

RESEARCH

Fabio-Yannick Laschet

Noncomplainer- Management im BtB-Marketing

OPEN ACCESS



Springer Gabler

Noncomplainer-Management im BtB-Marketing

Fabio-Yannick Laschet

Noncomplainer- Management im BtB-Marketing

 Springer Gabler

Fabio-Yannick Laschet
Hilden, Deutschland

D 61, Dissertation Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf, 2023



ISBN 978-3-658-44271-2 ISBN 978-3-658-44272-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2024. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Geleitwort

Die betriebswirtschaftlich orientierte Marketingforschung hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine erhebliche Weiterentwicklung erfahren. Durch die Anwendung neuer Methoden aber auch durch die fortwährende Integration und Weiterentwicklung neuer Theorien konnten zahlreiche Erkenntnisse gewonnen werden, die oft auch ihren Weg in die betriebliche Praxis gefunden haben. Eine wesentliche Forschungsrichtung, die heute mit großer Selbstverständlichkeit in der Marketingpraxis „gelebt“ wird, ist mit dem Begriff des „Relationship Marketing“ verbunden. In dessen Kern steht die Erkenntnis, dass eine an der Kundenbeziehung orientierte Unternehmensführung positive Auswirkungen nicht nur auf die Profitabilität des Unternehmens, sondern auch auf den (finanziellen) Unternehmenswert hat.

Im Zuge der vertiefenden Forschung im Bereich „Relationship Marketing“ sind in den letzten etwa dreißig Jahren verschiedene Begriffe und Konzepte entwickelt worden, um die in diesem Kontext relevanten Phänomene und Probleme beschreiben, erklären und darauf aufbauend, zielgerichtet gestalten zu können. Ein in diesem Zusammenhang bedeutsames Phänomen betrifft das Verhalten von Kunden, die nach der Inanspruchnahme einer betrieblichen Leistung zwar einen Anlass zur Beschwerde gegenüber dem Unternehmen haben, diese Beschwerde aber nicht äußern. Ein durch dieses Verhalten gekennzeichneter Kunde wird in der anglo-amerikanisch geprägten Marketingliteratur als „Noncomplainer“ bezeichnet.

Die Forschung, die sich mit diesem Kundentyp befasst, zeigt, dass dessen systematische Berücksichtigung im Kontext eines „Noncomplainer-Managements“ grundsätzlich einen positiven Beitrag zu Erreichung der betrieblichen Ziele leisten kann. Die entsprechende Forschung legt dabei allerdings einen deutlichen Schwerpunkt in den Bereichen des Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketings

sowie insbesondere auf die Kundengruppe der Endkunden. Forschungsarbeiten zum Noncomplaining im Industriegüter- bzw. BtB-Bereich, welche die Gruppe der gewerblichen Kunden fokussieren würde, stellen hingegen eine Ausnahme dar. Dies verwundert auch deswegen, weil diese Bereiche aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive eine besonders hohe Bedeutung für sich in Anspruch nehmen können.

Vor diesem Hintergrund widmet sich die vorliegende Arbeit von Herrn Dr. Laschet zum Thema „Noncomplainer-Management im BtB-Marketing“ einer nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch hochrelevanten Fragestellung. Die von ihm vorgelegte Arbeit liefert dabei zahlreiche bemerkenswerte Beiträge zum besseren Verständnis des Noncomplainer-Verhaltens im BtB-Kontext – insb. unter Berücksichtigung der Koexistenz individueller und gruppenbezogener Einflussfaktoren, verschiedener Loyalitätsmotive sowie gesellschaftlicher Entwicklungen.

Herr Dr. Laschet zeigt, dass ein gezieltes Noncomplainer-Management auch auf BtB-Märkten ein Differenzierungspotenzial bieten kann. Dies geschieht durch mehrere aufeinander aufbauende, theoretisch fundierte, empirische Studien, die in der vorliegenden Arbeit nun erstmalig veröffentlicht werden. Auf diesem Wege liefert die vorliegende Arbeit neben konkreten Studienerkenntnissen zahlreiche fruchtbare Impulse und Anknüpfungspunkte für die Marketingforschung sowie die marktorientierte Unternehmensführung. Angesichts dessen wäre eine hohe und rasche Marktaufnahme der vorliegenden Arbeit durch die betriebliche Praxis wünschenswert. Aber auch das theoretisch und phänomenologisch interessierte, akademische Publikum dürfte sie mit großem Gewinn lesen.

Düsseldorf
im Januar 2024

Univ.-Prof. Dr. Peter Kenning

Vorwort

Wenn man sein Promotionsstudium bei einem derart renommierten Doktorvater im Gleichklang zu einer Führungsposition in einem marktführenden Unternehmen abschließen darf, ertappt man sich gelegentlich dabei, von seiner eigenen Leistung durchaus beeindruckt zu sein. Sehr rasch muss man dann jedoch genauso in der anschließend unvermeidbar eintretenden Bescheidenheit konstatieren, dass dies ohne die tatkräftige Unterstützung und Rückendeckung von einigen Personen nicht möglich gewesen wäre. Ohne sie hätte dieses Vorhaben vermutlich einem nahezu hoffnungslosen Unterfangen geglichen und wäre gewiss ohne Erfolg geblieben! Daher fühle ich mich einigen Personen nicht nur zu tiefem Dank verpflichtet, sondern diesen gebührend auszusprechen, soll der Zweck dieses Vorworts sein.

Danken möchte ich an dieser Stelle zunächst meinem Doktorvater und akademischen Mentor Herrn Prof. Dr. Peter Kenning für seine außergewöhnliche und beispiellose Betreuung in all den Jahren seit Beginn meiner wissenschaftlichen Ausbildung an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf. Nicht nur während der dreieinhalbjährigen Promotionszeit, sondern bereits seit der ersten Vorlesung meines Bachelorstudiums hat er meine akademische Ausbildung begleitet und maßgeblich geprägt. So konnte er mich schon früh durch seine unnachahmliche und kompetente, aber auch sympathische Art für das Fachgebiet des Marketings und der marktorientierten Unternehmensführung begeistern. Er ermöglichte es mir, sowohl wissenschaftliches Wissen als auch wertvolle Kenntnisse für die betriebliche Praxis aufzubauen. Durch seine fachliche Kompetenz und intensive Diskussionsbereitschaft sowie seinen inspirierenden Anregungen hat er wesentlich zum Gelingen meiner Promotion beigetragen. Besonders in Erinnerung wird mir das Konstrukt Vertrauen – oder wie er sagen würde: das

Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens – bleiben, welches ich in dieser Zeit seinerseits in vielerlei Hinsicht erfahren durfte. Herrn Prof. Dr. Bernd Günter möchte ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens danken. Angesichts seiner nach wie vor ausgiebigen Aktivitäten in der Wissenschaft und Praxis war dies gewiss keine Selbstverständlichkeit, die daher an dieser Stelle eine besondere Erwähnung verdient.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen für die tolle Zeit und fachliche Unterstützung am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf bedanken. Ich erinnere mich gerne an viele schöne Momente und erhellende Fachdiskussionen mit dem Team – ob in Düsseldorf, Berlin oder Oxford. Zudem möchte ich auch Frau Kirsten Götze als gute Seele des Lehrstuhls nennen und mich bei ihr für die stetige organisatorische Hilfe und Koordination bedanken. Eine besondere Erwähnung gebührt an dieser Stelle Herrn Dr. Raffael Rathje, bei dem ich mich nicht nur in kollegialer Verbundenheit für unsere Forschungszusammenarbeit und seine Ratschläge in den finalen Schritten der Promotion, sondern vor allem für seine Freundschaft bedanken möchte. Nicht zu vernachlässigen sind hier ebenfalls meine Freunde außerhalb des Universitätslebens, die mich während meiner Promotionszeit begleitet haben und so manche Party leider ohne mich feiern mussten. Stellvertretend möchte ich hier Herrn Jan Walter nennen, der mich nicht nur während unseres gemeinsamen Bachelor- und Masterstudiums, sondern auch darüber hinaus unterstützt hat.

Außerdem möchte ich das gesamte Team der Hugo Frauenhof GmbH in Hilden wertschätzend erwähnen und mich für das in meiner Promotionszeit erwiesene Verständnis für meine Doppelrolle zwischen Unternehmen und Lehrstuhl bedanken. Umso mehr freue ich mich auf die nun anstehenden Aufgaben und Herausforderungen in der betrieblichen Praxis mit dem HFH-Team!

Mein abschließender und zugleich größter Dank gebührt jedoch meiner Familie, ohne deren uneingeschränkten und permanenten Rückhalt die Promotion und das Verfassen dieses Buches wohl kaum möglich gewesen wäre. Zunächst möchte ich meinem Bruder Sascha-Dominique und meinem besten Freund René Osterkamp danken. Ohne ihre Aufmunterung und Ablenkung in den schwierigen Phasen der Promotion – sei es bei abendlichen Gym-Sessions, auf dem Tennisplatz oder in den Düsseldorfer Bars – wäre es sicherlich schwer geworden, stets nach vorne zu blicken und meine Ziele zu erreichen. Es ist kaum in Worte zu fassen, wie viel mir ihre bedingungslose Loyalität bedeutet und welche Kraft diese verleihen kann – obwohl ich mich in der finalen Fragestellung dieses Buches der Noncomplainer-Loyalität gewidmet habe. Ein besonderer Dank gilt zudem meiner Großmutter Ingrid Osten und meinem Großvater Gottfried Osten für ihre seit

jeher andauernde Unterstützung und die gelegten Grundsteine, ohne die vieles für unsere Familie nur schwer zu realisieren gewesen wäre. Gerade für meinen Großvater war die erfolgreiche Promotion überaus bedeutsam und aner kennenswert. Auch wenn er dieses Vorwort wird leider nicht mehr lesen können, war er beim Verfassen dieses Buches gewiss zu jeder Zeit in meinem Herzen dabei und hat mir sicherlich häufig beim Schreiben über die Schultern geschaut. Meinen lieben Eltern, Frau Petra Osten-Laschet und Herrn Walter Laschet, bin ich unendlich dankbar für ihre tatkräftige Unterstützung, Motivation und Förderung auf all meinen bisherigen Lebenswegen. Ohne ihren liebevollen und fortwährenden Rückhalt sowie Zuspruch und Inspiration wäre kaum einer der bisherigen Schritte und Erfolge in meinem Leben möglich gewesen – so auch die Promotion und damit dieses Buch. Sowohl im Berufs- als auch im Privatleben geben sie mir in ihrer Vorbildfunktion immer eine Orientierung, aber gleichermaßen auch den doppelten Windschatten mit allen Freiheiten zur eigenen Entfaltung. Dies ist gewiss von einem unschätzbaren Wert für mich.

Daher ist dieses Buch meiner Familie und ganz besonders euch, meine lieben Eltern, gewidmet!

Düsseldorf
im Januar 2024

Dr. Fabio-Yannick Laschet

Inhaltsverzeichnis

1 Noncomplainer als Herausforderung für das BtB-Marketing	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	10
2 BtB-Marketing als eigenständige Teildisziplin des Marketings	13
2.1 Begriffliche Abgrenzung und Relevanz des BtB-Marketings	13
2.2 Besonderheiten des BtB-Marketings	19
2.3 Geschäftstypenspezifisches BtB-Marketing	26
2.4 Individuum und Gruppe: Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens	33
2.4.1 Systematisierung theoretischer Erklärungsansätze	33
2.4.2 Buying Center als ausgewähltes Partialmodell	36
2.4.3 Ausgewählte Totalmodelle	43
2.4.4 Ausgewählte Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Forschung	48
3 Grundlagen des Beschwerdemanagements und Noncomplainings	55
3.1 Grundlagen des Beschwerdemanagements	55
3.1.1 Definition der zentralen Begrifflichkeiten	55
3.1.2 Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements	61
3.2 Noncomplaining: Ein unterschätztes Phänomen?	67
3.3 Ausgewählte theoretische Grundlagen des Noncomplainings	71

3.3.1	Exit-Voice-Theorie in Anbetracht des Noncomplaining	71
3.3.1.1	Exit-Voice-Theorie	71
3.3.1.2	Fokus Noncomplainer: Eine theoretische Weiterentwicklung der Exit-Voice-Theorie	77
3.3.2	Weitere theoretische Grundlagen des Noncomplaining	82
3.3.2.1	Equity-Theorie	82
3.3.2.2	Attributionstheorie	85
3.3.2.3	Impression Management-Theorie	87
3.4	Bestandsaufnahme der empirischen Noncomplainer-Forschung	90
3.4.1	Personenbezogene Faktoren	90
3.4.2	Unternehmensbezogene Faktoren	92
3.4.3	Beziehungsbezogene Faktoren	94
3.4.4	Problem- und leistungsbezogene Faktoren	95
3.4.5	Markt- und situationsbezogene Faktoren	96
3.4.6	Gesellschafts- und kulturbezogene Faktoren	97
3.5	Beschwerdemanagement und -verhalten im BtB-Kontext	98
4	Empirische Studien zu Noncomplainern im BtB-Kontext	103
4.1	Systematische Einordnung und konzeptionelle Gestaltung der Studien	103
4.2	Qualitative Pilotstudie: Noncomplaining – BtB vs. BtC	109
4.2.1	Untersuchungsziel	109
4.2.2	Festlegung des Untersuchungsdesigns	110
4.2.3	Entwicklung des Messinstruments	112
4.2.4	Durchführung der Erhebung	119
4.2.4.1	Auswahl der Interviewpartner	119
4.2.4.2	Durchführung der Interviews	121
4.2.4.3	Transkription der Interviews	122
4.2.5	Datenanalyse und -auswertung	123
4.2.5.1	Methodisches Vorgehen	123
4.2.5.2	Antezedenzen des Noncomplaining	124
4.2.5.3	Noncomplainer-Loyalität	139
4.2.5.4	Weitere Reaktionsmöglichkeiten	143
4.2.6	Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags	146

4.3	Quantitative Studie 1: Relevanz individueller Persönlichkeitsmerkmale für das organisationale Noncomplaining	149
4.3.1	Untersuchungsziel und Herleitung der Hypothesen	149
4.3.1.1	Untersuchungsziel	149
4.3.1.2	HEXACO-Persönlichkeitsmodell	150
4.3.1.3	Hypothesenherleitung	154
4.3.2	Festlegung des Untersuchungsdesigns	161
4.3.2.1	Design und Ablauf der Erhebung	161
4.3.2.2	Methodische Grundlagen der Diskriminanzanalyse	162
4.3.3	Operationalisierung und Messinstrumente der Konstrukte	165
4.3.4	Durchführung der Erhebung	170
4.3.4.1	Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung	170
4.3.4.2	Zusammensetzung der Stichprobe	172
4.3.5	Datenanalyse und -auswertung	174
4.3.5.1	Güteprüfung des Messmodells	174
4.3.5.2	Hypothesenprüfung	177
4.3.6	Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags und Diskussion der Ergebnisse	180
4.3.7	Limitationen der Studie	185
4.4	Quantitative Studie 2a: Relevanz der Buying Center-Struktur und der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz für das organisationale Noncomplaining	186
4.4.1	Untersuchungsziel und Herleitung der Hypothesen	186
4.4.1.1	Untersuchungsziel	186
4.4.1.2	Wirkung der Buying Center-Struktur	188
4.4.1.3	Wirkung der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz	192
4.4.1.4	Zusammenführung der Untersuchungshypothesen	195
4.4.2	Festlegung des Untersuchungsdesigns	197
4.4.2.1	Design und Ablauf der Erhebung	197
4.4.2.2	Methodische Grundlagen der Strukturgleichungsmodellierung	198
4.4.3	Operationalisierung und Messinstrumente der Konstrukte	202

4.4.4	Durchführung der Erhebung	208
4.4.4.1	Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung	208
4.4.4.2	Zusammensetzung der Stichprobe	211
4.4.5	Datenanalyse und -auswertung	215
4.4.5.1	Güteprüfung des Messmodells	215
4.4.5.2	Hypothesen- und Modellprüfung	217
4.4.6	Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags und Diskussion der Ergebnisse	221
4.4.7	Limitationen der Studie	227
4.5	Quantitative Studie 2b: Noncomplainer-Loyalität und ihre Konsequenzen	229
4.5.1	Untersuchungsziel und Herleitung der Hypothesen	229
4.5.1.1	Untersuchungsziel	229
4.5.1.2	Noncomplainer-Loyalität	231
4.5.1.3	Wirkung des Machtverhältnisses	233
4.5.1.4	Wirkung des lieferantenseitigen Abwehrverhaltens	234
4.5.1.5	Wirkung der Beziehungsqualität	236
4.5.1.6	Konsequenzen der Noncomplainer-Loyalität	238
4.5.1.7	Moderierende Wirkung der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz	239
4.5.1.8	Zusammenführung der Hypothesen	240
4.5.2	Untersuchungsdesign und Ablauf der Erhebung	242
4.5.3	Operationalisierung und Messinstrumente der Konstrukte	243
4.5.4	Durchführung der Erhebung	257
4.5.4.1	Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung	257
4.5.4.2	Zusammensetzung der Stichprobe	259
4.5.5	Datenanalyse und -auswertung	261
4.5.5.1	Güteprüfung des Messmodells	261
4.5.5.2	Hypothesen- und Modellprüfung	265
4.5.6	Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags und Diskussion der Ergebnisse	270
4.5.7	Limitationen der Studie	276

5 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsimplikationen für Theorie und Praxis	279
5.1 Zusammenfassung und studienübergreifende Diskussion der Erkenntnisse vor dem marketingtheoretischen Hintergrund	279
5.2 Ableitung von Handlungsimplikationen für die betriebliche Praxis	292
5.2.1 Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung und Reduktion von Noncomplainer-Raten	292
5.2.2 Maßnahmen zur Bindung von Noncomplainern	303
5.3 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf	309
6 Schlussbetrachtung	315
Literaturverzeichnis	319

Abkürzungsverzeichnis

AMA	American Marketing Association
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANOVA	Analysis of Variance
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
BtB	Business-to-Business
BtC	Business-to-Consumer
bzw.	beziehungsweise
C/D	Confirmation/Disconfirmation
ca.	circa
CFI	Comparative-Fit-Index
CLV	Customer Lifetime Value
CMB	Common Method Bias
d. f.	Freiheitsgrade
d. h.	das heißt
DEV	durchschnittlich extrahierte Varianz
EFA	explorative Faktorenanalyse
et al.	et alii
EVLN	Exit, Voice, Loyalty, Neglect
f	Funktion
f.	folgend
ff.	fortfolgend
FL	Faktorladung
FR	Faktorreliabilität
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls

H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im engeren Sinne
insb.	insbesondere
KITK	korrigierte Item-to-Total-Korrelation
KKV	komparativer Konkurrenzvorteil
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium
LISREL	Linear Structural Relationships
M	männlich
MW	Mittelwert
n. s.	nicht signifikant
Nr.	Nummer
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PLS	Partial Least Squares
RMSEA	Root-Mean-Square-Error of Approximation
S.	Seite
SD	Standardabweichung
SGA	Strukturgleichungsanalyse
sog.	sogenannt
SOR	Stimulus-Organism-Response
SPSS	Superior Performing Software System
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TARP	Technical Assistance Research Program
TLI	Tucker-Lewis-Index
u. a.	unter anderem
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
vs.	versus
W	weiblich
WoM	Word of Mouth
z. B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Eisberg-Problem der Kundenzufriedenheit	4
Abbildung 1.2	Bedrohung der Zielgrößen durch Noncomplainer	7
Abbildung 2.1	Abgrenzung des BtB-Marketings vom Industriegütermarketing	17
Abbildung 2.2	Wertschöpfungsbedingte Umsatzvervielfältigung auf BtB-Märkten	18
Abbildung 2.3	Vermarktungsbesonderheiten des BtB-Marketings	25
Abbildung 2.4	Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS/VOETH	31
Abbildung 2.5	Systematisierung theoretischer Erklärungsansätze	34
Abbildung 2.6	Überblick über das Buying Center-Konzept	42
Abbildung 3.1	Definition einer Beschwerde	59
Abbildung 3.2	Ziele des Beschwerdemanagements unter Berücksichtigung von Noncomplainern	65
Abbildung 3.3	Exit-Voice-Theorie nach HIRSCHMAN	74
Abbildung 3.4	Erweiterung der Exit-Voice-Theorie	82
Abbildung 4.1	Vorgehensweise der empirischen Untersuchung	105
Abbildung 4.2	Konzeptioneller Rahmen der empirischen Studien	107
Abbildung 4.3	HEXACO-Persönlichkeitsmodell	154
Abbildung 4.4	Quantitative Studie 1 – Bildungsabschluss	173
Abbildung 4.5	Quantitative Studie 1 – Unternehmensgröße	173
Abbildung 4.6	Quantitative Studie 1 – Buying Center-Rollen	174
Abbildung 4.7	Quantitative Studie 2a – Forschungsmodell	197
Abbildung 4.8	Aufbau eines Strukturgleichungsmodells mit reflektiven Messmodellen	199
Abbildung 4.9	Quantitative Studie 2a – Buying Center-Rollen	212
Abbildung 4.10	Quantitative Studie 2a – Geschäftstyp	212

Abbildung 4.11	Quantitative Studie 2a – Unternehmensgröße	213
Abbildung 4.12	Quantitative Studie 2a – Unternehmensbranche	214
Abbildung 4.13	Quantitative Studie 2a – Wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz	214
Abbildung 4.14	Quantitative Studie 2a – Forschungsmodell inklusive Ergebnissen	221
Abbildung 4.15	Quantitative Studie 2b – Forschungsmodell	242
Abbildung 4.16	Quantitative Studie 2b – Bestellhäufigkeit	260
Abbildung 4.17	Quantitative Studie 2b – Finanzieller Wert	261
Abbildung 4.18	Quantitative Studie 2b – Dauer der Geschäftsbeziehung	261
Abbildung 4.19	Quantitative Studie 2b – Forschungsmodell inklusive Ergebnissen	269
Abbildung 5.1	Beschwerdeeingabe mittels einer mobilen App	295
Abbildung 5.2	Ereignisorientierte Kundenzufriedenheitsmessung via E-Mail	298
Abbildung 5.3	Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Noncomplainer-Herausforderung	301
Abbildung 5.4	Handlungsimplicationen zwecks der Beschwerdestimulierung	303
Abbildung 5.5	Anreizmechanismen von Kundenbindungsinstrumenten	307

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1	Qualitative Pilotstudie – Interviewleitfaden	114
Tabelle 4.2	Qualitative Pilotstudie – Stichprobenzusammensetzung	121
Tabelle 4.3	Qualitative Pilotstudie – Nennungen der Antezedenzen	127
Tabelle 4.4	Quantitative Studie 1 – Zusammenfassung der Hypothesen	161
Tabelle 4.5	Quantitative Studie 1 – Operationalisierung der Persönlichkeitsfaktoren	167
Tabelle 4.6	Quantitative Studie 1 – Ergebnisse der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung	176
Tabelle 4.7	Quantitative Studie 1 – Fornell-Larcker-Kriterium	177
Tabelle 4.8	Quantitative Studie 1 – Ergebnisse der Diskriminanzanalyse	179
Tabelle 4.9	Quantitative Studie 1 – Zusammenfassung der Hypothesenprüfung	180
Tabelle 4.10	Quantitative Studie 2a – Zusammenfassung der Hypothesen	196
Tabelle 4.11	Vergleich der varianz- und kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellierung	201
Tabelle 4.12	Quantitative 2a – Operationalisierung von <i>Formalisierungsgrad</i>	204
Tabelle 4.13	Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von <i>Heterogenität</i>	205
Tabelle 4.14	Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von <i>Relativer Einfluss</i>	206

Tabelle 4.15	Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von <i>Einstellung zum Noncomplaining</i>	207
Tabelle 4.16	Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von <i>Wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz</i>	208
Tabelle 4.17	Quantitative Studie 2a – Ergebnisse der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung	216
Tabelle 4.18	Quantitative Studie 2a – Fornell-Larcker-Kriterium	217
Tabelle 4.19	Quantitative Studie 2a – Gütebeurteilung des Gesamtmodells	218
Tabelle 4.20	Quantitative Studie 2a – Zusammenfassung der Hypothesenprüfung	220
Tabelle 4.21	Quantitative Studie 2b – Zusammenfassung der Hypothesen	241
Tabelle 4.22	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Kognitive Loyalität</i>	244
Tabelle 4.23	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Affektive Loyalität</i>	245
Tabelle 4.24	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Konative Loyalität</i>	245
Tabelle 4.25	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Aktionale Loyalität</i>	246
Tabelle 4.26	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Machtungleichgewicht</i>	247
Tabelle 4.27	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Wahrgenommenes Risiko</i>	248
Tabelle 4.28	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von Organisationale Isolation	249
Tabelle 4.29	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von Individuelle Isolation	250
Tabelle 4.30	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Feindseliges Verhalten</i>	251
Tabelle 4.31	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Vertrauen</i>	252
Tabelle 4.32	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Relationship Commitment</i>	253
Tabelle 4.33	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von Privates Word of Mouth	254
Tabelle 4.34	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Öffentliches Word of Mouth</i>	254

Tabelle 4.35	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Vertikale Distanz zur Fehlerquelle</i>	256
Tabelle 4.36	Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von <i>Zeitdruck</i>	256
Tabelle 4.37	Quantitative Studie 2b – Ergebnisse der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung	263
Tabelle 4.38	Quantitative Studie 2b – Fornell-Larcker-Kriterium	264
Tabelle 4.39	Quantitative Studie 2b – Gütebeurteilung des Gesamtmodells	266
Tabelle 4.40	Quantitative Studie 2b – Zusammenfassung der Hypothesenprüfung	268



Noncomplainer als Herausforderung für das BtB-Marketing

1

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

In Zeiten eines permanenten Wandels und der damit einhergehenden Transformation betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handelns stellen besonders *Informationen* eine erfolgskritische Ressource für Unternehmen dar.¹ Angesichts dieser wachsenden Herausforderung starteten bereits mehr als 80 % der in ihrer Branche führenden Unternehmen erfolgreiche Initiativen zur Generierung und Analyse von Big Data², da diese Informationen als ein wichtiger Werttreiber für künftige Innovationen und Disruptionen gesehen werden.³ Allerdings bringt dieser Wandel auch eine neue Generation an Business-to-Business(BtB)-Entscheidern⁴ und -Einkäufern mit sich, wodurch sich Marketing-Manager mit wesentlich veränderten und meist *gestiegenen Kundenerwartungen* konfrontiert

¹ Vgl. Abu El-Ella et al. (2015, S. 114).

² Unter *Big Data* werden großvolumige, schnelle und heterogene Daten verstanden, die aus einer zunehmenden Digitalisierung von Transaktionen, Interaktionen, Kommunikation und alltäglichen Erfahrungen erwachsen (vgl. McAfee et al. 2012; De Luca et al. 2019, S. 791).

³ Vgl. Hallikainen et al. (2020, S. 90); Statista (2019a); NewVantage Partners (2021).

⁴ In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen einer besseren Lesbarkeit ausschließlich das generische Maskulinum verwendet. Die jeweiligen Begrifflichkeiten beziehen sich – sofern nicht anderweitig angezeigt – auf alle Geschlechter.

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9_1.

sehen.⁵ Damit geht einher, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten – in erster Linie durch die Nutzung digitaler⁶ Technologien und Plattformen – Kunden aufmerksamer und kritischer auf einzelne Leistungsangebote blicken und diese leichter miteinander vergleichen können.⁷ Eine zentrale Informationsquelle für Unternehmen, um dem Wandel der Kundenerwartungen sowie -anforderungen durch eine Differenzierung vom Wettbewerb gerecht werden zu können, bildet das *Kundenwissen*.⁸ Um diese kundenseitigen Informationen generieren zu können, findet vermehrt ein zielgerichtetes Management von Kundenfeedback Einzug in die Unternehmen.⁹ So wird die Möglichkeit gewonnen, von den eigenen Kunden lernen zu können.

Um diese Informationsquelle vollends nutzen zu können, ist es u. a. notwendig, dass die Kunden bereit sind, ihre *Unzufriedenheit* und sich hieraus ableitende Verbesserungspotenziale für das Qualitätsmanagement gegenüber dem Unternehmen zu artikulieren.¹⁰ In diesem Zusammenhang wohnt insb. dem *Beschwerdemanagement* sowohl in der Wissenschaft als auch der Unternehmenspraxis eine fokale Bedeutung bei. Die dauerhafte Notwendigkeit eines kundenorientierten Managements von Beschwerden zeigt sich besonders darin, dass eine gänzliche Vermeidung von Leistungsmängeln in der betrieblichen Praxis nicht möglich und zudem aus effizienzorientierter Perspektive nicht sinnvoll ist.¹¹ Das zentrale Ziel liegt hierbei, neben der Stimulierung von Beschwerden zur Generierung von Kundenwissen und damit einhergehenden Informationen über Leistungsmängel, in der Stabilisierung von gefährdeten Geschäftsbeziehungen und dem Entgegenwirken der Abwanderung unzufriedener, aber aus Unternehmenssicht profitabler Kunden. Denn in Anbetracht des sog. *Service Recovery Paradoxes* kann die Zufriedenheit von Kunden, die eine Leistungsverschlechterung erfahren haben, durch eine zufrieden stellende Beschwerdebearbeitung auf

⁵ Vgl. Scheed/Scherer (2019, S. 4); Backhaus et al. (2013, S. 71); Binckebanck et al. (2013).

⁶ Vgl. für ein weiterführendes Begriffsverständnis der *Digitalisierung* Bravidor/Lösse (2018).

⁷ Vgl. Souiden et al. (2019, S. 363); Tronvoll (2007, S. 25).

⁸ Vgl. Tronvoll (2012, S. 284); Maxham/Netemeyer (2002).

⁹ Vgl. Kumar/Kaur (2023, S. 55); Zaby/Wilde (2018, S. 289 f.). Obgleich dieses Anstiegs ist darauf hinzuweisen, dass gerade einmal knapp mehr als die Hälfte der Unternehmen dieses Potenzial tatsächlich nutzen (vgl. Band 2013).

¹⁰ Vgl. Popelnukha et al. (2021, S. 101); Stauss/Seidel (2019, S. 57); Bulsara/Thakkar (2016); Linder et al. (2014, S. 868 f.); Vos et al. (2008, S. 12); La/Kandampully (2004, S. 397).

¹¹ Vgl. Brock (2009, S. 2); Berry et al. (2018, S. 75).

das ursprüngliche Niveau oder sogar darüber hinaus gesteigert werden.¹² Das Beschwerdemanagement gilt hierdurch als wesentliches Instrument der Kundenbindung.¹³ Damit kann das Management von Kundenbeschwerden in vielerlei Hinsicht einen Einfluss auf den aktuellen und künftigen ökonomischen Erfolg des Unternehmens nehmen.¹⁴

Diesem Potenzial steht jedoch entgegen, dass das Beschwerdemanagement in der Unternehmenspraxis weitestgehend einer Fehlannahme unterliegt. So wird vielfach angenommen, dass eine geringe Anzahl an Kundenbeschwerden als Indikator für eine hohe Zufriedenheit der Kundschaft verstanden werden kann.¹⁵ REICHHELD bezeichnet dieses Phänomen auch als „satisfaction trap“ – vor dem Hintergrund von amerikanischen Unternehmen aus der Automobilindustrie, die trotz steigender Kundenzufriedenheitswerte mit signifikanten Verlusten ihres relativen Marktanteils konfrontiert waren.¹⁶ Letztlich ist dieser Irrtum vieler Marketing-Manager auf die Fehlannahme zurückzuführen, dass sich unzufriedene Kunden grundsätzlich bei ihrem Anbieter beschweren. Dieser Auffassung widerspricht die empirische Marketingforschung.

So zeigen nahezu alle empirischen Erhebungen, dass sich die Mehrzahl unzufriedener Kunden nicht unmittelbar bei ihrem Anbieter beschwert.¹⁷ Diejenigen Kunden, die diese Bereitschaft nicht aufweisen und ihre Unzufriedenheit nicht direkt an den Anbieter artikulieren, werden als *Noncomplainer* bezeichnet.¹⁸ Obwohl die Anteile der nicht geäußerten Beschwerden je nach Branche und Art der betroffenen Leistung variieren, liegt die Nicht-Beschwerderate im

¹² Vgl. Hübner et al. (2018, S. 295 ff.); Magnini et al. (2007, S. 220 f.); Maxham/Netemeyer (2002, S. 67); Tax/Brown (1998); Hart et al. (1990). Siehe hierzu auch die grafische Darstellung in Anhang 1 im elektronischen Zusatzmaterial.

¹³ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 57); Brock et al. (2011); Smith/Bolton (1998, S. 74 f.).

¹⁴ Vgl. Souiden et al. (2019, S. 363); Berry et al. (2018, S. 75 f.); Evanschitzky et al. (2011, S. 419); Thogersen et al. (2009, S. 773).

¹⁵ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 86).

¹⁶ Vgl. Reichheld (1996). Konkret gaben etwa 90 % der aktuellen Kunden an, dass sie (sehr) zufrieden waren. Doch lediglich 40 % der Kundschaft blieben loyal und tätigten Wiederkäufe.

¹⁷ Vgl. Souiden et al. (2019, S. 363); Tronvoll (2011, S. 115); Chebat et al. (2005, S. 328); Huppertz (2003, S. 133); Stephens/Gwinner (1998, S. 172 f.); TARP (1986).

¹⁸ Vgl. Brock et al. (2011, S. 58); Voorhees et al. (2006, S. 514); Gronhaug/Zaltman (1981). Teilweise werden *Noncomplainer* in der Marketingforschung auch als *Silent Mass* oder *Unvoiced Complaints* von Beschwerdeführern abgegrenzt.

Durchschnitt bei über 60 %.¹⁹ Je nach betrachtetem Kontext können sogar Noncomplainer-Raten von mehr als 90 % beobachtet werden.²⁰ Diese Zahlen lassen den Schluss zu, dass die gegenüber einem Unternehmen geäußerte Unzufriedenheit lediglich die Spitze des „Unzufriedenheits-Eisbergs“ darstellt und die meisten Beschwerden im Verborgenen liegen.²¹ Demzufolge entspricht die Anzahl an eingehenden Beschwerden indes einem ungeeigneten Indikator für die tatsächliche Kundenunzufriedenheit und zeichnet ein verzerrtes Bild. Somit wird die Unzufriedenheit der Kunden durchgängig unterschätzt. Abbildung 1.1 illustriert dieses sog. *Eisberg-Problem der Kundenunzufriedenheit* in grafischer Weise.

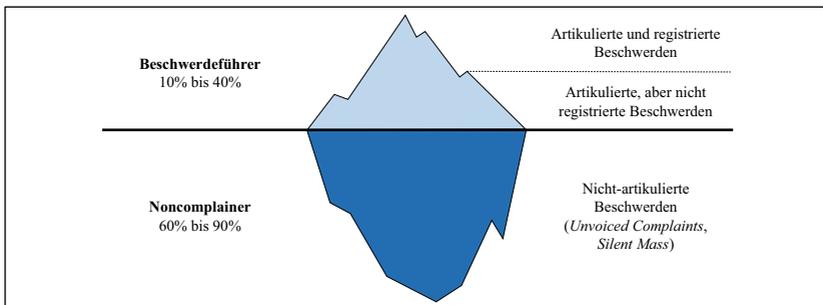


Abbildung 1.1 Eisberg-Problem der Kundenunzufriedenheit. (Quelle: Heskett et al. 1997, S. 179)

¹⁹ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 41); Homburg/Fürst (2006, S. 8); Goodman et al. (2000); Richins (1983). Zudem kann angenommen werden, dass die tatsächliche Noncomplainer-Rate in der Regel weitaus höher als die berechnete ist. Die in der Praxis kalkulierten Quoten beruhen meist auf Ergebnissen von Kundenzufriedenheitsbefragungen, sodass Kunden, die nach ihrer Gesamtzufriedenheit mit dem Anbieter oder einer konkreten Leistung gefragt werden, ihre positiven und negativen Erfahrungen hinsichtlich ihrer Häufigkeit und Relevanz gewichten. Da jedoch für gewöhnlich unproblematische Transaktionen rein zahlenmäßig dominieren, geben sicherlich einige Kunden an, dass sie zufrieden sind, obwohl einzelne Gründe für eine Unzufriedenheit vorgelegen haben (vgl. Stauss/Seidel 2008, S. 35).

²⁰ Vgl. ServiceBarometer (2020); TARP (1986). Insb. der Dienstleistungsbereich ist durch derartige Quoten charakterisiert (vgl. Salo et al. 2015, S. 1 f.; Stephens/Gwinner 1998, S. 185).

²¹ Vgl. Stauss/Seidel (2008, S. 34); Heskett et al. (1997, S. 179); Hadwich/Becker (2013, S. 571).

Wie bedeutsam ein professionelles und zielgerichtetes Management der Noncomplainer-Herausforderung für den *ökonomischen Erfolg* eines Unternehmens ist, zeigt sich an den weiteren immensen Risiken, die sich ergeben können – neben dem Verlust an Kundenfeedback im Sinne eines Verbesserungspotenzials und dem Beschwerdemanagement als Kundenbindungsinstrument. Vor diesem Hintergrund bezeichnen VOORHEES ET AL. Noncomplainer als „most damaging group“.²² Noncomplainer können nämlich einerseits die Erreichung *ökonomischer Zielgrößen* (z. B. Marktanteil, Umsatz) unmittelbar oder andererseits indirekt über *psychografische Variablen* (z. B. Image, Kundenbindung) bedrohen. Auch wenn dies sicherlich in erster Linie für den Anbieter eine Herausforderung darstellt, so bestehen auf BtB-Märkten Risiken ebenfalls für das zwar von der Leistungsverschlechterung betroffene, aber sich-nicht-beschwerende Kundenunternehmen selbst.

Ein unmittelbarer Einfluss auf die Erreichung ökonomischer Ziele – insb. Marktanteil und Umsatz – ergibt sich für den Anbieter aus *stillen Kunden-* und damit *Einkommensverlusten*. So reagiert eine Vielzahl an Noncomplainern, indem sie den Anbieter unmittelbar verlassen und zum Wettbewerb abwandern – ohne, dass der Anbieter die Möglichkeit erhält, dieser Entwicklung reaktiv entgegenwirken zu können.²³ Ferner haben abwandernde Noncomplainer einen direkten Einfluss auf die Kosten des Anbieters, da die mit der Kundenrückgewinnung verbundenen Aufwendungen grundsätzlich höher als die der Kundenbindung sind.²⁴ Neben diesen unmittelbaren, anbieterseitigen Verlusten können jedoch auch aus Sicht des sich-nicht-beschwerenden Unternehmens direkte ökonomische Risiken entstehen. So ist der Verzicht auf eine Beschwerde in der Regel gleichbedeutend mit einer fehlenden Lösung des Problems. Aufgrund der Mehrstufigkeit von BtB-Märkten besteht durchaus die Bedrohung, dass das Kundenunternehmen durch diesen Leistungsmangel seine eigenen Absatzmöglichkeiten und damit Umsätze gefährdet, indem die eigenen Kunden ebenfalls mit der fehlerhaften Leistung bedient werden. Zudem entgehen dem Nachfrager potenzielle finanzielle Kompensationszahlungen oder Wiedergutmachungsleistungen.

²² Voorhees et al. (2006, S. 524). In der deutschsprachigen Forschung wurde bspw. die folgende Einordnung vorgenommen: „Die schlimmste Beschwerde ist die gegenüber dem Unternehmen nicht ausgesprochene Beschwerde.“ (Töpfer 2004, S. 462).

²³ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 41); Huppertz (2007, S. 428); Voorhees et al. (2006, S. 523); Chebat et al. (2005, S. 328 f.). So zeigte u. a. eine Studie, dass 86 % der Kunden eines Versicherungsunternehmens dieses verlassen haben, ohne ihre Unzufriedenheit direkt zu äußern (vgl. Stauss/Seidel 2006, S. 105).

²⁴ Vgl. Reichheld/Sasser (1990).

Neben der direkten Abwanderung entscheiden sich Noncomplainer oftmals für ein *negatives Kommunikationsverhalten* als zusätzliche Reaktion.²⁵ So verschaffen sie ihrer gegenüber dem Anbieter nicht dokumentierten Verärgerung Luft, indem sie sich u. a. vor Familie, Freunden, Bekannten, Arbeitskollegen oder auf öffentlichen Plattformen über die Leistungsverschlechterung beschweren. Dies kann für das anbietende Unternehmen mit erheblichen *Reputationsschäden* verbunden sein, wodurch sich Ausstrahlungseffekte auf weitere aktuelle oder potenzielle Geschäftsbeziehungen ergeben können. Die bisherige Business-to-Consumer(BtC)-Beschwerdeforschung nimmt an, dass 10 % bis 15 % der Umsatzverluste auf das negative Kommunikationsverhalten unzufriedener Kunden zurückgehen, da diese ihre schlechten Erfahrungen regelmäßig an neun bis zehn weitere Personen direkt berichten.²⁶ Im Zuge der Digitalisierung steigt dieses Risiko noch weiter an.²⁷ Im Umkehrschluss kann ein proaktives Management der Noncomplainer-Herausforderung die Wahrnehmung eines kundenorientierten Unternehmensimages fördern.²⁸ Abbildung 1.2 stellt die Bedrohung der Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen durch unzufriedene Noncomplainer aus Anbieter- und Nachfragerperspektive grafisch dar.

Die empirische Noncomplainer-Forschung richtet ihren Blick bisher jedoch weitestgehend auf den BtC-Bereich. Dieser Fokus erscheint durchaus überraschend, da unter Berücksichtigung bspw. der für *BtB-Märkte* typischen durchschnittlich geringeren Kundenzahl und dem regelmäßig höheren Transaktionswert der Verlust des einzelnen Kunden einen ungemein höheren Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis haben kann.²⁹ Ferner sind BtB-Geschäfte nicht nur durch eine Vielzahl an Ressourcen und Prozessen gekennzeichnet, sondern auch durch eine intensivere Interaktion zwischen dem anbietenden und nachfragenden Unternehmen.³⁰ So spielen u. a. langfristige Beziehungen, das darauf aufbauende Vertrauen sowie die Beziehungsqualität oder spezifische Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnisse eine besondere Bedeutung.³¹ Es ließe

²⁵ Vgl. Popelnukha et al. (2021, S. 101); Stauss/Seidel (2019, S. 57); Nam et al. (2020, S. 125 f.); Ferguson/Johnston (2011, S. 122); Hadwich/Becker (2013, S. 567); Kim et al. (2003, S. 354).

²⁶ Vgl. Kumar/Kaur (2023, S. 55).

²⁷ Vgl. Arora/Chakraborty (2020, S. 924); van Noort/Willemsen (2012, S. 132).

²⁸ Vgl. Hansen et al. (1996b, S. 77).

²⁹ Vgl. Brock et al. (2013, S. 319).

³⁰ Vgl. Hübner et al. (2018, S. 291); Grönroos (2009, S. 351).

³¹ Vgl. u. a. Bozzom (2008); Hansen (1997).

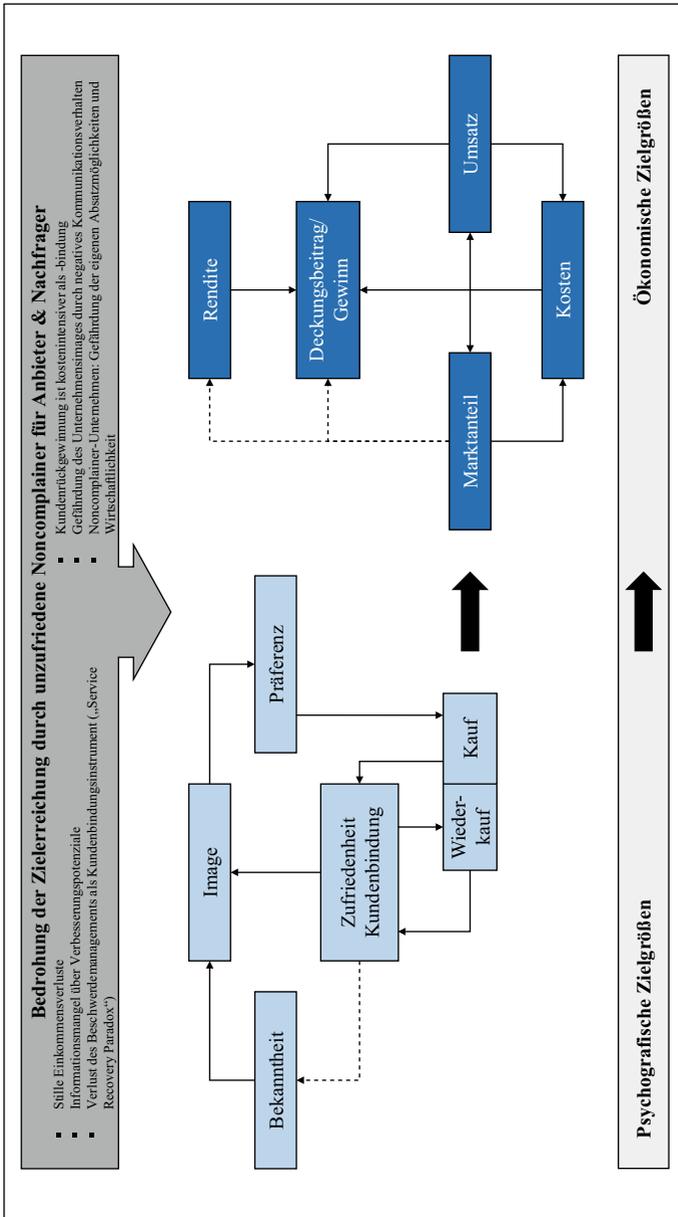


Abbildung 1.2 Bedrohung der Zielgrößen durch Noncomplainer. (Quelle: Kenning/Steffen 2013; ergänzt um Noncomplainer-Herausforderung)

sich vermuten, dass derartige Charakteristika ebenfalls gesondert auf das Verhalten von Noncomplainern einwirken können. Zudem sind BtB-Interaktionen allgemein durch eine gewisse Multipersonalität charakterisiert, wodurch mehrere Individuen innerhalb organisationaler Strukturen handeln, was wiederum eine Betrachtung sowohl auf der individuellen als auch gruppenbezogenen Ebene erfordert.³² Letztlich entspricht das organisationale (Nicht-)Beschwerdeverhalten damit vielmehr einem Meso-Prozess, der individuelle und Gruppendynamiken im Rahmen organisationaler Grenzen integriert.³³ Daher liegt die Vermutung nahe, dass auch das Beschwerdeverhalten von Kunden gegenüber ihrem Lieferanten durch dieses Wechselspiel individueller und gruppenbezogener Einflüsse charakterisiert ist. So ist es durchaus denkbar, dass einerseits die individuelle Persönlichkeit der Gruppenmitglieder und andererseits die Struktur des Beschaffungsgremiums (z. B. Anzahl an Personen, formale Richtlinien, Interessenkonflikte, Involvement) auf das Noncomplaining wirken. Vor dem Hintergrund dieser zusätzlich zu berücksichtigenden Aspekte lässt sich ein simpler Transfer der bisherigen Erkenntnisse aus der BtC-Forschung auf den BtB-Bereich als wenig zielführend erachten, sodass das Noncomplainer-Verhalten auf BtB-Märkten einer eigenständigen Betrachtung bedarf – um bspw. zielgerichtete Ansatzpunkte für die Stimulierung von Beschwerden identifizieren zu können.³⁴

Gleichwohl diese Arbeit ein tieferes Verständnis des organisationalen Noncomplaining ermöglichen soll, so wird sich eine vollständige Lösung dieser Herausforderung in der Unternehmenspraxis nicht erzielen lassen. Konkret bedeutet dies, dass eine Noncomplainer-Rate von 0 % kaum realisiert werden kann.³⁵ In Anbetracht dieses Bewusstseins bietet es sich an, explizite Bindungspotenziale für Noncomplainer im BtB-Bereich in den Blick zu nehmen. Zumal Kundenabwanderungen – auch im BtB-Bereich – ein ernst zu nehmendes Management-Problem darstellen.³⁶ Somit soll es zudem ein Ziel dieser Arbeit sein, ein differenziertes Verständnis der Noncomplainer-Loyalität auf BtB-Märkten unter Berücksichtigung verschiedener Treuemotive zu schaffen – gerade in Zeiten sich ändernder Kundenbedürfnisse.

³² Vgl. Rousseau (1985).

³³ Vgl. Gillespie/Dietz (2009).

³⁴ Vgl. Zhu/Zolkiewski (2015, S. 369).

³⁵ Vgl. Brock (2009, S. 175).

³⁶ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 11); Russo et al. (2016, S. 888). So betragen die Abwanderungsraten auch in Branchen mit vertraglich geregelten Geschäftsbeziehungen zwischen 20 % bis über 60 % (vgl. Neslin et al. 2006, S. 205). Zudem ergab eine Studie von Bain & Company, dass 68 % der befragten Management-Level-Teilnehmer der heutigen Kundschaft eine geringere Loyalität als früher attestieren (vgl. Michels/Dullweber 2014).

Neben sich wandelnden Kundenerwartungen lassen sich jedoch auch Hinweise für gesellschaftliche Entwicklungen entdecken, die möglicherweise auf das Beschwerdeverhalten wirken und damit betriebswirtschaftliche Konsequenzen mit sich bringen können, aber bisher wenig in der Marketingforschung beachtet wurden. So ist generell das gesellschaftliche Phänomen zu beobachten, dass die Äußerung von Kritik bzw. kritischen Meinungen in der Gesellschaft wenig anerkannt und akzeptiert wird.³⁷ Diesbezüglich gaben bspw. 63 % der Befragten einer Allensbach-Studie an, dass sie in der heutigen Zeit vielfach vorsichtig sind, kritische Themen und Aspekte in der Gesellschaft anzusprechen, da diese ggf. weniger sozial akzeptiert werden.³⁸ Dies könnte sich wiederum darauf auswirken, dass Individuen aus Sorge vor sozialen Sanktionen und Konsequenzen die Artikulation derartiger Aussagen vermeiden. Diese Entwicklung legt im Umkehrschluss die Vermutung nahe, dass die Bereitschaft zur Beschwerdeartikulation nicht unabhängig von derartigen gesellschaftlichen Einflüssen sein wird. Die bisherige Forschung zeigt hierzu, dass Beschwerdeführer in der Gesellschaft vielfach mit negativen Konnotationen belastet sind und z. B. als Quertreiber wahrgenommen werden.³⁹ Daher ist zu erwägen, dass Noncomplainer soziale Risiken verspüren und u. a. aus diesem Grund auf die Beschwerdeäußerung verzichten könnten – aus Angst vor negativen gesellschaftlichen Konsequenzen (z. B. eine Ausgrenzung). So könnte u. a. befürchtet werden, durch eine Beschwerde nicht sozial erwünscht zu handeln und das eigene Image und ggf. des Unternehmens in der Gesellschaft zu gefährden.⁴⁰ Eine Beschwerde würde demnach als Verstoß gegen das Bedürfnis nach gesellschaftlicher Harmonie verstanden.⁴¹ Empirische Nachweise, inwiefern sich eine wandelnde gesellschaftliche Akzeptanz kritischer Äußerungen auf das betriebswirtschaftlich relevante Noncomplainer-Verhalten gegenüber dem Anbieter und Dritten auswirkt, stehen nahezu vollständig aus – insb. im BtB-Bereich.

Für die vorliegende Arbeit lassen sich schließlich die folgenden übergeordneten Forschungsfragen ableiten, welche im Zuge von drei⁴² empirischen Studien tiefgehend konkretisiert und ausdifferenziert werden:

³⁷ Vgl. Statista (2022); Statista Consumer Insights (2020).

³⁸ Vgl. Statista (2019b).

³⁹ Vgl. Kowalski (1996, S. 181); Coyne et al. (1991, S. 335).

⁴⁰ Vgl. Tojib/Khajezadeh (2014, S. 1550 f.); Kowalski (1996, S. 186 f.).

⁴¹ Vgl. FitzPatrick et al. (2012, S. 741).

⁴² In der vorliegenden Arbeit wurden insgesamt drei Datenerhebungen durchgeführt. Hierbei setzt sich jedoch die dritte Datenerhebung aus zwei inhaltlich eigenständigen Teiluntersuchungen zusammen, welche voneinander getrennte Forschungszwecke verfolgen und sich damit in Studie 2a und 2b untergliedern.

- Welche Antezedenzen sind spezifisch für das Noncomplaining im BtB-Bereich?
- Welchen Einfluss können individuelle Persönlichkeitsmerkmale sowie die Multipersonalität in Form einer Gruppenstruktur auf das organisationale Noncomplaining ausüben?
- Welche Loyalitätsmotive weisen Noncomplainer im BtB-Bereich auf und welche Typen an loyalen Noncomplainern können vor dem Hintergrund ausgewählter Einflussfaktoren ausdifferenziert werden?
- Welchen Einfluss spielt die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hinsichtlich des Noncomplainer-Verhaltens gegenüber dem Anbieter sowie Dritten?

1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Um die formulierten Forschungsfragen beantworten zu können, fußt diese Arbeit auf der nachfolgend dargelegten Gliederung.

Im Anschluss an die Einführung in die Problemstellung sowie Zielsetzung der vorliegenden Arbeit im *ersten Kapitel*, dient das *zweite Kapitel* der Darlegung des BtB-Marketings als eigenständige Teildisziplin der marktorientierten Unternehmensführung. Hierzu wird in *Abschnitt 2.1* zunächst eine begriffliche Abgrenzung vorgenommen sowie die Relevanz des BtB-Marketings betont. Anschließend werden in *Abschnitt 2.2* die Besonderheiten im Vergleich zum BtC-Marketing herausgearbeitet. Aufbauend hierauf wird im Sinne einer Typolisierung und Systematisierung der verschiedenen Vermarktungsaktivitäten das geschäftstypenspezifische Marketing auf Basis des Ansatzes nach BACKHAUS/VOETH (2014) erläutert. Abschließend wird zur Entwicklung potenzieller Anknüpfungspunkte für das organisationale Beschwerdeverhalten das Wechselspiel zwischen individuellen und organisationalen Verhaltensweisen beschrieben. Hierzu werden das Buying Center als zentrales Partialmodell (*Abschnitt 2.4.1*), verschiedene Totalmodelle (*Abschnitt 2.4.2*) sowie ausgewählte Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Forschung (*Abschnitt 2.4.3*) vorgestellt.

Das *dritte Kapitel* ist schließlich den Grundlagen des Beschwerdemanagements und Noncomplainings gewidmet. Hierzu werden zu Beginn die fokalen Begrifflichkeiten sowie die Aufgaben und Ziele des Beschwerdemanagements definiert (*Abschnitt 3.1*). Anschließend wird der Betrachtungsgegenstand auf das Noncomplaining konkretisiert und die formalen Grundlagen der Thematik werden dargelegt (*Abschnitt 3.2*). In *Abschnitt 3.3* erfolgt schließlich die Einbettung des Noncomplainings in das pluralistische Theoriengeflecht

des Beschwerdeverhaltens. Im Zentrum steht hierbei insb. die Exit-Voice-Theorie nach HIRSCHMAN (1970), welche in Bezug auf den vorliegenden Noncomplainer-Fokus spezifiziert und weiterentwickelt wird. Ergänzend wird die Impression Management-Theorie zur Theoretisierung möglicher gesellschaftlicher Einflüsse auf das organisationale Beschwerdeverhalten herangezogen. Sodann wird eine literaturbasierte Bestandsaufnahme der aktuellen empirischen Noncomplainer-Forschung vorgenommen (*Abschnitt 3.4*). Diese wird in personen-, unternehmens-, beziehungs-, problem- und leistungs-, markt- und situations- sowie gesellschafts- und kulturbezogene Faktoren unterteilt. Im Anschluss hieran werden in *Abschnitt 3.5* bisherige Erkenntnisse zum Beschwerdemanagement und -verhalten im BtB-Kontext betrachtet.

Das *vierte Kapitel* stellt letztlich den Hauptteil der Arbeit dar, in welchem im Anschluss an eine systematische Einordnung drei empirische Untersuchungen zur Beantwortung der eingangs formulierten Forschungsfragen beleuchtet werden. Die erste (Pilot-)Studie dient hierbei einerseits der Exploration des Untersuchungsgegenstands und einer ersten qualitativen Prüfung von in den vorherigen Kapiteln andiskutierten Wirkungszusammenhängen (*Abschnitt 4.2*). Anhand der ersten quantitativen Studie erfolgt sodann die Betrachtung des Einflusses individueller Persönlichkeitsmerkmale der Buying Center-Mitglieder auf das organisationale Noncomplaining (*Abschnitt 4.3*). Mit Blick auf die Multipersonalität des organisationalen Verhaltens wird im ersten inhaltlichen Abschnitt der zweiten quantitativen Studie die Relevanz der Buying Center-Struktur für die generelle Einstellung zum Noncomplaining untersucht (*Abschnitt 4.4*). Weiter wird potenziellen gesellschaftlichen Einflüssen – konkret der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz – Rechnung getragen. In der dritten und finalen empirischen Untersuchung – dem zweiten Teil der zweiten quantitativen Erhebung – werden zuletzt die Noncomplainer-Loyalität sowie ihre Konsequenzen in Form von negativem Kommunikationsverhalten unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Akzeptanz von Beschwerden in den Blick genommen (*Abschnitt 4.5*).

Im *fünften Kapitel* werden die Ergebnisse schließlich studienübergreifend zusammengefasst und vor dem marketingtheoretischen Hintergrund diskutiert (*Abschnitt 5.1*). In Anbetracht dieser Erkenntnisse werden anschließend Handlungsimplicationen für die betriebliche Praxis abgeleitet. Hierbei wird sich zunächst zwecks einer Reduktion der Noncomplainer-Raten auf die Beschwerdestimulierung fokussiert (*Abschnitt 5.2.1*). Ferner werden daraufhin, angesichts der Erreichung psychografischer und letztlich ökonomischer Zielgrößen des Marketings, Maßnahmen zur Bindung von Noncomplainern entwickelt (*Abschnitt 5.2.2*).

Zudem werden auf Basis der im Anschluss an die jeweiligen Studien angeführten Limitationen Ansatzpunkte für künftige Forschungsvorhaben dargelegt (*Abschnitt 5.3*).

Im *sechsten Kapitel* wird schlussendlich eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse in Form einer Schlussbetrachtung vorgenommen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





BtB-Marketing als eigenständige Teildisziplin des Marketings

2

2.1 Begriffliche Abgrenzung und Relevanz des BtB-Marketings

Obgleich das BtB-Marketing einen originären Vermarktungsansatz erfordert, ist es zugleich als eine Teildisziplin des allgemeinen Marketings einzuordnen. Für ein grundlegendes Verständnis des BtB-Marketings bedarf es somit zunächst einer Reflexion des Grundverständnisses des Marketings. Die weithin etablierte und dieser Arbeit zugrundeliegende Auffassung definiert Marketing als *Konzept der marktorientierten Unternehmensführung*.¹ Dabei umspannt dieses Begriffsverständnis einerseits die marktbezogene Koordination aller betrieblichen Funktionen im Sinne eines Leitbilds der Unternehmensführung und ordnet andererseits Marketing als gleichberechtigte Funktion innerhalb der Unternehmensorganisation ein.² Vor diesem Hintergrund hat das Marketing die Aufgabe eines dualen Führungskonzepts inne. Qua dieser Betrachtungsweise orientiert sich der Inhalt des Marketings als Führungskonzeption jedoch nicht ausschließlich an

¹ Vgl. Meffert et al. (2019, S. 12 f.) und Bagozzi et al. (2000, S. 5 f.); zurückzuführen u. a. auf Meffert (1980); Hansen/Stauß (1983); Raffée (1984); Becker/Homburg (1999); Jaworski/Kohli (1993); Narver/Slater (1990). Demnach umfasst Marketing die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ (Meffert 2000, S. 8), mit dem Ziel, durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele verwirklichen zu können.

² Vgl. Benkenstein (2020, S. 76); Meffert et al. (2019, S. 12 f.).

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9_2.

den Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Kunden des Unternehmens (= „Kundenorientierung“), sondern genauso am Wettbewerb (= „Wettbewerbsorientierung“).³ Diese hier zugrundeliegende Marketingperspektive stimmt auch mit derjenigen der American Marketing Association (AMA) überein, die Marketing als „the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“ definiert.⁴

Aufbauend auf dieser Begriffsauffassung kann das sog. *Relationship Marketing* hergeleitet werden, welches einen insgesamt grundlegenden und für diese Arbeit wesentlichen Forschungszweig in der Marketingforschung darstellt.⁵ Das Relationship Marketing gilt damit als Antwort auf die zunehmende Kritik an der reinen Transaktionsorientierung⁶, indem es nicht nur die kundenorientierte Leistungserbringung in den Blick nimmt, sondern in erster Linie die Gestaltung der Geschäftsbeziehung selbst.⁷ Das fokale Ziel des Relationship Marketings liegt dabei in der Erreichung psychografischer und ökonomischer Ziele durch die Bindung von aus Unternehmenssicht profitablen Kunden⁸ – unter der Annahme, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung im Zeitablauf ansteigt.⁹

³ Vgl. Homburg (2015, S. 1274); Homburg et al. (2007); Narver/Slater (1990, S. 21). Diese Wettbewerbsorientierung mündet schließlich im Konzept des sog. *komparativen Konkurrenzvorteils (KKV)*. Dieser ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen sowohl aus der Effektivitäts- als auch der Effizienzposition heraus einen nachhaltigen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb generieren kann (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 13; Backhaus/Schneider 2009, S. 22 ff.; Aaker 2007).

⁴ AMA (2017).

⁵ Unter dem Relationship Marketing werden „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie ggf. der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ verstanden (Bruhn 2016, S. 12).

⁶ Unter dem *Transaktionsmarketing* wird ausschließlich der Abschluss einer isolierten Transaktion als Ziel verfolgt, sodass im Gegensatz zum *Beziehungsmarketing* nicht der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen fokussiert wird (vgl. Meffert et al. 2018, S. 44 f.).

⁷ Vgl. Grönroos (1994, S. 9); Bruhn (2016, S. 12 f.).

⁸ Vorteile gebundener Kunden liegen u. a. in niedrigeren Transaktionskosten, einer niedrigeren Preissensibilität, höheren Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsraten sowie höheren Cross Buying-Potenzialen (vgl. Bruhn 2016, S. 17).

⁹ Vgl. Reichheld/Sasser (1990). Die Autoren zeigen anhand verschiedener Beispiele, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung mit wachsender Zeitdauer kontinuierlich ansteigt. Eine Senkung der Abwanderungsrate um 5 % führt demnach zu einer Profitabilitätssteigerung von zwischen 25 % und 85 %. Nach und nach konnte dieser Zusammenhang zwischen

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden mit dem oben definierten Marketingbegriff vorwiegend klassische Konsumgütermarken, wie z. B. Apple, Coca-Cola, Milka oder Nike, in Verbindung gebracht.¹⁰ Die Vermarktung von bspw. Industriegütern oder von gewerblich in Anspruch genommenen Dienstleistungen wird hiermit in den wenigsten Fällen assoziiert. Derartige Vermarktungsfragen werden in der aktuellen Marketingforschung unter dem theoretischen Rahmen des Investitionsgüter-, Industriegüter-, industriellem oder Business-to-Business-Marketings diskutiert, wobei diese Begriffe sogar teilweise synonym verwendet werden, obwohl sie partiell sehr unterschiedliche Aspekte behandeln.¹¹ Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden diese Begrifflichkeiten voneinander abgegrenzt und die für diese Arbeit relevante Bezeichnung begründet werden.

In den Anfängen der deutschsprachigen Forschung zu Vermarktungsprozessen, die sich ausschließlich zwischen Unternehmen bzw. Organisationen abspielen, etablierte sich zunächst der Begriff *Investitionsgüter-Marketing*.¹² Im Laufe der Zeit wurde diese Begriffsbildung zunehmend kritisch hinterfragt. Die Kritik begründete sich letztlich im Kern darin, dass rein semantisch eine Investitionsentscheidung im Sinne einer umfassenden Anschaffung¹³ unterstellt wird.¹⁴ Somit finden u. a. Verbrauchsgüter wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder Dienstleistungen keine Berücksichtigung. Ergänzend hierzu können genauso im Privaten Käufe mit investivem Charakter getätigt werden (z. B. der Kauf eines Hauses)¹⁵, sodass dieser Begriff keine eindeutige Abgrenzung zum klassischen Konsumgütermarketing gewährleisten kann.¹⁶

Darauf aufbauend entwickelte sich die Definition des sog. *Industriegüter-Marketings*. Dieser Begriff soll betonen, dass die betroffenen Leistungen

dem Kundenbindungs- und dem Unternehmenserfolg durch zahlreiche empirische Analysen nachgewiesen werden (vgl. Kenning 2002b, S. 85).

¹⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 3).

¹¹ Vgl. u. a. Backhaus/Voeth (2004, S. 6); Backhaus/Voeth (2015, S. 17 ff.); Hiemeyer/Stumpp (2020); Lilien/Grewal (2012); Pförsch/Godefroid (2013); Michel et al. (2003); Plinke (2000); Kleinaltenkamp (2000); Engelhardt/Günter (1981).

¹² Vgl. Engelhardt/Dichtl (1980); Engelhardt/Günter (1981, S. 24); Backhaus (1982, S. 7 f.); Plinke (1991, S. 172).

¹³ *Investitionsgüter* werden in der Regel mit Sachgütern des Anlagevermögens in Verbindung gebracht (vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbachgesellschaft 1975, S. 758).

¹⁴ Vgl. u. a. Kunschert (2009, S. 16); Kleinaltenkamp (2000, S. 173).

¹⁵ Vgl. Kunschert (2009, S. 16).

¹⁶ Vgl. u. a. Lilien/Grewal (2012); Hiemeyer/Stumpp (2020).

ausschließlich Gegenstand von Vermarktungsprozessen zwischen Industrieunternehmen sind.¹⁷ Darunter können neben klassischen Produktionsunternehmen („Hersteller“) auch Produktionsverbindungshändler subsumiert werden. Vor diesem Hintergrund werden aus semantischer Perspektive weiterhin Dienstleistungen sowie staatliche Institutionen oder öffentliche Behörden als Marktteilnehmer ausgeschlossen. Somit erscheint diese theoretische Einbettung für die vorliegende Arbeit als unzumutbar, da insb. auch Dienstleistungen für das Beschwerde- bzw. Noncomplainer-Verhalten von großer Bedeutung sind.¹⁸

Um letztlich diesem begrifflichen Ausschluss entgegenwirken zu können, hat sich in den letzten Jahren – geprägt durch den englischsprachigen Raum – auch in der deutschsprachigen Literatur die Bezeichnung *Business-to-Business-Marketing* durchgesetzt.¹⁹ Unter dem BtB-Marketing werden alle Aktivitäten subsumiert, die sich nicht in die Vermarktungsprozesse des Konsumgütermarketings einordnen lassen bzw. nicht unmittelbar private Endabnehmer adressieren.²⁰ Folglich befinden sich sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite ausschließlich Unternehmen bzw. Organisationen. In Abgrenzung zum Industriegütermarketing integriert das BtB-Marketing neben Herstellerunternehmen und Produktionsverbindungshändlern auch die Vermarktung konsumtiver Leistungen zwischen Groß- und Einzelhändlern – genauso wie staatliche bzw. öffentliche Institutionen.²¹ Zudem schließt das BtB-Marketing als Leistungsgegenstände sowohl Produkte (Industrie- und Investitionsgüter) als auch Dienstleistungen mit ein. Konkret liegt der vorliegenden Arbeit somit das Verständnis zugrunde, dass alle Vermarktungsprozesse von Leistungen, die von Unternehmen oder Organisationen beschafft werden, betrachtet werden sollen, sofern sie nicht der Distribution an den Letztconsumenten dienen.²²

¹⁷ Vgl. Backhaus (1997, S. VII); Kleinaltenkamp (2000, S. 173). Im englischsprachigen Raum verwendete u. a. bereits Webster (1978) den Begriff *Industrial Marketing*.

¹⁸ Insb. der Dienstleistungskontext weist sehr hohe Noncomplainer-Raten auf, die teilweise auf bis zu über 90 % beziffert werden (vgl. ServiceBarometer 2020; Colgate/Hedge 2001; Stephens/Gwinner 1998; Smith et al. 1999).

¹⁹ Vgl. u. a. Lilien (2016, S. 544).

²⁰ Vgl. Lilien (2016, S. 544); Pförtsch/Godefroid (2013, S. 23); Backhaus/Voeth (2015, S. 19); Michel et al. (2003); Plinke (1999).

²¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 19); Plinke (1999); Kleinaltenkamp (1994, S. 77); Kleinaltenkamp (1997, S. 753); Kleinaltenkamp (2000, S. 173); Scheed/Scherer (2019, S. 9).

²² Vgl. Engelhardt/Günter (1981, S. 24). Backhaus/Voeth (2014, S. 6) begründen auf Basis von Ahlert et al. (2003) diese Einschränkung dadurch, dass die Herausforderungen des Absatzkanalmanagements bereits in der allgemeinen Marketingforschung ausreichend

In Abbildung 2.1 wird die begriffliche Abgrenzung des BtB-, Industriegüter- und Konsumgütermarketings grafisch veranschaulicht.

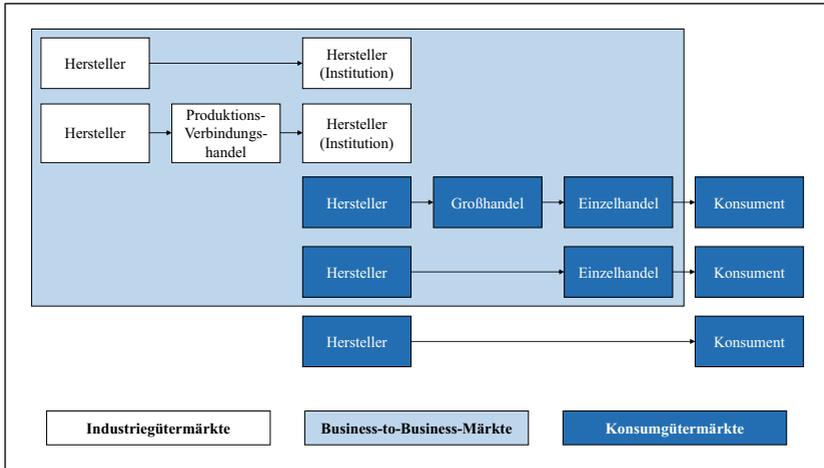


Abbildung 2.1 Abgrenzung des BtB-Marketings vom Industriegütermarketing. (Quelle: Plinke 1999.)

Auf Basis der zuvor ausgeführten Definition von BtB-Märkten tritt die quantitativ umfangreiche *ökonomische Relevanz* dieser im Vergleich zu der von Konsumgütermärkten in Erscheinung, da letzteren lediglich die gegenüber dem Endkonsumenten realisierten Umsätze zuzuordnen sind.²³ Alle Umsätze, die auf den vertikal vorgelagerten Wertschöpfungsstufen erzielt wurden, sind somit dem BtB-Marketing zuzuschreiben. Bei Vergleich der erzielten Umsätze muss konstatiert werden, dass jene der BtB-Märkte die der Konsumgütermärkte um ein Vielfaches übersteigen.²⁴ Ein wesentlicher Grund für derartige Relationen liegt in der

betrachtet wurden. Auch wenn die Vermarktung von Handelswaren an den Konsumgüterhandel berücksichtigt wird, ist dies jedoch als unproblematisch einzustufen, da die Transaktionsbeziehungen zwischen Konsumgüterherstellern und -händlern weitestgehend denjenigen im Bereich der Industrie- und Investitionsgüter entsprechen (vgl. Diller/Kusterer 1988).

²³ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 3 f.); Backhaus/Voeth (2015, S. 17 f.).

²⁴ Vgl. Homburg (2017, S. 1054); Backhaus/Voeth (2014, S. 3). Die auf Industriegütermärkten getätigten Umsätze betragen in Deutschland im Jahr 2011 1,26 Billionen €, während das dem Konsumgütermarketing zugerechneten Volumen mit 0,276 Billionen € beziffert wurde

Vielzahl an Vorlieferungs- bzw. Wertschöpfungsstufen. Abbildung 2.2²⁵ illustriert diese wertschöpfungsbedingte Umsatzvervielfältigung auf BtB-Märkten.

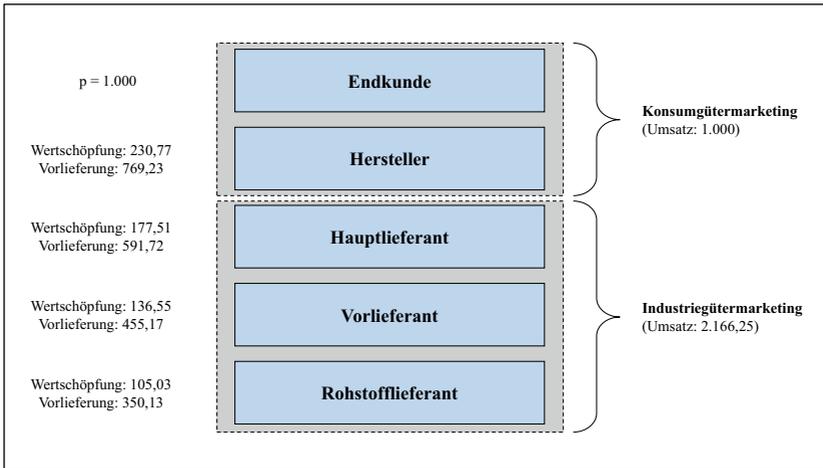


Abbildung 2.2 Wertschöpfungsbedingte Umsatzvervielfältigung auf BtB-Märkten. (Quelle: Backhaus/Voeth 2004, S. 6.)

Diese eher theoretisch fundierte Betrachtung kann zusätzlich durch Zahlen aus einem Bereich angereichert werden, der traditionell weniger dem BtB-Marketing zugewiesen wird: dem E-Commerce. So war die Bruttowertschöpfung des BtB-E-Commerces im Jahr 2017 in den Vereinigten Staaten von Amerika etwa doppelt so hoch wie diejenige auf Konsumgütermärkten.²⁶ Auch in der Europäischen Union wird BtB-Online-Transaktionen ein Anteil von mehr als zwei Dritteln an den insgesamt getätigten Online-Umsätzen zugeschrieben²⁷ – weltweit beträgt dieser Anteil sogar 83 %.²⁸

(vgl. Statistisches Bundesamt 2012). Das von BtB-Unternehmen erwirtschaftete internationale Handelsvolumen beträgt knapp 80 % (vgl. Pförsch/Godefroid 2013, S. 23).

²⁵ In Abbildung 2.2 wird angenommen, dass an der Leistungserstellung für den Endkonsumenten insgesamt vier Wertschöpfungsstufen beteiligt sind, von welchen jede über eine Wertschöpfung von 30 % auf die jeweils vorgelagerte Wertschöpfungsstufe verfügt (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 6).

²⁶ Vgl. US Department of Commerce (2020).

²⁷ Vgl. OECD (2019).

²⁸ Vgl. UNCTAD (2020).

Neben dieser rein quantitativen ökonomischen Betrachtung der Relevanz, lässt sich der Bedeutungszuwachs des BtB-Marketings auch anhand praxisbezogener Entwicklungen begründen. Denn mit Blick auf die Tatsache, dass sich auch viele BtB-Märkte immer weiter zu Käufermärkten entwickelt haben und teilweise technologisch fundierte Alleinstellungsmerkmale verloren gegangen sind, nimmt die Bedeutung von Vermarktungsfragen auch in diesem Kontext zu.²⁹ Obwohl dieser Bedeutungszuwachs auch in der Marketingforschung bereits ersichtlich wird³⁰, muss insgesamt konstatiert werden, dass die Marketingforschung bisher dieser doch hervorzuhebenden wirtschaftlichen Relevanz des BtB-Marketings nur in Teilen gerecht wird.³¹

Dennoch ist auch vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen anzumerken, dass einzig die ökonomische Bedeutung von BtB-Märkten und die vorherrschende Unterrepräsentanz in der bestehenden Marketingforschung noch nicht als ausreichend zu bewerten scheint, um eine gesonderte Betrachtung des Beschwerdeverhaltens bzw. der Noncomplainer-Problematik im BtB-Kontext rechtfertigen zu können. Ein wesentliches Argument zu einer eigenständigen Untersuchung dieser Problemstellung liegt insb. in den konstitutiven Charakteristika und Besonderheiten des BtB-Marketings.

2.2 Besonderheiten des BtB-Marketings

Bevor auf die Besonderheiten des BtB-Marketings Bezug genommen wird, gilt es zu Beginn des Kapitels eine Vorbemerkung festzuhalten: Auch wenn im folgenden Abschnitt nahezu ausschließlich Unterschiede zwischen BtB- und Konsumgütermärkten herausgearbeitet werden, darf nicht außer Betracht gelassen werden, dass beide Teilbereiche wesentliche konzeptionelle Gemeinsamkeiten

²⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 17); Lilien/Grewal (2012); Wiersema (2013); Griffin et al. (2013). Demnach liegen weitere Ursachen für diesen Bedeutungszuwachs in der Globalisierung und den damit einhergehenden internationalen Marketinganforderungen und disruptiven Technologieentwicklungen (z. B. Social Media im BtB). Damit verbunden sind meist organisationale Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmen, die wiederum in Anpassungen und Veränderungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens münden können.

³⁰ Vgl. Büschken et al. (2007); LaPlaca/Katrichis (2009); Meffert/Bongartz (2000).

³¹ Vgl. Lilien (2016); Grewal et al. (2022, S. 4). Die Autoren haben den Anteil an Forschungsbeiträgen, die dem BtB-Marketing zuzuordnen sind, in den führenden Marketing-Journals (*Journal of Marketing* und *Journal of Marketing Research*) der AMA ausgewertet und kommen zu dem Schluss, dass von 170 Beiträgen im Zeitraum von 2020 und der ersten Jahreshälfte von 2021 lediglich 12 % bzw. 7 % im BtB-Bereich verortet werden können.

und Handlungsziele aufweisen. So setzt sich das Marketing auf beiden Teilmärkten im Kern zum Ziel, KKV³² strategisch zu managen und zwar derart, dass der Nachfrager die Überlegenheit einer Leistung gegenüber der Konkurrenz wahrnimmt.³³ Folglich entspricht immer noch das strategische Management von KKV-Positionen dem Rahmen aller Marketingentscheidungen auf BtB- und Konsumgütermärkten.³⁴ Gleichwohl stehen der Positionierung der KKV³⁵ auf beiden Teilmärkten sehr unterschiedliche Herausforderungen gegenüber, die das Verhalten aller Marktteilnehmer beeinflussen und eigene Vermarktungsbesonderheiten erfordern.

Unter Betrachtung der Nachfragerperspektive wird ersichtlich, dass es sich hierbei nicht um eine originäre, sondern eine sog. *derivative* bzw. *abgeleitete Nachfrage* handelt.³⁵ So steigt bspw. die Nachfrage nach Gummirohmaterial, wenn sich auf den nachgelagerten Märkten der Bedarf an Autoreifen erhöht. An diesem Beispiel wird eine wesentliche Herausforderung für das BtB-Marketing deutlich: die *Mehrstufigkeit der Märkte*. Demzufolge müssen sich Marketing-Entscheider nicht nur den direkt bedienten Märkten, sondern ebenso den nachgelagerten Stufen widmen – insb. der des Letztconsumenten.³⁶ Der Anbieter muss sich somit darüber Klarheit verschaffen, inwiefern seine Leistungsangebote einen Beitrag zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf den nachgelagerten Marktstufen leisten können.³⁷ Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, eine sehr gute Kenntnis³⁸ über die Kunden der nachgelagerten Märkte („Kunde des Kunden“) zu entwickeln. Im Umkehrschluss zieht diese Verknüpfung eigener Wettbewerbsvorteile mit denjenigen des Kunden nach sich, dass auch die eigene Vorteilhaftigkeit ständig einer Erosionsgefahr ausgesetzt ist.³⁹ Um jedoch überhaupt die gewünschten Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können, muss zusätzlich

³² Siehe hierzu auch die Ausführungen zum dieser Arbeit zugrunde liegenden allgemeinen Marketingverständnis in Abschnitt 2.1.

³³ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 20).

³⁴ Vgl. Backhaus/Voeth (2014).

³⁵ Vgl. u. a. Homburg (2017, S. 1057); Backhaus/Voeth (2014, S. 8); Backhaus/Voeth (2015, S. 21).

³⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 21).

³⁷ Vgl. Kleinaltenkamp (1997, S. 753).

³⁸ Hierzu zählen u. a. Informationen über Weiterverarbeitungsprozesse, Verwendungsbereiche, Distributionswege, Wettbewerbssituationen und Beschaffungsverhaltensweisen (vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph 2000).

³⁹ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 197).

in Betracht gezogen werden, dass die eigenen Leistungen beim Kunden vielfältigen Komplementaritätsbeziehungen mit anderen Leistungen unterliegen.⁴⁰ Ein Vermarktungsinstrument, um dieser Herausforderung entgegenzutreten, stellt z. B. das sog. *Ingredient Branding* dar.⁴¹ Wie in Abschnitt 2.1 bereits ausgeführt wurde, handelt es sich ausschließlich um *organisationale Nachfrager*. Hierunter werden jedoch nicht einzig Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern genauso öffentliche Behörden oder Verbände subsumiert.⁴² Aufbauend auf dieser Tatsache ist die organisationale Nachfragestruktur durch eine gewisse *Multipersonalität* charakterisiert.⁴³ Diese Mehrpersonenentscheidungen werden in sog. *Buying Centern* gefällt, welche sich meist mit Präferenzkonflikten konfrontiert sehen.⁴⁴ Diesbezüglich kann auch von einer gruppenbedingten Rationalisierung des organisationalen Beschaffungsverhaltens gesprochen werden, welche einen einfachen Transfer der individuellen Käuferverhaltensforschung ausschließt.⁴⁵ Neben der Beteiligung mehrerer Personen kann auch eine *Multiorganisationalität* auf der Nachfragerseite beobachtet werden. Dies kann sowohl in regulatorischen als auch ökonomischen Aspekten begründet sein. Ökonomisch motiviert können bspw. horizontale Beschaffungsoperationen sein, welche im Zuge einer Bedarfsbündelung mit anderen Organisationen in günstigeren Beschaffungskonditionen münden können.⁴⁶ Ferner handelt es sich oftmals um eine

⁴⁰ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 197).

⁴¹ Grundsätzlich versteht man unter dem Begriff *Ingredient Branding* die „promotion of the ingredient to the final user“ (Norris 1992, S. 20). Betrachtungsgegenstand ist somit eine Markenpolitik für Produktkomponenten, die zwar wesentlicher Bestandteil eines Hauptproduktes sind, aber letztlich untergehen und für den Endkonsumenten unsichtbar bleiben (vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph 2000, S. 301; Tunder/Behre 2010, S. 245 f.) – bspw. ein Getriebe in einem Kraftfahrzeug.

⁴² Vgl. Hutt/Speth (2004, S. 18).

⁴³ Eine Ausnahme hiervon bilden u. a. Einzelpersonenunternehmen, die gleichfalls an BtB-Transaktionen teilnehmen. Ferner können auch in Mehrpersonenorganisationen Beschaffungsentscheidungen vollständig über alle Prozesse und Phasen hinweg von einer einzelnen Person getätigt werden. Dies stellt jedoch in der Regel einen Sonderfall dar. Der Multipersonalität ist insb. der erste Teil der empirisch-quantitativen Studie zwei (2a) gewidmet (siehe Abschnitt 4.4).

⁴⁴ Vgl. u. a. Robinson et al. (1967); Herbst/Kemmerling (2015, S. 33 ff.); Webster/Wind (1972b); Johnston/Bonoma (1981); Lilien/Wong (1984). Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Buying Center-Struktur erfolgt in Abschnitt 2.4.2.

⁴⁵ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 2); Backhaus/Voeth (2014, S. 10). Diesem Punkt wird insb. in Abschnitt 2.4 Rechnung getragen, indem dort eine Auswahl an Ansätzen zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens vorgestellt wird.

⁴⁶ Vgl. Voeth (2003, S. 39); Arnold (2004, S. 289).

formalisierte Nachfrage, die konventionellen Beschaffungsrichtlinien und strikten Vorgaben unterliegt. Dies zeigt sich u. a. in festen Auftragsvergabeprozessen oder Ausschreibungen. Als Beispiel können hier Vergaberichtlinien öffentlicher Auftraggeber genannt werden, die oftmals mit Ausschreibungen bzw. Submissionen einhergehen und feste beschaffungsrelevante Weisungen enthalten.⁴⁷ Zudem ist auch auf der Nachfragerseite eine hohe *Internationalität* zu beobachten. Diese begründet sich letztlich dadurch, dass Nachfrager meist aufgrund der technologischen Komplexität der Leistungen und dem damit verbundenen Mangel an Fähigkeiten und Know-How nur auf eine geringe Anzahl an Anbietern zurückgreifen können.⁴⁸ Unter Betrachtung der Leistung an sich sieht sich der Nachfrager in vielen Fällen, die klassischerweise BtB-Märkten zugerechnet werden können, mit einer hohen *Wertdimension* der Anschaffung konfrontiert. Dies begründet sich letztlich in der hohen *Komplexität* und *Technologieorientierung*.⁴⁹ Damit geht vielfach der Bedarf nach einer Auftragsfinanzierung einher, um potenzielle Liquiditäts- oder Devisenengpässe überbrücken zu können.⁵⁰

Neben der Nachfrager- ist auch die Anbieterseite auf BtB-Märkten durch einige Besonderheiten charakterisiert. So werden BtB-Vermarktungsprozesse klassischerweise mit einem *identifizierten Markt* in Verbindung gebracht.⁵¹ Dieser Aspekt kommt insb. in der oftmals mit dem BtB-Marketing konnotierten Auftragsfertigung zur Geltung. Mit der tendenziell geringeren Anzahl an Kunden geht auf der anderen Seite jedoch ein höheres Variantenreichtum einher.⁵² Durch den Fokus auf Einzelkunden wird durchaus auch Einfluss auf die zeitliche Struktur der Wertschöpfungsprozesse genommen. Denn eine Auftragsfertigung ist meist derart zeitlich strukturiert, dass der Vermarktungsprozess bereits vor der

⁴⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 21).

⁴⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (1995); Adler/Klein (2004); Voeth/Gawantka (2004).

⁴⁹ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 1).

⁵⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 9). In diesem Punkt gewinnen insb. leistungsergänzende Dienstleistungen an Bedeutung (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2004, S. 628).

⁵¹ Anmerkung: Dieser Punkt wird oftmals als wichtiges Alleinstellungsmerkmal von BtB-Märkten angesehen. Dieser Aspekt ist jedoch wesentlich von der Art der angebotenen Leistung abhängig (siehe auch Abschnitt 2.3 zum Thema geschäftstypenspezifisches Marketing). So vertreibt bspw. ein Hersteller von Schrauben seine Produkte in erster Linie an industrielle Händler und Handwerksunternehmen, wobei der Absatzmarkt in diesem Fall mit Sicherheit ein Massenmarkt ist und demzufolge als anonym anzusehen ist.

⁵² Vgl. Grewal et al. (2022, S. 1). Das Variantenreichtum bezieht sich hier auf die Fülle an individuellen Problemlösungsbedarfen.

eigentlichen Leistungserstellung abgeschlossen ist.⁵³ Generell lässt sich konstatieren, dass die Vermarktungsprozesse von einer intensiven *Interaktion* zwischen Anbieter und Nachfrager geprägt sind, was wiederum in einer hohen Relevanz des sog. *Personal Sellings* resultiert.⁵⁴ Dies hat letztlich zur Folge, dass das aus dem Konsumgütermarketing etablierte SOR-Paradigma hinsichtlich seiner Zweckmäßigkeit zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens kritisch hinterfragt werden sollte, da dieses lediglich eine einseitig gerichtete Gestaltung der Transaktionsbeziehung beschreibt.⁵⁵ Es bietet sich somit an, dass sog. *Interaktionsparadigma* zugrunde zu legen. Gemäß diesem beeinflussen sich Anbieter und Nachfrager gegenseitig in einem Interaktionsprozess und pflegen einen intensiven Austausch.⁵⁶ Im Rahmen dieses Ansatzes spielen sog. *Matching-Studien* eine nennenswerte Rolle. Demnach hängt der Erfolg einer Transaktion nicht ausschließlich von der reinen Preis-/Leistungsperformance ab, sondern genauso von der Übereinstimmung von Anbieter und Nachfrager hinsichtlich struktureller und verhaltensbezogener Merkmale.⁵⁷ Mit Blick auf das dargestellte Interaktionsparadigma rückt ebenfalls die Betrachtung gesamter Geschäftsbeziehungen in den Fokus des BtB-Marketings.⁵⁸ Demzufolge wird nicht der Abschluss einer einzelnen bzw. einmaligen Transaktion angestrebt (*Sales-oriented Selling*), sondern vielmehr der Aufbau langfristiger und intensiver Geschäftsbeziehungen (*Customer-oriented Selling*).⁵⁹ BtB-Geschäftsbeziehungen

⁵³ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 2); Backhaus/Voeth (2015, S. 22). Somit wird auch dem sog. *Verhandlungsmanagement* eine hohe Bedeutung beigemessen.

⁵⁴ Das *Personal Selling* legt den Fokus auf einen sehr ausgeprägten direkten Austausch zwischen Nachfrager und Anbieter. Oftmals ist dem Kunden ein persönlicher Ansprechpartner zugewiesen, zu dem ein langfristiger persönlicher Kontakt besteht (vgl. u. a. Frenzen/Krafft 2004, S. 865; Johnston/Kim 1994, S. 68; Weis 1983, S. 240 f.; Weis 2009; Albers 1989; Heger 1984). Dieser Aspekt wird in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) berücksichtigt.

⁵⁵ Das Stimulus-Organism-Response(SOR)-Modell dient der Erklärung des individuellen Käuferverhaltens. Hiernach wirken zunächst beobachtbare Stimuli (z. B. die vier Ps: Product, Price, Place, Promotion) auf den Käufer (Organism). Dort spielen sich nicht unmittelbar zu beobachtende Prozesse ab – geprägt durch sog. intervenierende Variablen (z. B. Einstellungen). Nachfolgend kommt es dann zu einer Reaktion (Response) (z. B. Kauf). Vgl. u. a. Foscht/Swoboda (2011, S. 28 ff.); Kroeber-Riel/Gröppel-Klein (2013, S. 18); Howard/Sheth (1969, S. 24 ff.).

⁵⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 23).

⁵⁷ Vgl. u. a. Koch (1987).

⁵⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 10); Ivens/Leischnig (2015); Homburg (2017, S. 1062).

⁵⁹ Vgl. u. a. Diller (2003); Kleinaltenkamp/Ehret (2006); Agustin/Singh (2005); Diller (1995, S. 442 ff.); Diller/Kusterer (1988); Kaas (1992, S. 884 ff.); Plinke (1997); Plinke

kann mitunter ein nahezu privater Charakter zugeordnet werden, wodurch sie für andere Marktteilnehmer als wenig transparent erscheinen.⁶⁰ Zudem können sich bspw. projektspezifische *Anbietergemeinschaften* bilden, welche nicht selten internationale Partner miteinschließen können.⁶¹ Vor diesem Hintergrund ist auch die Anbieterseite durch multiorganisationale Strukturen gekennzeichnet. Weiter kann ebenfalls der *Staat* Einfluss auf die Angebotsseite nehmen – z. B. durch Exportverbote bzw. -förderungen, Subventionen oder andere Fördermaßnahmen. Auf der Anbieterseite lässt sich noch eine weitere Besonderheit beobachten, die jedoch innerhalb der Anbieterorganisation selbst in Erscheinung tritt. In einigen BtB-Unternehmen ist nicht nur die Marketingabteilung, sondern ebenfalls der Vertrieb an der Definition, Ausgestaltung und Umsetzung von Marketingaktivitäten beteiligt.⁶² Dabei zeigt sich vielfach eine Diskrepanz zwischen beiden Abteilungen hinsichtlich der Zielsetzung: Während der Vertrieb in der Regel seinen Fokus auf den Abschluss von Einzelaufträgen legt, nimmt das Marketing eine kundenübergreifende Perspektive ein.⁶³ Dennoch kann das BtB-Marketing nicht losgelöst vom Vertrieb agieren, sondern ist bspw. auf Markt- und Kundeninformationen angewiesen. Hierfür ist bspw. die Generierung von Kunden-Feedback als Informationsquelle für veränderte Kundenbedürfnisse von Relevanz – ganz im Sinne der in dieser Arbeit adressierten Noncomplainer-Problematik. Insb. auf BtB-Märkten ist diese Informationsbereitstellung von hoher Relevanz: Da eine Vielzahl an Leistungen investiv und/oder produktiv verwendet wird, erfolgt im Verlauf der Vermarktung meist eine Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen.⁶⁴ Die vermarkteten Leistungen beeinflussen nämlich regelmäßig die Effektivität und Effizienz der Produktionsprozesse nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Dies hat letztlich zur Folge, dass die angebotenen Leistungen eines hohen *Individualisierungsgrads* bedürfen und somit auf die jeweiligen Kundenprozesse zugeschnitten werden müssen.⁶⁵ Dies ist bspw. in der Großanlagenerfertigung der Fall.⁶⁶ Dabei muss sich die Leistungsindividualisierung jedoch nicht zwangsläufig im eigentlichen Produkt niederschlagen, sondern kann auch

(1989, S. 305 ff.). Diese Begriffe werden oftmals auch mit dem Wandel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing assoziiert.

⁶⁰ Vgl. Grewal et al. (2022, S. 3).

⁶¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 10).

⁶² Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 23).

⁶³ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 23).

⁶⁴ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 193 f.).

⁶⁵ Vgl. Kleinaltenkamp (2000, S. 197).

⁶⁶ Vgl. Backhaus/Weiber (1993, S. 69).

über produktbegleitende Dienstleistungen⁶⁷ erfolgen.⁶⁸ Dies tritt vor allem dann in Erscheinung, wenn eine leistungsbezogene Profilierung aufgrund strikter Vergabekriterien (z. B. Submissionen) nicht mehr zum Tragen kommt.⁶⁹ Dennoch kann die Individualisierung der angebotenen Leistung insgesamt auf BtB-Märkten ein erhebliches Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb bieten.

Abbildung 2.3 gibt einen Überblick über die Besonderheiten des BtB-Marketings und grenzt diese stichwortartig vom Konsumgütermarketing ab.

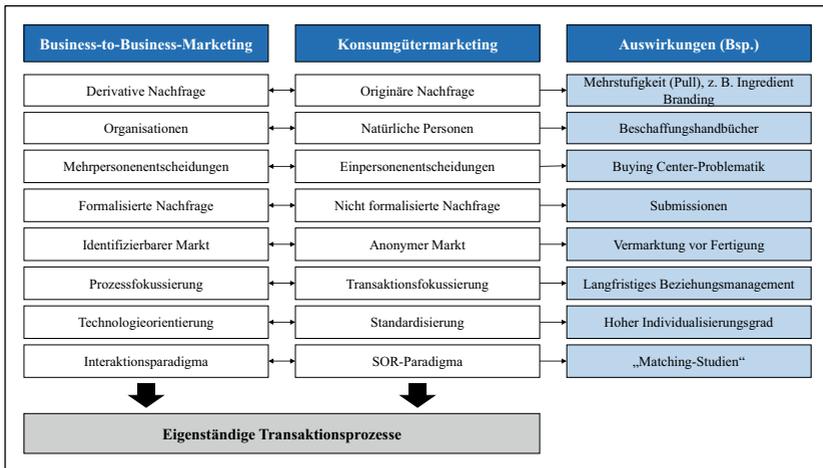


Abbildung 2.3 Vermarktungsbesonderheiten des BtB-Marketings. (Quelle: Backhaus/Voeth 2015, S. 21; ergänzt um Grewal et al. 2022, S. 3.)

⁶⁷ Diese werden teilweise auch als sekundäre Dienstleistungen, Services oder Serviceleistungen bezeichnet (vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 1998). In der neueren Literatur gehen diese Bezeichnungen mit dem Begriff *Value Added Service* einher (vgl. Homburg 2017, S. 1071).

⁶⁸ Im Rahmen der produktbegleitenden Dienstleistungen wird zwischen „obligatorischen“ und „fakultativen“ unterschieden. Erstere beinhalten z. B. gesetzliche Garantien, Beratungsleistungen oder auch die Montage und sind zwingend notwendig (vgl. Friege 1995, S. 41 f.). Währenddessen steigern fakultative Dienstleistungen lediglich die Attraktivität des Gesamtangebots (vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 1998, S. 267 f.; Homburg/Garbe 1996, S. 262).

⁶⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 22).

Abschließend muss jedoch angemerkt werden, dass sich die obigen Ausführungen noch ausweiten ließen und kein Anspruch auf Vollständigkeit dieser Auflistung erhoben werden kann. Dennoch wird bereits ersichtlich, dass die getroffene Auswahl an Charakteristika ein Verständnis dafür schaffen kann, warum Transaktions- und Vermarktungsprozesse sowie das Beschaffungsverhalten auf BtB-Märkten eigenständige Erklärungs- und Gestaltungsansätze erfordern. Auch hinsichtlich des Beschwerde- bzw. Noncomplainer-Verhaltens sind mit Blick auf die dargestellten Unterschiede zum Konsumgüter-Bereich Einflussfaktoren zu vermuten, die spezifisch auf BtB-Märkten auftreten und gesondert zu berücksichtigen sind. So erscheint durchaus zu vermuten, dass das Verhalten von Noncomplainern bspw. durch langfristige und damit intensive Geschäftsbeziehungen, hohe Wertdimensionen, Abhängigkeiten bzw. Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Nachfrager oder durch das Wechselspiel zwischen individuellem und Gruppenverhalten beeinflusst wird – letztlich stellt die Untersuchung hiervon ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit dar.

2.3 Geschäftstypenspezifisches BtB-Marketing

Aus den im vorangegangenen Abschnitt präsentierten Besonderheiten lässt sich erkennen, dass sich das BtB-Marketing einer Vielzahl an heterogenen Vermarktungsprozessen und Geschäftskonzepten gegenübergestellt sieht. So erfordert bspw. die Vermarktung von standardisierten Produkten, wie z. B. Schrauben, weitaus weniger Transaktionsprozesse als diejenige einer kundenspezifisch entwickelten Großanlage. Der Einsatz undifferenzierter Marketingprogramme erscheint demzufolge aus Sicht einer anwendungsorientierten Marketingwissenschaft als wenig zielführend, gleichwohl das Risiko besteht, durch eine Überfokussierung der individuellen Transaktionsspezifika in eine Einzelfallbetrachtung zu verfallen und den Ansprüchen einer aus wissenschaftlicher und praxisbezogener Perspektive erforderlichen Generalisierbarkeit nicht gerecht werden zu können.⁷⁰ Vor diesem Hintergrund wurden in den vergangenen Jahrzehnten in der Marketingliteratur verschiedene Typolisierungsansätze⁷¹ zur Bildung von sog.

⁷⁰ Vgl. Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 94).

⁷¹ Auch wenn sich derartige Typolisierungsansätze in vielen Forschungsgebieten großer Beliebtheit erfreuen, sollte im Blick gehalten werden, dass teilweise umstritten ist, inwiefern sie über die reine Deskription hinaus einen tatsächlichen Beitrag zur Theoretisierung komplexer Sachverhalte liefern können (vgl. u. a. Doty/Glick 1994; Bacharach 1989).

*Geschäftstypen*⁷² konzipiert – mit dem Ziel, dass die Transaktionsprozesse innerhalb dieser Cluster einen höheren Homogenitätsgrad aufweisen als zwischen ihnen.⁷³ In der deutschsprachigen Literatur hat sich weitestgehend der *Geschäftstypenansatz* nach BACKHAUS/VOETH (2014) etabliert⁷⁴, welcher nicht der gütertypologischen Tradition folgt, sondern auf neoinstitutionenökonomischen Theorien (Transaktionskostentheorie, Informationsökonomik) basiert.⁷⁵

Der Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS/VOETH (2014) greift dabei auf das sog. Konzept der *Quasirente*⁷⁶ aus der Transaktionskostenökonomik zurück, welches neben der Unsicherheit auch die Spezifität berücksichtigt.⁷⁷ Dabei kann zwischen einer ex-ante- und einer ex-post-Unsicherheit differenziert werden.⁷⁸ Eine Unsicherheit gilt dann als ex-ante, wenn sie sich bereits vor dem Kauf beseitigen lässt. Ex-post-Unsicherheiten treten dahingegen erst nach dem Kauf auf, gleichwohl sie bereits vor dem Kauf in die Entscheidungsfindung integriert werden sollten. Spezifität meint in diesem Zusammenhang, dass die Leistung auf einen bestimmten Verwendungsbereich beschränkt ist.⁷⁹ Dem Konzept der Quasirente liegt letztlich der Kerngedanke zugrunde, dass Beschaffungsentscheidungen im BtB-Bereich zu Bindungseffekten (sog. *Lock-In-Effekte*) zwischen

⁷² Ein Geschäftstyp beschreibt grundsätzlich eine Anbieter-Nachfrager-Beziehung in Abhängigkeit der Marktsituation (z. B. Größe des Markts) und des Transaktionsprofils (z. B. Anzahl der Käufe im Zeitablauf) (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 10). Zentral ist dabei, dass sich derartige Systematisierungsüberlegungen nicht an der Leistung selbst, sondern am Geschäftstypen orientieren (vgl. Ammann 2021, S. 5 f.). So kann der Kauf eines Computers einerseits eine Einzeltransaktion darstellen, aber gleichzeitig auch in ein gesamtes IT-System eingebettet werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Demzufolge ist die gleiche Leistung je nach Kontext in unterschiedliche Geschäftstypen einzuordnen.

⁷³ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁷⁴ Vgl. Belz/Weibel (2015); Backhaus/Voeth (2014); Budt/Lügger (2013).

⁷⁵ In der amerikanischen Literatur finden sich vorwiegend Ansätze, die Konzepte der physisch-technischen Ähnlichkeit von Leistungen aufgreifen und verschiedene Geschäftstypen bspw. in Abhängigkeit der Art des Gütereinsatzes ausdifferenzieren (vgl. u. a. Hutt/Speth 2012; Jarrat/Fayed 2001; Marrian 1968; Miracle 1965; Rowe/Alexander 1968). Für einen detaillierten Überblick über die unterschiedlichen Typologisationsansätze siehe auch u. a. Backhaus/Mühlfeld (2015), Weiber/Kleinaltenkamp (2013), Eckhardt (2010).

⁷⁶ Die Quasirente wird generell als Einkommens- oder Nutzenvorteil einer spezifischen Investition gegenüber dem Nutzen, der im Zuge der nächstbesten Verwendung erzielt werden kann und damit über die Opportunitätskosten hinausgeht, definiert (vgl. Marshall 1961, S. 74; Schumann et al. 2011, S. 407 ff.).

⁷⁷ Diese Grundlage wurde bereits von Engelhardt eingeführt (vgl. Engelhardt/Günter 1981).

⁷⁸ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁷⁹ Vgl. Schumann et al. (2011, S. 491).

Anbieter und Nachfrager führen können. Dabei erzeugen diese zwar Nutzenvorteile für den Anbieter und/oder Nachfrager, wobei sie jedoch durch bestehende Abhängigkeiten von der anderen Seite „erkauft“ werden.⁸⁰ Diese Abhängigkeiten bedingen am Ende, dass mindestens ein Geschäftspartner in diese Beziehung spezifisch investiert und somit Auszahlungen disponiert werden, die ausschließlich in genau dieser individuellen Beziehung rentabel erzielt werden können.⁸¹ Konkret „lohnt“ sich für den investierenden Geschäftspartner ein Anbieterwechsel aufgrund dieser getätigten Investition nicht mehr. Demzufolge signalisiert die Quasirente das wachsende Gefährdungspotenzial bzw. Risiko spezifischer Investitionen aus der Perspektive des investierenden Unternehmens.⁸² Mit Blick auf die Fragestellungen, auf welcher Seite eine Quasirente vorliegt, ob ein Einzelkunde oder anonym Markt adressiert werden soll und ob es sich um eine Einzeltransaktion oder einen Kaufverbund handelt, unterscheiden BACKHAUS/VOETH (2014) vier verschiedene Geschäftstypen.

Liegt weder auf der Anbieter- noch auf der Nachfragerseite eine Quasirente und damit keine Abhängigkeiten vor, wird vom sog. *Produktgeschäft* gesprochen. Die im Rahmen dieses Geschäftstypen vermarkteten Leistungen richten sich auf einen anonymen Markt, ohne dass ein Kaufverbund vorliegt.⁸³ Es werden somit in der Regel standardisierte, in Massenfertigung erstellte Leistungen zu einem isolierten Einsatz nachgefragt, sodass zum Vermarktungserfolg keine transaktionsübergreifenden Geschäftsbeziehungen erforderlich sind.⁸⁴ Demzufolge ist aufgrund des Mangels an technischen Differenzierungspotenzialen allein die Preis-Leistungs-Performance des Anbieters für seinen Vermarktungserfolg verantwortlich, wobei jede Transaktion in sich aus Anbietersicht profitabel sein sollte.⁸⁵ Daher kann angemerkt werden, dass das Produktgeschäft strukturelle Ähnlichkeiten mit BtC-Geschäften aufweist. Sowohl die Leistung als auch der Anbieter können mit verhältnismäßig geringen Wechselkosten ausgetauscht werden.⁸⁶ Als Beispiele für das Produktgeschäft kann die Vermarktung von Standardbauteilen

⁸⁰ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁸¹ Vgl. Backhaus (2015, S. 280).

⁸² Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 211).

⁸³ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217); Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 104).

⁸⁴ Vgl. Homburg (2017, S. 1063).

⁸⁵ Vgl. Backhaus (2015, S. 280 und 284); Macneil (1974, S. 734). Teilweise wird in diesem Zusammenhang auch von sog. *Suchgütern* gesprochen, deren Leistung ex-ante beurteilt werden kann, sodass hier insb. die *Total Cost of Ownership* kaufentscheidend sind (vgl. Jäckle/Brüggemann 2019, S. 86). Aus Anbietersicht sind vor allem die möglichst frühzeitige Generierung von Kostenvorteilen sowie von Erfahrungskurveneffekten erfolgskritisch.

⁸⁶ Vgl. Scheed/Scherer (2019, S. 12).

(z. B. Halbleiter-Chips) für die Fertigungsindustrie oder Roh- und Grundstoffen angeführt werden.

Besteht jedoch auf der Anbieterseite eine Quasirente und handelt es sich um eine Einzeltransaktion ohne Verbundgeschäfte, so bezeichnen BACKHAUS/VOETH (2014) diesen Geschäftstypen als *Projektgeschäft*.⁸⁷ Gleichwohl die Geschäftsbeziehung keinen transaktionsübergreifenden Charakter aufweist, werden sehr komplexe und individuelle Leistungen vermarktet, die bereits vor der eigentlichen Leistungserstellung verkauft werden.⁸⁸ Da die eigentliche Leistung zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe noch nicht existiert, kommt dem Vertrauen in den Anbieter eine Schlüsselrolle im Rahmen der Beschaffungsentscheidung zu.⁸⁹ Im Gegensatz zum Produktgeschäft ist der Spezifitätsgrad der Leistung als deutlich höher einzustufen, sodass eine im Projektgeschäft angebotene Leistung in der Regel keinen anderen Käufer am Markt finden wird.⁹⁰ Mit der Auftragsfertigung gehen meist auch kontingente Verträge einher, welche bestimmte Bedingungen bei Erreichen einzelner Projektstufen beinhalten.⁹¹ Zudem erfordert das Projektgeschäft oftmals die Konstitution von Anbietergemeinschaften.⁹² Unter diesen Geschäftstypen fallen z. B. der Maschinen- und Großanlagenbau oder Infrastrukturprojekte in der Bauindustrie.

Liegt ein Geschäftstyp vor, in welchem der Nachfrager eine spezifische Investition tätigt und somit eine Nachfrager-Quasirente zu verzeichnen ist, wird dies ein sog. *Verbundgeschäft* genannt.⁹³ Hierbei gilt es die Frage zu beantworten, ob zusätzlich der Anbieter spezifisch in die Beziehung investiert hat oder nicht. Ist dies nicht der Fall und der Lock-In-Effekt ist ausschließlich dem Nachfrager zuzuordnen, sprechen BACKHAUS/VOETH von einem *Systemgeschäft*.⁹⁴ Der Nachfrager unterliegt damit einer Systemarchitektur und ist in dieser transaktionsübergreifend gebunden. Der Kaufprozess wird folglich in einzelne Teilbeschaffungsentscheidungen zerlegt, welche wiederum – obgleich sie

⁸⁷ In der Literatur wird das Projektgeschäft alternativ auch als *Anlagengeschäft* bezeichnet.

⁸⁸ Vgl. Homburg (2017, S. 1062).

⁸⁹ Vgl. Jäckle/Brüggemann (2019, S. 85). Dies kann eine erhebliche Markteintrittsbarriere für neue Marktteilnehmer darstellen.

⁹⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217); Homburg (2017, S. 1063).

⁹¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217). Diesbezüglich stellt der Phasenbezug ein wesentliches Unterscheidungskriterium zum Produktgeschäft dar (vgl. Backhaus/Mühlfeld 2015, S. 105 f.).

⁹² Vgl. Backhaus (2015, S. 285).

⁹³ Vgl. Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 106).

⁹⁴ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 217 f.).

nach und nach über die Zeit gekauft werden – einen inneren Verbund aufweisen. Im Rahmen der Bewertung von Vor- und Nachteilen, die mit der nachfragerseitigen Abhängigkeit einhergehen, spielt das Vertrauen in das faire Verhalten des Anbieters eine zentrale Rolle.⁹⁵ Folglich gilt es zu vermeiden, dass das Risiko – ausgelöst durch den Lock-In-Effekt – letztlich nicht prohibitiv für die Beschaffungsentscheidung ist. Dabei richtet sich das Systemgeschäft jedoch auf einen anonymen Markt und fokussiert nicht den Einzelkunden, sodass die vermarkteten Leistungen wenig individualisiert sind.⁹⁶ Als Systemgeschäft werden bspw. Telekommunikationsanlagen vermarktet, die sich aus einzelnen Teilmodulen zusammensetzen und nicht als Komplettpaket angeboten werden.

Der vierte und abschließende Geschäftstyp grenzt sich insofern vom Systemgeschäft ab, als dass zwar weiterhin ein Kaufverbund besteht, hier aber sowohl auf Nachfrager- als auch Anbieterseite eine Quasirente besteht. Dieser Geschäftstyp wird als sog. *Integrationsgeschäft* bezeichnet. Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass die vermarkteten Leistungen den einzelnen Kunden adressieren und somit einen hohen Individualisierungsgrad aufweisen.⁹⁷ Aus der Sicht beider Transaktionspartner kann die gegenüberliegende Seite vor dem Hintergrund beidseitiger Abhängigkeiten nur schwer substituiert werden.⁹⁸ Der Verlust des Geschäftspartners kann in diesem Fall für die andere Seite signifikante und auch nachhaltige ökonomische Konsequenzen mit sich bringen. Ein Beispiel für das Integrationsgeschäft sind u. a. Zulieferer von Automobilherstellern, die technische Komponenten spezifisch nur für ein bestimmtes Fahrzeugmodell entwickeln und produzieren.

Im Zuge der obigen Ausführungen sollte jedoch berücksichtigt werden, dass diese vier Geschäftstypen einen deskriptiven und konzeptionellen Charakter aufweisen und in der Unternehmenspraxis teilweise nicht isoliert bzw. eindeutig zugeordnet werden können.⁹⁹ So kann bspw. eine Leistung zunächst individuell für einen Großkunden im Sinne des Integrationsgeschäfts entwickelt werden, aber im Zeitablauf vollständig oder zumindest in Teilen als innovative Weiterentwicklung in Standardleistungen (Produkt- oder Systemgeschäft) integriert werden. Ferner werden die zugrunde gelegten Typologisierungsdimensionen als exogen gegeben angesehen und folglich nicht als durch den Anbieter beeinflussbar.

⁹⁵ Vgl. Backhaus (2015, S. 286). Siehe auch Fußnote 131 (S. 25).

⁹⁶ Vgl. Homburg (2017, S. 1064).

⁹⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 218); Backhaus (2015, S. 283).

⁹⁸ Vgl. Jackson (1988); Backhaus/Voeth (2014, S. 218). Plinke (1992) spricht in diesem Zusammenhang auch von „heavy weight key-account management“.

⁹⁹ Vgl. Scheed/Scherer (2019, S. 12).

Dem steht jedoch gegenüber, dass – z. B. begründet durch Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld, sich verändernde Kundenbedürfnisse oder staatliche Handlungen – Anpassungen der Marketingstrategien erforderlich werden, die letztlich in einem Wechsel des Geschäftstypen münden können.¹⁰⁰ Dabei kann zwischen einem horizontalen („Vereinheitlichen“, „Individualisieren“) und vertikalen („Entbündeln“, „Lock-In“) Geschäftstypenwechsel differenziert werden.

Der Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS/VOETH (2014) ist in Abbildung 2.4 grafisch mit den entsprechenden Möglichkeiten an Geschäftstypenwechseln veranschaulicht.

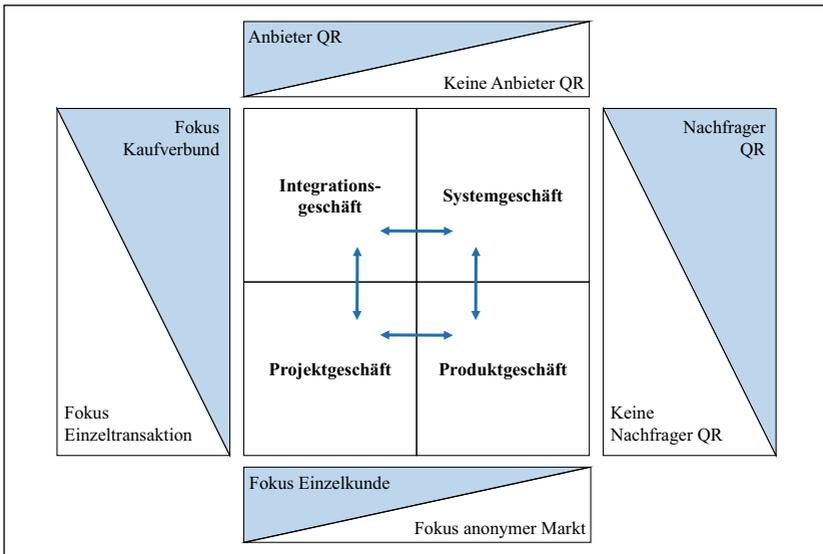


Abbildung 2.4 Geschäftstypenansatz nach BACKHAUS/VOETH. (Quelle: Backhaus/Voeth 2014, S. 217, ergänzt um Geschäftstypenwechsel.)

Vor dem Hintergrund des Konzepts der Quasirente und der daraus folgenden Abhängigkeiten können mit Blick auf die Noncomplainer-Problematik durchaus relevante Fragestellungen und Überlegungen aufgeworfen werden.¹⁰¹ Es stellt

¹⁰⁰ Vgl. Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 112 ff.); Backhaus/Voeth (2014, S. 597 ff.); Mühlfeld (2004, S. 169 ff.).

¹⁰¹ An dieser Stelle sollen die Ausführungen lediglich ersten Gedankenspielen dienen und nicht einer theoretisch fundierten, konkreten Hypothesenherleitung. Diese Überlegungen

sich in erster Linie die Frage, inwiefern sich das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager auf das Beschwerdeverhalten des Kunden im Zuge einer Leistungsverschlechterung auswirkt. So wäre im Produktgeschäft denkbar, dass mit Blick auf die erleichterten Substitutionsmöglichkeiten aufgrund der Unspezifität der Leistungen höhere Noncomplainer-Raten vorliegen, da ein Anbieterwechsel erleichtert wird. Im Integrationsgeschäft könnte ebenfalls mit höheren Noncomplainer-Raten zu rechnen sein. So entsteht auf Basis der gegenseitigen Abhängigkeiten eine prekäre Beziehung und zwar in der Form, dass bei Vorliegen prohibitiver Wechselkosten auch unzufriedene Kunden die Geschäftsbeziehung fortführen könnten.¹⁰² Im Rahmen des Projektgeschäfts ließe sich dahingehend eine verstärkte Beschwerdeartikulation vermuten, da sich hier der Kunde gegenüber dem Anbieter in einer gewissen Machtposition befindet (Anbieter-Quasirente). Auch wenn das Systemgeschäft aufgrund höherer Wechselkosten für den Nachfrager (Nachfrager-Quasirente) zunächst den Anbieter in einer Machtposition sieht, kann die Noncomplainer-Problematik insofern für den Anbieter eine Gefahr werden, als dass vielfach nicht das Erstgeschäft, sondern die Folgekäufe als besonders profitabel kalkuliert sind.¹⁰³ Verliert ein Anbieter nun trotz der Nachfrager-Quasirente einen unzufriedenen Kunden bereits nach dem Erstkauf, da dieser seine Verärgerung nicht geäußert hat und damit Abwandlungsvermeidungsstrategien nicht eingesetzt werden konnten, erscheint dies aus Anbietersicht in Anbetracht der Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen kritisch.

Um sich dem organisationalen Beschwerdeverhalten annähern zu können, gilt es jedoch, sich zunächst grundlegende Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens vor Augen zu führen, um ein Grundverständnis für potenzielle Besonderheiten und Einflussfaktoren der Unzufriedenheitsartikulation schaffen zu können.

werden insb. in den empirisch-quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5) wieder aufgegriffen.

¹⁰² Vgl. Backhaus/Büschken (1999).

¹⁰³ Vgl. Scheed/Scherer (2019, S. 11).

2.4 Individuum und Gruppe: Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens

2.4.1 Systematisierung theoretischer Erklärungsansätze

In der Literatur zur Erklärung des organisationalen Käufer- bzw. Beschaffungsverhaltens haben sich im Laufe der Zeit eine Vielzahl verschiedener theoretischer Ansätze entwickelt, die zunächst systematisiert und darauf aufbauend ausgewählt in ihren Grundzügen erläutert werden.¹⁰⁴ Klassischerweise beruht die folgende Klassifikation auf zwei Kriterien: der pragmatischen Erkenntniszielsetzung des jeweiligen Theorieansatzes und dem Untersuchungsbereich.¹⁰⁵

Das Kriterium der Pragmatik lässt sich in drei verschiedene Kategorien differenzieren. *Normative Ansätze* geben Handlungsempfehlungen darüber ab, wie ein Individuum sich „richtig“ bzw. optimal verhält. Somit findet im Zuge dieser Ansätze eine unmittelbare Bewertung des untersuchten Phänomens statt.¹⁰⁶ Mit steigenden Erfordernissen an eine wissenschaftliche Theoretisierung gehen die *deskriptiven Ansätze* einher. Diese nehmen zwar keine Beurteilung des Untersuchungsgegenstands vor, aber genügen einem steigenden empirischen Anspruch, indem eine Beschreibung empirischer Phänomene zum Ziel gesetzt wird. Schließlich können die *explikativen Ansätze* als anspruchsvollste und damit empirisch essentielle Kategorie angeführt werden. Sie zielen darauf ab, allgemeine Gesetzesaussagen mit Prognosequalität in der Realität bestätigen zu können. Oftmals entsprechen explikative Ansätze jedoch aufgrund von Herausforderungen der Theorienbildung im Rahmen komplexer Erklärungssachverhalte sog. *Quasitheorien*.¹⁰⁷

Das zweite Kriterium – der Untersuchungsbereich – lässt sich mit wachsender Komplexität in den organisationslosen, mono- und multiorganisationalen

¹⁰⁴ Im Vordergrund steht jedoch nicht eine vollumfängliche Aufführung und Beschreibung aller vorhandenen Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens. Vielmehr soll exemplarisch anhand weniger Ansätze auf die Besonderheiten und Unterschiede zur individuellen Käuferverhaltensforschung aus dem BtC-Bereich aufmerksam gemacht werden, um eine gesonderte Betrachtung des Beschwerdeverhaltens im BtB-Bereich rechtfertigen und begründen zu können. Dem Leser soll somit lediglich ein Grundverständnis über Zusammenhänge im Rahmen des organisationalen Beschaffungsverhaltens zwecks Vorbereitung auf das organisationale Beschwerdeverhalten und die nachfolgenden Studien vermittelt werden.

¹⁰⁵ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 92); Foscht et al. (2015, S. 287).

¹⁰⁶ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 287); Kirsch et al. (1980, S. 92).

¹⁰⁷ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 287); Kirsch et al. (1980, S. 92).

Bereich ausdifferenzieren. Im Kern begründet sich diese Unterscheidung darin, ob ein expliziter Bezug zu einem organisationalen Kontext vorliegt oder ob darauf verzichtet wird.¹⁰⁸ *Organisationslose Ansätze* sehen von dieser Verbindung sowie dem Vorliegen einer multipersonellen Umwelt ab, sodass Individuen den Untersuchungsgegenstand bilden, die losgelöst vom organisationalen Kontext handeln. Hiervon abzugrenzen sind die *monoorganisationalen Ansätze*. Im Rahmen dieser werden absatz- und marketingtheoretische Elemente untersucht, die sich ausschließlich auf eine von der Umwelt abstrahierte Organisationsstruktur beschränken.¹⁰⁹ Bspw. wird isoliert die Anbieter- oder Nachfragerseite betrachtet. Diese Einschränkung wird im Zuge *der multiorganisationalen Ansätze* aufgebrochen. Diese gehen über die einzelne Organisation hinaus und beziehen viele – ggf. alle – Transaktionspartner mit in die Betrachtung ein.

Abbildung 2.5 fasst die im Rahmen dieser zwei Kriterien und deren Ausprägungen möglichen theoretischen Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens zusammen.¹¹⁰

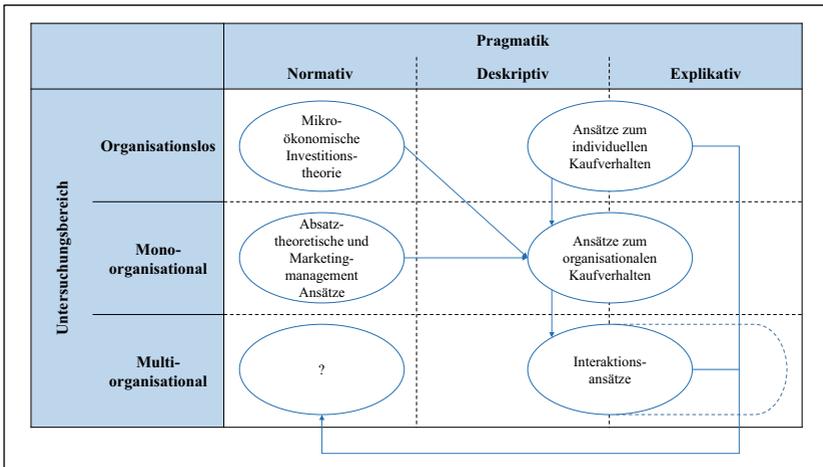


Abbildung 2.5 Systematisierung theoretischer Erklärungsansätze. (Quelle: Foscht et al. 2015, S. 289.)

¹⁰⁸ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 93).

¹⁰⁹ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 289).

¹¹⁰ Die Verbindungspfeile geben an, in welche Richtung der Pfad einer Weiterentwicklung eines Ansatzes erwartet werden kann.

Mit Blick auf die zu untersuchenden Fragestellungen der vorliegenden Arbeit werden die deskriptiven und explikativen Ansätze in den Vordergrund gestellt und hier insb. die Ansätze zum individuellen und organisationalen Kaufverhalten.¹¹¹ Da explikative Ansätze in der Regel auf deskriptiven Aussagen beruhen, liegt eine fließende und keine starre Grenze zwischen diesen Bereichen vor.¹¹² *Ansätze zum individuellen Beschaffungs- bzw. Kaufverhalten* weisen insgesamt eine sehr starke Affinität zur Käuferverhaltensforschung aus dem BtC-Bereich auf. Analog zu den neo-behavioristischen Erklärungsansätzen (bspw. SOR-Paradigma) werden psychische und soziale Einflüsse in die Betrachtung integriert, ohne dass organisationale Zusammenhänge unmittelbar berücksichtigt werden.¹¹³ Folglich kann z. B. untersucht werden, inwiefern die Persönlichkeit einer an der Beschaffung beteiligten Person einen Einfluss auf das individuelle Verhalten dieser im Rahmen des Beschaffungsprozesses ausüben kann. *Ansätze zum organisationalen Beschaffungs- bzw. Kaufverhalten* fokussieren nicht das Individuum isoliert, sondern nehmen den Beschaffungsprozess innerhalb einer Organisation als Ganzes in den Blick, wobei diese Betrachtung auf eine Organisation beschränkt bleibt.¹¹⁴ Eine Beschaffung wird demzufolge nicht mehr als individueller, sondern kollektiver und gruppenbezogener Entscheidungsprozess verstanden und analysiert. Dabei erfolgt jedoch eine Beschränkung auf die Nachfragerseite, da ansonsten Interaktionsansätze in Betracht zu ziehen wären.¹¹⁵ Die Ansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens können wiederum in sog. Partial- und Totalmodelle ausdifferenziert werden. *Partialmodelle* nehmen ausschließlich einzelne Komponenten und deren Wirkung auf das Beschaffungsverhalten in den Blick.¹¹⁶ Zentrale Untersuchungsgegenstände von Partialmodellen sind u. a. die Strukturierung der Beschaffungsentscheidung in einem zeitlichen Prozess¹¹⁷, die Frage

¹¹¹ Interaktionsansätze finden in der vorliegenden Arbeit keine isolierte Berücksichtigung, da das Noncomplainer-Verhalten per Definition ausschließt, dass eine unmittelbare Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet. Diese Interaktion wäre lediglich bei einer direkten Beschwerdeartikulation an den Anbieter gegeben. Vielmehr soll betrachtet werden, inwiefern das (Nicht-)Beschwerdeverhalten eines organisationalen Nachfragers erklärt werden kann und wie potenzielle Konsequenzen für den Anbieter aussehen können.

¹¹² Vgl. Kirsch/Kutschker (1978, S. 27).

¹¹³ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 56 ff.).

¹¹⁴ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 290).

¹¹⁵ Vgl. Kirsch et al. (1980, S. 66 ff.).

¹¹⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 43).

¹¹⁷ Vgl. u. a. Robinson/Stidsen (1967).

nach den beteiligten Personen(-gruppen) und deren Entscheidungs- und Informationsverhalten¹¹⁸ sowie die Einflussfaktoren (z. B. Kauftyp, Merkmale der Organisation, Umwelt) auf den Ablauf des Beschaffungsprozesses¹¹⁹. Im Rahmen der Partialmodelle stellt das sog. *Buying Center* als funktionales Subsystem einer Organisation eine fokale Annahme und damit auch einen zentralen Betrachtungsgegenstand dar.¹²⁰ Im Gegensatz hierzu richten sich *Totalmodelle* auf die umfassende Beschreibung der Einflussfaktoren des Beschaffungsverhaltens sowie deren Zusammenwirken. Demzufolge wird bspw. die Organisationsumwelt neben der Organisationsstruktur, dem handelnden Beschaffungsgremium und seinen Individuen betrachtet. Diese können wiederum in *Prozess-* und *Strukturmodelle* unterschieden werden.¹²¹

Nachfolgend werden das *Buying Center*-Konzept als Partialmodell sowie anschließend exemplarisch ausgewählte Totalmodelle beschrieben.

2.4.2 *Buying Center* als ausgewähltes Partialmodell

Ogleich in der Marketingforschung eine Vielzahl verschiedener Modelle und Konzepte im Bereich der Partialansätze aufgestellt wurde¹²², hat sich das *Buying Center* im weitesten Sinne als zentrales Konzept durchgesetzt. Im Wesentlichen wird mit einem *Buying Center* eine gedankliche Zusammenfassung aller Personen, die an einem organisationalen Beschaffungsprozess beteiligt sind, beschrieben.¹²³ Dabei umfasst es jedoch keine formale, in der Organisationsstruktur institutionell verankerte Einheit, sondern eine informelle Gruppe, die problem- und damit situationsbezogen gebildet und abgegrenzt wird.¹²⁴ Dieser Kerngedanke wurde im Laufe der Zeit mit Blick auf die innerhalb des *Buying Centers* beobachtbaren interpersonalen, netzwerkartigen Beziehungsstrukturen um den Begriff *Buying Network* ausgeweitet.¹²⁵ Infolge des Mangels an

¹¹⁸ Vgl. u. a. Brand (1972); Büschken (1994); Kapitzka (1987).

¹¹⁹ Vgl. u. a. Gemünden (1981); Homburg/Werner (1998); Gonzáles-Benito et al. (2010).

¹²⁰ Vgl. Foscht et al. (2015, S. 290). Siehe insb. Abschnitt 2.4.2.

¹²¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 92).

¹²² Vgl. die Aufzählungen und Übersichten u. a. bei Dwyer/Tanner (2009, S. 94 ff.); Kern (1990, S. 17 ff.).

¹²³ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 45); Hutt/Speh (2004); Fließ (2000, S. 305 f.); Webster/Wind (1972a).

¹²⁴ Vgl. Kleinaltenkamp/Saab (2021, S. 23 f.); Mattson (1988); Spekman (1978).

¹²⁵ Vgl. Bristor (1993); Klöter/Stuckstette (1994); Owusu/Welch (2007).

einer formalen Definition, die sich in der Organisationsstruktur zeigt, stellt die Identifikation des Buying Centers und seiner Mitglieder aus Anbietersicht eine erhebliche Herausforderung dar, die im Zuge der Digitalisierung sogar noch verstärkt wird.¹²⁶ Denn erst nachdem der Anbieter Umfang und Struktur sowie die einzelnen Mitglieder und ihre Rollen bzw. Funktionen ausreichend erkannt hat, liegen ihm die notwendigen qualitativen Informationen für eine erfolgreiche Interaktion und Bearbeitung des Buying Centers vor. Dabei wird die Struktur eines Buying Centers in erster Linie durch die Organisationsstruktur (u. a. Größe, Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad, Heterogenität), Ziele und Aufgaben, die beteiligten Individuen (u. a. Rollen, persönliche Eigenschaften, Betroffenheit, formale Position) und durch soziale Faktoren in Form von Interaktions- und Gruppenprozessen bestimmt.¹²⁷

Die Größe und der Umfang eines Buying Centers gehen mit der Anzahl an beteiligten Mitgliedern einher. Eine frühe Studie des Spiegel-Verlags untersuchte bereits in den 1980er Jahren die durchschnittliche Anzahl an Buying Center-Mitgliedern und kam zu dem Ergebnis, dass im Mittel vier Personen über alle Phasen des Beschaffungsprozesses hinweg beteiligt waren.¹²⁸ Es ist jedoch anzumerken, dass in fast 50 % der befragten Unternehmen lediglich zwei bis drei Personen einen tatsächlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung hatten. Etwa 10 % der Unternehmen wiesen ein Buying Center von mehr als zehn Personen auf. Diese Ergebnisse konnten auch in neueren Studien¹²⁹ weitestgehend bestätigt werden. Die Größe eines Buying Centers steigt im Wesentlichen mit der Unternehmensgröße¹³⁰ und der Komplexität des Beschaffungsprozesses¹³¹ an und ist u. a. vom Formalisierungsgrad abhängig.¹³² Der *Formalisierungsgrad* beschreibt, zu welchem Ausmaß das Verhalten des und innerhalb des Buying Centers auf formalen Regeln, Vorgaben und Richtlinien fußt. Im Falle von komplexen Beschaffungsprozessen steigt der Bedarf an einem hohen Formalisierungsgrad, da situationsbezogen weitreichende Informations- und Kommunikationsprozesse

¹²⁶ Vgl. Borders et al. (2001, S. 199).

¹²⁷ Vgl. Osmonbekov/Johnston (2018, S. 785 f.); Herbst/Kemmerling (2015, S. 37).

¹²⁸ Vgl. Spiegel-Verlag (1982).

¹²⁹ U.a. Voeth et al. (2014).

¹³⁰ Vgl. u. a. Wood (2005, S. 270); Theile (2004); Gronhaug (1975); Robey/Johnston (1977); Berkowitz (1986); Patton et al. (1986).

¹³¹ Vgl. Johnston/Bonoma (1981); Crow/Lindquist (1985). So erfordert die komplexe Beschaffung von bspw. Maschinenanlagen ein umfassenderes Buying Center als der Wiederkauf standardisierter Verbrauchsgüter, wie z. B. Schrauben.

¹³² Vgl. Dawes et al. (1998); Osmonbekov/Johnston (2018, S. 785); Lau et al. (1999); Morris et al. (1995).

erforderlich werden, die vor dem Hintergrund einer hohen Mitgliederzahl einer entsprechenden Steuerung und Koordination bedürfen. Zu beachten ist jedoch, dass ein hoher Grad an Prozessformalisierung einen geringeren Informationsaustausch zwischen den Buying Center-Mitgliedern mit sich bringt.¹³³ Ein hoher Formalisierungsgrad ermöglicht ebenfalls eine höhere *Heterogenität* des Buying Centers. Diese beschreibt die Vielfalt der Buying Center-Mitglieder unter Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen, Funktionen, Rollen, Abteilungen und hierarchischer Ebenen.¹³⁴ Ferner hängt die Buying Center-Struktur vom *wahrgenommenen Risiko* ab, welches von der Beschaffungsentscheidung ausgeht. So reduziert sich die Größe des Buying Centers mit wachsendem Risiko, indem sich die Zusammensetzung auf Personen aus der Manager- und Geschäftsführungsebene konzentriert.¹³⁵

Des Weiteren wird die Buying Center-Struktur maßgeblich von individuellen Faktoren beeinflusst. Hier sind u. a. die Betroffenheit (Partizipation) sowie das hierarchische Level des einzelnen Mitglieds zu nennen. Die *Betroffenheit* beschreibt, inwiefern sich das einzelne Buying Center-Mitglied in den jeweiligen Phasen des Beschaffungsprozesses involviert fühlt. Dies drückt sich im Kommunikations- und Interaktionsverhalten sowie dessen Intensität aus.¹³⁶ Demzufolge sind Personen, die persönlich von der Beschaffungsentscheidung betroffen sind, von der Anbieterseite stärker zu berücksichtigen.¹³⁷ Diese Betroffenheit und Partizipation steigt aufgrund einer höheren Verantwortung des Einzelnen an, sobald sich die Größe des Buying Centers reduziert.¹³⁸ Gleiches ist zu beobachten, wenn möglicherweise persönliche Risiken mit der Beschaffungsentscheidung verbunden sein könnten.¹³⁹ Inwiefern sich eigene Interessen und Ziele durchsetzen lassen, hängt bedeutsam von der hierarchischen bzw. formalen Position und dem *relativen Einfluss*, den ein Mitglied ausüben kann, ab. Während die hierarchische Position formal in der Organisationsstruktur festgehalten ist, kann der Einfluss eines Buying Center-Mitglieds neben dieser formal legitimierten

¹³³ Vgl. Johnston/Bonoma (1981).

¹³⁴ Vgl. Homburg et al. (2010a, S. 204).

¹³⁵ Vgl. Johnston/Lewin (1996).

¹³⁶ Vgl. McQuiston/Dickson (1991).

¹³⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 48).

¹³⁸ Vgl. Osmonbekov/Johnston (2018, S. 786).

¹³⁹ Vgl. Fließ (2000, S. 309); Kleinaltenkamp/Saab (2021, S. 23 f.); Gemünden (1985, S. 27 ff.).

Macht¹⁴⁰ auch aus anderen Quellen¹⁴¹ hervorgehen – bspw. aus der bisherigen Erfahrung¹⁴² oder aus Expertenwissen. Dabei kann auch die Wahrnehmung und Selbsteinschätzung der Rolle einen Einfluss auf das Verhalten des jeweiligen Mitglieds ausüben.¹⁴³

Mit Blick auf die obigen Ausführungen lässt sich vor Augen führen, dass neben dem formalen Einkäufer sowohl ranghohe Manager und Leiter von Fertigungswerken als auch Produktionsmitarbeiter und damit der letztliche Verwender der beschafften Leistung zu einem Buying Center gehören. Dabei nimmt jedes Buying Center-Mitglied im Laufe dieser multipersonalen Beschaffungsentscheidung seine eigene Rolle ein.¹⁴⁴ In der Literatur wurden verschiedene Rollenkonzepte¹⁴⁵ entwickelt, wobei insb. dem Ansatz von WEBSTER/WIND (1972a) auf Basis seiner Anschaulichkeit eine eminente Beachtung geschenkt wird. Sie differenzieren zwischen fünf verschiedenen Rollen: dem Entscheider, Einkäufer, Benutzer, Informationsselektierer und dem Beeinflusser.¹⁴⁶

Der *Entscheider* trifft in der finalen Phase des Beschaffungsprozesses den Entschluss, ob die Leistung eingekauft wird oder nicht. Hierzu ist er auf Basis seiner (formalen) Macht legitimiert, sodass der Entscheider regelmäßig hierarchisch hoch angesiedelt ist.¹⁴⁷ Demzufolge nimmt vielfach ein Mitglied der Unternehmensführung diese Rolle ein und trägt die Verantwortung für die Entscheidung. Gleichwohl ist anzuführen, dass der Entscheider oftmals nicht in tiefgründige Details des Beschaffungsprozesses eingebunden ist, sodass er mit einer gewissen Unsicherheit konfrontiert sein kann. Der *Einkäufer* übernimmt die formalen Aufgaben der Lieferantenauswahl und Auftragsvergabe. Er ist in der Regel Mitglied der operativen Einkaufsabteilung der Organisation und

¹⁴⁰ Vgl. Ronchetto et al. (1989); Choffray/Lilien (1978).

¹⁴¹ Vgl. Staehle et al. (2014); Tellefsen (2006); Venkatesh et al. (1995); Kohli (1989).

¹⁴² Vgl. Garrido-Samaniego/Gutiérrez-Cillan (2004, S. 329).

¹⁴³ Vgl. Spekman et al. (1995).

¹⁴⁴ Vgl. Meffert/Dahlhoff (1980). Eine Rolle wird definiert als die an den Träger einer bestimmten Position in der Organisation kommunizierten und personenunabhängigen Verhaltenserwartungen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 49 f.). Ziel eines Rollenkonzeptes ist es somit, auf Basis der Zuordnung von Rollen das Verhalten der einzelnen Buying Center-Mitglieder vorhersagen zu können.

¹⁴⁵ Hier sind bspw. noch das Promotoren-Opponenten-Modell nach Witte (1976) sowie das Gatekeeper-Konzept nach Hauschildt/Schewe (1997) zu nennen.

¹⁴⁶ Vgl. Webster/Wind (1972a, S. 78 ff.). Bonoma (1982, S. 113 ff.) ergänzte das Konzept um eine sechste Rolle – dem Initiator der Beschaffung.

¹⁴⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 53).

tätigt die entsprechenden Kaufabschlüsse im Rahmen seiner formalen Autorität.¹⁴⁸ Demjenigen, der die beschaffte Leistung am Ende anwendet bzw. mit ihr arbeitet, wird die Rolle des *Benutzers* zuteil. Auch wenn er tendenziell auf niedrigeren Hierarchieebenen angesiedelt ist, kommt ihm aufgrund seiner Erfahrung eine Schlüsselrolle bei der Qualitätsbeurteilung zu.¹⁴⁹ Schließlich ist der Erfolg der Beschaffung von dem Nutzungsverhalten des Benutzers abhängig, sodass eine Beschaffungsentscheidung, die vollkommen entgegen seiner Ansicht getroffen wird, zu einer Verweigerungshaltung führen kann. Der *Informationsselektierer* – teilweise auch als Gatekeeper bezeichnet – steuert den Informationsfluss innerhalb des Buying Centers sowie von außerhalb hinein. So kann bspw. der Assistent der Geschäftsführung durch die (Nicht-)Weitergabe von Informationen einen indirekten Einfluss auf die Entscheidungsfindung ausüben.¹⁵⁰ Die fünfte Rolle übernimmt der *Beeinflusser*. Er ist in formaler Hinsicht nicht an der eigentlichen Beschaffungsentscheidung beteiligt, kann jedoch – ähnlich wie der Informationsselektierer – die Wahlentscheidung beeinflussen und durch entsprechende Informationen in eine bestimmte Richtung drängen. Dies kann z. B. über seine gewählte Informationspolitik, die Vorgabe technischer Mindestanforderungen oder über die Bestimmung von einzuhaltenden Normen erfolgen.¹⁵¹

Obwohl diese fünf Rollen im Kern deskriptiv voneinander abgegrenzt werden können, so sind sie nicht vollkommen überschneidungsfrei. Demzufolge kann ein Buying Center-Mitglied in der Praxis auch mehrere Rollen einnehmen.¹⁵² Dies ist insb. in kleineren Buying Centern der Fall. Generell wird jedoch anhand der obigen Ausführungen ersichtlich, dass das Verhalten (innerhalb) des Buying Centers auf einer individuellen und Gruppenentscheidungsebene stattfindet.

Auch wenn das Buying Center-Konzept als Partialmodell grundsätzlich isoliert betrachtet wird, ist nicht von der Hand zu weisen, dass auch Umweltfaktoren das Entscheidungsverhalten beeinflussen können.¹⁵³ So konnte in der bisherigen Forschung gezeigt werden, dass bspw. die Industrie bzw. Unternehmensbranche einen bedeutsamen Einfluss auf die Buying Center-Struktur haben kann.¹⁵⁴ Ferner wirkt

¹⁴⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 52); Webster/Wind (1972a, S. 78 ff.).

¹⁴⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 52); Webster/Wind (1972a, S. 78 ff.).

¹⁵⁰ Vgl. Platzek (1998, S. 61 ff.).

¹⁵¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 53).

¹⁵² Vgl. Kieser/Walgenbach (2010). So übernimmt bspw. in Einzelpersonnenunternehmen ein Individuum alle fünf Rollen.

¹⁵³ Vgl. Hutt/Speth (2012, S. 42); Graevenitz/Würgler (1983, S. 107 ff.).

¹⁵⁴ Vgl. u. a. Berkowitz (1986); Banting et al. (1985).

u. a. die umweltbezogene Unsicherheit auf das Buying Center-Verhalten, wobei die bisherige Forschung diesbezüglich vor allem technologische Entwicklungen oder politische Maßnahmen in den Blick genommen hat.¹⁵⁵ Gesellschaftliche Einflüsse wurden bisher weitestgehend außer Acht gelassen.¹⁵⁶

Abschließend lässt sich das Buying Center-Konzept überblicksartig anhand von Abbildung 2.6 grafisch zusammenfassen.

Mit Blick auf die Thematik der vorliegenden Arbeit lassen sich Überlegungen anstoßen, inwiefern die Struktur des Buying Centers, individuelle, gruppen- oder umweltbezogene Faktoren das organisationale (Nicht-)Beschwerdeverhalten beeinflussen können.¹⁵⁷ So stellt sich bspw. die Frage, inwiefern die Größe des Buying Centers, der Formalisierungsgrad oder die Heterogenität der Mitglieder eine Wirkung darauf haben, ob sich ein Buying Center insgesamt über eine Leistungsverschlechterung bei dem Anbieter beschwert oder wie die Unzufriedenheit innerhalb des Buying Centers oder ggf. sogar außerhalb an Dritte artikuliert wird. Zudem wäre ebenfalls vorstellbar, dass bspw. gesellschaftliche Einflüsse auf das Beschwerdeverhalten wirken. Auch die einzelnen Rollen in einem Buying Center könnten unterschiedlich stark von einem Beschwerdefall bzw. der damit einhergehenden Leistungsverschlechterung betroffen sein. Es ist zu vermuten, dass der Benutzer zwar das am stärksten eingeschränkte Individuum ist – doch ggf. ist nicht er derjenige, der die Beschwerde formal an den Lieferanten artikulieren kann. Ferner muss möglicherweise der Entscheider im Zuge seiner Verantwortung noch weitere Aspekte bei der Beschwerdeartikulation berücksichtigen. Diese können z. B. die Beziehung zum Lieferanten und mögliche negative Konsequenzen einer Beschwerde umfassen (u. a. eine künftige Nicht-Belieferung).

Doch diese Überlegungen bedürfen einer Betrachtung, die über die rein partielle Beschreibung hinausgeht, sodass die Grundzüge ausgewählter Totalmodelle in den Blick zu nehmen sind.

¹⁵⁵ Vgl. u. a. Osmonbekov/Johnston (2018); Osmonbekov et al. (2002); Morris et al. (1995); Roos et al. (1992); Spekman/Stern (1979); Spekman/Ford (1977).

¹⁵⁶ Dieser Gedanke wird in den empirisch-quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5) aufgegriffen.

¹⁵⁷ Diese Überlegungen werden in der empirisch-quantitativen Studie 2a (siehe Abschnitt 4.4) geprüft.

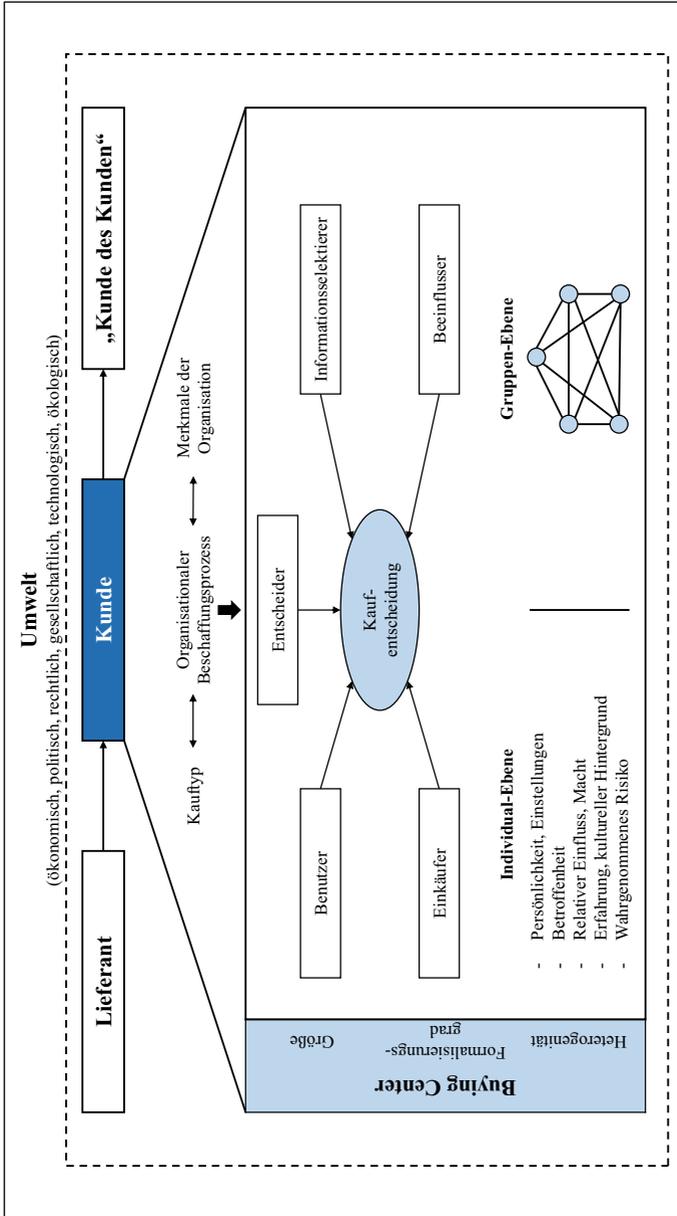


Abbildung 2.6 Überblick über das Buying Center-Konzept. (Quelle: Eigene Darstellung.)

2.4.3 Ausgewählte Totalmodelle

Aufbauend auf der obigen, anhand des Buying Center-Konzepts vorgenommenen, Partial-Betrachtung von Einflussfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten, gilt es nun eine simultane Untersuchung dieser vorzunehmen. Hierzu wird auf sog. *Totalmodelle* zurückgegriffen.¹⁵⁸ Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Totalmodellen werden exemplarisch je ein Struktur- und Prozessmodell sowie ein synoptischer Erklärungsansatz erläutert.

Eines der ersten, aber gleichzeitig wohl bedeutendsten und umfassendsten Strukturmodelle wurde von WEBSTER/WIND¹⁵⁹ entwickelt. Dieses lässt sich als Fundament für sämtliche weitere Modellierungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens anführen. Im Kern identifizieren WEBSTER/WIND (1972b) vier verschiedene Gruppen von Einflussfaktoren, die auf den Kaufentscheidungsprozess wirken, welcher sich selbst wiederum aus einer individuellen und gruppenbezogenen Entscheidungseinheit zusammensetzt. Konkret wird zwischen folgenden Einflussfaktoren unterschieden:

- umweltbedingte,
- organisationsbedingte,
- interpersonale und
- intrapersonale Determinanten.¹⁶⁰

Die *umweltbedingten Determinanten* umfassen solche, die von außen auf die Organisation einwirken und nur bedingt von dem beschaffenden Unternehmen beeinflusst werden können. Genauer wird zwischen der physischen, technologischen, ökonomischen, politischen, legalen und kulturellen Umwelt differenziert.¹⁶¹ Derartige Einflussfaktoren sind insb. dann von großer Bedeutung, wenn aus ihnen tiefgründige Anpassungen der Unternehmenspolitik und ihrer Ausgestaltung hervorgehen.¹⁶² Neben z. B. rechtlichen Rahmenbedingungen oder Verhandlungen von Verbänden und Gewerkschaften zählen hierzu u. a.

¹⁵⁸ Siehe auch Abschnitt 2.4.1.

¹⁵⁹ Vgl. Webster/Wind (1972b). Dieses Modell ist in Anhang 2.1 im elektronischen Zusatzmaterial grafisch dargestellt. Ein konkurrierendes Strukturmodell ist bspw. dasjenige von Sheth/Sharma (1973).

¹⁶⁰ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 15).

¹⁶¹ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 14).

¹⁶² Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 94).

politische Einflüsse¹⁶³ oder sich ändernde gesellschaftliche Erwartungen. Im Zuge der gesellschaftlichen Einflüsse können aktuell bspw. die Anforderungen an Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten¹⁶⁴ oder die Erwartung, dass Unternehmen eine gesellschaftliche Vorbildfunktion – z. B. in der Debatte um Diversität und „politischer Korrektheit“ – einnehmen, genannt werden.

Die *organisationsbedingten Determinanten* adressieren im Wesentlichen den Aspekt, dass Individuen im organisationalen Beschaffungsprozess in der Regel innerhalb eines Gebildes handeln, welches wiederum ihr Verhalten beeinflusst. Dabei unterscheiden WEBSTER/WIND zwischen vier Einflussgruppen, die das Funktionieren der Organisation bestimmen und einen strukturellen Rahmen hervorbringen: die organisationale Technologie, Organisationsstruktur, organisationale Ziele sowie Aufgaben und die Organisationsmitglieder.¹⁶⁵ Aus Sicht der Unternehmenspraxis können hier bspw. Sanktionssysteme angeführt werden.¹⁶⁶

Die *interpersonalen Determinanten* gehen aus den organisationsbedingten hervor, indem sie das Zusammenwirken der einzelnen Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt rücken. An dieser Stelle findet sich in dem Totalmodell von WEBSTER/WIND (1972b) der Partialansatz des Buying Center-Konzepts wieder. Konkret werden aufgaben- und nicht-aufgabenbezogene Zielvorstellungen und sich hieraus ergebende Tätigkeiten bzw. Interaktionen betrachtet.¹⁶⁷

Abschließend berücksichtigen WEBSTER/WIND (1972b) *intrapersonale Determinanten*, die aufzeigen, dass auch im Rahmen des organisationalen Beschaffungsprozesses das individuelle Verhalten von Einzelpersonen in Betracht gezogen werden sollte. Hierbei kann in Teilen auf Erkenntnisse des Konsumgütermarketings zurückgegriffen bzw. auf diesen aufgebaut werden.¹⁶⁸ So können bspw. psychologische Faktoren, wie die Persönlichkeit, Motivation, das Lernverhalten und Rollenverständnis, einen Einfluss auf Einstellungsveränderungen

¹⁶³ Zur Zeit der Verschriftlichung der vorliegenden Arbeit sind hier als aktuelle Beispiele u. a. die Entwicklungen, die mit der Covid-19 Pandemie und der durch den Russland-Ukraine-Konflikt ausgelösten Energiekrise einhergehen, zu nennen. So steht das organisationale Beschaffungsverhalten vor der Herausforderung, alternative Lieferketten zu identifizieren, um einerseits aufgrund von Lieferengpässen die Versorgungssicherheit gewährleisten und andererseits kostengünstige Alternativen finden zu können.

¹⁶⁴ Vgl. u. a. Huang et al. (2022); Kapitan et al. (2019).

¹⁶⁵ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 14 ff.).

¹⁶⁶ Vgl. Webster (1995, S. 43 ff.).

¹⁶⁷ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 16 f.).

¹⁶⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 95).

sowie Präferenzwirkungen und damit auf das letztlich Beschaffungsverhalten nehmen.¹⁶⁹

Der Erkenntnisbeitrag dieses Strukturmodells zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens zeigt sich in erster Linie darin, dass eine Vielzahl potenzieller Einflussfaktoren in systematischer Weise in einen Beziehungszusammenhang gebracht werden. Obgleich die Relevanz einzelner Einflussfaktoren des Modells in diversen Studien¹⁷⁰ empirisch gezeigt werden konnte, weist das Modell einen vielmehr deskriptiven Charakter im Sinne einer Rahmenkonzeption auf, sodass es weniger als erklärender oder präskriptiver Ansatz dienen kann.¹⁷¹ Mit Blick auf das organisationale Beschwerdeverhalten kann das Modell dennoch erste Hinweise dahingehend liefern, dass neben den beteiligten Individuen und dem Buying Center als Gruppenstruktur auch eine Vielzahl verschiedener Umwelteinflüsse – so auch z. B. gesellschaftliche und nicht ausschließlich unmittelbar ökonomische Faktoren – auf die Äußerung der Unzufriedenheit einwirken kann.

Die Kritik an Strukturmodellen – u. a. der Mangel an einer Prozessorientierung – greift das Prozessmodell von CHOFFRAY/LILIEN¹⁷², welches vor allem der Operationalisierungsproblematik des organisationalen Beschaffungsverhaltens gewidmet wurde, auf. Der Ansatzpunkt des Modells befindet sich in der Kritik an dem Strukturmodell von WEBSTER/WIND (1972b), indem dort zwar eine Vielzahl an Einflussfaktoren berücksichtigt wird, aber keine Identifikation von Hauptdeterminanten und demzufolge keine Fokussierung erfolgt.¹⁷³ Das wesentliche Ziel dieses Prozessmodells ist es, die Beziehungszusammenhänge innerhalb eines kollektiven Beschaffungsprozesses im Zeitablauf in operationalisierter Form abzubilden. Hierfür wird der Entscheidungsprozess in drei wesentliche Phasen zerlegt: die Alternativenauswahl, die Präferenzbildung der individuellen Mitglieder und darauf aufbauend diejenige der Organisation.¹⁷⁴ Diese drei Phasen unterliegen dabei Einflüssen, die aus dem Buying Center hervorgehen.¹⁷⁵ Durch

¹⁶⁹ Vgl. Webster/Wind (1972b, S. 18 f.).

¹⁷⁰ Vgl. u. a. Lichtenthal/Shani (2000); Johnston/Lewin (1996).

¹⁷¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 95).

¹⁷² Vgl. Choffray/Lilien (1978). Eine grafische Darstellung befindet sich in Anhang 2.2 im elektronischen Zusatzmaterial.

¹⁷³ Vgl. Haehnel (2011, S. 38). Choffray/Lilien führen zudem an, dass im Sinne des Praxisbezugs die isolierten Einflussgrößen überhaupt zu operationalisieren sein müssen (vgl. Choffray/Lilien 1978, S. 21).

¹⁷⁴ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22).

¹⁷⁵ Konkret sind die Interaktionsstrukturen innerhalb des Buying Centers sowie die Bewertungskriterien und Informationsquellen zu nennen.

die Zuordnung von individuellen und kollektiven Verhaltensweisen zu den einzelnen Phasen kann eine große Vielfalt an potenziellen Einflussfaktoren in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Zuerst kristallisieren sich aus den auf Basis der verfügbaren Informationsquellen und des -verhaltens in Betracht gezogenen Alternativen vor dem Hintergrund der Organisationserfordernisse (z. B. das vorhandene Budget) und Umweltrestriktionen (z. B. technische Normen oder Nachhaltigkeitsstandards) die realisierbaren Alternativen heraus.¹⁷⁶ Dieser Vorgang entspricht einer Vorauswahl.¹⁷⁷ In einem nächsten Schritt bilden sich unter Berücksichtigung der individuellen Bewertungskriterien der Buying Center-Mitglieder individuelle Präferenzen. Aus diesen gehen die wahrgenommene Vorteilhaftigkeit der einzelnen Alternativen sowie die zentralen Einflussfaktoren der organisationalen Entscheidungsfindung hervor.¹⁷⁸ Da es sich jedoch bei der Beschaffungsentscheidung um eine kollektive Beschlussfassung handelt und diese einem Ergebnis der Interaktionsstrukturen und faktischen Machtverhältnissen innerhalb des Buying Centers entspricht, aggregieren sich die individuellen Präferenzen zu einer gruppenbezogenen Meinung und damit zur Kaufentscheidung.¹⁷⁹

Insgesamt kann das Prozessmodell von CHOFFRAY/LILIEN (1978) einen Fortschritt in der Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten leisten, indem aufgezeigt wird, in welcher Weise die unterschiedlichen Wahrnehmungen der einzelnen Buying Center-Mitglieder zur finalen Gruppenentscheidung beitragen können.¹⁸⁰ Gedanklich lässt sich dieser Ansatz in seinen Grundüberlegungen auch auf das organisationale Beschwerdeverhalten übertragen. So ließe sich vermuten, dass zunächst eine individuelle Präferenz dahingehend gebildet wird, ob überhaupt ein Beschwerdefall vorliegt und anschließend ob das Buying

¹⁷⁶ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22). In diesem Zusammenhang werden die in Betracht kommenden Alternativen auch als sog. *Evoked Set* bezeichnet. Die letztlich realisierbaren Alternativen stellen das *Feasible Set of Alternatives* dar.

¹⁷⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 99).

¹⁷⁸ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22).

¹⁷⁹ Vgl. Choffray/Lilien (1978, S. 22 f.); Brinkmann (2006, S. 16). Dieser Entscheidungsbildung liegen vier Modelle zugrunde, die im sog. *Marketing-Reponse-Modell* zusammengefasst werden. Die Autoren unterscheiden zwischen dem Awareness-Modell, Akzeptanz-Modell sowie individuellen Bewertungs- und Gruppenentscheidungsmodellen. Choffray/Lilien geben jedoch keinen Hinweis darüber, in welcher Situation welches Entscheidungsmodell am geeignetsten erscheint und wie sich die Gruppenentscheidung konkret unter Berücksichtigung der individuellen Präferenzen entwickelt. Dies stellt insgesamt einen wesentlichen Kritikpunkt an diesem Modell dar (vgl. Huth 1988, S. 57 f.; Büschken 1994, S. 49 f.; Brinkmann 2006, S. 16 f.; Backhaus/Voeth 2014, S. 100 f.).

¹⁸⁰ Vgl. Webster (1992, S. 102 ff.); Backhaus/Voeth (2014, S. 99 f.).

Center seine Unzufriedenheit an den Anbieter artikulieren sollte oder nicht. Im Anschluss an diese individuelle Präferenzbildung könnte sich im Zuge von Interaktionen und ggf. Diskussionen eine Gruppenmeinung entwickeln, aus welcher das finale Beschwerdeverhalten resultiert.

Angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Struktur- und Prozessmodelle und der damit verbundenen Diversität bisheriger Forschungsbemühungen setzten sich JOHNSTON/LEWIN (1996) zum Ziel, diese Arbeiten im Stile eines synoptischen Ansatzes zu einem Gesamtmodell zu kombinieren.¹⁸¹ So integrieren die Autoren einerseits den Prozessbezug, indem sie die einzelnen Phasen des organisationalen Beschaffungsprozesses im Zentrum des Modells positionieren. Andererseits wirken die aus den Totalmodellen abgeleiteten Determinanten wiederum auf diesen Prozess.¹⁸² Hierbei berücksichtigen JOHNSTON/LEWIN (1996) neben situativen und organisationalen Determinanten auch (ver-)käuferbezogene Einflussfaktoren. Demzufolge werden auch diejenigen Aktivitäten in dem Modell abgebildet, die auf das Interaktions- und Kommunikationsverhalten zwischen Anbieter und Nachfrager zurückzuführen sind. Somit trägt das Modell von JOHNSTON/LEWIN (1996) dem BtB-typischen dyadischen Prozess Rechnung. Auf Seite des beschaffenden Unternehmens erfolgt zudem noch eine Differenzierung in die Ebene der Gruppe und der Individuen. Eine Besonderheit des Modells liegt schließlich darin, dass die Faktoren *Entscheidungsregeln* und *Rollenkonflikte* ihre Berücksichtigung finden. Erstere umfassen formale oder informale Richtlinien¹⁸³, die im Konfliktfall die Entscheidungsfindung erleichtern sollen. Dahingegen treten Rollenkonflikte innerhalb des Buying Centers meist aufgrund von mangelnden Informationen und ihrer unklaren Kommunikation in Erscheinung. Diese Unstimmigkeiten können ebenfalls von unterschiedlichen Präferenzen oder Persönlichkeitsmerkmalen der Buying Center-Mitglieder verursacht werden.¹⁸⁴ Der Aspekt der Entscheidungsregeln und Konflikte kann

¹⁸¹ Dabei berücksichtigten Johnston/Lewin insb. die Modelle von Robinson et al. (1967), Sheth/Sharma (1973) und Webster/Wind (1972b) sowie 165 weitere Forschungsbeiträge, die sich entweder konzeptionell oder empirisch mit dem organisationalen Beschaffungsverhalten auseinandergesetzt haben. Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Backhaus/Voeth (2014, S. 102 ff.).

¹⁸² Vgl. Johnston/Lewin (1996, S. 3). Eine grafische Darstellung des integrierten Modells von Johnston/Lewin befindet sich in Anhang 2.3 im elektronischen Zusatzmaterial.

¹⁸³ Unter formalen Entscheidungsregeln werden bspw. formal festgelegte Bewertungsregeln für die Lieferantenauswahl verstanden, während informale Entscheidungsregeln u. a. individuelle, meist erfahrungsbasierte Empfehlungen umfassen. Informale Entscheidungsregeln sind oftmals mit einem geringeren Verbindlichkeitsgrad verbunden, wobei sie sich im Zeitablauf auch zu formalen Richtlinien etablieren können (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 102).

¹⁸⁴ Vgl. Johnston/Lewin (1996, S. 3).

möglicherweise auch für das Beschwerdeverhalten im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen eine Rolle spielen, indem unterschiedliche Präferenzen der einzelnen Mitglieder hinsichtlich der Entscheidung zur Beschwerdeartikulation zu Konflikten führen könnten. Dies könnte wiederum durch eine formal vorgegebene Beschwerde-Policy weitestgehend vermieden werden.

Ferner binden JOHNSTON/LEWIN (1996) mithilfe eines Risiko-Kontinuums das wahrgenommene Risiko einer Beschaffungsentscheidung mit in ihr Modell ein. So steigt bspw. das wahrgenommene Risiko, wenn starke Abhängigkeitsbeziehungen zwischen dem Lieferanten und dem beschaffenden Unternehmen vorliegen.¹⁸⁵ Hierbei ziehen die Autoren u. a. die Schlussfolgerung, dass bei Zunahme des wahrgenommenen Risikos auf bereits bestehende Lieferantenbeziehungen gesetzt wird und demzufolge Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerke an Bedeutung gewinnen, aber gleichzeitig auch Konfliktpotenziale innerhalb des Buying Centers entstehen.¹⁸⁶

Zusammenfassend kann vor dem Hintergrund der dargestellten Totalmodelle aufgezeigt werden, dass das organisationale Beschaffungsverhalten von einer Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren bestimmt werden kann, welche auch nach ersten – noch nicht evidenzbasierten – Überlegungen auf das organisationale Beschwerdeverhalten einwirken könnten.

2.4.4 Ausgewählte Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Forschung

In Anbetracht der in den Abschnitten 2.4.2 und 2.4.3 dargestellten Modelle zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens wurde deutlich, dass sich die Forschung weitestgehend der deskriptiven Systematisierung der organisationalen Nachfragerseite gewidmet hat – und weniger der empirischen Prüfung oder der theoretischen Fundierung.¹⁸⁷ Diese Entwicklung wird von der weit verbreiteten Konvention flankiert, dass organisationale Nachfrager ihre

¹⁸⁵ Vgl. Johnston/Lewin (1996, S. 9).

¹⁸⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 105).

¹⁸⁷ Vgl. die Literaturrecherche in Reid/Plank (2000).

Kaufentscheidungen deutlich rationaler¹⁸⁸ als private Endkunden treffen¹⁸⁹ – obwohl auch hier Individuen in die Entscheidungsprozesse involviert sind. Diesbezüglich erscheint die BtB-Marketingforschung zu großen Teilen von den Entwicklungen der Erkenntnisse im Bereich des individuellen ökonomischen Entscheidungsverhaltens und der damit verbundenen verhaltenswissenschaftlichen bzw. psychologisch geprägten Betrachtung unberührt.¹⁹⁰ Im Rahmen der individuellen Konsumentenverhaltensforschung finden hingegen – u. a. motiviert durch die sog. *verhaltenswissenschaftliche Wende*¹⁹¹ – zahlreiche Heuristiken oder Entscheidungsverzerrungen ihre Berücksichtigung.¹⁹² Dieser mangelnden Integration solcher Effekte im BtB-Bereich steht jedoch gegenüber, dass auch im organisationalen Beschaffungsverhalten verhaltenswissenschaftliche Aspekte, wie bspw. Emotionen vor dem Hintergrund von langfristigen Geschäftsbeziehungen und den damit verbundenen persönlichen Interaktionen, auftreten können.¹⁹³ Zu betonen gilt an dieser Stelle, dass die Erkenntnisse aus der Konsumentenverhaltensforschung nicht ohne Anpassungen auf das organisationale Verhalten

¹⁸⁸ Der Rationalitätsbegriff beschreibt in diesem Fall eine analytische Auseinandersetzung mit objektiv mess- und vergleichbaren Anbieter- und Leistungsauswahlkriterien (vgl. Kaufmann et al. 2017). Demnach fließen insb. Aspekte von qualitätsbezogenen Faktoren sowie die Beschaffungskosten in die Kaufentscheidung mit ein (vgl. Doney/Cannon 1997; Wilson/Woodside 1994). Eine zentrale Konzeptualisierung des rationalen Entscheidungsverhaltens findet sich im sog. *Value in Use*-Ansatz wieder (vgl. MacDonald et al. 2016, S. 96). Gem. diesen Überlegungen erscheint eine Beschaffungsentscheidung dann als rational, wenn sich für ein Leistungsangebot entschieden wird, welches unter Berücksichtigung der Gesamtkosten den größten Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens leisten kann.

¹⁸⁹ Vgl. u. a. Homburg (2017, S. 1061); Rese/Herter (2004); Patti et al. (1991); Webster (1995); Poscharsky (1998). Die Autoren begründen diese Einschätzung neben dem Fokus auf den Nutzen einer Leistung mit einem hohen Zielbezug der Prozesse im BtB-Bereich, der kognitiv und logisch getriebene Überlegungen, die frei von Emotionen sind, erfordert. Die vorliegende Arbeit soll an dieser Stelle auch keineswegs die im Vergleich zum BtC-Bereich höhere Relevanz rationalen Verhaltens in Zweifel ziehen, sondern soll lediglich die Ausschließlichkeit in Frage stellen.

¹⁹⁰ Vgl. Bornemann et al. (2020, S. 448). Ausnahmen hiervon bilden jedoch z. B. Homburg et al. (2010a), Stoddard/Fern (2002) oder McQuiston/Dickson (1991).

¹⁹¹ Vgl. u. a. Kahnemann/Tversky (1979); Tversky/Kahnemann (1974).

¹⁹² Z.B. *Mental-Accounting* (vgl. Thaler 1985), *Psychological Ownership* (vgl. Carmon/Ariely 2000) oder *Marketing-Placebo-Effekte* (vgl. Garvey et al. 2015; Gier et al. 2020) – um nur eine kleine Auswahl zu nennen. Eine umfassende Übersicht geben Dowling et al. (2020).

¹⁹³ Vgl. u. a. Bornemann et al. (2020, S. 449); Kemp et al. (2018, S. 19); Singh/Venugopal (2015); Bagozzi (2006).

übertragen werden können.¹⁹⁴ Schließlich kann das organisationale Verhalten in der Regel nicht als Summe der individuellen Handlungen und Präferenzen eingeordnet werden.¹⁹⁵ Diese Einschätzung legt auch an dieser Stelle den Hinweis nahe, dass Aspekte des individuellen Beschwerdeverhaltens nicht unmittelbar auf das organisationale zu projizieren sind. Mit Blick auf die Charakteristika von BtB-Märkten und der Zielsetzung des Relationship Marketings werden im folgenden Kapitel ausgewählte verhaltenswissenschaftliche Ansätze diskutiert, die in Zusammenhang mit langfristigen Geschäftsbeziehungen sowie – als aktuelle Überlegung – mit der gesellschaftlichen Wertentwicklung stehen.

Besondere Aufmerksamkeit hinsichtlich des Geschäftsbeziehungsfokus ist bisher Phänomenen, wie Vertrauen¹⁹⁶, Commitment¹⁹⁷ und persönlichen Beziehungen,¹⁹⁸ zuteil geworden. So haben u. a. Lieferanten, denen vertraut wird, insofern einen Vorteil, als dass in einer Vielzahl an Studien ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen *Vertrauen*¹⁹⁹ und *Loyalität* gemessen werden konnte.²⁰⁰ Ferner ordnen auch organisationale Nachfrager, die einem Anbieter bereits vertrauen, weniger Alternativen als relevant ein.²⁰¹ Weitere Studien zeigen, dass ein positiver Wirkungszusammenhang einerseits zwischen Vertrauen

¹⁹⁴ An dieser Stelle sei bspw. auf die besseren Informationsverarbeitungskapazitäten (vgl. Wilson 2000; Johnston/Lewin 1996), das höhere Maß an Formalisierung und die mit den Rollen eines jeden Einzelnen einhergehenden unterschiedlichen Entscheidungslogiken (vgl. March 1994) hingewiesen. So müssen zudem die beteiligten Buying Center-Mitglieder regelmäßig Rechenschaft über ihr eigenes Handeln ablegen, was wiederum das eigene Verhalten beeinflussen kann (vgl. Doney/Armstrong 1996).

¹⁹⁵ Vgl. Sunstein/Hastie (2015). Siehe auch Abschnitt 2.4.2.

¹⁹⁶ Vgl. u. a. Doney/Cannon (1997).

¹⁹⁷ Vgl. u. a. Palmatier (2008); Narayandas/Rangan (2004).

¹⁹⁸ Vgl. u. a. Wathne et al. (2001).

¹⁹⁹ Die hohe Relevanz des Vertrauensbegriffs in der Wissenschaft lässt sich u. a. an der Vielzahl an Forschungsdisziplinen erkennen, die sich diesem Begriff widmen. Dies hat jedoch zur Folge, dass keine einheitliche, disziplinenübergreifende Definition des Begriffs existiert. Im Zuge einer Systematisierung können die vorhandenen Definitionen in philosophische, soziologische, psychologische und ökonomische unterschieden werden. Daher greift die vorliegende Arbeit auf folgende zusammenfassende Begriffsdefinition zurück: „Vertrauen ist das auf zukünftige, unsichere Situationen gerichtete Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens, das auf den bisherigen Erfahrungen einer Person oder Organisation beruht, mit einer Verlustgefahr verbunden ist und mit dem Fehlen von Kontrollmöglichkeiten einhergeht“ (Kenning 2002a, S. 12).

²⁰⁰ Vgl. u. a. Paparoidamis et al. (2019); Medlin et al. (2005).

²⁰¹ Vgl. Friend et al. (2011).

und *Commitment*²⁰² sowie andererseits zwischen *Commitment* und *Loyalität* vorliegt.²⁰³ Hierbei werden Tendenzen ersichtlich, dass *Vertrauen auf der persönlichen Ebene* (direkter Ansprechpartner) und *Commitment auf Unternehmensebene* eine bedeutsamere Rolle spielt.²⁰⁴ Aufgrund der starken Wirkungsbeziehung zwischen *Vertrauen* und *Commitment* werden diese beiden Variablen in der Marketingforschung oftmals zu dem übergreifenden Konstrukt *Beziehungsqualität* zusammengeführt. So zeigen verschiedene Studien, dass das Vorliegen einer guten *Beziehungsqualität* positiv auf das organisationale Beschaffungsverhalten wirkt und als Indikator für einen erfolgreichen Status einer Geschäftsbeziehung gesehen werden kann.²⁰⁵ Hierbei können auch persönliche Beziehungen zwischen einem *Buying Center-Mitglied* und dem *Ansprechpartner* auf der Anbieterseite die *Kundenloyalität* positiv beeinflussen.²⁰⁶ Diese persönlichen Beziehungen werden beeinträchtigt, wenn die Beschaffungsprozesse durch einen hohen *Formalisierungsgrad* gekennzeichnet sind und auf diese Weise *entpersonalisiert* werden – dann nimmt jedoch die *Loyalität* zum Unternehmen als *Institution* zu.²⁰⁷ Auf diesen Überlegungen aufbauend lassen sich erste Hinweise entdecken, dass persönliche Beziehungen den Anbieter vor einem Wechsel schützen können, indem von der *Beziehungs-* auf die *Leistungsqualität* geschlossen wird.²⁰⁸ Dieser Aspekt könnte insb. mit Blick auf das *Beschwerdeverhalten* interessant sein und die Frage aufwerfen, inwiefern dieser Schutzmechanismus auch im Falle von *Leistungsverschlechterungen* wirkt oder nicht. In einem solchen Fall könnte ggf. eine hohe *Beziehungsqualität* als „Rettungsanker“ zum Tragen kommen. Aus *Anbietersicht* sollte es angesichts der vorangegangenen Ausführungen das Ziel sein, einen *Bestandslieferantenstatus* zu erreichen. In Anlehnung an den *Status-quo-Bias* aus den *Verhaltenswissenschaften* beschreibt dieser, dass genauso *organisationale Nachfrager* unter *Unsicherheit* aufgrund von

²⁰² *Commitment* beschreibt die Einsatzbereitschaft eines Individuums für den Erhalt und die Fortsetzung einer Beziehung (vgl. Morgan/Hunt 1994).

²⁰³ Vgl. u. a. Wu et al. (2015); Cater/Zabkar (2009); Stanko et al. (2007); Gounaris (2005); Medlin et al. (2005).

²⁰⁴ Vgl. Narayandas/Rangan (2004).

²⁰⁵ Vgl. Casidy/Nyadzayo (2019); Zhang et al. (2016); Palmatier (2008); Hewett et al. (2002).

²⁰⁶ Vgl. Sarmiento et al. (2015); Cater/Zabkar (2009).

²⁰⁷ Vgl. Hossain/Chonko (2018).

²⁰⁸ Vgl. Wathne et al. (2001); Ashnai et al. (2016); Rauyruen/Miller (2007); Doney/Cannon (1997).

Vertrautheit auf Bewährtes zurückgreifen.²⁰⁹ Abschließend könnte dies aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive die Implikation zulassen, dass Vertrauen, Commitment und damit aggregiert die Beziehungsqualität Hinweise auf die zukünftige Entwicklung einer Geschäftsbeziehung geben können.²¹⁰

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht können auch Verzerrungen des organisationalen Beschaffungsverhaltens durch die Übereinstimmung von gesellschaftlichen Werten mit denjenigen des Unternehmens oder der Buying Center-Mitglieder ausgelöst werden.²¹¹ Während bspw. HEWETT ET AL. (2006, 2002) und FISHER/LOVELL (2003) untersuchen, inwiefern Beschaffungsentscheidungen von den Werten innerhalb des Buying Centers beeinflusst werden, zeigen HOMBURG ET AL. (2013) den Einfluss anbieterseitiger Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten. Demzufolge beobachten auch organisationale Nachfrager sehr wohl gesellschaftliche Entwicklungen sowie das Anbieterverhalten in derartigen Kontexten, wodurch das eigene Beschaffungsverhalten beeinflusst werden kann. Vor diesem Hintergrund kann mit Blick auf das organisationale Beschwerdeverhalten vorab die Vermutung geäußert werden, dass auch die Äußerung von Kritik nicht unabhängig von gesellschaftlichen Entwicklungen und wahrgenommenen sozialen Risiken sein könnte und demnach verhaltenswissenschaftlichen Aspekten unterliegen kann.²¹²

Rückblickend kann zum Abschluss dieses Kapitels zusammengefasst werden, dass das organisationale Beschaffungsverhalten auf BtB-Märkten einigen Besonderheiten unterliegt, welche die Vermutung nahelegen, dass auch das organisationale Beschwerdeverhalten mit eigenständigen Herausforderungen konfrontiert ist.²¹³ Insb. der intensive Geschäftsbeziehungsfokus, mögliche Abhängigkeiten

²⁰⁹ Vgl. Bornemann et al. (2020, S. 464); Hada et al. (2014); Heide/Weiss (1995). Diese Heuristik definiert Brown (1995) als „psychological inertia [that] helps explain why it may be difficult for outsuppliers to take business away from entrenched competitors“ (Brown 1995, S. 173).

²¹⁰ Dieser Gedanke wird in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) untersucht.

²¹¹ Vgl. Bornemann et al. (2020, S. 466); Homburg et al. (2013); Hewett et al. (2002); Hewett et al. (2006); Fisher/Lovell (2003). Hemingway (2005) zeigte, dass grundsätzlich das Verhalten von Individuen in Gruppen und Organisationen von persönlichen sozialen Wahrnehmungen und Wertvorstellungen geprägt ist.

²¹² Erste Hinweise hierzu liefern Laschet et al. (2023). In den empirisch-quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5) wird dieser Aspekt integriert und geprüft.

²¹³ Vgl. hierzu auch den Aufruf von Brock et al. (2013) zur weiteren Forschung hinsichtlich des Beschwerdeverhaltens unter besonderer Berücksichtigung von BtB-Charakteristika (vgl. Brock et al. 2013, S. 321).

zwischen Anbieter und Nachfrager sowie das Zusammenspiel aus individuellen und gruppenbezogenen Einflussfaktoren geben ausreichend Anlass für eine gesonderte Betrachtung. Das folgende Kapitel widmet sich daher zunächst den Grundlagen des Beschwerdemanagements und -verhaltens.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Grundlagen des Beschwerdemanagements und Noncomplainingings

3

3.1 Grundlagen des Beschwerdemanagements

3.1.1 Definition der zentralen Begrifflichkeiten

Um die Grundlagen des Beschwerdemanagements und -verhaltens angemessen erläutern zu können, erscheint es vorab geboten, die Begriffe der Beschwerde und damit auch des Noncomplainingings sowie des Beschwerdemanagements zu definieren. In Anbetracht eines fehlenden einheitlichen Begriffsverständnisses – sowohl in der Marketingforschung als auch in der Unternehmenspraxis – werden nachfolgend die jeweiligen für die vorliegende Arbeit gültigen Definitionen dieser Begrifflichkeiten dargestellt.

Analog zu der Forschungsarbeit von BROCK¹ soll zunächst eine etymologische Betrachtung des mittelhochdeutschen Begriffs „beschweren“ vorgenommen werden, da hiermit erste Hinweise für eine potenzielle Definition des Begriffs *Beschwerde* geliefert werden. So lässt sich das Präfixverb „beschweren“ vom Adjektiv „schwer“² ableiten und wird dem nach mit „belasten, drücken, belästigen, betrüben“³ in Zusammenhang gestellt. Darauf aufbauend wird unter

¹ Vgl. Brock (2009, S. 17).

² Vgl. Duden (2006, S. 659).

³ Vgl. Duden (2006, S. 76).

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9_3.

dem reflexiven Verb „sich beschweren“ die Formulierung „sich über Drückendes beklagen“ verstanden.⁴ Demzufolge bedeutet eine Beschwerde gemäß der etymologischen Betrachtung das „Beklagen über Drückendes“.⁵

Auch wenn hinsichtlich der Etymologie weitestgehend Einigkeit herrscht, lässt sich in der Marketingforschung eine Vielzahl an Begriffsverständnissen entdecken, die den Begriff der Beschwerde sehr unterschiedlich fassen und definieren.⁶ Eine erste – noch sehr weit gefasste – Definition geht auf FORNELL⁷ zurück. Dieser ordnet eine Beschwerde als Artikulation von Unzufriedenheit⁸ – ausgelöst von einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem anderen Aspekt der Kauferfahrung – ein. Hierbei erfolgt somit u. a. keine Einengung des Begriffs auf den Adressaten der Beschwerde. SCHÜTZE fasst den Begriff der Beschwerde sogar noch weiter, indem keine aktuelle Unzufriedenheit vorliegen muss, sondern lediglich eine latente oder potenzielle.⁹ Die Äußerung des Kunden kann demnach ausschließlich auf der Erwartung beruhen, dass der Anbieter möglicherweise sein Verhalten zukünftig ändern wird und somit dem faktischen Entstehen von Unzufriedenheit vorgebeugt werden kann.

Einen hinsichtlich des Beschwerdeadressaten differenzierteren Ansatz verfolgt BROCK¹⁰, welcher zwischen einer Beschwerde im weiteren Sinne und einer

⁴ Vgl. Duden (2006, S. 76).

⁵ Vgl. Brock (2009, S. 17).

⁶ Vgl. Fürst (2005, S. 8ff).

⁷ Fornell definiert eine Beschwerde als „an articulation of a grievance: a dissatisfaction with a product, the service accompanying it, or with any element involved in the customer’s shopping or purchase experience“ (Fornell 1978, S. 294).

⁸ In der Marketingliteratur finden sich zahlreiche Erklärungsansätze von (Un-)Zufriedenheit, wobei sich im Wesentlichen das Confirmation/Disconfirmation(C/D)-Paradigma durchgesetzt hat. Demnach entsteht (Un-)Zufriedenheit infolge eines Vergleichsprozesses der Leistungserwartung (Soll-Leistung) mit der -erfahrung (Ist-Leistung). Entspricht nun die Soll-der Ist-Leistung (Konfirmation), entsteht Zufriedenheit. Erfolgt eine Übererfüllung der Leistungserwartung (positive Konfirmation), führt dies ebenfalls zur Zufriedenheit. Eine negative Konfirmation – die Erwartungen übersteigen die tatsächliche Erfahrung – führt zur Unzufriedenheit. Vgl. u. a. Bearden/Teel (1983); Wunderlich (2004, S. 65 ff.).

⁹ Vgl. Schütze (1992, S. 269 f.); Huber et al. (2019, S. 106).

¹⁰ Vgl. Brock (2009, S. 18 f.). Eine weitere Möglichkeit bietet die Differenzierung in instrumentale oder nicht-instrumentale Beschwerden (vgl. hierzu Hoffman/Bateson 1997, S. 332).

Beschwerde im engeren Sinne (i.e.S.) unterscheidet. Erstere umfasst alle Verhaltensreaktionen eines Kunden, die auf seiner Unzufriedenheit beruhen.¹¹ Die *Beschwerde im weiteren Sinne* inkludiert demzufolge auch die Reaktion gegenüber Drittparteien, während mit der *Beschwerde i.e.S.* ausschließlich die Artikulation der Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter gemeint ist. Dem Begriffsverständnis der Beschwerde i.e.S. wird auch in dieser Arbeit grundlegend gefolgt, sodass der Begriff der Beschwerde zu dieser synonym verwendet wird.¹²

Doch auch hinsichtlich des Begriffsverständnisses der Beschwerde i.e.S. lassen sich in der Marketingliteratur unterschiedliche Auffassungen erkennen. Während FÜRST in seinen Arbeiten eine sehr umfassende Definition¹³ verwendet, reduziert BROCK in Anlehnung an HOFFMANN¹⁴ diese und definiert die Beschwerde i.e.S. wie folgt: „Alle unternehmensgerichteten Kundenartikulationen nach dem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen, die darauf abzielen, subjektiv wahrgenommene Kundenprobleme, die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf und/oder der Nutzung der Produkte oder Dienstleistung stehen, zu beseitigen“. ¹⁵ Problematisch an dieser Definition erscheint jedoch für die vorliegende Arbeit, dass ausschließlich unmittelbar mit der Kernleistung (Produkt oder Dienstleistung) verbundene Beschwerden gegenüber dem Anbieter betrachtet werden.¹⁶ Insb. im

¹¹ Vgl. Singh (1988, S. 95); Brock (2009, S. 18). Im Rahmen dieser Ausführungen wird auf die Klassifikation von Day/Landon (1977) sowie Singh (1988) zurückgegriffen. Sie unterscheiden im Wesentlichen zwischen zwei Ebenen. Die erste Ebene beschreibt die grundlegende Reaktion des Kunden auf seine Unzufriedenheit, d. h. der Kunde beschwert sich oder äußert sich nicht. Auf der zweiten Ebene differenzieren die Autoren zwischen privaten (negative Mund-zu-Mund-Kommunikation und/oder Wechsel des Anbieters) und öffentlichen (Beschwerde gegenüber dem Anbieter oder Drittparteien) Handlungen. Vgl. Day/Landon (1977, S. 425 ff.); Singh (1988, S. 95); Wünschmann (2006, S. 70).

¹² Die Beschwerde im weiteren Sinne wird in der vorliegenden Arbeit mit dem Konstrukt *negatives Word of Mouth* (Mund-zu-Mund-Kommunikation) gleichgesetzt und damit eindeutig von der Beschwerde i.e.S. abgegrenzt.

¹³ „Jede schriftliche, telefonische oder persönliche Unzufriedenheitsäußerung eines potenziellen oder tatsächlichen Kunden gegenüber dem Hersteller oder Absatzmittler [...], die sich auf ein wahrgenommenes Problem mit einem der Kernleistung, der Zusatzleistung und/oder dem Verhalten von Mitarbeitern eines Anbieters vor, während oder nach dem Kauf bezieht und die darauf abzielt, auf Basis eines vorhandenen oder nicht vorhandenen kaufrechtlichen Anspruchs Wiedergutmachung zu erreichen, auf dieses Problem aufmerksam zu machen, ein solches Problem mit dem Anbieter nicht noch einmal zu erleben und/oder dem Ärger über das Problem Luft zu machen“ wird als Beschwerde definiert (Fürst 2005, S. 10).

¹⁴ Vgl. Hoffmann (1991, S. 2 f.).

¹⁵ Brock (2009, S. 19).

¹⁶ Eine ähnliche Einengung des Beschwerdebegriffs nehmen Jacoby/Jaccard vor (vgl. Jacoby/Jaccard 1981, S. 7).

BtB-Bereich können Probleme mit dem Anbieter jedoch nicht nur im Zusammenhang mit der Leistung an sich, sondern auch mit Verhaltensweisen des Anbieters innerhalb des gesamten Vermarktungsprozesses stehen, wie z. B. Preissetzungsverhalten oder Ausspielen von Machtpositionen. Somit bedarf es einer Definition, die hierüber hinausgeht.¹⁷

Einen Definitionsansatz bieten vor diesem Hintergrund STAUSS/SEIDEL.¹⁸ Demnach stellen alle Äußerungen gegenüber einem Anbieter, aus denen sich erkennen lässt, dass eine Leistung oder Verhaltensweise eines Anbieters nicht den Kundenerwartungen entspricht, eine Beschwerde dar. Des Weiteren kann eine Beschwerde nicht nur von Individuen, sondern auch von Gruppen artikuliert werden. Dieser Aspekt erscheint mit Blick auf das Buying Center-Konzept von enormer Bedeutung für die vorliegende Arbeit. Jedoch inkludieren STAUSS/SEIDEL (2014) ebenfalls Mitglieder anderer Anspruchsgruppen, die nicht unmittelbar von dem kritischen Vorfall betroffen sind. Ein weiterer Kritikpunkt im Sinne der vorliegenden Arbeit an dem Begriffsverständnis von STAUSS/SEIDEL (2014) liegt darin, dass Beschwerden in der Nachkaufphase intentional vorgetragen werden – also mit der Absicht, eine neue Leistung, Reparatur, teilweise oder vollständige Rückzahlung des Kaufpreises oder Schadensersatz für Folgeschäden zu erhalten. Im BtB-Bereich lässt sich jedoch vermuten, dass Beschwerden auch der Einleitung von gemeinsamen Verbesserungsprozessen bzw. dem partnerschaftlichen Aufzeigen von Lösungspotenzialen dienen – und dies ggf. bereits in der Vorkaufphase, z. B. wenn es sich um ein System- oder Integrationsgeschäft handelt.

In Anbetracht der vorherigen Ausführungen zu den unterschiedlichen Begriffsdefinitionen einer Beschwerde in der Marketingliteratur wird eine *Beschwerde* in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert: Eine Beschwerde umfasst die intentionale Artikulation der Unzufriedenheit aktueller und verloreener Kunden, die aus subjektiv wahrgenommenen leistungs-, verhaltens- und vermarktungsbezogenen Aspekten resultiert und unmittelbar an den Anbieter kommuniziert wird. Hierbei kann eine Beschwerde individuell oder aggregiert im Sinne einer

¹⁷ Brock (2009) begründet seine Einschränkung u. a. mit der sog. *Critical-Incident-Technique*. Diese beschreibt die Befragung von Studienteilnehmern anhand von kritischen Vorfällen in einem bestimmten vorangegangenen Zeitraum. Dieser Vorgang steht dann in einem direkten Verhältnis mit dem Kauf einer Leistung (vgl. u. a. Roos 2002). Mit dem Bedarf nach einer umfassenderen Definition geht in der vorliegenden Arbeit demzufolge auch ein erweitertes Verständnis der Critical-Incident-Technique einher, sodass diese nicht nur leistungs-, sondern auch verhaltens- und vermarktungsbezogene Vorfälle umfasst.

¹⁸ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 28 f.). Die Ausführungen der Autoren gehen auf die Begriffsverständnisse von Wimmer (1985) und Stauss (1989) zurück.

Gruppenbeschwerde geäußert werden. Die Äußerung von Unzufriedenheit über einen Anbieter innerhalb des eigenen Unternehmens bzw. Buying Centers oder gegenüber Drittparteien wird nicht unter dem Beschwerdebegriff der vorliegenden Arbeit subsumiert. Abbildung 3.1 stellt die für die vorliegende Arbeit maßgebliche Definition einer Beschwerde anhand ihrer wesentlichen Charakteristika grafisch dar.¹⁹

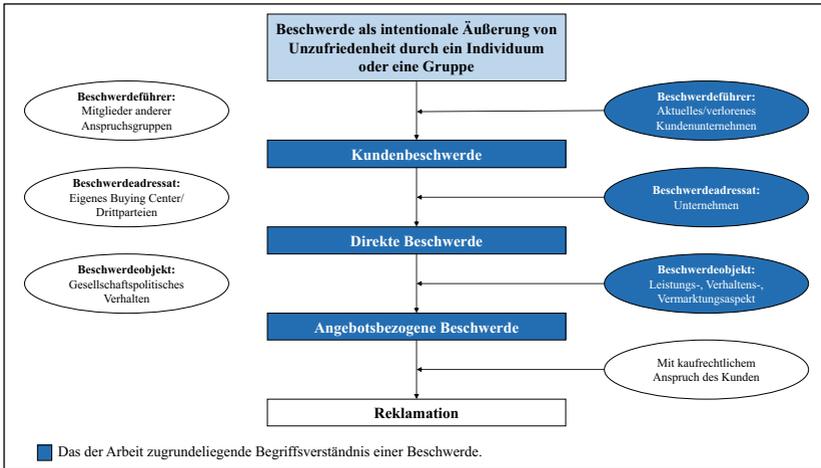


Abbildung 3.1 Definition einer Beschwerde. (Quelle: Eigene Darstellung; Abbildung von Stauss/Seidel (2014, S. 30) auf eigene Definition angepasst.)

Das bewusste Unterlassen der Artikulation einer – wie oben definierten – Beschwerde wird in der vorliegenden Arbeit als *Noncomplaining* und das betroffene Individuum oder die Gruppe als *Noncomplainer* bezeichnet.²⁰ Das

¹⁹ Vor diesem Hintergrund sind Beschwerden von dem oftmals in der Praxis synonym verwendeten Begriff der *Reklamation* abzugrenzen. Diese umfassen ausschließlich diejenige Teilmenge von Beschwerden, die sich auf einen rechtlich durchsetzbaren Gewährleistungsanspruch bezieht (vgl. u. a. Riemer 1986, S. 76; Huber et al. 2019, S. 14; Eggert 2003, S. 107; Stauss/Seidel 2014, S. 29).

²⁰ Vgl. hierzu auch Brock et al. (2011); Voorhees et al. (2006); Ganesh et al. (2000); Benda-pudi/Berry (1997); Jones/Sasser (1995); Keaveney (1995); Richins (1987). In der Marketing-Literatur werden teilweise auch die Bezeichnungen „non-behavioral“, „no-action“ und „inaction“ verwendet (vgl. Day/Landon 1977; Singh 1988; Kitapci et al. 2019; Arora/Chakraborty 2020).

Noncomplaining umfasst somit lediglich die Nicht-Äußerung der Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter und schließt den Verzicht auf ein negatives Word of Mouth (WoM) innerhalb des eigenen Unternehmens oder gegenüber Dritten sowie das Einschalten von Drittparteien nicht mit ein.²¹

Analog zu dem uneinheitlichen Verständnis des Beschwerdebegriffs innerhalb der Marketingliteratur mangelt es ebenfalls an einer deckungsgleichen Verwendung des Begriffs *Beschwerdemanagement*, sodass es auch diesbezüglich eine gemeinsame Definition zu schaffen gilt. Den Ursprung findet das Beschwerdemanagement in der amerikanischen Literatur unter der Bezeichnung *Complaint Management*²², welches vielfach mit dem Begriff der Beschwerdepolitik gleichgesetzt wurde.²³ Das Beschwerdemanagement wurde zunächst als Instrument eingeordnet, um intensive Beziehungen zum Kunden aufbauen zu können, indem der Kunde dazu veranlasst wird, in einem kritischen Fall in den Dialog mit dem Unternehmen zu treten.²⁴ Dieser Dialog soll die Geschäftsbeziehung verstärken, indem die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der artikulierten Beschwerde aus Kundensicht die Unzufriedenheit abbauen und schließlich in der Kundenbindung resultieren soll.²⁵ Anhand dieses Verständnisses zeigt sich, dass das Beschwerdemanagement anfangs sehr stark als Kundenbindungsinstrument mit dem Ziel der Stimulierung von Beschwerden interpretiert wurde. Von diesem fokussierten Verständnis aus entwickelte sich jedoch in der deutschsprachigen Literatur ein ganzheitlicher Ansatz, welcher das Beschwerdemanagement als aktiven Prozess eines Unternehmens zur zielgerichteten Gestaltung der Kundenbeziehung sowie Steigerung der Zufriedenheit und Bindung versteht, um trotz einer Leistungsver schlechterung die Ziele des Relationship Marketings nicht zu gefährden.²⁶ In Anbetracht dessen umfasst das Beschwerdemanagement die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden von Kunden oder sonstigen Anspruchsgruppen ergreift.²⁷ Diese

²¹ Die Abschnitte 3.2, 3.3 und 3.4 widmen sich den Noncomplainern in ausführlicher Weise.

²² Vgl. Eggert (2003, S. 104).

²³ Die *Beschwerdepolitik* beschreibt den aktiven Umgang mit Beschwerden, um eine zielorientierte Gestaltung der Marktbeziehungen vornehmen zu können (vgl. Hansen et al. 1995).

²⁴ Vgl. Diller (1995, S. 443); Eggert (2003, S. 104).

²⁵ Vgl. Fassott (1995, S. 257); Eggert (2003, S. 104).

²⁶ Vgl. Bruhn (2016, S. 241).

²⁷ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 63); Jeschke (1995, S. 261). Teilweise wird der englischsprachige Begriff *Service Recovery* in der Marketingliteratur synonym verwendet. Diese Gleichsetzung wird in der vorliegenden Arbeit jedoch vermieden, da der Argumentation von Fürst (2005), Smith et al. (1999) und Hocutt et al. (1997) gefolgt wird, wonach *Service Recovery* deutlich weitläufigere Aktivitäten als das Beschwerdemanagement umfasst.

Ausführungen deuten bereits an, dass das Beschwerdemanagement einerseits *prozess-* und andererseits *aktivitätsbezogene Aspekte* beinhaltet.

Diesen Gedanken greift u. a. FÜRST²⁸ auf, indem er in seinem Beitrag zur Begriffsklärung des Beschwerdemanagements zwischen einer prozess- bzw. aufgaben-²⁹, einer system-³⁰ und einer kumulativen aktivitätsbezogenen³¹ Definition unterscheidet. Erweitern lässt sich die aktivitätsbezogene Definition des Beschwerdemanagements um einen für die vorliegende Arbeit sehr bedeutsamen Aspekt. So sieht GÜNTER³² in seiner Definition explizit das Management von Noncomplainern als Teilgebiet des Beschwerdemanagements an, wobei er jedoch ausschließlich reaktive Handlungen berücksichtigt.³³ Gleichwohl gilt es genauso proaktive Maßnahmen zu inkludieren. Vor diesem Hintergrund folgt die vorliegende Arbeit dem *aktivitätsbezogenen Verständnis* des Beschwerdemanagements, und stellt weniger prozessbezogene und organisationale Aspekte in den Mittelpunkt. Vielmehr werden unter dem Beschwerdemanagement alle proaktiven und reaktiven Maßnahmen eines Unternehmens – sowie deren Planung und Kontrolle – verstanden, die ergriffen werden, um die artikulierte und nicht artikulierte Unzufriedenheit eines Kunden adressieren zu können.

3.1.2 Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements

Die hohe Bedeutsamkeit des Beschwerdemanagements für das Relationship Marketing zeigt sich vor allem in der empirischen Beobachtung, dass ein Anbieter, der eine Beschwerde aus Kundensicht vollkommen zufrieden stellend behandelt,

²⁸ Vgl. Fürst (2005, S. 10).

²⁹ Demnach wird das Beschwerdemanagement als eine prozessbezogene Abfolge von Aufgaben verstanden, die im Zuge von Beschwerden anfallen (vgl. Johnston 2001, S. 61 f.).

³⁰ Hierbei liegt der Fokus auf der Organisationsstruktur, indem das Beschwerdemanagement als ein Subsystem des Unternehmens verstanden wird, welches sich dem Umgang mit Beschwerden widmet (vgl. Fornell/Wernerfelt 1987, S. 339 ff.; Riemer 1986, S. 28).

³¹ Gem. dieser Definition stehen die unternehmerischen Aktivitäten und Handlungen, die im Rahmen eines kritischen Vorfalles auftreten, im Vordergrund (vgl. Brock 2009, S. 19; Günter 2003, S. 294 ff.; Hansen et al. 1995, S. 77 ff.).

³² Günter definiert das Beschwerdemanagement als „Behandlung der geäußerten und nicht geäußerten (versteckte Beschwerden, unvoiced complaints) Unzufriedenheit von Kunden durch den Anbieter“ (Günter 2003, S. 294).

³³ Siehe hierzu auch die Kritik von Brock (vgl. Brock 2009, S. 20).

mit einer höheren Loyalität des Kunden belohnt wird.³⁴ Verschiedene empirische Studien³⁵ belegten die Erkenntnis, dass die Kundenzufriedenheit mit einer zunehmenden wahrgenommenen Qualität des Beschwerdemanagements ansteigt. Dabei wiesen Kunden, die eine überdurchschnittliche Qualität des Beschwerdemanagements attestierten, eine höhere Zufriedenheit mit dem Anbieter auf als die Vergleichsgruppe, die mit keiner Leistungsverschlechterung konfrontiert war. Dieses Phänomen wird in der Literatur oftmals als *Beschwerdeparadoxon* bzw. *Service Recovery Paradox* bezeichnet.³⁶ Dies zeigt, dass das erfolgreiche Management von (Non-)Complainern damit nicht nur einen wesentlichen Einfluss auf psychografische Zielgrößen, wie z. B. die Kundenzufriedenheit, ausüben kann, sondern auch die Erreichung ökonomischer Zielgrößen durch die Ausschöpfung von Kundenbindungspotenzialen unterstützt.³⁷ Vor diesem Hintergrund lässt sich auch das *Oberziel* des Beschwerdemanagements ableiten und zwar die Erhöhung der Profitabilität und der Wettbewerbsfähigkeit durch die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit, der Minimierung negativer Auswirkungen der Unzufriedenheit sowie das Ausnutzen der Kundeninformationen über Verbesserungspotenziale.³⁸ An dieser Stelle wird unmittelbar das eingangs der Arbeit dargelegte Risiko von Noncomplainern deutlich, da die Artikulation der Unzufriedenheit die Grundvoraussetzung für die Informationsgenerierung und den Einsatz entsprechender Maßnahmen zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit darstellt.

³⁴ Vgl. Hart et al. (1990); Smith/Bolton (1998); Homburg (2017, S. 952).

³⁵ Vgl. u. a. Hadwich (2003); ServiceBarometer (2020); De Matos et al. (2007); Magnini et al. (2007); Michel (2001); Hansen/Jeschke (2000); Adamson (1993). Eine interne Studie bei der Volkswagen AG zeigte bspw., dass sich 54–70 % der zufrieden gestellten Complainer zu treuen und langjährigen Kunden entwickelt haben (vgl. Bunk 1993).

³⁶ Vgl. Hübner et al. (2018, S. 295 ff.); Magnini et al. (2007, S. 220 f.); Maxham/Netemeyer (2002, S. 67); Tax/Brown (1998); Hart et al. (1990). Siehe hierzu auch die grafische Darstellung in Anhang 1 im elektronischen Zusatzmaterial.

³⁷ Vgl. u. a. die Studien von Goodwin/Ross (1990) oder ServiceBarometer (2013). Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive setzt dies jedoch voraus, dass es sich bisher um eine profitable Kundenbeziehung gehandelt hat. Es bietet sich somit an, vor dem Einsatz entsprechender Maßnahmen die bisherige und zu erwartende Profitabilität der betroffenen Kundenbeziehung zu beurteilen.

³⁸ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 63); Ahlert et al. (1996, S. 181 f.); Stauss (2005, S. 318); Stauss/Schoeler (2004, S. 148); Brock (2009, S. 20). Mit Blick auf weitere negative Auswirkungen weisen Tax et al. darauf hin, dass das Beschwerdemanagement „can have dramatic impact on customer retention rates, deflect the spread of damaging word-of-mouth, and improve bottom-line performance“ (Tax et al. 1998, S. 60).

Aus dem Oberziel des Beschwerdemanagements lassen sich wiederum folgende *Teilziele* ableiten.³⁹ Zunächst sind die *kundenbeziehungsrelevanten Ziele* zu nennen. Im Vordergrund steht dabei die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen und die damit verbundene Reduktion von Kundenabwanderungen, um auf diese Weise die Umsätze und final die Deckungsbeiträge absichern zu können. Weiter sollen mit der Stärkung der Kundenbindung Mehrkäufe generiert bzw. Cross Buying-Potenziale ausgeschöpft werden. Ferner kann ein gutes Beschwerdemanagement den Aufbau eines kundenorientierten Unternehmensimages fördern⁴⁰, indem u. a. zunächst das WoM der zufriedenen Kunden beeinflusst wird und folglich auch positive Ausstrahlungseffekte auf weitere (potenzielle) Kunden geschaffen werden können. Somit können akquisitorische Effekte⁴¹ herbeigeführt werden. Des Weiteren lassen sich auch *qualitätsrelevante Teilziele* ableiten. Hierbei steht im Mittelpunkt, dass im Zuge von Beschwerdeäußerungen und Kundenfeedback wertvolle Informationen über Leistungs- oder Verhaltensverbesserungspotenziale gewonnen werden können.⁴² Neben der Kundenbindung bieten die gewonnenen Kenntnisse auch Hinweise über aktuelle und künftige Kundenerwartungen, welche für Leistungsinnovationen verwendet werden und dadurch in Differenzierungspotenzialen⁴³ münden können. Genau diese Potenziale werden jedoch im Zuge der Noncomplainer-Problematik gefährdet bzw. unmittelbar verhindert. Weiter können externe (z. B. Eintreten von Gewährleistungs- oder Garantiefällen, Rechtsprozesse, Auseinandersetzung mit Drittinstitutionen) und interne Fehlerkosten (z. B. effizientere Prozessgestaltung) vermieden werden. Abschließend haben *produktivitätsrelevante Teilziele* zum Inhalt, dass die Erreichung der kundenbeziehungs- und qualitätsrelevanten Teilziele unter Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes wirtschaftlich zu erfolgen hat.⁴⁴

³⁹ Vgl. im Detail die Ausführungen von Stauss/Seidel (2014, S. 64 ff.) und Bruhn (2016, S. 242 ff.).

⁴⁰ Vgl. Günter (1992).

⁴¹ Folglich kann in einem kundenorientierten Beschwerdemanagement ein Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb zu verzeichnen sein, welches möglicherweise in einem *akquisitorischen Potenzial* mündet. Dies hätte einen direkten Effekt auf ökonomische Zielgrößen, da in einem solchen Fall Preiserhöhungen lediglich zu einer geringen Nachfragereaktion führen (sinkende Preiselastizitäten) und die Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften ermöglicht wird (vgl. Ahlert et al. 2020, S. 261; Gutenberg 1984, S. 243).

⁴² Vgl. Tronvoll (2012); Stauss/Seidel (2014, S. 65); Bruhn (2016, S. 242).

⁴³ Siehe Erläuterungen des akquisitorischen Potenzials in Fußnote 41 in diesem Kapitel.

⁴⁴ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 66).

Letztlich stellen das dargelegte Oberziel sowie die hieraus folgenden Teilziele eine Konkretisierung der in Abschnitt 1.1 veranschaulichten psychografischen und ökonomischen Ziele in Bezug auf das Beschwerdemanagement und die Noncomplainer-Thematik dar. Abbildung 3.2 zeigt diese Zusammenhänge sowie die Gefährdung der jeweiligen Zielerreichung durch die Existenz von Noncomplainern in grafischer Form.

Die Zielerreichung des Beschwerdemanagements kann jedoch nur dann erfolgreich eintreten, wenn eine Vielzahl wesentlicher Aufgaben erfüllt wird.⁴⁵ Zu den Aufgaben, die mit dem direkten Beschwerdemanagementprozess einhergehen, gehören folgende:

- Beschwerdestimulierung,
- Beschwerdeannahme,
- Beschwerdebearbeitung und
- Beschwerdereaktion.⁴⁶

Damit das Ziel der Herstellung einer Beschwerdezufriedenheit überhaupt erreicht werden kann, muss zunächst die Unzufriedenheit an den Anbieter kommuniziert werden.⁴⁷ Eine wesentliche Aufgabe des Beschwerdemanagements liegt somit in der Reduktion von Noncomplainer-Raten durch eine entsprechende *Beschwerdestimulierung*. Diese umfasst im Kern alle zielgerichteten Maßnahmen eines Anbieters, die den Kunden zur Äußerung seiner Unzufriedenheit bewegen sollen. Im Wesentlichen hat die Beschwerdestimulierung zum Ziel, die psychischen und physischen Beschwerdebarrieren zu reduzieren. Das zentrale Instrument zum Abbau physischer Barrieren stellt insb. der Auf- bzw. Ausbau von geeigneten

⁴⁵ Hierbei kann zwischen Aufgaben des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses unterschieden werden. Diese Unterscheidung fußt darauf, inwiefern die Erfüllung der Aufgaben in einem unmittelbaren Kontakt zum Beschwerdeführer erfolgt oder nicht. Da in der vorliegenden Arbeit das (Nicht-)Beschwerdeverhalten des Kunden im Zentrum steht – und nicht unternehmensinterne Prozesse –, wird auf eine Betrachtung der Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozesses verzichtet. Ferner widmen sich die nachfolgenden Ausführungen insb. der Beschwerdestimulierung, da die weiteren Aufgaben im Zuge der Noncomplainer-Thematik nicht mehr den Untersuchungsschwerpunkt bilden. Für eine detaillierte Darstellung der Aufgaben wird auf Stauss/Seidel (2014, S. 67 ff.) verwiesen.

⁴⁶ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 67); Homburg (2017, S. 953); Bruhn (2016, S. 243).

⁴⁷ Tax/Brown weisen an dieser Stelle daraufhin, dass „the greatest barrier to effective service recovery and organizational learning is the fact that only five percent to ten percent of dissatisfied customers choose to complain following a service failure“ (Tax/Brown 1998, S. 77).

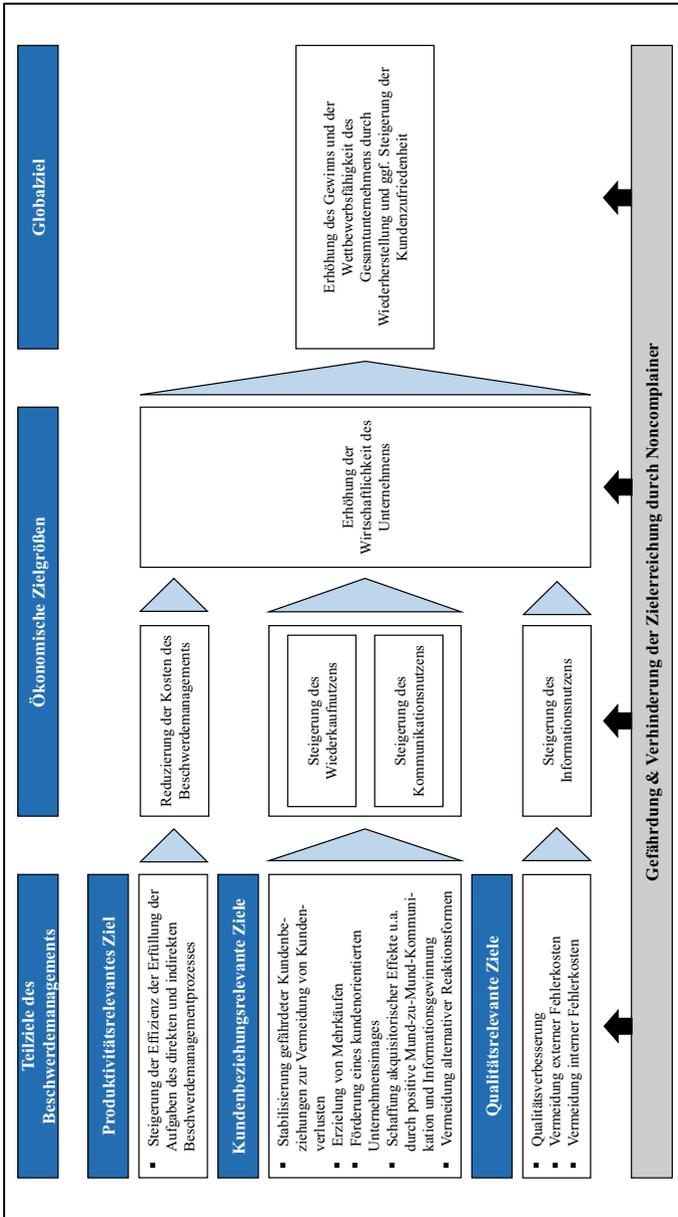


Abbildung 3.2 Ziele des Beschwerdemangements unter Berücksichtigung von Noncomplainer. (Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Stauss/Seidel 2014, S. 66.)

Beschwerdekanälen dar⁴⁸, um auf diese Weise den zeitlichen und finanziellen Aufwand für den Kunden minimieren und hierdurch die Kosten-Nutzen-Relation einer Beschwerde verbessern zu können.⁴⁹ Hier eröffnet in erster Linie die digitale Transformation aus Anbieter- und Kundensicht neue Möglichkeiten. Neben der Beschwerdeartikulation via E-Mail oder Online-Beschwerdeformularen bieten spezielle Social Media-Accounts oder Feedback-Apps⁵⁰ ein entsprechendes Potenzial. Aus Kundensicht können solche Instrumente neben der Reduktion des zeitlichen und finanziellen Aufwands genauso auch den Abbau psychischer Hemmnisse – die in der persönlichen Interaktion mit einem direkten Ansprechpartner begründet sein können⁵¹ – mit sich bringen. Aus Anbieter-sicht bietet die Digitalisierung der Beschwerdestimulierung nicht nur den Vorteil eines geringeren Personaleinsatzes und einer schnelleren Beschwerdeannahme, sondern auch einen systematischen Wissensaufbau durch eine automatische Strukturierung und Auswertung der Beschwerde. Insgesamt lebt eine erfolgreiche Beschwerdestimulierung von einem proaktiven Zugehen des Anbieters auf den Kunden, um ihn auf diese Weise zur Artikulation seiner Unzufriedenheit ermutigen zu können.⁵² Nachdem ein Kunde seine Beschwerde an das Unternehmen adressiert hat, ist die Annahme dieser Beschwerde erforderlich. Die *Beschwerdeannahme* beschreibt demzufolge die systematische, organisationale Erfassung der geäußerten Kundeninformationen sowie im Falle einer mündlichen Beschwerde das korrespondierende Verhalten des Mitarbeiters.⁵³ An dieser Stelle spielen insb. die Freundlichkeit, das Einfühlungsvermögen sowie die entgegengebrachte Hilfsbereitschaft eine wesentliche Rolle,⁵⁴ während bspw. auf Schuldzuweisungen an den Kunden verzichtet werden sollte. Im Anschluss hieran erfolgt die *Beschwerdebearbeitung*. Diese beinhaltet sämtliche Aktivitäten eines Anbieters, die der sachgerechten bzw. zeitlichen und qualitativen Bearbeitung der Beschwerde dienen.⁵⁵ Im Zuge dieser wird die Beschwerdeursache analysiert

⁴⁸ Vgl. u. a. Homburg/Fürst (2003).

⁴⁹ Vgl. Voorhees et al. (2006, S. 524).

⁵⁰ Die Effektivität solcher Apps untersuchten Hadwich/Becker (2013) in ihrer Studie anhand der App „iFeedback“ und zeigten, dass wesentliche Barrieren, wie der zeitliche Aufwand und psychische Hemmnisse, zu erheblichen Teilen abgebaut werden konnten.

⁵¹ Vgl. u. a. Meißner (2004).

⁵² Vgl. Bruhn (2016, S. 243).

⁵³ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 68); Bruhn (2016, S. 243); Homburg et al. (2010b).

⁵⁴ Vgl. die Studienergebnisse von Estelami (2000).

⁵⁵ Vgl. Homburg/Fürst (2005).

sowie die relevanten Informationen an die jeweilige betroffene Abteilung innerhalb des Unternehmens weitergeleitet.⁵⁶ In diesem Schritt sollte dem Anbieter auch die Bedeutung einer schnellen Reaktion⁵⁷ sowie kundenspezifischer Faktoren, wie z. B. der Grad der Unzufriedenheit⁵⁸, bewusst sein. Abschließend erfolgt die *Beschwerdereaktion*, die sich der eigentlichen Problemlösung und Wiedergutmachung widmet. Hierbei steht in erster Linie eine aus Kundensicht faire Reaktion im Fokus, um so die Beziehungsgefährdung in möglichst hohem Ausmaß abschwächen zu können. Prinzipiell stehen finanzielle (z. B. Rückzahlung des Kaufpreises), materielle (z. B. Lieferung eines Ersatzproduktes) oder immaterielle Kompensationsmöglichkeiten (z. B. Entschuldigung) zur Verfügung.

In Anbetracht der oben dargestellten Ziele und Aufgaben wird die enorme Bedeutung des Beschwerdemanagements für eine ausgeprägte Kundenorientierung eines Unternehmens deutlich.⁵⁹ Gleichwohl zeigt sich in der Unternehmenspraxis, dass diese Potenziale vielfach nicht ausgeschöpft werden. Stattdessen wird versucht, sich vor Beschwerden abzuschirmen und das Beschwerdemanagement als Kostenfaktor angesehen, sodass es oftmals an unternehmenskulturellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement und damit auch für den Umgang mit Noncomplainern mangelt.⁶⁰

3.2 Noncomplaining: Ein unterschätztes Phänomen?

Sowohl die Marketingforschung als auch das -management in der Unternehmenspraxis adressieren schon seit einigen Jahrzehnten das Phänomen des Beschwerdeverhaltens.⁶¹ Dabei liegt der Fokus der meisten Forschungsarbeiten und auch Praxismaßnahmen auf dem Verhalten derjenigen Kunden, die sich aufgrund einer Leistungsverschlechterung oder eines sonstigen anbieterseitigen

⁵⁶ Vgl. Bruhn (2016, S. 243).

⁵⁷ Vgl. Statista (2016). Demnach erwarten 33 % der Beschwerdeführer auf Social Media-Kanälen bereits innerhalb der ersten Stunde seit Beschwerdeäußerung eine Klärung des Sachverhalts.

⁵⁸ Vgl. Grégoire et al. (2009).

⁵⁹ Vor diesem Hintergrund wird das Beschwerdemanagement teilweise auch als „Königsdisziplin der Kundenorientierung“ bezeichnet (Homburg 2017, S. 957).

⁶⁰ Vgl. Homburg/Fürst (2003); Homburg/Fürst (2007); Fürst (2008).

⁶¹ Vgl. u. a. Bearden/Oliver (1985); Singh (1990a, 1990b); Blodgett et al. (1993); Tax et al. (1998); Homburg/Fürst (2005, 2007); Bodey/Grace (2007); Mittal et al. (2008); Brock et al. (2011); Tojib/Khajehzadeh (2014); Berry et al. (2018); Arora/Chakraborty (2020).

Fehlverhaltens gegenüber dem Unternehmen beschweren. Die zentrale Fragestellung widmet sich hierbei insb. dem angemessenen Umgang seitens des Anbieters mit diesen Beschwerdeführern. Diese Fokussierung wird in vielen Fällen damit begründet, dass Unternehmen sich genau dann Beschwerden zuwenden wollen, wenn noch ausreichend Zeit für den erfolgreichen Einsatz von Kundenbindungs- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen besteht.⁶²

Werden allerdings die Beschwerdequoten konkret in den Blick genommen, so sticht in einem Gros der Branchen hervor, dass die oben beschriebene Kundengruppe der Complainer die Minderheit darstellt. Die häufigste Reaktion unzufriedener Kunden auf einen kritischen Vorfall ist nämlich die Inaktivität und damit das Noncomplaining.⁶³ Je nach Branche können sogar Noncomplainer-Raten von über 90 % identifiziert werden.⁶⁴ Dabei lässt sich die Bedeutsamkeit von Noncomplainern nicht ausschließlich aus der schieren Anzahl ableiten, sondern mindestens genauso aus ihrer ökonomischen Relevanz. Neben dem potenziellen Verlust des Kunden und dem daraus resultierenden direkten Einkommensausfall bzw. des Customer Lifetime Values⁶⁵, können Noncomplainer auch weitere Kunden zu einem Anbieterwechsel anregen.⁶⁶ Umso verwunderlicher erscheint die Tatsache, dass die Gruppe der Noncomplainer in der Marketingforschung bisher im Vergleich zu den Complainern vernachlässigt wird.⁶⁷ Hinzu kommt, dass sich die bisherige Noncomplainer-Forschung⁶⁸ nahezu ausschließlich auf den BtC-Bereich fokussiert und den BtB-Kontext außer Acht lässt.⁶⁹

⁶² Vgl. Susskind (2005, S. 165).

⁶³ Vgl. Souiden et al. (2019, S. 363); Tronvoll (2011, S. 115); Huppertz (2003); Singh/Pandya (1991); Stephens/Gwinner (1998).

⁶⁴ Vgl. ServiceBarometer (2020). Insb. in digitalen und klassischen dienstleistungsbezogenen Kontexten sind derartig hohe Noncomplainer-Raten zu beobachten (vgl. Salo et al. 2015, S. 1 f.). Im Durchschnitt ist mit Quoten von ca. 60 % zu rechnen (vgl. Homburg/Fürst 2006, S. 8; Goodman et al. 2000).

⁶⁵ Vgl. Chebat et al. (2005).

⁶⁶ Vgl. Voorhees et al. (2006, S. 521); Thogersen et al. (2009; S. 761). Kenning/Steffen empfehlen dem Beschwerdemanagement entsprechende Kennzahlen zu analysieren, wie z. B. die Noncomplainer- und Retouren-Quoten (vgl. Kenning/Steffen 2017, S. 631).

⁶⁷ Vgl. Meiners et al. (2021, S. 4); Kwok (2019); Ro (2015, S. 436). Als Begründung für diesen Mangel wird oftmals die herausfordernde Durchführbarkeit von Noncomplainer-Studien sowie der Zugang zu Noncomplainern angeführt (vgl. Brock 2009, S. 60; Chebat et al. 2005, S. 329). Insb. die Konsequenzen und weitere Reaktionsmöglichkeiten von Noncomplainern werden vernachlässigt. Diese werden jedoch in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) in Form der Loyalität und des negativen WoM berücksichtigt.

⁶⁸ Siehe hierzu insb. Abschnitt 3.4.

⁶⁹ Vgl. hierzu die Übersicht in Homburg/Fürst (2007).

Dies wirkt mit Blick auf die in Abschnitt 2.2 vorgestellten Besonderheiten umso erstaunlicher, da vor allem in diesem Bereich ein kritischer Vorfall einen ungleich schwerwiegenderen Einfluss auf das ökonomische Ergebnis des Unternehmens haben kann.⁷⁰

Von besonderem Interesse sind u. a. die Motive eines Noncomplainers, die ihn zu einem Verzicht auf die Unzufriedenheitsartikulation bewegen. Diese können jedoch sehr unterschiedlich ausfallen. Manche Kunden beschwerten sich bspw. nicht, da sie dem Anbieter noch eine weitere Chance geben wollen⁷¹, während andere eine Beschwerde aufgrund für sie mangelnder Wichtigkeit des Anbieters schlichtweg als nicht lohnenswert beurteilen.⁷² Im Folgenden sind beispielhafte Begründungen von befragten Noncomplainern für ihr Verhalten aufgelistet, die aus qualitativen BtC-Studien stammen:

- „Es ändert sich zukünftig doch sowieso nichts!“
- „Es hätte mir ohnehin niemand zugehört!“
- „Ich wusste nicht, an wen ich mich hätte wenden sollen!“
- „Ich war teilweise selbst schuld!“
- „Ich wusste nicht, was ich in dieser Situation hätte sagen sollen. Es war zu persönlich!“
- „Als ich mich das letzte Mal beschwerte, geschah überhaupt nichts!“
- „Die Person, über die ich mich beschwerten wollte, hätte ihren Job verloren!“
- „Ich hatte letzte Woche ein Problem. Sie würden mich für heikel oder nörglerisch halten!“⁷³

An diesen Aussagen wird bereits ersichtlich, dass sehr unterschiedliche Faktoren Einfluss darauf nehmen können, ob sich ein Kunde trotz Unzufriedenheit nicht direkt beim Anbieter beschwert – bspw. eine niedrige erwartete Erfolgswahrscheinlichkeit, fehlende Offenheit des Anbieters für Kritik, fehlende Beschwerdedekanäle, eine Selbstattribution von Schuld, ein unangenehmes Gefühl, Empathie für den Beschwerdeadressaten oder soziale Risiken.

Formal können die Antezedenzen für das Noncomplaining in folgender Gleichung ausgedrückt werden:

⁷⁰ Vgl. Brock et al. (2013, S. 319 ff.).

⁷¹ Vgl. u. a. Dewitt/Brady (2003); Ro/Mattila (2015).

⁷² Vgl. u. a. Ro (2015, S. 437); Ping (1993).

⁷³ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 46); Barlow/Möller (2003, S. 84 f.).

Noncomplaining = f (Kosten der Beschwerde, erwarteter Nutzen der Beschwerde)

Dabei gilt:

Kosten = f (Person, Umwelt)

Erwarteter Nutzen = f (Person, Wert)

Wenn Kosten > erwarteter Nutzen, dann Noncomplaining

Ein unzufriedener Kunde entscheidet sich demzufolge genau dann für das Noncomplaining, wenn die Residualgröße aus den Kosten und dem erwarteten Nutzen einer Beschwerde – der sog. Nettonutzen – negativ ist, d. h. die Kosten den Nutzen übersteigen.⁷⁴ Der erwartete Nutzen einer Beschwerde wird dabei bestimmt durch persönliche Faktoren und dem Wert der zu erwartenden Kompensationsleistung oder weiterer Nutzenvorteile (z. B. aus einer künftigen Produktverbesserung). Die Bestimmungsfaktoren der Kosten liegen in erster Linie ebenfalls in personenbezogenen Faktoren sowie der Umwelt. Letztere umfasst vor allem den Anbieter und damit einhergehend die Beziehung sowie problem-, markt-, situations- und gesellschaftsbezogene Determinanten.⁷⁵

Aufbauend auf diesen Überlegungen bemühen sich die bisherigen Noncomplainer-Studien⁷⁶ vor allem darum, ein Profil eines typischen Noncomplainers zu konstruieren – mit dem Ziel einer leichteren Identifikation.⁷⁷ Betrachtet werden hierzu u. a. Demografika⁷⁸, Persönlichkeitsmerkmale⁷⁹, die BeschwerdeEinstellung⁸⁰, genauso aber auch leistungsbezogene Aspekte,

⁷⁴ Vgl. Kenning (2010); Kolodinsky (1995, S. 49 f.); Ro (2015, S. 438 f.).

⁷⁵ Vgl. Meiners et al. (2021, S. 4); Kwok (2019).

⁷⁶ Eine detaillierte Betrachtung des aktuellen Forschungsstands hinsichtlich der Noncomplainer-Forschung erfolgt in Abschnitt 3.4.

⁷⁷ Vgl. u. a. Homburg et al. (2007); Pick (2008); Rutsatz (2004); Tokman et al. (2006).

⁷⁸ Vgl. u. a. Bearden/Oliver (1985); Bolting (1989); Gronhaug/Zaltman (1981); Singh (1990b).

⁷⁹ Vgl. u. a. Bodey/Grace (2006); Kim et al. (2010); Sharma et al. (2010); Ekinci et al. (2016); Manner/Lane (2017); Berry et al. (2018).

⁸⁰ Vgl. u. a. Voorhees/Brady (2005); Bodey/Grace (2006); Gursoy et al. (2007); Lervik-Olsen et al. (2016).

wie der Wert und die Relevanz des Beschwerdeobjekts⁸¹. In der aktuelleren Noncomplainer-Forschung werden allerdings auch vereinzelt soziale und gesellschaftliche Einflussfaktoren berücksichtigt, wie z. B. der soziale Druck und damit einhergehende Risiken oder kulturelle Aspekte.⁸² Neben derartigen gesellschaftsbezogenen Determinanten und dem Bedarf nach der Berücksichtigung von BtB-Spezifika bietet ebenfalls die noch ausstehende Untersuchung von Gruppen-Noncomplainer-Verhalten (z. B. in Buying Center-Strukturen) ein Forschungspotenzial.⁸³

Um allerdings ein tiefgründiges Verständnis des Noncomplainings und der bisherigen Forschungserkenntnisse gewährleisten zu können, bietet es sich an, sich zunächst ausgewählten theoretischen Grundlagen des (Nicht-)Beschwerdeverhaltens zu widmen und diese auf den vorliegenden Noncomplainer-Fokus zu spezifizieren.

3.3 Ausgewählte theoretische Grundlagen des Noncomplainings

3.3.1 Exit-Voice-Theorie in Anbetracht des Noncomplainings

3.3.1.1 Exit-Voice-Theorie

Grundsätzlich existiert in der bisherigen Forschung keine alleinstehende, alles erklärende Theorie zur Fundierung der einzelnen Facetten des Beschwerdeverhaltens. Vielmehr basiert sie auf einer Vielzahl von Erklärungsansätzen, die aus unterschiedlichen Forschungsfeldern stammen und zum Ziele der Varianzaufklärung des Beschwerdeverhaltens miteinander kombiniert werden.⁸⁴ Hierbei wird in erster Linie auf verhaltenswissenschaftliche und mikroökonomische Ansätze zurückgegriffen.⁸⁵ Damit verfolgt die Beschwerdeverhaltensforschung den Ansatz

⁸¹ Vgl. u. a. Shuptrine/Wenglorz (1981); Sheth et al. (1999); Gursoy et al. (2007); Kwok (2019).

⁸² Vgl. u. a. Schoefer et al. (2019); Blodgett et al. (2018); Ro/Mattila (2015); Tojib/Khajezhadeh (2014).

⁸³ Insb. diesen drei Bereichen soll in den Studien der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen werden.

⁸⁴ Vgl. Blodgett et al. (1993, S. 402).

⁸⁵ Vgl. Homburg (2000, S. 355 f.); Fürst (2005, S. 51).

des komplementären theoretischen Pluralismus. Demnach finden die Erklärungsansätze verschiedener theoretischer Fundamente ihre Berücksichtigung, sofern ausgeschlossen werden kann, dass diese in Konkurrenz zueinanderstehen.⁸⁶ Der Erklärungsbeitrag beruht dem Theorienpluralismus zufolge somit nicht auf einer einzelnen Theorie, sondern auf der Kombination mehrerer theoretischer Gebilde. Eine Herausforderung im Rahmen des theoretischen Pluralismus liegt u. a. darin, dass aus wissenschaftstheoretischer Perspektive der Vermeidung von Inkommensurabilität⁸⁷ Rechnung getragen werden sollte.⁸⁸ Mit Blick auf den Mangel an einer alleinstehenden Beschwerdeverhaltens- bzw. Noncomplaining-Theorie werden jedoch auch in der vorliegenden Arbeit mehrere theoretische Konzepte – aus der Mikroökonomie und Verhaltenswissenschaft – zugrunde gelegt. Dies kann wiederum zu einer Gefährdung der Kommensurabilität führen. Dieser Bedrohung kann das Argument entgegengestellt werden, dass die nachfolgend im Detail beschriebene Exit-Voice-Theorie sowie die entwickelte, auf Noncomplainer fokussierte Erweiterung neben mikroökonomischen Elementen auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte beinhaltet, die in Kombination mit den ergänzend verwendeten Theorien und Konzepten⁸⁹ nicht in einem konkurrierenden bzw. substitutiven, sondern vielmehr in einem komplementären Zusammenhang stehen. Vor diesem Hintergrund kann das Vorgehen im Sinne

⁸⁶ Vgl. Feyerabend (1965, S. 145 ff.). Dieser Ansatz wurde von Feyerabend im Zuge seiner Kritik am Empirismus entwickelt.

⁸⁷ Der Begriff der Inkommensurabilität beschreibt, dass zwei oder mehrere verschiedene Ansätze infolge ihrer fundamentalen Differenzen nicht oder zumindest nur eingeschränkt verglichen werden können. Sind die verwendeten theoretischen Fundamente inkommensurabel, liegt aus wissenschaftstheoretischer Sicht somit eine Nichtvereinbarkeit dieser konkurrierenden bzw. rivalisierenden Ansätze vor (vgl. Chalmers 2007, S. 94 ff.; Kornmesser/Büttemeyer 2020, S. 92).

⁸⁸ Dies stellt einen wesentlichen Kritikpunkt von Wissenschaftlern dar, die sich dem Theorien-Monismus verschreiben. Der Vorteil der Verwendung eines isolierten theoretischen Ansatzes beruht demnach auf der Einheitlichkeit, Stringenz und dem Vorliegen von Kommensurabilität (vgl. Kuhn 2003, S. 14 ff.).

⁸⁹ In diesem Abschnitt 3.3 werden grundlegende theoretische Ansätze des Beschwerdeverhaltens bzw. Noncomplaining erläutert, welche in erster Linie den theoretischen Rahmen und Hintergrund der vorliegenden Arbeit bilden. In den einzelnen Studien werden zusätzliche, ergänzende Konzepte und Theorien zugrunde gelegt, auf die in dem jeweiligen Studienbezogenen Abschnitt des Kapitels vier Bezug genommen wird.

des komplementären Theorienpluralismus einen Nutzenzuwachs mit sich bringen, auf dem das theoretische Fundament der vorliegenden Forschungsarbeit auf einer Kombination verschiedener theoretischer Erklärungsansätze basiert.⁹⁰

In Anbetracht der gesonderten Berücksichtigung der Noncomplainer-Problematik bildet die *Exit-Voice-Theorie* nach HIRSCHMAN (1970) eine geeignete theoretische Basis. Schon in ihrer Ursprungsversion wird hier eine erkennbare Differenzierung des Beschwerdeverhaltens in Complainer und Noncomplainer vorgenommen, sodass die Ausführungen dieser Theorie in dem vorliegenden Kontext besonders geeignet erscheinen. Im Kern klassifiziert HIRSCHMAN (1970) die Verhaltensreaktionen eines unzufriedenen Kunden im Falle einer Leistungsverschlechterung seitens des Anbieters in drei verschiedene Handlungsalternativen:

- Exit (Wechsel des Anbieters),
- Voice (Beschwerdeäußerung) und
- Loyalty (Weiterführung der Geschäftsbeziehung).

Das Fundament der Theorie bildet die Veränderung der klassischen Preis-Absatz-Funktion. Diese wird durch die Absenkung der Leistungsqualität verursacht, während Preis und Kosten konstant bleiben.⁹¹ Dieser Qualitätsverlust im Sinne einer Leistungsverschlechterung führt wiederum zur Unzufriedenheit des Kunden. Denn vor dem Hintergrund des C/D-Paradigmas⁹² führt die Leistungsverschlechterung des Anbieters dazu, dass die Erwartungen des Kunden seine Erfahrungen übersteigen. Unzufriedenheit ist die Folge. Dabei gilt: Je höher die Erwartungen des Kunden waren, desto höher fällt wiederum die Unzufriedenheit aus.⁹³ Zur Klassifizierung der drei Reaktionsmöglichkeiten eines unzufriedenen Kunden auf diese Leistungsverschlechterung stellt HIRSCHMAN (1970) im Rahmen der Exit-Voice-Theorie ein dreistufiges Modell auf, welches in Abbildung 3.3 grafisch dargestellt ist.

Die erste Stufe bildet das Zentrum der Theorie, indem sie die drei Reaktionsmöglichkeiten des Kunden im Zuge seiner Unzufriedenheit berücksichtigt.⁹⁴ Als

⁹⁰ Hierzu betont Homburg (2000, S. 355): „Ein gesundes Miteinander von mikroökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen theoretischen Konzepten ist von größerem Nutzen als die dogmatische Forcierung einer speziellen Theorierichtung“. Brock (2009) verfolgt ein analoges Vorgehen in seiner Arbeit.

⁹¹ Vgl. Hirschman (1970, S. 2 f.); Fürst (2005, S. 58).

⁹² Vgl. Fußnote 8 in diesem Kapitel.

⁹³ Vgl. Oliver (1977).

⁹⁴ Vgl. Singh (1990a, S. 2 f.).

erste Handlungsalternative wird *Exit* angeführt. Diese bezeichnet die Beendigung der Geschäftsbeziehung auf freiwilliger Basis durch den Kunden selbst und zwar dadurch, dass er abwandert und den Anbieter wechselt. Da in der Exit-Voice-Theorie der Preis und die Kosten in der Preis-Absatz-Funktion konstant gehalten werden, resultiert dieser Anbieterwechsel unmittelbar in Einkommensverlusten und führt somit für das Unternehmen zu einem finanziellen Schaden.⁹⁵

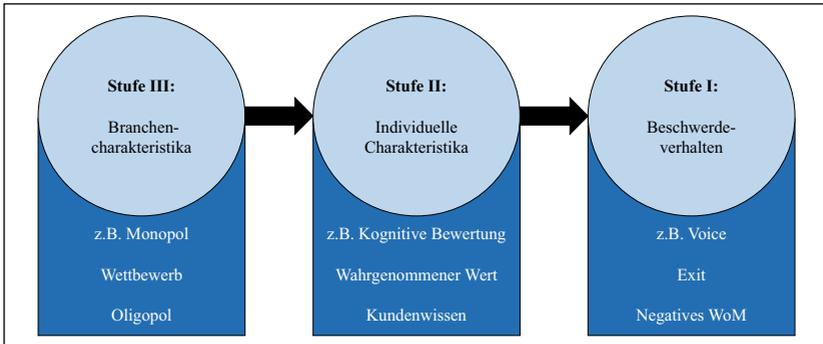


Abbildung 3.3 Exit-Voice-Theorie nach HIRSCHMAN. (Quelle: Singh 1990a, S. 2.)

Trifft der Kunde die Entscheidung gegen eine Abwanderung – bspw. aufgrund hoher Wechselkosten –, steigt die Wahrscheinlichkeit für die zweite Reaktionsmöglichkeit: *Voice*.⁹⁶ Diese umfasst die Artikulation der Unzufriedenheit des Kunden, welche sowohl gegenüber dem Anbieter selbst als auch Dritten⁹⁷ erfolgen kann.⁹⁸ Der Kunde beschwert sich demzufolge. Fokales Ziel einer solchen Beschwerde ist es, das Leistungsergebnis oder das Verhalten des Anbieters in der Zukunft zum Positiven zu verändern. Konkret wird beabsichtigt bzw. der Versuch unternommen, Einfluss auf den Anbieter zu nehmen, indem u. a.

⁹⁵ Vgl. Hirschman (1970, S. 23 f.); Istanbuluoğlu et al. (2017).

⁹⁶ Vgl. Hirschman (1970, S. 34).

⁹⁷ Dritte können an dieser Stelle neben Familienangehörigen und Freunden ebenfalls Verbände, Verbraucherzentralen oder sonstige Personen bzw. Parteien umfassen (im Rahmen der Digitalisierung sind hier z. B. insb. Social Media-Nutzer zu subsumieren).

⁹⁸ Hirschman beschreibt diese Kundenreaktion wie folgt: „The firm’s customers [...] express their dissatisfaction directly to management [...] or through general protest addressed to anyone who cares to listen“ (Hirschman 1970, S. 4).

Kompensationsleistungen, z. B. Gutscheine, eingefordert werden, aber gleichzeitig durch entsprechende Hinweise auf die Beschwerdeursache Potenziale zur Leistungsverbesserung aufgedeckt und damit dem Anbieter Möglichkeiten zur zukünftigen Fehlervermeidung eröffnet werden.⁹⁹ Neben der unmittelbaren Unzufriedenheitsäußerung gegenüber dem Anbieter inkludiert Voice gleichermaßen das negative WoM, welches insb. im digitalen Kontext und angesichts gesellschaftlicher Einflüsse zu erheblichen Image- und Reputationsschäden beim anbietenden Unternehmen führen kann.¹⁰⁰ Auf BtB-Märkten könnten diese Effekte insofern noch tiefgründiger wirken, als dass hier die Anzahl an Marktteilnehmern meist geringer ist und somit negative Auswirkungen ein ungleich stärkeres Gewicht haben können.

Die dritte Reaktionsmöglichkeit des Kunden wird als *Loyalty* bezeichnet.¹⁰¹ Hierbei verhält sich der Kunde trotz seiner Unzufriedenheit passiv und wandert weder ab noch artikuliert er seine Unzufriedenheit.¹⁰² Begründet wird dieses Verhalten mit der Erwartung des Kunden, dass die Leistungsverschlechterung seitens des Anbieters lediglich temporär ist und sich das Qualitätsniveau schon bald wieder auf dem gewünschten Level befinden wird.¹⁰³ Auch wenn die Exit-Voice-Theorie hier die Bezeichnung *Noncomplaining* bzw. *Noncomplainer* nicht explizit verwendet, ist die Handlungsalternative *Loyalty* aufgrund des Verzichts auf die Äußerung einer Beschwerde – sowohl direkt gegenüber dem Anbieter als auch Drittparteien – als *Noncomplaining* zu verstehen.¹⁰⁴

⁹⁹ Vgl. Fürst (2005, S. 59).

¹⁰⁰ Vgl. Brock (2009, S. 38); Richins (1983); Singh (1990a); Blodgett et al. (1993); Wetzer et al. (2007); East et al. (2008). Vor diesem Hintergrund wird eine Beschwerde gegenüber Dritten – und damit negatives WoM – auch als destruktive Kommunikationsform eingeordnet. Dies unterstützen einige empirische Arbeiten mit ihrer Erkenntnis, dass ein derartiges Kommunikationsverhalten aufgrund einer anbieterunabhängigen Position stärker wirken kann als anbieterseitige Kommunikationsformen (vgl. u. a. East et al. 2008; Wangenheim/Bayon 2007).

¹⁰¹ Vgl. Hirschman (1970, S. 76 ff.).

¹⁰² Es ist darauf hinzuweisen, dass Hirschman (1970) somit Loyalität in der Exit-Voice-Theorie im Sinne einer Inaktivität des Kunden definiert. Damit entspricht sein Begriffsverständnis nicht demjenigen der aktuellen Marketingforschung, die Loyalität vielmehr im Sinne des Relationship Marketings als Ausdruck der Kundenbindung sieht (vgl. Lentz 2007, S. 18; Fürst 2005, S. 59; Huefner/Hunt 1994, S. 270). Demnach wird Loyalität als eine tiefe Einsatzbereitschaft zum Wiederkauf oder zur Unterstützung einer Leistung in der Zukunft definiert (vgl. Kenning/Plassmann 2008, S. 534; Oliver 1999).

¹⁰³ Vgl. Hirschman (1970, S. 38).

¹⁰⁴ Dieser Gedankengang wird als Ausgangspunkt in der Weiterentwicklung der Exit-Voice-Theorie in Abschnitt 3.3.1.2 wiederaufgenommen.

Neben diesen drei Reaktionsmöglichkeiten auf der ersten Modellstufe beinhaltet die zweite die Charakteristika und individuellen Einstellungen des Kunden, die ihren komplementären Teil zur Varianzaufklärung des Beschwerdeverhaltens beitragen sollen.¹⁰⁵ Hierunter werden besonders die BeschwerdeEinstellung, die mit dem Nutzen einer Beschwerde gleichgesetzte wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit und die Kosten einer Beschwerde verstanden.¹⁰⁶ Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Beschwerde wird durch den Kunden auf Basis des vermuteten Einflusses auf das Anbieterverhalten evaluiert.¹⁰⁷ Demzufolge geht eine niedrige Erfolgswahrscheinlichkeit mit einer hohen Intention zum Noncomplaining einher. Die Kosten einer Beschwerde – insb. zeitliche und finanzielle – werden der Exit-Voice-Theorie zufolge als Opportunitätskosten im Vergleich zur Reaktion Exit verstanden.¹⁰⁸ Werden diese Kosten als hoch wahrgenommen, kann ebenfalls eine wachsende Intention zum Noncomplaining vermutet werden.

Auf der dritten Modellstufe werden letztlich die Marktstruktur und die damit verbundenen Branchencharakteristika berücksichtigt, indem die Frage beantwortet werden soll, inwiefern das Vorliegen eines Monopols, Oligopols oder Polypols das (Nicht-)Beschwerdeverhalten beeinflussen kann. Ist ein Markt durch umkämpfte Wettbewerbspositionen gekennzeichnet und bieten sich durch niedrige Wechselkosten neue Beschaffungsalternativen, so steigt die Wahrscheinlichkeit für die Auswahl von Exit im Vergleich zu Voice an¹⁰⁹ und damit im Umkehrschluss die Intention zum Noncomplaining. Zusätzlich sieht die Theorie zwischen Exit und Voice ein positives Verhältnis, sodass die Wahl für die Artikulation einer Beschwerde wahrscheinlicher wird, wenn der Anbieterwechsel durch eine Monopolisierung des Marktes nahezu ausgeschlossen ist.¹¹⁰ Mit Blick auf die verschiedenen Geschäftstypen¹¹¹ auf BtB-Märkten und den damit verbundenen

¹⁰⁵ Diese Überlegungen werden in den empirisch-quantitativen Studien eins (auf der Individual-Ebene; siehe Abschnitt 4.3) und 2a (auf der Gruppen-Ebene; siehe Abschnitt 4.4) aufgegriffen. An dieser Stelle werden auch die verhaltenswissenschaftlichen Elemente der Exit-Voice-Theorie ersichtlich, die den zusätzlichen Erklärungsbeitrag durch die Verwendung weiterer theoretischer Konzepte im Sinne des komplementären Theorien-Pluralismus rechtfertigen.

¹⁰⁶ Vgl. Hirschman (1970, S. 38).

¹⁰⁷ Vgl. Hirschman (1970, S. 30 ff.).

¹⁰⁸ Vgl. Hirschman (1970, S. 37 f.).

¹⁰⁹ Vgl. u. a. Blut (2008).

¹¹⁰ Vgl. James/John (2021, S. 379).

¹¹¹ Siehe hierzu insb. Abschnitt 2.3.

Abhängigkeiten bzw. Machtverhältnissen scheint dieser Aspekt durchaus für die vorliegende Arbeit von Relevanz zu sein.¹¹²

3.3.1.2 Fokus Noncomplainer: Eine theoretische Weiterentwicklung der Exit-Voice-Theorie

Werden sich nun die Definitionen der drei Reaktionsmöglichkeiten kritisch vor Augen geführt, so erweist sich das Begriffsverständnis von Loyalty und damit einhergehend dasjenige des Noncomplaining für eine tiefere Noncomplainer-Analyse als zu undifferenziert. Denn hieraus ließe sich schlussfolgern, dass Noncomplainer sich zwar nicht direkt beim Anbieter beschweren, aber ihm dennoch auf jeden Fall treu bleiben, da sie lediglich von einer einmaligen Leistungsver schlechterung des Anbieters ausgehen. Dieser Argumentation von HIRSCHMAN (1970) folgen auch DAY/LANDON (1977) in ihren Ausführungen. Sie unterscheiden zwischen den Handlungsalternativen *Public Action* und *Private Action*. Erstere wird auch als *Take Action* bezeichnet und umfasst bspw. die Äußerung einer Beschwerde, das Einleiten juristischer Schritte gegen den Anbieter oder den Einbezug von Drittparteien. *Private Action* – kongruent *Take No-Action* – wird hingegen beschrieben als „forget about the incident and do nothing at all“.¹¹³ Auch hier wird demzufolge angenommen, dass Noncomplainer loyal bleiben und den Anbieter nicht wechseln.¹¹⁴ Die in der Praxis durchaus zu beobachtende Möglichkeit, dass ein Noncomplainer seine Unzufriedenheit nicht artikuliert und die Beziehung zum Anbieter leise auslaufen lässt, wird folglich nicht in Betracht gezogen. Vor diesem Hintergrund wird die Argumentation der Exit-Voice-Theorie im Rahmen der Noncomplainer-Forschung zunehmend kritisch hinterfragt¹¹⁵, sodass diese Theorie mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit einer Weiterentwicklung bedarf.

Im Zuge der wachsenden Kritik an diesem undifferenzierten Loyalty- bzw. Noncomplaining-Verständnis entwickelten RUSBULT ET AL. (1982) das sog. *EVLN-Modell*. Hierbei wurden die drei bisherigen Reaktionsmöglichkeiten

¹¹² Diesem Aspekt wird im Rahmen der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) Rechnung getragen.

¹¹³ Ro (2014, S. 199).

¹¹⁴ Zeelenberg/Pieters erweitern dieses Verständnis um den Begriff der *Inertia*. Demnach verhalten sich Noncomplainer zwar gegenüber dem Anbieter still, aber beschweren sich vor Drittparteien im Sinne des negativen WoM (vgl. Zeelenberg/Pieters 2004, S. 449).

¹¹⁵ Vgl. u. a. Rusbult et al. (1982); Withey/Cooper (1989); Lyons et al. (1992); Ro (2014); Ro/Mattila (2015).

eines unzufriedenen Kunden um eine vierte ergänzt: *Neglect*.¹¹⁶ Grundsätzlich wird in dieser erweiterten Exit-Voice-Theorie zwischen Aktivität – Exit und Voice – sowie Passivität – Loyalty und Neglect – differenziert. Die Unterscheidung der Passivität in zwei Reaktionsmöglichkeiten lässt ein tiefgehendes Noncomplaining-Verständnis erkennen, indem Neglect das kommentarlose Auslaufen der Geschäftsbeziehung umfasst. Diese spezifischere Ausdifferenzierung des passiven Verhaltens führt letztlich dazu, dass das EVLN-Modell eine klarere Definition der verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten eines Noncomplainers aufweist und sein Verhalten nicht nur auf das stille Treueverhalten beschränkt.¹¹⁷

Einen Schritt weiter gehen diesbezüglich RO/MATTILA (2015). Sie setzen den Fokus ganz explizit auf die zwei Reaktionsmöglichkeiten eines Noncomplainers und übernehmen die Ausführungen von RUSBULT ET AL. (1982) dahingehend, dass sich grundsätzlich entweder für Neglect oder für Loyalty entschieden werden kann.¹¹⁸ Dabei beinhaltet Loyalty im Kern zwei Aspekte: das Schweigen des unzufriedenen Kunden im Sinne eines Verzichts auf eine unmittelbare Beschwerdeäußerung sowie das geduldige Abwarten auf Besserung der Situation.¹¹⁹ Diese Reaktion entspricht somit dem Noncomplainer-Verständnis der ursprünglichen Exit-Voice-Theorie nach HIRSCHMAN (1970). In erster Linie bleiben insb. solche Noncomplainer dem Anbieter treu, die sich stark an ihn gebunden fühlen und die bisher gute Beziehung nicht gefährden wollen.¹²⁰ In Abgrenzung zum EVLN-Modell fassen RO/MATTILA (2015) die Handlungsalternative Neglect jedoch noch enger. Ihrem Begriffsverständnis folgend beschreibt Neglect nicht nur den klassischen Anbieterwechsel ohne Unzufriedenheitsartikulation, sondern sie definieren dieses Verhalten als noch tiefgründiger.¹²¹ Neglect wird demzufolge als psychologischer und emotionaler Rückzug verstanden, welcher von gegenüber der Beziehung leidenschaftslosem und nahezu apathischem Verhalten flankiert wird.

¹¹⁶ Die Autoren beschreiben Neglect als „ignoring the partner or spending less time together, refusing to discuss problems, [...], just letting things apart“ (Rusbult et al. 1982, S. 1231).

¹¹⁷ Vgl. Lowery et al. (1992, S. 75); Lyons et al. (1992). An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass auch Rusbult et al. (1982) noch nicht den Begriff Noncomplaining verwenden.

¹¹⁸ Vgl. Ro/Mattila (2015, S. 97 f.); Ro (2014, S. 201).

¹¹⁹ An dieser Stelle kombinieren die Autoren die unterschiedlichen Loyalitätsverständnisse der Arbeiten von Rusbult et al. (1988), Kolarska/Aldrich (1980) und Hagedoorn et al. (1999).

¹²⁰ Vgl. Dewitt/Brady (2003, S. 201 f.); Mittal et al. (2008, S. 198).

¹²¹ Die Autoren greifen hierbei auf die ursprüngliche Definition von Oliver (1997) zurück und verstehen Neglect als „dispassionate, psychological withdrawal response whereby the individual becomes apathetic to the relationship and is not willing to communicate the displeasure“ (Ro/Mattila 2015, S. 98).

Der Kunde hat nicht die Erwartung, dass sich diese Situation in Zukunft verbessern wird und akzeptiert diese Tatsache wehrlos.¹²² Insofern erweitern RO/MATTILA (2015) das Verständnis des Exit-Konstrukts von HIRSCHMAN (1970) mit Blick auf Noncomplainer dahingehend, dass nicht nur von einem Anbieterwechsel, sondern von einem emotionalen Rückzug vom Anbieter gesprochen werden kann. Dieser mündet schließlich in Gleichgültigkeit und bewusstem Desinteresse.¹²³

Wird die chronologische Abfolge der einzelnen Schritte in Betracht genommen, gilt es zudem die zeitliche Parallelität der drei Alternativen Exit, Voice und Loyalty nach HIRSCHMAN (1970) kritisch zu hinterfragen. Wie bereits von RUSBULT ET AL. (1982) und RO/MATTILA (2015) aufgegriffen, können sowohl Complainer als auch Noncomplainer den Anbieter verlassen oder aber loyal bleiben. Diese beiden Reaktionen stehen somit nicht in Konkurrenz zur Beschwerdeäußerung, sondern sind dieser vielmehr zeitlich nachgelagert. Es findet somit eine Kombination der Handlungsalternativen statt und nicht eine Entscheidung für eine isolierte Reaktion. Demzufolge trifft der Kunde zunächst die Entscheidung, ob er eine Beschwerde artikuliert oder nicht, und in einem zweiten Schritt, ob er den Anbieter verlässt oder ihm gegenüber treu bleibt.

Werden die skizzierten, bisherigen Erweiterungsansätze einer kritischen Reflexion unterzogen, so sticht heraus, dass die Ausführungen hinsichtlich der Noncomplainer-Loyalität wenig differenziert ausgestaltet wurden.¹²⁴ Eine Unterscheidung der Loyalität nach verschiedenen Intensitätsstufen und Motiven ist ausgeschlossen. Dabei erweist sich bereits aus sachlogischen und praktischen Gedankengängen als annehmbar, dass sich bspw. ein Kunde aus dem Grund einer erstmaligen Leistungsverschlechterung nicht bei seinem Anbieter beschwert und ihm gegenüber loyal bleibt. Ferner könnte die Loyalität aber nicht nur das Ergebnis solcher eher rationalen Überlegungen sein. Stattdessen könnte die Noncomplainer-Loyalität genauso auch in einer guten Beziehungsqualität oder emotionalen Bindung¹²⁵ zum Anbieter begründet sein. Um solche differenzierten Aussagen treffen zu können, bedarf es allerdings eines nach Intensität bzw. Tiefe abgestuften Loyalitätsverständnisses. Ein solches wurde bereits vor einiger Zeit von OLIVER (1997) eingeführt.¹²⁶ Dieses Stufenmodell – die sog. *Four Stages of*

¹²² Vgl. Withey/Cooper (1989, S. 521 f.).

¹²³ Vgl. auch die Definition von Neglect bei Ping (1993, S. 345).

¹²⁴ Vgl. in der nachfolgenden Noncomplainer-bezogenen Weiterentwicklung die Ausführungen von Laschet et al. (2023).

¹²⁵ Vgl. hierzu die Studienergebnisse von Ro/Mattila (2015, S. 104).

¹²⁶ Im Kontext der Beschwerdeforschung haben bereits Evanschitzky/Wunderlich (2006) und Brock et al. (2011) auf das Loyalitätsmodell von Oliver zurückgegriffen, wobei

Loyalty – unterscheidet zwischen vier kausal aufeinander folgenden Loyalitätsstufen.¹²⁷ Im Kern besagt das Modell, dass ein Kunde je nach Anknüpfungspunkt auf unterschiedliche Weise und Intensität loyal sein kann.¹²⁸ Nach zunehmender Tiefe differenziert OLIVER (1997) explizit zwischen kognitiver, affektiver, konativer und aktionaler Loyalität.

Den Ausgangspunkt des Modells und damit die erste Stufe umfasst die *kognitive Loyalität*. Diese setzt an erfahrungsbasierten Informationen, wie z. B. dem Preis, technischen Eigenschaften oder der Qualität, an und ist Ergebnis darauf basierender kognitiver Vergleichsprozesse.¹²⁹ Dementsprechend kann diese Intensitätsstufe der Loyalität auch als „rationales Gefühl der Vorziehwürdigkeit“¹³⁰ beschrieben werden – und damit auch als informationsorientierte Loyalität.¹³¹ Da die kognitive Loyalität jedoch ausschließlich an den Nutzensvorteilen sowie Kosten eines Angebots und nicht an dem Unternehmen selbst ansetzt, entspricht sie der schwächsten der vier Stufen.¹³² Obgleich des Vorliegens von kognitiver Loyalität wird demnach ein Anbieterwechsel immer noch in Betracht gezogen, sofern ein zweites Angebot mit einem höheren wahrgenommenen Nettonutzen in Erscheinung tritt.¹³³

Gemäß dem Loyalitätsmodell von OLIVER folgt auf die kognitive die *affektive Loyalität*.¹³⁴ Diese fußt auf wiederkehrenden positiven Erfahrungen mit einem Anbieter, im Rahmen derer die Kundenerwartungen (über-)erfüllt wurden und

der Zusammenhang zur Erklärung des Noncomplainer-Verhaltens nicht bzw. nur bedingt betrachtet wurde.

¹²⁷ „Rather, this perspective predicts that consumers become loyal first in a cognitive sense, then later in an affective sense, and still later in a conative manner. At this point, the three states should be in some sort of synchrony, but as the literature on dissonance shows, this is not necessary in all cases“ (Oliver 1996, S. 392). Mit dieser zeitlichen Abfolge widerspricht Oliver den Loyalitäts-Modellen von Dick/Basu (1994) und Jacoby/Chestnut (1978) auf Basis der Dissonanztheorie, indem er die zeitliche Übereinstimmung kognitiver, affektiver und konativer Determinanten auflöst und stattdessen in Phasen einteilt.

¹²⁸ Vgl. Oliver (1999, S. 35 f.).

¹²⁹ Vgl. Oliver (1996, S. 392); Oliver (1999, S. 36); Harris/Goode (2004, S. 154); Evanschitzky/Wunderlich (2006, S. 331 f.).

¹³⁰ Brock et al. (2011, S. 62).

¹³¹ Vgl. Brock (2009, S. 12); Blut (2008, S. 62 ff.); Vogel (2006, S. 38); Oliver (1996, S. 392).

¹³² Vgl. Evanschitzky/Wunderlich (2006, S. 332); Vogel (2006, S. 38).

¹³³ Vgl. Kalyanaram/Little (1994, S. 415); Sivakumar/Raj (1997, S. 79); Keaveney (1995, S. 71).

¹³⁴ Vgl. Oliver (1996, S. 392 f.); Oliver (1999, S. 35 f.).

demnach Kundenzufriedenheit eingetreten ist.¹³⁵ Demzufolge liegt die größte Gefahr für den Fortbestand einer Geschäftsbeziehung in der Entstehung von Unzufriedenheit.¹³⁶ Neben der Kundenzufriedenheit basiert die affektive Loyalität auf der Einstellung des Kunden vor dem Kauf.¹³⁷ Indem die affektive Loyalität nicht nur auf Kognitionen, sondern auf der Gesamtzufriedenheit mit dem Anbieter beruht, geht sie damit über die kognitive Loyalität hinaus.¹³⁸ Gleichwohl ist anzumerken, dass auch auf dieser Stufe kritische Vorfälle und der Umgang damit zu einer Beendigung der Geschäftsbeziehung führen können.

Die dritte Stufe des Modells bezeichnet OLIVER (1997) als *konative Loyalität*. Hier liegen bereits konkrete Verhaltensabsichten des Kunden vor, die eine große Verbundenheit des Kunden offenbaren, wobei die Realisation dieser in Form von Verhalten noch aussteht.¹³⁹ Zu diesem Zeitpunkt ist somit noch unklar, ob ein Wiederkauf zustande kommt oder nicht. Bezugsobjekte dieser Verbundenheit können neben dem Anbieter selbst auch Marken sein.¹⁴⁰ Auf dieser Loyalitätsstufe kann davon ausgegangen werden, dass kritische Vorfälle geduldet werden, sofern diese einmalig auftreten und damit lediglich kurzfristige Abweichungen des zufrieden stellenden Status Quo darstellen.¹⁴¹

Die finale Stufe des Modells – die *aktionale Loyalität* – beschreibt letztlich die Transformation der Absicht in tatsächliches Verhalten. Damit wird der Kauf real getätigt. Faktisch ist zu diesem Zeitpunkt eine Abwanderung des Kunden

¹³⁵ Vgl. Oliver (1999, S. 35 f.); Bitner (1990); Brock (2009, S. 12); Evanschitzky/Wunderlich (2006, S. 332).

¹³⁶ Vgl. Brock (2009, S. 13). Neben der Unzufriedenheit identifiziert Oliver noch „persuasion and trial“ (Oliver 1996, S. 394) als Gefährdungspotenziale.

¹³⁷ Die affektive Loyalität beschreibt damit die favorisierende Einstellung des Kunden und geht aus wiederholten Transaktionen hervor, die den Kunden in der Vergangenheit zufrieden gestellt haben (vgl. Brock 2009, S. 13).

¹³⁸ Vgl. Oliver (1999, S. 35 f.).

¹³⁹ Vgl. Oliver (1996, S. 393); Oliver (1999, S. 36). Diese Verbundenheit entspricht dem im Rahmen des Relationship Marketings vielfach verwendeten Konstrukt *Relationship Commitment*.

¹⁴⁰ Vgl. Giering (2000, S. 14). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird jedoch ausschließlich die Verbundenheit gegenüber dem Anbieter selbst betrachtet.

¹⁴¹ Vgl. Oliver (1996, S. 394); Oliver (1999, S. 37); Brock (2009, S. 14). Hinsichtlich von Complainern zeigten Brock et al. (2008), dass ein hohes Commitment zu einer höheren Beschwerdeintention führen kann und parallel die Wirkung einer negativen Kompensationsleistung des Anbieters reduziert. Laschet et al. (2023) konnten erste Hinweise dafür liefern, dass das Commitment von Noncomplainern zu einer konativen Loyalität führt.

nicht mehr möglich, sodass die Realisierung des kundenseitigen Treueverhaltens unweigerlich stattgefunden hat.¹⁴²

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse und mit einem besonderen Augenmerk auf die Noncomplainer-Herausforderung erscheint diese Erweiterung der ursprünglichen Exit-Voice-Theorie durch die Aufhebung der zeitlichen Parallelität der Reaktionsmöglichkeiten sowie die Ausdifferenzierung der Loyalität eines Noncomplainers mithilfe des Vier-Stufenmodells nach OLIVER (1997) aus theoretischer und praktisch-normativer Perspektive sinnvoll.¹⁴³ Dieser Erweiterungsansatz wird in Abbildung 3.4 grafisch dargestellt.

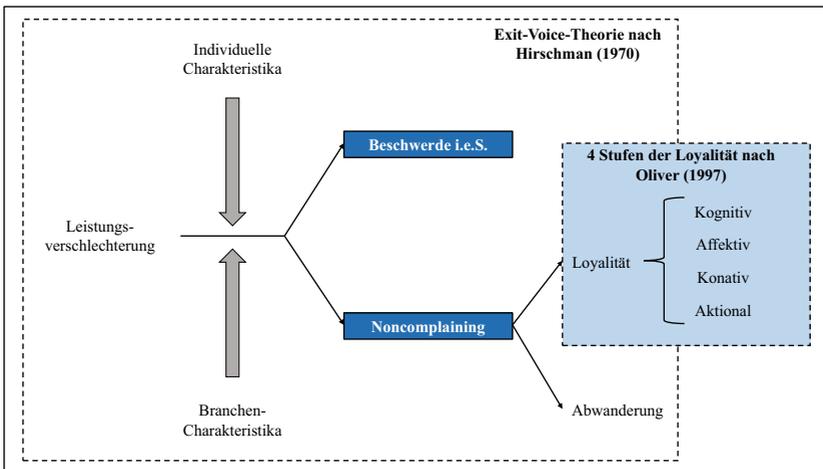


Abbildung 3.4 Erweiterung der Exit-Voice-Theorie. (Quelle: Eigene Darstellung.)

3.3.2 Weitere theoretische Grundlagen des Noncomplainings

3.3.2.1 Equity-Theorie

Im Sinne des komplementären Theorienpluralismus werden im Folgenden nun drei verhaltenswissenschaftliche Ansätze vorgestellt: die Equity-, Attributions-

¹⁴² Vgl. Brock et al. (2011, S. 63); Oliver (1996, S. 397); Oliver (1999, S. 36).

¹⁴³ Dieser Ansatz wird in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) aufgegriffen und hinsichtlich der verschiedenen Loyalitätsstufen eines Noncomplainers im Rahmen des BtB-Kontexts empirisch überprüft.

und die Impression Management-Theorie. Da die beiden erstgenannten Theorien in einer Vielzahl an Arbeiten der Beschwerdeforschung zugrunde gelegt und in diesen detailliert dargestellt werden¹⁴⁴, wird in dieser Arbeit lediglich in Kürze auf den jeweiligen Kern der Argumentationen eingegangen.

Die *Equity-Theorie* widmet sich im Wesentlichen der Allokation von Fairness in sozialen Interaktionen und ist dementsprechend den Fairness-Theorien zuzuordnen.¹⁴⁵ Die zentrale Annahme der Theorie lautet, dass Verhaltensabsichten aus einer individuell wahrgenommenen Ungleichheit von interpersonellen Austauschbeziehungen resultieren.¹⁴⁶ Die Basis hierfür bilden kognitive Vergleichsprozesse des erhaltenen Ertrags (Outcome) mit den erbrachten Leistungen (Input), nach deren Evaluation eine Austauschbeziehung je nach Input-Outcome-Relation als fair oder unfair bewertet wird.¹⁴⁷ Stimmt der erhaltene Outcome mit dem geleisteten Input überein, so wird die Beziehung durch den Kunden als fair beurteilt. Wenn der Kunde jedoch Abweichungen von einem ausgewogenen Verhältnis wahrnimmt, so empfindet er die Austauschbeziehung als ungerecht. Diese Beurteilung wird auch dann vorgenommen, wenn die Empfindung herrscht, dass die andere Interaktionsseite überproportional von der Beziehung profitiert.¹⁴⁸ Mit Blick auf BtB-Märkte sind hier insb. Beziehungen und Geschäftstypen anzuführen, die durch entsprechende Abhängigkeiten bzw. ungleiche Machtverhältnisse gekennzeichnet sind.¹⁴⁹

Für die (Nicht-)Beschwerdeforschung sind die Erkenntnisse der Equity-Theorie insofern von Relevanz, dass eine Leistungsver schlechterung, die mit

¹⁴⁴ Für eine detaillierte Auseinandersetzung siehe bspw. Brock (2009, S. 39 ff.). Auch wenn die Equity-Theorie in den drei Studien nicht explizit der Hypothesenherleitung dient, erscheint sie dennoch zur Erklärung des Noncomplaining als zu existenziell, um sie an dieser Stelle unerwähnt zu lassen.

¹⁴⁵ Vgl. Singh/Crisafulli (2015, S. 123); Koschate (2002, S. 72); Adams (1963, 1965).

¹⁴⁶ Vgl. Adams (1963, S. 422). Im Zentrum steht die Aussage, dass „man’s rewards in exchange with others should be proportional to his investments“ (Oranusi et al. 2018, S. 24).

¹⁴⁷ Vgl. Adams (1963, S. 422). Diese Argumentation fußt auf der Annahme, dass in sozialen Austauschbeziehungen Fairness bzw. Gerechtigkeit erreicht werden soll. Dies widerspricht zwar prinzipiell der klassischen ökonomischen Annahme der Nutzenmaximierung, doch kann an dieser Stelle der Argumentation von Walster et al. (1973, S. 151 ff.) gefolgt werden. Demnach erfolgt die Nutzenmaximierung lediglich unter Berücksichtigung der allgemein geltenden Grundsätze von Austauschbeziehungen. Die Evaluation dieser Vergleichsprozesse basiert auf den folgenden drei Gerechtigkeitsdimensionen: distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit (vgl. Tax et al. 1998, S. 62).

¹⁴⁸ Vgl. Brock (2009, S. 40); Homburg/Krohmer (2003, S. 123).

¹⁴⁹ Dieser Gedanke wird in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) aufgegriffen.

einer Kundenunzufriedenheit einhergeht, ein unausgewogenes Input-Outcome-Verhältnis auslöst bzw. das Gleichgewicht gefährdet. Folglich empfindet der Kunde die Austauschbeziehung als unfair. Dem unzufriedenen Kunden stehen nun drei Handlungsalternativen zur Verfügung bzw. in Aussicht:

- Reduktion des Inputs,
- Steigerung des Outcomes und
- Beendigung der Beziehung.¹⁵⁰

Die ersten beiden Optionen können neben faktischen Verhaltens- ebenfalls durch Einstellungsänderungen erzielt werden.¹⁵¹ Die Reduktion des Inputs kann bspw. einerseits die faktische Einbehaltung oder Rückforderung des Kaufpreises oder andererseits die Minderung des Commitments gegenüber der Beziehung umfassen. Dahingegen setzt die Steigerung des Outcomes voraus, dass sich der unzufriedene Kunde bei dem Anbieter über den negativen Vorfall beschwert. Im Zuge seiner Beschwerdeartikulation drückt der Kunde die Erwartung aus, dass der Anbieter durch eine entsprechende Beschwerdebehandlung Kompensations- und Wiedergutmachungsleistungen bereitstellt.¹⁵² Hierbei muss wiederum die Outcome-Komponente der Beschwerdebearbeitung aus Kundensicht den Input – u. a. der mit der Beschwerde verbundene Aufwand – ausgleichen, damit eine ausgewogene Relation vorliegt.

Mit Blick auf die Noncomplainer-Fokussierung der vorliegenden Arbeit steht insb. die letzte Handlungsoption im Vordergrund: die Beendigung der Geschäftsbeziehung. Gemäß der Equity-Theorie lässt der Kunde die Geschäftsbeziehung genau dann auslaufen, sobald er nicht mehr den Eindruck hat, die Ausgewogenheit des Input-Outcome-Verhältnisses wiederherstellen zu können.¹⁵³ Die Beendigung der Beziehung durch den Kunden kann hierbei von negativem WoM flankiert werden, wodurch der Kunde seiner empfundenen Ungerechtigkeit Ausdruck verleihen kann. Somit stellt sich die Frage, inwiefern der Outcome den Input unabhängig von der eigentlichen Leistung derart übertreffen kann, dass ein

¹⁵⁰ Vgl. Adams (1963, S. 428).

¹⁵¹ Vgl. Brock (2009, S. 42).

¹⁵² Vgl. Brock (2009, S. 43). Dabei bildet der Kunde seine Fairness-Wahrnehmung bezüglich der anbieterseitigen Beschwerdereaktion auf Basis der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit (vgl. Gruber 2011).

¹⁵³ Vgl. Homburg/Krohmer (2003, S. 124).

Noncomplainer trotz einer Minderung des Outcomes loyal bleibt – bspw. durch eine hohe Beziehungsqualität.¹⁵⁴

Insgesamt zeigen die Ausführungen, dass die Equity-Theorie zwar einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung potenzieller Kundenreaktionen auf eine entstandene Unzufriedenheit liefern kann, aber insb. mit Blick auf das Noncomplaining im BtB-Kontext und die Berücksichtigung gesellschaftlicher Einflüsse, die über die bilaterale Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager hinausgehen, weitere theoretische Ansätze hinzugezogen werden sollten.

3.3.2.2 Attributionstheorie

Die Ursprünge der *Attributionstheorie* lassen sich in der Psychologie-Forschung entdecken, in deren Rahmen Bemühungen angestellt wurden, um dem Eintreten bestimmter Verhaltensweisen oder Ereignisse die jeweiligen Ursachen zuweisen zu können.¹⁵⁵ Konkret werden Kausal-attributionen fokussiert, die in leistungsmotiviertem Verhalten und hieraus resultierenden verhaltenswirksamen Konsequenzen enden.¹⁵⁶ Folglich können unterschiedlich wahrgenommene Antezedenzen bzw. Ursachen zu verschieden motivierten Handlungsweisen führen. Zudem treffen die Anhänger der Attributionstheorie die Grundannahme, dass die Ursachenattribution einerseits zur Erklärung, aber andererseits auch zur Prognose von Verhaltensweisen vorgenommen wird.¹⁵⁷ Im Mittelpunkt der Attributionstheorie stehen in erster Linie Ereignisse, die einen negativen Outcome zur Folge haben.¹⁵⁸ Denn insb. in kritischen Situationen wird die Frage nach möglichen Ursachen gestellt, um potenzielle Fehlerquellen zukünftig vermeiden zu können. Hieraus lässt sich auch die Relevanz der Attributionstheorie für das (Nicht-)Beschwerdeverhalten ableiten. Erste Studien untersuchten unter Anwendung der Attributionstheorie, inwiefern die Zuweisung der Fehlerursache einen Einfluss auf das Beschwerdeverhalten unzufriedener Kunden haben kann.¹⁵⁹

Im Rahmen der Attributionstheorie kann grundsätzlich zwischen folgenden Dimensionen kausaler Attributionen unterschieden werden:

¹⁵⁴ Diese Fragestellung und die damit einhergehende Untersuchung der Noncomplainer-Loyalität und des potenziellen WoM steht im Zentrum der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5).

¹⁵⁵ Vgl. Weiner (2014, S. 354). Die Arbeiten von Heider (1958) stellen hierfür den Ausgangspunkt dar.

¹⁵⁶ Vgl. Weiner (1994, S. 257); Brock (2009, S. 44).

¹⁵⁷ Vgl. Weiner (2014, S. 354 ff.).

¹⁵⁸ Vgl. Weiner (2014, S. 355).

¹⁵⁹ Vgl. Bettman (1979); Folkes (1984a, 1984b).

- Lokation,
- Stabilität und
- Kontrollierbarkeit.¹⁶⁰

Die *Lokation* beschreibt grundsätzlich die Wahrnehmung eines Kunden darüber, wo die Verantwortlichkeit für einen kritischen Vorfall liegt. Sofern die Ursache vornehmlich dem Verantwortungsbereich des Anbieters zuzuordnen ist, wird von einer sog. *externen Lokation* gesprochen. Kann die Fehlerquelle jedoch zu erheblichen Anteilen dem Kunden selbst zugeschrieben werden, liegt eine sog. *interne Lokation* vor. Je nach Art der Lokation ist ein unterschiedliches Beschwerdeverhalten zu erwarten. Kunden, die den Fehler eindeutig dem Anbieter zuschreiben können, sehen eine Beschwerdeartikulation gegenüber dem Anbieter gerechtfertigter an als jene, die sich selber eine Teilschuld eingestehen und schlussfolgernd zum Noncomplaining tendieren.¹⁶¹ Zudem liegen bereits Hinweise vor, dass die interne Lokation einen positiven Einfluss auf die Loyalität des (Nicht-)Beschwerdeführers aufweist.¹⁶² Mit Blick auf die Charakteristika von BtB-Märkten können sich jedoch Herausforderungen ergeben, die eine eindeutige Lokation der Fehlerursache erschweren und so möglicherweise das Beschwerdeverhalten beeinflussen können. So ließe sich vermuten, dass bspw. die Mehrstufigkeit der Märkte es dem Endkunden erschwert, den Fehler zweifelsfrei einer der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen zuzuschreiben. Demnach könnte somit die vertikale Distanz des Kunden zur Fehlerquelle und der dadurch erschwerte Zugang zum Verursacher dazu führen, dass sich ein unzufriedener Kunde eher nicht beschwert.¹⁶³ Die eindeutige Lokation könnte ebenfalls z. B. durch die Existenz von Anbietergemeinschaften und der Tatsache, ob die Fehlerquelle im Machtbereich des direkten persönlichen Ansprechpartners liegt, beeinträchtigt werden.

Die *Stabilität* bezieht sich auf die Wahrnehmung eines Kunden, ob das negative Ereignis von dauerhafter oder temporärer Natur sein wird.¹⁶⁴ Sofern der Kunde vermutet, dass die Leistungsverschlechterung einmalig und damit vielmehr zufällig aufgetreten ist, ist eine zurückhaltendere Reaktion zu erwarten. In

¹⁶⁰ Vgl. im Nachfolgenden insb. Weiner (2014, S. 355 f.) und Pick et al. (2018, S. 222).

¹⁶¹ Vgl. Folkes (1984b, S. 400).

¹⁶² Vgl. Wagner et al. (2009).

¹⁶³ Diesem Aspekt wird in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) Rechnung getragen.

¹⁶⁴ Vgl. Pick et al. (2018, S. 222).

diesem Fall wird der Kunde möglicherweise erst abwarten, ob sich der Fehler wiederholt und gibt dem Anbieter eine zweite Chance.¹⁶⁵

Die *Kontrollierbarkeit* umfasst die Möglichkeit des Anbieters, Einfluss auf die Fehlerquelle nehmen zu können oder nicht.¹⁶⁶ Aus Kundensicht kann demzufolge die Wahrnehmung, ob der Anbieter die Ursache grundsätzlich und zukünftig verhindern kann, ausschlaggebend für seine Verhaltensreaktion sein.¹⁶⁷

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass die Attribution der Ursache der Leistungsverschlechterung aus theoretischer Sicht einen Einfluss auf das Noncomplaining ausüben kann. Gleichwohl bleibt anzumerken, dass der BtB-Kontext der vorliegenden Arbeit die Zuschreibung der Fehlerquelle – insb. die Lokation – durchaus mit Herausforderungen konfrontieren könnte.

3.3.2.3 Impression Management-Theorie

Wie bereits im Zuge der Betrachtung des organisationalen Beschaffungsverhaltens – insb. in den Abschnitten 2.4.2 (Buying Center) und 2.4.3 (Totalmodelle) – ersichtlich wurde, unterliegen sowohl die Verhaltensweisen von Individuen als auch von Organisationen Umwelteinflüssen, wie z. B. gesellschaftlichen Aspekten. Allgemein kann die Annahme getroffen werden, dass Personen(-gruppen) sich im Rahmen von aktiven Handlungen interaktiv mit ihrer Umwelt auseinandersetzen. Es erfolgt demzufolge nicht nur eine passive Reaktion auf interne und externe Reize, sondern eine bewusste und gezielte Einflussnahme der Umwelt und sozialen Umgebung. Ziel ist es dabei, den Eindruck der eigenen Verhaltensweisen auf diese Umwelt zu kontrollieren und in Anbetracht der Reaktionen anzupassen und zu steuern.¹⁶⁸ Derartige soziale Interaktionen umfassen somit genauso die Erwartungen der interagierenden Umwelt an den Handelnden selber.¹⁶⁹ Konkret zieht dies nach sich, dass Individuen oder organisationale Gruppen vor der Ausführung einer Handlung versuchen, potenzielle Reaktionen der sozialen Umwelt zu antizipieren. In Anbetracht der Wahrnehmung der Erwünschtheit dieses Verhaltens zeigen, assimilieren oder unterlassen sie das eigene Verhalten. Als wesentliche Reaktion des sozialen Umfelds wird hierbei der gewonnene Eindruck der Interaktionspartner gesehen.¹⁷⁰ Vor diesem Hintergrund ließe sich bspw. die

¹⁶⁵ Erste empirische Hinweise hierfür liefern Laschet et al. (2023) hinsichtlich verschiedener Loyalitätsstufen von Noncomplainern.

¹⁶⁶ Vgl. Folkes (1984b, S. 399).

¹⁶⁷ Vgl. Wagner et al. (2009).

¹⁶⁸ Vgl. Mummendey/Bolten (1993, S. 57).

¹⁶⁹ Vgl. Goffman (1969).

¹⁷⁰ Vgl. Mummendey/Bolten (1993, S. 57).

Frage formulieren, inwiefern die Bereitschaft zur Artikulation von Beschwerden durch gesellschaftliche Entwicklungen – z. B. die gesellschaftliche Kritikakzeptanz – beeinflusst werden kann, sofern Beschwerdeführer negative Reaktionen des sozialen Umfelds befürchten müssten.¹⁷¹ So zeigen erste Ansätze, dass unzufriedene Kunden zu einem Verzicht von Beschwerdeäußerungen tendieren, sobald sie sich sozialen Risiken ausgesetzt fühlen.¹⁷²

Ein theoretischer Ansatz, welcher im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Beantwortung derartiger Fragestellungen zugrunde gelegt werden soll, ist die sog. *Impression Management-Theorie*. Die grundlegenden Wurzeln dieser Theorie befinden sich in erster Linie in Arbeiten der (Sozial-)Psychologie.¹⁷³ Im Kern besagt die Theorie, dass Individuen oder Organisationen versuchen, den Eindruck, den sie auf ihre soziale Umwelt ausüben, zu steuern und zu kontrollieren. Demzufolge wird das eigene Verhalten dahingehend verwendet, anderen Personen einen bestimmten Eindruck zu vermitteln bzw. sich in einer erwünschten Weise zu präsentieren.¹⁷⁴ Dabei fußt die Theorie auf der Annahme, dass Individuen und Organisationen bemüht sind, in einem gesellschaftlich positiven Licht zu stehen.¹⁷⁵ Aus diesem Grund passen sie ihr Verhalten bewusst an, um ein positives Image in der sozialen Umwelt projizieren zu können – in der Erwartung, dass dies in nutzenstiftenden sozialen Interaktionen resultiert.¹⁷⁶ Auf diese Weise sollen somit gewünschte Outcomes erzielt und unerwünschte vermieden werden. Zusätzlich hilft ein effektives Impression Management dabei, in sozialen Interaktionen

¹⁷¹ Der empirischen Untersuchung derartiger Fragestellungen widmen sich die quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5).

¹⁷² Vgl. hier u. a. Kowalski (1996, S. 188); Tojib/Khajehzadeh (2014, S. 1550 f.).

¹⁷³ Vgl. Piwinger/Bazil (2019, S. 5 f.). Konkret werden hier die Theorie des sozialen Ausgleichs, die Kognitions- und Attributionstheorie sowie die Theorie des symbolischen Interaktionismus angeführt. Der Begriff des Impression Managements wurde schließlich von Goffman (1959) in die Diskussion eingebracht. Er trifft die Annahme, dass soziale Interaktionsbeziehungen unter dem Aspekt der Eindruckssteuerung erfolgreich untersucht werden können.

¹⁷⁴ Vgl. Mummendey/Bolten (1993, S. 59); DePaulo (1992, S. 205); Tedeschi/Riess (1981, S. 3 f.); Baumeister (1982, S. 3). Vor diesem Hintergrund werden die Begriffe *Impression Management*, *Self-Presentation* und *Image-Control* in der Forschung meist synonym verwendet (vgl. Kowalski 1996, S. 186; Mummendey/Bolten 1993, S. 59). Zudem ist die Impression Management-Theorie eng mit dem Konzept der *Meta-Wahrnehmungen* verwandt, welches beschreibt, dass die soziale Umwelt einer Person bestimmte Gedanken und Erwartungen an sie hat (vgl. Tojib/Khajehzadeh 2014, S. 1538; Albright et al. 2001, S. 911).

¹⁷⁵ Vgl. Leary (2019).

¹⁷⁶ Vgl. Chen et al. (1996, S. 272); Laing et al. (1966).

negative Gefühle, wie z. B. Scham oder Peinlichkeit, zu vermeiden.¹⁷⁷ Hierbei ist es möglich, dass sich Individuen im Rahmen des Wunsches nach sozialer Anerkennung für den ersten Moment schlechter stellen, in der Hoffnung auf Vorteile in der Zukunft.¹⁷⁸ Konkret könnte dies für die Noncomplainer-Thematik bedeuten, dass ein unzufriedener Kunde sich durch den Verzicht auf eine Beschwerde zunächst ungünstiger stellt – er gibt u. a. eine potenzielle Kompensationsleistung auf –, aber so dem Bild einer beschwerdekritischen Gesellschaft entsprechen würde und keine sozialen Risiken befürchten müsste.

Im Rahmen des Impression Managements können Organisationen drei verschiedene Eindrücke hinterlassen: Sympathie, Autorität und Attraktivität.¹⁷⁹ Diese drei Dimensionen bestimmen u. a. die Einstellung des sozialen Umfelds gegenüber der Organisation. *Sympathie* beschreibt ein emotionales Bewertungsmuster und schürt den inneren Antrieb zur Annäherung. Ausgedrückt werden kann Sympathie bspw. durch ein Lob.¹⁸⁰ Demzufolge könnte eine Beschwerde möglicherweise zu einem unsympathischen Eindruck führen. *Attraktivität* geht ähnlich wie die Sympathie aus der Übereinstimmung von Werten, Einstellungen und Idealen hervor und ist weitestgehend durch kulturelle Standards definiert.¹⁸¹ Vertritt eine Gesellschaft den Wert einer hohen Kritikakzeptanz, so erscheint z. B. denkbar, dass ein sich beschwerender Kunde als attraktiv angesehen wird, da eher die Vorteile einer Beschwerde – bspw. identifizierte Verbesserungspotenziale – gesehen werden. Ist die soziale Umwelt hingegen harmoniebedürftig und gegenüber Kritik wenig offen, könnte ein kritikäußernder Kunde vielmehr als unattraktiv wirken und sich angesichts dieses Risikos eher für das Noncomplaining entscheiden. *Autorität* kann ebenfalls sowohl Individuen als auch Organisationen zugeschrieben werden und umfasst Aspekte wie Ansehen, Würde und Macht.¹⁸² Sie entspricht damit einer Machtquelle, die auf der Anerkennung von Werten oder auf durch Legitimität gestützten Funktionen beruht.

Der konkrete Bezug der Impression Management-Theorie zum Noncomplaining ist bisher nur in sehr wenigen Forschungsarbeiten hergestellt worden. Zudem sind diese allesamt in dem Gebiet des individuellen Beschwerdeverhaltens zu

¹⁷⁷ Vgl. Dahl et al. (2001, S. 479).

¹⁷⁸ Vgl. Jellison/Gentry (1978, S. 230).

¹⁷⁹ Vgl. Piwinger/Bazil (2019, S. 9). Sofern Personen anstatt Organisationen das Impression Management betreiben, kann noch ein vierter Eindruck – das *Charisma* – übermittelt werden. Da in der vorliegenden Arbeit zwecks des BtB-Untersuchungsrahmens Organisationen im Vordergrund stehen, bleibt diese Dimension unberücksichtigt.

¹⁸⁰ Vgl. Bergler (2004).

¹⁸¹ Vgl. Henss (1992, S. 164).

¹⁸² Vgl. Piwinger/Bazil (2019, S. 10 f.).

verorten. Auf eine explizite Darstellung der bisherigen Untersuchungsergebnisse wird an dieser Stelle jedoch verzichtet, da diese Gegenstand der Hypothesenherleitung in den empirisch-quantitativen Studien 2a und 2b sind.¹⁸³ Im folgenden Kapitel wird ein Blick auf den Stand der empirischen Noncomplainer-Forschung insgesamt geworfen.

3.4 Bestandsaufnahme der empirischen Noncomplainer-Forschung

3.4.1 Personenbezogene Faktoren

In der Marketingforschung lässt sich eine Reihe von Forschungsarbeiten antreffen, die sich mit den Antezedenzen des (Nicht-)Beschwerdeverhaltens beschäftigen.¹⁸⁴ Die Identifikation dieser Determinanten bildet bis dato den wesentlichen Schwerpunkt der Beschwerdeforschung. Allerdings würde eine nahezu vollständige Enumeration dieser Erkenntnisse für die Forschungsziele der vorliegenden Arbeit wenig geeignet erscheinen und das Ziel dieser Arbeit verfehlen. Daher wird sich in den folgenden Unterkapiteln lediglich auf eine Systematisierung der bisherigen Forschungsarbeiten sowie jeweils auf eine kurze Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse beschränkt.¹⁸⁵ Im Zentrum dieser Bestandsaufnahme stehen Studien¹⁸⁶, die den Versuch unternehmen, das unterschiedliche Verhalten von Complainern und Noncomplainern zu erklären. Grundsätzlich lassen sich dabei folgende Kategorien von Einflussfaktoren unterscheiden:

- personenbezogene,
- unternehmensbezogene,
- beziehungsbezogene,
- problem- und leistungsbezogene,

¹⁸³ Siehe Abschnitt 4.4.1.3 und 4.5.1.7.

¹⁸⁴ Siehe hierzu u. a. die Übersicht bei Arora/Chakraborty (2020) und Homburg/Fürst (2006).

¹⁸⁵ In Anhang 3 im elektronischen Zusatzmaterial befindet sich eine detaillierte Auflistung mit einer Vielzahl an Studien, die sich der Untersuchung der jeweiligen Determinanten angenommen haben.

¹⁸⁶ Es ist darauf hinzuweisen, dass die nachfolgenden Erkenntnisse im Rahmen von BtC-Studien erhoben wurden. Inwiefern diese Ergebnisse auch im BtB-Bereich ihre Gültigkeit beweisen oder aber basierend auf den in Abschnitt 2.2 bis 2.4 dargestellten BtB-Spezifika angepasst werden müssen, ist Kern der empirischen Studien der vorliegenden Arbeit.

- markt- und situationsbezogene und
- gesellschafts- und kulturbezogene Faktoren.

Personenbezogene Faktoren adressieren hierbei Determinanten, die der Erklärung des Beschwerdeverhaltens auf Basis kundenindividueller Merkmale dienen. Im Wesentlichen können diese in sozio-demografische und psychografische Faktoren unterteilt werden.

Die Untersuchung *sozio-demografischer Merkmale* stand insb. zu Beginn der Noncomplainer-Forschung im Mittelpunkt. Allerdings muss mit Blick auf die bisherigen Studienergebnisse kritisch hinterfragt werden, inwiefern diese tatsächlich einen Erkenntnisbeitrag liefern können. Hierzu liegen teils kontroverse und widersprüchliche Ergebnisse vor, die einer angemessenen Validierung vielfach nicht standhalten können.¹⁸⁷ So zeigen manche Untersuchungen einerseits, dass Frauen eine geringere Intention zum Noncomplaining aufweisen und sich Männer eher nicht beschweren.¹⁸⁸ Andererseits kommen weitere Studien zum umgekehrten Ergebnis¹⁸⁹ oder können überhaupt keinen Wirkungszusammenhang feststellen¹⁹⁰. Hinsichtlich des Alters von Noncomplainern kann regelmäßig ein positiver Einfluss nachgewiesen werden.¹⁹¹ Des Weiteren berichten die meisten Studien von einem negativen Einfluss des Bildungsniveaus auf das Noncomplaining.¹⁹² Damit einher gehen die Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses von Einkommen und Vermögen.¹⁹³

Die Untersuchungen der Unterschiede zwischen Complainern und Noncomplainern auf Basis *psychografischer Merkmale* bietet dagegen einen deutlich höheren Erkenntnisbeitrag. So kommen nahezu alle Studien zu dem Ergebnis,

¹⁸⁷ Bereits Gronhaug/Zaltman äußerten ihre Bedenken hinsichtlich des Erkenntnisbeitrages von Sozio-Demografika: „the impact of the sociodemographics [...] may [...] to some extent be explained in terms of variations in marketplace participation“ (Gronhaug/Zaltman 1981, S. 86).

¹⁸⁸ Vgl. u. a. Granbois et al. (1977); Keng et al. (1995); Heung/Lam (2003).

¹⁸⁹ Vgl. u. a. Meffert/Bruhn (1981); Moyer (1984); Phau/Sari (2004); Phau/Baird (2008).

¹⁹⁰ Vgl. u. a. Liefeld et al. (1975); Smart/Martin (1993); Ndubisi/Ling (2006); Fox (2008).

¹⁹¹ Vgl. u. a. Meffert/Bruhn (1981); Bearden (1983); Bearden/Mason (1984); Kau/Loh (2006). Manche Studien kommen jedoch auch diesbezüglich zu einem umgekehrten Wirkungszusammenhang (vgl. u. a. Keng et al. 1995; Smart/Martin 1993) oder keinem (vgl. Fox 2008; Bolting 1989; Shuptrine/Wenglorz 1981).

¹⁹² Vgl. u. a. Heung/Lam (2003); Keng et al. (1995); Warland et al. (1975).

¹⁹³ Vgl. u. a. Phau/Sari (2004); Heung/Lam (2003); Bolting (1989); Bearden/Oliver (1985); Mason/Himes (1973); Warland et al. (1975).

dass Noncomplainer eine geringere und negativere Beschwerdeerfahrung¹⁹⁴ und -einstellung¹⁹⁵ aufweisen. Weiter verfügen Noncomplainer in der Regel über ein geringes Selbstbewusstsein¹⁹⁶ und Durchsetzungsvermögen¹⁹⁷. Dahingegen übernehmen Complainer oftmals die Rolle von Meinungsführern.¹⁹⁸ Noncomplainer zeichnen sich zudem durch Gefühle wie Traurigkeit, Ängstlichkeit und Scham aus¹⁹⁹, wohingegen Beschwerdeführer eine hohe Wut und Frustration²⁰⁰ verspüren. Ferner sind Noncomplainer durch eine geringere Impulsivität und Extraversion²⁰¹ gekennzeichnet und legen besonderen Wert auf die Einhaltung sozialer Normen²⁰². Schließlich attestiert die aktuelle Forschung Noncomplainern ein geringeres Gerechtigkeitsempfinden²⁰³, aber einen höheren Drang zum Konservatismus²⁰⁴.

Generell muss jedoch betont werden, dass die psychografischen Determinanten meist isoliert und ohne eine geschlossene theoretische Konzeptualisierung untersucht wurden.²⁰⁵

3.4.2 Unternehmensbezogene Faktoren

Unternehmensbezogene Faktoren umfassen solche Determinanten, die im unmittelbaren Einflussbereich des Anbieters liegen und den unzufriedenen Kunden

¹⁹⁴ Vgl. u. a. Singh (1990b); Singh/Wilkes (1996); Voorhees/Brady (2005); Velazquez et al. (2010); Aguilar-Rojas et al. (2015).

¹⁹⁵ Vgl. u. a. Blodgett et al. (1995); Blodgett/Anderson (2000); Bodey/Grace (2006); Gursoy et al. (2007); Baker et al. (2012).

¹⁹⁶ Vgl. u. a. Bolting (1989); Keng et al. (1995); Bodey/Grace (2007).

¹⁹⁷ Vgl. u. a. Baron/Byrne (1994); Keng et al. (1995); Boote (1998).

¹⁹⁸ Vgl. u. a. Bodey/Grace (2006); Bodey/Grace (2007).

¹⁹⁹ Vgl. u. a. Bennett (1997); Tronvoll (2011).

²⁰⁰ Vgl. u. a. Zeelenberg/Pieters (2004); Kim et al. (2010); Tronvoll (2011); Berry et al. (2018); Souiden et al. (2019).

²⁰¹ Vgl. u. a. Harris/Mowen (2001); Sharma et al. (2010); Ekinci et al. (2016); Manner/Lane (2017); Berry et al. (2018).

²⁰² Vgl. Keng et al. (1995); Lerman (2006).

²⁰³ Vgl. Kau/Loh (2006); Phau/Baird (2008); Wirtz/McColl-Kennedy (2010).

²⁰⁴ Vgl. u. a. Baron/Byrne (1994); Keng et al. (1995); Phau/Baird (2008).

²⁰⁵ Aus diesem Grund wird in der empirisch-quantitativen Studie eins (siehe Abschnitt 4.3) auf das HEXACO-Persönlichkeitsmodell als geschlossener theoretischer Ansatz zurückgegriffen.

zum Noncomplaining bewegen. Ein wesentlicher Aspekt, der durch das Unternehmen direkt beeinflusst werden kann, sind die mit einer Beschwerde aus Kundensicht verbundenen Kosten. Hierunter fallen insb. die Kanäle, die das Unternehmen dem unzufriedenen Kunden zur Beschwerdeartikulation zur Verfügung stellt. Sind diese nicht ausreichend vorhanden oder nur mit erheblichen Aufwand zugänglich, so steigt die Wahrscheinlichkeit für das Noncomplaining.²⁰⁶ Hierbei kann sowohl der finanzielle als auch nicht-finanzielle Aufwand (z. B. Zeitaufwand) eine Rolle spielen.²⁰⁷ Zudem zeigen verschiedene Studien, dass die seitens des Unternehmens kommunizierte Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden einen maßgeblichen Einfluss ausüben kann. Kommuniziert der Anbieter eine ablehnende Haltung gegenüber der Kritikäußerung, so verzichtet der Kunde meist auf eine Beschwerde.²⁰⁸ Dies geht mit der Erkenntnis einher, dass die erwartete Erfolgswahrscheinlichkeit für eine angemessene Reaktion des Anbieters (z. B. Wiedergutmachung, Kompensationsleistungen) einen negativen Einfluss auf das Noncomplaining ausüben kann.²⁰⁹ Demzufolge kann der Anbieter durch sein eigenes Verhalten den erwarteten Beschwerdenutzen des Nachfragers erhöhen, indem er dem Kunden eine Problemlösung, Verhaltensänderung und Wiedergutmachung in Aussicht stellt. Insb. eine proaktive Bearbeitung kann dem Noncomplaining zuvorkommen. Sollte der Anbieter bereits bei dem Kauf der Leistung ein Garantieverprechen abgegeben haben, so hat dies einen negativen Einfluss auf das Noncomplaining.²¹⁰ Ebenfalls konnte ein negativer Wirkungszusammenhang zwischen dem Noncomplaining und der Unternehmensgröße des Anbieters festgestellt werden.²¹¹ Insb. bei großen Unternehmen sehen Noncomplainer wenig Erfolg auf eine zufrieden stellende Reaktion des Anbieters.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass in erster Linie die oben genannten Aspekte sehr leicht und schnell von dem Beschwerdemanagement des Anbieters adressiert werden können, um Noncomplaining zu verhindern.

²⁰⁶ Vgl. u. a. Richins (1980); Evanschitzky et al. (2011).

²⁰⁷ Vgl. u. a. Ro (2015); Huppertz/Mower (2014); Voorhees et al. (2006); Richins (1983).

²⁰⁸ Vgl. u. a. Blodgett/Anderson (2000); Blodgett et al. (1995); Bolting (1989). Dieser Umstand provoziert in den meisten Fällen eine Abwanderung des Noncomplainers.

²⁰⁹ Vgl. u. a. Ro (2015); Kim et al. (2010); Voorhees et al. (2006); Chebat et al. (2005); Sheth et al. (1999).

²¹⁰ Vgl. u. a. Baker et al. (2012); Wirtz/Kum (2004); Fullerton/Punj (2004); Jacoby/Jaccard (1981).

²¹¹ Vgl. u. a. Wirtz/McColl-Kennedy (2010); Baker et al. (2012); Huang et al. (2014).

3.4.3 Beziehungsbezogene Faktoren

Nachdem in den vorherigen zwei Kapiteln beide Marktseiten isoliert betrachtet wurden, werden im Folgenden bisherige Erkenntnisse hinsichtlich von beziehungsbezogenen Faktoren zwischen Anbieter und Nachfrager in den Blick genommen. An dieser Stelle ist zunächst die Gesamtzufriedenheit eines unzufriedenen Kunden mit dem Anbieter zu nennen, welche bei Noncomplainern weniger stark ausgeprägt ist als bei Beschwerdeführern.²¹² Dies geht damit einher, dass Noncomplainer eine schlechtere generelle Einstellung zu dem Anbieter²¹³ sowie ein geringeres Kundenbindungsniveau²¹⁴ aufweisen. Sofern sich die Bindung jedoch an einen konkreten Ansprechpartner richtet und nicht an das Unternehmen als Ganzes, verfügen Noncomplainer über eine stärkere Bindung.²¹⁵ Zudem haben Noncomplainer in der Vergangenheit weniger spezifisch in die Geschäftsbeziehung investiert.²¹⁶ Sind die Wechselkosten aufgrund von Abhängigkeiten oder einer starken Bindung sehr hoch, so sinkt die Wahrscheinlichkeit für das Noncomplaining.²¹⁷ Diesbezüglich wurde bereits in wenigen Studien die Rolle von Machtverhältnissen zwischen Anbieter und Nachfrager berücksichtigt.²¹⁸ Interessanterweise vertrauen jedoch Noncomplainer mehr als unzufriedene Complainer.²¹⁹ Dem steht gegenüber, dass eine emotionale Bindung zwischen Anbieter und Nachfrager die Wahrscheinlichkeit für das Noncomplaining reduziert.²²⁰ Des Weiteren können mehrere Studien zeigen, dass Noncomplainer im Rahmen von langfristigen Geschäftsbeziehungen auf ein opportunistisches Beschwerdeverhalten verzichten.²²¹

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der beziehungsbezogenen Determinanten festhalten, dass diese meist isoliert betrachtet wurden und auf Moderationseffekte verzichtet wurde. Diesbezüglich erscheint jedoch sinnvoll, bspw.

²¹² Vgl. u. a. Ping (1993).

²¹³ Vgl. u. a. Landon (1977); Jacoby/Jaccard (1981); Richins (1983); East (1996).

²¹⁴ Vgl. Brock et al. (2011).

²¹⁵ Vgl. Dewitt/Brady (2003); Mittal et al. (2008).

²¹⁶ Vgl. u. a. Ping (1993); Ping (1997); De Matos et al. (2013). Dieser Aspekt könnte mit Blick auf die unterschiedlichen Geschäftstypen für die vorliegende Arbeit relevant sein.

²¹⁷ Vgl. u. a. Ping (1993); Chebat et al. (2011); Ferguson/Johnston (2011); Haenlein/Kaplan (2012); De Matos et al. (2013); Bergel/Brock (2018).

²¹⁸ Vgl. Hansen et al. (1997b).

²¹⁹ Vgl. Kau/Loh (2006); Ro (2015).

²²⁰ Vgl. Ro (2014); Mittal et al. (2008); Dewitt/Brady (2003).

²²¹ Vgl. u. a. Baker et al. (2012).

personen- und unternehmensbezogene Determinanten als Moderator- oder Kontrollvariablen zu berücksichtigen.²²²

3.4.4 Problem- und leistungsbezogene Faktoren

Die (Non-)Complainer-Forschung ist sich weitgehend einig, dass die Reaktion eines unzufriedenen Kunden von dem Problem bzw. der betroffenen Leistung an sich abhängig ist. Dies lässt sich u. a. auf unterschiedliche Leistungsmerkmale zurückführen. Handelt es sich bspw. um eine Leistung, die naturgemäß anfälliger für Probleme ist, so sinkt die Wahrscheinlichkeit für das Noncomplaining, da der Kunde eine Beschwerde in diesem Fall als gerechtfertigt und unproblematisch einordnet.²²³ Zudem zeigen verschiedene Studien, dass der Kaufpreis²²⁴ sowie die Dauer bzw. Häufigkeit der Nutzung²²⁵ und die soziale Sichtbarkeit der Leistung einen negativen Effekt auf das Noncomplaining aufweisen können. Zusammenfassend belegen einige Untersuchungen, dass Noncomplainer regelmäßig dem Problem und der Leistung selbst eine geringe Relevanz beimessen.²²⁶ Neben der Bedeutsamkeit der Leistung hat auch der Schweregrad des Fehlers und das daraus resultierende Niveau an Unzufriedenheit einen Einfluss auf das Noncomplaining: Je niedriger der Schweregrad und die Unzufriedenheit sind, desto eher beschwert sich der Kunde nicht.²²⁷

Ein wesentlicher Faktor der problem- und leistungsbezogenen Determinanten ist zudem die Frage, welche Partei die Schuld an dem kritischen Vorfall

²²² Insb. in der empirisch-quantitativen Studie 2b (siehe Abschnitt 4.5) wird deshalb eine Reihe an verschiedenen Kontrollvariablen in das Forschungsmodell integriert.

²²³ Vgl. u. a. Barnes/Kelloway (1980); Best/Andreasen (1977).

²²⁴ Vgl. u. a. Bearden/Oliver (1985); Bolfig (1989); Kolodinsky (1993); Gursoy et al. (2007).

²²⁵ Vgl. Keng et al. (1995).

²²⁶ Vgl. u. a. Day (1984); Sheth et al. (1999); Kwok (2019).

²²⁷ Vgl. u. a. Bolfig (1989); Voorhees et al. (2006); McQuilken/Robertson (2011); Lee/Cude (2012); Tojib/Khajezadeh (2014). Erwähnenswert ist diesbezüglich jedoch eine Bemerkung von Singh/Widing (1991, S. 34): „[...] researchers have found that the initial level of dissatisfaction could explain only 10–15 per cent of the variation in consumers' choice of consumer complaint response“.

trägt. Sollte der Kunde zumindest eine Teilschuld aufweisen, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er sich nicht direkt bei dem Anbieter beschweren wird.²²⁸ Problematisch könnte dieser Aspekt mit Blick auf die Mehrstufigkeit der Märkte im BtB-Kontext sein, da der Fehler möglicherweise nicht auf der direkt vorgelagerten Wertschöpfungsstufe verursacht wurde oder aber die Lokation der Fehlerursache nicht zweifelsfrei möglich ist.

3.4.5 Markt- und situationsbezogene Faktoren

Des Weiteren können auch Faktoren, die sich aus den Markt- und Situationscharakteristika ergeben, einen Einfluss auf das Nicht-Beschwerdeverhalten ausüben. Zunächst ist mit Blick auf die Marktstruktur die Verfügbarkeit alternativer Anbieter anzuführen. Analog zu den Erkenntnissen bezüglich der Wechselkosten kommen einige Studien zu dem Ergebnis, dass die Anzahl an Alternativen und deren Attraktivität einen positiven Einfluss auf das Noncomplaining haben.²²⁹ Des Weiteren kann auch die Branche des betroffenen Anbieters für das Noncomplaining von Bedeutung sein. So weist insb. der Dienstleistungskontext deutlich höhere Noncomplainer-Raten auf.²³⁰

Ein Aspekt, der zwar nur in wenigen bisherigen Studien betrachtet wurde, aber im Angesicht einer wachsenden Bedeutung des Verbraucherschutzes und der damit verbundenen -forschung²³¹ durchaus von Interesse sein könnte, ist das Ausmaß der regulatorischen Umwelt. Denn Noncomplaining tritt vor allem auf solchen Märkten auf, die durch eine geringe staatliche Regulatorik geprägt sind, d. h. dass Kunden nicht ausreichend durch gesetzliche Regelungen und Strukturen geschützt werden.²³² Liegen solche regulatorischen Schutzsysteme jedoch vor, versuchen unzufriedene Kunden – auch aus opportunistischen Motiven heraus – eine Beschwerde zum Erfolg zu führen.

²²⁸ Vgl. u. a. Richins (1987); Crie (2003); Maxham/Netemeyer (2002); Swanson/Hsu (2011). Diese Überlegungen lassen sich durch die *Attributionstheorie* nach Bettmann (1979) und Folkes (1984a, 1984b) begründen.

²²⁹ Vgl. u. a. Didow/Barksdale (1982); Singh (1990a); Maute/Forrester (1993); Ping (1993); Crie (2003).

²³⁰ Vgl. u. a. ServiceBarometer (2020); Salo et al. (2015); Stauss (1989); Zeithaml (1981).

²³¹ Vgl. Kenning et al. (2017, S. V).

²³² Vgl. u. a. Cole (1989); Singh (1991); Wirtz/Kum (2004).

Situationsspezifisch kann auch der tagesaktuelle Stress²³³ oder Zeitdruck²³⁴ das Noncomplainer-Verhalten beeinflussen. Abschließend ist die Entscheidung für eine Beschwerdeäußerung auch von der zeitlichen Distanz des kritischen Vorfalls abhängig. Ist dieser bereits vor längerer Zeit vorgefallen, so steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich ein Kunde nicht mehr beschwert.²³⁵

3.4.6 Gesellschafts- und kulturbezogene Faktoren

Mit der wachsenden Bedeutung von Themen, wie dem gesellschaftlichen Wertewandel, der Übernahme sozialer Verantwortung oder Diversität, steigt auch in der Noncomplainer-Forschung das Interesse an Untersuchungen von gesellschafts- und kulturbezogenen Einflussfaktoren. Auch wenn sich dieser Bereich in der aktuellen Beschwerdeforschung noch recht überschaubar ausgestaltet und entsprechende Potenziale bietet, liefern die bisherigen Studien durchaus erste interessante Erkenntnisse.

Bereits früh in den 80er-Jahren wurde die Vermutung geäußert, dass „consumer satisfaction occurs in all nations of the world, but the ways in which consumers deal with it can be expected to vary from country to country“.²³⁶ Diese Hypothese konnte mittlerweile vielfach bestätigt werden. Dabei ist eine wesentliche Erkenntnis, dass kollektivistische im Gegensatz zu von Individualismus geprägte Kulturen – bspw. mit Blick auf eine hohe Harmoniebedürftigkeit²³⁷ – eine höhere Tendenz zum Noncomplaining aufweisen.²³⁸ Zudem fühlen sich Noncomplainer oftmals einem gewissen sozialen Druck ausgesetzt, wodurch eine Beschwerde bei ihnen z. B. ein Gefühl von Scham, Peinlichkeit oder Unwohlsein auslösen kann.²³⁹ Manche Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch

²³³ Vgl. Stephens/Gwinner (1998).

²³⁴ Vgl. Blodgett et al. (1993); Morel et al. (1997); Huppertz (2003); Tronvoll (2007).

²³⁵ Vgl. Nimako/Mensah (2012, S. 313).

²³⁶ Day et al. (1981, S. 99).

²³⁷ Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Merkmalen von kollektivistischen und individualistischen Kulturen siehe Hofstede (vgl. 1984, S. 148 ff.).

²³⁸ Vgl. u. a. Liu/McClure (2001); Ngai et al. (2007); Blodgett et al. (2018); Schoefer et al. (2019).

²³⁹ Vgl. u. a. Ro (2015); Mattila/Wirtz (2004, S. 152); Halstead/Dröge (1991).

von sozialen Risiken, die sich aus negativen Meta-Wahrnehmungen ableiten lassen.²⁴⁰ So nehmen Noncomplainer teilweise wahr, dass eine Beschwerdeäußerung mit der Projektion eines negativen Images verbunden sein könnte und sie als „Nörgler“ oder „Querulanten“ wahrgenommen werden.

Alles in allem liefern die angeführten Studien wichtige Erkenntnisse zur Erklärung des Noncomplainer-Verhaltens. Hierbei sticht besonders hervor, wie viele, teils sehr unterschiedliche, Determinanten auf das Verhalten von unzufriedenen Kunden wirken können. Bemerkenswert ist jedoch vor diesem Hintergrund, dass der BtB-Bereich in diesen Untersuchungen – obgleich seiner individuellen Charakteristika – weitestgehend außer Acht gelassen wurde. Dieser schier verschwindend geringen Anzahl an Forschungsarbeiten und den damit verbundenen Erkenntnissen ist das nachfolgende Kapitel gewidmet.

3.5 Beschwerdemanagement und -verhalten im BtB-Kontext

Obgleich einige Forschungsarbeiten in dem Bereich des Beschwerdemanagements und -verhaltens existieren, fokussieren diese nahezu ausschließlich BtC-Märkte. Die Anzahl an Untersuchungen, die unter Berücksichtigung von BtB-Spezifika durchgeführt wurden, ist dahingegen knapp bemessen. Diese Zurückhaltung erscheint insb. insofern überraschend, als dass vor allem in der BtB-Literatur konsistent die Bedeutung des Managements langfristiger Geschäftsbeziehungen hervorgehoben wird.²⁴¹ Zudem sticht im Rahmen einer näheren Betrachtung der vorhandenen Arbeiten hervor, dass diese vordergründig das Beschwerdemanagement in den Fokus rücken – und nicht die zeitlich vorgelagerte Entscheidung, ob eine Beschwerde artikuliert wird oder nicht. Eine konkrete Fokussierung der Gruppe der Noncomplainer steht nahezu vollständig aus.

Im Zuge der Entwicklung der ersten Totalmodelle des organisationalen Beschaffungsverhaltens diskutieren WILLIAMS/RAO die Kundenunzufriedenheit von Unternehmen vis-à-vis mit ihrem Beschwerdeverhalten und schlagen ein Modell des organisationalen Beschwerdeverhaltens vor.²⁴² Hierin integrieren die Autoren neben individuellen behavioralen Komponenten der einzelnen am

²⁴⁰ Vgl. Tojib/Khajezadeh (2014, S. 1550); Kowalski (1996); Halstead/Dröge (1991). Diese Überlegungen sollen ebenfalls auf BtB-Märkten in den empirisch-quantitativen Studien 2a (siehe Abschnitt 4.4) und 2b (siehe Abschnitt 4.5) untersucht werden.

²⁴¹ Vgl. u. a. Ojasalo (2004, S. 196); Hakansson/Ford (2002, S. 133); Low/Koon (1997, S. 201).

²⁴² Vgl. Williams/Rao (1980, S. 302).

Beschaffungsprozess beteiligten Personen auch situative und strukturelle Elemente sowie den Kauftyp und die Unzufriedenheit als Antezedens des Beschwerdeverhaltens. Aufbauend auf diesem Modell nehmen HANSEN ET AL. eine Typolisierung der verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten unzufriedener Kunden vor und differenzieren zwischen folgenden vier Handlungsstilen: „Complainers“, „Wait and Squawkers“, „Activists“ und „Squawkers“.²⁴³ Dabei liefern sie erste Hinweise, dass die Wahl für das jeweilige Beschwerdeverhalten u. a. von der Abhängigkeit des Kunden von dem Lieferanten bzw. der entsprechenden Machtposition beider Interaktionspartner beeinflusst werden kann.²⁴⁴ Diese Erkenntnisse nehmen die Autoren als Grundlage für die Entwicklung eines eigenen Modells zur Erklärung des organisationalen Beschwerdeverhaltens, in welchem als unabhängige Variablen neben dem Machtverhältnis situative Komponenten wie die Zielvereinbarkeit und Aspekte, wie der Kauftyp und das anbieterseitige Kommunikationsverhalten, berücksichtigt werden.²⁴⁵ Die Vermutung, dass Abhängigkeiten, Machtverhältnisse, spezifische Investitionen und reziproke Beschaffungsvereinbarungen einen Einfluss auf das (Nicht-)Beschwerdeverhalten und den Verbleib trotz einer Leistungsverschlechterung ausüben können, wurde im Anschluss an die Arbeiten von HANSEN ET AL. (1996a, 1997a, 1997b) vielfach geäußert.²⁴⁶ Hierbei muss jedoch konstatiert werden, dass diese Ausführungen meist auf theoretischen Überlegungen oder qualitativen Befragungen fundieren – und nicht auf empirisch-quantitativen Untersuchungsergebnissen.

Neben diesem Aspekt zeigt die Forschung, dass auch weitere Variablen als Antezedenzen für das organisationale Noncomplaining in Betracht gezogen werden sollten. Ausgehend von dem vorab dargestellten Abhängigkeitsgedanken kann hier ebenfalls die Anzahl an alternativen Anbietern und die Höhe der Wechselkosten von Bedeutung sein.²⁴⁷ Hiermit kann zudem auch eine gewisse

²⁴³ Vgl. Hansen et al. (1996a, S. 277 ff.). Während „Complainers“ sich direkt und ausschließlich beim Anbieter beschweren und die Beziehung erhalten möchten, verzichten „Wait and Squawkers“ auf eine Beschwerde und kommunizieren ihre Unzufriedenheit ggf. an Drittparteien, wie die Presse oder juristische Abteilungen. Dieser Typ ähnelt am stärksten in seinen Grundzügen dem Noncomplainer-Verständnis der vorliegenden Arbeit. „Activists“ beschweren sich beim Anbieter, warnen intern vor dem Lieferanten und empfehlen einen Anbieterwechsel. „Squawkers“ engagieren sich hingegen insb. in negativem WoM und versuchen, auch andere Unternehmen von einem Kauf bei diesem Lieferanten abzubringen.

²⁴⁴ Vgl. Hansen et al. (1996a, S. 280); Hansen et al. (1997b, S. 72); Hansen (1997, S. 139 f.).

²⁴⁵ Vgl. Hansen et al. (1997a, S. 14).

²⁴⁶ Vgl. Henneberg et al. (2009, S. 589); Yanamandram/White (2010, S. 229); Hübner et al. (2018, S. 293); Colgate/Norris (2001, S. 224); Bozzom (2008).

²⁴⁷ Vgl. Hübner et al. (2018, S. 293); Ferguson/Johnston (2011, S. 123); Colgate/Norris (2001, S. 224); Bozzom (2008).

Angst vor Veränderungsprozessen einhergehen, die möglicherweise mit einer Beschwerde ausgelöst werden und auch für die eigenen Kunden mit Anpassungen verbunden sein können.²⁴⁸ An dieser Stelle zeigt sich wiederum die Problematik, die sich aus der Mehrstufigkeit von BtB-Märkten und der derivativen Nachfrage ergibt, sodass im Rahmen des Beschwerdeverhaltens immer auch die Konsequenzen für den Endkunden in Betracht gezogen werden sollten. Ansonsten kann u. a. das eigene Unternehmensimage gefährdet werden.²⁴⁹ Ergänzend weisen Studien darauf hin, dass auch die Dauer einer Geschäftsbeziehung sowie die Beziehungsqualität das Beschwerdeverhalten beeinflussen können.²⁵⁰

Aus der nachfragerinternen Perspektive wurde ebenfalls dahingehend eine Diskussion angestoßen, dass auch die Gruppen- und damit die Buying Center-Struktur einen Einfluss auf das Beschwerdeverhalten ausüben kann. Ausgehend von der Annahme, dass die einzelnen Mitglieder verschiedene Erwartungen und Interesse haben²⁵¹, kann das unterschiedliche Involvement hinsichtlich des Beschwerdefalls dazu führen, dass manche Mitglieder unzufrieden sind – und andere nicht.²⁵² Dabei hängt das Ausmaß der Unzufriedenheit des Buying Centers insgesamt bspw. davon ab, ob es sich um eine ein- oder nochmalige Verfehlung handelt.²⁵³

Insgesamt zeigen die Forschungsarbeiten vor dem Hintergrund der oben erwähnten Aspekte, dass auch auf BtB-Märkten die Mehrzahl unzufriedener Kunden ihre Beschwerde nicht unmittelbar an den Anbieter artikuliert.²⁵⁴ Auch wenn die frühe organisationale Beschwerdeforschung in erster Linie das Verhalten innerhalb der Dyade von Anbieter und Nachfrager untersucht²⁵⁵, nehmen neuere Arbeiten auch die weiteren Reaktionsmöglichkeiten unzufriedener Kunden

²⁴⁸ Vgl. Hübner et al. (2018, S. 293); Bozzom (2008); Colgate/Norris (2001, S. 224).

²⁴⁹ Vgl. Zhu/Zolkiewski (2015, S. 369); Henneberg et al. (2009, S. 590); Jüttner et al. (2007); Johnston/Hewa (1997).

²⁵⁰ Vgl. Bozzom (2008); Davies/Palihawadana (2006); Hibbard et al. (2001); Ping (1997).

²⁵¹ Vgl. Williams/Rao (1980, S. 302).

²⁵² Vgl. Ferguson/Johnston (2011, S. 119); Gillespie/Dietz (2009). Diese Überlegungen bedürfen jedoch noch einer empirischen Überprüfung. Dies wird in der empirisch-quantitativen Studie 2a (siehe Abschnitt 4.4) nachgeholt.

²⁵³ Vgl. Ferguson/Johnston (2011, S. 119); Spreng et al. (2009); Primo et al. (2007); Tikkanen et al. (2000).

²⁵⁴ Vgl. Henneberg et al. (2009, S. 585); Chakraborty et al. (2007).

²⁵⁵ Vgl. u. a. Barksdale et al. (1984); Trawick/Swan (1981); Williams/Rao (1980, S. 302).

in den Blick. Hier wird vordergründig ersichtlich, dass auch Unternehmen sich in negativem WoM engagieren und ihre Unzufriedenheit an Dritte weitertragen.²⁵⁶

Jedoch liegt vollends die Identifikation von Faktoren eines effektiven Beschwerdemanagements im Zentrum der bisherigen BtB-Forschung – nicht zuletzt darin begründet, dass die Zufriedenheit mit der Bearbeitung einer Beschwerde einen wesentlichen Einfluss auf die Wiederkaufabsicht²⁵⁷ ausüben kann. So konnten Hinweise geliefert werden, dass ein mechanistisches Beschwerdemanagement – also eines, das auf formalen Regeln, Prozessen und Richtlinien beruht – auf BtB-Märkten weniger erfolgsversprechend als auf BtC-Märkten beurteilt wird.²⁵⁸ Dies geht damit einher, dass hier Kunden insb. auf eine sehr kurze Bearbeitungsdauer, welche ggf. durch unbürokratische Abläufe reduziert wird, und eine schnelle Problemlösung Wert legen.²⁵⁹ Eine zentrale Bedeutung wird dem direkten Ansprechpartner des Kunden beigemessen, wobei neben einer generellen Kritikoffenheit vor allem adäquate Reaktionen und die praktische Lösung des Problems im Vordergrund stehen.²⁶⁰ Der Anbieter sollte frühzeitig aufzeigen, dass für die Zukunft derartige Probleme nicht mehr auftreten und Prozess- oder Produktionsveränderungen vorgenommen werden.²⁶¹ Formale Entschuldigungen schaffen somit für den unzufriedenen Kunden weniger Wert als Verhaltensänderungen.

Generell wird die erfolgreiche Beschwerdebearbeitung auf BtB-Märkten in der Forschung mit einem sehr hohen Outcome-Bezug dargestellt. Neben der Kompensation des aufgetretenen Vorfalles ist in erster Linie die Prävention zukünftiger Fehler das Ziel des Beschwerdeführers, sodass genau dieser Aspekt von einem erfolgreichen Beschwerdemanagement adressiert werden sollte.²⁶² An dieser Stelle wird ebenfalls deutlich, dass beide Interaktionspartner im Regelfall nicht an einem Anbieterwechsel, sondern an einer Fortführung der bisherigen Geschäftsbeziehung interessiert sind und den Beschwerdefall für eine Verbesserung der

²⁵⁶ Vgl. Tikkanen et al. (2000); Johnston/Hewa (1997); Hansen et al. (1996a, S. 278 f.); Hansen et al. (1996b, S. 84).

²⁵⁷ Vgl. u. a. Trawick/Swan (1981).

²⁵⁸ Vgl. Homburg/Fürst (2005, S. 108). Konträr hierzu konnten jedoch Brock et al. in einer Replikationsstudie bezüglich der Gerechtigkeitsdimensionen zeigen, dass die prozedurale und distributive Gerechtigkeit eine höhere und die interaktionale Gerechtigkeit eine niedrigere Bedeutung aufweisen (vgl. Brock et al. 2013, S. 321).

²⁵⁹ Vgl. Henneberg et al. (2009, S. 589); Hansen et al. (1996b, S. 86).

²⁶⁰ Vgl. Perrien et al. (1995); Henneberg et al. (2009, S. 589); Homburg/Fürst (2005, S. 108).

²⁶¹ Vgl. Hübner et al. (2018, S. 299).

²⁶² Vgl. Yanamandram/White (2010, S. 229); Henneberg et al. (2009, S. 589).

Beziehung nutzen wollen. Das Beschwerdemanagement auf BtB-Märkten beurteilt somit das Auftreten von Fehlern vermehrt als Chance, Informationen über Verbesserungspotenziale generieren und anschließend ausschöpfen zu können.²⁶³

Umso erstaunlicher wirkt diesbezüglich die mangelnde Berücksichtigung der Noncomplainer-Problematik in den bisherigen Forschungsarbeiten auf dem Gebiet des organisationalen Beschwerdeverhaltens, da dieses Potenzial im Zuge der Nicht-Artikulation explizit verloren geht.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



²⁶³ Vgl. Hansen et al. (1996a, S. 271); Hansen et al. (1996b, S. 77).



Empirische Studien zu Noncomplainern im BtB-Kontext

4

4.1 Systematische Einordnung und konzeptionelle Gestaltung der Studien

In den vorangegangenen zwei Kapiteln wurden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen – einerseits bezüglich des BtB-Marketings sowie des organisationalen Beschaffungsverhaltens und andererseits des Beschwerdemanagements und insb. des Noncomplaining – dargestellt und die mit der vorliegenden Arbeit in Zusammenhang stehenden Forschungsdefizite angestoßen. Hierauf aufbauend setzt das folgende Kapitel das fokale Anliegen dieser Arbeit in den Vordergrund: die empirische Untersuchung der bisher aufgeworfenen und andiskutierten Fragestellungen. Dabei wird das empirische Vorgehen anhand des *idealtypischen Marketingforschungsprozesses* systematisiert.

Grundsätzlich widmet sich der Marketingforschungsprozess den folgenden vier generischen Zielen: Exploration, Deskription, Explikation und Prognose.¹ Die *Exploration* umfasst zunächst die Strukturierung eines noch weitestgehend unerforschten bzw. neuartigen Problemfelds (Entdeckungszusammenhang). Im Rahmen der *Deskription* werden hingegen die problemrelevanten Zusammenhänge erst erfasst und anschließend beschrieben (Begründungszusammenhang).

¹ Vgl. auch im Folgenden Kuß et al. (2018, S. 11); Esch et al. (2013, S. 96 f.); Auer-Srnka (2009, S. 162).

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9_4.

Im Zuge der *Explikation* werden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge identifiziert, um kausale Strukturen zwischen den untersuchungsrelevanten Sachverhalten erfassen zu können. Unter der *Prognose* werden abschließend Vorhersagen von Wirkungen, die wiederum von bestimmten Sachverhalten ausgehen, verstanden.² Vor diesem Hintergrund können folgende sieben Phasen des idealtypischen Marketingforschungsprozesses abgeleitet werden:³

- (1) Definition des Untersuchungsproblems
- (2) Festlegung der Untersuchungsziele
- (3) Festlegung des Untersuchungsdesigns
- (4) Entwicklung der Messinstrumente
- (5) Datensammlung
- (6) Datenanalyse
- (7) Ergebnisbericht

Ausgehend von diesem Prozess werden die in dieser Arbeit unternommenen empirischen Untersuchungen strukturiert und dargelegt. Die sich hieraus ergebende Vorgehensweise findet sich grafisch in Abbildung 4.1.

Das übergeordnete *Untersuchungsproblem* (1) der vorliegenden Arbeit ergibt sich zunächst aus der unzureichenden Berücksichtigung des Noncomplainer-Phänomens auf BtB-Märkten innerhalb der bisherigen Marketingforschung. Mit Blick auf die in den Kapiteln zwei und drei aufgezeigten potenziellen Besonderheiten des organisationalen Nicht-Beschwerdeverhaltens und den damit einhergehenden Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung lassen sich verschiedene untersuchungswürdige Problemfelder erkennen. So sind an dieser Stelle zuerst Aspekte anzuführen, die sich aus der Koexistenz von individuellen Faktoren der einzelnen Buying Center-Mitglieder und der Gruppenstruktur – geprägt von multipersonalen Verhaltensweisen – ergeben. Weiter bietet sich auf Basis der erweiterten Exit-Voice-Theorie eine Untersuchung verschiedener Stufen der Noncomplainer-Loyalität sowie des Kommunikationsverhaltens loyaler Noncomplainer gegenüber Dritten an. Hierbei werden BtB-Spezifika, wie u.a das Machtverhältnis und die Beziehungsqualität, berücksichtigt. Ergänzend

² Vgl. Huber (2016, S. 87); Herrmann et al. (2006, S. 7 f.).

³ Vgl. Kuß et al. (2018, S. 9). Eine ähnliche Abfolge empfehlen ebenfalls Berekhoven et al. (vgl. Berekhoven et al. 2009, S. 32).

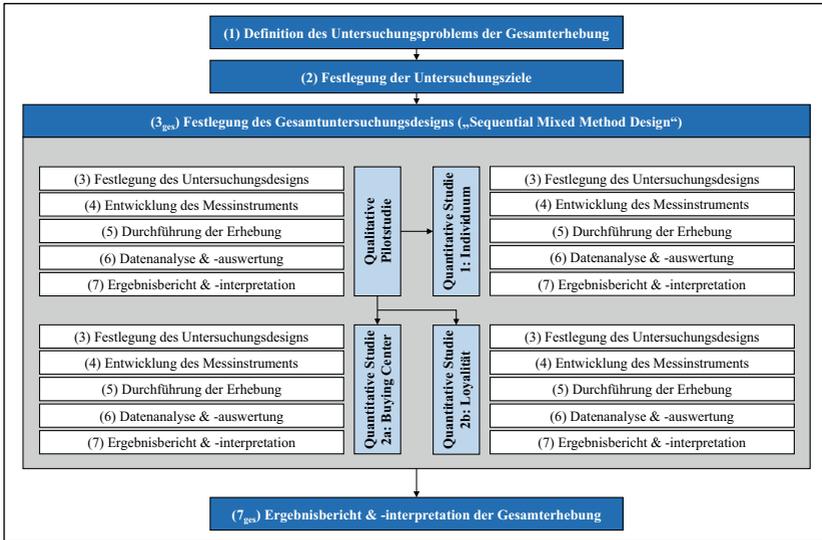


Abbildung 4.1 Vorgehensweise der empirischen Untersuchung. (Quelle: Eigene Darstellung.)

tritt hinzu, dass auch gesellschaftliche Einflussfaktoren – namentlich die gesellschaftliche Wahrnehmung und darauf aufbauend die Akzeptanz von Kritik – als untersuchungswürdig beurteilt werden können. Konkret lassen sich vor diesem Hintergrund die in Abschnitt 1.1 dargelegten übergeordneten Forschungsfragen in folgende *Untersuchungsziele* (2) transformieren, die im Rahmen von drei⁴ Studien adressiert werden:

- *Forschungsfragen der Pilotstudie:*

- (1) Welche Antezedenzen des Noncomplaining unterscheiden sich grundsätzlich zwischen dem BtB- und BtC-Bereich? Welche Besonderheiten treten im BtB-Bereich in Erscheinung?

⁴ Angesichts der Durchführung von drei Datenerhebungen wird in dieser Arbeit sodann von drei empirischen Studien gesprochen – und nicht von vier. Da jedoch im Rahmen der dritten Datenerhebung zwei inhaltlich eigenständige Phänomene untersucht und vor diesem Hintergrund zwei voneinander isolierte Forschungsmodelle hergeleitet werden, wird die dritte Studie strukturell in einen Teil a und b untergliedert. Siehe hierzu auch Fußnote 42 in Kapitel 1.

- (2) Aus welchen Gründen bleiben Noncomplainer obgleich einer Leistungsverschlechterung loyal?
- (3) Welche weiteren Reaktionsmöglichkeiten ziehen Noncomplainer in Erwägung?

- *Forschungsfrage der quantitativen Studie 1:*

Welche individuellen Persönlichkeitsmerkmale unterscheiden sich zwischen Noncomplainern und Complainern?

- *Forschungsfragen der quantitativen Studie 2a:*

- (1) Welchen Einfluss übt die Struktur eines Buying Centers auf die Einstellung zum Noncomplaining aus?
- (2) Welchen Einfluss spielt in diesem Zusammenhang die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz?

- *Forschungsfragen der quantitativen Studie 2b:*

- (1) Eignen sich die vier Stufen der Loyalität nach OLIVER (1997), um die Loyalität von Noncomplainern zu operationalisieren?
- (2) Welche Typen von loyalen Noncomplainern können vor dem Hintergrund ausgewählter Einflussfaktoren ausdifferenziert werden?
- (3) Tragen auch loyale Noncomplainer ihre Unzufriedenheit an Dritte weiter?
- (4) Welchen Einfluss spielt die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hinsichtlich des negativen Kommunikationsverhaltens gegenüber Dritten?

Abbildung 4.2 zeigt den übergeordneten konzeptionellen Rahmen und die Zusammenhänge der nachfolgenden empirischen Untersuchungen in der Struktur der erweiterten Exit-Voice-Theorie.

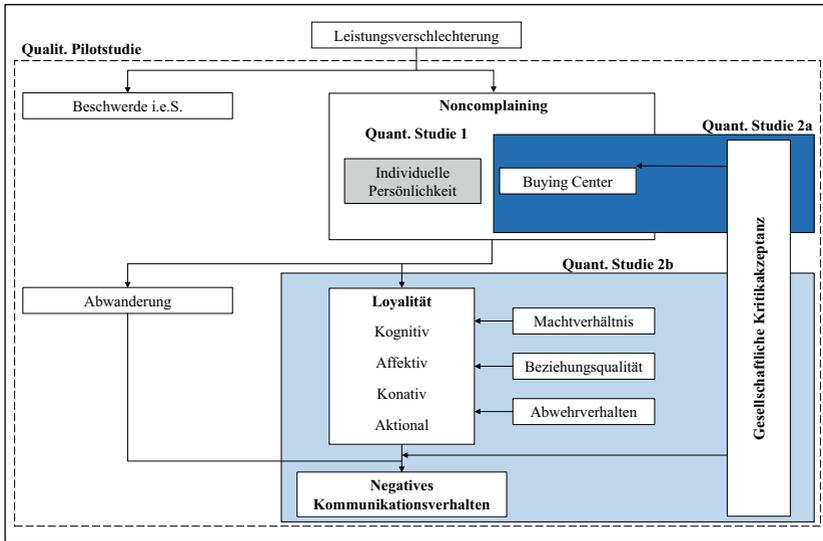


Abbildung 4.2 Konzeptioneller Rahmen der empirischen Studien. (Quelle: Eigene Darstellung.)

Um die genannten Untersuchungsziele erreichen und damit die Forschungsfragen beantworten zu können, fußt das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit auf dem Fundament des wissenschaftlichen Realismus.⁵ Demzufolge wird der Einsatz eines gemischten *Untersuchungsdesigns* (3), innerhalb dessen sequentiell vorgegangen wird, gewählt. Dieses Vorgehen wird auch als sog. *Sequential Mixed Method Design* bezeichnet. Dieses umfasst die Kombination verschiedener Methoden im Rahmen einer Untersuchung einer übergeordneten Problemstellung.⁶ Das Vorgehen ist im vorliegenden Fall konkret dadurch gekennzeichnet, dass sich den übergeordneten Forschungsfragen hinsichtlich der grundsätzlichen

⁵ Dieser wissenschaftstheoretische Orientierungsrahmen wird durch die Synthese des Verifikations- und Falsifikationsprinzips geprägt (vgl. Hollmann 2012, S. 46). Im Rahmen des Verifikationsprinzips werden Aussagen mit der Realität abgeglichen und im Falle von mehrfacher Verifikation als bestätigt beurteilt (vgl. Carnap 1953, S. 48). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die Entdeckungszusammenhänge wiederholt bestätigter Theorien der Wirklichkeit entsprechen (vgl. Kuß 2013, S. 53). Dahingegen können Aussagen gem. dem Falsifikationsprinzip widerlegt werden, sofern sich diese infolge einer empirischen Prüfung nicht mit der Realität decken (vgl. Hunt 1992, S. 308).

⁶ Vgl. Denzin (2017, S. 301).

Besonderheiten des Beschwerdeverhaltens im BtB-Bereich sowie Ursachen der Noncomplainer-Loyalität und weiteren Reaktionsmöglichkeiten zunächst durch eine *qualitative Pilotstudie* genähert wird. Da hier u. a. neue Zusammenhänge entdeckt werden sollen, die sich von der bisherigen BtC-orientierten Beschwerdeforschung abheben, weist diese qualitative Studie unvermeidbar Elemente einer explorativen Erhebung auf.⁷ Gleichwohl gilt anzumerken, dass die zu untersuchenden Zusammenhänge von den in den Kapiteln zwei und drei aufgezeigten begrifflichen und theoretischen Grundlagen abgeleitet wurden und damit auch Spuren einer kausalanalytischen Untersuchung beinhalten. Darauffolgend werden die konkreter formulierten Forschungsfragen durch *zwei quantitative Erhebungen* beantwortet, sodass es sich hierbei um kausalanalytisch-orientierte Untersuchungen handelt.⁸ Hierzu wird jeweils auf einen konfirmatorischen und hypothesenprüfenden Ansatz zurückgegriffen. Demnach kann festgehalten werden, dass die vorliegende Gesamtuntersuchung obgleich der explorativen Elemente in der qualitativen Pilotstudie grundsätzlich dem *konfirmatorischen Forschungsparadigma*⁹ folgt. Hierbei impliziert das Sequential Mixed Method Design, dass sowohl induktive als auch deduktive Methoden angewendet werden.¹⁰ An dieser Kombination von Induktion und Deduktion ist vor allem als vorteilhaft zu beurteilen, dass einerseits an bereits bestehenden Ansätze angeknüpft und folglich eine Konsistenz zu vorherigen theoriegeleiteten Überlegungen bekräftigt werden kann. Andererseits genügt der ausschließliche Rückgriff auf bereits bestehende theoretische Ansätze nicht, sodass die Synthese eines *empirisch-induktiven*

⁷ Die Exploration bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auf Basis der Erkenntnisse aus dieser Pilotstudie im Sinne eines induktiven Vorgehens Ansätze für die Hypothesenherleitung der folgenden drei empirisch-quantitativen Studien geliefert werden.

⁸ Es ist jedoch zu betonen, dass das Vorliegen einer statistischen Abhängigkeit zwischen zwei Variablen nicht unmittelbar mit einer Kausalität gleichgesetzt werden kann. Vielmehr kann hierin ein Indiz für eine potenzielle Kausalbeziehung gesehen werden (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 16 ff.). Um von einer Kausalbeziehung ausgehen zu können, müssen Dritteinflüsse eliminiert werden (vgl. Backhaus et al. 2015, S. 71). Dies ist bpsw. durch die Integration ausreichend vieler Kontrollvariablen möglich (siehe hierzu insb. die empirisch-quantitative Studie 2b in Abschnitt 4.5).

⁹ Vgl. Foscht et al. (2009, S. 255 f.). Das Forschungsparadigma bezieht sich letztlich auf die Gesamtkonzeption der empirischen Untersuchung. Das konfirmatorische Forschungsparadigma beschreibt, dass Hypothesen vorab deduktiv auf Basis der Literatur postuliert und anschließend geprüft werden. Im Rahmen konfirmatorischer Erhebungen bilden damit Hypothesensysteme den Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung – hier insb. in den zwei quantitativen Studien.

¹⁰ Im Rahmen der *Induktion* wird basierend auf partikulären bzw. singulären Aussagen auf das Universelle geschlossen. Dahingegen beschreibt die *Deduktion* den Schluss von allgemeinen Aussagen und Gesetzen auf die Konklusion (vgl. Brinkmann 2018, S. 87).

und *theoretisch-deduktiven* Vorgehens die Berücksichtigung bisher nicht erfasster Aspekte im Sinne eines zusätzlichen Erkenntnisgewinns ermöglicht.¹¹

Des Weiteren sollte im Rahmen des Untersuchungsdesigns der Gesamterhebung geprüft werden, ob die Untersuchungsziele mithilfe bereits existierender Daten erreicht werden können. Grundsätzlich kann hinsichtlich der Verfahren zur Datenerhebung zwischen primär- und sekundärstatistischen Verfahren unterschieden werden. Während bei der Primärforschung die Daten für den jeweiligen Untersuchungszweck noch erhoben werden müssen, kann bei der Sekundärforschung auf bereits vorhandene Daten zurückgegriffen werden. Da bezüglich der Noncomplainer-Problematik im BtB-Bereich kein ausreichendes Datenmaterial zur Verfügung stand, war in der vorliegenden Arbeit eine eigene Datenerhebung im Rahmen aller drei Studien unabdingbar.¹²

Insgesamt werden die generischen Ziele des Marketingforschungsprozesses demzufolge dahingehend erreicht, dass das Vorgehen im Rahmen der empirischen Gesamtuntersuchung sowohl explorative und deskriptive als auch explikative Ansätze verfolgt. Mit Blick auf das sequentielle Design des methodischen Vorgehens werden die zu Beginn dieses Kapitels aufgeführten Schritte (3) bis (7) für die drei Studien gesondert im Verlauf der Arbeit erläutert.

4.2 Qualitative Pilotstudie: Noncomplaining – BtB vs. BtC

4.2.1 Untersuchungsziel

Die Auswahlentscheidung für das Sequential Mixed Method Design bringt die Idee mit sich, den Untersuchungsgegenstand Noncomplainer im BtB-Bereich im Rahmen einer qualitativen Vorstudie – einer sog. *Pilotstudie*¹³ – zu strukturieren und potenzielle Besonderheiten bzw. Unterschiede zum BtC-Kontext zu identifizieren, die in den nachfolgenden Studien mithilfe empirisch-quantitativer Verfahren weiter geprüft werden. Diese Vorstrukturierung eröffnet dabei einerseits die Möglichkeit zur Exploration bis dato unberücksichtigter Antezedenzen des

¹¹ An dieser Stelle bietet es sich an, auf das sog. *wissenschaftstheoretische Dilemma* hinzuweisen. Glaser/Strauss (2017) widmen sich der Kombination der Induktion und Deduktion im Detail. Ihre Überlegungen basieren dabei auf der Grounded Theory.

¹² Die Vor- und Nachteile der beiden Methoden werden u. a. bei Meffert et al. (2019, S. 156 ff.) diskutiert.

¹³ Vgl. Mayring (2015, S. 23).

Noncomplainings und liefert andererseits erste Hinweise in Bezug auf die Prävalenz und Relevanz der Noncomplainer-Loyalität.¹⁴ Ergänzend hierzu können im Sinne des konfirmatorischen Forschungsparadigmas ebenfalls erste Erkenntnisse hinsichtlich der in den Kapiteln zwei und drei andiskutierten Aspekte und Vermutungen erzeugt werden.¹⁵

Daher werden mit der qualitativen Pilotstudie folgende Forschungsfragen adressiert:

- Welche Antezedenzen des Noncomplainings unterscheiden sich grundsätzlich zwischen dem BtB- und BtC-Bereich? Welche Besonderheiten treten im BtB-Bereich in Erscheinung?
- Aus welchen Gründen bleiben Noncomplainer obgleich einer Leistungsver schlechterung loyal?
- Welche weiteren Reaktionsmöglichkeiten ziehen Noncomplainer in Erwägung?

4.2.2 Festlegung des Untersuchungsdesigns

Grundsätzlich steht der qualitativen Forschung ein Gros verschiedener Methoden zur Verfügung, die es jedoch aufgrund ihrer unterschiedlichen Durchführung und Zielsetzung behutsam auszuwählen gilt.¹⁶ Die vorliegende Studie folgt dabei der Methodik der *qualitativen Interviews*. Hierbei handelt es sich um eine mündliche, persönliche Befragungsform, die flexibel eingesetzt werden kann und bspw. hinsichtlich der Art der Informationsaufbereitung nicht vollumfänglich vor determiniert ist.¹⁷ Im Allgemeinen wird hierbei zwischen *Einzelinterviews* und *Gruppendiskussionen* unterschieden. Während sich Einzelinterviews in erster Linie durch ihre Tiefgründigkeit auszeichnen, ermöglichen Gruppendiskussionen die Erschließung breiter Ideen- und Einstellungsspektren in relativ kurzer

¹⁴ Vgl. Berekhoven et al. (2009, S. 89).

¹⁵ Der Begriff der Hypothese wird an dieser Stelle bewusst vermieden, da bisher diverse Aspekte andiskutiert, aber noch nicht formal im Sinne einer klassischen Hypothesenherleitung postuliert wurden. Dieses Vorgehen geht damit einher, dass die Überprüfung vorab festgelegter Hypothesen durch qualitative Untersuchungen zugunsten eines entdeckenden explorativen Vorgehens zumeist abgelehnt wird (vgl. Lamnek 2010, S. 106). Eine konfirmatorische Vorgehensweise im zuvor beschriebenen Sinne wird jedoch zunehmend akzeptiert und für zweckmäßig erachtet (vgl. Kuß et al. 2018, S. 49 ff.).

¹⁶ Vgl. Mayring (2020, S. 4). Eine Übersicht über verschiedene Verfahren liefern Lamnek/Krell (2016).

¹⁷ Vgl. Keppler (1996, S. 23).

Zeit.¹⁸ Mit Blick auf das Buying Center-Konzept und dem damit einhergehenden multipersonalen Beschwerdeverhalten erscheint zunächst eine Gruppendiskussion sinnvoll. Doch dem steht neben der Herausforderung der Akquisition vollständiger Buying Center entgegen, dass die Formation eines Buying Centers situationsbezogen erfolgt und damit lediglich ein bestimmter Vorfall thematisiert werden könnte. Des Weiteren können Gruppendiskussionen zwischen Individuen, die möglicherweise in engen (Abhängigkeits-)Verhältnissen stehen, zu Verzerrungseffekten durch zurückgehaltene Aussagen führen. Aus diesen drei Gründen werden in der vorliegenden Pilotstudie Einzelinterviews bevorzugt.

Innerhalb der Einzelinterviews lassen sich wiederum mehrere Subarten unterscheiden, die u. a. je nach theoretischen Vorkenntnissen in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand, Grad der Strukturierung und nach Art des resultierenden Textes ausgewählt werden.¹⁹ Angesichts der vorangegangenen konzeptionellen und theoretischen Annäherung an das Untersuchungsproblem der Noncomplainer im BtB-Bereich und dem parallel zum Ziele der Exploration gewährten Offenheitsprinzips, wird ein *halbstrukturiertes Verfahren* eingesetzt.²⁰ Dieses ermöglicht dem Interviewer, a priori definierte Fragen sowie deren Reihenfolge dem Gesprächs- und Situationsverlauf entsprechend zu modifizieren, um einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn gewährleisten zu können.²¹

Als halbstrukturiertes Verfahren wird sich hier für die Variante der *problemzentrierten Interviews* entschieden.²² Die Anwendung der Problemzentrierung eignet sich vor allem für solche Untersuchungen, die sowohl theoriegeleitet sind als auch explorative Elemente berücksichtigen. Sie ergibt sich demzufolge aus der theoretisch erarbeiteten Problemstellung, welche ebenfalls der qualitativen Untersuchung als Fundament dient. Damit tragen problemzentrierte Interviews dem kombinatorischen Ansatz induktiver und deduktiver Elemente Rechnung und eignen sich demzufolge explizit für Vorstudien.²³ Des Weiteren weisen problemzentrierte Interviews einen *diskursiv-dialogischen Charakter* auf, sodass

¹⁸ Vgl. Berekhoven et al. (2009, S. 89 ff.).

¹⁹ Im Wesentlichen kann zwischen offenen, halb- und strukturierten Interviews unterschieden werden (vgl. Möhring/Schlütz 2013, S. 185 f.; Aghamanoukjan et al. 2009, S. 421; Hopf 2008, S. 351).

²⁰ Vgl. Döring/Bortz (2016, S. 356); Kurz et al. (2009, S. 464).

²¹ Vgl. Döring/Bortz (2016, S. 356 ff.).

²² Vgl. Witzel (1982, 2000); Witzel/Reiter (2012, S. 24). Witzel definiert das problemzentrierte Interview wie folgt: „Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Methodenkombination bzw. -integration von qualitativem Interview, Fallanalyse, biographischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse“ (Witzel 1982, S. 230).

²³ Vgl. Lamnek (2010, S. 332 f.).

die Meinungen, Einstellungen und Urteile des Befragten durch den Interviewer immer wieder erfragt werden können. Folglich nimmt der Interviewer eine aktive Rolle ein und kann das Gespräch mithilfe eines vorab entwickelten Interviewleitfadens bei Bedarf wieder in Richtung der zu untersuchenden Problemstellung und Zielsetzung lenken.²⁴ Dieser *Interviewleitfaden* beinhaltet und strukturiert die untersuchungsrelevanten Fragen. Ziel ist es, mittels dieser partiellen Standardisierung der Gespräche die Interviews leichter vergleichen zu können, sodass der Leitfaden im Rahmen der qualitativen Forschung als geeignetes Messinstrument beurteilt werden kann.²⁵

Zur Auswertung der im Zuge der Interviews generierten Daten wird auf eine *qualitative strukturierende Inhaltsanalyse* zurückgegriffen.²⁶ Hierbei werden aus dem erhobenen Interviewmaterial die untersuchungsrelevanten Inhalte mithilfe transkribierter Textabschnitte herausgefiltert und zu deduktiv extrahierten Kategorien zusammengefasst. Im Anschluss kann die Datenanalyse und -auswertung erfolgen.²⁷

4.2.3 Entwicklung des Messinstruments

Die im vorherigen Kapitel beschriebene Methodik der problemzentrierten Interviews bedingt die vorherige Entwicklung eines Interviewleitfadens. Hierzu – und genauso für die spätere Gesprächsführung – werden die folgenden von HELFFERICH²⁸ entwickelten Anforderungskriterien zugrunde gelegt:

- Prinzip der Offenheit,
- Berücksichtigung der Prinzipien der qualitativen Forschung,
- Reduktion der Fragenzahl zur Förderung eines offenen Austauschs,
- Übersichtlichkeit des Leitfadens und
- Priorisierung spontaner Erzählungen, die über den Leitfaden hinausgehen.

²⁴ Vgl. Helfferich (2011, S. 36); Kurz et al. (2009, S. 473).

²⁵ Vgl. Mayring (2016, S. 70); Mey/Mruck (2011, S. 262). Im folgenden Abschnitt 4.2.3 werden die Anforderungskriterien an einen Interviewleitfaden als Messinstrument dargestellt.

²⁶ Neben der strukturierenden Inhaltsanalyse kann noch zwischen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse und der Kontextanalyse unterschieden werden (vgl. Mayring/Fenzl 2019, S. 367 f.).

²⁷ Vgl. Früh (2017, S. 66).

²⁸ Vgl. Helfferich (2011, S. 180); Misoch (2019, S. 66 f.).

Bei der Entwicklung der entsprechenden Fragestellungen wird sich in dieser Arbeit an dem sog. *SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung* orientiert. Dieses setzt sich aus den folgenden vier Schritten zusammen: (1) Sammeln, (2) Prüfen, (3) Sortieren und (4) Subsumieren.²⁹ Nachdem die untersuchungs- und sachrelevanten Fragen zunächst gesammelt werden (1), erfolgt eine Geeignetheitsprüfung (2). Im Rahmen dieser Prüfung werden bspw. nicht zur Erzählung stimulierende, sondern fakten-basierte und damit den Gesprächsfluss einschränkende Informationen aus dem Leitfaden eliminiert und in einen gesonderten Kurzfragebogen³⁰ übertragen. Anschließend werden die verbliebenen Fragen sortiert und verschiedenen Themenblöcken zugeordnet (3). Im letzten Schritt erfolgt die Formulierung von Leitfragen zu jedem Themenblock, die der übergeordneten Erzählaufforderung und damit der Stimulierung eines freien Monologs des Befragten dienen. Die Leitfrage subsumiert (4) damit die relevanten Einzelaspekte und Fragen.

Im vorliegenden Fall umfasst der Interview-Leitfaden insgesamt vier Themenblöcke. Zunächst wird das Gespräch mit einer Einführungsfrage begonnen, um die generelle Einstellung des Befragten zur Artikulation von Beschwerden zu erlangen und einen ersten Eindruck über das Nicht-Beschwerdeverhalten zu gewinnen. Weiter sollen erste Motive adressiert werden, die den Befragten von einer Unzufriedenheitsäußerung abhalten (Themenblock 1). Im nächsten Schritt werden Situationen betrachtet, in denen der Befragte sich in der jüngeren Vergangenheit nicht direkt beim Anbieter beschwert hat, aber ihm gegenüber dennoch loyal geblieben ist (Themenblock 2). Anschließend wird der gegensätzliche Fall thematisiert, in welchem der Befragte sich nicht beschwert und den Anbieter verlassen hat (Themenblock 3). In beiden Themenbereichen werden ebenfalls die Antezedenzen für das jeweilige Noncomplainer-Verhalten berücksichtigt. Zuletzt schließt sich das Thema der weiteren Reaktionsmöglichkeiten, wie z. B. negatives Kommunikationsverhalten, an (Themenblock 4). Neben den Leitfragen orientieren sich die konkret formulierten Fragen an den in Kapitel drei dargestellten Zusammenhängen. Die Aufrechterhaltungsfragen gehen dabei noch tiefer ins Detail und bezwecken die Sicherung des Gesprächsflusses. Zudem sei darauf hingewiesen, dass die tatsächlichen Formulierungen in den Interviews je nach Zuordnung des Befragten zum Bereich BtB oder BtC variieren.

Eine Übersicht über den verwendeten Interview-Leitfaden beinhaltet Tabelle 4.1.³¹

²⁹ Vgl. Helfferich (2011, S. 182).

³⁰ Siehe hierzu Anhang 4 im elektronischen Zusatzmaterial.

³¹ Auf eine im Vorhinein formulierte Einleitung und Beendigung des Gesprächs wird in dieser Arbeit verzichtet, um durch eine spontane und situativ angepasste Gesprächsführung die

Tabelle 4.1 Qualitative Pilotstudie – Interviewleitfaden

Themenblock	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Wurde das erwähnt? (falls nicht angesprochen)	Konkrete Frage (ggf. Alternativformulierung wählen)	Aufrechterhaltungsfragen (ausführlicher erzählen, Details, Beispiele, neue inhaltliche Aspekte)
I: Einführung	Wie stehen Sie generell zum Thema Beschwerde?	Beschwerdeeinstellung	Sind Sie Beschwerden gegenüber eher positiv eingestellt oder versuchen Sie diese in der Regel zu vermeiden?	Beschweren Sie sich gerne? Sind Ihnen Beschwerden unangenehm?
		Beschwerdehäufigkeit	Beschweren Sie sich häufig, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht Ihren Erwartungen entspricht?	Fallen Ihnen direkt mehrere Situationen ein, in denen Sie sich über ein Produkt/ eine Dienstleistung beschwert haben?
		Noncomplaining	Kommt es vor, dass Sie sich trotz einer Minderleistung nicht beschweren?	Warum haben Sie sich nicht beschwert? Erinnern Sie sich an einen konkreten Fall?
		Arten von Noncomplaining (Neglect, Loyalty)	Haben Sie bei sich schon einmal Unterschiede in der Motivation festgestellt, sich nicht zu beschweren?	Verlassen Sie den Anbieter direkt oder bleiben Sie ihm meist treu, wenn Sie sich trotz eines Mangels nicht beschweren? Geben Sie ihm noch eine Chance?

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

Themenblock	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Wurde das erwähnt? (falls nicht angesprochen)	Konkrete Frage (ggf. Alternativformulierung wählen)	Aufrechterhaltungsfragen (ausführlicher erzählen, Details, Beispiele, neue inhaltliche Aspekte)
		Antezedenzien von Noncomplaining	Wovon hängt Ihre Entscheidung ganz allgemein ab, ob Sie sich nicht beschweren?	In welchen Situation beschweren Sie sich beim Anbieter nicht? Was hält Sie in solchen Situationen davon ab?
II: Loyalty	Denken Sie bitte an einen Beschwerdefall zurück, in dem Sie sich nicht beschwert haben, aber dem Anbieter gegenüber treu und loyal geblieben sind. Was führte zur Ihrer Entscheidung sich nicht zu beschweren und den Anbieter nicht zu verlassen?	Beziehungsbezogene Faktoren	Welche Rolle spielte Ihre Beziehung zu dem Anbieter bei der Entscheidung, sich nicht zu beschweren?	Welche Beziehung haben Sie zu dem Anbieter? Nehmen Sie oft Leistungen von ihm in Anspruch? Fühlen Sie sich emotional an ihn gebunden?
		Personenbezogene Faktoren	Besitzen Sie persönliche (Charakter-) Eigenschaften, Einstellungen, usw., die Sie davon abgehalten haben, sich zu beschweren?	Verspürten Sie Wut, Ärger, Frustration? Treffen Sie lieber selber Entscheidungen oder warten Sie lieber ab? Gehen Sie gerne Risiken ein?

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

Themenblock	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Wurde das erwähnt? (falls nicht angesprochen)	Konkrete Frage (ggf. Alternativformulierung wählen)	Aufrechterhaltungsfragen (ausführlicher erzählen, Details, Beispiele, neue inhaltliche Aspekte)
		Unternehmensbezogene Faktoren	Gab es Gründe, die im Einflussbereich des Unternehmens gelegen haben?	Gab es eine komfortable Möglichkeit sich zu beschweren? Wollte der Anbieter auf Sie zugehen, um Sie zur Beschwerde anzuregen?
		Situative Faktoren	Gab es Gründe, die spezifisch für diese Situation waren bzw. aus der Situation hervorgingen, die eine Nicht-Beschwerde begünstigt haben?	Wodurch stach der Sachverhalt situativ hervor? Gab es alternative Anbieter und war ein Wechsel mit wenig Aufwand verbunden?
		Leistungsbezogene Faktoren	Lagen Eigenschaften in dem Produkt/der Dienstleistung selber, die Ihre Entscheidung beeinflusst haben?	Hatte das Produkt/die Dienstleistung einen hohen persönlichen und/oder monetären Wert für Sie? War die Funktionsfähigkeit stark eingeschränkt?

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

Themenblock	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Würde das erwähnt? (falls nicht angesprochen)	Konkrete Frage (ggf. Alternativformulierung wählen)	Aufrechterhaltungsfragen (ausführlicher erzählen, Details, Beispiele, neue inhaltliche Aspekte)
III: Neglect	Denken Sie bitte an einen Beschwerdefall zurück, in dem Sie sich nicht beschwert haben und die Beziehung zum Anbieter kommentarlos haben auslaufen lassen. Was führte zur Ihrer Entscheidung sich nicht zu beschweren und den Anbieter kommentarlos zu verlassen?	Weitere Faktoren (z. B. gesellschaftliche/ soziale Aspekte)	Gibt es noch weitere Faktoren, die Ihre Entscheidung zum Verbleib beeinflusst haben?	Gibt es noch Aspekte, die wir nicht angesprochen haben, die dazu geführt haben, dass Sie sich nicht beschwert haben und loyal geblieben sind? Siehe Themenblock II

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

Themenblock	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Würde das erwähnt? (falls nicht angesprochen)	Konkrete Frage (ggf. Alternativformulierung wählen)	Aufrechterhaltungsfragen (ausführlicher erzählen, Details, Beispiele, neue inhaltliche Aspekte)
IV: Reaktionsmöglichkeiten	Wie reagieren Sie, wenn Sie sich dazu entschieden haben, sich nicht zu beschweren?	Third Party Actions	Informieren Sie bzw. schalten Sie Dritparteien ein? (bspw. Verbände, juristischer Beistand)	Haben Sie sich schon einmal juristischen Beistand eingeholt? Haben Sie sich bei einem Verband oder anderen Institutionen gemeldet?
		Negative Private WoM	Berichten Sie Kollegen, Familie und Freunden über Ihre schlechte Erfahrungen?	Warnen Sie Kollegen, Familie und Bekannte vor dem Anbieter?
		Negative Public WoM	Teilen Sie Ihre Erfahrungen in der Öffentlichkeit? (bspw. über soziale Medien, schlechte Rezensionen)	Berichten Sie in der Öffentlichkeit über Ihre Erfahrungen, um andere zu warnen?
		Weitere Reaktionsmöglichkeiten	Haben Sie noch in einer anderen Form reagiert?	Gibt es noch weitere Verhaltensweisen, die Sie im Zuge Ihrer Entscheidung zu wechseln oder treu zu bleiben verändert haben?

4.2.4 Durchführung der Erhebung

4.2.4.1 Auswahl der Interviewpartner

Im Rahmen der Auswahl der Interviewpartner wird in Orientierung an der Methodik des sog. *Theoretical Samplings* vorgegangen.³² Dieses Vorgehen wird u. a. als bewusste und absichtsgesteuerte Stichprobenziehung beschrieben, indem Personen befragt werden, deren Informationsgehalt für das Untersuchungsvorhaben als möglichst hoch beurteilt wird.³³ Hierbei wird die Stichprobe so heterogen wie möglich gestaltet, um eine hohe Varianz erzeugen und anschließend erklären zu können. Dies schließt mit ein, dass neben typischen auch maximal verschiedene Teilnehmer ausgewählt werden.³⁴ Anzumerken ist an dieser Stelle, dass hiermit keine statistische Repräsentativität angestrebt werden kann.³⁵

Da ein wesentliches Forschungsziel dieser Pilotstudie sich in der Identifikation von Antezedenzen des Noncomplaining, die sich von dem BtC-Bereich abheben, manifestiert, gilt es sowohl Fälle für ein BtB- als auch BtC-Sample zu generieren. Hierbei wird auf unterschiedliche Akquisitionstaktiken vertraut. Die BtB-Zielgruppe wurde in erster Linie durch eine direkte Ansprache rekrutiert. Dies hatte im Kern dreierlei Gründe. Zunächst konnte auf diese Weise mit Blick auf das Buying Center-Konzept und die verschiedenen Rollen gewährleistet werden, dass die Befragten aus dem Kreise der Entscheider, Einkäufer und Benutzer stammen und hinsichtlich ihrer Machtposition in den Unternehmen variieren. Zudem wurde hiermit sichergestellt, dass verschiedene BtB-Branchen abgedeckt werden. Ferner gestaltet sich die Akquisition eines BtB-Samples – insb. bei zeitintensiven mündlichen Interviews – grundsätzlich als herausfordernd, sodass eine persönliche Kontaktaufnahme und Ansprache zu einer höheren Motivation und Bereitschaft der Teilnehmer führen kann. Unterstützend zu der persönlichen Ansprache wurde ein Flyer erstellt, aus dem neben allgemeinen Informationen hinsichtlich der Untersuchung ebenfalls die Bitte, vorab verschiedene real erlebte

Barriere für den Befragten zu überwinden und das „Eis des Gesprächs zu brechen“ (Lehmann 2004, S. 58).

³² Vgl. Witzel/Reiter (2012, S. 61); Kurz et al. (2009, S. 468).

³³ Vgl. Schreier (2011, S. 245).

³⁴ Vgl. Helfferich (2011, S. 173 f.).

³⁵ Vgl. Kurz et al. (2009, S. 468). Der Anspruch qualitativer Studien liegt jedoch auch vielmehr in dem „Status der Illustration [...], nicht aber dem Status empirischer Daten“ (Helfferich 2011, S. 172).

Noncomplaining-Fälle³⁶ vorzubereiten, hervorging. So konnte in den Gesprächen auf diese Situationen Bezug genommen werden. Dahingegen erweist sich die Gewinnung der BtC-Stichprobe in diesem Fall als weniger schwierig, da hierfür zunächst jeder geschäftsfähige Bürger als Privatkonsument in Frage kommt. Um eine möglichst hohe Reichweite erzielen zu können, wurden einige Teilnehmer über einen Aufruf in den sozialen Medien rekrutiert. So konnte gewährleistet werden, dass der Teilnehmerpool nicht nur auf den geografischen Umkreis der Stadt Düsseldorf begrenzt war, sondern auch räumlich entfernte Personen mithilfe digitaler Möglichkeiten, wie z. B. Videotelefonate, interviewt werden konnten. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt insb. darin, dass derart akquirierte Selbstmelder eine hohe Teilnahmemotivation aufweisen.³⁷ Dieser Aspekt übertrifft den Nachteil eines Self-Selection Bias.³⁸ Bei der Auswahl der BtC-Teilnehmer wurde dennoch Wert darauf gelegt, eine möglichst heterogene Struktur hinsichtlich der Variablen Alter, Geschlecht, Einkommen und persönlichen Merkmalen zu erreichen. Vor dem Hintergrund dieses Vorgehens soll in beiden Teilstichproben dem Kriterium der inhaltlichen Repräsentativität bestmöglich entsprochen werden.

Angesichts einer ausreichend großen Anzahl an Interviewpartnern wurde der Empfehlung von GLASER/STRAUSS³⁹ gefolgt. Die Autoren lehnen eine vorab definierte Stichprobengröße bei qualitativen Studien ab. Demnach wurde sich in dieser Arbeit an dem Prinzip der *theoretischen Sättigung* orientiert, wonach eine optimale Stichprobengröße dann vorliegt, wenn kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn durch weitere Befragungen erzielt werden kann. Dieser Punkt wurde in der vorliegenden Untersuchung nach 20 Interviews erreicht, die sich je hälftig auf die Bereiche BtB und BtC aufteilten. Tabelle 4.2 zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe sowie weitere Daten hinsichtlich der durchgeführten Interviews.

³⁶ So wurde darum gebeten, sowohl Situationen, in denen der Teilnehmer sich nicht beschwert hat und loyal geblieben ist, als auch solche, in denen er den Anbieter gewechselt hat, vorzubereiten.

³⁷ Vgl. Helfferich (2011, S. 176).

³⁸ Vgl. Helfferich (2011, S. 176). Ein *Self-Selection Bias* beschreibt den „failure to recognize when observed differences in groups are the result of self-selection rather than the characteristics of the group or individuals within the group“ (Whitman/Woodward 2012, S. 216).

³⁹ Vgl. Glaser/Strauss (2017, S. 61). Siehe hierzu ebenfalls Döring/Bortz (vgl. 2016, S. 302).

Tabelle 4.2 Qualitative Pilotstudie – Stichprobenzusammensetzung

Nr.	Interviewdauer (Minuten)	Alter (Jahre)	Geschlecht	Teilstichprobe	Branche
1	26:20	56	W	BtB	Großhandel
2	32:02	62	M	BtB	Großhandel
3	26:59	28	M	BtB	Großhandel
4	33:52	26	M	BtB	Finanzdienstleistungen
5	23:18	27	W	BtC	–
6	29:25	28	W	BtC	–
7	23:24	24	W	BtC	–
8	33:42	25	M	BtC	–
9	24:44	23	M	BtB	Finanzdienstleistungen
10	23:35	20	W	BtB	Großhandel
11	30:14	52	M	BtB	Industrie
12	29:14	38	W	BtC	–
13	31:55	24	M	BtB	Großhandel
14	26:20	36	M	BtB	Großhandel
15	30:18	25	M	BtC	–
16	21:22	61	W	BtC	–
17	22:56	25	M	BtC	–
18	31:17	25	M	BtC	–
19	26:49	24	M	BtC	–
20	27:48	63	W	BtB	Großhandel
Geschlecht	8 Frauen		12 Männer		
Alter	MW: 34,60 Jahre		SD: 15,05 Jahre		
Interviewdauer	MW: 27:46 Minuten		SD: 03:47 Minuten		
Teilstichprobe	10 BtB		10 BtC		

4.2.4.2 Durchführung der Interviews

Die Durchführung der 20 Interviews fand in dem Zeitraum vom 07. März 2021 bis 04. April 2021 statt. Hierbei erfolgten die meisten Gespräche in persönlicher Form vor Ort. Wenige Interviews wurden mithilfe digitaler Möglichkeiten durchgeführt. Die untersuchungsrelevante Gesprächsdauer umfasste je nach Interviewpartner zwischen 21 und 34 Minuten exklusiv der Begrüßung und Einleitung in die Thematik sowie Abschluss und Verabschiedung der Teilnehmer. Nach einer kurzen Begrüßung wurde jedem Befragten zunächst eine

Datenschutzbelehrung sowie -vereinbarung und damit ein Hinweis über die forschungsbezogene Nutzung der jeweiligen persönlichen Daten vorgelegt. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern ihre Anonymität zugesichert. Im Anschluss hieran wurde den Befragten ein Kurzfragebogen⁴⁰ ausgehändigt, um relevante Fragen hinsichtlich der Demografika und Persönlichkeitsmerkmale (Beschwerde-einstellung, Selbstbewusstsein, Risikoeinstellung, Eigenbestimmung) erheben zu können.⁴¹

Sodann wurden die Interviews auf Basis des in Abschnitt 4.2.3 vorgestellten Interviewleitfadens durchgeführt. Vor allem im Rahmen der Einführungsfragen wurde darauf geachtet, den Befragten den Einstieg in die Thematik des Non-complaining zu erleichtern. Vielfach merkten die Teilnehmer an, dass sie sich leichter an Fälle erinnern könnten, die durch intensive Beschwerden oder Diskussionen charakterisiert sind. Diesbezüglich wurden entsprechende Hilfestellungen mittels Noncomplaining-Beispielen geliefert, sodass die Teilnehmer neben ihren vorbereiteten Fällen auch weitere Situationen in Erinnerung rufen konnten. So bot es sich auch im BtB-Sample teils an, zunächst Beispiele aus dem Konsumgüterbereich zu erörtern, bevor auf Sachverhalte aus ihrem Geschäftsleben Bezug genommen wurde. Dieses Vorgehen hatte ebenfalls zum Vorteil, dass Unterschiede zwischen diesen Bezugspunkten unmittelbar ersichtlich wurden. Im Anschluss des Gesprächs erhielten die Teilnehmer eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 15 Euro.

4.2.4.3 Transkription der Interviews

Um die Gespräche im Anschluss analysieren zu können, bedarf es zuvor einer Verschriftlichung. Hierfür wurden die Interviews mit dem Einverständnis der Teilnehmer aufgezeichnet, sodass die erzeugten Audioaufnahmen durch Niederschreiben des Gesagten in Text-Dateien transformiert werden konnten. Dieses Vorgehen der Verschriftlichung verbaler Daten wird auch als *Transkription* bezeichnet.⁴² Im vorliegenden Fall wurde hierfür die Software *Easytranscript* verwendet und das Transkriptionssystem der *wörtlichen Transkription* angewendet. Dieses umfasst die vollständige Texterfassung des erhobenen Audiomaterials, sodass lediglich grammatikalische und dialektische Korrekturen vorgenommen werden – jedoch keine Hinweise auf nonverbale Kommunikation oder eine

⁴⁰ Siehe hierzu Anhang 4 im elektronischen Zusatzmaterial.

⁴¹ Siehe hierzu die Auswertung in Anhang 5 im elektronischen Zusatzmaterial.

⁴² Dieser Begriff leitet sich aus dem lateinischen Wort „transcription“ ab, welches mit „Umschreibung“ übersetzt werden kann (vgl. Fuß/Karbach 2019, S. 17).

vorab durchgeführte Reduktion des Materials.⁴³ Demzufolge wurden keine interpretativen bzw. untersuchungsrelevanten Veränderungen des Ausgangsmaterials durchgeführt.

Im Rahmen der Transkription der geführten Interviews wurde das Audiomaterial von neun Stunden und 15 Minuten in insgesamt 146 Textseiten überführt. Diese bilden die Grundlage für die sich anschließende qualitative Inhaltsanalyse.

4.2.5 Datenanalyse und -auswertung

4.2.5.1 Methodisches Vorgehen

Zur Analyse und Auswertung des erzeugten Textmaterials wird auf das Verfahren der *strukturierenden Inhaltsanalyse* zurückgegriffen. Im Zuge dieses Vorgehens können die untersuchungsrelevanten Gesprächsinhalte systematisch aus dem transkribierten Textmaterial extrahiert und anschließend den vorab definierten Kategorien zugeordnet sowie analysiert werden.⁴⁴ Mittels dieser Strukturierung der erhobenen (Text-)Daten wird die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Auswertung gewährleistet.⁴⁵ Hierbei umfasst die strukturierende Inhaltsanalyse die folgenden vier Schritte:

- (1) Vorbereitung der Extraktion
- (2) Extraktion der Daten
- (3) Aufbereitung der Daten
- (4) Auswertung⁴⁶

Die Vorbereitung der Extraktion (1) beinhaltet als ersten Schritt die Entwicklung eines Suchrasters. Basierend hierauf sollen die untersuchungsrelevanten Daten zwecks Beantwortung der Forschungsfragen generiert werden können. Dieses Suchraster wird im Sinne eines deduktiven Vorgehens auf Basis der in Kapitel drei dargestellten Grundlagen des Noncomplaining gebildet. Im Zentrum stehen hier die Zusammenhänge der erweiterten Exit-Voice-Theorie sowie die auf Basis

⁴³ Neben der wörtlichen Transkription wird noch zwischen der *kommentierten Transkription* (Integration der nonverbalen Kommunikation) und der *inhaltsanalytischen Transkription* (Reduktion des Materials auf Aussagen hinsichtlich vorab definierter Kategoriensysteme) unterschieden. Für tiefergehende Informationen wird auf Dresing/Pehl (vgl. 2020, S. 842 ff.) und Höld (vgl. 2009, S. 658 ff.) verwiesen.

⁴⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2009, S. 200); Mayring (2015, S. 97).

⁴⁵ Vgl. Mayring (2010, S. 49 f.).

⁴⁶ Vgl. Gläser/Laudel (2009, S. 202).

der bisherigen Noncomplainer-Forschung identifizierten Kategorien⁴⁷ an Antezedenzen. Die Variablen innerhalb dieser Kategorien werden wiederum induktiv aus dem Textmaterial hergeleitet, um so die bereits in den Kapiteln zwei und drei angedeuteten potenziellen Besonderheiten des organisationalen Beschwerdeverhaltens erfassen zu können. Diese Ergänzungen sind insb. mit Blick auf die weiteren zwei Studien dieser Arbeit von Bedeutung. Diese Aspekte werden somit ergänzend in das Suchraster aufgenommen, sodass keine relevanten Informationen unberücksichtigt bleiben.⁴⁸ Das Fundament des Suchrasters bildet der bereits vorgestellte Interviewleitfaden, sodass die Auswertung der Daten anhand der entsprechenden Themenblöcke erfolgt.

Zur eigentlichen Durchführung der strukturierten Inhaltsanalyse werden die relevanten Daten zunächst extrahiert und den entsprechenden Kategorien zugeordnet, d. h. codiert (2). Die Extraktion beschreibt dabei die Entnahme von Informationen aus einem Text, während die Codierung die Indizierung des Texts zwecks der anstehenden Auswertung bezeichnet.⁴⁹ Zur Codierung wurde die Software *MaxQDA* in der Version 2020 verwendet, da hier die Zuordnung der Textstellen zu den aus dem Suchraster hervorgehenden Kategorien komfortabel per „drag and drop“-Funktion möglich ist. Dies bietet die Möglichkeit, neben der rein inhaltlichen Interpretation ebenso eine quantitativ-deskriptive Auswertung vorzunehmen. Im Anschluss an die Aufbereitung der Daten (3) kann die Analyse und Auswertung (4) erfolgen. Die Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

4.2.5.2 Antezedenzen des Noncomplaining

Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, zunächst ihre generelle Einstellung zu Beschwerden darzustellen. Hierbei wurde ersichtlich, dass die Befragten der BtB-Stichprobe grundsätzlich eine positivere Einstellung zur Äußerung von Unzufriedenheit im betrieblichen Kontext aufweisen. Neben der deskriptiven Auswertung des Kurzfragebogens⁵⁰ zeigten dies unmittelbar die ersten Aussagen der Teilnehmer. Vielfach wurde die positive Einstellung damit begründet, dass mithilfe von Beschwerden Verbesserungspotenziale identifiziert

⁴⁷ Dies sind personen-, unternehmens-, beziehungs-, problem-/leistungs-, markt-/situations- und gesellschafts-/kulturbezogene Faktoren.

⁴⁸ Vgl. Gläser/Laudel (2009, S. 206).

⁴⁹ Vgl. Gläser/Laudel (2009, S. 199).

⁵⁰ Siehe Grafiken in Anhang 5 im elektronischen Zusatzmaterial.

werden können. Zudem führten einige Teilnehmer an, dass sie selber im umgekehrten Fall genauso dankbar für entsprechende Hinweise seitens ihrer eigenen Kunden sind.

„Beschwerden sind Geschichten, die in der heutigen Zeit leider immer mehr notwendig sind, weil generell die Qualität bzw. das Qualitätsniveau heutzutage nachgelassen hat und man ohne Beschwerden keine Verbesserung bzw. Rückkehr zum alten Qualitätsniveau herstellen kann. [...] Das zweite ist, ich hege die Überzeugung, wenn mir keiner sagt, wo unsere Produkte oder Verfahrensweisen schlecht sind, kann man selber auch nicht an einer Verbesserung arbeiten.“⁵¹

„Also an sich finde ich das gut, wenn man sich beschwert, weil so können ja auch die Unternehmen, bei denen man sich beschwert, ihre Fehler verbessern. Sie wissen dann ja genau, was die Kunden nicht gut finden und so können sie dann sich selbst verbessern. Und deswegen finde ich Beschwerden sind sinnvoll.“⁵²

Teilweise zogen die Befragten auch einen direkten Vergleich zwischen ihrem Beschwerdeverhalten im betrieblichen sowie privaten Kontext. In diesem Aspekt gaben die Teilnehmer zu erkennen, dass sie sich in ihrem geschäftlichen Alltag tendenziell häufiger beschwerten als im Rahmen ihres privaten Konsumverhaltens.

„Ich muss da ganz ehrlich sagen, ich unterscheide da relativ stark zwischen Beruf und Privatem. Da bin ich sehr zwiegespalten. [...] Privat ist weniger, was ich an Beschwerden äußere. Geschäftlich deutlich mehr. [...] Aber ich denke einfach, im Geschäftsleben sind Beschwerden viel präsenter und gehören auch viel mehr dazu.“⁵³

Angesichts derartiger Aussagen ist jedoch kritisch zu hinterfragen, inwiefern die im weiteren Gesprächsverlauf getätigten Bemerkungen sich überhaupt mit einer positiven BeschwerdeEinstellung deckten. So musste teils zur Kenntnis genommen werden, dass Befragte, die sich zwar selbst eine positive BeschwerdeEinstellung zugeschrieben haben, ihre Unzufriedenheit jedoch nur in seltenen Fällen an den Lieferanten artikulierten. Unterstützt wird dies durch die deskriptive Auswertung des Kurzfragebogens, in welchem sich lediglich zwei Teilnehmer aus der BtB-Stichprobe als Noncomplainer eingeordnet haben.⁵⁴

⁵¹ Interview 2.

⁵² Interview 10.

⁵³ Interview 14.

⁵⁴ Siehe Anhang 5.1 im elektronischen Zusatzmaterial.

„Also Beschwerden als solches finde ich eigentlich sehr wichtig, denn wenn mein Gegenüber mir etwas bietet, was nicht meinen Vorstellungen entspricht und ich mich nicht beschwere, dann kann derjenige das auch nicht besser machen. Das finde ich schon wichtig, dass man demjenigen die Chance jetzt geben muss, dort was zu verändern. [...] Ich selber bin ein Typ, ich beschwere mich eigentlich selten. Es muss schon wirklich ein Punkt sein, der mich schon sehr berührt, der mich ärgert.“⁵⁵

„Grundsätzlich zum Thema Beschwerde, ist eigentlich eine gute Sache. Jetzt bin ich natürlich im Vertrieb, da habe ich dann nochmal eine andere Sichtweise darauf und finde es eigentlich gut, wenn sich ein Kunde beschwert. Ich muss aber auch eingestehen, dass ich mich nicht immer beschwere.“⁵⁶

Eine mögliche Ursache für solche Abweichungen könnte darin liegen, dass das Antwortverhalten von Teilnehmern – insb. in mündlichen Face-to-Face-Befragungen – durch eine seitens der Befragten empfundene soziale Erwünschtheit verzerrt sein kann.⁵⁷ Demnach könnten die Teilnehmer dazu neigen, nicht ihre tatsächliche, sondern die vermeintlich gesellschaftlich akzeptierte oder von dem Interviewer gewünschte Meinung zu artikulieren. Dieses Phänomen wird als *Social Desirability Bias* bezeichnet. Im vorliegenden Fall können die exemplarisch angeführten Aussagen indizieren, dass die Befragten zwar grundsätzlich die Vorteile von Beschwerden sehen, aber es dennoch ausreichend Hinderungsgründe für eine Beschwerdeartikulation gibt. Dies adressiert damit das erste Forschungsziel der qualitativen Pilotstudie.

Die identifizierten Antezedenzen des Noncomplainings lassen sich mithilfe der bereits in Abschnitt 3.4 eingeführten Struktur systematisieren. Tabelle 4.3 fasst zusammen, in wie vielen Interviews der Teilstichproben die jeweiligen Variablen genannt wurden. Diese Nennungen wurden anschließend pro Kategorie aufsummiert, um entsprechende Schwerpunkte lokalisieren zu können.

⁵⁵ Interview 11.

⁵⁶ Interview 13.

⁵⁷ Vgl. Fisher (1993, S. 303 f.); Nederhof (1985, S. 263 f.).

Tabelle 4.3 Qualitative Pilotstudie – Nennungen der Antezedenzen

Kategorie	Variable	BtB (in X Interviews genannt)	BtC (in X Interviews genannt)
Personenbezogen		10	10
	Selbstvertrauen	1	1
	Wut	3	2
	Extraversion	1	0
	Empathie	5	7
Unternehmensbezogen		32	20
	Abwehrverhalten, Kritikoffenheit	9	2
	Aufwand, Beschwerdekanäle	9	8
	Kompensationserwartung	2	4
	Problemlösungserwartung	8	1
	Proaktives Verhalten	4	5
Beziehungsbezogen		26	16
	Dauer der Beziehung	6	2
	Abhängigkeit, Machtverhältnis	5	3
	Beziehungsqualität	8	7
	Gesamtzufriedenheit	4	2
	Vertragliche Bindung	2	2
	Fairness	1	0
Leistungsbezogen		41	30
	Verbesserungspotenzial	5	2
	Finanzieller Wert	8	5
	Schweregrad des Fehlers	5	5
	Relevanz, Involvement	5	4
	Anzahl der Fehler	8	7
	Schuld attribution	5	2
	Distanz zur Fehlerquelle	1	1
	Art der Leistung	4	4

(Fortsetzung)

Tabelle 4.3 (Fortsetzung)

Kategorie	Variable	BtB (in X Interviews genannt)	BtC (in X Interviews genannt)
Markt-/ Situationsbezogen		14	16
	Alternativen, Wechselkosten	7	8
	Situative Passung	1	0
	Situative Einflussnahme	2	5
	Stimmung, Laune	4	3
Gesellschafts-/ Kulturbezogen		1	5
	Soziales Risiko	1	5

Anhand dieser Übersicht lässt sich bereits erkennen, dass der Fokus der BtB-Stichprobe vor allem auf unternehmens-, beziehungs- und leistungsbezogenen Determinanten liegt.⁵⁸ Diese Erkenntnisse unterstützen bereits die in Kapitel zwei beschriebene hohe Relevanz der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager und der damit möglicherweise einhergehenden Abhängigkeiten sowie der Leistungskomponente. Überraschenderweise wurden seitens der Befragten keine Antezedenzen angeführt, die auf die Buying Center- bzw. Gruppenstruktur zurückgehen. Demnach kann der Bedarf nach einer quantitativen Erhebung geschlussfolgert werden, um die Forschungsziele der Gesamterhebung erreichen zu können.⁵⁹

Personenbezogene Einflussfaktoren fanden insgesamt in wenigen Interviews eine direkte Erwähnung. Zudem kristallisierten sich lediglich vier verschiedene Variablen heraus: *Selbstvertrauen*, *Wut*, *Extraversion* und *Empathie*. Diese Minderberücksichtigung soll jedoch nicht als Hinweis auf einen mangelnden Erklärungsgehalt von Persönlichkeitsmerkmalen verstanden werden. Vielmehr wird hierdurch die Latenz derartiger Einflussfaktoren aus Befragtersicht vermutet, sodass diese Variablen nicht unmittelbar von dem (Non-)Complainer in der

⁵⁸ In der nachfolgenden Darstellung der zentralen Ergebnisse wird mit Blick auf den Umfang nur auf diejenigen eingegangen, aus denen Unterschiede zum BtC-Bereich erwachsen oder die neuartig sind. Auf eine reine Replikation von Antezedenzen, die bereits in der bisherigen Noncomplainer-Forschung (siehe Abschnitt 3.4) berücksichtigt wurden, wird an dieser Stelle verzichtet.

⁵⁹ Siehe hierzu die quantitative Studie 2a (Abschnitt 4.4).

jeweiligen Situation wahrgenommen wurden.⁶⁰ Insgesamt zeigte sich jedoch hinsichtlich der Wirkung dieser vier Persönlichkeitsmerkmale ein homogenes Bild zwischen beiden Teilstichproben. So führen sowohl Selbstvertrauen als auch Wut und Extraversion dazu, dass sich die Befragten eher beschwert haben.

„Das hat, denke ich, mit meiner persönlichen Entwicklung zu tun. Vielleicht habe ich mehr Selbstvertrauen gewonnen.“⁶¹

„[...] aber ja durchaus, also ich glaube auch, dass wenn ich wirklich schon so eine Art Wut verspüre, würde ich mich definitiv eher beschweren.“⁶²

Dahingegen verhindert *Empathie* bzw. das Empfinden von Mitleid tendenziell eine Beschwerde. Diese richtet sich auf den Ansprechpartner, an den die Beschwerde kommuniziert werden müsste. Interessanterweise scheint dies jedoch in Anbetracht der späteren Erkenntnisse bezüglich der Beziehungsqualität im BtB-Bereich für solche Ansprechpartner zu gelten, zu denen keine persönliche und ggf. bereits lang andauernde Bindung herrscht. Die Wirkung von *Empathie* zieht demnach auch im betrieblichen Kontext nach sich, dass ein Kunde die eigenen bzw. die Interessen des Unternehmens zurückstellt und potenzielle Nachteile für sich selber (bspw. durch die Rechtfertigung der Nicht-Beschwerde gegenüber dem Vorgesetzten) und für das Unternehmen in Kauf nimmt, um den Gegenüber nicht zu verletzen oder keine negativen Auswirkungen für ihn zu verursachen.

„Ja, bei mir ist das mit Sicherheit immer ein Grund, dass ich jemandem nicht weh tun möchte. Das heißt also, dass ich dann immer eher diplomatisch bin und Angst hätte, den anderen zu verletzen mit meiner Beschwerde. Wenn ich in so einer Situation bin, beschwere ich mich nicht.“⁶³

„Ja, das täte mir dann leid für den Dienstleister. Das täte mir leid, dem das zu sagen, weil er dann eventuell dafür einen drüber gebraten kriegen würde. Da würde ich das dann nicht tun.“⁶⁴

⁶⁰ Demzufolge lässt sich auch hier der Bedarf nach einer isolierten quantitativen Untersuchung des Einflusses der Persönlichkeitsmerkmale auf das Noncomplaining ableiten. Die quantitative Studie eins trägt dieser Erkenntnis Rechnung (siehe Abschnitt 4.3).

⁶¹ Interview 3. Der Teilnehmer gab zuvor an, dass er sich zu Beginn seiner Arbeitskarriere eher nicht beschwert und bei sich nun ein Wandel beobachtet hat.

⁶² Interview 13.

⁶³ Interview 1.

⁶⁴ Interview 20.

Dahingegen zeigten sich in den beiden Teilstichproben deutliche Unterschiede hinsichtlich der *unternehmensbezogenen Antezedenzen* des Noncomplaining. Viele Befragte aus der BtB-Stichprobe führten an, dass das *Abwehrverhalten* bzw. die kommunizierte *Kritikoffenheit* des Lieferanten einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, ob auf eine Beschwerde verzichtet wird. In der BtC-Stichprobe erwähnten dies lediglich zwei Teilnehmer. Hierbei wurde erkennbar, dass im betrieblichen Kontext insb. der direkte Ansprechpartner einen wesentlichen Anteil daran hat, ob ein Unternehmen als kritikoffen angesehen wird oder nicht. Im Gegensatz zum privaten Beschwerdeverhalten wurden zudem standardisierte, anonyme Beschwerdeformulare kritisch gesehen.

„Diese Dame war sehr sehr selbstbewusst und von sich überzeugt und ich glaube nicht, dass sie überhaupt eine Beschwerde angenommen hätte.“⁶⁵

„In der Regel hat man ja seine Ansprechpartner, die man erreichen kann. Also der Fall, dass ich auf ein Unternehmen gestoßen bin, dass ein konkretes Beschwerdemanagement hat, wie wir das bei uns haben, bzw. es einführen, habe ich in dieser Form bei keinem anderen Unternehmen gesehen. Das, was allerdings mehr und mehr kommt, sind tatsächlich Umfragen zu einer Geschäftsbeziehung, in der man dann solche Punkte darlegen kann. [...] Aber da sagt auch die Erfahrung, dass [...] keine Reaktion erfolgt ist.“⁶⁶

Zudem äußerten die Befragten die Wahrnehmung, dass vor allem große Unternehmen und Konzerne wenig kritikoffen sowie fehlereinsichtig sind und sich gegenüber Beschwerden abwehrend verhalten.

„Das ist vor allem auch bei Großunternehmen so, dass es eine fehlende Einsicht für Fehler gibt, da sie auf einem so hohen Ross sitzen, dass sie oftmals ihre Fehler nicht wahrhaben wollen oder bewusst mit ihren Fehlern agieren. Und sagen, dann sollen die anderen das ausbaden.“⁶⁷

Diese für den BtB-Bereich erkennbare hohe Relevanz des persönlichen Kontakts zeigte sich ebenfalls bezüglich des *Aufwands* und der damit korrespondierenden *Verfügbarkeit von Beschwerdekanälen*. Der Aufwand für eine Beschwerde wurde vielfach als zu hoch eingeschätzt, sofern kein direkter Ansprechpartner

⁶⁵ Interview 1.

⁶⁶ Interview 2.

⁶⁷ Interview 2.

vorhanden war und ein standardisierter Kanal (z. B. Hotline oder Online-Formular) gewählt werden musste. Entscheidend ist hierbei zudem auch die wahrgenommene fachliche Kompetenz des Ansprechpartners.

„Wenn ich dort anrufen würde, würde ich nie einen kompetenten Ansprechpartner, der dort auch die Verantwortung trägt, erreichen können. Und an die jungen Menschen, die ich dort erreichen kann, da habe ich wirklich die Erwartung, da würde sich nichts ändern. Meine Beschwerde würde da irgendwo im Sande verlaufen, da man mir dort nicht wirklich weiterhelfen kann.“⁶⁸

„Wenn ein Unternehmen ein Beschwerdemanagement aufgebaut hat und auch entsprechende Personen hat, die dann Ansprechpartner sind, dann ist es dann natürlich schon einfacher sich irgendwie zu beschweren.“⁶⁹

Demzufolge reduziert ein direkter Ansprechpartner im betrieblichen Kontext das Hindernis einer Beschwerdeartikulation. Dies spricht wiederum auch für die Bedeutung der persönlichen Beziehung und ihrem langfristigen Charakter. Demgegenüber äußerten einige Befragte aus der BtC-Stichprobe Bedenken, sobald sie ihre Beschwerde unmittelbar an eine andere Person kommunizieren müssten.

„Ich würde mich da auch nicht beschweren, weil mir das dann unangenehm ist. Ich finde das ist schon etwas Anderes, wenn man den Personen gegenübersteht, als wenn ich das online machen könnte. [...] Face-to-Face eher nicht.“⁷⁰

Dieser dem Interaktionsparadigma folgende Gedanke stach auch hinsichtlich des von den Befragten dargelegten Ziels einer Beschwerde hervor. In der BtB-Teilstichprobe stand vielmehr die *Problemlösung* im Vordergrund, während sich die Privatkonsumenten stärker auf eine vom Anbieter zu leistende Kompensation fokussierten. Sofern die BtB-Teilnehmer nicht die Erwartung an ihren Lieferanten hatten, dass das Problem langfristig gelöst werden kann, artikulierten sie keine Beschwerde. Auch hier wurde dem direkten Ansprechpartner eine zentrale Bedeutung beigemessen.

„Wenn ich auch weiß, dass ich einen Ansprechpartner habe, bei dem die Beschwerde nicht nur negativ ankommt, wenn ich merke, ich habe einen Ansprechpartner, mit dem ich mich auch austauschen kann bzw. er mich versteht, warum ich mich beschwere.“

⁶⁸ Interview 1.

⁶⁹ Interview 10.

⁷⁰ Interview 7.

Wenn da also einfach was zurückkommt, dann glaube ich, dass meine Beschwerde Erfolg hat und ich etwas verändern kann, dann beschwere ich mich leichter.“⁷¹

Diesbezüglich führten die Befragten teils aus, dass sie im Falle einer positiven Problemlösungserwartung den Lieferanten nicht alleine lassen, sondern ihn unterstützen würden.

„Dann würde ich sagen „ist jetzt passiert, [...], jetzt versuchen wir zwei das vom Eis zu kriegen“. Auf einer guten Basis also. Wie können wir beide jetzt vorgehen, dass wir zusammen die Kuh vom Eis kriegen.“⁷²

Mit dieser Problemlösungserwartung ging in den Gesprächen vermehrt der Aspekt des *proaktiven Verhaltens* einher. So begründeten einige Noncomplainer ihre Zurückhaltung mit lieferantenseitigen Hinweisen auf potenzielle Leistungsmängel.

„Vor allem wenn ein Anbieter, sei es jetzt Dienstleister oder Produzent, der auch eine regelmäßige Qualitätskontrolle hat, wenn der dann proaktiv auf den Abnehmer zugegangen ist, nach dem Motto „Hört mal, wir haben da und da ein Problem, aber wir arbeiten daran“.“⁷³

In der BtB-Teilstichprobe wurden jedoch insb. *beziehungsbezogene Faktoren* in den Mittelpunkt gestellt. Hier zeigten sich schließlich essenzielle Unterschiede in dem Beschwerdeverhalten im betrieblichen und privaten Kontext, die mit den in Kapitel zwei dargestellten Besonderheiten des BtB-Marketings sowie den darauf aufbauend in dem dritten Kapitel angestoßenen Merkmalen des organisationalen Beschwerdeverhaltens korrespondieren. Zunächst ist der Aspekt der langfristigen Geschäftsbeziehungen und der in der Regel damit einhergehenden Beziehungsqualität zu nennen. So hoben die Befragten beider Stichproben zwar die Bedeutung der *Beziehungsdauer* und *-qualität* hervor, doch resultierten diese in gegensätzlichen Verhaltensweisen. Konkret zeigte sich, dass im betrieblichen Kontext eine gute Kunden-Lieferanten-Beziehung zur Unzufriedenheitsartikulation führt. Mit einer guten Beziehung verbanden die BtB-Kunden eine höhere Kritikoffenheit und Problemlösungserwartung. Zudem befürchteten sie keine negativen Konsequenzen für die zukünftige Geschäftsbeziehung.

⁷¹ Interview 1.

⁷² Interview 20.

⁷³ Interview 2.

„Ich kann das auch von meinen Kunden hier sagen oder auch andersherum, ich kenne manche Kunden persönlich. Ich finde, wenn man sich kennt und eine emotionale Bindung hat, dann beschwert man sich doch eher als, wenn man jemanden nicht kennt.“⁷⁴

„Im Betrieblichen ist es immer wieder noch etwas Anderes, wie jetzt hier in der Firma. Da ist das schon etwas Anderes. Wenn man da eine Reklamation hat, dann kann man eher sagen „das war heute nicht so gut und beim nächsten Mal schauen wir, dass wir besser klar kommen“. So würde ich das dann sagen, wenn ich denjenigen kenne und immer gut mit ihm klargekommen bin.“⁷⁵

Explizit wurde von einigen Befragten auch der Vertrauensbegriff angeführt. Demnach beeinflusst Vertrauen offenbar die Intention zum Noncomplaining negativ.

„Ich finde Vertrauen führt eher dazu, dass man sich beschweren kann, weil wenn ich einen Ansprechpartner habe, den ich kenne, auch dem kann ich dann ja sagen, das hat mir nicht gefallen oder damit bin ich einfach unzufrieden oder das ist nicht optimal gelöst gewesen. Weil ich weiß, der hört mir ja auch zu, bzw. ich das Gefühl habe, dass ich ihm auch wichtig bin. Und dass ihm auch meine Beschwerde wichtig ist, weil ich ihm damit helfe, sein Produkt zu verbessern.“⁷⁶

Sobald die Qualität der Beziehung zum Lieferanten in der Form nicht (mehr) gegeben ist, erklärten die Befragten aus der BtB-Stichprobe, dass sie keine Beschwerde äußern und stattdessen nach einem neuen Anbieter Ausschau halten.

„Das ist eher dann der Fall, wenn die Person oder das Unternehmen mir nur untergeordnet etwas bedeutet. Also in dem Moment, wo die sowieso – bezogen auf das Geschäftsleben oder die Geschäftsbeziehung – austauschbar sind oder ich zu den führenden Gesprächspartnern sowieso keine Beziehung habe, würde ich das sofort einfach abrechnen und noch nicht mal den Aufwand betreiben, um das erklären zu wollen.“⁷⁷

Im Gegensatz hierzu stellten die Teilnehmer aus dem privaten Kontext dar, dass sie im Falle einer persönlichen Beziehung zu dem Anbieter (z. B. Stammrestaurant) auf eine Beschwerde verzichten, um den Gegenüber nicht zu verletzen und den Fortbestand der Beziehung nicht zu gefährden.

⁷⁴ Interview 11.

⁷⁵ Interview 20.

⁷⁶ Interview 1.

⁷⁷ Interview 2.

Ein weiterer Aspekt, der bereits in Kapitel zwei seine Erwähnung fand – insb. hinsichtlich der verschiedenen Geschäftstypen –, ist das *Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnis* zwischen Anbieter und Nachfrager. Diesbezüglich gaben einige Befragte aus dem BtB-Sample zu Bedenken, dass mit einer Beschwerde möglicherweise auch negative Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung einhergehen können. Sofern der Teilnehmer eine gewisse Abhängigkeit von dem Lieferanten, die möglicherweise sogar vollständig einseitig war, gesehen hatte, verzichtete er aus taktischen Gründen auf eine Beschwerde – aus Sorge, dass hierdurch der Lieferant verärgert sein und die Beziehung im Sinne einer Sanktionierung beenden könnte.

„[...] irgendeiner Reaktion verbunden. Ich sag mal so, auch mit einer Beschwerde kann der andere sich auch auf den Schlips getreten fühlen. [...] Aber das bedarf schon immer einer sachbezogenen Abwägung. Auch der Risiken muss man sich bewusst sein. Ich sag mal so, es gibt Geschäftsbeziehungen, da weiß man genau, dass man von dem Dienstleister oder dem Produkt abhängig ist und dass eventuell eine Beschwerde dazu führen kann, dass auch die Gegenseite sagen kann, mit dir möchte ich nicht mehr zusammenarbeiten. Von daher muss man manchmal vorsichtig sein. [...] Das ist dann im Grunde genommen Faust in die Tasche und Selbstschutz. Und dann werden auch Beschwerden, wenn überhaupt, nur sehr moderat geäußert bzw. gar nicht.“⁷⁸

„Und auch in gewisser Art und Weise teilweise so ein bisschen die Sorge vor der Reaktion. [...] dass man sich zum Teil nicht beschwert, weil man einfach Angst vor den Konsequenzen hätte.“⁷⁹

Diese Befürchtungen werden u. a. verstärkt, wenn kleine und mittelständische Unternehmen bei Konzernen einkaufen. Im Rahmen solcher Abhängigkeiten empfanden die Befragten eine gewisse Machtlosigkeit – bspw. bei Transformationsprozessen, die bei den Kunden Unzufriedenheit ausgelöst haben.

„Ich finde bei diesen Transformationsprozessen ist es so, dass man da eher mit größeren Unternehmen zu tun hat. Und ich muss dann ehrlich sagen, dass ich da eher das Gefühl hätte, dass ich machtlos bin und sowieso nichts an der Situation ändern kann.“⁸⁰

„Wenn ich jetzt nur ein einfacher Kunde bei einem Großunternehmen bin, wenn das jetzt irgendwie eine One-to-One Situation ist, dann ist es vielleicht nochmal etwas Anderes, aber; wenn ich jetzt nur ein einfacher Kunde von einem Großkonzern bin, dann würde ich jetzt nicht anrufen und mich beschweren.“⁸¹

⁷⁸ Interview 2.

⁷⁹ Interview 14.

⁸⁰ Interview 3.

⁸¹ Interview 4.

„Wir hatten das geschäftlich, dass ein Riesenunternehmen, Riesenkonzern, der unter anderem auch in der Automobilindustrie tätig ist, einen Lieferanten von uns gekauft hat, ja, das ist totaler Murks, das ist Mist. Seitdem ist es halt echt kompliziert geworden, aber ich hab mich nicht darüber beschwert, weil ich es eh nicht verändern kann.“⁸²

Die Teilnehmer aus der BtC-Stichprobe verzichteten im Falle eines ungleichen Machtverhältnisses eher auf eine Beschwerde, doch lag hier die Motivation nicht in der Befürchtung von Konsequenzen, sondern schlichtweg in der Aussichtslosigkeit.

„Gerade bei großen Unternehmen schaue ich dann im Internet nach, ob das Problem auch bei anderen schon aufgetreten ist oder sich manche quasi schon indirekt über Foren beschwert haben. Wenn man sieht, dass das schon bei vielen Leuten der Fall war, dann verspürt man vielleicht auch eine gewisse Machtlosigkeit, dass es sowieso nichts bringt und man hält sich dann eher zurück.“⁸³

Hinsichtlich der *leistungsbezogenen Determinanten* wurden weitere Unterschiede zwischen den beiden Teilstichproben erkennbar. So erwies sich bspw. in beiden Samples der *Schweregrad des Fehlers* als negativer Einflussfaktor auf das Noncomplaining, doch im betrieblichen Kontext wurden vielmehr die Auswirkungen der Leistungsverschlechterung für die Betriebsprozesse und das Unternehmen als Ganzes gesehen – statt der Leistungsverschlechterung isoliert. Demzufolge wurde auf eine Beschwerde verzichtet, sofern die betrieblichen Prozesse insgesamt nicht beeinträchtigt waren.

„Von daher war sie [die Leistung] schon stark eingeschränkt, aber da wir von der Firma aus immer noch Möglichkeiten für Mobilität haben, und ausweichen können, hat es uns nicht in Arbeitsabläufen beeinträchtigt.“⁸⁴

Zudem zeigten sich hinsichtlich der *Relevanz* bzw. des *Involvements* des Befragten einerseits Gemeinsamkeiten zwischen BtB und BtC, aber andererseits auch Unterschiede. Handelte es sich um Arbeitnehmer, die keine Verantwortung auf einer übergeordneten Unternehmensebene tragen, ähnelten die Aussagen diesbezüglich stark denjenigen aus dem BtC-Sample. Die Befragten machten ihre Beschwerdeartikulation davon abhängig, ob die Leistung für sie selbst persönlich von Relevanz bzw. Interesse war oder sie unmittelbar davon betroffen waren.

⁸² Interview 14.

⁸³ Interview 17.

⁸⁴ Interview 1.

„Ich würde sagen, je höher der Wert für mich ist, desto wahrscheinlicher wäre es gewesen, dass ich mich auch beschwert hätte.“⁸⁵

„Ich glaube tatsächlich, wenn man jetzt wirklich auf alle Situationen eingeht, wo man sich beschweren könnte, dann beim Großteil würde ich mich wahrscheinlich nicht beschweren, weil es mir aber dann auch persönlich vielleicht nicht so wichtig ist.“⁸⁶

Dahingegen betrachteten Teilnehmer aus der Geschäftsführungs- und Managementebene vielmehr die Relevanz für das Gesamtunternehmen und zogen in Betracht, ob nicht eine Umstellung der Prozesse einen Verzicht auf die fehlerhafte Leistung ermöglichen könnte und damit keine Beschwerde eingereicht werden müsste. Hier wurden auch direkte Unterschiede zwischen den Rollen innerhalb des Buying Centers ersichtlich.

„Das hängt davon ab, wie wichtig das Produkt oder die Dienstleistung ist. Man kann ja auch gewisse Prozesse umstellen, sodass man das Produkt gar nicht mehr braucht oder unwichtig wird.“⁸⁷

Ebenfalls hinsichtlich der *Attribution der Schuld* an der Leistungsverschlechterung zeigten sich Unterschiede zwischen beiden Teilstichproben. Zwar bestätigten sich die in Abschnitt 3.3.2.2 dargestellten Zusammenhänge der Attributionstheorie, jedoch erschien der Fokus der Attribution verschieden. In der BtC-Stichprobe fragten sich die Teilnehmer vielmehr, ob die Kontaktperson, an welche die Beschwerde kommuniziert wird, eine Teilschuld trägt oder nicht. Dahingegen nahmen die Befragten aus dem BtB-Sample zusätzlich in Betracht, ob sie selber möglicherweise (zumindest teilweise) für den aufgetretenen Mangel verantwortlich sind und diese Mitschuld ggf. durch eine Beschwerde aufgedeckt wird – mit potenziell negativen Konsequenzen innerhalb des eigenen Unternehmens.

„Ich würde jetzt ganz konkret sagen, wenn ich mich selber mit angreifbar sehe, dann wäre die Wahrscheinlichkeit geringer, dass ich mich beschweren würde.“⁸⁸

„Die Schuldfrage hat schon Einfluss darauf. Also, wenn ich bei mir selber merke, jetzt nehmen wir mal ein Beispiel, ich beschwere mich darüber, dass etwas zu lange dauert und ich merke selber, dass der Lieferant [...] lange auf meine Antwort warten musste, dann beschwert man sich eher nicht.“⁸⁹

⁸⁵ Interview 3.

⁸⁶ Interview 13.

⁸⁷ Interview 2.

⁸⁸ Interview 3.

⁸⁹ Interview 14.

Ein heterogenes Bild zeigte sich bezüglich der Wirkungsrichtung der *Anzahl an Fehlern*. Manche Teilnehmer erklärten, dass sie zunächst abwarten, ob der Fehler auch in Zukunft erneut auftreten wird. Andere Befragte wiesen jedoch darauf hin, dass sie sich bei einem zweiten oder dritten Fehler nicht mehr beschweren würden, sofern sie ihre Unzufriedenheit beim ersten Mal bereits geäußert hatten. Diese Entscheidung könnte möglicherweise dadurch moderiert werden, ob es sich um einen Bestandslieferanten handelt oder nicht.

„Ja das glaube ich schon, weil man ist ja dieser Gewohnheitsmensch und ich denke schon, dass ich es mir erst einmal angucke und erst mal etwas abwarte, bevor ich mich dann beschweren würde.“⁹⁰

Im Rahmen der *markt- und situationsbezogenen Einflussfaktoren* konnten die aus der bisherigen BtC-Beschwerdeforschung bekannten Antezedenzen im Wesentlichen repliziert werden. Interessant war eine Aussage hinsichtlich der *Verfügbarkeit von Alternativen* und *Höhe der Wechselkosten* aus der BtB-Stichprobe, die den steigenden Wettbewerb ursächlich für ein generell reduziertes Beschwerdeaufkommen und damit für höhere Noncomplainer-Raten gesehen hat. Diesbezüglich stellte der Befragte einen Wandel in den vergangenen Jahren fest.

„Also ich glaube, das ist mit das A und O, wenn du eine schnelle oder leicht verfügbare Alternative hast, dann beschwerst du dich, glaube ich, weniger. [...] Mittlerweile gibt es Wettbewerber, die ähnliche Produkte haben wie wir oder ähnliche Services haben wie wir, und dementsprechend verlieren wir auch schneller Kunden, weil die Leute sich gar nicht mehr so wirklich beschweren. Früher, vor 10, 20 Jahren, da kriegtest du hier jede Beschwerde auf den Tisch. Das ist deutlich weniger geworden.“⁹¹

Dieses Zitat betont noch einmal die Herausforderung und Aktualität der Noncomplainer-Problematik – hier mit Blick auf den BtB-Bereich.

Unter Berücksichtigung von *situativen Determinanten* wurde ersichtlich, dass auch im betrieblichen Kontext Individuen agieren – obgleich formaler Strukturen und Prozesse oder vermeintlich rationalen Verhaltens.⁹² So unterliegt auch das Beschwerdeverhalten auf BtB-Märkten den Stimmungen der einzelnen Personen oder situativen Einflüssen.

⁹⁰ Interview 10. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.4.4.

⁹¹ Interview 14.

⁹² Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.4.4.

„Ich finde, durch die ganze Situation mit der COVID-Sache zum Beispiel, da merkt man das ganz intensiv bei den Geschäftspartnern [...], bei vielen liegen die Nerven irgendwie blank. [...] Dann muss nur mittlerweile die kleinste Sache überhaupt nicht mehr stimmen, die vor einem Jahr noch ganz egal war. Das bringt sofort das Fass zum Überlaufen.“⁹³

„Das glaube ich schon, also das hat schon was mit der Laune zu tun. Ob ich mich beschwere, ob ich mich nicht beschwere oder wie ich eine Situation auffasse, ob ich etwas als beschwerderelevant ansehe oder nicht.“⁹⁴

Schließlich lieferten die Interviews beider Teilstichproben Hinweise, dass die in Abschnitt 3.3.2.3 auf Basis der Impression Management-Theorie aufgestellten Zusammenhänge hinsichtlich der Wirkung gesellschaftlicher und sozialer Determinanten vorliegen können. Hierbei zeigte sich, dass die Teilnehmer teils soziale Risiken wahrnahmen, sobald sie eine Beschwerde äußerten – auch dann, wenn der Befragte mit seiner Beschwerde im Recht war.

„Beim zweiten Mal ist aber wieder ein Loch reingekommen und dann wollte ich die nicht noch einmal umtauschen. Weil ich mir dachte, dass ich da jetzt nicht nochmal hingehen könnte und die umtauschen. [...] Ja, unangenehm.“⁹⁵

Zudem äußerten die Teilnehmer die generelle Wahrnehmung, dass Beschwerden und Kritik in der Gesellschaft wenig anerkannt bzw. mit einem negativen Image konnotiert sind, sodass diese Assoziation auf sie übertragen werden könnte. Die Befragten hegten teilweise den Eindruck, dass die Artikulation von Beschwerden sozial nicht erwünscht ist – auch im betrieblichen Kontext.

„Trotzdem kenne ich das auch selber, dass man oftmals in der Situation ist, dass man sich nicht beschweren möchte, weil Sachen wie soziale Erwünschtheit aufkommen können.“⁹⁶

Konkret wurde das Risiko derart wahrgenommen, dass Beschwerdeführer als Quertreiber oder „Nörgler“ angesehen werden, mit denen ungern zusammengearbeitet wird.

⁹³ Interview 11.

⁹⁴ Interview 13.

⁹⁵ Interview 5.

⁹⁶ Interview 3.

„Der erinnert sich dann an dich später. Vielleicht bist du auch abgestempelt, als „die beschwert sich“, „die meckert“. Was denkt dann der andere von einem? Wie wird man dann halt auch eingeklustert? Der Wutbürger, Wutkunde.“⁹⁷

Diese Effekte scheinen sich insb. dann zu verstärken, wenn zum Zeitpunkt der Beschwerdeäußerung Dritte anwesend sind.

„Ich glaube, mir wäre das dann eher peinlich vor allen Leuten.“⁹⁸

„Da hat man so eine gewisse Scham, besonders auch im Restaurant und da kommt es dann für mich auch wieder darauf an. Diese, ja was heißt Scham, doch Scham ist da vielleicht das richtige Wort, [...] und selber auch so ein bisschen, so nach dem Motto „Der beschwert sich da, das ist doch nur eine Kleinigkeit“ [...] wäre mir das in diesem Fall wieder viel zu unangenehm vor den anderen Personen, die dabei stehen und dann denken „Was ist das denn da für einer.““⁹⁹

Abschließend zeigt sich in den hier aufgeführten Zitaten, dass in den Gesprächen teilweise eine geringe gesellschaftliche Kritikakzeptanz wahrgenommen wurde und diese einen positiven Einfluss auf das Noncomplaining ausüben kann. Da dieser Aspekt jedoch lediglich in sechs Interviews angesprochen wurde, gilt es, diese Zusammenhänge im betrieblichen Kontext im Rahmen quantitativer Untersuchungen aufzugreifen und zu prüfen.¹⁰⁰

4.2.5.3 Noncomplainer-Loyalität

In Anbetracht des zweiten und dritten Themenblocks innerhalb des Interviewleitfadens richtete sich der weitere Gesprächsverlauf auf das Loyalitätsverhalten im Zuge derjenigen Situationen, in denen sich der Befragte obgleich seiner Unzufriedenheit nicht direkt bei seinem Anbieter beschwert hatte. Ziel des Vorgehens ist es, die dieser Arbeit zugrunde gelegte erweiterte und auf Noncomplainer spezifizierte Exit-Voice-Theorie auf qualitativer Basis zu überprüfen.¹⁰¹

⁹⁷ Interview 6.

⁹⁸ Interview 8.

⁹⁹ Interview 18.

¹⁰⁰ Diese Berücksichtigung erfolgt in den quantitativen Studien 2a (Abschnitt 4.4) und 2b (Abschnitt 4.5).

¹⁰¹ Da sich die in Abschnitt 3.3.1.2 entwickelte Erweiterung der Exit-Voice-Theorie nicht ausschließlich dem Noncomplainer-Verhalten im Kontext von BtB-Märkten widmet, wird in der Beantwortung dieser Forschungsfrage nicht zwischen den beiden Teilstichproben differenziert. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand der empirischen Gesamterhebung wird es jedoch als zielführend erachtet, vornehmlich Befragte aus der BtB-Teilstichprobe zu zitieren.

Zunächst lieferten die Interviews erste Hinweise, dass die in Abschnitt 3.3.1.2 geäußerte Kritik an der in der ursprünglichen Exit-Voice-Theorie nach HIRSCHMAN (1970) getroffenen Annahme „Noncomplainer bleiben stets loyal“¹⁰² berechtigt scheint und es eines ausdifferenzierteren Loyalitätsverständnisses bedarf. So teilten alle Teilnehmer die Ansicht, dass sie in der jüngeren Vergangenheit Noncomplaining-Situationen erlebt haben, in denen sie entweder dem Anbieter gegenüber loyal geblieben oder abgewandert sind. Demzufolge spiegelten die Gespräche die Ergänzung der vierten Reaktionsmöglichkeit *Neglect* im Sinne des EVLN-Modells¹⁰³ als zutreffend wider.

Im Hinblick auf eine tiefere Betrachtung derjenigen Noncomplaining-Fälle, in denen sich die Teilnehmer loyal verhielten, wurden zudem verschiedene Ursachen und Motive des Treueverhaltens ersichtlich. So führten die Befragten je nach Vorfall sehr unterschiedliche Beweggründe und Bezugspunkte ihrer Loyalität an, aus denen sich verschiedene Intensitätsstufen ausdifferenzieren ließen. Hierbei konnten diese gemäß der in dieser Arbeit entwickelten Erweiterung der Exit-Voice-Theorie in den vier Stufen der Loyalität nach OLIVER (1997) konsolidiert werden: der kognitiven, affektiven, konativen und aktionalen Loyalität.

Einige Aussagen der Befragten setzten vorerst an erfahrungsbasierten Informationen, wie z. B. dem Preis oder Qualität, an. Diesbezüglich brachten sie bspw. zum Ausdruck, dass sie Unsicherheiten hinsichtlich der Qualität oder den Konditionen bei alternativen Anbietern verspürten und daher dem aktuellen Lieferanten treu geblieben waren.

„Ich bin eigentlich, ehrlich gesagt, nie wirklich zufrieden damit gewesen, aber die sind halt super günstig [...] und es [hat] eigentlich kaum ein Anbieter die besseren Konditionen als die. Das ist der Grund, warum ich da bin. Zufrieden bin ich da wenig, [...]. Also ich würde eigentlich gerne gehen, sobald ich eine attraktive Konkurrenz finden würde. [...] Ich bin überhaupt gar nicht emotional an die gebunden. Es ist halt einfach nur, weil ich sage, die Kosten sind günstig und die Konkurrenz ist weniger gut.“¹⁰⁴

„Das ist dieser schöne Lock-In-Effekt, der da greift. Wenn man erst einmal eine Beziehung aufgebaut hat und du weißt, das sind jetzt die Bedingungen. Dann kann es gut sein, dass mich manche Bedingungen stören, aber diese Unsicherheit darüber, wie es bei dem anderen wird und nachher beende ich hier alles und habe dort dann die gleichen Probleme.“¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Hirschman (1970, S. 38).

¹⁰³ Vgl. Rusbult et al. (1982, S. 1231). Siehe hierzu im Detail Abschnitt 3.3.1.2.

¹⁰⁴ Interview 4.

¹⁰⁵ Interview 8.

An dieser Aussage wird ersichtlich, dass die *Loyalität auf Basis kognitiver Informationen* (hier: der Preis) eine eher geringe Bindungsintensität aufweist und der Noncomplainer sofort wechseln würde, sobald ein anderes Unternehmen ihm die gleichen Konditionen anbieten kann. Weitere Teilnehmer unterstützten dies, indem sie ihr Loyalitätsmotiv lediglich in einem geschlossenen Vertrag sahen und demnach den Ablauf der Vertragsdauer abwarten mussten. Dies stellt aus Anbietersicht ein sehr gefährliches Beziehungsstadium dar, da die Loyalität auf dieser Stufe im Wesentlichen in dem wahrgenommenen Nettonutzen liegt.¹⁰⁶ Diese Bedrohung kann u. a. durch die Erfahrungen Dritter mit anderen Anbietern verstärkt werden.

„Wenn man dort bleibt, dann ist für einen selber einfach die Unsicherheit zu groß zu wechseln. Wenn ich unzufrieden bin und von anderen höre, dass ein anderer Anbieter besser ist, dann wechsle ich auch.“¹⁰⁷

Zudem führten an dieser Stelle erneut Teilnehmer den Punkt der Abhängigkeiten, der Machtverhältnisse sowie der daraus wahrgenommenen Risiken an.

„Aber man muss zumindest im Auge behalten, welche Konsequenz das hat, wenn man dort weggeht. Also entweder hat man eine gleichwertige Alternative oder eine Alternative, mit der man leben kann oder man sagt sich, ich verzichte da jetzt grundsätzlich darauf. Aber das bedarf schon immer einer sachbezogenen Abwägung. Auch der Risiken muss man sich bewusst sein.“¹⁰⁸

Gleichwohl ließ sich anhand der Interviews erkennen, dass die kognitive Loyalität vielmehr die Grundlage für eine Treue des Noncomplainers als eine starke Bindung bildet. Dieser Aspekt ging zutreffend aus den folgenden Aussagen eines Teilnehmers hervor:

„Aber es ist auch immer der Gedanke dabei, ob bei den vielen anderen die gleiche Qualität ist. Wenn ich dann das Beispiel sagen kann, wie bei Banken, da haben wir auch schon mal das Problem, dass wir mit einer Bank als Dienstleister unzufrieden sind. Es gibt ja genügend Banken, zu denen man dann hingehen könnte, aber auch da ist nicht überall die gleiche Qualität vorhanden oder ob man auch da entsprechende Ansprechpartner hat. Weil das Vertrauen, was man ja schon aufgebaut hat,

¹⁰⁶ Vgl. Sivakumar/Raj (1997, S. 79); Keaveney (1995, S. 71). Siehe hierzu auch Abschnitt 3.3.1.2.

¹⁰⁷ Interview 7.

¹⁰⁸ Interview 2.

[...] Das muss man ja bei jemand anderem, einem anderen Dienstleister, erst einmal wiederbekommen und haben.“¹⁰⁹

Hier wurde zunächst angeführt, dass eine gewisse Bindung aufgrund der angebotenen Qualität herrscht. Diese Bindung wird jedoch durch das affektive Element des Vertrauens verstärkt, welches sich in diesem Fall auf Basis positiver wiederkehrender Erfahrungen mit dem Anbieter aufgebaut hat und eine hohe Wechselbarriere darstellt. Hierbei bekundeten die Teilnehmer, dass diese *affektiven Elemente* u. a. aus der Beziehung zu ihrem direkten Ansprechpartner oder aus der Leistung an sich resultieren.

„Da arbeiten wir mit einem Personaldienstleister zusammen, über viele Jahre hinweg. Und bei dem Personaldienstleister ist mein Ansprechpartner weggegangen. Ich bin bei dem Personaldienstleister geblieben, war aber dann mit meinem anderen Ansprechpartner total unzufrieden. Bei dem ersten Auftrag, den wir gemeinsam hatten, ein Vertriebler für den Innendienst, der ist total in die Hose gegangen. Und danach habe ich mich bei dem Personaldienstleister auch nicht mehr gemeldet, das ist dann auch so im Sande verlaufen.“¹¹⁰

„Also es kann ja durchaus sein, dass ich sehr zufrieden mit einem Produkt oder mit einer Dienstleistung bin. Dann passiert mal ein irgendein Fehler, der mich total aufregt, aber ansonsten denk ich mir ja, ansonsten bin ich total damit zufrieden. Dann würde ich natürlich auch da bleiben.“¹¹¹

„Wenn man den schon lange kennt, und die ganzen Erfahrungen hat, die gut waren, sonst wäre man nicht loyal.“¹¹²

Folglich lieferten die Gespräche den Hinweis, dass neben kognitiven Informationen die Gesamtzufriedenheit mit dem Anbieter – auch bezüglich des direkten Ansprechpartners – als affektive Komponente die Loyalität eines Noncomplainers positiv beeinflussen kann.

Weiter verdeutlichten die Teilnehmer, dass auch Aspekte, wie bspw. die Reputation des Anbieters, Marken oder eine tiefgründige emotionale Bindung – im Sinne eines Relationship Commitments – auf die Loyalität in Noncomplaining-Situationen positiv wirken können. Hieraus wurden entsprechende Merkmale der *konativen Loyalität* erkennbar.

¹⁰⁹ Interview 1.

¹¹⁰ Interview 1.

¹¹¹ Interview 4.

¹¹² Interview 17.

„Aber auch da habe ich mich nicht beschwert [...] Ich bleibe natürlich einfach bei Adidas, weil Adidas, da hab ich auf jeden Fall ein Involvement zu und ich glaube schon, da ist die Hemmschwelle halt deutlich höher, bis man sozusagen wechselt, wenn man irgendwie ein hohes Involvement hat.“¹¹³

„Emotionale Bindung ist absolut ein Thema. [...] Man bleibt dann halt doch nochmal da, weil man denkt „ach komm, eigentlich ist es ein netter Kerl und eigentlich komme ich super mit ihm zurecht“. Das dauert länger, bis man abwandert.“¹¹⁴

„Und wenn der eine gute Reputation hat und da was in die Hose geht, dann denke ich schon, dass es wahrscheinlich eher eine Ausnahme sein wird. Weil sonst hätte er nicht diese [...] gute Reputation. Dann würde ich ihm eher eine zweite Chance geben, ohne mich zu beschweren.“¹¹⁵

Schließlich zeigte sich auch die Transformation dieser Loyalitätsstufen zu einem tatsächlichen Wiederkaufverhalten – *aktionale Loyalität* –, da die Befragten ihre Aussagen nicht nur auf Basis von hypothetischen Szenarien, sondern von real erlebten Situationen erläutert haben. Somit lieferten die Gespräche insgesamt erste Hinweise, dass die in Abschnitt 3.3.1.2 entwickelte Erweiterung der ursprünglichen Exit-Voice-Theorie um ein differenziertes Loyalitätsverständnis zweckmäßig ist.

4.2.5.4 Weitere Reaktionsmöglichkeiten

Hieran anknüpfend wurden die Teilnehmer zum Abschluss der Gespräche hinsichtlich weiterer potenzieller Reaktionsmöglichkeiten eines Noncomplainers befragt. Dabei wurde ein sehr heterogenes Bild zwischen den beiden Teilstichproben festgestellt. So bestätigten die Aussagen der Teilnehmer aus dem BtC-Sample die bisherigen Forschungserkenntnisse¹¹⁶ dahingehend, dass sie sich auch im Falle des Verzichts auf eine direkte Beschwerde beim Anbieter in weiteren Reaktionsformen gegenüber Dritten engagieren. Eine besondere Rolle

¹¹³ Interview 6.

¹¹⁴ Interview 14.

¹¹⁵ Interview 13. Im Zuge der Anführung von Reputation als Bindungselement wird an dieser Stelle erneut die Relevanz der Noncomplainer-Problematik deutlich. So können Noncomplainer einerseits die Reputation des Anbieters durch ein negatives Kommunikationsverhalten gefährden. Andererseits schützt eine gute Reputation vor Abwanderungen der Noncomplainer. Widmet sich ein Unternehmen demzufolge nicht der Noncomplainer-Problematik, so besteht das Risiko von Verstärkungseffekten im Sinne einer Negativspirale.

¹¹⁶ So stellen u. a. Keaveney (1995), Blodgett et al. (1993, 1997), Tax et al. (1998), Voorhees et al. (2006) und Ro/Mattila (2015) fest, dass Noncomplainer ein extensives negatives WoM betreiben und den Versuch unternehmen, auch andere Kunden durch ein entsprechendes Kommunikationsverhalten z. B. von einer Abwanderung zu überzeugen.

spielten in diesem Zusammenhang soziale Medien, die die schnelle Verbreitung und Vervielfältigung von negativem WoM erheblich vereinfachen.¹¹⁷ So konnten drei wesentliche Reaktionsmöglichkeiten identifiziert werden: *privates WoM* (innerhalb der Familie, des Freundes- und Bekanntenkreises), *öffentliches WoM* (z. B. über soziale Medien) und *Einschalten von Drittparteien* (z. B. Verbraucherzentralen, juristische Unterstützung).

Ferner wurde in der BtC-Stichprobe seitens der Teilnehmer betont, dass das negative Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten weitestgehend unabhängig davon ist, ob der Teilnehmer loyal geblieben ist oder den Anbieter gewechselt hat.

Dahingegen zeigte sich in dem BtB-Sample ein differenzierteres Bild. So ließen die Aussagen der Befragten den Schluss zu, dass das private WoM nicht den Familien- und Freundeskreis adressiert, sondern weitere Mitglieder innerhalb des eigenen Buying Centers. Hiervon erhofften sich die Teilnehmer, ihre Kollegen auf mögliche Probleme mit dem Lieferanten aufmerksam zu machen und zur Rücksprache, ob es sich um ein einmaliges Problem handelt, zu Rate zu ziehen.

„Ich würde es auch sagen mit dem Hintergrund „achtet mal mit drauf“, wenn es auch andere betrifft. „Mir ist das da und da so aufgefallen, achtet mal mit drauf, seid mal vorsichtig“. [...] Wenn sich das dann häuft, dann wird man sicherlich in irgendeiner Form reagieren müssen.“¹¹⁸

Im Gegensatz hierzu bekundeten viele Teilnehmer, dass sie grundsätzlich zu öffentlichen Beschwerden – bspw. innerhalb der Unternehmensbranche oder über digitale Medien – ein distanziertes Verhältnis pflegten.

„Würde ich eigentlich nicht machen. Weil dann kann ich mich ja auch direkt beim Anbieter beschweren, damit er vielleicht etwas machen kann. So würde ich ja nur erst einmal negativ über den reden, aber habe selbst gar nichts dazu beigetragen, dass er sich überhaupt ändern kann.“¹¹⁹

Dies trat insb. dann in Erscheinung, wenn der Teilnehmer weiterhin mit dem Lieferanten zusammenarbeiten wollte. Hier wurde dann das Risiko in einer Belastung der Geschäftsbeziehung gesehen.

¹¹⁷ Vgl. Ganesha et al. (2020).

¹¹⁸ Interview 2.

¹¹⁹ Interview 10.

„Gerade öffentlich machen, finde ich sehr, sehr grenzwertig, weil man damit ganze Geschäfte auch, glaube ich, kaputt machen kann.“¹²⁰

Dahingegen zogen manche Befragte in Betracht, ihren Unmut auch öffentlich zu äußern, sofern sie den Lieferanten stillschweigend gewechselt haben. Dabei wurden die Barrieren reduziert, wenn bereits andere Personen öffentlich ihre Verärgerung über den Lieferanten geäußert haben.

„Ich werde da kein zweites Mal Kunde sein. Ich glaube, erst recht dann neigt man dazu, auch anderen Leuten davon zu erzählen.“¹²¹

„Wenn du einmal merkst, dass sich jemand öffentlich darüber beschwert, springt man schon mal gerne auf den Zug auf und gerade, wenn wir jetzt zum Beispiel über wirklich große Unternehmen sprechen. Dann ist glaube ich auch die Hemmschwelle, sich da öffentlich zu beschweren geringer.“¹²²

Angesichts der Einschaltung von Drittparteien – u. a. Verbände oder Anwaltskanzleien – ließ sich jedoch ein homogenes Bild innerhalb des BtB-Samples zeichnen. So wurde gesprächsübergreifend abgelehnt, dass diese Reaktion erfolgen sollte, bevor das Gespräch mit dem Lieferanten gesucht wurde.

„Auch wenn wir uns zwar immer juristischen Beistand eingeholt haben, haben wir immer erst mit dem Anbieter gesprochen.“¹²³

„Ich würde immer erst den Weg über den Lieferanten gehen und sagen „so und so, schaut mal, dass ihr das aus der Welt bekommt“ und dann würde ich zur Not den Anwalt einschalten. Aber ich würde den vorher immer erst ansprechen.“¹²⁴

Demzufolge lässt sich abschließend festhalten, dass die drei aus dem BtC-Bereich bekannten Reaktionsformen grundsätzlich auch im betrieblichen Kontext von den Teilnehmern angeführt wurden. Hierbei bestanden jedoch wesentliche Unterschiede hinsichtlich des Adressatenkreises und der Frage, ob eine weitere Zusammenarbeit mit dem Lieferanten angestrebt wird oder nicht.

¹²⁰ Interview 14.

¹²¹ Interview 13.

¹²² Interview 14.

¹²³ Interview 3.

¹²⁴ Interview 20.

4.2.6 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags

Das übergeordnete Untersuchungsziel der qualitativen Pilotstudie lag in Vorbereitung der zwei empirisch-quantitativen Erhebungen darin, potenzielle Besonderheiten des Noncomplainer-Verhaltens im betrieblichen Kontext zu identifizieren. Hierbei galt es insb. bis dato unberücksichtigte Antezedenzen des Noncomplainers in einem teils explorativen, teils konfirmatorischen Vorgehen zu untersuchen und erste Erkenntnisse hinsichtlich der in dieser Arbeit im Rahmen der Erweiterung der Exit-Voice-Theorie entwickelten Theoretisierung der Noncomplainer-Loyalität zu gewinnen.

Bezüglich der ersten Forschungsfrage liefert die Studie einen ersten Erkenntnisbeitrag zur Identifikation zentraler Antezedenzen des organisationalen Beschwerdeverhaltens. So konnte zunächst gezeigt werden, dass auch individuelle Persönlichkeitsmerkmale der einzelnen Buying Center-Mitglieder auf das betriebliche Beschwerdeverhalten wirken können. In erster Linie wurden hierbei die Variablen Selbstvertrauen, Empathie, Wut und Extraversion von den Befragten angeführt. Empathie begünstigt dabei den Verzicht auf die Beschwerdeartikulation, während die anderen drei Variablen diese bekräftigen. Gleichwohl muss an dieser Stelle konstatiert werden, dass nur wenige Teilnehmer auf die personenbezogenen Faktoren Bezug genommen haben. Um vor diesem Hintergrund valide Aussagen hinsichtlich des Erklärungsgehaltes der individuellen Persönlichkeitsmerkmale treffen zu können, erscheint eine tiefergehende empirisch-quantitative Erhebung notwendig. Zudem nannten die Studienteilnehmer keine Antezedenzen, die auf die Struktur des Buying Centers oder auf Gruppenprozesse zurückgingen. Da dieser Aspekt jedoch ein fokales Charakteristikum des Beschwerdeverhaltens von Organisationen darstellt, ist auch hier der *Bedarf an einer empirisch-quantitativen Erhebung* zu sehen.

Mit Blick auf die unternehmensbezogenen Faktoren wurden teils sehr deutliche Unterschiede zwischen beiden Samples erkennbar. So brachten einige Teilnehmer zum Ausdruck, dass das Abwehrverhalten bzw. die kommunizierte Kritikoffenheit des Anbieters maßgeblich zu einem Verzicht auf eine Beschwerde im betrieblichen Kontext beitragen kann. Hierbei wurde vor allem dem direkten Ansprechpartner eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Standardisierte oder sogar teils anonyme Beschwerdeformulare wurden dahingegen kritisch gesehen. Die Relevanz des direkten Ansprechpartners ging einerseits darauf zurück, dass dies ein weiteres Antezedens – den Aufwand – reduziert. In diesem Punkt zeigte sich wiederum die für BtB-Märkte charakteristische Bedeutung persönlicher Beziehungen und des damit verbundenen Interaktionsparadigmas. Die aus dem BtC-Kontext bekannten Beschwerdehemmnisse aufgrund der Notwendigkeit

eines persönlichen Austauschs zwischen Anbieter und Nachfrager zeigten hier keine Relevanz – ganz im Gegenteil. Ferner lag ein wesentlicher unternehmensbezogener Faktor in der Problemlösungserwartung der BtB-Teilnehmer, sodass hier die Möglichkeit einer partnerschaftlichen Lösung des Problems einen negativen Einfluss auf das Noncomplaining indizierte.

Ein zentraler Erkenntnisgewinn wird angesichts der beziehungsbezogenen Faktoren erzielt. Diesbezüglich lieferten die Gespräche erste Anhaltspunkte, dass die Beziehungsqualität und -dauer eine bedeutsame Stellung einnehmen. So führten die Gespräche zu der Erkenntnis, dass eine gute Kunden-Lieferanten-Beziehung einen negativen Einfluss auf das Noncomplaining ausüben kann. Variablen, wie Vertrauen, motivieren den organisationalen Kunden dazu, seine Beschwerde bei dem Lieferanten in der Hoffnung anzubringen, dass sie das Problem gemeinsam lösen können. In diesem Punkt wurde ein Unterschied zum BtC-Kontext ersichtlich, da hier eine hohe Beziehungsqualität eher einen Verzicht auf die Beschwerdeäußerung mit sich brachte. Ergänzend zur Beziehungsqualität maßen die Teilnehmer des BtB-Samples – analog zu den Überlegungen hinsichtlich des Geschäftstypenansatzes – dem Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager eine hohe Bedeutung bei. So verzichteten einige Teilnehmer aus machttaktischen Überlegungen auf eine Beschwerde, um das Fortbestehen der Geschäftsbeziehung nicht zu gefährden und nicht aufgrund von Abhängigkeitsbeziehungen mit negativen Konsequenzen konfrontiert zu werden.

Im Rahmen der leistungsbezogenen Faktoren wurde erkennbar, dass neben dem Schweregrad und der Anzahl der Fehler ebenfalls die Attribution der Schuld sowie das persönliche Involvement und Interesse der einzelnen Buying Center-Mitglieder auf das Noncomplaining wirken können. Analog zu den bisherigen Forschungserkenntnissen aus dem BtC-Bereich replizierte die qualitative Pilotstudie im Wesentlichen die markt- und situationsbezogenen Faktoren. Insb. die Verfügbarkeit von Alternativen und die damit einhergehende Höhe der Wechselkosten wurden hier von den Teilnehmern betont.

Schließlich lieferten die Interviews erste Hinweise hinsichtlich der Überlegungen, die mit der in Abschnitt 3.3.2.3 dargelegten Impression Management-Theorie korrespondieren. So nahmen die Befragten teilweise soziale und gesellschaftliche Risiken wahr, wenn sie sich bei ihrem Anbieter beschwerten würden, sodass sie auf eine Beschwerde verzichteten. Insb. die Wahrnehmung, dass Beschwerden oder die Äußerung von Kritik gesellschaftlich wenig angesehen und damit negativ konnotiert sind, sprach für eine Entscheidung zu Gunsten des Noncomplainings. Konkret bestand die Sorge unter einigen Teilnehmern, dass sie infolge einer Beschwerde als „Nörgler“ oder „Wutbürger“ eingeordnet würden und mit

gesellschaftlichen Konsequenzen rechnen müssten. Dies würde die in diesem Forschungsfeld bisher wenig vorhandenen Erkenntnisse unterstützen.¹²⁵ Dennoch bedarf es einer konkreten empirisch-quantitativen Prüfung, um valide Aussagen bezüglich der Relevanz der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz im BtB-Beschwerdeverhalten valide treffen zu können.

Mit Blick auf die zweite Forschungsfrage lieferte die Pilotstudie Hinweise, dass die in Abschnitt 3.3.1.2 vorgenommene Theoretisierung der Noncomplainer-Loyalität auf Basis des Stufenmodells von OLIVER (1997) zweckmäßig erscheint, um entsprechende Motive und Intensitätsstufen des Treueverhaltens von Noncomplainern ausdifferenzieren zu können. So zeigte sich, dass die Unterscheidung in die kausal aufeinanderfolgenden Stufen der kognitiven, affektiven, konativen und aktionalen Loyalität als sinnvoll erachtet werden kann. Auch hier traten bspw. die Einflüsse des Machtverhältnisses und der Beziehungsqualität in Erscheinung.

Abschließend konnte die dritte Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass auch im BtB-Bereich weitere Reaktionsformen von Noncomplainern in Betracht gezogen werden können. So lässt sich die in der aktuellen Noncomplainer-Forschung geläufige Unterscheidung in privates WoM, öffentliches WoM und das Einschalten von Drittparteien auch auf BtB-Märkten wiedererkennen. Doch bekundeten die Befragten, dass sich das private WoM vielmehr auf das eigene Buying Center richtet und öffentliche Beschwerden tendenziell nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn die Geschäftsbeziehung stillschweigend ausläuft. Der Einschaltung von Drittparteien ging jedoch meist eine unmittelbare Beschwerde beim Anbieter voraus.

Insgesamt konnte die qualitative Pilotstudie einen Beitrag dazu leisten, Erkenntnisse über mögliche Antezedenzen des organisationalen Noncomplaining sowie der Noncomplainer-Loyalität und weiterer Reaktionsformen zu erlangen. Diese Erkenntnisse können geeignete Anknüpfungspunkte für die folgenden zwei empirisch-quantitativen Studien liefern.

¹²⁵ Vgl. Tojib/Khajehzadeh (2014, S. 1550); Kowalski (1996).

4.3 Quantitative Studie 1: Relevanz individueller Persönlichkeitsmerkmale für das organisationale Noncomplaining

4.3.1 Untersuchungsziel und Herleitung der Hypothesen

4.3.1.1 Untersuchungsziel

Die Ausführungen in Abschnitt 2.4 verdeutlichten bereits, dass Handlungen von Unternehmen – u. a. das organisationale Beschaffungsverhalten – sowohl von individuellen als auch gruppenbezogenen Verhaltensweisen geprägt sind. Daher liegt die Vermutung nahe, dass dies auch für das Beschwerdeverhalten von Unternehmen gegenüber ihren Lieferanten gilt.¹²⁶ So erscheint denkbar, dass die Persönlichkeit der jeweiligen Buying Center-Mitglieder, neben bspw. der Struktur des Beschaffungsgremiums, das (Nicht-)Beschwerdeverhalten von Unternehmen beeinflussen kann. Vor diesem Hintergrund wird in dieser ersten quantitativen Erhebung zunächst das Individuum isoliert betrachtet. Diesbezüglich zeigte die bisherige Forschung im BtC-Kontext, dass insb. Persönlichkeitsmerkmale eine gute Varianzaufklärung hinsichtlich des individuellen Beschwerdeverhaltens liefern können.¹²⁷ Erste Hinweise für die Wirkung dieser auf das organisationale Beschwerdeverhalten konnte bereits die qualitative Pilotstudie aufdecken.

Demzufolge soll mit der ersten quantitativen Studie die folgende Forschungsfrage für den BtB-Kontext beantwortet werden:

- Welche individuellen Persönlichkeitsmerkmale unterscheiden sich zwischen Noncomplainern und Complainern?

Im Rahmen einer tiefgründigen Literaturrecherche der bis dato betriebenen empirischen Noncomplainer-Forschung musste jedoch festgestellt werden, dass zur Untersuchung des Einflusses von Persönlichkeitsmerkmalen auf das Beschwerdeverhalten weitestgehend auf eine geschlossene Theoretisierung verzichtet wird. Vielmehr wurden einzelne Variablen verschiedenen Persönlichkeitsmodellen entnommen und teils kombiniert, ohne dabei auf das vollständige Modell zurückzugreifen. Angesichts der Effizienzsteigerung eines deduktiven Vorgehens, welches

¹²⁶ Vgl. Williams/Rao (1980, S. 302).

¹²⁷ Vgl. u. a. Souiden et al. (2019, S. 373); Ekinci et al. (2016, S. 8); Bodey/Grace (2007, S. 590 f.); Gursoy et al. (2007, S. 374 ff.). Siehe hierzu im Detail Abschnitt 3.4.1.

auf einer in sich geschlossenen Theoretisierung fußt,¹²⁸ wird in dieser Studie auf das HEXACO-Persönlichkeitsmodell von ASHTON/LEE (2001) zurückgegriffen.

4.3.1.2 HEXACO-Persönlichkeitsmodell

Vor knapp 20 Jahren wurde das HEXACO-Persönlichkeitsmodell von ASHTON/LEE (2001) erstmalig in die Literatur eingeführt. Traditionell verfolgten Persönlichkeitsforscher bis zu diesem Zeitpunkt den Ansatz eines Modells mit fünf die Persönlichkeit erklärenden Faktoren.¹²⁹ Dabei wurde weitestgehend auf das sog. *Big Five-Modell* von GOLDBERG zurückgegriffen, welches die fünf Persönlichkeitsmerkmale Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Emotional Stability and Intellect/Imagination umfasste.¹³⁰ Diese lexikalischen Dimensionen wurden anschließend von COSTA/MCCRAE (1992) in dem sog. *Five-Factor-Modell* zur Untersuchung der Persönlichkeit auf Basis von Befragungen weiterentwickelt. Hierbei wendeten sie einen dem Big Five-Modell sehr nahen, aber nicht identischen Ansatz an. Aufgrund seiner Faktoren – Openness to Experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism – etablierte sich dieser Ansatz auch als sog. *OCEAN-Modell*.¹³¹ Obgleich sich dieser Ansatz insb. in der Psychologie-Forschung aufgrund seiner psychometrischen Qualität großer Beliebtheit erfreute, zeigten erste lexikalische Studien in unterschiedlichen Sprachen auf Basis der Faktorenanalyse, dass wiederholt sechs und nicht fünf Persönlichkeitsfaktoren gemessen werden konnten.¹³² Zudem ließen sich rotierende Positionen dieser Faktoren erkennen, die von der klassischen Achsenlage des Big Five- oder Five-Factor-Modells abwichen.¹³³ Vor diesem Hintergrund schlugen ASHTON/LEE (2001) eine Restrukturierung der Persönlichkeitsfaktoren auf Basis eines Sechs-Faktoren-Modells vor und bezeichneten dieses mit Blick auf die Akronyme als *HEXACO-Persönlichkeitsmodell*. Dieses Modell umfasst die folgenden sechs Faktoren:

- Honesty-Humility,
- Emotionality,
- Extraversion,
- Agreeableness,

¹²⁸ Vgl. Kuß (2013, S. 64).

¹²⁹ Vgl. De Vries et al. (2019, S. 163).

¹³⁰ Vgl. Goldberg (1993, S. 27).

¹³¹ Vgl. Costa/McCrae (1992).

¹³² Vgl. Ashton et al. (2004, S. 363).

¹³³ Vgl. Moshagen et al. (2014, S. 87); Ashton /Lee (2001, S. 330).

- Conscientiousness,
- Openness.¹³⁴

Diese sechs übergeordneten Faktoren werden wiederum in jeweils vier Facetten ausdifferenziert. Der Hintergrund dieser Modellmodifikation ist, eine höhere Varianzaufklärung von antisozialen (z. B. Machiavellismus) und prosozialen (z. B. Moral, Kooperation) Persönlichkeitsmerkmalen zu gewährleisten.¹³⁵ Eine Vielzahl an Metaanalysen reichert diese in den Blick genommene Verbesserung der Varianzaufklärung mit den entsprechenden Ergebnissen an und bestätigt das nomologische Geflecht der sechs Persönlichkeitsfaktoren.¹³⁶ Neben der mittlerweile erfolgten Etablierung des HEXACO-Modells in der Persönlichkeitsforschung mit Bezug auf die verbesserte Validität und Varianzaufklärung spricht die zu vermutende Relevanz von anti- und prosozialen Variablen für das Beschwerdeverhalten für das HEXACO-Modells als geschlossenes theoretisches Fundament.

Der erste Persönlichkeitsfaktor *Honesty-Humility* setzt sich typischerweise aus den Variablen Ehrlichkeit, Fairness, Aufrichtigkeit und Wohlwollen zusammen.¹³⁷ Dabei stellt die Ergänzung der bisherigen Modelle um diesen Faktor eines der wesentlichen Charakteristika des HEXACO-Modells dar. Denn *Honesty-Humility* weist über verschiedene Untersuchungszusammenhänge hinweg eine Steigerung des Erklärungsgehalts über die Fünf-Faktoren-Modelle hinaus auf.¹³⁸ Insb. dieser Persönlichkeitsfaktor ist durch eine Nähe zu pro- und antisozialen Verhalten gekennzeichnet.¹³⁹ Ein hoher *Honesty-Humility*-Score indiziert, dass das Individuum sich in interpersonalen Beziehungen aufrichtig, ehrlich und fair verhält. Niedrige Werte deuten hingegen auf opportunistisch- und Status-geprägte Persönlichkeitsmerkmale hin.

¹³⁴ Vgl. Lee/Ashton (2004, S. 331).

¹³⁵ Vgl. De Vries et al. (2019, S. 1).

¹³⁶ Vgl. Lee et al. (2022, S. 346); Zettler et al. (2020, S. 732); Saucier (2009, S. 1606).

¹³⁷ Vgl. Lee et al. (2022, S. 346); Lee/Ashton (2004, S. 332).

¹³⁸ Vgl. Moshagen et al. (2014, S. 88). Dies wird aus einigen Studienergebnissen ersichtlich – u. a. bei Thalmayer et al. (2011); Ashton/Lee (2008); Marcus et al. (2007); Lee/Ashton (2005).

¹³⁹ Vgl. Thielmann et al. (2020, S. 43); Van Doesum et al. (2020, S. 184).

Vielfach wird der Faktor *Emotionality* mit der entsprechenden Dimension auf dem Big Five-Modell gleichgesetzt – jedoch fälschlicherweise. Dieser Faktor umfasst nämlich keine Aspekte, die sich auf die Reizbarkeit und das Temperament einer Person beziehen, sondern berücksichtigt vielmehr Merkmale wie Sentimentalität und Empfindsamkeit.¹⁴⁰ Demzufolge setzt sich dieser Faktor aus den vier Facetten Ängstlichkeit, Sorge, Abhängigkeit und Sentimentalität zusammen. Damit handelt es sich bei *Emotionality* um eine leicht rotierte Version der Faktoren Neurotizismus und Verträglichkeit aus dem OCEAN-Modell, da das HEXACO-Modell individuell-emotionale und soziale bzw. interpersonelle Aspekte voneinander trennt.¹⁴¹ Hohe Werte sagen damit aus, dass das Individuum eine Tendenz für das verstärkte Empfinden von Angst und Sorgen aufweist sowie schnell Abhängigkeiten und emotionale Bindungen wahrnimmt.¹⁴²

Der Persönlichkeitsfaktor *Extraversion* ähnelt dahingegen sehr stark demjenigen aus den Fünf-Faktoren-Modellen. Im Wesentlichen verhält sich ein Individuum extrovertiert, sofern es sehr gesprächig, heiter und gesellig erscheint – und nicht passiv, schüchtern oder leise. Extrovertierte Personen übernehmen damit in Gesprächen einen hohen Redeanteil, genießen soziale Interaktionen und wirken energiegeladen.¹⁴³ Demzufolge umfasst der Faktor *Extraversion* die Facetten Ausdruckskraft, gesellschaftlicher Mut, Geselligkeit und Lebhaftigkeit.

Im Gegensatz hierzu unterscheidet sich der Faktor *Agreeableness* im Vergleich zu seinem namensidentischen Pendant aus dem Big Five-Modell. So integriert das HEXACO-Modell in diesem Faktor die Aspekte Reizbarkeit und Temperament, während diese in den Fünf-Faktoren-Modellen in den Merkmalen *Emotional Stability* bzw. *Neuroticism* verortet sind. Insgesamt setzt sich *Agreeableness* aus den Facetten Vergebung, Höflichkeit, Flexibilität und Geduld zusammen.¹⁴⁴ Dieser Faktor zeigt somit an, inwiefern ein Individuum gewillt ist, anderen Personen zu vertrauen und sich gegenüber ihnen nachsichtig zu verhalten. Ferner beschreibt die Facette Flexibilität die Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft einer Person. Zudem berücksichtigt die Facette Geduld Eigenschaften, die mit interpersonellem Ärger assoziiert werden, in gegensätzlich gepolter Form.¹⁴⁵

¹⁴⁰ Vgl. Lee/Ashton (2004, S. 332).

¹⁴¹ Vgl. Moshagen et al. (2014, S. 87).

¹⁴² Vgl. Lee/Ashton (2004, S. 334).

¹⁴³ Vgl. Lee/Ashton (2004, S. 335).

¹⁴⁴ Vgl. Lee et al. (2022, S. 348); Lee/Ashton (2004, S. 333).

¹⁴⁵ Vgl. Moshagen et al. (2014, S. 87).

Über verschiedene lexikalische Studien¹⁴⁶ hinweg erweist sich der Persönlichkeitsfaktor *Conscientiousness* als definiert durch Organisation, Disziplin, Sorgfalt und eine hohe Arbeitsmoral. Damit kann er weitestgehend identisch zu den Fünf-Faktoren-Modellen behandelt werden. Dabei beinhaltet er die Facetten Organisation, Sorgfalt, Perfektionismus und Klugheit.¹⁴⁷ Individuen mit diesen Eigenschaften suchen Ordnung in ihrer physischen Umgebung und sind durch eine hohe Selbst-Disziplin gekennzeichnet. Des Weiteren arbeiten sie gründlich und detaillverliebt. Zudem unterdrücken sie meist impulsive Verhaltensweisen und evaluieren potenzielle Konsequenzen, die sich aus ihren Handlungen ergeben könnten.

Schließlich subsumiert der Faktor *Openness* in äquivalenter Form zu den Fünf-Faktoren-Modellen Aspekte wie ein hohes Interesse an unkonventionellen und teils exzentrischen Verfahrensweisen oder innovativen Methoden und Experimenten. Hohe *Openness*-Scores implizieren somit, dass ein Individuum aufgrund seiner Neugierde zwischen Alternativen wechselt¹⁴⁸ und Informationen über die ökologische und humane Welt nachgeht. Zudem berücksichtigt *Openness* die Zuneigung und Offenheit gegenüber Kunst und Kreativität. Konkret setzt sich dieser Faktor aus den Facetten ästhetische Wertschätzung, Neugierde, Kreativität und Unkonventionalität zusammen.¹⁴⁹

Insgesamt bringt dieses die einzelnen Persönlichkeitsfaktoren sehr stark ausdifferenzierende Persönlichkeitsmodell mit sich, dass die Psychologie- und Persönlichkeitsforschung mittlerweile weitestgehend das HEXACO-Modell anwendet – und nicht mehr die Fünf-Faktoren-Modelle. Abbildung 4.3 fasst das HEXACO-Modell hinsichtlich seiner Persönlichkeitsfaktoren und den jeweiligen Facetten grafisch zusammen.

¹⁴⁶ Vgl. die Übersicht über die lexikalischen Studien in Ashton et al. (2004).

¹⁴⁷ Vgl. Lee/Ashton (2004, S. 336 f.).

¹⁴⁸ Dieser Aspekt geht mit dem in der Marketing-Forschung etablierten Konstrukten *Novelty*- und *Variety-Seeking* einher.

¹⁴⁹ Vgl. Lee/Ashton (2004, S. 336 f.).

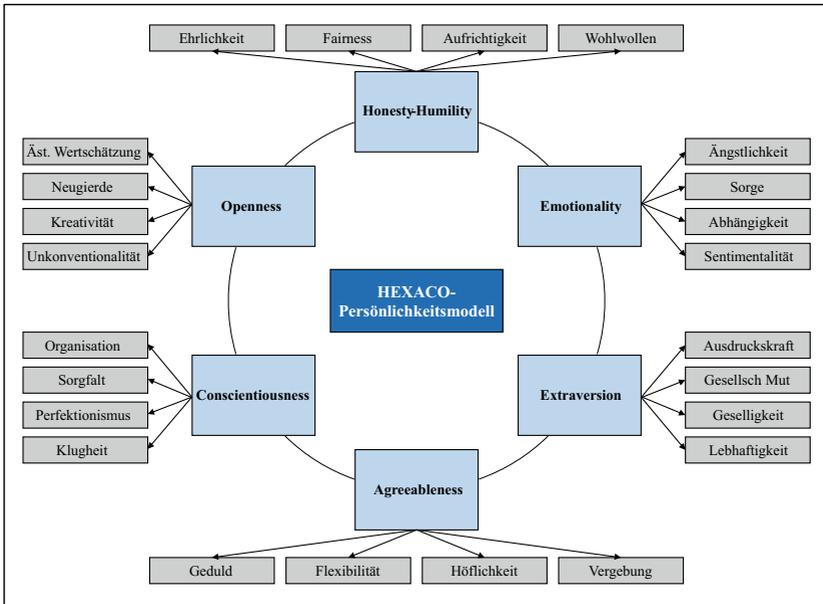


Abbildung 4.3 HEXACO-Persönlichkeitsmodell. (Quelle: Eigene Darstellung.)

4.3.1.3 Hypothesenherleitung

Grundsätzlich beschreibt der Persönlichkeitsfaktor *Honesty-Humility* „the tendency to be fair and genuine in dealing with others, in the sense of cooperating with others even when one might exploit them without suffering retaliation“¹⁵⁰. Dieser Faktor erscheint demzufolge zweckmäßig für die Erklärung kooperativen Verhaltens zu sein. Konkret zeigt dies, dass Individuen mit einem hohen Honesty-Humility-Score mit einem Anbieter kooperieren und ihn nicht aus strategischen bzw. opportunistischen Motiven heraus ausbeuten wollen.¹⁵¹ Niedrigere Werte implizieren wiederum, dass der Versuch unternommen wird, Vorteile auf Kosten des Lieferanten zu erzielen – sofern keine negativen Konsequenzen befürchtet werden müssen. Dieser Fairness-Gedanke deckt sich auch mit den in Abschnitt 3.3.2.1 dargelegten Überlegungen der Equity-Theorie. Pflügt ein Kunde zu seinem Lieferanten eine gute Beziehung und ist er grundsätzlich mit

¹⁵⁰ Ashton/Lee (2007, S. 156).

¹⁵¹ Vgl. Zettler et al. (2020, S. 726).

diesem zufrieden, so möchte er sich zwecks einer fairen Austauschbeziehung mit kooperativem Verhalten revanchieren. Ein solches Verhalten wird auch als aktive Kooperation bezeichnet.¹⁵² Erste empirische Hinweise für eine positive Wirkungsbeziehung zwischen kooperativem Verhalten und dem Faktor Honesty-Humility lieferten HILBIG/ZETTLER.¹⁵³ Ergänzend zeigten die Ergebnisse der qualitativen Pilotstudie, dass das Beschwerdeverhalten im betrieblichen Kontext vielmehr auf die eigentliche Problemlösung als auf die finanzielle Kompensation gerichtet ist und die gemeinschaftliche Lösung von Problemen anstoßen soll.¹⁵⁴ Zudem lässt sich an der Problemlösungsorientierung der BtB-Beschwerdeführer ein gewisser Outcome-Fokus erkennen, der sich wiederum in der Verbesserung des eigenen Leistungsangebots widerspiegelt. Diesbezüglich konnten JOHNSON ET AL. in einer empirischen Studie bestätigen, dass Honesty-Humility einen positiven Einfluss auf die Job Performance hat.¹⁵⁵

Vor diesem Hintergrund kann eine Beschwerde durchaus als kooperatives Verhalten interpretiert werden, indem der Kunde den Lieferanten auf Verbesserungspotenziale aufmerksam macht. Dahingegen würde aus Perspektive des Honesty-Humility-Faktors Noncomplaining im Umkehrschluss als unkooperatives Verhalten verstanden werden.

Zudem liefern die einzelnen Facetten des Faktors Honesty-Humility Indizien dafür, dass mit einer hohen Ausprägung ein gewisses Desinteresse an einem sozialen Status einhergeht.¹⁵⁶ Dies würde nach sich ziehen, dass die auf Basis der Impression Management-Theorie hergeleiteten Motive des Noncomplaining – u. a. die Sorge vor sozialen Risiken – hier, wenn überhaupt, geringe Beschwerdebarrieren darstellen würden.

So liegt es nahe, die folgende Hypothese zu formulieren:

H₁: *Je stärker Honesty-Humility ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.*

Dahingegen zeichnen sich Individuen mit hohen *Emotionality*-Scores dadurch aus, dass sie dazu neigen, besorgt, unsicher bzw. nervös zu sein und emotional zu handeln.¹⁵⁷ Mit derartigen Aspekten geht einher, dass Individuen auch

¹⁵² Vgl. Hilbig et al. (2013, S. 601 f.).

¹⁵³ Vgl. Hilbig/Zettler (2009, S. 518).

¹⁵⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.5.2.

¹⁵⁵ Vgl. Johnson et al. (2011, S. 860).

¹⁵⁶ Vgl. Zettler/Hilbig (2010, S. 570).

¹⁵⁷ Vgl. Costa/McCrae (2006).

Sorgen empfinden, sofern sie mit anderen Personen kommunizieren und interagieren müssen.¹⁵⁸ Diese Befürchtungen resultieren letztlich darin, dass Individuen ihre tatsächliche Meinung oder Wahrnehmung zurückhalten – z. B. unter der Annahme, dass der Gegenüber verärgert sein könnte und dem Gesagten widerspräche.¹⁵⁹ Solches Verhalten tritt insb. bei Individuen auf, die introvertiert sind, sich selbst eine geringe Kompetenz in dem betreffenden Bereich zuschreiben und generell eine geringe Kommunikationsbereitschaft aufweisen.¹⁶⁰ Vor allem Beschwerden bieten das Potenzial, dass bei dem Interaktionspartner zunächst eine negative und abwehrende Reaktion ausgelöst wird, die in Widerspruch oder einer Diskussion resultiert. So erscheint denkbar, dass Individuen aufgrund einer hohen Ausprägung des Emotionality-Faktors auf eine Beschwerde aus Angst verzichten. Diese Überlegungen werden durch bisherige Forschungserkenntnisse hinsichtlich des Beschwerdeverhaltens gestützt. BODEY/GRACE zeigten, dass eine geringe Selbst-Wirksamkeit, welche in erster Linie ängstlichen und besorgten Individuen zugeschrieben wird, einen negativen Einfluss auf das Beschwerdeverhalten ausübt.¹⁶¹ Zudem kamen KENG ET AL. zu dem Schluss, dass sich Noncomplainer tendenziell von anderen Personen abhängig fühlen und sich den Rat Dritter einholen, bevor sie selber aktiv handeln.¹⁶² Dieser Aspekt könnte mit der Facette Abhängigkeit korrespondieren. Ferner wird in der empirischen Studie von TRONVOLL ersichtlich, dass Aspekte wie Angst vor Konsequenzen und Scham einen positiven Einfluss auf das Noncomplaining aufweisen.¹⁶³ Analog lieferte auch die qualitative Pilotstudie in dieser Arbeit entsprechende Hinweise.

Weiterhin sind Individuen mit einer hohen Emotionality-Ausprägung im betrieblichen Kontext besorgt, dass sie von anderen Personen negativ wahrgenommen werden könnten.¹⁶⁴ Mit Blick auf die Überlegungen der Impression Management-Theorie würde dies bedeuten, dass unzufriedene Kunden, die durch hohe Emotionality-Scores charakterisiert sind, auf eine Beschwerde verzichten, um nicht mit einer negativen Wahrnehmung ihrer Person durch Dritte konfrontiert zu werden.

¹⁵⁸ Vgl. McCroskey (1977, S. 78 f.). Dieses Phänomen wird auch als *Communication Apprehension* bezeichnet.

¹⁵⁹ Vgl. Hayes et al. (2005, S. 299 f.).

¹⁶⁰ Vgl. Bolkan/Goodboy (2011, S. 471); MacIntyre (1994, S. 137); Sallinen-Kuparinen et al. (1991, S. 59 ff.).

¹⁶¹ Vgl. Bodey/Grace (2007, S. 589).

¹⁶² Vgl. Keng et al. (1995, S. 72 ff.).

¹⁶³ Vgl. Tronvoll (2011, S. 121).

¹⁶⁴ Vgl. Mahlamäki et al. (2019, S. 176).

Insofern kann der folgende Wirkungszusammenhang vermutet werden:

H₂: *Je stärker Emotionality ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.*

Individuen mit einem hohen *Extraversiongrad* sind gesellig sowie kontaktfreudig und führen gerne aktiv Gespräche.¹⁶⁵ Basierend auf dieser Grundeinstellung verhalten sie sich zudem selbstbewusster, durchsetzungsfähiger und ausdrucksvoller als introvertierte Personen.¹⁶⁶ Folglich liegt nahe, dass für extrovertierte Individuen die Hemmschwelle zur Artikulation von Unzufriedenheit gegenüber einem Lieferanten geringer ist. Erste empirische Hinweise hierfür lieferten HARRIS/MOWEN¹⁶⁷ sowie RICHINS.¹⁶⁸ Neben den Erkenntnissen aus der Pilotstudie konnten damit korrespondierend auch in verschiedenen empirischen Studien¹⁶⁹ ein positiver Zusammenhang zwischen dem Selbstvertrauen und der Durchsetzungsfähigkeit einer Person und ihrem Beschwerdeverhalten gemessen werden. Zudem konnten YOO/GRETZEL in ihrer Studie eine positive Wirkungsbeziehung zwischen Extraversion und der Intention, negative Gefühle an anderen Personen auszulassen, bestätigen.¹⁷⁰

Mit Bezug auf die in der Pilotstudie durch die Teilnehmer zum Ausdruck gebrachte lösungs- und verbesserungsorientierte Beschwerdeäußerung im betrieblichen Kontext lässt sich zudem anführen, dass Extraversion positiv mit der Intention zur Wissensweitergabe in Beziehung steht.¹⁷¹ Damit geht die Erkenntnis einher, dass Extraversion einen positiven Einfluss auf die Lernorientierung eines Individuums ausübt, sodass unzufriedene Kunden auch ein Eigeninteresse zur Problemlösung durch eine Beschwerde aufweisen könnten.¹⁷²

Basierend auf diesen Überlegungen und bisherigen Erkenntnissen wird der folgende Zusammenhang postuliert:

H₃: *Je stärker Extraversion ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.*

¹⁶⁵ Vgl. Mooradian/Olver (1997, S. 389 f.).

¹⁶⁶ Vgl. Kowalski (1996, S. 183).

¹⁶⁷ Vgl. Harris/Mowen (2001, S. 1171).

¹⁶⁸ Vgl. Richins (1983, S. 69).

¹⁶⁹ Vgl. u. a. Keng et al. (1995, S. 72 ff.); Bolting (1989, S. 10).

¹⁷⁰ Vgl. Yoo/Gretzel (2011, S. 617); Manner/Lane (2017, S. 24).

¹⁷¹ Vgl. Wang/Yang (2007).

¹⁷² Vgl. Mahlamäki et al. (2019, S. 181); Bipp et al. (2008, S. 1462 f.); Zweig/Webster (2004, S. 1704).

Im Allgemeinen werden Personen mit hohen *Agreeableness*-Scores als vergebend, hilfsbereit und gütig charakterisiert. Vor diesem Hintergrund weist dieser Faktor eine hohe Korrelation mit Skalen, die der Messung von Vergebung dienen, auf.¹⁷³ Diese Erkenntnisse entsprechen letztlich auch der Definition von *Agreeableness* nach ASHTON/LEE (2001). Demnach tolerieren Individuen mit einer ausgeprägten *Agreeableness* Verärgerungen, Provokationen und Verstöße zu einem hohen Maße.¹⁷⁴ Dem Aspekt des Vergebens liegt die Überlegung nahe, dass sich Individuen zunächst nicht bei einem Lieferanten beschweren, sondern ihm eine zweite Chance und damit eine Möglichkeit zur eigenständigen Verbesserung geben. Dieses Argument wurde in der qualitativen Pilotstudie mehrfach durch die Befragten angeführt. Dabei wird diese Überlegung dadurch gestützt, dass *Agreeableness* vielmehr eine reaktive und keine aktive Kooperation fördert – und damit im Vergleich zu *Honesty-Humility* gegensätzlich wirkt.¹⁷⁵ Reaktives Kooperationsverhalten entspricht demzufolge nicht dem aktiven Zugehen auf den Lieferanten, sondern eher dem Abwarten. Dies würde gleichermaßen den Verzicht auf eine Beschwerde nach sich ziehen. Ferner zeigte eine empirische Studie von BEARDEN/MASON, dass Kunden mit niedrigen *Agreeableness*-Werten den Anbieter eher verlassen und sich entfremden.¹⁷⁶ Dahingegen kann vermutet werden, dass Individuen mit einer starken *Agreeableness*-Ausprägung besorgt über mögliche interpersonelle und beziehungsrelevante Auswirkungen einer Beschwerde sind.¹⁷⁷ Ergänzend hierzu besteht die Erkenntnis, dass wenig verträgliche Personen stärker Verhaltensweisen und Sachverhalte wahrnehmen, die nicht ihren Erwartungen und Bedürfnissen entsprechen.¹⁷⁸ Dies könnte im Umkehrschluss zur Folge haben, dass Individuen mit einer hohen *Agreeableness* ein geringeres Unzufriedenheitsniveau aufweisen und sich demnach die Schwelle zur Beschwerdeartikulation verschiebt.

Dementsprechend wird die folgende Hypothese hergeleitet:

H₄: *Je stärker Agreeableness ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.*

¹⁷³ Vgl. Shepherd/Belicki (2008, S. 392); Berry et al. (2005, S. 197).

¹⁷⁴ Vgl. Lee/Ashton (2012, S. 598); Ashton/Lee (2007, S. 157 f.).

¹⁷⁵ Vgl. Hilbig et al. (2013, S. 601 f.).

¹⁷⁶ Vgl. Bearden/Mason (1984).

¹⁷⁷ Vgl. Harris/Mowen (2001, S. 1161).

¹⁷⁸ Vgl. Kowalski (1996, S. 183).

Individuen mit hohen *Conscientiousness*-Scores werden mit einer hohen Selbstdisziplin und ihrem Bedürfnis nach Organisation und Zielerreichung in Verbindung gebracht.¹⁷⁹ Zudem wird ihnen zugeschrieben, zielgerichtete Interaktionen einzugehen und angesichts dieser besser Konflikte managen zu können.¹⁸⁰ Hierbei ist ihr Verhalten insb. durch eine hohe Zweckgebundenheit, Pflichtbewusstsein, Beharrlichkeit und Intoleranz für Leistungsdefizite gekennzeichnet. Allein die Leistungsorientierung und Tendenz zum Perfektionismus von Individuen mit hohen *Conscientiousness*-Werten lassen bereits die Vermutung zu, dass sich gewissenhafte Personen – besonders im betrieblichen Kontext – eher bei ihrem Lieferanten über Mängel beschweren. So ist anzunehmen, dass sie von ihrem Lieferanten eine fehlerfreie Leistungserbringung erwarten und Abweichungen vom vorab definierten Zustand nicht akzeptieren bzw. den korrespondierenden Widerspruch unmittelbar kommunizieren werden. Es liegt nahe, dass dies ihrerseits als Aufgabe und Verpflichtung gegenüber dem eigenen Unternehmen wahrgenommen wird. Zudem ist davon auszugehen, dass Personen mit hohen *Conscientiousness*-Werten aufgrund ihrer eigenen sorgfältigen Vorbereitung und des damit verbundenen Wissens keine Sorgen vor detaillierten Diskussionen mit dem Lieferanten über mögliche Leistungsver schlechterungen verspüren. Diese Vermutung wird dadurch gestützt, dass Hartnäckigkeit und Ausdauer hinsichtlich der Zielerreichung in einen positiven Wirkungszusammenhang mit *Conscientiousness* gesetzt werden.¹⁸¹

Hinsichtlich des Beschwerdeverhaltens zeigten BODEY/GRACE konkret, dass eine hohe wahrgenommene Kontrolle über den Sachverhalt und die Situation einen positiven Einfluss auf das Beschwerdeverhalten ausübt.¹⁸² Angesichts der mit *Conscientiousness* korrespondierenden Attribute ist zu vermuten, dass gewissenhafte Individuen aufgrund ihrer Sorgfalt und Zielstrebigkeit eine hohe Kontrolle beabsichtigen – und auch meist innehaben.

Demzufolge lautet die fünfte Hypothese:

H₅: *Je stärker Conscientiousness ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.*

Schließlich ist der sechste Persönlichkeitsfaktor des HEXACO-Modells in Betracht zu ziehen: *Openness*. Diesbezüglich zeigte die bisherige Forschung, dass Individuen mit einem ausgeprägten *Openness*-Faktor signifikant flexibler

¹⁷⁹ Vgl. Barrick et al. (2013); Costa/McCrae (2006); Pervin (2003).

¹⁸⁰ Vgl. Ekinci et al. (2016, S. 38); Roberts et al. (2009).

¹⁸¹ Vgl. Roberts et al. (2014, S. 1318).

¹⁸² Vgl. Bodey/Grace (2007, S. 589).

in ihren Überlegungen und Verhaltensweisen sind und so vielfältige Lösungen für bestimmte Sachverhalte finden können.¹⁸³ Zudem beschreibt Openness die Tendenz, neue Optionen und Ideen zu erfahren sowie sich an intellektuell anspruchsvollen Aktivitäten zu beteiligen.¹⁸⁴ Diese Aspekte lassen zweierlei Überlegungen zu. Zunächst erscheint vor dem Hintergrund der ausgeprägten Kreativität und Flexibilität denkbar, dass der Betroffene das entstandene Problem vorerst versucht, selbst zu lösen oder Prozesse umzustellen, die die beschaffte Leistung entbehrlich machen.¹⁸⁵ Des Weiteren legt dies nahe, dass Individuen mit hohen Openness-Scores grundsätzlich offen für neue Lösungen und diesen gegenüber nicht aufgrund von Gewohnheitseffekten abgeneigt sind. Hierzu konnte bereits die Erkenntnis gewonnen werden, dass der Faktor Openness positiv mit dem sog. *Novelty Seeking* korreliert.¹⁸⁶ *Novelty-Seeking* beschreibt grundsätzlich die Neigung von Individuen, neuartige und unbekannte Stimuli explorieren zu wollen.¹⁸⁷ Hierunter könnte der Umstieg auf ein(e) neue(s) Produkt bzw. Dienstleistung einzuordnen sein. Die Artikulation einer Beschwerde wäre damit hinfällig, da die Beziehung bewusst beendet werden würde. Neben dem Wechsel der eigentlichen Leistung könnte jedoch auch ein Wechsel des Anbieters durch den Persönlichkeitsfaktor Openness begünstigt werden. Dieses Argument zum Verzicht auf eine Beschwerde wurde bereits in der qualitativen Pilotstudie angeführt.¹⁸⁸

Vor diesem Hintergrund wird die folgende Hypothese formuliert:

H₆: *Je stärker Openness ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.*

¹⁸³ Vgl. Manner/Lane (2017, S. 25); Roesch et al. (2006).

¹⁸⁴ Vgl. Mahlamäki et al. (2019, S. 177); Chamorro-Premuzic (2007).

¹⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen eines Teilnehmers der qualitativen Pilotstudie: „Das hängt davon ab, wie wichtig das Produkt oder die Dienstleistung ist. Man kann ja auch gewisse Prozesse umstellen, sodass man das Produkt gar nicht mehr braucht oder unwichtig wird.“ (Interview 2).

¹⁸⁶ Vgl. Gocłowska et al. (2018, S. 262); Gordon/Luo (2011, S. 93).

¹⁸⁷ Vgl. Costa et al. (2014, S. 556).

¹⁸⁸ Vgl. Interview 17: „Über die anderen Unternehmen hat man ja noch keine Informationen, dann kann man das ja einfach ausprobieren. Vielleicht so *Variety Seeking*.“ Der Studienteilnehmer verwendet hier den Begriff *Variety Seeking*. Dieses beschreibt die Neigung, zwischen verschiedenen Anbietern der gleichen Produktkategorie zu wechseln (vgl. Sevilla et al. 2018, S. 91). Der Fokus liegt somit auf der Neuartigkeit des Anbieters und im Gegensatz zum *Novelty-Seeking* nicht auf der Leistung selbst.

Insgesamt werden sechs Hypothesen – jeweils pro HEXACO-Persönlichkeitsfaktor eine – hergeleitet, die es nun empirisch zu prüfen gilt. Tabelle 4.4 beinhaltet eine zusammenfassende Übersicht über die aufgestellten Hypothesen.

Tabelle 4.4 Quantitative Studie 1 – Zusammenfassung der Hypothesen

Nr.	Hypothese
H ₁	Je stärker Honesty-Humility ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.
H ₂	Je stärker Emotionality ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.
H ₃	Je stärker Extraversion ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.
H ₄	Je stärker Agreeableness ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.
H ₅	Je stärker Conscientiousness ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.
H ₆	Je stärker Openness ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.

4.3.2 Festlegung des Untersuchungsdesigns

4.3.2.1 Design und Ablauf der Erhebung

Ziel der nun folgenden Erhebung ist die quantitative Prüfung der sechs hergeleiteten Hypothesen. Hierzu stehen verschiedene multivariate statistische Analysemethoden zur Verfügung, welche sich allgemein in *strukturprüfende* und *-entdeckende* Verfahren unterteilen lassen. Erstere werden primär zur Durchführung von *Kausalanalysen* eingesetzt. Dabei werden a priori theoretisch und sachlogisch hergeleitete Zusammenhänge zwischen Variablen betrachtet und anschließend mithilfe multivariater Analysemethoden an empirisch erhobenen Daten überprüft.¹⁸⁹ Dahingegen wird den strukturentdeckenden Verfahren das Ziel zugrunde gelegt, Zusammenhänge zwischen Variablen zu entdecken, wobei noch keine Vorstellungen über mögliche Beziehungen existieren.¹⁹⁰

Angesichts des Untersuchungsziels der vorliegenden Studie sollte ein strukturprüfendes Verfahren angewendet werden, um so die Hypothesen testen zu können. Zwecks der Analyse der Gruppenunterschiede zwischen Noncomplainers und Complainers bietet sich mit Blick auf die nominal skalierte, binäre abhängige

¹⁸⁹ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 12 ff.). Zu den strukturprüfenden Verfahren zählen in erster Linie die Regressionsanalyse, Varianzanalyse, Diskriminanzanalyse, logistische Regression und die Strukturgleichungsmodellierung.

¹⁹⁰ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 13). Zu diesen Verfahren zählen u. a. die Faktorenanalyse, multidimensionale Skalierung, Korrespondenzanalyse und künstliche neuronale Netze.

Variable der Einsatz der *Diskriminanzanalyse* an. Eine konkrete Begründung zur Auswahl dieses Verfahrens sowie eine detaillierte Darlegung der methodischen Grundlagen erfolgt in Abschnitt 4.3.2.2.

Im Anschluss hieran werden auf Basis des *HEXACO-PI-R-Inventory* von LEE/ASHTON die latenten¹⁹¹ Persönlichkeitsfaktoren operationalisiert und die entsprechenden Messmodelle in einem Fragebogen zusammengestellt (Abschnitt 4.3.3). Danach wird in Abschnitt 4.3.4 die Durchführung der Erhebung beschrieben. Anschließend werden die Daten in Abschnitt 4.3.5 unter Zuhilfenahme der Software *SPSS Statistics* analysiert und die Hypothesen geprüft. Schließlich werden die Ergebnisse dargestellt, diskutiert und Limitationen der Studie aufgezeigt (Abschnitt 4.3.6 und 4.3.7).

4.3.2.2 Methodische Grundlagen der Diskriminanzanalyse

Ziel der quantitativen Studie eins ist es, Unterschiede zwischen Noncomplainern und Complainern im betrieblichen Kontext auf Basis der sechs verschiedenen Persönlichkeitsfaktoren des HEXACO-Modells zu untersuchen. Ein geeignetes Verfahren zur Analyse solcher Gruppenunterschiede stellt die sog. *Diskriminanzanalyse* dar.¹⁹²

Grundsätzlich eignet sich die Diskriminanzanalyse als multivariate Methode, die Beziehung zwischen einer kategorialen abhängigen und mehreren metrisch skalierten unabhängigen Variablen zu prüfen.¹⁹³ Demnach liegt der wesentliche Unterschied zur klassischen Regressionsanalyse darin, dass die Werte der abhängigen Variable lediglich eine Gruppenzugehörigkeit angeben.¹⁹⁴ Konkret können mit diesem Verfahren zwei Ziele verfolgt werden: die Identifikation beschreibender Variablen, die zwischen Gruppen diskriminieren (*Diskriminierungsaufgabe*), oder die Prognose über die Gruppenzugehörigkeit neuer Beobachtungen (*Klassifizierungsaufgabe*).

Zunächst sind die Gruppen zu definieren und darauf aufbauend die Diskriminanzfunktion zu spezifizieren. Im vorliegenden Fall sind die zwei Gruppen

¹⁹¹ Eine Variable wird als *latent* bezeichnet, sofern sie nicht unmittelbar gemessen werden kann, sondern auf geeignete Indikatoren zurückgegriffen werden muss. Diese umfassen beobachtbare Ausprägungen der jeweiligen Variable (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 24). Demgegenüber sind sog. *manifeste Variablen* empirisch direkt beobachtbar.

¹⁹² Dieses Verfahren nutzen bspw. auch Bodey/Grace zur Untersuchung der Wirkung einzelner Persönlichkeitsmerkmale auf das Beschwerdeverhalten auf Konsumgütermärkten (vgl. Bodey/Grace 2006, S. 182).

¹⁹³ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 224 f.).

¹⁹⁴ Vgl. Wentura/Pospeschill (2015, S. 130).

einerseits Noncomplainer und andererseits Complainer. Die (kanonische) *Diskriminanzfunktion* entspricht dabei einer Linearkombination der beschreibenden Variablen (hier: die Persönlichkeitsfaktoren des HEXACO-Modells):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_jX_j$$

mit

Y: abhängige Variable (Gruppierungsvariable)

b_0 : konstanter Term

b_j : Diskriminanzkoeffizient der unabhängigen (beschreibenden) Variable j

X_j : unabhängige (beschreibende) Variable j.¹⁹⁵

Für jede Beobachtung sagt die Diskriminanzfunktion damit einen Wert der Gruppierungsvariable Y vorher, wobei die Koeffizienten so geschätzt werden, dass sich die Gruppen möglichst stark in den Werten der abhängigen Variable unterscheiden. Mit Blick auf die metrische Skalierung der unabhängigen Variablen resultiert aus dieser Schätzung ebenfalls eine metrische Diskriminanzvariable Y, aus der schließlich die jeweilige Gruppenzugehörigkeit abgeleitet werden kann.¹⁹⁶ Hierzu werden zunächst die Mittelwerte – die sog. *Zentroide* – jeder Gruppe sowie der kritische Diskriminanzwert berechnet. Je nach Über- oder Unterschreiten des kritischen Werts werden die Beobachtungen der jeweiligen Gruppe zugeordnet. Da die bloße Betrachtung der Gruppenmittelwerte jedoch nicht genügt, ist die Streuung der Diskriminanzwerte innerhalb der Gruppen neben den Unterschieden in den Gruppenmittelwerten bei der Beurteilung der Trennschärfe zu berücksichtigen. Demzufolge sollte die Streuung innerhalb der Gruppe möglichst gering und die Unterschiede zwischen den Gruppenmittelwerten möglichst groß sein.¹⁹⁷ Formal wird dies mithilfe des sog. *Diskriminanzkriteriums* Γ ausgedrückt:

$$\Gamma = \frac{\text{Streuung zwischen den Gruppen}}{\text{Streuung innerhalb der Gruppen}}$$

¹⁹⁵ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 228).

¹⁹⁶ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 228).

¹⁹⁷ Idealerweise wird zusätzlich eine Normierung der Diskriminanzkoeffizienten vorgenommen und zwar derart, dass der kritische Diskriminanzwert gleich null ist und somit bspw. bei einem Zwei-Gruppen-Fall – wie hier – Beobachtungen mit einem positiven Diskriminanzwert der einen Gruppe und mit einem negativen der anderen zugeordnet werden können (vgl. Backhaus et al. 2021, S. 232).

Grundsätzlich kann im Rahmen der Diskriminanzanalyse zwischen einem unabhängigen sowie schrittweisen Schätzverfahren differenziert werden. Während im ersten Fall die unabhängigen Variablen simultan berücksichtigt werden, werden diese im schrittweisen Verfahren entsprechend ihrer Trennschärfe sequentiell in die Diskriminanzfunktion eingefügt. Konkret wird zunächst die Variable, die die größte Trennschärfe aufweist, aufgenommen und anschließend jede unabhängige Variable berücksichtigt, die gemeinsam mit der ersten Variable wiederum zum höchsten Wert des Diskriminanzkriteriums führt.¹⁹⁸

Zur *Beurteilung der Güte* der Diskriminanzfunktion wird in der Regel auf das Diskriminanzkriterium zurückgegriffen.¹⁹⁹ Der maximale Wert des Diskriminanzkriteriums ist ein Maß für die Trennkraft der Diskriminanzfunktion und wird auch als *Eigenwert* bezeichnet. Auf Basis des Eigenwerts kann der Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung berechnet werden, wodurch eine ähnliche Interpretation wie die des Bestimmtheitsmaßes aus der Regressionsanalyse ermöglicht wird.²⁰⁰ Neben dem Anteil der erklärten Streuung lässt sich im Zwei-Gruppen-Fall die sog. *kanonische Korrelation* zur Gütebeurteilung heranziehen. Diese entspricht im Zwei-Gruppen-Fall der einfachen Korrelation zwischen den geschätzten Diskriminanzwerten und der Gruppierungsvariable.²⁰¹ Damit beträgt der maximale Wert der kanonischen Korrelation eins. Des Weiteren kann die Güte der geschätzten Diskriminanzfunktion mithilfe des sog. *Wilks-Lambda* beurteilt werden. Dieses ist ein inverses Maß, sodass ein kleinerer Wert eine höhere Trennkraft aussagt.²⁰² Dabei wird die nicht erklärte Streuung ins Verhältnis zur Gesamtstreuung gesetzt.

Neben der Diskriminanzfunktion als Ganze gilt es ergänzend die Trennschärfe der einzelnen Variablen zu beurteilen. So kann zunächst auf Basis des Diskriminanzkriteriums ein *F-Test* durchgeführt werden. Das Ergebnis entspricht hierbei demjenigen einer univariaten ANOVA und sagt damit aus, ob sich die Gruppen hinsichtlich der unabhängigen Variable signifikant unterscheiden.²⁰³ Zusätzlich

¹⁹⁸ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 239).

¹⁹⁹ Zum anderen kann auch zwischen der geschätzten und tatsächlichen Gruppenzugehörigkeit unterschieden werden. Dieses Verfahren fokussiert jedoch eher die Klassifizierungs- und weniger die Diskriminierungsaufgabe, sodass dieses in dieser Arbeit weitestgehend unerwähnt bleibt. Für eine detaillierte Beschreibung dieses Vorgehens siehe Backhaus et al. (2021, S. 243 ff.).

²⁰⁰ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 240).

²⁰¹ Vgl. Tatsuoka (1988, S. 235).

²⁰² Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 242).

²⁰³ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 247).

kann auch für jede einzelne Variable analog zur Gütebeurteilung der Diskriminanzfunktion ein Wert für Wilks-Lambda berechnet werden. Abschließend kann die relative Relevanz der einzelnen erklärenden Variablen zur Trennung der Gruppen mithilfe der *standardisierten Diskriminanzkoeffizienten* beurteilt werden.²⁰⁴

Schließlich liegen der Diskriminanzanalyse drei Modellannahmen zugrunde: die multivariate Normalverteilung, gleiche Varianz-Kovarianz-Matrizen in den Gruppen und keine Multikollinearität.²⁰⁵

4.3.3 Operationalisierung und Messinstrumente der Konstrukte

Um latente – also nicht unmittelbar zu beobachtende – Variablen messen zu können, bedarf es einer entsprechenden Konstruktoperationalisierung. Ziel hiervon ist es, geeignete Messindikatoren auszuwählen, die die theoretisch entwickelten Beziehungen auf „Entsprechungen in realen Gegebenheiten“²⁰⁶ übertragen. Hierbei lassen sich latente Variablen auf zwei verschiedene Arten messen: reflektiv oder formativ.

Reflektive Messmodelle gehen auf einen faktoranalytischen Ansatz zurück. Demnach verursacht die latente Variable die Ausprägungen der beobachtbaren Variablen in kausaler Weise.²⁰⁷ Dabei wird angenommen, dass die beobachtbaren Variablen jeweils unabhängig von den anderen das Konstrukt wiedergeben.²⁰⁸ Es ist jedoch anzumerken, dass die gewählten reflektiven Indikatoren jeweils nur einen Anteil aller denkbaren Indikatoren darstellen, sodass einzelne Indikatoren ausgetauscht oder entfernt werden können, ohne dass die Bedeutung des Konstrukts verändert wird. *Formative Messmodelle* gehen dahingegen von einer gegensätzlichen Wirkungsrichtung aus. Demnach wird somit die latente Variable von den Indikatoren beeinflusst, wobei nicht zwangsläufig eine Einflussnahme

²⁰⁴ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 248).

²⁰⁵ Vgl. Backhaus et al. (2021, S. 257 f.). Dahingegen stützt sich die logistische Regression nicht auf die Normalverteilungsannahme.

²⁰⁶ Weiber/Mühlhaus (2014, S. 104).

²⁰⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 42).

²⁰⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 110). Diese Annahme wird auch als *Homogenitätsannahme* bezeichnet.

der anderen Indikatoren vorliegt.²⁰⁹ In diesem Fall führt eine Veränderung der Indikatoren auch zu einer Veränderung des Konstrukts, da die Indikatoren jeweils einem separaten Merkmal des Konstrukts entsprechen.

In der vorliegenden Studie wird auf bereits ausreichend validiertes Skalenmaterial aus der bestehenden Literatur zurückgegriffen und auf eine Eigenentwicklung verzichtet. Hierbei werden ausschließlich reflektive Messmodelle verwendet.

ASHTON/LEE (2009) haben bereits zusätzlich zum eigentlichen HEXACO-Modell das entsprechende Skalenmaterial in sieben verschiedenen Sprachen (u. a. Deutsch) entwickelt: das sog. *HEXACO Personality Inventory*. Je nach Untersuchungsgegenstand und Erhebungsziel wird hierbei zwischen verschiedenen Skalen ausgewählt, die sich in der Anzahl der Indikatoren unterscheiden. Die Grundlage für das Skalenmaterial der vorliegenden Studie bildet das *HEXACO-PI-R* in seiner Variante mit 60 Items – je zehn pro Persönlichkeitsfaktor. Dieses eignet sich insb. für Erhebungen, in denen die Fragenbogenlänge begrenzt werden soll.²¹⁰ Obgleich einer im Vergleich zu den längeren Skalen niedrigeren Reliabilität, legte eine Meta-Analyse dar, dass die Version mit 60 Indikatoren die entsprechenden Grenzwerte ebenfalls eindeutig überschreitet.²¹¹ Analog zu den Empfehlungen von DE VRIES wurde diese Skala auf jeweils vier Indikatoren pro Persönlichkeitsfaktor reduziert.²¹² Hierbei erfolgte die Reduktion der Items auf Basis von sowohl praktischen als auch theoretischen Überlegungen.²¹³ Gemäß den Vorgaben von ASHTON/LEE erfolgte die Abfrage der Indikatoren mithilfe einer *Likert-Skala* mit fünf Stufen von „stimme überhaupt nicht zu“

²⁰⁹ Vgl. Fassott/Eggert (2005, S. 38).

²¹⁰ Vgl. Ashton/Lee (2009, S. 344). Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie, die nicht eine isolierte und detaillierte Persönlichkeitsanalyse zum Ziel hat, erscheint das Skalenmaterial mit 100 oder sogar 200 Indikatoren als wenig zweckmäßig. Dies würde in einer BtB-Stichprobe vermutlich vielmehr zu einer hohen Zahl an Fragebogenabbrüchen bei den Teilnehmern führen.

²¹¹ Vgl. Moshagen et al. (2019, S. 192); Ashton/Lee (2009, S. 344).

²¹² Vgl. De Vries (2013).

²¹³ Als Kriterien wurden in erster Linie sowohl die inhaltliche Passung der Indikatoren zum Untersuchungsgegenstand als auch die Integration von mehr als einer Facette pro Persönlichkeitsfaktor zugrunde gelegt. Auch die Auswahl der Facetten erfolgte nach inhaltlich-theoretischen Überlegungen. Aufgrund der inhaltlich sehr weit gefassten Konstruktdefinition von *Openness* wurden hier alle vier Facetten berücksichtigt.

(= 1) bis „stimme voll zu“ (= 5).²¹⁴ Zudem wurde zwecks dem Entgegenwirken von Probandenmüdigkeit auf sog. *Reverse-Coded Items* zurückgegriffen.²¹⁵ Tabelle 4.5 stellt das zur Messung der sechs Persönlichkeitsfaktoren verwendete Skalenmaterial überblicksartig dar.

Zur Messung der abhängigen Variable *Noncomplaining* wurde zwecks der Erhebung von tatsächlichen Verhaltensdaten und der Reduktion von Verzerrungen durch bspw. Szenarien die *Critical-Incident-Technique* verwendet. Demzufolge sollten sich die Befragten an die in den letzten drei Monaten tatsächlich erlebten Beschwerdevorfälle im betrieblichen Kontext erinnern. Angesichts der Gruppenunterscheidung in Noncomplainer und Complainer wurde hier analog zu RO (2014) die Frage so formuliert, dass eine dichotome Beantwortung mit „ja“ bzw. „nein“ erfolgte.²¹⁶

Anschließend wird die Durchführung der Erhebung dargelegt.

Tabelle 4.5 Quantitative Studie 1 – Operationalisierung der Persönlichkeitsfaktoren

Persönlichkeitsfaktor	Facette	Kürzel	Indikator
Honesty-Humility	Aufrichtigkeit	HoHu01	Ich denke, dass ich mehr Respekt verdiene, als ein durchschnittlicher Mensch. (r)
	Aufrichtigkeit	HoHu02	Ich will, dass alle wissen, dass ich eine wichtige, angesehene Person bin. (r)
	Ehrlichkeit	HoHu03	Ich würde nicht vortäuschen, jemanden zu mögen, nur um diese Person dazu zu bringen, mir Gefälligkeiten zu erweisen.

(Fortsetzung)

²¹⁴ Vgl. Ashton/Lee (2009, S. 341).

²¹⁵ Vgl. Weijters/Baumgartner (2012, S. 738). Ein Item wird als *Reverse-Coded* bezeichnet, wenn sein Inhalt gegensätzlich zu den anderen Items einer Skala formuliert ist.

²¹⁶ Konkret lautete das Item wie folgt: „*Haben Sie in den letzten drei Monaten Situationen erlebt, in denen Sie mit einem Anbieter bzw. seiner Leistung unzufrieden waren und die Möglichkeit gehabt hätten sich zu beschweren, aber sich dennoch nicht beschwert haben?*“

Tabelle 4.5 (Fortsetzung)

Persönlichkeitsfaktor	Facette	Kürzel	Indikator
	Fairness	HoHu04	Ich würde in Versuchung geraten, Falschgeld zu benutzen, wenn ich sicher sein könnte, damit durchzukommen. (r)
Emotionality	Ängstlichkeit	Em01	Ich kann manchmal nichts dagegen machen, dass ich mir über kleine Dinge Sorgen mache.
	Abhängigkeit	Em02	Wenn ich wegen einer schmerzvollen Erfahrung leide, brauche ich jemanden, der mich tröstet.
	Sentimentalität	Em03	Ich könnte weinen, wenn ich andere Personen sehe, die weinen.
	Sentimentalität	Em04	Ich bleibe emotionslos, selbst in Situationen, in denen die meisten Leute sehr sentimental werden. (r)
Extraversion	Lebhaftigkeit	Ex01	An den meisten Tagen bin ich fröhlich und optimistisch.
	Gesellsch. Mut	Ex02	In sozialen Situationen bin ich gewöhnlich der, der den ersten Schritt macht.
	Geselligkeit	Ex03	Das erste, was ich an einem neuen Ort tue, ist, Freundschaften zu schließen.
	Gesellsch. Mut	Ex04	Wenn ich in einer Gruppe von Leuten bin, bin ich oft derjenige, der im Namen der Gruppe spricht.
Agreeableness	Vergebung	Ag01	Ich habe selten Wut im Bauch, nicht mal gegen Leute, die mich sehr ungerecht behandelt haben.

(Fortsetzung)

Tabelle 4.5 (Fortsetzung)

Persönlichkeitsfaktor	Facette	Kürzel	Indikator
	Vergebung	Ag02	Meine Einstellung gegenüber Personen, die mich schlecht behandelt haben, ist „vergeben und vergessen“.
	Höflichkeit	Ag03	Ich neige dazu, nachsichtig zu sein, wenn ich andere beurteile.
	Höflichkeit	Ag04	Selbst wenn Leute viele Fehler machen, sage ich nur selten etwas Negatives.
Conscientiousness	Klugheit	Co01	Ich treffe Entscheidungen eher aus dem Bauch heraus als durch sorgfältiges Nachdenken. (r)
	Organisation	Co02	Wenn ich arbeite, habe ich manchmal Schwierigkeiten, weil ich unorganisiert bin. (r)
	Klugheit	Co03	Ich mache viele Fehler, weil ich nicht nachdenke, bevor ich handle. (r)
	Klugheit	Co04	Ich ziehe es vor, das zu tun, was mir gerade in den Sinn kommt, anstatt an einem Plan festzuhalten. (r)
Openness	Neugierde	Op01	Ich bin daran interessiert, etwas über die Geschichte und Politik anderer Länder zu lernen.
	Ästh. Wertschätzung	Op02	Wenn ich die Gelegenheit dazu hätte, würde ich gerne ein Konzert mit klassischer Musik besuchen.
	Kreativität	Op03	Man hat mir schon oft gesagt, dass ich eine gute Vorstellungskraft habe.
	Unkonventionalität	Op04	Ich finde es langweilig, über Philosophie zu diskutieren. (r)

4.3.4 Durchführung der Erhebung

4.3.4.1 Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung

Die Datenerhebung, um die theoretisch hergeleiteten und operationalisierten Variablen zur Auswertung mittels der Diskriminanzanalyse messen zu können, erfolgte über die Erhebungsmethode einer Online-Befragung mit *standardisiertem Fragebogen*.²¹⁷ Als Online-Tool für Befragungen wurde hierfür auf die Plattform *Qualtrics* zurückgegriffen. Um Selektionseffekte bei der Teilnehmerakquisition zu vermeiden, erfolgte die Datenerhebung mithilfe der Unterstützung des Marktforschungsinstituts *Respondi AG*. Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen insb. in einem erhöhten Ausmaß an Objektivität und einer ausgeprägten Kompetenz hinsichtlich der Durchführung.²¹⁸ Im vorliegenden Kontext konnte auf diese Weise zudem die Herausforderung der Generierung einer ausreichend großen BtB-Stichprobe gelöst werden. Die a priori vorgenommene Erstellung und Programmierung des Fragebogens sowie die Auswertung der Daten wurde hierbei jedoch nicht an das Marktforschungsinstitut ausgelagert. Ausschließlich die Akquisition und Kontaktaufnahme zu (potenziellen) Teilnehmern wurde seitens der *Respondi AG* übernommen. Diesbezüglich wurden jedoch entsprechende Vorgaben hinsichtlich der benötigten Stichprobe – u. a. eine ausreichende Varianz in der Unternehmensgröße und den Buying Center-Rollen – kommuniziert.

Bevor mit der Erhebung gestartet werden konnte, wurde zuvor noch ein kognitiver Pretest²¹⁹ in einem BtB-Sample mit $n = 10$ durchgeführt. Hierzu wurde die sog. *Think-Aloud-Methode* angewendet. Diese diente dazu, dass die Teilnehmer ihre aufkommenden Gedanken und Eindrücke während der Bearbeitung des Fragebogens an den Ersteller äußern konnten, um mögliche Anpassungsbedarfe zu identifizieren.²²⁰ Es zeigte sich jedoch, dass keine Anpassungen aufgrund eines

²¹⁷ Als wesentliche Argumente für diese Erhebungsmethode sprechen eine schnelle Durchführbarkeit, geringe Erhebungskosten und eine direkte Erfassung der Daten durch die Befragten (vgl. Homburg 2020, S. 295 ff.). Zudem bietet dieses Verfahren die Möglichkeit, dass die Teilnehmer ehrlicher antworten und die Gefahr einer Antwortverzerrung durch z. B. soziale Erwünschtheit reduziert werden kann (vgl. Berekhoven et al. 2009, S. 107).

²¹⁸ Vgl. Berekhoven et al. (2009, S. 36).

²¹⁹ Angesichts der hohen Validierung und der standardisierten Verwendung des HEXACO-Messmodells in der bisherigen Forschung konnte auf einen quantitativen Pretest verzichtet werden. Im Zentrum des kognitiven Pretests stand vor diesem Hintergrund insb. die Messung der abhängigen Variable *Noncomplaining*.

²²⁰ Vgl. Reegen (2020, S. 75).

mangelnden Verständnisses notwendig waren. Anschließend konnte die Erhebung in dem Zeitraum vom 30. September 2021 bis zum 08. Oktober 2021 durchgeführt werden. Hierbei konnten insgesamt 147 Datensätze erhoben werden.

Im Anschluss hieran wurden die Daten auf Basis verschiedener Kriterien bereinigt. Zunächst wurden alle Datensätze nicht berücksichtigt, in denen der jeweilige Teilnehmer ausgeschlossen hatte, dass die Antworten im Rahmen der Studie verwendet werden dürfen. Des Weiteren wurden alle Fragebögen eliminiert, in denen die *Critical-Incident-Frage* nach dem Erlebnis eines Beschwerdefalls in den letzten drei Monaten mit „Nein“ beantwortet wurde. Letztlich wurden die Daten noch in manueller Vorgehensweise auf *Ausreißer*, *Straightlining* und *Missing Values* geprüft.²²¹ Hierbei wurden erstere mithilfe von Boxplot-Diagrammen analysiert, durch entsprechende Mittelwerte ersetzt und mit dem *Cook's Difference-Test* überprüft. Hinsichtlich der Missing Values wird in der Literatur in der Regel ein Anteil von mehr als 10 % als problematisch beurteilt.²²² Diese Grenze wurde auch in der vorliegenden Datenbereinigung zugrunde gelegt. Im Falle eines Überschreitens wurde das Verfahren der Mittelwertimputation angewendet. Hierbei wurden die fehlenden Werte durch die entsprechenden Mittelwerte, die auf Basis des arithmetischen Mittels berechnet wurden, ersetzt. Angesichts dieser Kriterien wurden insgesamt 32 Datensätze als eliminierungswürdig beurteilt, sodass final $n = 115$ Datensätze in die weitere Auswertung eingingen. Mithilfe eines G*Power-Tests nach FAUL ET AL. wurde eine optimale Stichprobengröße von $n = 112$ berechnet.²²³ Dementsprechend wurden die methodischen Vorgaben erfüllt.

²²¹ *Ausreißer* liegen vor, wenn einzelne Daten merklich von den anderen Daten der Erhebung abweichen (vgl. Aggarwal 2015). *Straightlining* bezeichnet ein monotonen und undifferenziertes Antwortverhalten der Teilnehmer über den nahezu vollständigen Fragebogen hinweg (vgl. Zhang/Conrad 2014, S. 127).

²²² Vgl. Kline (1998, S. 75).

²²³ Vgl. Faul et al. (2009, S. 1149 f.). Im Rahmen der Poweranalyse wurden die Kriterien nach Cohen (1988) zugrunde gelegt. Demnach wird eine Effektstärke von $d = 0,2$, eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0,05$ und eine Power von $1 - \beta = 0,95$ empfohlen (vgl. Cohen 1988, S. 24 f.).

Abschließend wurden im Rahmen der Datenaufbereitung die drei Modellannahmen der Diskriminanzanalyse geprüft. Hierbei zeigte sich, dass die Voraussetzungen für die Diskriminanzanalyse erfüllt wurden und somit nicht auf das Verfahren der logistischen Regression zurückgegriffen werden musste.²²⁴

4.3.4.2 Zusammensetzung der Stichprobe

Im Folgenden soll nun die Zusammensetzung der Stichprobe auf Basis deskriptiver Statistiken dargestellt werden. So beträgt das durchschnittliche Alter der Studienteilnehmer ca. 52 Jahre (MW = 51,99 Jahre, SD = 11,20 Jahre) bei einer Geschlechterverteilung von 66,9 % männlichen und 33,1 % weiblichen Befragten.²²⁵

29,2 % der Teilnehmer verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Als anteilig größte Gruppe gaben 35 % an, dass sie einen Universitätsabschluss (Master, Diplom oder Staatsexamen) aufweisen können. 7,5 % der Befragten sind promoviert. Abbildung 4.4 fasst die Bildungsabschlüsse der Studienteilnehmer grafisch zusammen.

Ein Großteil der Befragten arbeitet in kleinen und mittelständischen Unternehmen. So gaben 34,2 % an, Einzelunternehmer zu sein. Des Weiteren stammen kumuliert 32,4 % der Teilnehmer aus Unternehmen, die bis zu 20 Mitarbeiter beschäftigen. Der Anteil an Befragten aus Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern beträgt 33,4 %. Dieser Fokus auf kleine und mittelständische Organisationen ermöglicht eine adäquatere Prüfung der Einflüsse der Persönlichkeitsmerkmale auf das organisationale Beschwerdeverhalten, da angenommen werden kann, dass dort die Beschaffungsprozesse weniger automatisiert sind und vermehrt von Individuen(-gruppen) vollzogen werden. Abbildung 4.5 gibt einen Überblick über die Unternehmensgrößen – gemessen an der Anzahl an Beschäftigten.

²²⁴ Hierfür wurde den Empfehlungen von Backhaus et al. (2021, S. 257 f.) gefolgt. Der optische Test auf die multivariate Normalverteilung wurde auf Basis von *Q-Q-Plots* durchgeführt. Die Gleichheit der Varianz-Kovarianz-Matrizen wurde unter Zuhilfenahme des *Box-M-Tests* geprüft. Zur Beurteilung der Multikollinearität wurde der *Variance Inflation Factor* herangezogen.

²²⁵ Auf den ersten Blick wird eine ungleiche Geschlechterverteilung erkennbar – insb. unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Geschlechterverteilung von Erwerbstätigen innerhalb Deutschlands (männlich: 53,2 %, weiblich: 46,8 %). Werden jedoch ausschließlich Führungskräfte in Betracht gezogen, so verändert sich die Geschlechterverteilung innerhalb Deutschlands auf 70,8 % Männer und 29,2 % Frauen (vgl. Statistisches Bundesamt 2021). Berücksichtigt man nun die Annahme, dass in erster Linie auch Führungskräfte am organisationalen Beschaffungsverhalten – zumindest – beteiligt sind, so erscheint die Geschlechterverteilung wiederum zweckmäßig.

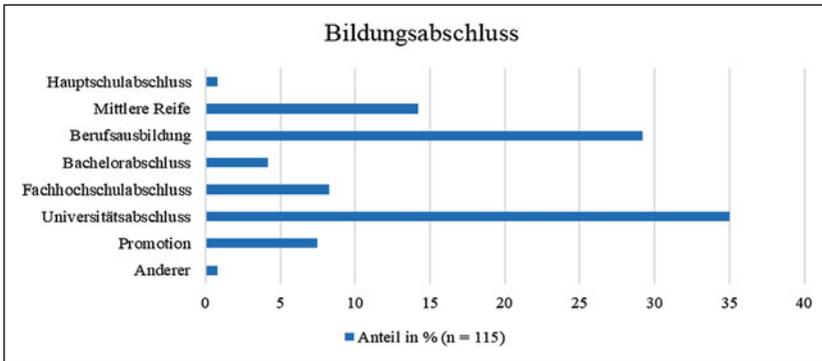


Abbildung 4.4 Quantitative Studie 1 – Bildungsabschluss

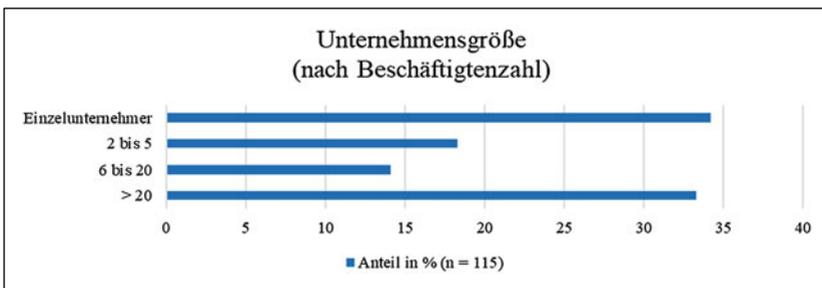


Abbildung 4.5 Quantitative Studie 1 – Unternehmensgröße

Die Auswertung der Fragen bezüglich des Critical Incidents zeigt, dass sich 49,6 % der Befragten nicht beschwert und 50,4 % bei ihrem Lieferanten beschwert haben. Diese Gleichverteilung der beiden Gruppen ist mit Blick auf die Methodik der Diskriminanzanalyse vorteilhaft. Hierbei bezogen sich die Vorfälle bei 48,4 % der Teilnehmer auf Produkte und bei 51,6 % auf Dienstleistungen, sodass beide Leistungstypen berücksichtigt werden können. Zudem zeigt sich hinsichtlich der wahrgenommenen Buying Center-Rollen ein differenziertes Bild. So haben sich einige Befragte nur eine Rolle zugeschrieben (z. B. Entscheider, Benutzer, Einkäufer), während sich weitere Teilnehmer auch mehreren Rollen zugeordnet haben. Abbildung 4.6 zeigt die Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Buying Center-Rollen.

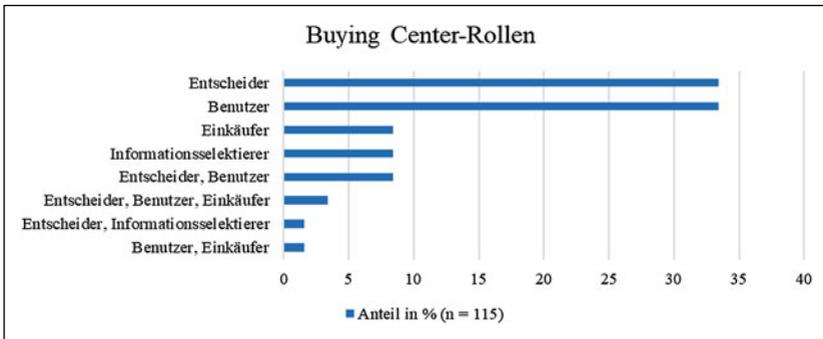


Abbildung 4.6 Quantitative Studie 1 – Buying Center-Rollen

4.3.5 Datenanalyse und -auswertung

4.3.5.1 Güteprüfung des Messmodells

Zur Prüfung der Güte des in Abschnitt 4.3.3 vorgestellten Messmodells lassen sich insb. die Kriterien der *Validität* und der *Reliabilität* heranziehen, sodass die Messinstrumente auf Basis ihrer inhaltlichen Gültigkeit (Validität) und ihrer Zuverlässigkeit (Reliabilität) beurteilt werden können.²²⁶ Konkret erscheinen hierfür vier Kriterien zweckmäßig: die Inhaltsvalidität, die Indikator- und Konstruktreliabilität sowie die Diskriminanzvalidität.²²⁷

Zunächst lässt sich mithilfe der *Inhaltsvalidität* prüfen, inwiefern die gewählten Indikatoren des Messmodells dem inhaltlich-semanticen Bereich des zu messenden Konstrukts entsprechen und dieses somit inhaltlich wiedergeben. Hierzu wurde zunächst eine „quasi“ *explorative Faktorenanalyse (EFA)* durchgeführt, um eine ein-faktorielle Lösung hinsichtlich der Faktorenstruktur der gemessenen Konstrukte verifizieren zu können.²²⁸ Zusätzlich wurde die Inhaltsvalidität mithilfe des *Kaiser-Meyer-Olkin Kriteriums (KMO)* sowie des *Bartlett-Tests* geprüft. So soll das KMO mindestens einen Wert von 0,6 annehmen und die

²²⁶ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 325). Dieser Beurteilung liegt die Annahme zugrunde, dass reflektive Messmodelle immer fehlerbehaftet sind. Das Kriterium der Reliabilität wird dann verletzt, wenn ein zufälliger Fehler vorliegt, d. h. die Messungen unsystematisch verzerrt sind. Dahingegen wird gegen die Validität verstoßen, sofern ein systematischer Fehler vorliegt, wodurch nicht mehr das gemessen wird, was gemessen werden sollte (vgl. Berekhoven et al. 2009, S. 80 ff.).

²²⁷ Vgl. Huber et al. (2007, S. 34 ff.).

²²⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 132).

Null-Hypothese des Bartlett-Tests abgelehnt werden.²²⁹ Demnach konnte die Inhaltsvalidität für alle Konstrukte mit Ausnahme von Honesty-Humility ohne Anpassungen bestätigt werden (Tabelle 4.6). Bei dem Faktor Honesty-Humility bildete das Item HoHu03 im Rahmen der EFA einen eigenen Faktor, sodass dieses eliminiert wurde.

Die *Indikatorreliabilität* gibt den Anteil der Varianz eines Indikators bzw. einer manifesten Variable wieder, der durch die latente Variable erklärt wird.²³⁰ Diese liegt dann vor, wenn mehr als 50 % der Varianz eines Indikators durch die latente Variable erklärt werden können. Vor diesem Hintergrund lassen sich die Forderungen für die *Faktorladungen* der Indikatoren ableiten, dass diese einerseits signifikant sein und andererseits den Wert von 0,7 übersteigen sollen.²³¹ Auch wenn für reflektive Skalen mithin auch ein liberaler Grenzwert von 0,4 akzeptiert wird²³², wird in der vorliegenden Reliabilitätsprüfung der konservative Wert von 0,7 zugrunde gelegt. Ergänzend hierzu wurde die *korrigierte Item-to-Total-Korrelation (KITK)* in Betracht gezogen. Diese sollte mindestens den kritischen Wert von 0,3 übersteigen. Auf Basis dieser Kriterien wurden die beiden Items Em04 und Op07 entfernt. Eine vollständige Übersicht über alle verwendeten Items befindet sich in Anhang 7 im elektronischen Zusatzmaterial.

Es schließt sich die Beurteilung der *Konvergenzvalidität* auf Konstruktebene an. Diese fußt auf der *durchschnittlich extrahierten Varianz (DEV)*, welche auf Basis der gemittelten quadrierten Faktorladungen der Indikatoren für das jeweilige Konstrukt berechnet wird. Hierbei sollen Werte von 0,5 übertroffen werden, sodass das latente Konstrukt mindestens 50 % der Varianz seiner Indikatoren erklären kann.²³³ Dieses Kriterium ist für alle Konstrukte erfüllt (Tabelle 4.6).

Die *Konstruktreliabilität* zeigt, inwiefern die Indikatoren inhaltlich konsistent sind.²³⁴ Zur Beurteilung wird das Maß *Cronbachs Alpha* herangezogen. Üblicherweise wird hierfür eine Untergrenze von 0,7 empfohlen.²³⁵ An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass dieser Schwellenwert keinesfalls in dogmatischer Weise angewendet werden sollte, sondern mit Blick auf das jeweilige Konstrukt

²²⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 133); Kaiser/Rice (1974, S. 111 ff.). Die Nullhypothese des Bartlett-Tests besagt, dass die Variablen einer unkorrelierten Grundgesamtheit angehören (vgl. Dziuban/Shirkey 1974, S. 358 ff.).

²³⁰ Vgl. Hair et al. (2014, S. 102).

²³¹ Vgl. Hair et al. (2014, S. 103).

²³² Vgl. Hulland (1999, S. 198).

²³³ Vgl. Hair et al. (2014, S. 102 f.).

²³⁴ Vgl. Hair et al. (2014, S. 101 f.); Weiber/Mühlhaus (2014, S. 136).

²³⁵ Vgl. Nunnally/Bernstein (1994, S. 252).

und die Anzahl der verwendeten Items zu bewerten ist.²³⁶ So zeigten bspw. MCCRAE ET AL. (2010) im vorliegenden Kontext der Persönlichkeitsmodelle, dass Skalen mit einem Cronbachs Alpha von unter 0,6 vergleichbare Validitätswerte aufzeigten wie Skalen mit höheren Reliabilitätswerten. Demzufolge kann dieses Kriterium als erfüllt beurteilt werden (Tabelle 4.6). Zusätzlich wird zur Beurteilung der Konstruktreliabilität auf die *Faktorreliabilität (FR)* zurückgegriffen. Diese gibt an, wie exakt der Faktor durch die jeweiligen Indikatoren gemessen wird. Die kritischen Werte der Untergrenzen liegen bei 0,7 (konservativ) bzw. 0,6 (liberal).²³⁷ Angesichts der errechneten Werte (Tabelle 4.6) kann geschlussfolgert werden, dass alle Konstrukte hinreichend gut durch ihre Indikatoren gemessen werden.

Tabelle 4.6 Quantitative Studie 1 – Ergebnisse der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung

Persönlichkeitsfaktor	Inhaltsvalidität		Konvergenzvalidität	Konstruktreliabilität	
	KMO	Bartlett-Test	DEV	Cronbachs Alpha	FR
Honesty-Humility	0,632	***	0,584	0,629	0,808
Emotionality	0,647	***	0,581	0,639	0,806
Extraversion	0,737	***	0,591	0,768	0,851
Agreeableness	0,778	***	0,601	0,776	0,858
Conscientiousness	0,726	***	0,559	0,735	0,836
Openness	0,662	***	0,614	0,674	0,826

*** = Signifikanzniveau $p < 0,001$

Neben der oben durchgeführten isolierten Beurteilung der Messmodelle der einzelnen Faktoren sind diese auch hinsichtlich ihrer Beziehung zueinander zu überprüfen. Diesbezüglich beschreibt die *Diskriminanzvalidität* den Grad, zu dem ein gemessenes Konstrukt sich tatsächlich von allen anderen Konstrukten der Messung unterscheidet, d. h. ein Phänomen misst, welches nicht durch die anderen Variablen der Diskriminanzfunktion erklärt werden kann.²³⁸ Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität wird das *Fornell-Larcker-Kriterium* angewendet.²³⁹ Demnach ist das Kriterium erfüllt, sofern die DEV eines Konstrukts

²³⁶ Vgl. Homburg/Giering (1996, S. 8). So wird für Skalen mit zwei Items oftmals ein Wert von über 0,5 und bei drei Items von über 0,6 akzeptiert.

²³⁷ Vgl. Bagozzi/Yi (1988, S. 80).

²³⁸ Vgl. Hair et al. (2014, S. 104 f.).

²³⁹ Vgl. Fornell/Larcker (1981, S. 46).

stets jede quadrierte Korrelation dieses Konstrukts mit einem beliebigen anderen Konstrukt übersteigt.²⁴⁰ Gem. Tabelle 4.7 wird ersichtlich, dass die Diskriminanzvalidität bestätigt werden kann. Hierzu werden den DEV, welche sich auf der Diagonalen befinden, die quadrierten Korrelationen gegenübergestellt.

Tabelle 4.7 Quantitative Studie 1 – Fornell-Larcker-Kriterium

	HoHu	Em	Ex	Ag	Co	Op
HoHu	0,584					
Em	0,025	0,581				
Ex	0,013	0,003	0,591			
Ag	0,004	0,001	0,110	0,601		
Co	0,027	0,040	0,000	0,000	0,559	
Op	0,013	0,067	0,082	0,029	0,023	0,614

quadrierte Korrelationen/DEV auf Diagonalen (**fettgedruckt**)

Abschließend gilt es zu prüfen, ob eine Methodenverzerrung durch den sog. *Common Method Bias (CMB)* vorliegt. Diese ist dann gegeben, wenn Korrelationen zwischen den Konstrukten zu beobachten sind, die auf das gewählte Erhebungsverfahren zurückgehen und damit keine tatsächlichen Wirkungsbeziehungen abbilden.²⁴¹ Mittels eines ex-post durchgeführten *Harmans Ein-Faktor-Tests* konnte kein CMB festgestellt werden.²⁴²

4.3.5.2 Hypothesenprüfung

Nachdem das Messmodell als hinreichend valide und reliabel beurteilt werden konnte, kann nun mithilfe der Diskriminanzanalyse mit der Prüfung²⁴³ der in Abschnitt 4.3.1.3 hergeleiteten Hypothesen fortgefahren werden. Analog zu den

²⁴⁰ Vgl. Fornell/Larcker (1981, S. 46); Hair et al. (2014, S. 104 f.).

²⁴¹ Vgl. Podsakoff et al. (2003, S. 881).

²⁴² Demnach kann von einem CMB ausgegangen werden, sofern die Gesamtheit aller Konstrukte über einen einzigen Faktor zu mehr als 50 % erklärt werden kann (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 360; Chang et al. 2010, S. 180). Im vorliegenden Fall beträgt diese lediglich 25,76 %.

²⁴³ Hinsichtlich der Hypothesenprüfung muss jedoch beachtet werden, dass die Bestätigung oder Ablehnung der Hypothesen ausschließlich einen vorläufigen Charakter aufweist. Dies ist mit dem sog. *kritischen Rationalismus* zu begründen. Demnach ist eine endgültige Verifikation im Sinne von allgemeingültigen Aussagen nicht möglich (vgl. Chalmers 2007, S. 53 ff.).

Empfehlungen von BACKHAUS ET AL. (2021) und den Ausführungen hinsichtlich der methodischen Grundlagen der Diskriminanzanalyse in Abschnitt 4.3.2.2 werden zunächst die Ergebnisse der Diskriminanzfunktion betrachtet, bevor anschließend die Diskriminanzkoeffizienten einzeln in den Blick genommen werden. Tabelle 4.8 fasst die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse überblicksartig zusammen.²⁴⁴

Der Wert des *Wilks-Lambdas* beträgt 0,824 bei einem Signifikanzniveau von $p = 0,002$. Dies weist darauf hin, dass die Diskriminanzfunktion als Ganze signifikant zur Trennung zwischen Noncomplainern und Complainern auf Basis des HEXACO-Modells beiträgt. Die *kanonische Korrelation* als Maß für die Trennkraft der Diskriminanzfunktion beträgt 0,420. Der *Eigenwert* – also der Maximalwert des Diskriminanzkriteriums – ist mit 0,214 anzugeben. Hieraus ergibt sich, dass die sechs Persönlichkeitsfaktoren eines Individuums 17,6 % der Varianz des organisationalen Beschwerdeverhaltens erklären können. Die *Klassifikationsmatrix* zeigt ebenfalls, dass die Diskriminanzfunktion eine gute Trennkraft aufweist. Diese gibt im Sinne einer 2×2 -Matrix die Anzahl der richtig und falsch zugeordneten Beobachtungen wieder. So wurden auf Basis der Diskriminanzfunktion knapp 72 % der Noncomplainer auch als solche identifiziert. Ferner wurden 69 % der Complainer korrekt zugeordnet. Diese Werte sind als akzeptabel einzuschätzen.²⁴⁵ Insgesamt ist angesichts dieser Ergebnisse zu schlussfolgern, dass die Diskriminanzfunktion auf Basis des HEXACO-Modells dazu geeignet ist, zwischen Noncomplainern und Complainern zu trennen.

Sodann kann mit den Ergebnissen der einzelnen Persönlichkeitsfaktoren innerhalb des Modells fortgefahren werden. Der Persönlichkeitsfaktor *Honesty-Humility* weist eine signifikante Trennschärfe der Gruppen auf ($\beta = 0,395$; $p < 0,01$). Damit trägt *Honesty-Humility* positiv zur Beschwerdeartikulation bei. Auch die Trennschärfe von *Emotionality* konnte als signifikant bestätigt werden ($\beta = -0,500$; $p < 0,01$). Hier zeigte sich jedoch ein negativer Einfluss auf

²⁴⁴ Neben der Diskriminanzanalyse können die vorliegenden Hypothesen auch mithilfe der *logistischen Regression* geprüft werden. Diesbezüglich zeigten sich jedoch identische Ergebnisse. So wiesen ebenfalls *Honesty-Humility*, *Emotionality* und *Conscientiousness* signifikante Effekte mit den entsprechenden Wirkungsrichtungen auf. Die erklärte Varianz betrug $\text{Cox \& Snell } R^2 = 0,179$ und $\text{Nagelkerkes } R^2 = 0,239$. Die Trefferquote der richtigen Klassifizierungen entsprach mit 69,0 % nahezu derjenigen der geschätzten Diskriminanzfunktion.

²⁴⁵ Die Beurteilung der Trefferquote der geschätzten Diskriminanzfunktion sollte in Relation zu der Trefferquote, die durch eine rein zufällige Zuordnung der Beobachtungen erzielt würde, erfolgen. Angesichts der nahezu hälftigen Aufteilung der Stichprobe in Noncomplainer und Complainer liegt diese bei knapp 50 %. Damit übersteigt die Trefferquote der geschätzten Diskriminanzfunktion den Richtwert deutlich.

die Äußerung einer Beschwerde und damit ein positiver Effekt auf das Non-complaining. Dahingegen erwiesen sich die Einflüsse der Persönlichkeitsfaktoren *Extraversion* ($\beta = -0,121$; $p > 0,05$) und *Agreeableness* ($\beta = -0,101$; $p > 0,05$) isoliert als nicht signifikant. *Conscientiousness* wies wiederum eine signifikante Trennschärfe auf ($\beta = 0,630$; $p < 0,001$) – gleichzeitig die stärkste. Somit führt das Vorliegen eines hohen Grads an *Conscientiousness* stärker zur Beschwerde-artikulation. Schließlich konnte hinsichtlich des Persönlichkeitsfaktors *Openness* kein signifikanter Trenneffekt gemessen werden ($\beta = -0,251$; $p > 0,05$).

Tabelle 4.8 Quantitative Studie 1 – Ergebnisse der Diskriminanzanalyse

Ergebnisse der Diskriminanzfunktion					
Wilks-Lambda	Eigenwert	Kanonische Korrelation	Signifikanz		
0,824	0,214	0,420	0,002		
Ergebnisse der einzelnen Diskriminanzkoeffizienten					
Persönlichkeitsfaktor			Stand. Koeffizient	F-Statistik	Signifikanz
Honesty-Humility			0,395	7,08	**
Emotionality			-0,500	6,68	**
Extraversion			-0,121	1,17	n.s.
Agreeableness			-0,101	1,00	n.s.
Conscientiousness			0,630	12,36	***
Openness			-0,251	0,10	n.s.
Klassifizierungsergebnisse					
		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit			
Tatsächliche Gruppenzugehörigkeit		Noncomplainer		Complainer	
	Noncomplainer	71,9 %	28,1 %		
	Complainer	31,0 %	69,0 %		

Somit wurden 70,4 % der ursprünglich gruppierten Fälle korrekt klassifiziert.

Signifikanzniveau:

*** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; n.s. = $p > 0,05$

Insgesamt lassen sich demzufolge drei der sechs aufgestellten Hypothesen bestätigen. Tabelle 4.9 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung.

Tabelle 4.9 Quantitative Studie 1 – Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

Nr.	Hypothese	Ergebnis
H ₁	Je stärker Honesty-Humility ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.	Bestätigt
H ₂	Je stärker Emotionality ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.	Bestätigt
H ₃	Je stärker Extraversion ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.	Nicht bestätigt
H ₄	Je stärker Agreeableness ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.	Nicht bestätigt
H ₅	Je stärker Conscientiousness ausgeprägt ist, desto eher beschwert man sich.	Bestätigt
H ₆	Je stärker Openness ausgeprägt ist, desto weniger beschwert man sich.	Nicht bestätigt

4.3.6 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags und Diskussion der Ergebnisse

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden quantitativen Erhebung war der Einfluss der Persönlichkeit der individuellen Buying Center-Mitglieder auf das organisationale Beschwerdeverhalten. Konkret war die Zielsetzung, zu untersuchen, inwiefern sich individuelle Persönlichkeitsmerkmale zwischen Noncomplainern und Complainern im betrieblichen Kontext unterscheiden. Erste Hinweise für mögliche Zusammenhänge konnte bereits die qualitative Pilotstudie liefern.

Zunächst konnte gezeigt werden, dass die Persönlichkeit eines einzelnen Buying Center-Mitglieds – operationalisiert auf Basis des HEXACO-Modells – grundsätzlich einen Einfluss auf die Entscheidung, ob sich ein unzufriedenes Unternehmen bzw. Buying Center infolge einer Leistungsverschlechterung bei seinem Lieferanten beschwert oder nicht, ausübt. Genauer gesagt konnten 17,6 % der Varianz des Beschwerdeverhaltens mithilfe des gewählten Persönlichkeitsmodells erklärt werden. Auf den ersten Blick mag eine derart bezifferte Varianzaufklärung zwar eher gering erscheinen, doch gilt es diese in Relation zu den nicht berücksichtigten Antezedenzen des Noncomplaining zu beurteilen. Angesichts der Existenz weiterer Einflussfaktoren (unternehmens-, beziehungs-, markt- bzw. situations-, leistungs- und gesellschaftsbezogene)²⁴⁶ sowie Besonderheiten

²⁴⁶ Siehe hierzu die Darstellung der Erkenntnisse in der bisherigen Noncomplainer-Forschung in Abschnitt 3.4.

des organisationalen Verhaltens (z. B. die noch zu untersuchenden Gruppenstrukturen) stellt sich diese als geradezu bemerkenswert hoch heraus. Diese Einschätzung wird zudem dadurch gestützt, dass die durch Persönlichkeitsmerkmale begründete Varianzaufklärung des Beschwerdeverhaltens im BtC-Bereich in einigen empirischen Studien auf einem vergleichbaren Niveau eingeordnet wurde. So betrug diese bspw. in den Untersuchungen von BODEY/GRACE sowie HARRIS/MOWEN jeweils knapp über 20 %²⁴⁷ – und damit lediglich marginal mehr als in der vorliegenden Studie im BtB-Bereich. Demzufolge hat die individuelle Persönlichkeit auch im betrieblichen Kontext einen wesentlichen Einfluss auf die (Nicht-)Artikulation einer Beschwerde. Dieser ist im Wesentlichen auf drei der sechs Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen: Honesty-Humility, Emotionality und Conscientiousness.

Hierbei zeigte *Honesty-Humility* einen positiven Einfluss auf die Äußerung einer Beschwerde. Somit trägt u. a. das Fairness-Empfinden des Individuums dazu bei, dass eine Beschwerde unmittelbar an den Lieferanten weitergegeben wird. Hieraus geht hervor, dass die Überlegungen der Equity-Theorie auch im vorliegenden BtB-Kontext zur Varianzaufklärung beitragen können – wobei jedoch eine andere Wahrnehmung von (Un-)Fairness erfolgt. Diesbezüglich wird ein fokaler Unterschied zum BtC-Bereich insofern erkennbar, als dass der Persönlichkeitsfaktor Honesty-Humility faires und ehrliches Verhalten gegenüber anderen Personen oder Institutionen umfasst²⁴⁸ – und nicht die gegenüber dem Individuum selber gezeigte Fairness. Demnach wird eine Beschwerde im betrieblichen Bereich vielmehr aus Fairness gegenüber dem Lieferanten geäußert, damit dieser auf Verbesserungspotenziale aufmerksam gemacht wird – als vor dem Ziel der Wiederherstellung einer eigenen wahrgenommenen Ungerechtigkeit. Dieser Aspekt wurde bereits mehrfach von den Teilnehmern der qualitativen Pilotstudie geäußert. Vor dem Hintergrund der Definition von Honesty-Humility ist die Beschwerdeartikulation somit eher als prosoziales und Noncomplaining als antisoziales Verhalten einzuordnen. Damit erfolgt eine Beschwerde im betrieblichen Kontext stärker aus kooperativen als opportunistischen Motiven, was wiederum einen wesentlichen Unterschied zum BtC-Bereich darstellt. Zudem drückt ein ehrlicher Umgang des Individuums das Vorliegen von Vertrauen aus und kann

²⁴⁷ In beiden Studien betrug die erklärte Varianz ca. 21 %. Hierbei legten Bodey/Grace die Persönlichkeitsmerkmale *Self-Efficacy*, *Machiavellianism* und *Risk-Taking* und Harris/Mowen *Extraversion*, *Agreeableness*, *Instability*, *Conscientiousness* und *Creativity* zugrunde (vgl. Bodey/Grace 2007, S. 588; Harris/Mowen 2001, S. 1169).

²⁴⁸ Vgl. Thielmann et al. (2020, S. 43).

damit als positives Zeichen einer guten Beziehungsqualität gesehen werden.²⁴⁹ Im Umkehrschluss würde dies nach sich ziehen, dass Noncomplaining vielmehr Ausdruck einer gefährdeten Beziehung zwischen Kunde und Lieferant ist, wodurch erneut die Risiken von Noncomplainern zur Erreichung psychographischer und ökonomischer Zielgrößen ersichtlich werden.

Dahingegen wies *Emotionality* einen negativen Einfluss auf die Beschwerdeartikulation auf. Demzufolge werden die Erkenntnisse aus der Pilotstudie, dass auch das organisationale Beschwerdeverhalten durch individuell empfundene Ängste, Sorgen oder Gefühle wie Mitleid bzw. Empathie geprägt ist, bestätigt. Sofern das Buying Center-Mitglied eine gewisse Unsicherheit oder Sorge vor einer argumentativen Auseinandersetzung mit dem Lieferanten empfindet, verzichtet es somit auf eine Beschwerdeäußerung. In Anbetracht dessen, dass *Emotionality* auch die Wahrnehmung von Abhängigkeiten umfasst²⁵⁰, entscheiden sich Individuen mit einer starken derartigen Merkmalsausprägung möglicherweise auch eher aus Sorge vor der Reaktion und potenziellen Konsequenzen bzw. Risiken für das Noncomplaining – insb. wenn starke Abhängigkeitsbeziehungen und aus Kundensicht unvorteilhafte Machtverhältnisse vorliegen. Ein hoher *Emotionality*-Grad könnte zudem lediglich vorläufig mit dem Verzicht auf eine unmittelbare Beschwerde beim Lieferanten verbunden sein, sodass das Individuum beabsichtigt, sich aufgrund der empfundenen Unsicherheit zunächst innerhalb des Buying Centers rückzuversichern und den Vorfall weiteren Mitgliedern zur Konsultation zu stellen. Ferner liegt die Vermutung nahe, dass der negative Einfluss eines ausgeprägten *Emotionality*-Faktors ebenfalls aus Motiven, die mit der Impression Management-Theorie und gesellschaftlichen Risiken einhergehen, resultiert.²⁵¹ Im Rahmen der Beschwerdestimulierung sollte demzufolge fokussiert werden, derartige Unsicherheiten und Sorgen zu adressieren und diese dem Kunden zu nehmen.²⁵²

Demgegenüber konnte in der vorliegenden Studie jedoch kein signifikanter Effekt des Persönlichkeitsfaktors *Extraversion* nachgewiesen werden. Eine mögliche Ursache für diese Ablehnung der hergeleiteten Hypothese könnte darin

²⁴⁹ Vgl. Bellucci et al. (2019, S. 7). Die Wirkungsbeziehung zwischen ehrlichem Verhalten und dem Entstehen von Vertrauen konnte bereits in neurowissenschaftlichen Studien gezeigt werden.

²⁵⁰ Vgl. Thielmann et al. (2022, S. 874).

²⁵¹ Inwiefern gesellschaftliche Aspekte tatsächlich das organisationale Beschwerdeverhalten beeinflussen, ist noch empirisch zu prüfen. Dies ist u. a. Gegenstand der quantitativen Studien 2a (Abschnitt 4.4) und 2b (Abschnitt 4.5).

²⁵² Eine umfassende Darstellung der aus den Studien hervorgehenden Handlungsimplicationen für die Praxis erfolgt in Abschnitt 5.2.1.

verortet sein, dass Extraversion regelmäßig ausschließlich mit positiven Erfahrungen korreliert – und nicht mit negativen.²⁵³ Demzufolge käme die in diesem Persönlichkeitsfaktor berücksichtigte Aktivität und Gesprächigkeit eher im Zuge positiver als negativer Situationen zum Ausdruck. Zudem erscheint denkbar, dass sich Extraversion erst unter Berücksichtigung von z. B. situativen Faktoren als relevanter Einfluss erweist.²⁵⁴ Ferner könnte eine mögliche Voraussetzung für den Einfluss von Extraversion auf das Beschwerdeverhalten sein, dass überhaupt die Möglichkeit zu einer direkte Interaktion via Gespräch bzw. Diskussion mit einem Ansprechpartner zur Verfügung steht und die Beschwerdeartikulation nicht über ein standardisiertes Formular ohne persönlichen Kontakt erfolgt. Dieser Aspekt wird bspw. durchaus als Kritik an einem isolierten Einsatz von Online-Formularen zur Beschwerdeäußerung angeführt.²⁵⁵ Demnach gilt es aus Anbieterperspektive, interaktive Elemente der Beschwerdestimulierung zu verfolgen. Schließlich sind extrovertierte Individuen meist durch eine hohe Teamorientierung gekennzeichnet.²⁵⁶ Dies könnte wiederum mit sich bringen, dass Personen mit einer hohen Extraversion die Situation zunächst innerhalb des Buying Centers diskutieren wollen, bevor eine Beschwerde direkt an den Lieferanten artikuliert wird. Dahingehend ließen sich Mediations- oder Moderationseffekte über die Gruppenkomponente vermuten.

Eine weitere Insignifikanz war hinsichtlich des Einflusses des Persönlichkeitsfaktors *Agreeableness* zu verzeichnen. Dieser Faktor wird zu großen Teilen mit den Aspekten Vergebung und Toleranz assoziiert.²⁵⁷ Angesichts der Ergebnisse der vorliegenden Studie sowie den Überlegungen der erweiterten Exit-Voice-Theorie könnte dies bedeuten, dass *Agreeableness* nicht das Beschwerdeverhalten an sich, sondern das Loyalitätsverhalten im Anschluss an eine (Nicht-)Beschwerde im Zuge einer Leistungsver schlechterung beeinflusst. Demnach würde sich eine erhöhte Toleranz von Fehlern und eine Tendenz zur Vergebung nicht im Noncomplaining äußern, sondern stattdessen im Verbleib beim Anbieter und dem Geben einer zweiten Chance resultieren. Gleichwohl wäre denkbar, dass *Agreeableness* nicht eine nachgelagerte Stufe im Rahmen der erweiterten Exit-Voice-Theorie, sondern eine vorgelagerte beeinflusst. So zeigte sich in der bisherigen Forschung eine positive Wirkung von *Agreeableness* auf

²⁵³ Vgl. Mooradian/Olver (1997, S. 389).

²⁵⁴ Vgl. Bodey/Grace (2006, S. 183).

²⁵⁵ Vgl. Picazo-Vela et al. (2010, S. 693); Manner/Lane (2017, S. 32).

²⁵⁶ Vgl. Judge/Cable (1997, S. 379).

²⁵⁷ Vgl. Lee et al. (2022, S: 348); Lee/Ashton (2004, S. 333).

das Zufriedenheitsniveau.²⁵⁸ Folglich geht mit einem hohen Agreeableness-Score ein höherer Schwellenwert von Unzufriedenheit einher, d. h. eine Situation wird erst ab einem deutlich schwerwiegenderen Ausmaß überhaupt als Beschwerdefall wahrgenommen. Demnach könnte Agreeableness auch auf die vorgelagerte Stufe der Unzufriedenheitsentstehung einen Einfluss ausüben – und nicht auf das Beschwerdeverhalten an sich.

Der fünfte Persönlichkeitsfaktor *Conscientiousness* zeigte wiederum einen positiven Einfluss auf die Äußerung einer Beschwerde. Angesichts dieses Ergebnisses kann geschlussfolgert werden, dass sich organisierte, gewissenhafte und leistungsorientierte Individuen im betrieblichen Kontext eher bei ihrem Lieferanten beschweren. Es ist zu vermuten, dass dies auf ihr Pflichtbewusstsein – auch ihrem eigenen Unternehmen gegenüber – zurückzuführen ist und die Unzufriedenheitsartikulation vielmehr als Teil ihrer Arbeitsaufgabe denn als Aufwand angesehen wird. Diese Überlegung geht damit einher, dass Individuen mit hohen *Conscientiousness*-Werten versuchen, ihre Ziele oder die des Unternehmens mithilfe von Perfektionismus und Qualitätsbewusstsein zu erreichen.²⁵⁹ Vor diesem Hintergrund würde es ihrer eigenen Auffassung widersprechen, Fehler bzw. Leistungsverschlechterungen kommentarlos hinzunehmen und hierdurch in Anbetracht der Mehrstufigkeit von BtB-Märkten eine zufrieden stellende Leistungserbringung gegenüber den eigenen Kunden zu gefährden. Eine Problemlösung mit dem Lieferanten wird somit als essenziell für den eigenen Leistungserfolg und die Generierung der KKV beurteilt. Neben der Bedrohung des Unternehmenserfolgs ist davon auszugehen, dass gewissenhafte Individuen sich auch aus eigennützigen Motiven beschweren, da mögliche Fehler auch auf sie selbst zurückfallen könnten und innerhalb des eigenen Unternehmens Rechenschaft dafür abgelegt werden müsste.

Abschließend konnte kein signifikanter Effekt des Persönlichkeitsfaktors *Openness* gemessen werden. Diesbezüglich war in der Hypothesenherleitung vermutet worden, dass insb. die mit diesem Konstrukt einhergehende Offenheit für neue Erfahrungen und Novelty- bzw. Variety-Seeking-Motive einen Anbieterwechsel ohne Beschwerdeäußerung erleichtern. Für diese Insignifikanz sind in erster Linie zwei mögliche Argumente anzuführen. So erscheint denkbar, dass der Einfluss von *Openness* – ähnlich wie bei *Agreeableness* – sich vielmehr in der Reaktion nach der (Nicht-)Beschwerde zeigt, d. h. in der Entscheidung, ob ein Anbieterwechsel bzw. die Fortführung der Geschäftsbeziehung avisiert wird oder nicht. Zudem ist kritisch anzumerken, inwiefern die *Openness*-Attribute mit

²⁵⁸ Vgl. Birkeland et al. (2022, S. 4).

²⁵⁹ Vgl. Yang et al. (2011, S. 376 f.).

Blick auf die potenziell festgelegten Prozesse und Strukturen eines Unternehmens überhaupt zum Tragen kommen können. Je nach Buying Center-Rolle und der damit korrespondierenden Machtposition können die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der einzelnen Mitglieder wiederum sehr stark begrenzt sein²⁶⁰, sodass derartige kommentarlose Anbieterwechsel die zugeordneten Kompetenzen übersteigen – oder bspw. aufgrund von Lieferverträgen überhaupt nicht möglich sind.

Insgesamt kann jedoch konstatiert werden, dass das Forschungsziel der vorliegenden Studie erreicht wurde.

4.3.7 Limitationen der Studie

Obwohl die Forschungsfrage im Rahmen der durchgeführten empirischen Untersuchung beantwortet werden konnte, sind dennoch Limitationen der Studie anzuführen.

Hinsichtlich der *verwendeten Stichprobe* ist anzumerken, dass zu großen Teilen Mitarbeiter aus kleinen und mittelständischen Unternehmen befragt wurden. Demnach erscheint zumindest denkbar, dass das dortige Beschwerdeverhalten tendenziell dem individuellen Beschwerdeverhalten im BtC-Bereich nähersteht als dasjenige von Großunternehmen bzw. Konzernen. Gleichwohl wird dieser Limitation durch eine differenzierte Berücksichtigung der verschiedenen Buying Center-Rollen Rechnung getragen, sodass etwa zwei Drittel der Befragten keine Entscheiderrolle bzw. Inhaberposition innehatten. Ebenfalls mit Blick auf die Besonderheiten von BtB-Märkten ergibt sich die Limitation, dass die Einflüsse der individuellen Persönlichkeitsmerkmale isoliert und frei von Verzerrungen durch die für Buying Center typischen *Gruppenprozesse* betrachtet wurden.

Auch hinsichtlich der Messinstrumente sind verschiedene Limitationen anzuführen. So besteht neben der hier gewählten Persönlichkeitsmessung über Self-Reports die Möglichkeit zur Verwendung von sog. *Observer-Reports*. Diese verhindern mögliche Verzerrungen durch Selbstbeurteilungen bzw. -wahrnehmungen, sodass eine Kombination von Self- und Observer-Reports als vorteilhaft gesehen werden kann.²⁶¹ Zudem überschritten die im Vergleich zu den Originalskalen auf jeweils vier Items gekürzten Messmodelle der einzelnen Faktoren die Grenzwerte der *Konvergenzvalidität* und *Skalenreliabilität* lediglich knapp. Des Weiteren sollte für zukünftige Studien überdacht werden, inwiefern

²⁶⁰ Vgl. Cabanelas et al. (2023, S. 71 f.).

²⁶¹ Vgl. Lee/Ashton (2006, S. 185).

die Skala des Faktors Openness inhaltlich zu modernisieren ist. So berücksichtigt das HEXACO-PI-R ausgiebig Aspekte der Kultur und Philosophie – und weniger die für diese Studie vor allem relevanten Novelty- und Variety-Seeking-Motive.

4.4 Quantitative Studie 2a: Relevanz der Buying Center-Struktur und der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz für das organisationale Noncomplaining

4.4.1 Untersuchungsziel und Herleitung der Hypothesen

4.4.1.1 Untersuchungsziel

Wie bereits in den Ausführungen hinsichtlich der Modelle des organisationalen Beschaffungsverhaltens erläutert wurde, ist dieses durch ein gewisses Wechselspiel von individuellen und gruppenbezogenen Einflussfaktoren und Handlungen gekennzeichnet. Resultierend hieraus lässt sich eine Gruppenentscheidung – z. B. ob im Zuge einer Leistungsverschlechterung eine Beschwerde eingereicht wird oder nicht – als Folge individuellen Informations- und Entscheidungsverhaltens und der anschließenden Aggregation dessen beschreiben.²⁶² Nachdem bereits in der ersten quantitativen Studie der Einfluss der individuellen Persönlichkeit auf das Noncomplaining in den Blick genommen wurde, soll nun der Fokus auf die Multipersonalität von Entscheidungen auf BtB-Märkten und der damit verbundenen Gruppenstruktur gerichtet werden. So ist freilich zu vermuten, dass bspw. die Anzahl der involvierten Personen auf Nachfragerseite, formale Verhaltensrichtlinien, verschiedene Ansichten bzw. Interessen oder eine unterschiedlich stark ausgeprägte Betroffenheit das (Nicht-)Beschwerdeverhalten beeinflussen können. Zur Konzeptualisierung der Gruppenstruktur bietet sich mit Blick auf die Erläuterungen in Abschnitt 2.4.2 das Buying Center-Konzept an. Angesichts von Kriterien wie dem Umfang, dem Formalisierungsgrad oder der Heterogenität der Mitglieder können hiermit gruppenbezogene Aspekte und in Anbetracht des Rollenkonzepts simultan individuelle Einflüsse berücksichtigt werden. Zudem bezieht die situationsbezogene Zusammensetzung des Buying Centers spezifische Merkmale bestimmter Beschaffungssituationen und damit auch Beschwerdefällen mit ein. Vor diesem Hintergrund kann die folgende Forschungsfrage formuliert werden:

²⁶² Vgl. Büschken (1994).

- Welchen Einfluss übt die Struktur eines Buying Centers auf die Einstellung zum Noncomplaining aus?

Ergänzend hierzu wird in der vorliegenden Studie einem Aspekt Rechnung getragen, der durchaus einen Einfluss auf das Noncomplainer-Verhalten auf BtB-Märkten haben kann, aber welchem in der bisherigen Diskussion in der Marketingforschung wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Konkret wird vermutet, dass die Bereitschaft eines Buying Centers zur Äußerung einer Beschwerde gegenüber dem Lieferanten nicht unabhängig von gesellschaftlichen Entwicklungen und Einflüssen sein wird, die zunächst auf die einzelnen Mitglieder des Buying Centers individuell und hierdurch auf das Gruppenverhalten insgesamt wirken. Hierbei stellt sich die Frage, ob und inwiefern eine Veränderung der gesellschaftlichen Wahrnehmung von Kritik einen Einfluss auf die kundenseitige Äußerung dieser – genauer auf das Noncomplainer-Verhalten auf BtB-Märkten – ausüben kann.²⁶³ So erscheint vor dem Hintergrund der in Abschnitt 3.3.2.3 vorgestellten Impression Management-Theorie in Erwägung zu ziehen, dass Noncomplainer in bestimmten Situationen auch im betrieblichen Kontext soziale Risiken verspüren – bspw. dahingehend, dass sie von Lieferanten und weiter gefasst in der Gesellschaft als „Nörgler“ oder „Querulant“ angesehen werden.²⁶⁴ Flankiert wird diese Vermutung davon, dass sich eine kritische Wahrnehmung der vorherrschenden Diskussionskultur – insb. hinsichtlich des Umgangs mit negativ konnotierten Äußerungen – registrieren lässt.²⁶⁵ Allerdings konnten infolge einer ausgiebigen Literaturrecherche keine sichtbaren empirischen Nachweise gefunden werden, inwiefern eine sich wandelnde, gesellschaftliche Akzeptanz kritischer Äußerungen das betriebswirtschaftlich relevante Noncomplainer-Verhalten gegenüber Lieferanten beeinflusst. Angesichts dieser Beobachtung widmet sich die vorliegende Untersuchung ergänzend der folgenden Forschungsfrage:

²⁶³ Diesbezüglich konnte bereits gezeigt werden, dass Meta-Wahrnehmungen von Individuen hinsichtlich gesellschaftlicher und sozialer Aspekte das individuelle Beschwerdeverhalten von Kunden beeinflussen können (vgl. u. a. Tojib/Khajehzadeh 2014).

²⁶⁴ Vgl. Kowalski (1996, S. 186 f.).

²⁶⁵ Vgl. Statista (2022). So empfinden lediglich 24 % der Bürger in Österreich, dass auch kritische Äußerungen in Diskussionen oder öffentlichen Debatten geäußert werden können. Zudem kam ein Bericht von Statista Consumer Insights durch Umfragen in Deutschland zu der Erkenntnis, dass knapp ein Drittel der Befragten das Empfinden haben, nicht mehr ihre wahren Gedanken und Ansichten öffentlich äußern zu können und ein Viertel der Teilnehmer ist infolge ihrer kritischen Meinungsäußerung vor sozialen Konsequenzen besorgt (vgl. Statista Consumer Insights 2020). In einer Befragung von IfD Allensbach gaben sogar 63 % der Teilnehmer an, dass man heutzutage grundsätzlich aufpassen muss, kritische Themen öffentlich anzusprechen (vgl. Statista 2019b).

- Welchen Einfluss spielt in diesem Zusammenhang die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz?

In den folgenden Kapiteln schließt sich die Herleitung der Untersuchungshypothesen an.

4.4.1.2 Wirkung der Buying Center-Struktur

Zur Konzeptualisierung der Multipersonalitätskomponente im Rahmen des organisationalen Beschwerdeverhaltens kommt das bereits in Abschnitt 2.4.2 ausführlich vorgestellte *Buying Center-Konzept* zum Einsatz. Dieses entspricht einer gedanklichen Zusammenfassung aller Individuen, die an einem organisationalen Beschaffungsprozess beteiligt sind, aber wiederum weder formal noch institutionell in der Organisationsstruktur verankert ist.²⁶⁶ Im Wesentlichen wird die Struktur des Buying Centers über die Organisationsstruktur (u. a. Anzahl an Mitarbeitern), den Formalisierungsgrad sowie die beteiligten Individuen – insb. hinsichtlich ihrer Heterogenität, Betroffenheit und ihrer Rollen – abgebildet.²⁶⁷ Angesichts dieser in der Marketingforschung etablierten Konzeptualisierung der Buying Center-Struktur wird auch im Zuge der vorliegenden Studie auf diese Merkmale zurückgegriffen.

Ausgangspunkt der Buying Center-Struktur bildet hierbei die *Unternehmensgröße*. An dieser Stelle ist jedoch zu betonen, dass sich diese im vorliegenden Kontext auf die Komplexität und den Umfang der Organisationsstruktur bezieht und damit die konkrete Anzahl an Mitarbeitern des Unternehmens umfasst.²⁶⁸ Diese Überlegung geht schließlich darauf zurück, dass die organisationale Größe – gemessen an der Mitarbeiterzahl – einen direkten Einfluss auf die Struktur und den Umfang des Buying Centers aufweist.²⁶⁹ Denn kleinen Unternehmen wohnt in der Regel keine umfassende, formalisierte Beschaffungsstruktur inne.²⁷⁰ Anstatt komplexer Einkaufsgremien, deren Handlungen auf Basis verschiedener Interaktionsprozesse bestimmt werden, entscheiden meist Geschäftsführer oder bevollmächtigte Personen isoliert über die jeweilige Beschaffung – insb.

²⁶⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 45); Hutt/Speth (2004); Fließ (2000, S. 305 f.); Webster/Wind (1972a).

²⁶⁷ Vgl. Osmonbekov/Johnston (2018, S. 785 f.); Herbst/Kemmerling (2015, S. 37); Homburg et al. (2010a, S. 204).

²⁶⁸ Die Unternehmensgröße wird hier somit nicht, wie in anderen Kontexten, über Finanz- oder Vertriebskennzahlen definiert.

²⁶⁹ Vgl. Cabanelas et al. (2023, S. 70); Bello/Lothia (1993, S. 315); Wind/Thomas (1980).

²⁷⁰ Vgl. Wind/Robertson (1982, S. 172).

in Situationen der Unsicherheit und Komplexität, die u. a. durch Leistungsfehler seitens des Lieferanten ausgelöst werden können.²⁷¹ Auch empirisch konnte bereits gezeigt werden, dass die Größe des Unternehmens mit einem größeren Umfang des Buying Centers einhergeht.²⁷² Somit kann im Rahmen der Konzeptualisierung die Unternehmensgröße als Surrogat des Buying Center-Umfangs verwendet werden.²⁷³ Zudem konnte empirisch bereits von BERKOWITZ und BELLIZZI gezeigt werden, dass große Unternehmen zur Bewältigung des Arbeitsalltags eine Reihe von Beschaffungsrichtlinien und -vorgaben für die verschiedenen Abteilungen einrichten.²⁷⁴ Dies reduziert wiederum die individuellen Entscheidungsfreiheiten der einzelnen Buying Center-Mitglieder.

Dieser Aspekt spielt auf das Ausmaß des *Formalisierungsgrads* eines Buying Centers an. Im Kern beschreibt dieser, zu welchem Ausmaß das Verhalten der Individuen und damit letztlich auch der Gruppe auf formalen Regeln, Vorgaben und Richtlinien fußt. Somit erfolgt eine Standardisierung der Tätigkeiten der beteiligten Personen und Abteilungen.²⁷⁵ Diesbezüglich liegt nahe, dass mit steigender Anzahl an involvierten Personen der Bedarf an einem hohen Formalisierungsgrad wächst, da situationsbezogen weitreichende Informations-, Kommunikations- sowie Koordinationsprozesse erforderlich werden. Vor diesem Hintergrund wird hinsichtlich der Buying Center-Struktur zunächst folgender Wirkungszusammenhang postuliert.

H₁: *Die Unternehmensgröße hat einen positiven Einfluss auf den Formalisierungsgrad des Buying Centers.*

Zudem ist ein entsprechender Wirkungszusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der *Heterogenität* des Buying Centers zu vermuten. Letztere skizziert die Vielfalt der einzelnen involvierten Buying Center-Mitglieder – und

²⁷¹ Vgl. Bello/Lohtia (1993, S. 316); LaForge/Stone (1989, S. 31 f.); Bellizzi (1981, S. 19).

²⁷² Vgl. Wood (2005, S. 270); Patton et al. (1986, S. 134); Berkowitz (1986, S. 39); Bellizzi (1981, S. 21).

²⁷³ Die Wahl der Unternehmensgröße anstatt der Anzahl an Buying Center-Mitgliedern ist im Wesentlichen darin begründet, dass die Befragten eines kognitiven Pretests der Studie zu Bedenken gaben, dass sie bspw. Informationsselektierer oder Gatekeeper nicht eindeutig identifizieren können – und damit letztlich die Größe des Buying Centers.

²⁷⁴ Vgl. Berkowitz (1986, S. 39); Bellizzi (1981, S. 19 ff.).

²⁷⁵ Vgl. Cabanelas et al. (2023, S. 71); Lewin/Donthu (2005, S. 1383); Wood (2005, S. 265); Barclay (1991, S. 148); Mintzberg (1989).

zwar bspw. hinsichtlich ihrer Rollen, Abteilungen, Interessen, Erfahrungen, Funktionen oder hierarchischen Positionen innerhalb des Unternehmens.²⁷⁶ Ist ein Buying Center somit durch eine hohe Heterogenität charakterisiert, müssen Individuen aus unterschiedlichen Abteilungen mit verschiedenen Kenntnissen und Zielen miteinander interagieren. Hinsichtlich der Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und der Heterogenität der Mitglieder ist zu vermuten, dass eine steigende Anzahl an Mitarbeitern eine zunehmende Vielfalt an beteiligten Individuen und Abteilungen, die sich hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Eigenschaften und Interessen unterscheiden, impliziert. Demzufolge ist die folgende Hypothese zu formulieren.

H₂: *Die Unternehmensgröße hat einen positiven Einfluss auf die Heterogenität des Buying Centers.*

Angesichts einer ausgeprägten Heterogenität kann jedoch vermutet werden, dass diese nur dann erfolgreich gewährleistet werden kann, sofern durch einen hohen Formalisierungsgrad entsprechende Richtlinien zur Koordination vorliegen. Denn ausschließlich eine gewisse Prozessstandardisierung sowie formale Zuweisung von Aufgaben können gewährleisten, dass die Tätigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten der einzelnen Buying Center-Mitglieder eindeutig abgegrenzt werden.²⁷⁷ Zudem erscheint die Heterogenität der Individuen und Abteilungen eine wesentliche Quelle für Konflikte innerhalb des Buying Centers zu sein.²⁷⁸ So liegt die Vermutung auf der Hand, dass weitere Individuen aus möglicherweise anderen Abteilungen mit komplementären Fähigkeiten in das Buying Center eingereicht werden können, sobald formalisierte Richtlinien geschaffen wurden. Demzufolge liegt nahe, dass die Entwicklung eines geeigneten Formalisierungsgrads eine notwendige Voraussetzung für effiziente Prozesse innerhalb des Buying Centers ist.

H₃: *Der Formalisierungsgrad des Buying Centers hat einen positiven Einfluss auf die Heterogenität des Buying Centers.*

Insb. bei größeren und angesichts der zuvor hergeleiteten Hypothesen auch bei heterogenen Buying Centern sinkt die Betroffenheit und Partizipation des einzelnen Mitglieds. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die Verantwortung nun

²⁷⁶ Vgl. Homburg et al. (2010a, S. 203 f.).

²⁷⁷ Vgl. Dawes et al. (1998, S. 58); Robbins (1990).

²⁷⁸ Vgl. Cabanelas et al. (2023, S. 72); Wood (2005); Johnston/Lewin (1996, S. 313).

bei vielen Individuen verortet wird – und nicht nur bei wenigen oder ggf. nur einem.²⁷⁹ Empirische Nachweise für derartige Effekte sind vor allem in der psychologieorientierten Gruppenverhaltensforschung zu finden.²⁸⁰ Demnach erscheinen die persönlichen Risiken und damit der Handlungsbedarf des Einzelnen geringer, was wiederum in einer Art „Verstecken innerhalb der Gruppe“ und damit insgesamt in einer Inaktivität resultieren könnte²⁸¹ – insb. unter Berücksichtigung der potenziellen Konflikte und Unannehmlichkeiten, die mit der Beschwerdeartikulation einhergehen können. So könnte bspw. zwar der Benutzer der unmittelbar Leidtragende der fehlerhaften Leistung sein, aber nicht die formale (Macht-)Position innehaben, eine Beschwerde tatsächlich einreichen bzw. vorantreiben zu können. Aufgrund der eigenen geringen Betroffenheit verzichten wiederum die für das Einreichen einer Beschwerde verantwortlichen Mitglieder auf diese. Hierzu könnte zudem beitragen, dass es bspw. dem Einkäufer – welcher vermutlich die Beschwerde formal einreichen müsste – mangels Anwendungswissens hinsichtlich der betroffenen Leistung schwerfallen könnte, den Beschwerdefall ausreichend beurteilen und an den Lieferanten fachgerecht kommunizieren zu können. Diese Überlegung wird durch den Gedanken flankiert, dass Individuen lieber mit solchen Teammitgliedern interagieren und diese unterstützen, die ihnen selber in ihren Charakteristika und Aufgaben ähneln.²⁸² Kooperatives Verhalten innerhalb des Buying Centers kann damit aufgrund einer heterogenen Struktur behindert werden.²⁸³ Zudem zeigen diverse Beiträge, dass die Heterogenität von Gruppenmitgliedern allgemein zu einer geringeren Leistungsfähigkeit und Performance einer Gruppe beitragen kann.²⁸⁴ Demnach können stark voneinander abweichende Meinungen und Interessen die Entscheidungsfindung signifikant erschweren, was wiederum die Wahrscheinlichkeit zur Inaktivität – also dem Verzicht auf eine Beschwerde – steigern könnte.

Abschließend lässt sich aus diesen Überlegungen schlussfolgern, dass die Heterogenität eines Buying Centers zu einem höheren koordinativen und damit zeitlichen Aufwand führt, der zunächst mit der Beurteilung eines Beschwerdefalls und später mit einer sich möglicherweise anschließenden Beschwerdeäußerung

²⁷⁹ Vgl. Osmonbekov/Johnston (2018, S. 786).

²⁸⁰ Vgl. u. a. Tosuntas (2020); Forsyth et al. (2002, S. 63); Mynatt/Sherman (1975).

²⁸¹ Dieses Verhalten wird in der Psychologie auch als *Social Loafing* oder *Ringelmann-Effekt* bezeichnet (vgl. Ilgin 2013; Piezon/Ferree 2008; Latane et al. 1979; Ingham et al. 1974).

²⁸² Vgl. Horwitz/Horwitz (2007, S. 990).

²⁸³ Vgl. Amason/Schweiger (1994).

²⁸⁴ Vgl. Jackson et al. (1995); Milliken/Martins (1996, S. 414 f.).

gegenüber dem Lieferanten verbunden ist. Angesichts der in Abschnitt 3.2 dargelegten allgemeinen Noncomplaining-Formel würden die Kosten der Beschwerde somit bei gleichbleibendem erwarteten Nutzen steigen, wodurch die Residualgröße zwischen den Kosten und dem Nutzen einer Beschwerde sinken bzw. negativ werden würde.²⁸⁵ Noncomplaining wäre somit die Folge. Da dieser weitestgehend koordinativ verursachte Kostenfaktor von der Größe und der Heterogenität des Buying Centers hervorgerufen wird – und damit relativ unabhängig von dem konkreten Beschwerdevorfall ist –, ist zu vermuten, dass hierdurch ein positiver Einfluss auf die *generelle Einstellung zum Noncomplaining* des Buying Centers genommen wird. Insofern kann der folgende Wirkungszusammenhang postuliert werden:

H₄: *Die Heterogenität des Buying Centers hat einen positiven Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining.*

Somit wurden hinsichtlich der Wirkung der Buying Center-Struktur auf die Einstellung zum Noncomplaining insgesamt vier Hypothesen hergeleitet.

4.4.1.3 Wirkung der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz

Ein weiteres – bisher in der Beschwerdeforschung jedoch kaum untersuchtes – Phänomen ist das grundsätzliche Gefühl, dass die Äußerung von Kritik bzw. kritischen Meinungen in der Gesellschaft wenig anerkannt und akzeptiert wird. Dieses Empfinden wird in der vorliegenden Arbeit als *wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* bezeichnet.²⁸⁶ Dieses Konstrukt umfasst damit die

²⁸⁵ Vgl. Kenning (2010); Kolodinsky (1995, S. 49 f.); Ro (2015, S. 438 f.). Dies setzt jedoch voraus, dass der erwartete Nutzen der Beschwerde die Kosten nicht deutlich übersteigt. Übersteigt der Nutzen auch die zusätzlichen Kosten der Buying Center-Problematik, so ist dennoch die Beschwerdeäußerung die Folge.

²⁸⁶ Angesichts der vielfach in einer breiten Öffentlichkeit geführten Diskussion, u. a. über die Thematik der freien Meinungsäußerung oder der Diskriminierung von Minderheiten, hat sich im allgemeinen Sprachgebrauch der Begriff *Cancel Culture* etabliert (vgl. Tando et al. 2022, S. 2; Bouvier/Machin 2021; Bouvier 2020; Clark 2020, S. 88 f.). Hierbei erfolgt die Ausrichtung und Verwendung dieses Begriffs weitestgehend in politisch konnotierten Zusammenhängen (vgl. Fahey et al. 2023, S. 69 f.). Gleichwohl eine gewisse Nähe dieses Phänomens zu der in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegten wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz herrscht, wird mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand des Noncomplainer-Verhaltens in betrieblichen Geschäftsbeziehungen – und nicht das Beschwerdeverhalten im politischen Umfeld – dieser Terminus als inadäquat beurteilt und daher vermieden.

individuelle Wahrnehmung einer Person, Kritik – z. B. an der Leistung anderer Personen oder Unternehmen – üben, gegensätzliche Meinungen kundtun oder negativen Empfindungen Ausdruck verleihen zu können, ohne mit gesellschaftlichen Konsequenzen wie Isolation, Ausgrenzung oder einem negativen Image rechnen zu müssen. Diese Überlegungen gehen auf die in Abschnitt 3.3.2.3 dargelegte *Impression Management-Theorie* zurück. Demnach sind Individuen bemüht, gesellschaftlich in einem positiven Licht gesehen zu werden, sodass sie strategisch ihr Verhalten zwecks eines positiven gesellschaftlichen Images anpassen.²⁸⁷ Denn eine gelungene Darstellung des eigenen Selbst resultiert in belohnenden sozialen Interaktionen.²⁸⁸

Folglich erscheint durchaus denkbar, dass Individuen auf die Artikulation einer Beschwerde verzichten, um ihr eigenes soziales Image nicht in Gefahr zu bringen und möglicherweise mit gesellschaftlichen Konsequenzen sanktioniert zu werden. Denn schließlich stellt auch die Beschwerdeäußerung und die damit ggf. verbundene Diskussion mit dem jeweiligen Ansprechpartner eine soziale Interaktion dar. Bereits die frühe Beschwerdeforschung konnte dahingehend Erkenntnisse liefern, dass die Artikulation von Unzufriedenheit oftmals mit negativen Konnotationen belastet ist und die Sorge bei einem (potenziellen) Beschwerdeführer besteht, dass er als Quertreiber wahrgenommen würde.²⁸⁹ Dieser Eindruck des unzufriedenen Kunden zeigt sich vielfach in einem Gefühl der Scham oder Peinlichkeit, sobald die Unzufriedenheit an den Anbieter – vor allem von Angesicht zu Angesicht – persönlich kommuniziert wird.²⁹⁰ So wird u. a. befürchtet, durch eine Beschwerde nicht sozial erwünscht zu handeln und das eigene Image in der Gesellschaft zu riskieren.²⁹¹ Denn in Situationen des sozialen Austauschs sind Personen bemüht, auch die Erwartungen des Interaktionspartners oder Dritten zu erfüllen.²⁹² Dies führt letztlich dazu, sich in Anbetracht des Eindrucks auf andere entgegen der eigenen tatsächlichen Auffassung zu verhalten. Bezogen auf die konkrete Geschäftsbeziehung zeigen sich zudem Bedenken, dass der Geschäfts- bzw. der unmittelbare Interaktionspartner den Beschwerdeführer als

²⁸⁷ Vgl. Tojib/Khajehzadeh (2014, S. 1538); Leary/Kowalski (1995, S. 95 ff.).

²⁸⁸ Vgl. Chen et al. (1996, S. 272).

²⁸⁹ Vgl. Wirtz/Chew (2002, S. 145); Sperduto et al. (1978).

²⁹⁰ Vgl. Mattila/Wirtz (2004, S. 152).

²⁹¹ Vgl. Tojib/Khajehzadeh (2014, S. 1550 f.); Kowalski (1996, S. 186 f.). In der qualitativen Pilotstudie wurde dies konkret in Interview drei durch den Befragten geäußert: „*Trotzdem kenne ich das auch selber, dass man oftmals in der Situation ist, dass man sich nicht beschweren möchte, weil Sachen wie soziale Erwünschtheit aufkommen können.*“

²⁹² Vgl. Huang et al. (2014, S. 181); Trafimow et al. (2010, S. 303 f.).

unangenehmen Kunden im Sinne eines „Problemfalls“ ansehen könnte.²⁹³ Es ist durchaus möglich, dass der Anbieter in dem Zusammenhang die Notwendigkeit dieser Geschäftsbeziehung kritisch hinterfragt und damit betriebswirtschaftliche Konsequenzen drohen könnten. Diese Überlegungen werden empirisch dadurch gestützt, dass sich in harmoniebedürftigen und kollektivistisch geprägten Kulturen weniger beschwert wird.²⁹⁴ Diesbezüglich konnten bereits verschiedene Studien empirisch zeigen, dass sich in kollektivistischen Gesellschaften – bspw. der chinesischen – unzufriedene Kunden mit der Kommunikation von Kritik sowie der öffentlichen Demonstration von Unzufriedenheit unwohl fühlen²⁹⁵ – und sich damit weitestgehend für das Noncomplaining entscheiden. Sich-Beschweren wird demnach als Verstoß gegen das gesellschaftliche Bedürfnis nach Harmonie verstanden.²⁹⁶ Dahingegen ist der Umgang mit Leistungsverschlechterungen in von Individualismus gekennzeichneten Gesellschaften weniger fehlertolerant, sodass rascher und aus einem gewissen Selbstverständnis heraus Kritik geäußert wird.²⁹⁷ In derartigen Kulturen – also solchen mit einer hohen Kritikakzeptanz – werden Beschwerdeführer zwar regelmäßig als wenig sympathisch wahrgenommen, doch gleichzeitig werden mit der Kritik- und Beschwerdeäußerung Attribute wie Klugheit oder Aufrichtigkeit assoziiert.²⁹⁸ Vor diesem Hintergrund empfinden Complainer, dass sie das Richtige tun und zu einer Verbesserung der Situation für beide Seiten beitragen, indem sie auf den Fehler bzw. die Leistungsverschlechterung hinweisen. Ein positives gesellschaftliches Image könnte dann sogar die Folge sein. Insb. westliche Kulturen zeigen eine Tendenz zur Akzeptanz der Unzufriedenheitsartikulation in betriebswirtschaftlichen Transaktionen, da die Erwartungen hinsichtlich des Rechts auf Erfüllung der eigenen Bedürfnisse stark ausgeprägt sind.²⁹⁹

Demzufolge liegt nahe, dass auch das Beschwerdeverhalten im BtB-Kontext durch die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz beeinflusst werden könnte. Hierbei ist eine Einflussnahme in zweierlei Hinsicht zu vermuten. So erscheint denkbar, dass die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz auch innerhalb des Buying Centers wirkt – insb. wenn eine hohe Heterogenität der Mitglieder und damit viele unterschiedliche Meinungen und Ansichten vorliegen.

²⁹³ Vgl. Halstead/Dröge (1991).

²⁹⁴ Vgl. Wan (2011); Chan/Wan (2008, S. 85 f.); Lowe/Corkindale (1998, S. 860).

²⁹⁵ Vgl. Lee/Sparks (2007, S. 520 ff.); Ngai et al. (2007, S. 1387).

²⁹⁶ Vgl. FitzPatrick et al. (2012, S. 741).

²⁹⁷ Vgl. Chan/Wan (2008, S. 85 f.); Liu/McClure (2001, S. 63 f.); Hofstede (1980).

²⁹⁸ Vgl. Kowalewski (2019, S. 454); Wojciszke (2004, S. 56 f.).

²⁹⁹ Vgl. Kowalewski (2019, S. 454).

Sollte ein Buying Center-Mitglied wahrnehmen, dass Kritik ohne unmittelbare soziale Konsequenzen geäußert werden kann, so ist zu vermuten, dass diese auch ungeachtet der vorherrschenden Heterogenität und der damit korrespondierenden Meinungsvielfalt innerhalb des Buying Centers geäußert wird. Folglich würde dies den postulierten positiven Einfluss der Heterogenität auf die Einstellung zum Noncomplaining abschwächen. Zudem ist vor allem ein direkter Einfluss der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz eines Buying Center-Mitglieds auf die Einstellung zum Noncomplaining des gesamten Buying Centers zu vermuten. Die Möglichkeit eines einzelnen Buying Center-Mitglieds, Einfluss auf die Gruppeneinstellung zu nehmen, ist dabei jedoch weitestgehend von der Machtposition des Individuums abhängig.³⁰⁰ Daher ist zu vermuten, dass sich die individuelle Wahrnehmung der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz verstärkt und sich dann in der Einstellung des Buying Centers zum Noncomplaining niederschlägt, wenn das Buying Center-Mitglied hinsichtlich seines relativen Einflusses auf die weiteren Gruppenmitglieder eine entsprechende Machtposition inne hat – diese muss zudem nicht ausschließlich formaler Natur sein.

Abschließend werden vor dem Hintergrund dieser Überlegungen die folgenden drei Hypothesen formuliert:

- H₅: Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hat einen negativen moderierenden Einfluss auf die Wirkungsbeziehung zwischen der Heterogenität des Buying Centers und der Einstellung zum Noncomplaining.*
- H₆: Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hat einen negativen Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining.*
- H₇: Der relative Einfluss hat einen positiven moderierenden Effekt auf die Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz und der Einstellung zum Noncomplaining.*

4.4.1.4 Zusammenführung der Untersuchungshypothesen

Schließlich wurden insgesamt sieben Hypothesen hergeleitet, die es in der vorliegenden Untersuchung empirisch zu prüfen gilt. Tabelle 4.10 zeigt eine zusammenfassende Übersicht der aufgestellten Hypothesen.

³⁰⁰ Vgl. Staehle et al. (2014); Tellefsen (2006); Venkatesh et al. (1995); Kohli (1989).

Tabelle 4.10 Quantitative Studie 2a – Zusammenfassung der Hypothesen

Nr.	Hypothese
H ₁	Die Unternehmensgröße hat einen positiven Einfluss auf den Formalisierungsgrad des Buying Centers.
H ₂	Die Unternehmensgröße hat einen positiven Einfluss auf die Heterogenität des Buying Centers.
H ₃	Der Formalisierungsgrad des Buying Centers hat einen positiven Einfluss auf die Heterogenität des Buying Centers.
H ₄	Die Heterogenität des Buying Centers hat einen positiven Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining.
H ₅	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hat einen negativen moderierenden Einfluss auf die Wirkungsbeziehung zwischen der Heterogenität des Buying Centers und der Einstellung zum Noncomplaining.
H ₆	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hat einen negativen Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining.
H ₇	Der relative Einfluss hat einen positiven moderierenden Effekt auf die Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz und der Einstellung zum Noncomplaining.

Neben diesen sieben Hypothesen wurden zusätzliche Kontrollvariablen in die Modellprüfung aufgenommen. Dies erfolgte zur Reduktion eines *Omitted Variable Bias*, welcher durch die Einflussnahme alternativer Erklärungsansätze innerhalb des Modells verursacht werden könnte, und zur Sicherstellung einer höheren Aussagekraft der Ergebnisse.³⁰¹ So wurde zur Berücksichtigung potenzieller Abhängigkeiten zwischen dem Kunden und Lieferanten der *Geschäftstyp* integriert. Ferner sollte u. a. den unterschiedlichen (Macht-)Positionen der Befragten innerhalb ihres Buying Centers durch Einbezug der eingenommenen *Rolle* Rechnung getragen werden.

Abbildung 4.7 zeigt das empirisch zu prüfende Hypothesensystem grafisch in einem Forschungsmodell.

³⁰¹ Vgl. Clarke (2019, S. 2); Klarmann/Feurer (2018, S. 26).

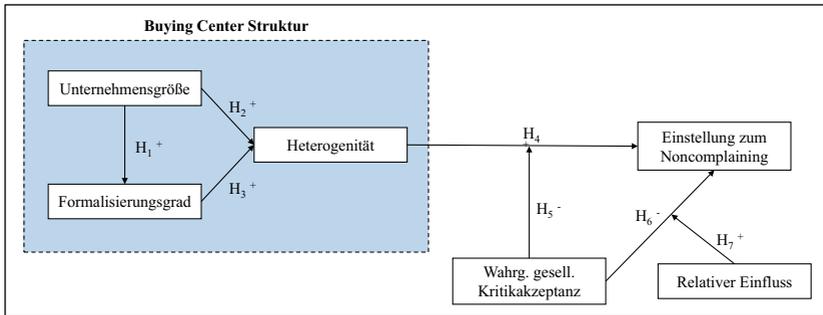


Abbildung 4.7 Quantitative Studie 2a – Forschungsmodell. (Quelle: Eigene Darstellung.)

4.4.2 Festlegung des Untersuchungsdesigns

4.4.2.1 Design und Ablauf der Erhebung

Angesichts des Ziels der vorliegenden Untersuchung – die empirische Prüfung des in Abschnitt 4.4.1 hergeleiteten Wirkungsmodells – sollte analog zum Vorgehen in der ersten quantitativen Studie ein strukturprüfendes Verfahren zum Einsatz kommen, um die aufgestellten Hypothesen testen zu können. Diese Prüfung unterliegt jedoch mit Blick auf das in Abbildung 4.7 dargestellte Forschungsmodell der Voraussetzung, einerseits latente Konstrukte und andererseits mehrstufige Wirkungszusammenhänge unter Berücksichtigung mehrerer abhängiger Variablen simultan prüfen zu können. Hierfür eignet sich ausschließlich die *Strukturgleichungsanalyse*.³⁰² Diese wurde unter Einsatz des kovarianz-basierten Ansatzes angewendet. Eine konkrete Erläuterung des Verfahrens sowie der Auswahlentscheidung erfolgt in Abschnitt 4.4.2.2.

Im Anschluss hieran werden die dargestellten hypothetischen Konstrukte, welche intervenierenden und damit nicht zu beobachtenden Variablen entsprechen, operationalisiert (Abschnitt 4.4.3). Dafür ist die Bildung von Messinstrumenten notwendig – sowohl unter Rückgriff auf bereits in der Forschung etabliertes und validiertes Skalenmaterial als auch durch die Entwicklung neuer Skalen. Danach wird in Abschnitt 4.4.4 die Durchführung der Erhebung – konkret die Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung sowie die Zusammensetzung der Stichprobe – beschrieben. Anschließend werden die erhobenen Daten in Abschnitt 4.4.5 unter der Zuhilfenahme der Software *SPSS Statistics* und *SPSS*

³⁰² Vgl. Backhaus et al. (2018, S. 19).

AMOS analysiert und die Hypothesen geprüft. Schließlich werden die Ergebnisse dargestellt, diskutiert und Limitationen der Studie aufgezeigt (Abschnitt 4.4.6 und 4.4.7).

4.4.2.2 Methodische Grundlagen der Strukturgleichungsmodellierung

Ein im Rahmen der Marketingforschung häufig herangezogenes Verfahren zur statistischen Prüfung von komplexen Wirkungsgefügen ist die sog. *Strukturgleichungsanalyse (SGA)*.³⁰³ Diese dient im Wesentlichen dazu, a priori auf Basis von theoretisch und sachlogisch begründeten Überlegungen hergeleitete Zusammenhänge zwischen Variablen unter Zuhilfenahme von empirisch gewonnenem Datenmaterial zu prüfen.³⁰⁴ Hierbei erlaubt die SGA im Gegensatz zur „klassischen“ Regressionsanalyse die simultane Untersuchung einer Vielzahl an Wirkungsbeziehungen zwischen sowohl manifesten als auch latenten Variablen – und nicht nur die Prüfung unilateraler Zusammenhänge.³⁰⁵ Demnach können im Zuge der SGA Beziehungen zwischen exogenen und endogenen Variablen sowie zwischen ausschließlich endogenen untersucht werden.³⁰⁶ Die *Strukturgleichungsmodellierung* stellt wiederum die Transformation des Hypothesensystems in die formale Struktur eines sog. *Strukturgleichungsmodells* dar, in welchem die Zusammenhänge zwischen den Variablen in einem linearen (Mehr-) Gleichungssystem abgebildet werden.³⁰⁷ Ein Strukturgleichungsmodell setzt sich dabei aus drei verschiedenen Teilmodellen zusammen (Abbildung 4.8):

- A) Messmodell der latenten exogenen Variablen, welches die Messungen der unabhängigen Variablen über deren Indikatoren beschreibt („äußeres Modell“);
- B) Strukturmodell, welches die Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen umfasst („inneres Modell“);
- C) Messmodell der latenten endogenen Variablen, welches die Messungen der abhängigen Variablen über deren Indikatoren darstellt („äußeres Modell“).³⁰⁸

³⁰³ Teilweise wird die SGA auch als Kausalanalyse bezeichnet. Dieser Begriff wird hier jedoch vermieden, da eine tatsächliche Kausalität innerhalb der Methodik nur bedingt belegt werden kann (vgl. Fassott 2006, S. 68).

³⁰⁴ Vgl. Backhaus et al. (2018, S. 560 ff.).

³⁰⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 7 ff.).

³⁰⁶ Vgl. Backhaus et al. (2018, S. 560 ff.).

³⁰⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 7).

³⁰⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 45).

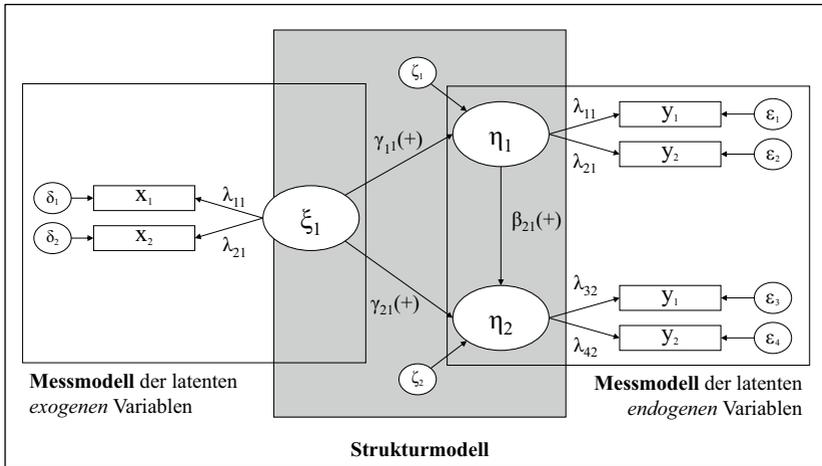


Abbildung 4.8 Aufbau eines Strukturgleichungsmodells mit reflektiven Messmodellen. (Quelle: Weiber/Mühlhaus 2014, S. 46.)

Neben der grafischen Darstellung kann ein Strukturgleichungsmodell auch über folgende Gleichungen beschrieben werden:³⁰⁹

- A) Messmodell der latenten exogenen Variable: $x = \Lambda_x \cdot \xi + \delta$
- B) Strukturmodell: $\eta = B \cdot \eta + \Gamma \cdot \xi + \zeta$
- C) Messmodell der latenten endogenen Variable: $y = \Lambda_y \cdot \eta + \varepsilon$

mit

- x, y = Indikatoren der abhängigen (x) bzw. unabhängigen (y) Variable,
- Λ_x, Λ_y = Faktorladungsmatrizen der Pfadkoeffizienten,
- ξ, η = Vektor der abhängigen bzw. unabhängigen Variable,
- $\delta, \zeta, \varepsilon$ = Fehlerterme,
- B, Γ = Koeffizientenmatrizen.

³⁰⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 48 f.). An dieser Stelle ist anzumerken, dass diese Gleichungen ein Strukturgleichungsmodell in allgemeiner Form darstellen und sich nicht unmittelbar auf die Abbildung 4.8 beziehen. Zudem werden lediglich Gleichungen unter Berücksichtigung von reflektiven Messmodellen formuliert, da in der vorliegenden Arbeit keine formativen Messmodelle eingesetzt werden.

Um die Wirkungsbeziehungen in Strukturgleichungsmodellen schätzen zu können, kann auf zwei verschiedene Verfahren zurückgegriffen werden: die Varianz- oder die Kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung.³¹⁰

Die *kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung* – der sog. LISREL-Ansatz – sollte gewählt werden, wenn ein Strukturgleichungsmodell zu schätzen ist, welches im Sinne eines deduktiven Vorgehens von bestehenden Theorien abgeleitet wurde.³¹¹ Hierbei werden die Parameterwerte eines Modells unter simultaner Berücksichtigung der Varianz-Kovarianz-Matrix ganzheitlich geschätzt. Ziel dieses Verfahrens ist es, die Varianz-Kovarianz-Matrix bestmöglich reproduzieren zu können.³¹²

Demgegenüber besteht das Ziel der *Varianzbasierten Strukturgleichungsmodellierung* – der sog. PLS-Ansatz – darin, die Datenmatrix hinsichtlich der jeweiligen Zielgrößen bestmöglich prognostizieren zu können.³¹³ Im Zentrum steht hierbei die Prüfung neuartiger Hypothesen – und damit nicht die Prüfung bereits etablierter Theorien. Im Rahmen des PLS-Ansatzes wird auf ein zweischrittiges Verfahren zurückgegriffen. Zunächst werden für die latenten Variablen Schätzwerte berechnet, bevor anschließend die Schätzung der Parameter für die Gleichungssysteme erfolgt.³¹⁴

Tabelle 4.11 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die wesentlichen Unterschiede zwischen dem LISREL- und dem PLS-Ansatz.

Mit Blick auf die deduktive und theoriegeleitete Ausrichtung der Studie sowie die bereits in anderen Kontexten etablierte und validierte Operationalisierung der Konstrukte sprechen die Argumente für den Einsatz der kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellierung. Dies geht mit der indes vorherrschenden Bevorzugung dieses Verfahrens in der Marketingforschung einher.³¹⁵

An eine erfolgte Parameterschätzung schließt sich die *Gütebeurteilung des Modells* an, im Rahmen derer eine Vielzahl an Kriterien zur Verfügung steht.³¹⁶ In diesem Sinne sind einige Größen zur Prüfung der Gesamtanpassung des

³¹⁰ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 24).

³¹¹ Vgl. Hair et al. (2016, S. 4); Herrmann et al. (2006, S. 45).

³¹² Vgl. Hair et al. (2017, S. 163 ff.); Weiber/Mühlhaus (2014, S. 54).

³¹³ Vgl. Hair et al. (2016, S. 15); Huber et al. (2007, S. 13).

³¹⁴ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 25).

³¹⁵ Vgl. u. a. Hair et al. (2012, S. 415); Steenkamp/Baumgartner (2000).

³¹⁶ An dieser Stelle werden jedoch nur Gütemaße zur Beurteilung des Gesamtmodells aufgeführt. Analog zum in Abschnitt 4.3.5.1 beschriebenen Vorgehen wird die Gütebeurteilung der einzelnen Teilmodelle anhand der dort beschriebenen Kriterien der Inhalts- und Konvergenzvalidität sowie Konstruktreliabilität auch im Rahmen der Strukturgleichungsmodellierung durchgeführt.

Tabelle 4.11 Vergleich der varianz- und kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellierung³¹⁷

Merkmal	PLS-Ansatz	LISREL-Ansatz
Ziel	Prognosefokus, d. h. bestmögliche Prädiktion der Datenmatrix	Parameterfokus, d. h. bestmögliche Reproduktion der Varianz-Kovarianz-Matrix
Theoriebezug	Prognoseorientierung („Soft Modeling“)	Theorietest („Hard Modeling“)
Methodik	Regressionsanalyse mit zweistufiger Schätzung von Mess- und Strukturmodell	Faktoranalyse mit simultaner Schätzung aller Parameter
Verteilungsannahme	„Weiche“ Verteilungsannahmen	Multinormalverteilung
Schätzverfahren	Ordinary Least Squares	Maximum Likelihood
Stichprobengröße	Kleine Stichprobe ausreichend (mit ansteigender Größe verbessert sich die Präzision des Modells)	Große Stichprobe erforderlich
Gütekriterien	Partielle Gütemaße	Partielle und globale Gütemaße
Messmodelle	Formativ und reflektiv	Reflektiv
Softwareunterstützung	z. B. SmartPLS	z. B. AMOS, LISREL

Modells vorzustellen, um so vorgelagert potenzielle Identifikationsprobleme, Fehlspezifikationen oder Verletzungen von Verteilungsannahmen als erste Hinweise für eine notwendige Modellanpassung identifizieren zu können. Im Zuge einer Plausibilitätsprüfung können bspw. sog. *Heywood-Cases* aufgedeckt werden, welche negative Varianzen oder Korrelationen größer eins aufweisen, sodass eine Fehlspezifikation festgestellt werden kann.³¹⁸ Zur Beurteilung der Gesamtanpassung des Modells kommen in der vorliegenden Arbeit die folgenden Gütekriterien zum Einsatz.

- *Root-Mean-Square-Error-of-Approximation (RMSEA)*: Mithilfe dieses inferenzstatistischen Maßes kann die Fähigkeit des Modells geprüft werden, wie

³¹⁷ Vgl. Hair et al. (2016, S. 16 ff.); Herrmann et al. (2006, S. 44); Weiber/Mühlhaus (2014, S. 74).

³¹⁸ Vgl. Homburg/Giering (1996, S. 9 f.).

gut die Realität approximiert werden kann.³¹⁹ Dabei liegt eine perfekte Modellanpassung bei einem Wert von 0 vor. Werte von kleiner 0,05 weisen auf einen guten und Werte kleiner 0,08 auf einen akzeptablen Model Fit hin. Übersteigt der RMSEA 0,1, sollte das Modell verworfen werden.³²⁰

- *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*: Der SRMR beschreibt den nicht erklärten Anteil der Varianzen und Kovarianzen im Modell. Um einen guten Model Fit gewährleisten zu können, sollte der Wert von 0,1 unterschritten werden.³²¹
- *Chi-Quadrat-Test*: Hierbei wird der Chi-Quadrat-Wert ins Verhältnis zu den Freiheitsgraden gesetzt. Gem. der Literatur sollte das Modell für eine gute Anpassung einen Wert von kleiner drei aufweisen.³²²
- *Comparative-Fit-Index (CFI)*: Dieses Kriterium berechnet den Anpassungswert des Untersuchungsmodells im Verhältnis zum Basismodell unter Berücksichtigung der Freiheitsgrade.³²³ Ein Wert von über 0,9 sollte für eine gute Modellanpassung überschritten werden.³²⁴
- *Tucker-Lewis-Index (TLI)*: Der TLI ähnelt stark dem CFI und berücksichtigt die Komplexität des Modells bei der Gütebeurteilung. Dabei sollte der Grenzwert von 0,9 übertroffen werden.³²⁵

Es schließt sich die Operationalisierung der Konstrukte mittels geeigneter Messinstrumente an.

4.4.3 Operationalisierung und Messinstrumente der Konstrukte

Zwecks der Durchführung dieser quantitativen Studie wurden sowohl Skalen, welche in der bisherigen Literatur bereits validiert und einzig auf den vorliegenden Kontext angepasst wurden, als auch aufgrund der Neuartigkeit – insb. des Konstrukts *wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* – eigens

³¹⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 205); Kenny et al. (2015).

³²⁰ Vgl. Byrne (2001, S. 79 ff.); Arbuckle/Wothke (1999, S. 77).

³²¹ Vgl. Kuß et al. (2018, S. 302).

³²² Vgl. Homburg/Giering (1996, S. 13). Teilweise wird sogar ein Wert kleiner fünf als akzeptabel gesehen (vgl. Schumacker/Lomax 2004, S. 82).

³²³ Vgl. Reinecke (2003, S. 25 ff.).

³²⁴ Vgl. Bentler (1990, S. 238 ff.).

³²⁵ Vgl. Bentler (1990, S. 238 ff.).

für die Untersuchung entwickelte Messinstrumente eingesetzt. Hierbei wurden ausschließlich reflektive Messmodelle verwendet.

Die Abfrage der Indikatoren basierte weitestgehend auf siebenstufigen Likert-Skalen, wodurch die Studienteilnehmer ihre Zustimmung oder Ablehnung bezüglich der in den Items getroffenen Aussagen auf einer eindimensionalen Skala von „Stimme überhaupt nicht zu“ (= 1) bis „Stimme voll und ganz zu“ (= 7) zum Ausdruck bringen konnten. Die Abstufung der Antwortmöglichkeiten in sieben Kategorien ermöglichte eine hinreichend differenzierte Erfassung der Daten sowie eine metrische Auswertung dieser. Bei der Auswahl der Items wurde auf eine monotone Formulierung der Items geachtet.³²⁶ Zudem wurde mit Ausnahme der Variable *Unternehmensgröße* und den Kontrollvariablen ausschließlich auf sog. *Multi-Item-Skalen* zurückgegriffen. Hierdurch sollte verhindert werden, dass die Antworten der Teilnehmer durch ein unterschiedliches Verständnis der Aussagen schwer zu vergleichen sind. So ermöglicht ein Multi-Item-Measurement, potenzielle Verzerrungen einzelner Indikatoren zu nivellieren, indem die Konstrukte durch mehrere Items gemessen werden.³²⁷ Somit sollte die Mindestanzahl der Indikatoren pro Konstrukt zwei betragen.³²⁸ Analog zum Vorgehen in der ersten quantitativen Studie wurden *Reverse-Coded Items* integriert, um einer drohenden Probandenmüdigkeit entgegenzuwirken.³²⁹

Ob das verwendete Skalenmaterial für die vorliegende Erhebung geeignet erschien oder noch weiter angepasst werden musste, wurde mithilfe eines quantitativen Pretests (n = 32) geprüft. Als Entscheidungsindizien für mögliche Anpassungen oder Item-Eliminationen wurden die bereits in Abschnitt 4.3.5.1 vorgestellten Kriterien Cronbachs Alpha, KITK und Faktorladungen (FL) zugrunde gelegt.

Die *Unternehmensgröße* wurde analog zu der Studie von BROCK ET AL. (2013) über eine Single-Item-Skala gemessen.³³⁰ Als Proxy wurden die Teilnehmer bezüglich der Anzahl an Mitarbeitern in ihrem Unternehmen befragt.³³¹

³²⁶ Vgl. Berekhoven et al. (2009, S. 74). Eine monotone Itemcharakteristik bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit der Zustimmung zu einer Aussage mit zunehmender Ausprägung der Variable monoton steigt bzw. sinkt.

³²⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 112).

³²⁸ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014, S. 113).

³²⁹ Dieser Aspekt war insb. mit Blick auf die simultane Erhebung der Daten für die quantitative Studie 2b und die daraus resultierende hohe Anzahl an Items von hoher Bedeutung.

³³⁰ Vgl. Brock et al. (2013, S. 320).

³³¹ Das Item lautete konkret: „Wie groß ist die Anzahl an Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen?“

Zur Beantwortung konnten die Befragten zwischen sechs verschiedenen Größenintervallen wählen.

Zur Operationalisierung des Konstrukts *Formalisierungsgrad* wurde auf die Skala von WOOD (2005) zurückgegriffen, welche auf der Skala von SPEKMAN/STERN (1979) aufbaut.³³² Diese aus vier Items bestehende Skala wurde ohne inhaltliche Modifikationen in den Pretest übernommen. Tabelle 4.12 gibt einen Überblick hinsichtlich der Indikatoren sowie Ergebnisse des Pretests. Demnach wurden die strengen Grenzwerte der entsprechenden Kriterien mit Ausnahme von Item FoG04 deutlich überstiegen. Da dieses jedoch die liberalen Grenzwerte für die KITK von 0,3 und für die Faktorladungen von 0,6 überschritt, wurde die Skala in Anbetracht der geringen Stichprobengröße des Pretests unverändert in die Haupterhebung übernommen.

Tabelle 4.12 Quantitative 2a – Operationalisierung von *Formalisierungsgrad*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,793	
			KITK	FL
FoG01	In unserem Buying Center werden die meisten Beschaffungsentscheidungen auf Basis existierender Regeln und Prozesse durchgeführt.	Wood (2005) in Anlehnung an Spekman/Stern (1979)	0,684	0,862
FoG02	Ich folge oft strikten Verfahrensvorgaben, wenn ich eine beschaffungsbezogene Entscheidung treffe.		0,711	0,875
FoG03	Die meisten beschaffungsbezogenen Probleme können mithilfe eines standardisierten Prozederes angegangen werden.		0,611	0,779
FoG04	Ich löse häufig Probleme in Beschaffungsprozessen, indem ich schriftlichen und verbalen Anweisungen anderer folge.		0,436	0,629

³³² Vgl. Wood (2005, S. 274).

Die Messung des Konstrukts *Heterogenität* erfolgte anhand der Drei-Item-Skala von HOMBURG ET AL. (2010a).³³³ Diese entstammt der Skala von STODDARD/FERN (2002). Im vorliegenden Kontext wurden die Items jedoch dahingehend modifiziert, dass der Bezugspunkt nun das eigene Buying Center des Teilnehmers war – und nicht dasjenige des Kunden. Gem. den Ergebnissen des Pretests aus Tabelle 4.13 konnte die Skala unverändert in der Haupterhebung berücksichtigt werden.

Tabelle 4.13 Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von *Heterogenität*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,755	
			KITK	FL
Het01	Die Mitglieder unseres Buying Centers haben unterschiedliche berufliche Hintergründe.	modifiziert nach Homburg et al. (2010a) in Anlehnung an Stoddard/Fern (2002)	0,576	0,815
Het02	Die Mitglieder unseres Buying Centers haben ein unterschiedliches Wissen hinsichtlich der Beschaffung dieser Leistung.		0,618	0,841
Het03	Die Mitglieder unseres Buying Centers verfolgen unterschiedliche Interessen und Prioritäten bei der Beschaffung dieser Leistung.		0,567	0,808

Angesichts der Operationalisierung von *Relativer Einfluss* wurde auf das Skalenmaterial von HERBST/AUSTEN (2011) zurückgegriffen, welches bereits frühzeitig von KOHLI (1989) entwickelt wurde.³³⁴ Hierbei wurde die Skala um ein Item gekürzt und die in der Original-Skala eingenommene Beobachterperspektive in eine Selbstbeurteiler-Formulierung abgewandelt. Im Pretest überschritt die verwendete Skala die entsprechenden Grenzwerte deutlich (Tabelle 4.14). Sodann konnte auch dieses Messinstrument unverändert in der Haupterhebung eingesetzt werden.

³³³ Vgl. Homburg et al. (2010a, S. 210).

³³⁴ Vgl. Herbst/Austen (2011, S. 534).

Tabelle 4.14 Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von *Relativer Einfluss*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,842	
			KITK	FL
REi01	Ich habe großen Einfluss auf die Meinung der anderen Mitglieder.	modifiziert nach Herbst/Austen (2011) in Anlehnung an Kohli (1989)	0,672	0,851
REi02	Ich beeinflusse die Auswahlkriterien, die zur endgültigen Kaufentscheidung herangezogen werden, stark.		0,710	0,874
REi03	Mein Einfluss kommt in der endgültigen Entscheidung zum Ausdruck.		0,746	0,893

Aufgrund des Fokus der bisherigen empirischen Marketingforschung auf das Beschwerdeverhalten – aber nicht auf das Noncomplaining – konnte nicht auf eine vollständig validierte Skala zur Messung der generellen *Einstellung zum Non-complaining* zurückgegriffen werden. Demzufolge wurde zur Operationalisierung eine eigene Skala mit drei Items entwickelt. Im Rahmen der Formulierung der Items wurde sich an einer Skala von BLODGETT (1994) zur Messung der Einstellung zur Beschwerdeäußerung orientiert.³³⁵ Tabelle 4.15 fasst die Ergebnisse des Pretests sowie die Indikatoren überblicksartig zusammen. Demnach wurden alle konservativen Grenzwerte erreicht, sodass die Skala in dieser Form in der Haupterhebung zur Anwendung kommen konnte.

Angesichts der Neuartigkeit des Konstrukts *Wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* in der Marketingforschung und insb. im Kontext des Beschwerdehaltens liegt keine bereits ausreichend validierte Skala in der Literatur vor. Dementsprechend wurde hierfür ein eigenes Messinstrument entwickelt, das sich aus drei Items zusammensetzte. Im Rahmen der Itemformulierung wurde darauf geachtet, dass die Akzeptanz von Kritik in der Gesellschaft allgemein und nicht allein die des Lieferanten gemessen werden sollte. Zudem wurde das weiter gefasste Begriffsverständnis der Kritik in den Indikatoren berücksichtigt, sodass der in dieser Arbeit enger definierte Begriff der Beschwerde bewusst vermieden wurde. Um ein konzentriertes und wohl überlegtes Antwortverhalten der Teilnehmer zu stimulieren, wurden zudem zwei Reverse-Coded Items integriert. Aus

³³⁵ Vgl. Blodgett (1994, S. 8).

Tabelle 4.15 Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von *Einstellung zum Noncomplaining*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,720	
			KITK	FL
ENc01	In unserem Buying Center wird die Ansicht vertreten, dass man sich nicht sofort bei einem Lieferanten beschweren muss, da Lieferanten auch manchmal unzufriedenstellende Leistungen erbringen können.	Skala wurde in Orientierung an Blodgett (1994) selbst entwickelt	0,562	0,817
ENc02	Mitarbeiter unseres Buying Centers beschweren sich selten, wenn Leistungen unzufriedenstellend sind.		0,512	0,779
ENc03	Anstatt die Leistung auszutauschen oder eine Gutschrift zu verlangen, wird die Leistung meist weiter genutzt.		0,548	0,806

Tabelle 4.16 geht hervor, dass die strengen Grenzwerte für Cronbachs Alpha, die KITK und die Faktorladungen im Pretest überschritten wurden. Folglich wurde die Skala ohne Modifikationen in der Haupterhebung verwendet.

Die *Kontrollvariablen* Geschäftstyp und Buying Center-Rolle wurden jeweils mit Single-Item-Skalen gemessen. Dieses Vorgehen erwuchs letztlich aus praktischen und sachlogischen Überlegungen. Die Abfrage der *Buying Center-Rolle* wurde in den ersten Teil des Fragebogens integriert, in welchem das Buying Center-Konzept kurz erläutert wurde. Hier wurden die einzelnen Rollen mit einem Satz beschrieben, um das entsprechende Verständnis der Teilnehmer gewährleisten zu können. Analog wurde hinsichtlich der Einordnung des *Geschäftstyps* vorgegangen. Dabei wurde eine kurze Beschreibung des Geschäftstyps anhand seiner

Tabelle 4.16 Quantitative Studie 2a – Operationalisierung von *Wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,743	
			KITK	FL
GKa01	Ich habe den Eindruck, dass Kritik gesellschaftlich wenig anerkannt ist. (r)	Skala wurde selbst entwickelt	0,547	0,797
GKa02	Heutzutage darf man Kritik nicht mehr so äußern, wie es früher gewesen ist. (r)		0,574	0,817
GKa03	Die Äußerung von Kritik wird in der Gesellschaft problemlos akzeptiert.		0,605	0,835

konstituierenden Merkmale sowie der Anführung eines Beispiels zweckmäßiger als eine direkte Nennung der vier Geschäftstypen erachtet.³³⁶

Insgesamt konnten die gewählten Messmodelle für den Einsatz in der quantitativen Haupterhebung mit Blick auf die Kriterien der Konstruktvalidität und -reliabilität als hinreichend geeignet beurteilt werden, sodass auf Basis dieser Operationalisierung der zu untersuchenden Variablen mit der Durchführung der Haupterhebung fortgefahren werden konnte.

4.4.4 Durchführung der Erhebung

4.4.4.1 Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung

Die Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung gestaltete sich im Wesentlichen analog zum Vorgehen im Rahmen der ersten quantitativen Studie in

³³⁶ Bspw. wurde das Produktgeschäft wie folgt beschrieben: „Standardisiert; Keine Abhängigkeiten durch notwendige Folgekäufe; Massenmarkt; Mehrfachfertigung (z. B. Schrauben)“. Analog gestaltete sich die Erläuterung der drei weiteren Geschäftstypen.

Abschnitt 4.3.4.1.³³⁷ So erfolgte die Erhebung der zur Auswertung des hergeleiteten Forschungsmodells mittels der Strukturgleichungsanalyse notwendigen Daten auf Basis eines *standardisierten Online-Fragebogens*, welcher mithilfe des Online-Tools *Qualtrics* programmiert und über das Marktforschungsinstitut *Respondi AG* verbreitet wurde.

Der *Aufbau des Fragebogens* war wie folgt angelegt. Im Anschluss an eine kurze Einführung in die Thematik der Untersuchung sowie eine *Filterfrage*³³⁸ wurde zunächst das Konzept des Buying Centers kurz erläutert. Das Verständnis der Teilnehmer wurde mittels einer *Kontrollfrage*³³⁹ geprüft, welche im Falle einer Ablehnung zur Beendigung des Fragebogens führte. Hieran schloss sich die *Abfrage der Variablen* hinsichtlich der Buying Center-Struktur, der generellen Einstellung des Buying Centers zum Noncomplaining sowie der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz mittels der im vorherigen Kapitel vorgestellten Messinstrumente an.³⁴⁰ Im abschließenden Abschnitt des Fragebogens wurden *demografische Angaben* sowie Daten zur Messung des *Common Method Bias* und *sozialer Erwünschtheit* erhoben.

Dieser Fragebogen wurde mithilfe zweier Pretests geprüft. Zunächst wurde ein *kognitiver Pretest* in einem BtB-Sample mit $n = 10$ unter Einsatz der Think-Aloud-Methodik durchgeführt.³⁴¹ Ein zentraler Kritikpunkt der Teilnehmer, auf Basis dessen der Fragebogen noch einmal angepasst wurde, war die Erhebung der Größe des Buying Centers. Diesbezüglich wurde angemerkt, dass die Identifikation der Rollen Informationsselektierer und Gatekeeper durch die anderen Buying Center-Mitglieder herausfordernd sei – und damit auch die Bestimmung der Buying Center-Größe. Angesichts der hohen Korrelation zwischen

³³⁷ Zur Vermeidung von Wiederholungen und Redundanzen, die keinen inhaltlichen Mehrwert bieten, wird auf Argumentationen zur Begründung des Vorgehens in diesem Kapitel verzichtet, sofern dies bereits in der ersten quantitativen Studie vollzogen wurde – bspw. die Vorteilhaftigkeit der Verwendung eines standardisierten Fragebogens oder die Auswahl eines Marktforschungsinstituts zur Datenerhebung.

³³⁸ Die Filterfrage lautete: „Sind Sie regelmäßig an Beschaffungsentscheidungen und -prozessen in Ihrem Unternehmen beteiligt?“. Wurde diese Frage mit „nein“ beantwortet, so wurde der Fragebogen für diesen Teilnehmer unverzüglich beendet.

³³⁹ Die Kontrollfrage lautete: „Ich kann mir vorstellen, was unter einem Buying Center verstanden wird.“

³⁴⁰ Die Daten und damit die jeweiligen Variablen der quantitativen Studie 2b wurden ebenfalls im Rahmen dieses Fragebogens erhoben. Der entsprechende Abschnitt schloss sich an diesen Fragenblock an.

³⁴¹ Das Sample setzte sich aus je fünf Teilnehmern aus einem Produktions- und einem Handelsunternehmen zusammen.

der Unternehmens- und Buying Center-Größe wurde auf die durch die Teilnehmer leichter zu bestimmende Anzahl an Mitarbeitern des Gesamtunternehmens zurückgegriffen.³⁴² Anschließend wurde im Zeitraum vom 07. April 2022 bis 08. April 2022 ein *quantitativer Pretest* mit einer bereinigten Stichprobengröße von $n = 32$ durchgeführt. Dieser diente der Prüfung des Fragebogens und insb. der verwendeten Messinstrumente zur Operationalisierung der exogenen und endogenen Variablen. Hierbei zeigte sich, dass der Fragebogen ohne weitere Anpassungen in der Haupterhebung verwendet werden konnte.

Die *Haupterhebung* wurde im Zeitraum vom 26. April 2022 bis 04. Mai 2022 durchgeführt. Hierbei konnten insgesamt 740 Datensätze erhoben werden, von denen im Anschluss an eine strenge Datenbereinigung 308 Datensätze im Rahmen der Datenauswertung verwendet werden konnten. Analog zum Vorgehen in der ersten quantitativen Studie wurden als *Bereinigungskriterien* neben der bereits erwähnten Filter- und Kontrollfragen die Identifikation von Ausreißern, dem Straightlining und Missing Values zugrunde gelegt.³⁴³ Abschließend wurden noch die Antworten von Teilnehmern eliminiert, welche die Frage nach der Erlaubnis der Datenverwendung für Forschungszwecke verneinten oder deren Antworten sozialer Erwünschtheit unterlagen.³⁴⁴ Mithilfe eines G*Power-Tests nach FAUL ET AL. wurde eine optimale Stichprobengröße von $n = 173$ berechnet.³⁴⁵ Hierfür wurden erneut die Kriterien nach COHEN zugrunde gelegt, sodass wiederum eine Effektstärke von $d = 0,2$, eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0,05$ und eine Power von $1 - \beta = 0,95$ zur Berechnung verwendet wurden.³⁴⁶ Dementsprechend werden die methodischen Vorgaben erfüllt.

Zudem galt es, vorab die Erfüllung der *Voraussetzungen der Strukturgleichungsanalyse* zu prüfen. So setzt das zum Einsatz kommende Schätzverfahren

³⁴² Vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen in der Herleitung der Hypothese H_1 in Abschnitt 4.4.1.2.

³⁴³ Zum Vorgehen im Rahmen der Prüfung der genannten Kriterien siehe Abschnitt 4.3.4.1.

³⁴⁴ Die Abfrage von sozialer Erwünschtheit erfolgte mittels des Items: „Die meisten Leute beantworten Meinungsumfragen ehrlich.“

³⁴⁵ Vgl. Faul et al. (2009, S. 1149 f.). Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass die tatsächliche Stichprobengröße die berechnete bei Weitem übersteigt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Rahmen der gleichen Befragung die Daten für die quantitative Studie 2b mit einer hohen Anzahl weiterer Variablen erhoben wurden.

³⁴⁶ Vgl. Cohen (1988, S. 24 f.).

Maximum-Likelihood³⁴⁷ voraus, dass normalverteilte Daten vorliegen.³⁴⁸ Gem. der Literatur ist eine *Normalverteilung* gegeben, sofern die absoluten Grenzwerte für die Schiefe von $|<2|$ sowie für die Kurtosis von $|<7|$ eingehalten werden.³⁴⁹ Diese Werte wurden bei allen Items der latenten Konstrukte unterschritten, sodass von normalverteilten Daten ausgegangen werden konnte (siehe Anhang 8 im elektronischen Zusatzmaterial). Schließlich wurden die Daten noch auf das Vorliegen von *Multikollinearität* geprüft, da bei einem Verstoß gegen diese Voraussetzung ein Effekt nicht mehr eindeutig einer bestimmten Variable zugeordnet werden kann.³⁵⁰ Es bietet sich an, die Multikollinearität auf Basis des *Variance Inflation Factors (VIF)* zu prüfen.³⁵¹ Gem. der Literatur sollte der VIF den Grenzwert von fünf nicht überschreiten.³⁵² Alle verwendeten Prädiktoren hielten diesen Schwellenwert ein, sodass keine Hinweise auf das Vorliegen von Multikollinearität identifiziert wurden.

Demzufolge wurden alle Voraussetzungen der Strukturgleichungsanalyse erfüllt, sodass mit der Beschreibung der Stichprobenzusammensetzung fortgefahren werden kann.

4.4.4.2 Zusammensetzung der Stichprobe

Auf Basis deskriptiver Statistiken wird die Zusammensetzung der Stichprobe veranschaulicht. So betrug das durchschnittliche Alter der Teilnehmer ca. 49 Jahre (MW = 48,75 Jahre, SD = 10,90 Jahre). Zudem zeigte sich bezüglich des Geschlechts nahezu eine Gleichverteilung: 54,5 % der Teilnehmer waren weiblich und 45,5 % männlich.

Hinsichtlich der Buying Center-Rollen der Befragten stellte sich ein Übergewicht der Entscheider-Position heraus (55,5 %). Die zweitgrößte Gruppe (31,6 %) ordnete sich der formalen Position des Einkäufers zu. Die übrigen Anteile verteilten sich auf die Rollen Benutzer (6,9 %), Informationsselektierer (1,7 %) und Gatekeeper (4,3 %). Obgleich diese Ungleichverteilung auf den ersten Blick kritisch erscheinen mag, ist jedoch anzuführen, dass vermutlich vermehrt Entscheider und Einkäufer in die Artikulation der Unzufriedenheit gegenüber

³⁴⁷ Bei diesem Verfahren werden die Schätzer so ausgewählt, dass die Plausibilität der realisierten Daten maximiert wird (vgl. Backhaus et al. 2015, S. 91; Weiber/Mühlhaus 2014, S. 189).

³⁴⁸ Vgl. Backhaus et al. (2015, S. 91).

³⁴⁹ Vgl. Backhaus et al. (2015, S. 112); Weiber/Mühlhaus (2014, S. 180).

³⁵⁰ Vgl. Disatnik/Sivan (2016).

³⁵¹ Dieser beschreibt, wie stark die Schätzfehlervarianz eines Faktors erhöht wird (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 364).

³⁵² Vgl. Hair et al. (2014, S. 125).

dem Lieferanten eingebunden sind. Abbildung 4.9 fasst die Ergebnisse grafisch zusammen.

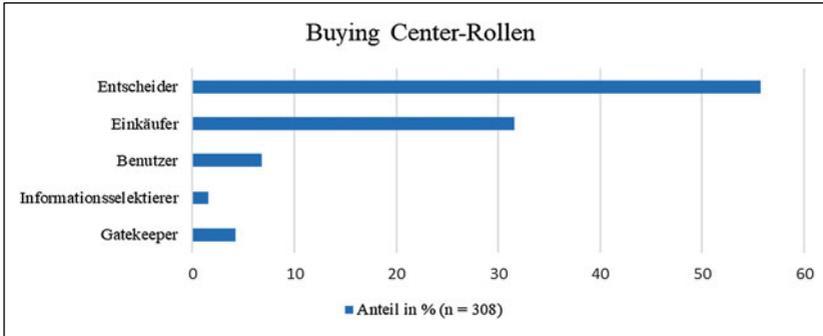


Abbildung 4.9 Quantitative Studie 2a – Buying Center-Rollen

Mit Blick auf die Geschäftstypen, in welchen sich die Buying Center der Befragten in der Regel bewegen, zeigt Abbildung 4.10, dass mehr als ein Drittel der Befragten in dem Produktgeschäft agierten (38,6 %). Die restlichen Anteile verteilen sich nahezu identisch auf die drei weiteren Geschäftstypen: Projektgeschäft (22,1 %), Integrationsgeschäft (18,2 %) und Systemgeschäft (18,5 %). Demzufolge wurden alle vier Geschäftstypen in der Stichprobe hinreichend gut abgebildet.

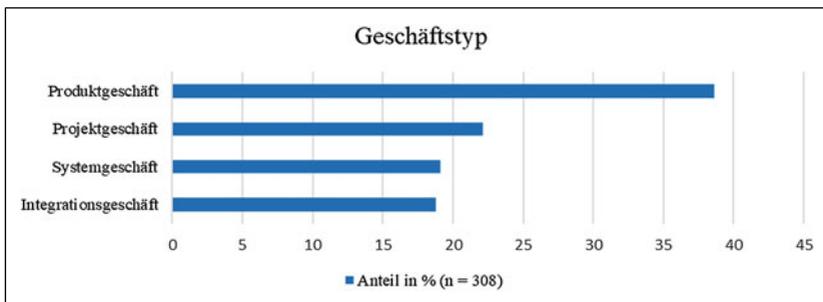


Abbildung 4.10 Quantitative Studie 2a – Geschäftstyp

Des Weiteren gewährleistete die vorhandene Stichprobe eine gute Varianz in Bezug auf die Unternehmensgröße – gemessen an der Beschäftigtenzahl. So waren sowohl Buying Center-Mitglieder aus kleinen und mittelständischen, aber auch großen Unternehmen vertreten. Der in der Literatur gezeigte Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und des Buying Center-Umfangs lässt den Schluss zu, dass daher auch eine hinreichende Vielfalt in der Größe der Buying Center gegeben war. Abbildung 4.11 stellt die prozentuale Verteilung der Befragten auf die verschiedenen Unternehmensgrößen grafisch dar.

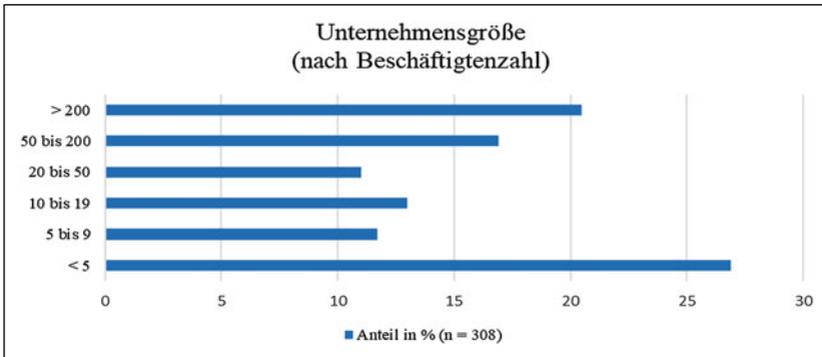


Abbildung 4.11 Quantitative Studie 2a – Unternehmensgröße

Auch hinsichtlich der in der Stichprobe vertretenen Unternehmensbranchen zeigte sich, dass eine gute Bandbreite gewährleistet war. So stammten 43,8 % der Teilnehmer aus Dienstleistungsunternehmen, 20,1 % aus Handelsunternehmen, 17,5 % aus dem produzierenden Gewerbe und 9,1 % aus dem Handwerksbereich. Hierbei konnten sich jedoch knapp 10 % der Teilnehmer keiner der vier vorgegebenen Branchen zuordnen und wählten die Kategorie „Andere“. Abbildung 4.12 legt die Ergebnisse grafisch dar.

Abschließend wird die deskriptive Auswertung der Variable *wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* in den Blick genommen. Hier zeigte sich insofern ein interessantes Bild, als dass über alle drei Items hinweg etwa die Hälfte der Teilnehmer die Wahrnehmung äußerten, dass Kritik in der Gesellschaft wenig anerkannt ist und nicht ohne soziale Konsequenzen geäußert werden kann. Während je nach Item zwischen 14,6 % und 19,5 % der Befragten eine neutrale Position einnahmen, war lediglich knapp ein Drittel (Items 1 und 2) bzw. ein Viertel (Item 3) der Meinung, dass Kritik in der Gesellschaft generell akzeptiert wird. Aus dieser deskriptiven Betrachtung kann demzufolge vorläufig der

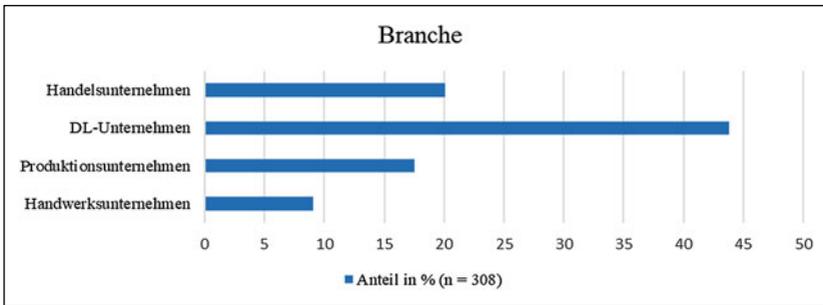


Abbildung 4.12 Quantitative Studie 2a – Unternehmensbranche

Schluss gezogen werden, dass die Existenz einer gesellschaftlichen Kritikakzeptanz seitens der Befragten zu einem mehrheitlichen Anteil – zumindest – infrage gestellt bzw. kritisch gesehen wird. Abbildung 4.13 gibt das Antwortverhalten der Teilnehmer grafisch wieder.

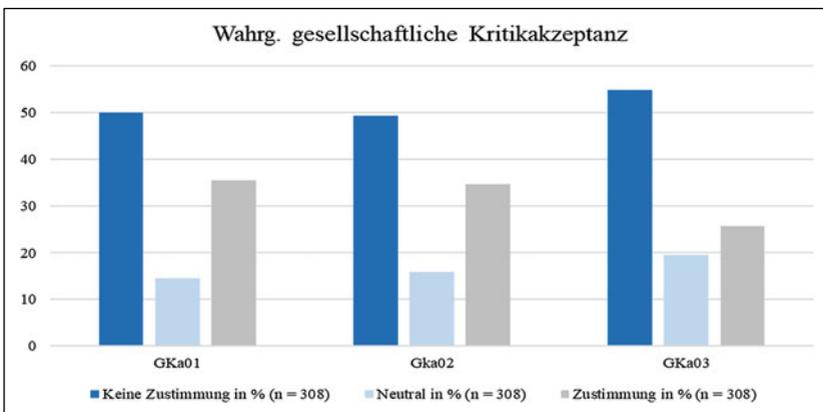


Abbildung 4.13 Quantitative Studie 2a – Wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz³⁵³

³⁵³ Die Datenreihe „Keine Zustimmung“ umfasst die Antworten „Stimme überhaupt nicht zu“ (= 1), „Stimme nicht zu“ (= 2) und „Stimme eher nicht zu“ (= 3). „Neutral“ entspricht der Antwortkategorie „Weder noch“ (= 4). „Zustimmung“ umfasst die Antworten „Stimme eher zu“ (= 5), „Stimme zu“ (= 6) sowie „Stimme voll und ganz zu“ (= 7).

4.4.5 Datenanalyse und -auswertung

4.4.5.1 Güteprüfung des Messmodells

Zur Gütebeurteilung des Messmodells wurden analog zum Vorgehen in der ersten quantitativen Studie in Abschnitt 4.3.5.1 die Kriterien der Validität und Reliabilität herangezogen.³⁵⁴ Konkret wurden die Inhaltsvalidität, Indikatorreliabilität, Konvergenzvalidität, Konstruktreliabilität und die Diskriminanzvalidität in den Blick genommen.

Zunächst wurde in Anbetracht der Prüfung der *Inhaltsvalidität* eine „quasi“ EFA durchgeführt. Hier zeigte sich, dass alle Konstrukte lediglich einen Faktor abbildeten und dementsprechend jeweils eine ein-faktorielle Lösung gegeben war. Des Weiteren wurden das KMO sowie der Bartlett-Test zur Gütebeurteilung hinzugezogen. Hinsichtlich des KMO ist anzuführen, dass alle Konstrukte den kritischen Grenzwert überstiegen haben.³⁵⁵ Ferner konnte auch die Null-Hypothese des Bartlett-Tests in allen Fällen abgelehnt werden, sodass die Inhaltsvalidität für alle Konstrukte bestätigt werden konnte (Tabelle 4.17).

Die Prüfung der *Indikatorreliabilität* erfolgte anhand der Faktorladungen und der KITK. Hinsichtlich dieser beiden Kriterien konnte das Vorliegen einer hinreichenden Indikatorreliabilität festgestellt werden. So übertrafen alle Items den Grenzwert der Faktorladungen von 0,7 und denjenigen der KITK von 0,4 deutlich – mit einer Ausnahme. Lediglich das Item FoG04 aus dem Messmodell des Formalisierungsgrads unterschritt den kritischen Wert der Faktorladung. Da auch die KITK im Vergleich zu den verbliebenen drei Items der Skala nach unten abfiel, wurde dieses Item eliminiert. Eine vollständige Übersicht über die einzelnen Items der jeweiligen Konstrukte befindet sich in Anhang 8 im elektronischen Zusatzmaterial.

Anschließend wurde die *Konvergenzvalidität* auf Konstruktebene wiederum unter Berücksichtigung der DEV geprüft. Diese übertraf bei allen Konstrukten den kritischen Grenzwert von 0,5 (Tabelle 4.17). Dabei betrug die niedrigste DEV knapp 66 % (Einstellung zum Noncomplaining) und die höchste etwa 78 % (gesellschaftliche Kritikakzeptanz). Demzufolge konnte auch dieses Gütekriterium erfüllt werden.

³⁵⁴ Zur Vermeidung von Redundanzen wird in den folgenden Ausführungen auf eine erneute Beschreibung der einzelnen Kriterien sowie Darstellung der jeweiligen kritischen Grenzwerte verzichtet. Stattdessen wird diesbezüglich auf die Erläuterungen in Abschnitt 4.3.5.1 verwiesen und sich auf die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse beschränkt.

³⁵⁵ In Abschnitt 4.3.5.1 wurde ein Schwellenwert von 0,6 zugrunde gelegt. Einige Autoren wie u. a. Cleff (vgl. 2015, S. 220) oder Field (2013) beurteilen jedoch für Skalen mit drei oder weniger Items einen Wert von 0,5 als akzeptabel.

Tabelle 4.17 Quantitative Studie 2a – Ergebnisse der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung

Konstrukt	Inhaltsvalidität		Konvergenzvalidität		Konstruktrelia bilität	
	KMO	Bartlett-Test	DEV	Cronbachs Alpha	FR	
Unternehmensgröße	–	–	–	–	–	–
Formalisierungsgrad	0,708	***	0,717	0,802	0,884	
Heterogenität	0,712	***	0,773	0,852	0,911	
Einstellung zum Noncomplaining	0,684	***	0,661	0,743	0,854	
Gesellschaftliche Kritikakzeptanz	0,500	***	0,783	0,719	0,878	
Relativer Einfluss	0,692	***	0,764	0,846	0,907	

*** = Signifikanzniveau $p < 0,001$

Schließlich wurde die *Konstruktreliabilität* mithilfe von Cronbachs Alpha sowie der Faktorreliabilität evaluiert. Im Falle beider Kriterien sollte der Schwellenwert von 0,7 überschritten werden. Die in Tabelle 4.17 errechneten Werte lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Messmodelle aller Konstrukte als ausreichend reliabel eingeordnet werden können.

Da jedoch eine isolierte Beurteilung der Messmodelle hinsichtlich der einzelnen Faktoren zu einer umfassenden Güteprüfung nicht ausreicht, wurden diese ebenfalls in Bezug auf ihre Beziehung zueinander überprüft. Hierbei wurde die *Diskriminanzvalidität* erneut auf Basis des Fornell-Larcker-Kriteriums untersucht. In Tabelle 4.18 werden auf der Diagonalen die DEV der Konstrukte mit den jeweiligen quadrierten Korrelationen mit allen anderen Konstrukten verglichen. Dabei muss die DEV alle quadrierten Korrelationen übertreffen. Gem. der entsprechenden Gegenüberstellung wurde ersichtlich, dass die Diskriminanzvalidität im Rahmen des vorliegenden Messmodells gewährleistet war.

Tabelle 4.18 Quantitative Studie 2a – Fornell-Larcker-Kriterium

	UnG	FoG	Het	ENc	GKa	REi
UnG	–					
FoG	0,093	0,717				
Het	0,089	0,069	0,773			
ENc	0,001	0,004	0,013	0,661		
GKa	0,002	0,004	0,010	0,007	0,783	
REi	0,051	0,014	0,009	0,008	0,000	0,764

quadrierte Korrelationen/DEV auf Diagonalen (**fettgedruckt**)

Zuletzt galt es zu überprüfen, ob ggf. eine Methodenverzerrung durch einen CMB verursacht wurde. Hierzu wurde erneut ein *Harmans Ein-Faktor-Test* durchgeführt. Dieser ergab, dass die Gesamtheit aller Konstrukte lediglich zu 28,88 % über einen einzigen Faktor erklärt werden konnte. Da dieser Anteil unter dem kritischen Wert von einer Varianzerklärung von 50 % lag, war nicht davon auszugehen, dass ein CMB vorgelegen hat.

4.4.5.2 Hypothesen- und Modellprüfung

Bevor im nächsten Schritt mit der Gütebeurteilung des Gesamtmodells und der darauffolgenden Hypothesenprüfung fortgefahren werden konnte, fand zunächst eine Plausibilitätsprüfung unter Berücksichtigung von *Heywood-Cases* statt. Nach

einer entsprechenden Prüfung konnten jedoch keine unplausiblen Parameterschätzungen und damit keine Hinweise auf eine Fehlspezifikation des Modells ermittelt werden. Somit erfolgte im nächsten Schritt die Prüfung der Modellgüte anhand der in Abschnitt 4.4.2.2 vorgestellten Kriterien RMSEA, SRMR, Chi-Quadrat-Test, CFI und TLI.

Tabelle 4.19 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die berechneten Werte der jeweiligen Gütekriterien. Für einen guten Model Fit soll der RMSEA die Schwelle von 0,05 unterschreiten.³⁵⁶ Das Modell wies einen RMSEA von gerundet 0,03 auf, sodass dies auf einen zufrieden stellende Anpassungsgüte hindeutet. Dieser Eindruck wurde ebenfalls durch das Ergebnis des SRMR gestützt. Mit einem Wert von gerundet 0,04 unterschritt er die kritische Grenze von 0,1 deutlich. Ferner wurde zur Gütebeurteilung der Chi-Quadrat-Wert in Relation zur Anzahl der Freiheitsgrade herangezogen. Legt man den strengeren Grenzwert nach HOMBURG/GIERING von kleiner drei zugrunde³⁵⁷, so wurde bei einem errechneten Wert von etwa 1,2 eine hinreichende Modellgüte indiziert. Weiterhin kamen der CFI sowie TLI zum Einsatz. Auch diese beiden Maße überstiegen den jeweils kritischen Grenzwert von 0,9.

Insgesamt lassen die errechneten Werte der Gütekriterien demzufolge auf einen guten Model Fit schließen, sodass das aufgestellte Forschungsmodell als reliable und valide Grundlage angesehen werden kann und sich aus der anschließenden Hypothesenprüfung statistisch valide Aussagen ableiten lassen können.

Tabelle 4.19 Quantitative Studie 2a – Gütebeurteilung des Gesamtmodells

Gütebeurteilung des Gesamtmodells				
RMSEA	SRMR	$\chi^2 / \text{d.f.}$	CFI	TLI
0,025	0,037	1,190	0,997	0,996

Sodann konnte die *Prüfung der hergeleiteten Wirkungszusammenhänge* aufgenommen werden. Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass auch in diesem Fall die Verifikation oder Falsifikation der Hypothesen – genau wie in der ersten quantitativen Studie erläutert – mit Blick auf den *kritischen Rationalismus* lediglich vorläufig erfolgen konnte. Die Prüfung der Wirkungsbeziehungen vollzog sich auf Basis der standardisierten Pfadkoeffizienten sowie ihrer jeweiligen Signifikanzen.

³⁵⁶ Vgl. Byrne (2001, S. 79 ff.); Arbuckle/Wothke (1999, S. 77).

³⁵⁷ Vgl. Homburg/Giering (1996, S. 13).

Zunächst wurden die postulierten Zusammenhänge bezüglich der Buying Center-Struktur geprüft. Dabei konnten die Hypothesen eins bis drei alle bestätigt werden. So wirkte sich die *Unternehmensgröße* signifikant positiv auf den *Formalisierungsgrad* des Buying Centers aus ($\beta = 0,343$; $p < 0,001$). Zudem wies die *Unternehmensgröße* den erwarteten signifikant positiven Einfluss auf die *Heterogenität* des Buying Centers auf ($\beta = 0,229$; $p < 0,001$). Darüber hinaus konnte ein signifikant positiver Effekt des *Formalisierungsgrads* auf die *Heterogenität* des Buying Centers gemessen werden ($\beta = 0,334$; $p < 0,001$).

In Hypothese vier wurde vermutet, dass die *Heterogenität* des Buying Centers positiv auf die *Einstellung zum Noncomplaining* des Buying Centers wirkt. Dieser Zusammenhang konnte bestätigt werden ($\beta = 0,184$; $p < 0,01$). In Anbetracht dieses Effekts wurde in Hypothese fünf postuliert, dass dieser durch die *wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* negativ moderiert wird. Eine Variable wird dann als Moderator deklariert, sofern sie entweder die Richtung oder die Stärke einer Wirkungsbeziehung zwischen zwei Variablen beeinflusst.³⁵⁸ Da die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz über eine kontinuierliche Skala gemessen wurde, erfolgte die Berechnung des Moderationseffekts auf Basis eines Interaktionsterms.³⁵⁹ Dieser Moderationseffekt konnte jedoch im Rahmen der Hypothesenprüfung nicht nachgewiesen werden ($\beta = -0,041$; $p > 0,05$).

Demgegenüber konnte der in Hypothese sechs formulierte direkte Einfluss der individuell *wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz* auf die *Einstellung zum Noncomplaining* des Buying Centers gemessen werden. So zeigte sich der vermutete negative Effekt ($\beta = -0,155$; $p < 0,05$). Dabei stellte sich heraus, dass diese Wirkungsbeziehung positiv durch den *relativen Einfluss* des einzelnen Buying Center-Mitglieds moderiert und damit verstärkt wird ($\beta = 0,241$; $p < 0,01$). Hypothese sieben konnte demzufolge ebenfalls bestätigt werden.

Abschließend wurden die Effekte der Kontrollvariablen *Geschäftstyp* und *Buying Center-Rolle* auf die *Einstellung zum Noncomplaining* untersucht. Hierbei zeigte sich ein signifikant positiver Einfluss des *Projektgeschäfts* auf die Einstellung zum Noncomplaining ($p < 0,01$). Zudem erwies sich der negative Effekt des *Integrationsgeschäfts* als leicht signifikant ($p < 0,1$). Hinsichtlich der beiden weiteren Geschäftstypen *Produkt-* und *Systemgeschäft* konnten keine signifikanten Effekte gemessen werden. Schließlich zeigten sich auch bei der Untersuchung

³⁵⁸ Vgl. Baron/Kenny (1986, S. 1174); Weiber/Mühlhaus (2014, S. 374).

³⁵⁹ Alternativ kann eine Moderationsanalyse mittels der Mehrgruppenkausalanalyse vollzogen werden. Diese empfiehlt sich jedoch vor allem für diskrete Moderatorvariablen (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 374).

der Buying Center-Rollen zwei signifikante Effekte. Sowohl die Rolle des *Benutzers* ($p < 0,05$) als auch die des *Informationsselektierers* ($p < 0,1$) wirkten positiv bzw. negativ auf die Einstellung zum Noncomplaining.

Insgesamt ließen sich damit sechs der sieben aufgestellten Hypothesen bestätigen. Dabei konnten die Buying Center-Struktur und die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz die Varianz der Einstellung zum Noncomplaining zu knapp 12 % ($R^2 = 0,115$) erklären. Tabelle 4.20 und Abbildung 4.14 fassen die Ergebnisse der Hypothesenprüfung abschließend zusammen.

Tabelle 4.20 Quantitative Studie 2a – Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

Nr.	Hypothese	Effekt	Ergebnis
H ₁	Die Unternehmensgröße hat einen positiven Einfluss auf den Formalisierungsgrad des Buying Centers.	0,343***	Bestätigt
H ₂	Die Unternehmensgröße hat einen positiven Einfluss auf die Heterogenität des Buying Centers.	0,229***	Bestätigt
H ₃	Der Formalisierungsgrad des Buying Centers hat einen positiven Einfluss auf die Heterogenität des Buying Centers.	0,334***	Bestätigt
H ₄	Die Heterogenität des Buying Centers hat einen positiven Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining.	0,184**	Bestätigt
H ₅	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hat einen negativen moderierenden Einfluss auf die Wirkungsbeziehung zwischen der Heterogenität des Buying Centers und der Einstellung zum Noncomplaining.	-0,041 ^{n.s.}	Nicht bestätigt

(Fortsetzung)

Tabelle 4.20 (Fortsetzung)

Nr.	Hypothese	Effekt	Ergebnis
H ₆	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hat einen negativen Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining.	-0,155*	Bestätigt
H ₇	Der relative Einfluss hat einen positiven moderierenden Effekt auf die Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz und der Einstellung zum Noncomplaining.	0,241**	Bestätigt

Signifikanzniveau:

*** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; n.s. = $p > 0,05$

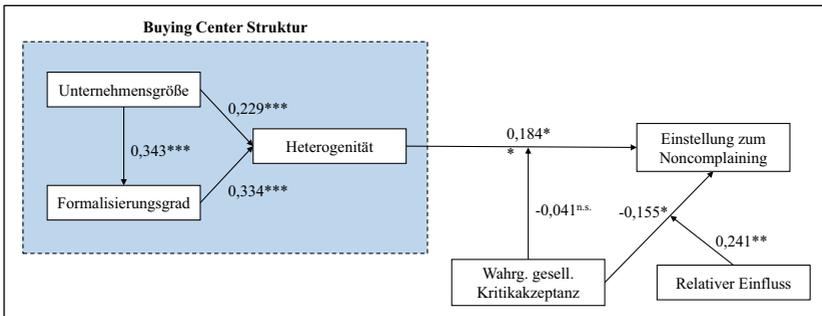


Abbildung 4.14 Quantitative Studie 2a – Forschungsmodell inklusive Ergebnissen. (Quelle: Eigene Darstellung.)

4.4.6 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags und Diskussion der Ergebnisse

Das Ziel der vorliegenden quantitativen Untersuchung war es, einerseits den Einfluss der BtB-typischen Gruppenkomponente des organisationalen Beschwerdeverhaltens – konkret der Buying Center-Struktur – und andererseits die Rolle gesellschaftlicher Einflüsse – genauer die der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz – auf die Einstellung zum Noncomplaining in den Blick zu nehmen. In Anbetracht

der im vorherigen Kapitel vorgestellten Ergebnisse kann geschlussfolgert werden, dass die beiden eingangs formulierten Forschungsfragen beantwortet werden konnten. Insgesamt konnten die Buying Center-Struktur sowie die gesellschaftliche Kritikakzeptanz knapp 12 % der Varianz der Einstellung zum Noncomplaining erklären. Obgleich sich dieser Wert auf den ersten Blick gering anmuten mag, so erscheint das Niveau jedoch wenig verwunderlich. Analog zu der Beurteilung der Varianzaufklärung über die individuelle Persönlichkeit in der ersten quantitativen Studie ist dieser Anteil vielmehr in Relation zu den potenziellen weiteren Determinanten des Nicht-Beschwerdeverhaltens – u. a. unternehmens-, leistungs-, markt- oder situationsbezogene – zu sehen. In Folge dessen kann eine Varianzaufklärung über diese zwei Konstrukte als durchaus beachtlich eingeschätzt werden. Zumal nicht die vollständige Varianzaufklärung der Einstellung zum Noncomplaining, sondern die Betrachtung der grundsätzlichen Einflüsse der zwei Variablen auf das Nicht-Beschwerdeverhalten das Untersuchungsziel war.

Die erste Forschungsfrage wurde dahingehend beantwortet, dass die Buying Center-Struktur einen Einfluss darauf hat, ob ein Buying Center generell und damit unabhängig von einer konkreten Beschwerde-Situation zum Noncomplaining tendiert oder nicht. Hierbei wurde zunächst ersichtlich, dass die Operationalisierung der Buying Center-Struktur über die Unternehmensgröße, den Formalisierungsgrad und das Ausmaß der Heterogenität zweckmäßig war. Aus diesen Zusammenhängen innerhalb der Gruppe folgte, dass die Heterogenität einen positiven Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining ausübt. Demzufolge ist zu schlussfolgern, dass ein heterogenes und damit hinsichtlich der Kompetenzen, Interessen und Hintergründe vielfältiges Buying Center von vornherein eine höhere Beschwerdeschwelle³⁶⁰ aufweist, da es aufgrund seiner Zusammensetzung und Organisation eher zum Noncomplaining tendiert. Sodann könnte der Buying Center-Struktur eine gewissermaßen prädisponierende Rolle zugewiesen werden.

Somit könnte aus Sicht des nachfragenden Unternehmens ein heterogenes Buying Center in diesem Aspekt aus betriebswirtschaftlicher Perspektive durchaus nachteilig sein, da potenzielle Verbesserungspotenziale, Ansprüche auf Kompensationen oder Rückzahlungen nicht ausgeschöpft werden. Zudem besteht durch eine Nicht-Lösung entsprechender Leistungsverschlechterungen die Gefahr, auch das eigene Leistungsangebot durch Qualitätsmängel zu gefährden und so

³⁶⁰ In der Literatur wird die Grenze, die zwecks der Artikulation einer Beschwerde überschritten werden muss, auch als *Complaining Threshold* bezeichnet (vgl. Kowalski 1996, S. 183 ff.; Kowalski/Ericksen 1997; Kowalski 2002, S. 1025; Tronvoll 2012, S. 293). Damit wird vor dem Hintergrund der Noncomplaining-Formel derjenige Schwellenwert bezeichnet, an dem der erwartete Nutzen die Kosten der Beschwerde übersteigt.

angesichts der BtB-typischen Mehrstufigkeit der Märkte die eigene Wettbewerbsposition zu schwächen. Gleichwohl ist an dieser Stelle anzumerken, dass eine gewisse Heterogenität innerhalb des Buying Centers auch Vorteile und Chancen ermöglicht.³⁶¹ Diesbezüglich ist zu vermuten, dass ein kritischer Grenzwert vorherrscht, ab welchem die Nachteile der Heterogenität, wie z. B. das Entstehen von Konflikten, welche die Entscheidungsfindung erschweren, die Vorteile und damit den optimalen Heterogenitätsgrad übersteigen.³⁶²

Aufgrund der Wirkungszusammenhänge innerhalb der Buying Center-Struktur können weitere Schlussfolgerungen gezogen werden. So impliziert die positive Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und der Heterogenität, dass Buying Center in großen Unternehmen eher zum Verzicht auf eine Unzufriedenheitsartikulation tendieren. Dies könnte durchaus auf eine bestimmte Inaktivität der Buying Center-Mitglieder zurückzuführen sein, die wiederum aus einer geringeren Betroffenheit und Verantwortung des Einzelnen hervorgerufen werden könnte.³⁶³ Einen Hinweis auf die Gültigkeit dieser Argumentation liefert die Betrachtung der Wirkung der Buying Center-Rollen, welche als Kontrollvariablen im Modell berücksichtigt wurden. So konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Rolle des Benutzers und der Einstellung zum Noncomplaining gemessen werden. Hier zeigt sich, dass der eigentlich von der Leistungsverschlechterung unmittelbar Betroffene möglicherweise nicht die (Macht-)Position innehat, um eine Beschwerdeartikulation vorantreiben zu können – und die Distanz für eine eigenständige Kontaktaufnahme zum Lieferanten zu groß ist.³⁶⁴ Aufgrund der geringeren Betroffenheit könnte bspw. dem Einkäufer oder Entscheider der Aufwand einer Beschwerde zu hoch sein. Ein umgekehrter Effekt – hier wurde ein

³⁶¹ So führt ein heterogenes Buying Center u. a. zu einem umfangreicheren Fachwissen und ermöglicht dadurch differenziertere Urteile im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen (vgl. Homburg et al. 2010a, S. 204). Ein heterogenes Buying Center kann zudem bspw. in komplexen Situationen durch ein größeres Repertoire an Informationen vorteilhaft sein (vgl. Cabanelas et al. 2023, S. 71; Howard/Doyle 2006).

³⁶² Derartige Effekte sind in der Marketingwissenschaft bspw. aus dem Bereich der Marktsegmentierung und der damit verbundenen Optimierung des Segmentierungsgrads bekannt (vgl. Ahlert/Kenning 2007, S. 48 f.).

³⁶³ Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass mit einer steigenden Anzahl an Buying Center-Mitgliedern das Involvement und der wahrgenommene Einfluss des Einzelnen abnimmt (vgl. Cabanelas et al. 2023, S. 71).

³⁶⁴ Dies wird durch die Erkenntnisse der Literatur dahingehend gestützt, dass der relative Einfluss innerhalb des Buying Centers weitestgehend von der Machtposition und dem damit einhergehenden Involvement zusammenhängt (vgl. Pedeliento et al. 2019, S. 155 f.). Der Benutzer ist regelmäßig hierarchisch niedriger angesiedelt – bspw. ein Maschinenbediener oder Produktionshelfer (vgl. Ronchetto et al. 1989, S. 57 ff.).

negativer Zusammenhang gemessen – wurde dahingegen hinsichtlich des Einflusses des Informationsselektierers deutlich. Dies erscheint insofern nachvollziehbar, als dass er den zur Beschwerdeartikulation notwendigen Informationsfluss besser steuern und so eine Beschwerde vorantreiben kann.

Zudem bestätigte sich, dass die Zusammensetzung eines heterogenen Buying Centers durch einen entsprechenden Formalisierungsgrad bedingt ist. Dies hat jedoch im Umkehrschluss zur Folge, dass die Einstellung zum Noncomplaining positiv ist, obwohl formale Richtlinien und Vorgaben zur Koordination und Standardisierung der Gruppenprozesse existieren. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass zwar feste Regeln für die Buying Center-Mitglieder vorgegeben sind, aber diese sich nicht auf die Einreichung von Beschwerden beziehen. So erscheint durchaus denkbar, dass Unternehmen ein Beschwerdemanagement vielmehr auf die Bearbeitung eingehender Beschwerden ausrichten – und dadurch ausgehende Beschwerden vernachlässigt werden. Demzufolge würde der Bedarf nach einem zweiseitig ausgerichteten Beschwerdemanagement bestehen, um auf diese Weise den unmittelbar betriebswirtschaftlichen Konsequenzen des Verzichts auf eine Beschwerdeartikulation entgegenzutreten zu können.³⁶⁵

Des Weiteren offenbarten sich erwähnenswerte Wirkungszusammenhänge unter Berücksichtigung der verschiedenen Geschäftstypen, aus denen sich bereits in der Pilotstudie angedeutete Charakteristika des betrieblichen Beschwerdeverhaltens ableiten lassen. So zeigte sich u. a., dass die Einstellung zum Noncomplaining im Projektgeschäft positiv beeinflusst wurde. Dieses Ergebnis lässt sich dadurch begründen, dass das Projektgeschäft keinen Kaufverbund auslöst, sondern einmaliger Natur ist sowie keine Nachfrager-Quasirente, und damit keine direkte Abhängigkeit, vorliegt.³⁶⁶ Demnach würde der Kunde selbst nicht mehr in Zukunft von durch die Beschwerde initiierten Verbesserungen profitieren können – mit Ausnahme von finanziellen Ausgleichszahlungen. Diesbezüglich wurde jedoch bereits in der Pilotstudie deutlich, dass das BtB-Beschwerdeverhalten den Fokus vielmehr auf zukünftige Verbesserungen legt als auf die Generierung von Wiedergutmachungsleistungen oder Kompensationen.³⁶⁷ Dahingegen erscheint dieser Geschäftstyp aufgrund der herrschenden Anbieter-Quasirente und dem Verlust von Möglichkeiten der Fehleridentifikation für das anbietende Unternehmen problematisch. Im Gegensatz hierzu ist das Integrationsgeschäft zusätzlich durch eine nachfragerseitige Abhängigkeit gekennzeichnet – doch es weist ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining auf. Hier

³⁶⁵ Siehe hierzu insb. die Handlungsimplicationen in Abschnitt 5.2.1.

³⁶⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.3.

³⁶⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.5.2.

kommt möglicherweise die bereits in der Pilotstudie erwähnte Angst vor potenziellen negativen Konsequenzen einer Beschwerde zum Tragen.³⁶⁸ Generell ist jedoch hinsichtlich der Geschäftstypen zu vermuten, dass das Beschwerdeverhalten abhängig von dem Zeitpunkt der Realisation der Leistungsverschlechterung durch den Kunden ist. Bemerkte der Kunde den Fehler bspw. im Rahmen eines Projektgeschäfts bereits während der Projektdurchführung und nicht erst im Nachhinein, so könnte dennoch eine Beschwerdeäußerung wahrscheinlicher sein.

Neben der Betrachtung des Einflusses der Buying Center-Struktur war das zweite Forschungsziel die Untersuchung des neuartigen Phänomens der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz. Kurz gesagt konnte die zweite Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass gesellschaftliche Entwicklungen auch im betrieblichen Kontext einen Einfluss auf das Beschwerdeverhalten ausüben können. Hierbei wurde ersichtlich, dass die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz über das Individuum auf die Einstellung zum Noncomplaining des Buying Centers insgesamt wirkt. Dabei bestätigte sich die Vermutung, dass eine als hoch wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz einen negativen Einfluss auf die Einstellung zum Noncomplaining ausübt und damit die direkte Beschwerdeartikulation gegenüber dem Lieferanten fördert. Dieser Wirkungszusammenhang wird verstärkt, sofern das Individuum in dem Buying Center eine entsprechende (Macht-)Position einnimmt und damit einen hohen relativen Einfluss auf die anderen Mitglieder ausüben kann. Demzufolge kann geschlussfolgert werden, dass Individuen nicht nur im privaten, sondern auch im betrieblichen Kontext soziale Risiken verspüren und vor diesem Hintergrund ihr Verhalten anpassen. Durch diese Wahrnehmung können sie sogar das Gruppenverhalten bzw. -entscheidungen beeinflussen. Hinsichtlich des Verhaltens innerhalb eines heterogenen Buying Centers scheint die wahrgenommene Kritikakzeptanz indes keinen Einfluss auszuüben. Dies ist möglicherweise durch die vorherrschende Vertrautheit zwischen den Mitgliedern begründet.

Zudem kann in Anbetracht der Studienergebnisse konstatiert werden, dass die Überlegungen der Impression Management-Theorie auch im BtB-Kontext ihre Gültigkeit unter Beweis stellen konnten. So bestätigten sich die Befürchtungen des Individuums und damit letztlich der Gruppe, dass die Unzufriedenheitsartikulation gegenüber dem Lieferanten mit einem negativ konnotierten Image sanktioniert werden kann, sofern das Verhalten in der Gesellschaft wenig akzeptiert und kritisch gesehen wird. Diesbezüglich ist zu vermuten, dass eine Beschwerde bei einer gesellschaftlich geringen Kritikakzeptanz sowohl negative

³⁶⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.5.2.

Konsequenzen für das Individuum und schließlich auch für das Unternehmen insgesamt zur Folge haben kann. Hierdurch könnten vor allem die psychologischen Beschwerdebarrieren steigen und mit Blick auf den reziproken Charakter von Beschwerden im Noncomplaining resultieren, um negativen Reaktionen seitens des Lieferanten oder der Gesellschaft vorzubeugen.³⁶⁹ Aus Sicht des nachfragenden Unternehmens erscheint jedoch die Entscheidung zum Verzicht auf eine Beschwerde aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten heraus nur dann sinnvoll, wenn die zu erwartenden Geschäftsbeziehungskonflikte oder Image-schäden und sich möglicherweise daraus ergebende Kundenverluste den Nutzen der Beschwerde übersteigen. Denn es ist stets zu berücksichtigen, dass auch durch das Noncomplaining versäumte Verbesserungspotenziale des eigenen Leistungsangebots Reputations- und Vertrauensschäden aufgrund eines abnehmenden Qualitätsniveaus mit sich bringen können.³⁷⁰

Im Umkehrschluss kann die Beschwerdeartikulation jedoch bei einer vorliegenden gesellschaftlichen Kritikakzeptanz auch als Tool zur Selbstpräsentation des Individuums oder des Unternehmens eingesetzt werden.³⁷¹ So kann bspw. die eigene Kompetenz bzw. das Fachwissen oder die Machtposition gegenüber dem Lieferanten durch eine Beschwerde unterstrichen werden. Demnach könnte eine Beschwerde sogar ein Ausdruck von Stärke und Überlegenheit sein – und gegensätzlich das Noncomplaining ein Zeichen der Schwäche. Diese Überlegung wird dadurch gestützt, dass Personen, die überwiegend kritische oder negative Urteile ausstellen, als kompetenter wahrgenommen werden.³⁷²

Damit gehen die Studienergebnisse mit der bisherigen Forschungserkenntnis einher, dass negative Meta-Wahrnehmungen das Beschwerdeverhalten beeinflussen können.³⁷³ Demzufolge sollten sich Marketing-Manager zum Ziel setzen, positive Meta-Wahrnehmungen unter Einsatz geeigneter Kommunikationsstrategien an ihre Kunden zu vermitteln – bspw. über Schulungen des eigenen Personals.³⁷⁴

³⁶⁹ Vgl. Kowalski (1996, S. 190); Fincham (1992).

³⁷⁰ So kann bspw. eine leistungsbezogene negative Publicity die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit eines Anbieters nachhaltig beschädigen (vgl. Liu et al. 2018, S. 137).

³⁷¹ Vgl. Kowalski (1996, S. 186).

³⁷² Vgl. Alicke et al. (1992, S. 287). Dieses Phänomen wird in der Literatur u. a. als *Reverse Halo Effect* bezeichnet (vgl. Amabile 1983, S. 19).

³⁷³ Vgl. Tojib/Khajezadeh (2014, S. 1552).

³⁷⁴ Denn Verhaltensweisen des Personals spielen im Rahmen der Beschwerdestimulierung eine tragende Rolle (vgl. Bove/Robertson 2005, S. 91 f.). Tieferegehende Handlungsimplicationen für die Praxis werden studienübergreifend in Abschnitt 5.2 hergeleitet.

Nicht zuletzt bestätigte die deskriptive Auswertung des Antwortverhaltens der Studienteilnehmer hinsichtlich der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz die Erkenntnisse der in Abschnitt 4.4.1.1 zitierten Meinungsumfragen, dass ein großer Anteil der Befragten der Gesellschaft insgesamt eine geringe Kritikakzeptanz zuspricht.³⁷⁵

Abschließend kann hinsichtlich der zweiten Forschungsfrage das Fazit gezogen werden, dass gesellschaftliche Einflüsse und Entwicklungen – hier konkret die gesellschaftliche Kritikakzeptanz – die Schwelle zur Beschwerdeartikulation verschieben können. Sind kritische Meinungen gesellschaftlich wenig akzeptiert, so erhöht dies die Hemmnis zur Äußerung von Unzufriedenheit – auch im betrieblichen Kontext. Umgekehrt sinkt die Sorge, dass die Beschwerde mit negativen Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung verbunden sein könnte, sofern eine generelle Akzeptanz von Kritik wahrgenommen wird. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sollten Marketing-Manager auch auf BtB-Märkten derartige allgemeine, gesellschaftliche Wahrnehmungen ihrer Kunden in den Blick nehmen und versuchen zu nutzen.

4.4.7 Limitationen der Studie

Obleich mit der vorliegenden Untersuchung die eingangs formulierten Forschungsfragen zufrieden stellend beantwortet werden konnten, sind Limitationen anzuführen, aus denen sich wiederum weiterer Forschungsbedarf ableiten lässt.

Diesbezüglich ist zunächst zu erwähnen, dass im Rahmen der Erhebung jeweils nur ein Mitglied pro Buying Center quasi pars pro toto befragt wurde. Somit wurde hinsichtlich der abhängigen Variable *Einstellung zum Noncomplaining* ausschließlich die individuelle und damit subjektive Wahrnehmung der Gruppeneinstellung gemessen. Für zukünftige Arbeiten würde es sich anbieten, mehrere Mitglieder eines Buying Centers zu befragen und dann die Antworten zu aggregieren, um so eine möglichst objektive Antwort hinsichtlich der Buying Center-Einstellung generieren zu können. Zudem konnten aufgrund des gewählten Vorgehens keine *Verhaltensdaten* gewonnen werden. Vor diesem Hintergrund sollte zukünftig die Critical-Incident-Technique zum Einsatz kommen,

³⁷⁵ Ein belastbarer Rückschluss auf die deutsche Gesellschaft bedarf hier jedoch weiterer Untersuchungen, sodass von einer Verallgemeinerung einer geringen Kritikakzeptanz und einer Zurückhaltung kritischer Meinungen in der deutschen Gesellschaft Abstand genommen wird.

um so real erlebte Fälle als Referenzpunkt wählen und bspw. situative oder leistungsbezogene Aspekte integrieren zu können.³⁷⁶

Zusätzlich könnte die Konzeptualisierung der *Buying Center-Struktur* bei diesem Vorgehen weiter ausdifferenziert werden, indem individuelle Aspekte der einzelnen Mitglieder, wie z. B. die individuelle Betroffenheit, das wahrgenommene Risiko oder bisherige Erfahrungen, berücksichtigt werden. Ferner bietet es sich im Rahmen einer simultanen Befragung mehrerer Buying Center-Mitglieder an, Beziehungen und Informationsprozesse zwischen den einzelnen Individuen abzubilden, um möglichen Einflüssen durch Konflikte zwischen den Mitgliedern Rechnung tragen zu können.

Abschließend sind noch Limitationen hinsichtlich des neuartigen Konstrukts *wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* einzuwenden. Nachdem nun in der vorliegenden Studie eine grundsätzliche Relevanz dieses Phänomens aufgezeigt werden konnte, könnte nun der nächste Schritt in einer tieferen Ausdifferenzierung der Kritikakzeptanz liegen. So erscheint denkbar, dass die Akzeptanz von Kritik je nach Beobachtungssubjekt unterschiedlich stark wirkt. Demnach könnte eine Unterscheidung zwischen der Kritikakzeptanz des betroffenen Lieferanten, der Gesellschaft insgesamt und derjenigen des eigenen Buying Centers in Erwägung gezogen werden. Des Weiteren könnte auch die Wahrnehmung solcher gesellschaftlichen Einflüsse wiederum von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen der Buying Center-Mitglieder abhängen, sodass die Persönlichkeit in künftigen Forschungsarbeiten zusätzlich als Kontrollvariable berücksichtigt werden sollte. Zuletzt wurde in der vorliegenden Erhebung ausschließlich die Einstellung zum Noncomplaining gegenüber dem Lieferanten, jedoch nicht das Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten untersucht. So bietet sich dahingehend weiterer Forschungsbedarf, inwiefern die gesellschaftliche Akzeptanz von kritischen Äußerungen auch das negative WoM beeinflusst.³⁷⁷

³⁷⁶ Diese Limitation wurde im Zuge der quantitativen Studie 2b in Abschnitt 4.5 adressiert, indem dort die Critical-Incident-Technique angewendet wurde.

³⁷⁷ Diesem Aspekt wird in der quantitativen Studie 2b Rechnung getragen.

4.5 Quantitative Studie 2b: Noncomplainer-Loyalität und ihre Konsequenzen

4.5.1 Untersuchungsziel und Herleitung der Hypothesen

4.5.1.1 Untersuchungsziel

In den bisherigen Studien der vorliegenden Arbeit – mit Ausnahme der zweiten und dritten Forschungsfrage der qualitativen Pilotstudie – lag der Fokus auf der Erfassung von Antezedenzien des Noncomplaining im BtB-Kontext, und damit weniger unmittelbar auf den *betriebswirtschaftlichen Konsequenzen* von Noncomplainern für das einzelne Unternehmen. So wurden insb. in den quantitativen Erhebungen eins und 2a die Untersuchung individueller und gruppenbezogener Einflussfaktoren der Beschaffungsstrukturen sowie die Wirkung gesellschaftlicher Entwicklungen – konkret die Kritikakzeptanz im sozialen Umfeld – in das Betrachtungszentrum gerückt. Nicht zuletzt gilt es jedoch vor dem Hintergrund eines praxisbezogenen Verständnisses des Marketings im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung, die Erreichung psychografischer und wirkungsbasiert ökonomischer Zielgrößen – genauer kundenbeziehungs- und qualitätsrelevante Ziele des Beschwerdemanagements – in den Blick zu nehmen.³⁷⁸

Das wesentliche Ziel des Relationship Marketings ist der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen, da auf diese Weise die Profitabilität des einzelnen Kunden aus Unternehmenssicht im Zeitablauf gesteigert werden kann.³⁷⁹ In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass eine Veränderung der Loyalität bzw. Retention um 5 % eine Veränderung der Profitabilität von 25 % bis 100 % zur Folge haben kann.³⁸⁰ Daher strebt das Relationship Marketing die Realisation von *Kundenloyalität* an.

³⁷⁸ Vgl. hierzu auch die in Abschnitt 1.1 u. a. grafisch dargestellte Gefährdung der Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen des Marketings durch die Noncomplainer-Herausforderung.

³⁷⁹ Vgl. Reichheld/Sasser (1990); Kenning (2002b, S. 85); Bruhn (2016, S. 4 f.). In diesem Zusammenhang wird als zentrale betriebswirtschaftliche Kennzahl dem sog. *Customer Lifetime Value (CLV)* eine fokale Bedeutung beigemessen (vgl. Bruhn 2016, S. 316 ff.). Dieser dient der Berechnung des Kundenwerts auf Basis von Ansätzen der dynamischen Investitionsrechnung, die u. a. auf das Kapitalwertverfahren zurückgehen (vgl. Stahl et al. 2006, S. 430). Dabei bindet der CLV die gesamte Dauer der Kundenbeziehung in den Beitrag des Kunden zur Erreichung psychografischer und ökonomischer Ziele des Unternehmens ein (vgl. Helm 2006, S. 108 f.). Auf die Bedeutung der Noncomplainer-Problematik für den CLV wird im Detail in den übergreifenden Handlungsimplicationen der vorliegenden Arbeit Bezug genommen (siehe Abschnitt 5.2.2).

³⁸⁰ Vgl. Reichheld et al. (2000); Reichheld/Teal (1996).

Ogleich der in den vorherigen Studien und bereits in der Literatur gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Einflussfaktoren des Noncomplaining und der von diesem Wissen abzuleitenden zielgerichteten Maßnahmen der Beschwerdestimulierung, wird sich eine Noncomplainer-Quote von 0 % in der Praxis kaum realisieren und sich damit die Noncomplainer-Problematik nicht vollständig lösen lassen.³⁸¹ Demzufolge erscheint die Gefährdung der Erreichung kundenbeziehungs- sowie qualitätsrelevanter und damit ökonomischer Marketingziele stets präsent zu sein. Letztendlich zeichnen sich Noncomplainer durch eine höhere Wechselbereitschaft aus und motivieren durch ein negatives Kommunikationsverhalten auch andere Kunden zur Abwanderung bzw. verhindern die Akquisition dieser.³⁸² Vor diesem Hintergrund bezeichnen VOORHEES ET AL. Noncomplainer auch als „most damaging group“.³⁸³

Diese indes sehr generelle Aussage bedarf jedoch der Relativierung bzw. der kritischen Differenzierung, da durchaus anzunehmen ist, dass sich Noncomplainer obschon ihrer Unzufriedenheit dem Anbieter gegenüber weiterhin loyal verhalten. So zeigten sich bereits in der Pilotstudie unterschiedliche – insb. für BtB-Märkte typische – Loyalitätsmotive, wie z. B. angesichts langfristiger Geschäftspartnerschaften die Beziehungsqualität oder auch Abhängigkeiten bzw. Machtverhältnisse und die damit einhergehenden Sorgen vor Konsequenzen. Demzufolge sind differenzierte und spezifische Analysen darüber, welche Faktoren potenziell einen Einfluss auf die Noncomplainer-Loyalität im betrieblichen Kontext haben, notwendig. Für eine derartige Betrachtung bietet sich die in Abschnitt 3.3.1 entwickelte Erweiterung der Exit-Voice-Theorie um die vier Loyalitätsstufen nach OLIVER (1997) an.

Gleichwohl kann möglicherweise auch die Erreichung psychografischer Marketingziele, wie z. B. akquisitorische Effekte auf Basis eines guten Images, durch Noncomplainer gefährdet werden, indem sie ihren Unmut zwar nicht unmittelbar gegenüber dem Anbieter artikulieren, diesen jedoch an Dritte – bspw. innerhalb des Buying Centers oder sogar der Unternehmensbranche – weitertragen. Möglicherweise kann dieses Risiko jedoch durch geeignete Kundenbindungselemente abgeschwächt werden.

In Anbetracht dieser Überlegungen adressiert die vorliegende empirische Untersuchung³⁸⁴ zunächst die folgenden Forschungsfragen:

³⁸¹ Vgl. Brock (2009, S. 175).

³⁸² Vgl. u. a. Voorhees et al. (2006, S. 523); Blodgett/Anderson (2000, S. 329).

³⁸³ Voorhees et al. (2006, S. 524).

³⁸⁴ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass ein Teil der hier erhobenen Daten bereits in Laschet et al. (2023) verwendet und entsprechend veröffentlicht wurde.

- Eignen sich die vier Stufen der Loyalität nach OLIVER (1997), um die Loyalität von Noncomplainern zu operationalisieren?
- Welche Typen von loyalen Noncomplainern können vor dem Hintergrund ausgewählter Einflussfaktoren ausdifferenziert werden?
- Tragen auch loyale Noncomplainer ihre Unzufriedenheit an Dritte weiter?

Ergänzend hierzu soll in Fortführung der Überlegungen und gewonnenen Erkenntnisse der quantitativen Studie 2a dem Aspekt der *gesellschaftlichen Einflussfaktoren* Rechnung getragen werden. So zeigte sich dort, dass die grundsätzliche Einstellung eines Buying Centers zum Noncomplaining Einflüssen der von den einzelnen Individuen wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz unterliegt. Demzufolge wirken auch im betrieblichen Kontext soziale Risiken auf das Nicht-Beschwerdeverhalten ein. Unklar erscheint jedoch zum aktuellen Zeitpunkt, inwiefern möglicherweise das Kommunikationsverhalten von Noncomplainern gegenüber Dritten durch gesellschaftliche Entwicklungen beeinflusst wird. Konkret wird hinterfragt, inwiefern die Bereitschaft zur Äußerung kundenindividueller Kritik durch eine Veränderung der gesellschaftlichen Wahrnehmung beeinträchtigt wird. Insb. in Situationen der Kommunikation von negativem WoM ist das soziale Umfeld unmittelbar eingebunden, sodass gesellschaftliche Risiken noch stärker wirken könnten. Angesichts dieser Gedanken widmet sich die vorliegende Studie ergänzend der folgenden Forschungsfrage:

- Welchen Einfluss spielt die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hinsichtlich des negativen Kommunikationsverhaltens gegenüber Dritten?

Im Folgenden wird mit der Herleitung der Untersuchungshypothesen sowie der hiermit korrespondierenden Konzeption des Wirkungsmodells fortgefahren.

4.5.1.2 Noncomplainer-Loyalität

Mit Blick auf die erste Forschungsfrage steht die Loyalität eines Noncomplainers als eine der drei verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten im Sinne der in Abschnitt 3.3.1 entwickelten Erweiterung der Exit-Voice-Theorie im Zentrum des zu konzipierenden Hypothesensystems. Die Fokussierung auf loyale Noncomplainer ist letztlich dadurch zu begründen, dass die Kundenloyalität als wesentliches Ziel der im Relationship Marketing zum Ausdruck kommenden Beziehungsorientierung dem aus Anbietersicht erstrebenswerten Zustand entspricht. Besonders BtB-Märkte sind durch eine ausgeprägte Konzentration auf langfristige

Geschäftsbeziehungen gekennzeichnet.³⁸⁵ Diese Form der Kundenbindung übersteigt die reine Zufriedenheitsorientierung des Transaktionsansatzes³⁸⁶ und ist schließlich mit einer wachsenden Profitabilität der Kundenbeziehung verbunden.³⁸⁷ In Anlehnung an die erweiterte Exit-Voice-Theorie bietet es sich an, die Noncomplainer-Loyalität zwecks einer differenzierten Betrachtung des Treueverhaltens auf Basis des Stufenmodells von OLIVER (1997) zu operationalisieren. Auf diese Weise können verschiedene Intensitätsstufen der Noncomplainer-Loyalität herausgearbeitet werden. In seinem vierstufigen Modell unterscheidet OLIVER (1997) zwischen der kognitiven, affektiven, konativen und aktionalen Loyalität.³⁸⁸

Als Ausgangspunkt des Loyalitätsmodells setzt die *kognitive Loyalität* an erfahrungsbasierten Informationen (z. B. Preis, Qualität, technische Eigenschaften) an und stellt im Rahmen eines kognitiven Vergleichsprozesses den Nettotonutzen in den Mittelpunkt.³⁸⁹ Da es sich bei der kognitiven Loyalität um die schwächste Stufe handelt, kann auf dieser Ebene eine Leistungsverschlechterung und der hieraus hervorgehende (Nicht-)Beschwerdefall einen Anbieterwechsel mit sich bringen.³⁹⁰ Auf die kognitive folgt dann die *affektive Loyalität*, welche wiederum auf sich wiederholenden positiven und damit Kundenzufriedenheit auslösenden Erfahrungen beruht.³⁹¹ Damit geht die affektive Loyalität über die kognitive hinaus, indem sie nicht ausschließlich auf Kognitionen, sondern vielmehr auf einer Gesamtzufriedenheit und auf einer im Zeitablauf entwickelten positiven Einstellung fußt. Im Anschluss an die affektive folgt die *konative Loyalität*. Aus dieser geht eine konkrete Verhaltensabsicht hervor – bspw. auf Basis einer engen Verbundenheit –, wobei es zu diesem Zeitpunkt noch unklar ist, ob es zum Wiederkauf kommt oder nicht.³⁹² Die Fehlertoleranz des Kunden ist auf dieser Stufe jedoch spürbar höher als auf den beiden vorherigen.³⁹³ Ob der

³⁸⁵ Vgl. Ivens/Leischnig (2015, S. 68).

³⁸⁶ Vgl. Agustin/Singh (2005, S. 97 ff.).

³⁸⁷ Vgl. Reichheld/Sasser (1990).

³⁸⁸ Im Folgenden werden lediglich die Grundzüge der vier Loyalitätsstufen erläutert. Für eine tiefergehende Betrachtung wird an dieser Stelle auf das Abschnitt 3.3.1.2 verwiesen.

³⁸⁹ Vgl. Oliver (1996, S. 392); Oliver (1999, S. 36); Harris/Goode (2004, S. 154); Evanschitzky/Wunderlich (2006, S. 331 f.).

³⁹⁰ Vgl. Evanschitzky/Wunderlich (2006, S. 332); Vogel (2006, S. 38); Kalyanaram/Little (1994, S. 415); Sivakumar/Raj (1997, S. 79); Keaveney (1995, S. 71).

³⁹¹ Vgl. Oliver (1999, S. 35 f.); Bitner (1990); Brock (2009, S. 12); Evanschitzky/Wunderlich (2006, S. 332).

³⁹² Vgl. Oliver (1996, S. 393); Oliver (1999, S. 36).

³⁹³ Vgl. Oliver (1996, S. 394); Oliver (1999, S. 37); Brock (2009, S. 14).

Wiederkauf nun tatsächlich realisiert wird oder nicht, wird durch die *aktionale Loyalität* beschrieben. Diese umfasst demzufolge das tatsächliche Treueverhalten des Kunden.³⁹⁴

Vor dem Hintergrund der erweiterten und auf Noncomplainer fokussierten Exit-Voice-Theorie aus Abschnitt 3.3.1.2 können folgende, grundlegende Hypothesen hergeleitet werden:

H₁: Die kognitive Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die affektive Loyalität.

H₂: Die affektive Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die konative Loyalität.

H₃: Die konative Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.

4.5.1.3 Wirkung des Machtverhältnisses

In Anbetracht der konstituierenden Besonderheiten von BtB-Märkten wird ersichtlich, dass diese durch hohe Abhängigkeiten auf Nachfrager- und/oder Anbieterseite charakterisiert sind – was wiederum nicht zuletzt in der Ausgestaltung der vier Geschäftstypen zum Ausdruck kommt. Vielfach gehen diese Abhängigkeiten und die sich hieraus ergebenden Machtverhältnisse auf die meist geringe Anzahl an Marktteilnehmern und die hohe Spezifität der Leistungen zurück.³⁹⁵ Generell erscheinen bspw. große Kunden vis-à-vis mit ihren Lieferanten machtvoller als kleine Kunden.³⁹⁶ CLARK beschreibt den Handlungsspielraum von Unternehmen auch als „zones of manoeuvre“³⁹⁷, welcher wiederum abhängig von der wahrgenommenen Machtposition ist.³⁹⁸ Demnach liegt nahe, dass auch das Beschwerdeverhalten und die damit verbundenen Reaktionsformen von dem *Machtverhältnis* abhängig sind. Dahingehend lässt die bisherige Beschwerdeforschung bereits im BtC-Bereich den Schluss zu, dass das Beschwerdeverhalten in einer Beziehung durchaus durch ein ungleich verteiltes Machtverhältnis beeinflusst werden kann.³⁹⁹ Vor allem Noncomplainer empfinden eine aus ihrer Sichtweise nachteilige Machtdisbalance.⁴⁰⁰ Diese Beobachtung untermauert die Erkenntnis, dass ein unzufriedener Kunde sich eher beschwert, wenn er selbst in

³⁹⁴ Vgl. Brock et al. (2011, S. 63); Oliver (1996, S. 397); Oliver (1999, S. 36).

³⁹⁵ Vgl. Backhaus/Voeth (2014, S. 10).

³⁹⁶ Vgl. Hingley (2005).

³⁹⁷ Clark (2000, S. 299).

³⁹⁸ Vgl. Sanderson (2004, S. 392).

³⁹⁹ Vgl. Hansen et al. (1997a); Trawick/Swan (1981, S. 27 f.).

⁴⁰⁰ Vgl. Hansen (1997, S. 139).

einer Machtposition gegenüber dem Geschäftspartner steht.⁴⁰¹ Vor diesem Hintergrund lässt sich vermuten, dass ein sich vom Lieferanten abhängiger bzw. abhängig fühlender Kunde seine Unzufriedenheit eher nicht an den Anbieter artikuliert. Somit bliebe er aus rationalen Überlegungen heraus loyal – bspw. aufgrund eines Mangels an vorteilhafteren Alternativen.

Dieser Wirkungszusammenhang könnte zudem durch die Angst vor negativen Konsequenzen der Beschwerde für die Geschäftsbeziehung verschärft werden, wie z. B. eine zukünftige Nichtbelieferung. Diese Sorge bzw. Befürchtung könnte sich möglicherweise in einem hohen *wahrgenommenen Risiko* widerspiegeln. Es liegt nahe, dass eine höhere wahrgenommene Abhängigkeit von dem Lieferanten – und damit ein stärkeres Machtungleichgewicht – in einem wachsenden wahrgenommenen Risiko resultiert. Erste Hinweise hierfür lieferten bereits die Aussagen von Studienteilnehmern in der qualitativen Pilotstudie.⁴⁰² Schließlich ließe sich vermuten, dass ein höheres wahrgenommenes Risiko nicht nur die Beschwerdeäußerung beeinträchtigt, sondern das Treueverhalten fördert, da ein Anbieterwechsel zu viele Unsicherheiten mit sich bringen könnte.

Demzufolge können hinsichtlich des Machtverhältnisses zwischen Anbieter und Nachfrager folgende Hypothesen formuliert werden:

- H₄:** *Das Machtungleichgewicht hat einen positiven Einfluss auf die kognitive Loyalität.*
- H₅:** *Das Machtungleichgewicht hat einen positiven Einfluss auf das wahrgenommene Risiko.*
- H₆:** *Das wahrgenommene Risiko hat einen positiven Einfluss auf die kognitive Loyalität.*

4.5.1.4 Wirkung des lieferantenseitigen Abwehrverhaltens

Ein zielgerichtetes Beschwerdemanagement bietet grundsätzlich viele Potenziale für Unternehmen – durch eine entsprechende Stimulierung, Behandlung und Analyse von Beschwerden –, um die Kundenzufriedenheit und damit die -loyalität zu

⁴⁰¹ Vgl. Trawick/Swan (1981, S. 28); Min/Kim (2019, S. 65); Popelnukha et al. (2021, S. 109 f.).

⁴⁰² Vgl. u. a. Interview 2: „Aber das bedarf schon immer einer sachbezogenen Abwägung. Auch den Risiken muss man sich bewusst sein. Ich sag mal so, es gibt Geschäftsbeziehungen, da weiß man genau, dass man von dem Dienstleister oder dem Produkt abhängig ist und dass eventuell eine Beschwerde dazu führen kann, dass auch die Gegenseite sagen kann, mit dir möchte ich nicht mehr zusammenarbeiten.“

steigern.⁴⁰³ Nicht zuletzt können so über die Adressierung derartiger psychografischer Größen ökonomische Ziele, wie z. B. der Marktanteil oder die Reduktion von Marketingkosten, erreicht werden.⁴⁰⁴

Demgegenüber werden Beschwerden in der Unternehmenspraxis vielfach als negativ angesehen, die es abzuwehren gilt. Dies führt dazu, dass Anbieter (un-)bewusst Abwehrmechanismen einsetzen, um solche Beschwerden zu verhindern.⁴⁰⁵ Dies scheint letztlich zum Ergebnis zu haben, dass mehr als die Hälfte der Kunden regelmäßig mit dem Umgang und der Bearbeitung ihrer Beschwerden unzufrieden sind.⁴⁰⁶ Die theoretische Grundlage dieser Abwehrmechanismen geht bis auf FREUD (1946) zurück. Hierauf aufbauend werden in der Psychologie meist fünf verschiedene Typen von Abwehrmechanismen unterschieden.⁴⁰⁷ Basierend auf diesen Typen leiteten HOMBURG/FÜRST das Konstrukt *Defensive Organizational Behavior* her, welches sich in die Abwehrmechanismen *Isolation from Complaints* und *Hostile Behavior towards Complainants* ausdifferenziert.⁴⁰⁸ Der Aspekt der Isolation spielt darauf an, dass Unternehmen bemüht sind, Beschwerden zu vermeiden und die entsprechenden Beschwerdekkanäle nicht aktiv an ihre Kunden kommunizieren oder teilweise gar nicht erst einrichten.⁴⁰⁹ Mit Blick auf die Besonderheiten des BtB-Marketings – insb. das Interaktionsparadigma und dem damit verbundenen engen Austausch des Kunden mit einem direkten Ansprechpartner des Lieferanten – erscheint eine tiefere Differenzierung der Isolation zweckmäßig. Dementsprechend bietet es sich an, die Überlegungen von HOMBURG/FÜRST (2007) dahingehend weiterzuentwickeln, dass *Isolation from Complaints* sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene zu beobachten sein kann. Während die *organisationale Isolation* mangelhafte Strukturen (z. B. leicht zugängliche Beschwerdekkanäle) umfasst, bezieht sich die

⁴⁰³ Vgl. Agnihotri et al. (2022, S. 417); Morgeson et al. (2020, S. 84); Homburg/Fürst (2007, S. 532); Smith et al. (1999, S. 369); Fornell (1981, S. 210).

⁴⁰⁴ Vgl. Fornell/Wernerfeldt (1987, S. 344 f.); TARP (1986); Rust et al. (1992).

⁴⁰⁵ Vgl. Homburg/Fürst (2007, S. 532).

⁴⁰⁶ Vgl. Estelami (2000, S. 296); Grainer (2003).

⁴⁰⁷ Vgl. u. a. Laughlin (1970). So wird in der Regel zwischen der Isolation, Verweigerung, Projektion, Rationalisierung und der Repression unterschieden.

⁴⁰⁸ Die Autoren nehmen insgesamt eine phasenbezogene Differenzierung des anbieterseitigen Abwehrverhaltens vor. Damit unterscheiden sie zwischen der Beschwerdeakquisition, der -verarbeitung und der -auswertung (vgl. Homburg/Fürst 2007, S. 525). Mit Blick auf den Kontext des Noncomplaining bietet es sich an, lediglich die Akquisitionsphase zu betrachten, da die nachfolgenden Phasen eine Beschwerdeartikulation voraussetzen, die wiederum bei Noncomplainern definitionsgemäß ausgeschlossen ist.

⁴⁰⁹ Vgl. Estelami (1999, S. 166).

individuelle Isolation konkret auf das Verhalten des direkten Ansprechpartners. So sehen die beschwerdeempfangenden Kontaktpersonen eine solche oftmals als persönlichen Angriff an, sodass sie versuchen, Beschwerden auch mit individuellem Abwehrverhalten zu vermeiden.⁴¹⁰ Mit diesem seitens der Kontaktperson als persönlich wahrgenommenen Konflikt geht zudem einher, dass diese innerhalb des eigenen Unternehmens potenzielle Konsequenzen befürchtet – insb. im Falle einer eigenen (Teil-)Schuld.⁴¹¹ Dies hat wiederum bisweilen aggressive bzw. wütende Reaktionen oder Schuldzurückweisungen seitens des Ansprechpartners zur Folge.⁴¹² Derartige Handlungen werden in der vorliegenden Arbeit als *feindseliges Verhalten* bezeichnet.⁴¹³ Besonders mit Blick auf den für BtB-Märkte typischen direkten und persönlichen Kontakt könnte dies einen maßgeblichen Einfluss auf die Noncomplainer-Loyalität ausüben.

Vor diesem Hintergrund ist schließlich zu vermuten, dass das anbieterseitige Abwehrverhalten in einer „Double Deviation“⁴¹⁴ resultiert und so noch intensivere negative Empfindungen gegenüber dem Lieferanten herrschen – über die eigentliche Leistungsverschlechterung hinausgehend. Sodann lassen sich folgende drei Wirkungszusammenhänge postulieren:

- H₇:** *Die organisationale Isolation hat einen negativen Einfluss auf die kognitive Loyalität.*
- H₈:** *Die individuelle Isolation hat einen negativen Einfluss auf die kognitive Loyalität.*
- H₉:** *Das feindselige Verhalten hat einen negativen Einfluss auf die affektive Loyalität.*

4.5.1.5 Wirkung der Beziehungsqualität

Unter Berücksichtigung der Besonderheiten des BtB-Marketings ist der ökonomische Erfolg von sich wiederholenden Transaktionsprozessen nicht ausschließlich von der Preis-Leistungs-Performance des Angebots abhängig. Dieser definiert sich ergänzend über die Passung von strukturellen und Verhaltensmerkmalen

⁴¹⁰ Vgl. Plymire (1990, S. 51); Berry (1995, S. 99); Homburg/Fürst (2007, S. 526).

⁴¹¹ Vgl. Homburg/Fürst (2007, S. 526).

⁴¹² Vgl. Rust et al. (1996); Tax/Brown (1998); Best (1981); Menon/Dubé (2000, S. 296).

⁴¹³ Homburg/Fürst bezeichnen das Konstrukt als *Hostile Behavior towards Complainants* (vgl. Homburg/Fürst 2007, S. 526).

⁴¹⁴ Frاسquet et al. (2021, S. 1641); Bitner et al. (1990, S. 80).

der interagierenden Parteien.⁴¹⁵ Dieses Match ist angesichts der Ausführungen in Abschnitt 2.4.4 sicherlich auch durch verhaltenswissenschaftliche Phänomene geprägt. So werden auch das organisationale Beschaffungsverhalten und diesbezüglich besonders der Aufbau loyaler und langfristiger Geschäftsbeziehungen durch verhaltenswissenschaftliche Aspekte, wie bspw. Emotionen, bestimmt.⁴¹⁶ An dieser Stelle wird vielfach dem Konstrukt der *Beziehungsqualität*⁴¹⁷ eine zentrale Rolle für den Aufbau und die Pflege langfristiger Partnerschaften beigegeben.⁴¹⁸ In Anlehnung hieran könnte demnach vor allem im BtB-Bereich die Beziehungsqualität einen bedeutsamen Effekt auf die Noncomplainer-Loyalität aufweisen. Grundsätzlich konnte der Einfluss der Beziehungsqualität in der BtB-Forschung bereits nachgewiesen werden.⁴¹⁹ Bisherige Arbeiten legen in diesem Zusammenhang die Commitment-Trust-Theorie von MORGAN/HUNT (1994) zugrunde.⁴²⁰ Demnach werden in dem *Vertrauen* und dem *Commitment* zentrale Erfolgsfaktoren für den Aufbau loyaler Geschäftsbeziehungen und -partnerschaften gesehen.⁴²¹ Somit übersteigt die Beziehungsqualität das rein kognitiv geprägte bzw. nutzenorientierte Verständnis von Austauschbeziehungen.

Hinsichtlich des Beschwerdeverhaltens konnte in der BtC-Forschung bereits gezeigt werden, dass sich an den Anbieter gebundene Kunden im Falle einer Leistungsver schlechterung generöser verhalten und eher von einer Beschwerde

⁴¹⁵ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 23).

⁴¹⁶ Vgl. u. a. Bornemann et al. (2020, S. 449); Kemp et al. (2018, S. 19); Singh/Venugopal (2015); Bagozzi (2006).

⁴¹⁷ In der Literatur sind eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen der Beziehungsqualität zu finden (vgl. Jiang et al. 2016, S. 300 ff.). Für die vorliegende Arbeit wird diejenige von Hennig-Thurau (2000) herangezogen. Sein Verständnis orientiert sich an den Grundüberlegungen der Commitment-Trust-Theorie von Morgan/Hunt (1994), sodass Vertrauen und Commitment die Rolle der Schlüsselvariablen der Beziehungsqualität einnehmen. Demnach handelt es sich bei der Beziehungsqualität um ein dreidimensionales Konstrukt – bestehend aus der leistungsorientierten Qualitätswahrnehmung, dem Vertrauen und dem Commitment (vgl. Hennig-Thurau 2000, S. 62).

⁴¹⁸ Vgl. Casidy/Nyadzayo (2019, S. 37 f.); Zhang et al. (2016); Palmatier (2008); Hewett et al. (2002).

⁴¹⁹ Vgl. Cater/Cater (2010, S. 1330); Rauyruen/Miller (2007, S. 27 f.).

⁴²⁰ Diese Theorie ordnet grundsätzlich Vertrauen und Commitment als zentrale Erfolgsfaktoren des Relationship Marketings ein. Demnach folgt das Commitment auf das Vertrauen und beeinflusst kooperatives Verhalten sowie den Verbleib bzw. die Abwanderung (vgl. Morgan/Hunt 1994, S. 31).

⁴²¹ Vgl. u. a. Hennig-Thurau et al. (2002, S. 242 f.); Ganesan (1994); Anderson/Weitz (1992).

absehen.⁴²² Des Weiteren wird der Verzicht auf eine Beschwerde regelmäßig als Belohnung für den Anbieter eingeordnet, sofern sich der Kunde persönlich gebunden fühlt.⁴²³ Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass persönlich gebundene Kunden negative Konsequenzen einer Beschwerde für die gesamte Geschäftsbeziehung stärker befürchten als weniger gebundene. Der Commitment-Trust-Theorie zufolge ergibt sich das Relationship Commitment aus dem Vertrauen und nach dem Loyalitätsmodell von OLIVER (1997) folgt die konative auf die affektive Loyalität. In Anbetracht dieser Überlegungen lassen sich somit folgende zwei Hypothesen herleiten:

H₁₀: *Das Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die affektive Loyalität.*

H₁₁: *Das Relationship Commitment hat einen positiven Einfluss auf die konative Loyalität.*

4.5.1.6 Konsequenzen der Noncomplainer-Loyalität

Neben der Beschwerde i.e.S. können unzufriedene Kunden ihre Verärgerung auch an Dritte weitertragen. Dieses *negative WoM* kann aus Anbieterperspektive weitreichende Konsequenzen mit sich bringen, indem unzufriedene Kunden ihre negativen Erfahrungen an eine Vielzahl aktueller und potenzieller Kunden kommunizieren.⁴²⁴ Letztlich kann ein derartiges Kommunikationsverhalten die Reputation und Glaubwürdigkeit eines Lieferanten nachhaltig schädigen. Unter Berücksichtigung der Beschaffungsstrukturen eines BtB-Nachfragers erscheint es jedoch zweckmäßig, dass das negative WoM hinsichtlich seiner Adressanten – inner- oder außerhalb des eigenen Unternehmens – ausdifferenziert wird. Demnach wird an dieser Stelle zwischen *privatem* und *öffentlichem WoM* unterschieden. Privat bezieht sich hierbei auf das Kommunikationsverhalten innerhalb des Buying Centers und öffentlich auf Dritte außerhalb des eigenen Unternehmens, wie z. B. die Unternehmensbranche. Auf die Zweckmäßigkeit dieser Unterscheidung machten bereits BONOMA ET AL. (1977) sehr frühzeitig aufmerksam, indem sie darauf hinwiesen, dass Beschaffungsentscheidungen maßgeblich durch das interne WoM beeinflusst werden. Diesen Gedanken nahmen FERGUSON/JOHNSTON (2011) auf und entwickelten unter der Bezeichnung „within-firm voicing“⁴²⁵ eine Struktur zur Beschreibung von negativem WoM innerhalb des Buying Centers.

⁴²² Vgl. Ro (2014, S. 210).

⁴²³ Vgl. Dewitt/Brady (2003, S. 202).

⁴²⁴ Vgl. Ferguson/Johnston (2011, S. 118); Money et al. (1998).

⁴²⁵ Ferguson/Johnston (2011, S. 122).

Auch Noncomplainer motivieren grundsätzlich andere Kunden durch ein negatives Kommunikationsverhalten zur Abwanderung und damit zu illoyalem Verhalten.⁴²⁶ Diese Risiken nehmen im Zuge des digitalen Wandels, der mittlerweile auch auf BtB-Märkten Einzug erhalten hat, gewiss noch weiter zu. Bereits in der analogen Welt betreiben Noncomplainer ein ausgeprägtes negatives WoM – gem. der bisherigen BtC-Forschung.⁴²⁷ Demgegenüber ist jedoch zu vermuten, dass loyale Noncomplainer ein weniger intensives (negatives) WoM ausführen, da sie auch in Zukunft noch erfolgreich mit dem Anbieter zusammenarbeiten möchten.

Dementsprechend werden die folgenden zwei Hypothesen formuliert:

H₁₂: *Die aktionale Loyalität hat einen negativen Einfluss auf das negative private Word of Mouth.*

H₁₃: *Die aktionale Loyalität hat einen negativen Einfluss auf das negative öffentliche Word of Mouth.*

4.5.1.7 Moderierende Wirkung der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz

Bereits in dem vorherigen ersten Teilabschnitt der quantitativen Studie zwei konnte empirisch gezeigt werden, dass gesellschaftliche Entwicklungen – konkret die *wahrgenommene Akzeptanz zur Äußerung von Kritik* – das Beschwerdeverhalten im BtB-Kontext beeinflussen. So haben Buying Center eine positivere Einstellung zum Noncomplaining, sofern einzelne Mitglieder die Wahrnehmung haben, dass die Artikulation von Beschwerden bzw. Kritik in der Gesellschaft wenig angesehen ist und möglicherweise mit sozialen Risiken korrespondiert. Diese Ergebnisse bestätigten den grundsätzlichen Eindruck der bisherigen Beschwerdeforschung, dass Beschwerden vielfach mit negativen Konnotationen belastet sind.⁴²⁸ Im Kern wird befürchtet, das eigene Image bzw. das des Unternehmens durch sozial nicht erwünschtes Verhalten zu gefährden.⁴²⁹ In Anlehnung an die Hypothesenherleitung in Abschnitt 4.4.1.3 fußen diese Überlegungen ebenfalls auf der Impression Management-Theorie. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse

⁴²⁶ Vgl. Blodgett/Anderson (2000, S. 329); Voorhees et al. (2006, S. 523); Huang (2010, S. 205).

⁴²⁷ Vgl. u. a. Halstead (2002, S. 7); Voorhees et al. (2006, S. 523); Bolting (1989, S. 8).

⁴²⁸ Vgl. Sperduto et al. (1978).

⁴²⁹ Vgl. Tojib/Khajezadeh (2014, S. 1550 f.); Kowalski (1996, S. 186 f.).

der quantitativen Studie 2a liegt nahe, dass auch im BtB-Kontext nicht nur das Beschwerdeverhalten an sich, sondern auch das Artikulationsverhalten gegenüber Dritten durch die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz beeinflusst wird. Demnach ließe sich vermuten, dass loyale Kunden – auch wenn sie ihre Unzufriedenheit nicht direkt an den Lieferanten kommunizieren – ihre Kritik gegenüber weiteren Mitgliedern des Buying Centers respektive Dritten äußern, sofern sie aufgrund einer wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz keine sozialen Risiken bzw. Konsequenzen befürchten müssen. Der postulierte negative Effekt der aktionalen Loyalität auf das WoM würde auf diese Weise abgeschwächt werden.

Abschließend können damit folgende zwei Moderationseffekte postuliert werden:

H₁₄: *Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz moderiert die Wirkungsbeziehung zwischen der aktionalen Loyalität und dem negativen privaten Word of Mouth negativ.*

H₁₅: *Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz moderiert die Wirkungsbeziehung zwischen der aktionalen Loyalität und dem negativen öffentlichen Word of Mouth negativ.*

4.5.1.8 Zusammenführung der Hypothesen

Schließlich wurden insgesamt 15 Hypothesen hergeleitet, die es in der vorliegenden Untersuchung empirisch zu prüfen gilt. Tabelle 4.21 zeigt eine zusammenfassende Übersicht der postulierten Wirkungszusammenhänge und Abbildung 4.15 das empirisch zu prüfende Hypothesensystem grafisch in einem Forschungsmodell.

Ergänzend zur Reduktion eines potenziellen Omitted Variable Bias wurden noch einige *Kontrollvariablen* berücksichtigt. Konkret waren dies hinsichtlich der Noncomplainer-Loyalität die *Bestellhäufigkeit*, die *Beziehungsdauer*, die *Anzahl der Beschwerdefälle* sowie der *Zeitdruck*. Dahingegen wurde das Machtverhältnis mithilfe der *Marktstruktur*, des *Geschäftstyps* und der in Bezug auf die Mehrstufigkeit von BtB-Märkten herrschenden *vertikalen Distanz zur Fehlerquelle*⁴³⁰ kontrolliert.

⁴³⁰ Diese Kontrollvariable geht in erster Linie auf die in Abschnitt 3.3.2.2 vorgestellte Attributionstheorie zurück.

Tabelle 4.21 Quantitative Studie 2b – Zusammenfassung der Hypothesen

Nr.	Hypothese
H ₁	Die kognitive Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die affektive Loyalität.
H ₂	Die affektive Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die konative Loyalität.
H ₃	Die konative Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.
H ₄	Das Machtungleichgewicht hat einen positiven Einfluss auf die kognitive Loyalität.
H ₅	Das Machtungleichgewicht hat einen positiven Einfluss auf das wahrgenommene Risiko.
H ₆	Das wahrgenommene Risiko hat einen positiven Einfluss auf die kognitive Loyalität.
H ₇	Die organisationale Isolation hat einen negativen Einfluss auf die kognitive Loyalität.
H ₈	Die individuelle Isolation hat einen negativen Einfluss auf die kognitive Loyalität.
H ₉	Das feindselige Verhalten hat einen negativen Einfluss auf die affektive Loyalität.
H ₁₀	Das Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die affektive Loyalität.
H ₁₁	Das Relationship Commitment hat einen positiven Einfluss auf die konative Loyalität.
H ₁₂	Die aktionale Loyalität hat einen negativen Einfluss auf das negative private Word of Mouth.
H ₁₃	Die aktionale Loyalität hat einen negativen Einfluss auf das negative öffentliche Word of Mouth.
H ₁₄	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz moderiert die Wirkungsbeziehung zwischen der aktionalen Loyalität und dem negativen privaten Word of Mouth negativ.
H ₁₅	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz moderiert die Wirkungsbeziehung zwischen der aktionalen Loyalität und dem negativen öffentlichen Word of Mouth negativ.

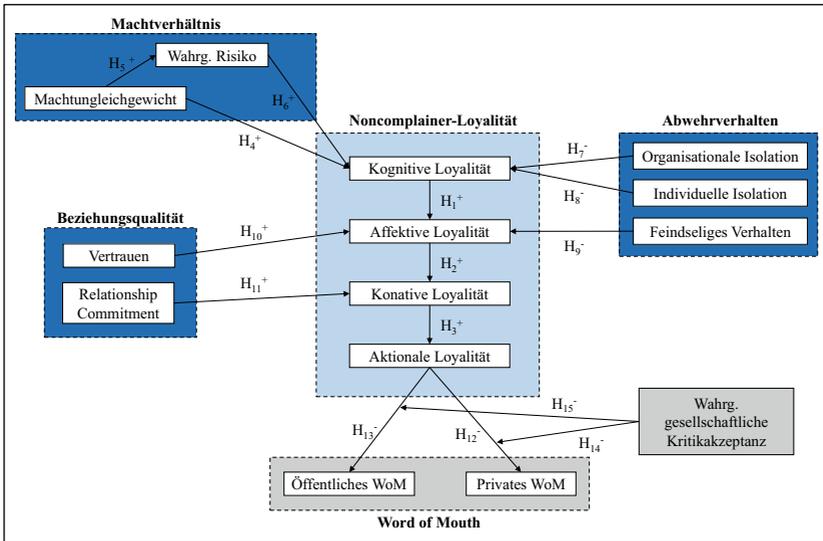


Abbildung 4.15 Quantitative Studie 2b – Forschungsmodell. (Quelle: Eigene Darstellung.)

4.5.2 Untersuchungsdesign und Ablauf der Erhebung

In Anbetracht des Untersuchungsziels – die empirische Prüfung des in Abschnitt 4.5.1 hergeleiteten Forschungsmodells – gilt es, in Anlehnung an das Vorgehen in den beiden vorherigen quantitativen Studien ein strukturprüfendes Verfahren anzuwenden, um das aufgestellte Hypothesensystem prüfen zu können. Mit Blick auf die Vielzahl latenter Konstrukte und mehrstufiger Wirkungszusammenhänge sowie mehrerer abhängiger Variablen eignet sich an dieser Stelle ausschließlich die Strukturgleichungsanalyse. Zudem bietet sich angesichts des bereits etablierten theoretischen Modellfundaments erneut der kovarianzbasierte Ansatz an.

Zunächst werden die hypothetischen Konstrukte, welche intervenierenden und damit nicht zu beobachtenden Variablen entsprechen, operationalisiert, um sie entsprechend unter Anwendung eines standardisierten Fragebogens messen zu können (Abschnitt 4.5.3). Dafür ist die Bildung von Messinstrumenten notwendig, welche wiederum aus der Literatur übernommen oder mit Blick auf die Spezifität der Noncomplainer-Loyalität im BtB-Kontext eigens entwickelt

wurden. Anschließend wird in Abschnitt 4.5.4 die Durchführung der Erhebung – konkret die Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung sowie die Zusammensetzung der Stichprobe – beschrieben. Im Anschluss hieran werden die erhobenen Daten in Abschnitt 4.5.5 unter der Zuhilfenahme der Software *SPSS Statistics* und *SPSS AMOS* analysiert und das Hypothesensystem geprüft. Zuletzt werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zusammengefasst sowie diskutiert (Abschnitt 4.5.6) und Limitationen der Erhebung aufgezeigt (Abschnitt 4.5.7).

4.5.3 Operationalisierung und Messinstrumente der Konstrukte

Analog zum Vorgehen im ersten Teil der zweiten quantitativen Studie wurden im Zuge der Operationalisierung der Modellkonstrukte sowohl bereits in der Literatur validierte als auch für den vorliegenden Kontext eigens entwickelte Skalen verwendet. Diese fußten weitestgehend auf siebenstufigen Likert-Skalen, auf Basis derer die Studienteilnehmer ihre Zustimmung oder Ablehnung der jeweiligen Itemaussagen auf einer eindimensionalen Skala von „Stimme überhaupt nicht zu“ (= 1) bis „Stimme voll und ganz zu“ (= 7) zum Ausdruck bringen konnten. Damit boten die verwendeten Skalen hinreichende Differenzierungsmöglichkeiten der Antworten sowie eine metrische Auswertung. Mit Ausnahme der Kontrollvariablen *Bestellhäufigkeit*, *Beziehungsdauer*, *Anzahl der Beschwerdefälle*, *Marktstruktur* und *Geschäftstyp* wurden ebenfalls ausschließlich Multi-Item-Skalen verwendet. Insb. mit Blick auf die Länge des Fragebogens⁴³¹ wurden mehrfach Reverse-Coded Items zur Vorbeugung von Probandenmüdigkeit und Konzentrationsschwächen eingestreut.

Um vor der eigentlichen Haupterhebung die Skalen auf ihre Eignung im vorliegenden Kontext zu testen, wurde gemeinsam mit den Skalen der quantitativen Studie 2a ein quantitativer Pretest (n = 32) vollzogen. Deckungsgleich zum Vorgehen in Abschnitt 4.4.3 wurden notwendige Anpassungen der Itemformulierungen oder Eliminationen auf Basis von Cronbachs Alpha, den KITK und den Faktorladungen geprüft.

Zur Operationalisierung der *kognitiven Loyalität* wurde die bereits von BROCK ET AL. (2011)⁴³² im Beschwerde-Kontext validierte Skala verwendet und zwecks einer breiteren Datenerfassung um ein Item ergänzt. Diese Skala basiert auf den

⁴³¹ An dieser Stelle sei erneut auf die simultane Erhebung der Daten für die quantitativen Studien 2a und 2b mittels eines gemeinsamen Fragebogens hingewiesen.

⁴³² Vgl. Brock et al. (2011, S. 67).

Formulierungen von DODDS ET AL. (1991) sowie SIRDESHMUKH ET AL. (2002) und konnte ebenfalls von HARRIS/GOODE (2004) in ähnlicher Form erfolgreich eingesetzt werden. Insb. der in den Itemaussagen erkennbare Nettonutzen-Fokus spricht für den Einsatz dieser Skala. Gem. den Ergebnissen des Pretests konnte die Skala ohne Anpassungen in der Haupterhebung zum Einsatz kommen (Tabelle 4.22).

Tabelle 4.22 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Kognitive Loyalität*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,847	
			KITK	FL
KogL01	Das Preisniveau des Lieferanten ist gut.	modifiziert nach Brock et al. (2011)	0,667	0,804
KogL02	Das Preis-Leistungs-Verhältnis des Lieferanten ist gut.		0,756	0,873
KogL03	Im Vergleich zu anderen Anbietern ist mein Lieferant preisgünstig.		0,695	0,816
KogL04	Die Leistung des Lieferanten ist sein Geld wert.		0,657	0,811

Hinsichtlich der Auswahl des Messinstruments für die *affektive Loyalität* wurde ebenfalls auf die bereits von BROCK ET AL. (2011)⁴³³ eingesetzte Skala zurückgegriffen. Diese zudem von EVANSCHITZKY/WUNDERLICH (2006) sowie BETTENCOURT (1997) gewählten Items wurden marginal für die vorliegende Erhebung modifiziert. Im Pretest wurden alle strengen Grenzwerte der drei Kriterien deutlich übertroffen, sodass die Skala unverändert verwendet werden konnte (Tabelle 4.23).

In Anbetracht der Operationalisierung der *konativen Loyalität* wurde erneut das Skalenmaterial von BROCK ET AL. (2011)⁴³⁴ verwendet, wobei dieses um ein Item von RO (2014) ergänzt wurde. Die Skala stammt ursprünglich von ZEITHAML ET AL. (1996) und wurde von HOMBURG/FÜRST (2005) in die

⁴³³ Vgl. Brock et al. (2011, S. 67).

⁴³⁴ Vgl. Brock et al. (2011, S. 67).

Tabelle 4.23 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Affektive Loyalität*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,813	
			KITK	FL
AffL01	Wir sind mit dem Lieferanten sehr zufrieden.	modifiziert nach Brock et al. (2011)	0,782	0,919
AffL02	Unser Lieferant ist besser als der Wettbewerb.		0,628	0,831
AffL03	Wir haben bisher gute Erfahrungen mit dem Lieferanten gemacht.		0,605	0,807

Beschwerdeforschung eingeführt.⁴³⁵ Tabelle 4.24 fasst die Ergebnisse des Pretests zusammen, nach welchen die Skala unverändert in die Haupterhebung übernommen werden konnte.

Tabelle 4.24 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Konative Loyalität*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,924	
			KITK	FL
KonL01	Es ist wahrscheinlich, dass wir nach dem Vorfall wieder bei dem Lieferanten kaufen.	modifiziert nach Brock et al. (2011), ergänzt um Ro (2014)	0,867	0,942
KonL02	Zukünftig werden wir dem Lieferanten gegenüber treu bleiben.		0,859	0,938
KonL03	Wir beabsichtigen, dem Anbieter auch in Zukunft gegenüber loyal zu bleiben.		0,837	0,927

⁴³⁵ An dieser Stelle ist anzumerken, dass Homburg/Fürst (2005) sowohl die Verhaltensabsicht als auch das tatsächliche Verhalten (aktionale Loyalität) in ihrer Skala simultan abgefragt haben. Analog zu Brock et al. (2011) wird jedoch angesichts der CMB-Problematik und des Mangels an umsatzbasierten Verhaltensdaten eine getrennte Befragung der Konstrukte vorgenommen.

Da in der vorliegenden Studie – konträr zu den meisten Untersuchungen, die sich der Loyalität von unzufriedenen Kunden widmeten – keine Umsatzdaten erhoben werden konnten, wurde die *aktionale Loyalität* ebenfalls über eine Multi-Item-Skala gemessen. Hierfür wurden vier Items eigenständig entwickelt. Im Rahmen des Pretests wurden alle strengen Werte der drei Kriterien überschritten (Tabelle 4.25). Demzufolge wurden keine weiteren Anpassungen der Skala vorgenommen.

Tabelle 4.25 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Aktionale Loyalität*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,850	
			KITK	FL
AktL01	Eine erneute Bestellung der Leistung bei dem Lieferanten ist bereits in Planung.	Skala selbst entwickelt	0,701	0,846
AktL02	Wir haben die Leistung bereits wieder bei dem Lieferanten bestellt.		0,766	0,880
AktL03	Ein erneuter Beschaffungsprozess dieser Leistung ist bereits eingeleitet.		0,587	0,755
AktL04	Beim nächsten Bedarf werden wir die Leistung wieder dort beschaffen.		0,720	0,839

Die Skala zur Messung des *Machtungsgleichgewichts* basierte auf drei Items von TRAWICK/SWAN (1981)⁴³⁶, welche in ihrer Richtung umcodiert und um zwei weitere Items (MUg04 und MUg05) ergänzt wurden. Auch wenn die Items eins und fünf die kritischen Grenzwerte deutlich unterschritten (Tabelle 4.26), wurden alle fünf Items angesichts der geringen Stichprobe und mangels Verständnisproblemen in einem kognitiven Pretest in der Haupterhebung berücksichtigt. Dieses Vorgehen erwies sich im weiteren Verlauf als zweckmäßig.

⁴³⁶ Vgl. Trawick/Swan (1981, S. 25).

Tabelle 4.26 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Machtungleichgewicht*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,694	
			KITK	FL
MUg01	Der Lieferant ist größer als unser Unternehmen.	modifiziert nach Trawick/Swan (1981)	0,121	0,144
MUg02	Unser Unternehmen ist Hauptabnehmer dieses Lieferanten. (r)		0,437	0,723
MUg03	Ein weiterer Lieferant für diese Leistung ist nur sehr schwer verfügbar.		0,540	0,815
MUg04	Unser Unternehmen hat gegenüber diesem Lieferanten wenig Verhandlungsmacht.		0,557	0,826
MUg05	Unser Unternehmen ist stärker von diesem Lieferanten abhängig als dieser von uns.		0,269	0,491

Zur Operationalisierung des *wahrgenommenen Risikos* konnte auf keine für den vorliegenden Kontext geeignete Skala zurückgegriffen werden, welche die Sorge vor negativen Konsequenzen passend erfasst hätte. Demzufolge wurde eine eigene Skala – bestehend aus vier Items – entwickelt, die diesen Aspekt in ihren Aussagen erfasst.⁴³⁷ Das entwickelte Messinstrument überschritt dabei die notwendigen Grenzwerte deutlich, sodass dieses ohne Veränderungen in der Haupterhebung eingesetzt werden konnte (Tabelle 4.27).

⁴³⁷ Im Rahmen der Skalenentwicklung wurde sich u. a. an den Aussagen der Teilnehmer aus der Pilotstudie orientiert.

Tabelle 4.27 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Wahrgenommenes Risiko*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,917	
			KITK	FL
WRi01	Ich hatte Sorge, dass eine Beschwerde in dieser Situation mit negativen Konsequenzen verbunden sein könnte.	Skala selbst entwickelt	0,842	0,913
WRi02	Ich wollte die Beziehung zum Lieferanten nicht durch eine Beschwerde belasten.		0,879	0,942
WRi03	Ich wollte die Beziehung zum Lieferanten nicht durch eine Beschwerde gefährden.		0,832	0,918
WRi04	Durch eine Beschwerde hätte das Risiko bestanden, den Lieferanten zu verärgern.		0,699	0,815

Zur Operationalisierung der Konstrukte *Organisationale Isolation*, *Individuelle Isolation* und *Feindseliges Verhalten* wurde jeweils aufgrund der Einführung dieser in die Beschwerdeforschung durch HOMBURG/FÜRST (2007)⁴³⁸ auf die dortigen Originalskalen zurückgegriffen. Diese wurden für den vorliegenden BtB- und Noncomplainer-Fokus leicht modifiziert und umcodiert. Zur Messung des feindseligen Verhaltens wurden zudem die Items FVe03 und FVe04 ergänzt. Bezüglich der organisationalen Isolation ergab sich im Rahmen des Pretests, dass sich eine Elimination des Items OIs04 anbieten würde, damit die weiteren Items die liberalen Grenzwerte überschreiten (Tabelle 4.28). Hierauf wurde jedoch mit Blick auf die bereits erfolgte Validierung dieser Skala in der Originalquelle zunächst verzichtet. Demgegenüber übertrafen die verwendeten Skalen zur Operationalisierung der individuellen Isolation (Tabelle 4.29) sowie des feindseligen Verhaltens (Tabelle 4.30) die erforderlichen Maße deutlich, sodass diese ebenfalls ohne Anpassungen in die Haupterhebung einfließen konnten.

⁴³⁸ Vgl. Homburg/Fürst (2007, Anhang).

Tabelle 4.28 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von Organisationaler Isolation

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,669	
			KITK	FL
OIs01	Der Lieferant hat es mir ermöglicht, meine Unzufriedenheit persönlich zu kommunizieren (z. B. bei einem direkten Ansprechpartner). (r)	modifiziert nach Homburg/Fürst (2007)	0,458	0,699
OIs02	Der Lieferant hat es mir ermöglicht, meine Unzufriedenheit schriftlich zu äußern (z. B. per Mail, per Beschwerdeformular). (r)		0,467	0,757
OIs03	Der Lieferant hat es mir ermöglicht, meine Unzufriedenheit telefonisch zu äußern. (r)		0,442	0,667
OIs04	Der Lieferant hat es mir ermöglicht, meine Unzufriedenheit in einem kostengünstigen Weg zu äußern. (r)		0,188	0,354
OIs05	Der Lieferant hat es mir ermöglicht, meine Unzufriedenheit in einem einfachen und unkomplizierten Weg zu äußern. (r)		0,517	0,762

Tabelle 4.29 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von Individuelle Isolation

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,865	
			KITK	FL
IIs01	Mein Ansprechpartner hat an mich seine Verantwortlichkeit für Beschwerden kommuniziert. (r)	modifiziert nach Homburg/Fürst (2007)	0,728	0,854
IIs02	Mein Ansprechpartner hat mich über die Beschwerdekanäle informiert. (r)		0,735	0,857
IIs03	Mein Ansprechpartner hat mich darüber informiert, wie und bei wem ich mich beschweren kann. (r)		0,840	0,921
IIs04	Mein Ansprechpartner hat sich meiner Unzufriedenheit gewidmet, um die Gründe meiner Unzufriedenheit herauszufinden und zu beseitigen. (r)		0,584	0,739

Tabelle 4.30 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Feindseliges Verhalten*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,943	
			KITK	FL
FVe01	Mein Ansprechpartner lehnt seine Verantwortlichkeit für die Aufnahme von Beschwerden ab, insb. dann, wenn er – zumindest teilweise – die Unzufriedenheit mitverschuldet hat.	modifiziert nach Homburg/Fürst (2007)	0,869	0,913
FVe02	Mein Ansprechpartner behandelt oftmals unzufriedene Kunden unhöflich und beschuldigt diese selber für das Problem, auch dann, wenn er selber – zumindest teilweise – das Problem verursacht hat.		0,869	0,921
FVe03	Mein Ansprechpartner verhält sich bei Problemen abweisend.		0,899	0,946
FVe04	Mein Ansprechpartner fühlt sich bei Problemen angegriffen und lässt mich dies spüren.		0,688	0,900

Die Messung von *Vertrauen* erfolgte anhand einer um zwei Items gekürzten Skala von DONEY/CANNON (1997)⁴³⁹, da diese bereits im BtB-Kontext eingesetzt wurde und sich dort erfolgreich bewähren konnte. Im Pretest zeigte sich jedoch, dass das Reverse-Coded Item Ver01 aufgrund einer KITK von 0,129 und einer Faktorladung von 0,239 eliminiert werden sollte, um eine hinreichende Skalensreliabilität erzielen zu können (Tabelle 4.31). Demnach wurde die Skala für die Haupterhebung angepasst und auf vier Items reduziert.

⁴³⁹ Vgl. Doney/Cannon (1997, S. 48).

Tabelle 4.31 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Vertrauen*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,898	
			KITK	FL
Ver01	Der Lieferant ist nicht immer ehrlich zu uns. (r)	modifiziert nach Doney/ Cannon (1997)	0,129	0,239
Ver02	Wir glauben den Informationen, die uns von dem Lieferanten zur Verfügung gestellt werden.		0,686	0,821
Ver03	Dieser Lieferant ist ernsthaft an unserem Geschäftserfolg interessiert.		0,858	0,925
Ver04	Bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt der Lieferant unser Wohl genauso wie sein eigenes.		0,813	0,888
Ver05	Wir vertrauen darauf, dass der Lieferant unsere Interessen im Blick behält.		0,749	0,865

Das *Relationship Commitment* wurde über die Skala von ADJEI ET AL. (2010)⁴⁴⁰ operationalisiert, welche ursprünglich von MORGAN/HUNT (1994) adaptiert wurde. In Anbetracht der im Pretest errechneten Kriterien waren keine Veränderungen der Items notwendig. Die entsprechenden Grenzwerte wurden jeweils deutlich überschritten (Tabelle 4.32).

⁴⁴⁰ Vgl. Adjei et al. (2010, S. 642).

Tabelle 4.32 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Relationship Commitment*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,930	
			KITK	FL
RCo01	Die Beziehung zu unserem Lieferanten ist etwas, wofür ich mich sehr einsetze.	modifiziert nach Adjei et al. (2010)	0,797	0,864
RCo02	Die Beziehung zu unserem Lieferanten ist etwas, was mir sehr wichtig ist.		0,865	0,912
RCo03	Die Beziehung zu unserem Lieferanten ist etwas, was ich lange erhalten möchte.		0,722	0,809
RCo04	Die Beziehung zu unserem Lieferanten ist etwas, was sehr familiär für mich ist.		0,715	0,798
RCo05	Die Beziehung zu unserem Lieferanten ist etwas, worum ich mich sehr kümmere.		0,846	0,901
RCo06	Die Beziehung zu unserem Lieferanten verdient meine maximale Einsatzbereitschaft um sie zu erhalten.		0,866	0,910

Zur Operationalisierung des *privaten* und *öffentlichen Word of Mouth* wurde jeweils die Skala von BRÜGGEN ET AL. (2011)⁴⁴¹ verwendet. Diese wurde ursprünglich von ZEITHAML ET AL. (1996) adaptiert und erweitert. Für die vorliegende Erhebung wurden die Formulierungen hinsichtlich der BtB-Begrifflichkeiten angepasst sowie zwecks der Erhebung des negativen Kommunikationsverhaltens in ihrer Richtung umgekehrt. Zudem wurden Anpassungen hinsichtlich der jeweiligen Bezugsobjekte – privat innerhalb des Buying Centers und öffentlich – vorgenommen. Beide Skalen wiesen im Rahmen des Pretests hinreichende Werte für Cronbachs Alpha, die KITK und die Faktorladungen auf, sodass diese unverändert in der Haupterhebung verwendet werden konnten (Tabellen 4.33 und 4.34).

⁴⁴¹ Vgl. Brüggem et al. (2011, S. 85).

Tabelle 4.33 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von Privates Word of Mouth

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,937	
			KITK	FL
PWM01	Ich habe negative Dinge über diesen Lieferanten vor meinen Kollegen gesagt.	modifiziert nach Brügggen et al. (2011)	0,851	0,933
PWM02	Ich habe meinen Kollegen vom Kauf bei diesem Lieferanten abgeraten.		0,863	0,939
PWM03	Ich habe meine Kollegen dazu ermutigt, nicht mehr bei diesem Lieferanten zu kaufen.		0,894	0,955

Tabelle 4.34 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von Öffentliches Word of Mouth

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,948	
			KITK	FL
ÖWM01	Ich habe öffentlich negativ über diesen Lieferanten gesprochen und geschrieben.	modifiziert nach Brügggen et al. (2011)	0,828	0,919
ÖWM02	Ich habe öffentlich von diesem Lieferanten abgeraten.		0,911	0,961
ÖWM03	Ich habe öffentlich andere ermutigt, nicht mehr bei diesem Lieferanten zu kaufen.		0,941	0,975

Angesichts der simultanen Erhebung der Daten für die vorliegende Studie mit dem ersten Teil der zweiten quantitativen Untersuchung wird hinsichtlich der Operationalisierung der *wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz* auf Abschnitt 4.4.3 verwiesen, wo bereits die eigens entwickelte Skala sowie die Ergebnisse des Pretests dargestellt wurden.

Abschließend galt es, geeignete Messinstrumente für die Kontrollvariablen zu entwickeln. So wurden die *Bestellhäufigkeit*⁴⁴², die *Beziehungsdauer*⁴⁴³, die *Anzahl der Beschwerdefälle*⁴⁴⁴ sowie die *Marktstruktur*⁴⁴⁵ und der *Geschäftstyp*⁴⁴⁶ aus inhaltlichen sowie praktischen Überlegungen kategorial über Single-Item-Skalen abgefragt. Dahingegen wurden die Items zur Messung der *vertikalen Distanz zur Fehlerquelle* in Orientierung an der Skala von CHEBAT ET AL. (2005)⁴⁴⁷ zur Operationalisierung der Schuld attribution eigens entwickelt. Diese übertrafen im Falle von VDi01 und VDi02 die strengen sowie bei VDi03 die liberalen Grenzwerte, sodass die Skala ohne Veränderungen in der Haupterhebung berücksichtigt werden konnte (Tabelle 4.35).

Schließlich wurde der *Zeitdruck* mithilfe von drei Items gemessen, die auf Basis der Ausführungen von SURI/MONROE (2003)⁴⁴⁸ eigens entwickelt wurden. Diese erreichten im Pretest die jeweiligen Grenzwerte deutlich (Tabelle 4.36).

⁴⁴² Hier wurde auf das folgende Item von Brock et al. (2013, S. 320) zurückgegriffen: „*In welcher Häufigkeit wird diese Leistung bestellt?*“ (1 = „Täglich“ bis 7 = „Einmalige Beschaffung“).

⁴⁴³ Die Abfrage erfolgte über ein Item von Brock et al. (2011, S. 73): „*Seit wann dauert die Geschäftsbeziehung an?*“ (1 = „Seit einem halben Jahr“ bis 6 = „Länger als 20 Jahre“).

⁴⁴⁴ Hier wurde ein Item von Chebat et al. (2005, S. 341) übernommen: „*Wie häufig sind Beschwerdefälle oder Situationen, in denen Sie mit dem Lieferanten unzufrieden waren, aufgetreten?*“ (1 = „Sehr selten“ bis 7 = „Sehr häufig“).

⁴⁴⁵ Hierbei wurden das Monopol, Oligopol und die vollständige Konkurrenz in einem kurzen Satz beschrieben. Der Befragte konnte dann eine Antwort auswählen.

⁴⁴⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 4.4.3.

⁴⁴⁷ Vgl. Chebat et al. (2005, S. 340).

⁴⁴⁸ Vgl. Suri/Monroe (2003, S. 93 f.).

Tabelle 4.35 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Vertikale Distanz zur Fehlerquelle*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,699	
			KITK	FL
VDi01	Die ursprüngliche Fehlerquelle liegt nicht bei unserem direkten Lieferanten, sondern bei einem Vorlieferanten.	Skala in Orientierung an Chebat et al. (2005) selbst entwickelt	0,656	0,882
VDi02	Zwischen uns und der ursprünglichen Fehlerquelle stehen mehrere Unternehmen.		0,524	0,802
VDi03	Aufgrund der Beteiligung mehrerer Unternehmen ist keine eindeutige Schuldzuweisung möglich.		0,389	0,672

Tabelle 4.36 Quantitative Studie 2b – Operationalisierung von *Zeitdruck*

Kürzel	Indikator	Quelle der Skala	Pretest	
			Cronbachs Alpha = 0,859	
			KITK	FL
Zei01	In dieser Situation hat unser Buying Center einen gewissen Zeitdruck empfunden.	Skala in Orientierung an Suri/Monroe (2003) selbst entwickelt	0,666	0,842
Zei02	In dieser Situation hatte unser Buying Center nicht genug Zeit.		0,754	0,897
Zei03	In dieser Situation hätte unser Buying Center mehr Zeit gebraucht.		0,783	0,911

Insgesamt konnten die gewählten Messmodelle für den Einsatz in der quantitativen Haupterhebung mit Blick auf die Kriterien der Konstruktvalidität und -reliabilität als hinreichend geeignet evaluiert werden, sodass mit der Durchführung der Haupterhebung fortgefahren werden konnte.

4.5.4 Durchführung der Erhebung

4.5.4.1 Methodik der Datenerhebung und -aufbereitung

Das Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung und -aufbereitung gestaltete sich im Wesentlichen simultan zur quantitativen Studie 2a in Abschnitt 4.4.4.1. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Datengenerierung beider Studien in einer gemeinsamen Erhebung stattfand. Damit wurden die Daten der vorliegenden Studie genauso auf Basis eines mittels des Online-Tools *Qualtrics* programmierten *standardisierten Online-Fragebogens* unter Unterstützung durch das Marktforschungsinstitut *Respondi AG* gewonnen.

Die *Messung der Konstrukte* fand innerhalb des Fragebogens im Anschluss an diejenige des ersten Teils der zweiten quantitativen Studie statt. Hierbei wurde auf die sog. *Critical-Incident-Technique* zurückgegriffen. Critical Incidents beschreiben in diesem Zusammenhang Vorfälle, die durch Abweichungen von gewöhnlichen und üblichen Abläufen gekennzeichnet sind.⁴⁴⁹ Im Rahmen dieses Vorgehens wird der Studienteilnehmer gebeten, sich an einen tatsächlich erlebten Vorfall zu erinnern, anhand dessen die weitere Informationsabfrage erfolgen kann.⁴⁵⁰ Damit bildet die teilnehmerseitig genannte Situation den Bezugspunkt der sich dann im Fragebogen anschließenden Messskalen. Die Critical-Incident-Technique bietet mit Blick auf das Untersuchungsziel der Studie verschiedene Vorteile – insb. gegenüber der Szenariotechnik. So kann z. B. angenommen werden, dass der Befragte in der Regel eine Situation auswählt, die für ihn von hoher Bedeutung gewesen ist und an die er sich gut erinnern kann.⁴⁵¹ Dies ist insofern vorteilhaft, als dass der Teilnehmer nicht gezwungen wird, sich in eine spezifisch konstruierte Situation hineinzusetzen, und damit auf reales Verhalten zurückgegriffen werden kann.⁴⁵² In der vorliegenden Arbeit wurde der Zeitraum des

⁴⁴⁹ Vgl. Paulssen/Sommerfeld (2015, S. 292); van Doorn/Verhoef (2008); Roos (2002).

⁴⁵⁰ Vgl. Gremler (2004, S. 66 f.); Roos (2002, S. 194). Diese Methodik wurde bereits von Flanagan (1954) eingeführt und wurde seitdem in einer Reihe von Studien im vorliegenden Kontext eingesetzt (vgl. u. a. Bitner et al. 1994; Reynolds/Harris 2005; Ro/Wong 2012; Zhang/Wang 2018).

⁴⁵¹ Vgl. Gremler (2004, S. 66).

⁴⁵² Vgl. Stauss (1993).

zurückliegenden Vorfalls auf *zwei Monate* begrenzt, um so potenzielle Verzerrungen durch Erinnerungslücken weitestgehend ausschließen zu können. Da das Ziel der vorliegenden Studie insb. die Untersuchung der Noncomplainer-Loyalität war, wurden ausschließlich Vorfälle berücksichtigt, in denen der Kunde mit dem Lieferanten unzufrieden war und sich nicht beschwert hat. Somit bestand das Sample der vorliegenden Studie ausschließlich aus Noncomplainern. Die konkrete Erinnerungsaufforderung gestaltete sich wie folgt:

„Erinnern Sie sich bitte an eine Situation aus den letzten zwei Monaten, in der Sie mit einem Produkt oder einer Dienstleistung eines Lieferanten unzufrieden waren, aber Ihre Unzufriedenheit nicht an den Lieferanten kommuniziert bzw. sich nicht beschwert haben.“

Anschließend wurde der Teilnehmer gebeten, den Grund seiner Unzufriedenheit in wenigen Worten zu beschreiben. Dies diente nicht ausschließlich der Datenauswertung, sondern auch der Hilfestellung bei der Erinnerung des Befragten. Ein Fehlen dieser Beschreibung hat zwecks der Qualitätssicherung zum automatischen Abbruch des Fragebogens geführt.

Sodann wurden die Variablen *Leistungsgegenstand*, *Bestellhäufigkeit*, *Kauftyp*, *Geschäftstyp*, *finanzieller Wert* sowie die *Anzahl der Beschwerdefälle* abgefragt, bevor im Anschluss hieran die weiteren Messskalen der Modellkonstrukte folgten. Hierbei wurde in thematischen Blöcken – bspw. anbieter-, beziehungs-, situationsbezogene Faktoren – vorgegangen, um dem Studienteilnehmer die Beantwortung des Fragebogens zu erleichtern.

Angesichts der simultanen Datenerhebung mit der quantitativen Studie 2a wurden die für diese Untersuchung relevanten Konstrukte bzw. deren Messskalen ebenfalls in den in Abschnitt 4.4.4.1 beschriebenen *kognitiven* und *quantitativen Pretests* geprüft, bevor diese in der *Haupterhebung*, in dem Zeitraum vom 26. April 2022 bis 04. Mai 2022, ohne weitere Anpassungen abgefragt wurden. Die *Datenbereinigung* fand anschließend gemeinsam mit den Daten der quantitativen Studie 2a unter Berücksichtigung von Ausreißern, dem Straightlining, Missing Values sowie der entsprechenden Kontroll- und Qualitätssicherungsfragen statt, sodass ebenfalls 308 Datensätze im Rahmen der Datenauswertung verwendet werden konnten. Damit erfüllt die Stichprobe die gem. des G*Power-Tests nach FAUL ET AL. (2009) erforderliche Mindestgröße von $n = 237$.⁴⁵³

⁴⁵³ Analog zum Vorgehen in den vorherigen Studien wurde eine Effektstärke von $d = 0,2$, eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0,05$ und eine Power von $1 - \beta = 0,95$ zur Berechnung angesetzt.

Schließlich wurden vorab die *Voraussetzungen der Strukturgleichungsanalyse* – Normalverteilung und keine Multikollinearität – geprüft. Mit Blick auf die Werte für die Schiefe und Kurtosis wurde die Annahme der Normalverteilung für alle latenten Konstrukte eingehalten. Diese unterschritten die Grenzwerte von $|<2|$ (Schiefe) und $|<7|$ (Kurtosis) (siehe Anhang 9 im elektronischen Zusatzmaterial). In Anlehnung an das Vorgehen in der quantitativen Studie 2a wurde die Multikollinearität auf Basis des VIF geprüft. Diese Werte blieben jeweils unter der kritischen Grenze von fünf, sodass keine Hinweise auf das Vorliegen von Multikollinearität identifiziert werden konnten. Demzufolge wurden die Voraussetzungen der Strukturgleichungsanalyse erfüllt.

4.5.4.2 Zusammensetzung der Stichprobe

In Anbetracht, dass die Stichprobe der vorliegenden Studie identisch mit derjenigen aus dem ersten Teil der zweiten quantitativen Erhebung ist, wird zwecks der Vermeidung von Redundanzen zunächst auf Abschnitt 4.4.4.2 verwiesen. Dort wurden bereits das durchschnittliche Alter, die Geschlechterverteilung, die Buying Center-Rolle, der Geschäftstyp, die Unternehmensgröße, die Branche sowie die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz der Befragten deskriptiv ausgewertet. Vor diesem Hintergrund wird hier lediglich die Stichprobe hinsichtlich der Eigenschaften der Critical Incidents dargestellt, die als Referenzpunkt für die Beantwortung der Items dienen.

Hierbei waren in 57,4 % der genannten Vorfälle Produkte und in 42,6 % Dienstleistungen betroffen. Dabei führten die Befragten verschiedene Gründe für ihre Unzufriedenheit an. So wurde diese u. a. unmittelbar durch Mängel an der Kernleistung (z. B. unzureichende Qualität, teilweise oder vollständige Einschränkung der Funktionsfähigkeit), durch das Nicht-Einhalten von Absprachen (bspw. Lieferverzögerungen, Preiserhöhungen) sowie durch nicht zufrieden stellende Arbeitsprozesse oder Verhaltensweisen der lieferantenseitigen Ansprechpartner verursacht. Einem wesentlichen Anteil der angeführten Noncomplaining-Situationen gingen bereits identische oder zumindest vergleichbare Vorfälle bei diesem Lieferanten voraus. So offenbarten 41,6 % der Teilnehmer, dass unzufrieden stellende Situationen mit dem Lieferanten sehr häufig und in 40,7 % der Situationen häufig aufgetreten sind. In bloß 17,7 % der Vorfälle lag eine Ausnahmesituation vor und die Befragten ordneten die Anzahl der Beschwerdefälle als „sehr selten“ ein.

Hinsichtlich der Bestellhäufigkeit der Leistung wurde ein differenziertes Bild ersichtlich. So verteilte sich diese nahezu gleichmäßig auf hoch- und niedrigfrequentierte Bestellungen. Dabei handelte es sich in 17,7 % der Fälle um einen Neukauf, in 44,9 % um einen modifizierten und in 37,4 % um einen identischen Wiederkauf. Abbildung 4.16 fasst die Ergebnisse grafisch zusammen.

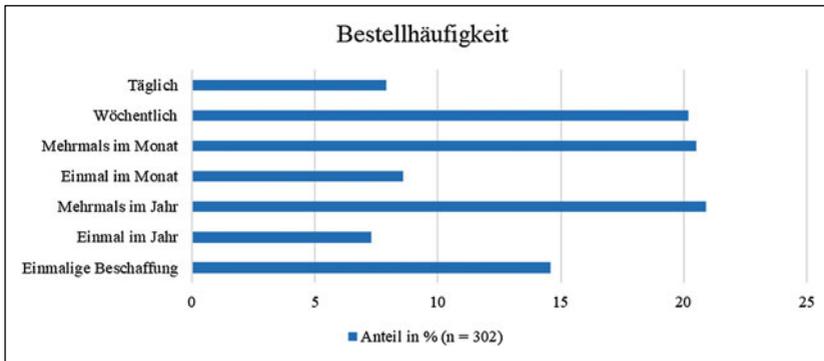


Abbildung 4.16 Quantitative Studie 2b – Bestellhäufigkeit

In Bezug auf die betroffene Leistung lässt sich zuletzt anführen, dass es sich bei mehr als ein Viertel um solche mit einem eher hohen, bei etwa 12 % um einen hohen und bei ca. 6 % um einen sehr hohen finanziellen Wert⁴⁵⁴ gehandelt hat. Dies erscheint insofern bemerkenswert, als dass in den bisherigen BtC-Studien das Noncomplaining regelmäßig mit niedrigen Kaufpreisen in Verbindung gebracht worden ist.⁴⁵⁵ Abbildung 4.17 gibt einen grafischen Überblick über den finanziellen Wert der betroffenen Leistungen in den erwähnten Noncomplaining-Situationen.

Wird nun die Dauer der Geschäftsbeziehung zu dem jeweiligen Lieferanten in den Blick genommen, so spiegelt sich hier der für den BtB-Bereich typische Fokus auf die Langfristigkeit wider. In mehr als 80 % der Fälle bestand die Geschäftsbeziehung bereits mehr als zwei Jahre – davon sogar 8,8 % mehr als 20 Jahre. Abbildung 4.18 fasst die Ergebnisse zusammen.

Abschließend wurde anhand des Antwortverhaltens der Teilnehmer hinsichtlich der Marktstruktur ersichtlich, dass der Lieferant in mehr als 95 % der Situationen nicht der einzige Anbieter dieser Leistung war. So herrschte lediglich in 4,3 % der Noncomplaining-Fälle ein Monopol – dafür jedoch in 40,1 % ein Oligopol und in 55,6 % eine vollständige Konkurrenz.

⁴⁵⁴ Der finanzielle Wert wurde hierbei nicht über objektive Zahlen gemessen, da für die Entscheidung sich zu beschweren vermutlich der subjektive finanzielle Wert der Leistung für das Individuum bzw. für die Gruppe im Vordergrund steht.

⁴⁵⁵ Vgl. u. a. Kolodinsky (1993, S. 208); Bolting (1989, S. 7).

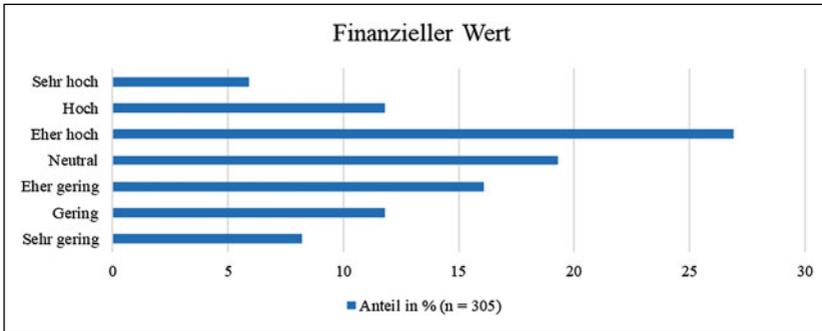


Abbildung 4.17 Quantitative Studie 2b – Finanzieller Wert

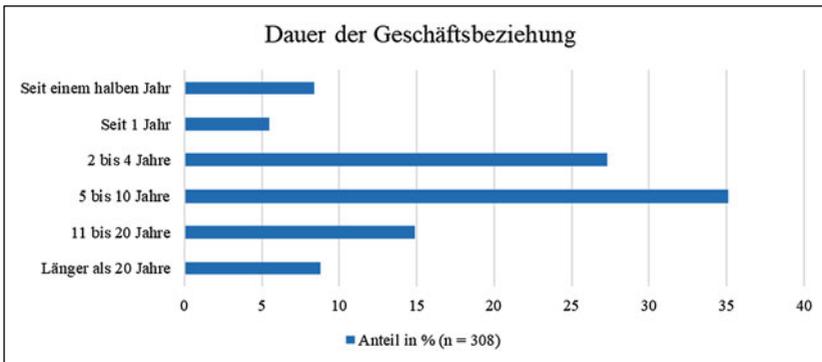


Abbildung 4.18 Quantitative Studie 2b – Dauer der Geschäftsbeziehung

4.5.5 Datenanalyse und -auswertung

4.5.5.1 Güteprüfung des Messmodells

In Anlehnung an die Vorgehensweise in den ersten beiden quantitativen Studien⁴⁵⁶ wurden zur Gütebeurteilung des Messmodells die Kriterien der Validität und Reliabilität herangezogen – genauer die Inhaltsvalidität, die Konvergenzvalidität, die Konstruktreliabilität sowie die Diskriminanzvalidität.

⁴⁵⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.5.1 und 4.4.5.1.

Zur Prüfung der *Inhaltsvalidität* wurde wiederum eine „quasi“ EFA durchgeführt. Dabei konnte festgestellt werden, dass alle Konstrukte im Sinne einer ein-faktoriellen Lösung nur einen Faktor abbildeten. Zudem überschritt das KMO in allen Fällen den Grenzwert von 0,6 deutlich. Lediglich beim Konstrukt *wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* betrug das KMO mit Blick auf die Messung über zwei Items exakt 0,5.⁴⁵⁷ Schließlich konnte die Null-Hypothese des Bartlett-Tests in allen Fällen abgelehnt werden. Demzufolge konnte das Kriterium der Inhaltsvalidität als hinreichend erfüllt bewertet werden (Tabelle 4.37).

Die *Indikatorreliabilität* wurde auf Basis der Faktorladungen und KITK der einzelnen Items innerhalb der Konstrukte geprüft. Im Rahmen dieser Überprüfung zeigte sich, dass drei Items (MUg02, MUg03 und OIs01) eliminiert werden mussten, da diese die kritischen Grenzen nicht erreichen konnten. Anschließend konnte jedoch das Vorliegen einer hinreichenden Indikatorreliabilität für alle verbliebenen Items konstatiert werden. Alle weiteren Indikatoren übertrafen die Grenzwerte von 0,4 (KITK) und 0,7 (FL) deutlich. Eine vollständige Übersicht über die in der Haupterhebung zum Einsatz gebrachten Items befindet sich in Anhang 9 im elektronischen Zusatzmaterial.

Im Anschluss hieran wurde die *Konvergenzvalidität* wiederum unter Zuhilfenahme der DEV begutachtet. Diese übertraf bei allen Konstrukten den kritischen Grenzwert von 0,5 (Tabelle 4.37), sodass auch dieses Kriterium durch die vorliegende Datenstruktur hinreichend erfüllt wurde. An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass im Zuge einer Verbesserung der Varianzaufklärung der einzelnen Konstrukte die Items OIs01, FVe01, RCo04 und GKa03 aus der weiteren Datenauswertung und insb. der später folgenden Strukturgleichungsanalyse ausgeschlossen wurden.

Die *Konstruktreliabilität* wurde analog zum Vorgehen in den vorherigen Studien mittels Cronbachs Alpha und der Faktorreliabilität geprüft. Hierbei wurde über alle Konstrukte hinweg jeweils der konservative Grenzwert von 0,7 für beide Kriterien übertroffen (Tabelle 4.37). Die berechneten Werte lassen demzufolge den Schluss zu, dass die verwendeten Messmodelle auf Konstruktebene als ausreichend reliabel beurteilt werden können.

Schließlich wurde erneut die *Diskriminanzvalidität* geprüft, um die Messmodelle hinsichtlich ihrer Beziehungen zueinander – und damit über eine isolierte Betrachtung hinausgehend – untersuchen zu können. Hierzu wurde wieder das Fornell-Larcker-Kriterium herangezogen. In Tabelle 4.38 werden auf der Diagonalen die DEV der einzelnen Konstrukte mit den jeweiligen quadrierten

⁴⁵⁷ Vgl. Fußnote 355 in Abschnitt 4.4.5.1.

Tabelle 4.37 Quantitative Studie 2b – Ergebnisse der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung

Konstrukt	Inhaltsvalidität		Konvergenzvalidität		Konstruktreliabilität	
	KMO	Bartlett-Test	DEV	Cronbachs Alpha	FR	
Kognitive Loyalität	0,780	***	0,720	0,866	0,911	
Affektive Loyalität	0,713	***	0,813	0,884	0,929	
Konative Loyalität	0,771	***	0,925	0,960	0,974	
Aktionale Loyalität	0,832	***	0,801	0,916	0,942	
Machtungleichgewicht	0,639	***	0,611	0,669	0,824	
Wahrg. Risiko	0,791	***	0,808	0,919	0,944	
Organisationale Isolation	0,759	***	0,665	0,830	0,888	
Individuelle Isolation	0,802	***	0,740	0,882	0,919	
Feindseliges Verhalten	0,761	***	0,893	0,940	0,961	
Vertrauen	0,848	***	0,800	0,917	0,941	
Relationship Commitment	0,873	***	0,812	0,940	0,956	
Privates WoM	0,683	***	0,871	0,922	0,883	
Öffentliches WoM	0,737	***	0,924	0,959	0,974	
Gesellschaftliche Kritikakzeptanz	0,500	***	0,783	0,719	0,878	
Zeitdruck	0,745	***	0,861	0,918	0,949	
Vertikale Distanz zur Fehlerquelle	0,688	***	0,785	0,863	0,916	

*** = Signifikanzniveau $p < 0,001$

Tabelle 4.38 Quantitative Studie 2b – Fornell-Larcker-Kriterium

	KogL	AffL	KonL	AktL	MUG	WRI	OIS	IIS	FVe	Ver	RCo	PWM	ÖWM	GKa
KogL	0,720													
AffL	0,399	0,813												
KonL	0,315	0,702	0,925											
AktL	0,234	0,461	0,610	0,801										
MUG	0,001	0,001	0,001	0,003	0,611									
WRI	0,021	0,000	0,002	0,001	0,060	0,808								
OIS	0,151	0,182	0,173	0,096	0,000	0,017	0,665							
IIS	0,168	0,273	0,221	0,223	0,028	0,001	0,257	0,740						
FVe	0,148	0,172	0,198	0,099	0,030	0,204	0,121	0,129	0,893					
Ver	0,285	0,520	0,432	0,326	0,007	0,000	0,140	0,430	0,154	0,800				
RCo	0,266	0,567	0,529	0,433	0,000	0,015	0,203	0,362	0,076	0,561	0,812			
PWM	0,142	0,241	0,319	0,139	0,021	0,080	0,042	0,054	0,308	0,198	0,132	0,871		
ÖWM	0,022	0,054	0,115	0,042	0,064	0,100	0,044	0,016	0,256	0,038	0,017	0,513	0,924	
GKa	0,001	0,000	0,001	0,001	0,017	0,018	0,002	0,002	0,037	0,001	0,014	0,004	0,015	0,783

quadierte Korrelationen/DEV auf Diagonalen (fettgedruckt)

Korrelationen mit allen anderen Konstrukten abgetragen. Der Abgleich der DEV mit den entsprechenden quadrierten Korrelationen zeigt, dass in keinem der Fälle die jeweilige DEV übertroffen wurde. Demzufolge ist das Kriterium der Diskriminanzvalidität gewährleistet.

Abschließend galt es zu prüfen, ob möglicherweise eine Methodenverzerrung durch einen CMB verursacht wurde. Zu diesem Zweck wurde ein weiteres Mal ein *Harmans Ein-Faktor-Test* vorgenommen. Aus diesem resultierte, dass die Gesamtheit aller Konstrukte lediglich zu 35,69 % über einen einzigen Faktor erklärt werden konnte. Dieser Prozentsatz liegt erheblich unter einer Varianzklärung von 50 %. Damit lagen keine Hinweise auf eine Verzerrung der Datenanalyse aufgrund eines CMB vor.

4.5.5.2 Hypothesen- und Modellprüfung

Im Nachgang an eine *Plausibilitätsprüfung* auf Basis von Heywood-Cases konnten sodann die Gütebeurteilung des Gesamtmodells und anschließend die Hypothesenprüfung durchgeführt werden. Als Gütekriterien kamen ebenfalls die Maße RMSEA, SRMR, CFI, TLI sowie der Chi-Quadrat-Test zum Einsatz.

In Tabelle 4.39 werden die Ergebnisse der *Gütebeurteilung des Gesamtmodells* unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen in einer Übersicht dargestellt. Zunächst wurde der RMSEA berechnet. Diesbezüglich wies das Modell einen Wert von gerundet 0,05 auf, was wiederum auf eine gute Modelanpassung schlussfolgern lässt. Dieser Rückschluss wurde ebenfalls durch den berechneten Wert des SRMR von 0,092 zugelassen. Damit wurde der Grenzwert für eine akzeptable Modellgüte von kleiner 0,1 erfüllt. Auch das Verhältnis der Chi-Quadrat-Statistik und der Anzahl an Freiheitsgraden deutete auf eine zufriedenstellende Modellgüte hin. So unterschritt dieses mit einem Wert von 1,825 den strengen Grenzwert nach HOMBURG/GIERING⁴⁵⁸ von kleiner drei. Abschließend wurden der CFI und TLI berechnet. Auch diese beiden Maße erfüllten die Grenzwerte für eine akzeptable Modellgüte, indem sie jeweils die Schwelle von 0,9 überschritten.

Demzufolge lässt sich insgesamt auf einen guten Model Fit schließen, sodass das aufgestellte Forschungsmodell als hinreichend reliabel und valide beurteilt werden kann und sich statistisch valide Aussagen aus der nachfolgenden Prüfung der Hypothesen ableiten lassen.

⁴⁵⁸ Vgl. Homburg/Giering (1996, S. 13).

Tabelle 4.39 Quantitative Studie 2b – Gütebeurteilung des Gesamtmodells

Gütebeurteilung des Gesamtmodells				
RMSEA	SRMR	$\chi^2 / \text{d.f.}$	CFI	TLI
0,052	0,092	1,825	0,925	0,917

Bevor jedoch auf die Verifikation oder Falsifikation der einzelnen Hypothesen, welche anhand der standardisierten Pfadkoeffizienten sowie deren Signifikanzen erfolgte, eingegangen wird, sei mit Blick auf den *kritischen Rationalismus* erneut auf die Vorläufigkeit der Ergebnisse hingewiesen.

Im Rahmen der Hypothesenprüfung wurden zunächst die postulierten Wirkungszusammenhänge hinsichtlich der Erweiterung der Exit-Voice-Theorie um die vier Stufen der Loyalität nach OLIVER (1997) betrachtet. Hierbei zeigte sich, dass diese theoretische Ausdifferenzierung der Noncomplainer-Loyalität auch im BtB-Kontext ihre Gültigkeit aufweist und damit zweckmäßig erscheint, sodass die Hypothesen eins bis drei bestätigt werden konnten. Demnach beeinflusst die *kognitive Loyalität* die *affektive Loyalität* signifikant positiv ($\beta = 0,468$; $p < 0,001$) – und genauso wiederum die *affektive Loyalität* die *konative Loyalität* ($\beta = 0,736$; $p < 0,001$). Des Weiteren konnte ebenfalls der positive Wirkungszusammenhang zwischen der *konativen Loyalität* und der *aktionalen Loyalität* bestätigt werden ($\beta = 0,859$; $p < 0,001$).

Anschließend wurden die Zusammenhänge zwischen dem *Machtverhältnis* und der *kognitiven Loyalität* geprüft. Diesbezüglich konnte zunächst der in Hypothese vier postulierte positive Einfluss des *Machtungleichgewichts* auf die *kognitive Loyalität* gemessen werden ($\beta = 0,165$; $p < 0,05$). Weiter übte das *Machtungleichgewicht* den vermuteten positiven Effekt auf das *wahrgenommene Risiko* aus ($\beta = 0,347$; $p < 0,001$). Demgegenüber musste Hypothese sechs abgelehnt werden. So zeigte sich an dieser Stelle nicht die hypothesierte positive Wirkungsbeziehung zwischen dem *wahrgenommenen Risiko* und der *kognitiven Loyalität*, sondern eine negative ($\beta = -0,125$; $p < 0,05$).

Ferner wurde die Wirkung des lieferantenseitigen *Abwehrverhaltens* auf die Noncomplainer-Loyalität untersucht. Hier konnten alle drei Hypothesen sieben bis neun bestätigt werden. Somit wiesen sowohl die *organisationale Isolation* ($\beta = -0,157$; $p < 0,05$) als auch die *individuelle Isolation* ($\beta = -0,471$; $p < 0,001$) den vermuteten negativen Einfluss auf die *kognitive Loyalität* auf. Ferner konnte genauso die Hypothese neun, die einen negativen Einfluss des *feindseligen Verhaltens* des direkten Ansprechpartners auf die *affektive Loyalität* beschreibt, bestätigt werden ($\beta = -0,112$; $p < 0,01$).

Nachfolgend wurde der Wirkungszusammenhang zwischen der *Beziehungsqualität* – operationalisiert im Sinne der Commitment-Trust-Theorie über das Vertrauen und Relationship Commitment – auf die Noncomplainer-Loyalität geprüft. Dieser wurde wiederum in den Hypothesen zehn und elf formuliert. Im Rahmen der Datenauswertung konnten beide postulierten Effekte bestätigt werden. So beeinflusst das *Vertrauen* die *affektive Loyalität* ($\beta = 0,430$; $p < 0,001$) und das *Relationship Commitment* die *konative Loyalität* ($\beta = 0,193$; $p < 0,001$) jeweils signifikant positiv.

Hiernach folgte die Untersuchung der Hypothesen zwölf und 13, welche die Wirkung der Noncomplainer-Loyalität auf das *negative Kommunikationsverhalten* zum Inhalt hatten. Dabei konnte zuerst der negative Wirkungszusammenhang zwischen der *aktionalen Loyalität* und dem negativen *privaten Word of Mouth* bestätigt werden ($\beta = -0,506$; $p < 0,001$). Ebenso zeigte sich der negative Einfluss der *aktionalen Loyalität* auf das negative *öffentliche Word of Mouth* ($\beta = -0,257$; $p < 0,001$).

Dahingegen mussten die beiden Hypothesen 14 und 15 hinsichtlich der Moderationseffekte der *wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz* abgelehnt werden. So erwiesen sich die postulierten Moderationseffekte auf die negative Wirkungsbeziehung der *aktionalen Loyalität*, einerseits auf das *private WoM* ($\beta = 0,133$; $p < 0,01$) und andererseits auf das *öffentliche WoM* ($\beta = 0,142$; $p < 0,01$), als signifikant positiv – und nicht, wie vermutet, als negativ.

Abschließend wurden die Effekte der *Kontrollvariablen* auf die Noncomplainer-Loyalität sowie auf das Machtverhältnis betrachtet. Hier zeigten sich ein negativer Einfluss der *Anzahl der Beschwerdefälle* auf die *kognitive Loyalität* ($\beta = -0,184$; $p < 0,001$) sowie eine positive Wirkung der *Dauer der Geschäftsbeziehung* auf die *affektive Loyalität* ($\beta = 0,176$; $p < 0,001$). Während die *Bestellhäufigkeit* signifikant positiv auf die *aktionale Loyalität* wirkt ($\beta = 0,255$; $p < 0,001$), konnte jedoch kein signifikanter Effekt des *Zeitdrucks* auf die *aktionale Loyalität* gemessen werden ($\beta = -0,023$; $p > 0,05$). Mit Blick auf das Machtverhältnis konnten keine signifikanten Wirkungszusammenhänge zwischen den *Geschäftstypen* bzw. der *Marktstruktur* und dem *Machtungleichgewicht* nachgewiesen werden. Dahingegen übt die *vertikale Distanz zur Fehlerquelle* zwecks der Berücksichtigung der BTB-typischen Mehrstufigkeit der Märkte einen signifikant positiven Einfluss auf das *wahrgenommene Risiko* aus ($\beta = 0,154$; $p < 0,05$).

Insgesamt konnten damit zwölf der 15 aufgestellten Hypothesen bestätigt werden. Demnach mussten drei vermutete Wirkungszusammenhänge verworfen werden. Tabelle 4.40 und Abbildung 4.19 fassen die Ergebnisse der Hypothesenprüfung sowie der Strukturgleichungsanalyse abschließend zusammen.

Tabelle 4.40 Quantitative Studie 2b – Zusammenfassung der Hypothesenprüfung

Nr.	Hypothese	Effekt	Ergebnis
H ₁	Die kognitive Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die affektive Loyalität.	0,468***	Bestätigt
H ₂	Die affektive Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die konative Loyalität.	0,736***	Bestätigt
H ₃	Die konative Loyalität hat einen positiven Einfluss auf die aktionale Loyalität.	0,859***	Bestätigt
H ₄	Das Machtungleichgewicht hat einen positiven Einfluss auf die kognitive Loyalität.	0,165*	Bestätigt
H ₅	Das Machtungleichgewicht hat einen positiven Einfluss auf das wahrgenommene Risiko.	0,347***	Bestätigt
H ₆	Das wahrgenommene Risiko hat einen positiven Einfluss auf die kognitive Loyalität.	-0,125*	Nicht bestätigt
H ₇	Die organisationale Isolation hat einen negativen Einfluss auf die kognitive Loyalität.	-0,157*	Bestätigt
H ₈	Die individuelle Isolation hat einen negativen Einfluss auf die kognitive Loyalität.	-0,471***	Bestätigt
H ₉	Das feindselige Verhalten hat einen negativen Einfluss auf die affektive Loyalität.	-0,112**	Bestätigt
H ₁₀	Das Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die affektive Loyalität.	0,430***	Bestätigt
H ₁₁	Das Relationship Commitment hat einen positiven Einfluss auf die konative Loyalität.	0,193***	Bestätigt
H ₁₂	Die aktionale Loyalität hat einen negativen Einfluss auf das negative private Word of Mouth.	-0,506***	Bestätigt

(Fortsetzung)

Tabelle 4.40 (Fortsetzung)

Nr.	Hypothese	Effekt	Ergebnis
H ₁₃	Die aktionale Loyalität hat einen negativen Einfluss auf das negative öffentliche Word of Mouth.	-0,257***	Bestätigt
H ₁₄	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz moderiert die Wirkungsbeziehung zwischen der aktionalen Loyalität und dem negativen privaten Word of Mouth negativ.	0,133**	Nicht bestätigt
H ₁₅	Die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz moderiert die Wirkungsbeziehung zwischen der aktionalen Loyalität und dem negativen öffentlichen Word of Mouth negativ.	0,142**	Nicht bestätigt

Signifikanzniveau:

*** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; n.s. = $p > 0,05$

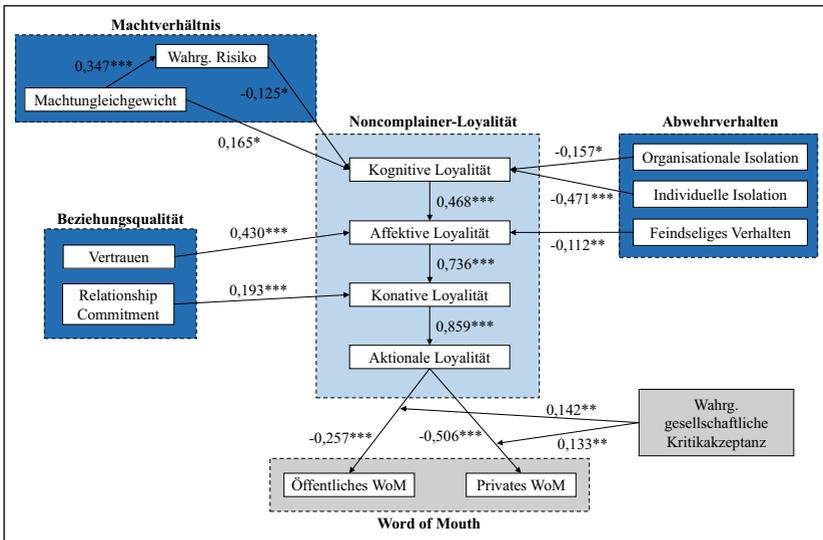


Abbildung 4.19 Quantitative Studie 2b – Forschungsmodell inklusive Ergebnissen. (Quelle: Eigene Darstellung.)

4.5.6 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags und Diskussion der Ergebnisse

Ziel des zweiten Teils der zweiten quantitativen Studie war es zu untersuchen, ob unter Heranziehen des vierstufigen Loyalitätsmodells nach OLIVER (1997) das Treueverhalten von Noncomplainern ausdifferenziert werden kann und ob loyale Noncomplainer generell ihre Unzufriedenheit an Dritte weitertragen und inwiefern dieses Kommunikationsverhalten dem Einfluss der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz unterliegt.

Im Zuge des empirisch-quantitativen Vorgehens wurden dabei u. a. der Effekt des Machtverhältnisses zwischen Anbieter und Nachfrager, des lieferantenseitigen Abwehrverhaltens sowie der Beziehungsqualität auf die Noncomplainer-Loyalität geprüft. In Anbetracht der ersten Forschungsfrage kann zunächst konstatiert werden, dass das Loyalitätsstufenmodell von OLIVER (1997) grundsätzlich für eine differenzierte Operationalisierung der Noncomplainer-Loyalität geeignet ist. Demzufolge ist es offenbar möglich, die Intensität und verschiedene Anknüpfungspunkte der Noncomplainer-Loyalität infolge einer Leistungsverschlechterung auf vier Stufen ausdifferenzieren: der kognitiven, affektiven, konativen und aktionalen.

Die *kognitive Loyalität* stellt demnach bei einem Noncomplainer die schwächste Stufe dar, auf der die größte Gefahr besteht, dass der Kunde abwandert, sobald ein Konkurrenzangebot mit einem höheren Nettonutzen vorliegt. Damit schaffen auf dieser Stufe ausschließlich solche Aspekte Loyalität und halten den Noncomplainer von einer Abwanderung ab, die auf einer rationalen Kosten-Nutzen-Analyse basieren. Sicherlich umfassen derartige Bindungselemente vordergründig die Leistungsqualität an sich. Dahingehend zeigte die Datenanalyse, dass die *Anzahl der bisherigen Beschwerdefälle* einen Einfluss auf diese kognitive Bewertung hat. So duldet und toleriert der Noncomplainer den Fehler offenbar – gem. dem Ausruf „das kann ja jedem einmal passieren“ –, sofern die Minderleistung zum ersten Mal aufgetreten ist. Wiederholt sich jedoch der Fehler, sinkt die wahrgenommene Vorziehungswürdigkeit des Angebots und somit auch die Loyalität.

Ergänzend zu diesen leistungsbezogenen Aspekten wurde ebenfalls ersichtlich, dass ein aus Nachfragersicht *ungleiches Machtverhältnis* mit den entsprechenden Abhängigkeiten einen direkten Einfluss auf die kognitive Loyalität aufweist. An dieser Stelle kommt somit ein für das BtB-Marketing typischer Effekt der Abhängigkeiten zwischen Anbieter und Nachfrager zum Tragen, wodurch der Nachfrager aus rationalen Überlegungen heraus nicht nur die Transaktion an sich, sondern genauso Ausstrahlungseffekte auf seine eigenen Absatzmöglichkeiten und Marktposition berücksichtigt, die möglicherweise infolge eines

Verlusts der Beziehung gefährdet sind. Dieses Machtungleichgewicht resultiert u. a. darin, dass der Noncomplainer in einer Beschwerde ein Risiko für sich selbst sieht.⁴⁵⁹ Dieses Risiko scheint zu wachsen, sofern die Fehlerursache nicht zwangsläufig dem direkten, sondern einem in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Unternehmen zuzuordnen ist.⁴⁶⁰ Dieser Aspekt ist neben der rein inhaltlichen Interpretation auch aus attributionstheoretischer Perspektive interessant, da demnach offenbar das klassischerweise betrachtete bilaterale Verhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager aufgebrochen und um weitere Akteure ausgeweitet wird. Zudem kommt die vorliegende Hypothesenprüfung in Bezugnahme auf das *wahrgenommene Risiko* indes zu einer kontraintuitiven Erkenntnis: So führt das wahrgenommene Risiko und die damit verbundene Sorge vor negativen Konsequenzen einer Beschwerde nicht zu einer höheren kognitiven Loyalität, sondern zu einer reduzierten. Dies ließe vermuten, dass sich ein Noncomplainer bereits ein Stück weit von dem Lieferanten abgewendet hat und den Nutzen bzw. die Vorteilhaftigkeit einer Beziehung, in der keine Kritik geübt werden kann, in Frage stellt. Ein potenzieller Grund für die Treue und ggf. auch für die empfundene Abhängigkeit könnte angesichts dieser Überlegung in einem Mangel an Alternativen liegen.⁴⁶¹ In diesem Punkt wird die Gefahr ungleicher Geschäftsbeziehungen auf BtB-Märkten sichtbar. Diese sollte anbieterseitig durch zielgerichtete Maßnahmen adressiert werden, um einerseits die Loyalität stärken und andererseits zwecks der Wissensgenerierung die Beschwerdeartikulation stimulieren zu können. Im Kern gilt es, diese Beschwerdestimulierung durch den Abbau von physischen und psychischen Beschwerdebarrieren voranzutreiben und mit loyalitätsfördernden Maßnahmen zu flankieren.

Diesbezüglich bietet die Auswertung der Wirkungszusammenhänge zwischen dem *lieferantenseitigen Abwehrverhalten* und der kognitiven Loyalität einige Anhaltspunkte. So zeigten sowohl die organisationale als auch die individuelle Isolation einen negativen Einfluss. Mit Blick auf die Effektstärken lässt sich jedoch schlussfolgern, dass zwar die Einrichtung von standardisierten Beschwerdekännen generell das Treueverhalten fördert und beschwerdestimulierend wirkt⁴⁶², aber dem Verhalten des individuellen Ansprechpartners eine

⁴⁵⁹ Vgl. Hansen (1997, S. 139).

⁴⁶⁰ Diesen Hinweis liefert die Auswertung der Wirkung der Kontrollvariable *vertikale Distanz zur Fehlerquelle* – und damit dem erkennbaren BtB-Charakteristikum der Mehrstufigkeit.

⁴⁶¹ Vgl. Wu (2011, S. 317).

⁴⁶² Vgl. u. a. Homburg/Fürst (2003, S. 14 ff.); Stauss/Seidel (2019, S. 88 ff.). Auf die Beschwerdestimulierung wird im Detail in den studienübergreifenden Handlungsimplicationen dieser Arbeit eingegangen (siehe Abschnitt 5.2.1).

noch bedeutsamere Rolle beiwohnt. So reduziert insb. das Abwehrverhalten der unmittelbaren Kontaktperson die Noncomplainer-Loyalität auf kognitiver Ebene, sodass im Anschluss derartiger Erfahrungen wiederum die Vorteilhaftigkeit der Geschäftsbeziehung in Frage gestellt wird. Damit ist eine Gefährdung der Zielerreichung durch den „Double Deviation“-Effekt von Marketing-Managern in den Blick zu nehmen.⁴⁶³ Dieser Aspekt unterstreicht insgesamt erneut die Bedeutung des persönlichen Austauschs in BtB-Beziehungen – ganz im Sinne des Interaktionsparadigmas. Dies impliziert, dass u. a. Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter auf Anbieterseite unabdinglich sind.⁴⁶⁴

Die hohe Relevanz des individuellen Mitarbeiters zeigt sich ebenfalls an den Ansatzpunkten der *affektiven Loyalität*. So lässt die negative Wirkung des feindseligen Verhaltens – und damit bisweilen aggressive Reaktionen – darauf schließen, dass ein aus Nachfragersicht abwehrendes Verhalten des Ansprechpartners nicht ausschließlich auf die kognitive Loyalität, sondern je nach Ausmaß der Reaktion auch die nächst intensivere Stufe beeinträchtigen kann. Demzufolge hat offenbar auch im BtB-Bereich das Verhalten von Individuen einen direkten Einfluss auf das Treuverhalten eines Unternehmens.

Grundsätzlich geben die negativen Effekte des lieferantenseitigen Abwehrverhaltens auf die Noncomplainer-Loyalität auch einen Hinweis auf das versäumte bzw. nicht ausgenutzte Kundenbindungspotenzial, welches eine proaktive und zufrieden stellende Beschwerdebearbeitung im Sinne des *Service Recovery Paradox*⁴⁶⁵ schaffen kann. Vor diesem Hintergrund würde die Vermeidung des anbieterseitigen Abwehrverhaltens nicht nur den „Double-Deviation“-Effekt verhindern und die Beschwerdestimulierung erleichtern, sondern gleichzeitig die Möglichkeit einer Kundenzufriedenheitssteigerung im Vergleich zur ex-ante-Situation bieten.⁴⁶⁶

Ferner lässt die Studie erkennen, dass die *Beziehungsqualität* einen maßgeblichen Einfluss darauf hat, ob Noncomplainer obgleich einer Leistungsver schlechterung loyal bleiben oder einen Anbieterwechsel anstreben. Demnach kann geschlussfolgert werden, dass ein sich an den Lieferanten gebunden fühlender Kunde, der eine aus seiner Sicht vertrauensvolle Geschäftsbeziehung führt

⁴⁶³ Vgl. hinsichtlich der Gefahr von „Double-Deviation“-Effekten u. a. Basso/Pizzutti (2016); Tax et al. (1998).

⁴⁶⁴ Aus der bisherigen Literatur geht hervor, dass das Personal einen großen Einfluss auf eine erfolgreiche Service Recovery ausüben kann (vgl. u. a. Luu 2020; Fernandes et al. 2018; van Vaerenbergh/Orsingher 2016).

⁴⁶⁵ Siehe hierzu auch die grafische Darstellung in Anhang 1 im elektronischen Zusatzmaterial.

⁴⁶⁶ Vgl. Hübner et al. (2018, S. 299); Magnini et al. (2007, S. 220 f.); Michel (2001, S. 30 f.).

und für deren Erhalt er sich einsetzt, offenbar schneller über Fehler hinwegsieht und dem Anbieter gegenüber loyal bleibt. In Situationen der Unsicherheit kann damit die Beziehungsqualität quasi in Form eines „Rettungsankers“ wirken. Dieser Eindruck wird ergänzend durch den positiven Effekt der Kontrollvariable *Dauer der Geschäftsbeziehung* gestärkt. Dieses Ergebnis stimmt mit der Erkenntnis von RO/MATTILA überein, dass emotional gebundene Kunden sich tendenziell nicht beschweren, um die Geschäftsbeziehung nicht zu belasten.⁴⁶⁷ In dieser Erkenntnis wird jedoch ein paradoxes Verhalten ersichtlich. So wird aufgrund der emotionalen Bindung eher auf eine Beschwerde verzichtet, was jedoch im Umkehrschluss mit sich bringt, dass der Anbieter keine Informationen über mögliche Verbesserungspotenziale erhält. Demzufolge schadet der Noncomplainer dem Geschäftspartner, obwohl er im Wesentlichen die Geschäftsbeziehung durch den Verzicht auf eine Beschwerde nicht beeinträchtigen möchte. Diese Beobachtung wird hier als *Noncomplainer-Loyalty-Paradox* bezeichnet. An dieser Stelle erwies sich – einmal mehr – die Commitment-Trust-Theorie von MORGAN/HUNT (1994) als geeignet. So konnte bestätigt werden, dass das *Vertrauen* auf die affektive Loyalität sowie das *Relationship Commitment* als Folge von Vertrauen auf die *konative Loyalität* wirkt. Demzufolge resultiert das Vorliegen von Relationship Commitment in einer Wiederkaufabsicht. Mit Blick auf die Erreichung der auf Loyalität basierenden ökonomischen Zielgrößen, wie z. B. dem CLV, sollte ein Ziel des BtB-Marketings sein, über vertrauensschaffende Maßnahmen die Noncomplainer-Loyalität von der kognitiven zur affektiven bzw. konativen Intensitätsstufe zu steigern. Idealerweise sind an dieser Stelle kundebindende Maßnahmen einzusetzen, die parallel beschwerdestimulierend wirken. Ein fokales Ziel sollte dabei die Kommunikation einer grundsätzlichen Bereitschaft zur Annahme von Kritik sein.⁴⁶⁸ Denn ein offener Austausch hinsichtlich unzufriedenstellender Leistungen zwischen dem Kunden und seinem Lieferanten kann die Beziehung sicherlich intensivieren und zusätzliches Vertrauen aufbauen.⁴⁶⁹ Grundsätzlich ist jedoch für eine erfolgreiche Kundenbindung unabdingbar, dass die Fehlerursache zunächst behoben wird und für künftige Beschaffungen ausgeschlossen werden kann. Ansonsten wäre die kognitive Loyalität als Vorstufe nicht mehr gewährleistet.

⁴⁶⁷ Vgl. Ro/Mattila (2015, S. 106).

⁴⁶⁸ Vgl. van Noort/Willemsen (2012, S. 137). Die Autoren zeigten in ihrer Studie, dass ein proaktives Verhalten im Umgang mit Online-Beschwerden eine deutlich positivere Wirkung auf die Anbieterbewertung ausübt als reaktive Maßnahmen.

⁴⁶⁹ Vgl. Doney et al. (2007, S. 1108 f.).

Im Anschluss an die konative Loyalität spiegelt sich die *aktionale* dann im Treue- und letztlich Wiederkaufverhalten wider. Hierbei zeigte sich zudem ein positiver Effekt der Kontrollvariable *Bestellhäufigkeit*. Demzufolge tendiert ein Kunde auf BtB-Märkten dazu, eine Leistung erneut in Anspruch zu nehmen, sofern er dies schon mehrfach in der Vergangenheit getan hat. Dies bestätigt den in Abschnitt 2.4.4 dargelegten verhaltenswissenschaftlichen Einfluss des Bestandslieferantenstatus, welcher dem Anbieter in Situationen der Kundenunzufriedenheit offenbar einen gewissen Schutz bieten kann. Die Wirkung solcher Gewohnheitseffekte⁴⁷⁰ könnte u. a. auf den mit einem Lieferantenwechsel regelmäßig verbundenen enormen Aufwand zurückzuführen sein – verursacht bspw. durch Ausschreibungen oder Vergleichsangebote.⁴⁷¹ Damit ist zu schlussfolgern, dass auch im BtB-Kontext in Situationen der Unsicherheit ein Rückgriff auf Bewährtes und Vertrautes (hier: der Bestandslieferant) zu beobachten ist.⁴⁷²

Insgesamt zeigt die vorliegende Studie damit in Bezug auf die ersten beiden Forschungsfragen, dass unter Berücksichtigung des Loyalitätsmodells nach OLIVER (1997) unterschiedliche Typen und Intensitätsstufen der Noncomplainer-Loyalität ausdifferenziert werden können. So gibt es zunächst Noncomplainer, die aufgrund der rationalen Vorziehwürdigkeit loyal bleiben, wobei hier neben der Anzahl an Beschwerdefällen das wahrgenommene Risiko sowie das lieferantenseitige Abwehr- bzw. Isolationsverhalten abschwächend und das Vorliegen eines Machtungleichgewichts verstärkend wirken. Des Weiteren tritt die Beziehungsqualität als intensiveres Loyalitätsmotiv in Erscheinung, wodurch Noncomplainer u. a. aufgrund ihrer bisherigen vertrauensvollen Beziehung ihrem Bestandslieferanten obgleich des Leistungsmangels treu bleiben und ihm bis auf Weiteres eine zweite Chance ermöglichen – bspw. auf Basis von Gewohnheitseffekten. Gemäß dem Noncomplainer-Loyalty-Paradox schaden sie dem Lieferanten allerdings dennoch, indem sie ihn durch das Noncomplaining nicht auf Verbesserungspotenziale aufmerksam machen.

Eine weitere Erkenntnis der vorliegenden Studie erscheint insb. mit Blick auf psychografische Zielgrößen (z. B. Image) relevant. So bleiben loyale Noncomplainer auch gegenüber Dritten dem Lieferanten treu – und dies sogar innerhalb des eigenen Unternehmens bzw. Buying Centers. Damit schützt diese Verbundenheit den Anbieter auch im Falle von Leistungsverschlechterungen offenkundig

⁴⁷⁰ Diese Effekte werden u. a. als „psychological inertia“ bezeichnet (Brown 1995, S. 173).

⁴⁷¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2015, S. 22).

⁴⁷² Vgl. Bornemann et al. (2020, S. 464); Hada et al. (2014); Heide/Weiss (1995).

vor der Gefahr möglicher Image-Schäden oder Abwanderungen weiterer Kunden. Hier wird neben dem reinen Wiederkaufverhalten des betroffenen Kunden ein zusätzlicher positiver Effekt loyalitätsfördernder Maßnahmen ersichtlich.

Daneben deuten sich in Weiterentwicklung der Erkenntnisse der quantitativen Studie 2a an diesem Punkt Einflussfaktoren des gesellschaftlichen Wandels an, deren Wirkung zunächst kontraintuitiv erschien – aber im Zuge einer ganzheitlichen Betrachtung ein durchaus bedeutsames Ergebnis liefern. So zeigte sich, dass die von einem Noncomplainer *wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz* den reduzierenden Effekt der aktionalen Loyalität auf das negative innerhäusige sowie externe WoM verstärkt – und nicht abschwächt. Vor diesem Hintergrund verzichtet also ein Kunde, der wahrnimmt, dass er Kritik ohne soziale Risiken artikulieren kann, eher auf ein negatives Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten. Eine mögliche und plausible Erklärung hierfür liefert die Zuhilfenahme der Erkenntnis aus der vorherigen Studie, dass sich ein Kunde eher bei seinem Anbieter beschwert, sofern er eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz von Kritik wahrnimmt. Demnach könnte eine Erklärung dieses zunächst kontraintuitiv erscheinenden Ergebnisses darin liegen, dass sich ein unzufriedener Kunde bei einer hohen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz eher direkt bei dem Lieferanten beschwert als seine Verärgerung an Dritte weiterzugeben – ein aus Anbietersicht wünschenswertes Verhalten, da so unmittelbar Verbesserungspotenziale identifiziert, Wiedergutmachungsmaßnahmen eingeleitet und keine negativen Ausstrahlungseffekte auf weitere Kunden befürchtet werden müssen. Folglich scheinen die Hemmschwellen einer Beschwerde und damit einhergehend die Sorge vor negativen Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung angesichts derartiger gesellschaftlicher Einflüsse zu sinken. Was auf den ersten Blick aus Anbietersicht als exogen gegeben sein mag, ließe sich jedoch auch zur Beschwerdestimulierung einsetzen, indem Marketing-Manager Meta-Wahrnehmungen ihrer Kunden durch geeignete Maßnahmen adressieren und nutzen.⁴⁷³

Abschließend darf bei der Betrachtung der Noncomplainer-Loyalität nicht außer Acht gelassen werden, dass zwar loyale Noncomplainer aus Anbietersicht zweifelsohne betriebswirtschaftlich vorteilhafter als abwandernde sind, doch grundsätzlich immer noch ein niedrigeres Kundenbindungsniveau aufweisen als Kunden, die infolge einer Beschwerdeartikulation eine zufriedensstellende Wiedergutmachung erfahren haben,⁴⁷⁴ und den Anbieter im Sinne des Noncomplainer-Loyalty-Paradoxes im Vergleich zu loyalen Beschwerdeführern dennoch benachteiligen.

⁴⁷³ Vgl. Tojib/Khajehzadeh (2014, S. 1551).

⁴⁷⁴ Vgl. Brock et al. (2011, S. 69 f.).

4.5.7 Limitationen der Studie

Die durchgeführte Studie unterliegt gleichwohl einigen Limitationen, die Erwähnung finden sollen, aber gleichzeitig Ansatzpunkte für künftige BtB-spezifische Forschungsvorhaben liefern können. Analog zu dem ersten Teil der zweiten quantitativen Erhebung ist mit Blick auf die simultane Datengewinnung kritisch anzuführen, dass lediglich *einzelne Buying Center-Mitglieder* quasi pars pro toto befragt wurden – und damit nicht mehrere Mitglieder bzw. das gesamte Beschaffungsgremium. Hieraus könnten sich möglicherweise Verzerrungen ergeben, sofern die individuelle Wahrnehmung des Einzelnen von der tatsächlichen Gruppenmeinung abweicht. Demzufolge sollte in künftigen Forschungsvorhaben die Aggregation der Antworten mehrerer Mitglieder aus dem identischen Buying Center das Ziel sein.

Ferner unterliegt das betriebliche Beschaffungsverhalten insb. vor dem Hintergrund von Gruppenentscheidungen einer Vielzahl verschiedener und situationsspezifischer Einflussvariablen. Angesichts dieses Aspekts ist durchaus als Limitation anzuführen, dass in der vorliegenden Untersuchung ausschließlich *ausgewählte Faktoren* ihre Berücksichtigung fanden, wodurch diese Studie keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann. So erscheint ratsam, in künftigen Forschungsvorhaben verstärkt auch auf konkrete situations- und leistungsbezogene Faktoren einzugehen, da in der hier durchgeführten Erhebung vermehrt beziehungsbezogene Aspekte in den Blick genommen wurden.

In Anbetracht der kontraintuitiven Erkenntnisse – die umgekehrte Wirkungsrichtung des wahrgenommenen Risikos und der positive Moderationseffekt der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz – ist es sicherlich zweckmäßig, diese Effekte in *Replikationsstudien* auf ihre Gültigkeit zu prüfen. Angesichts der Neuartigkeit des Phänomens der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz bietet sich zudem eine *tiefergehende Ausdifferenzierung* an, um den Einfluss derartiger gesellschaftlicher Entwicklungen spezifischer analysieren zu können.

Zuletzt ist anzumerken, dass im Rahmen der Messung der aktionalen Loyalität auf *Befragungsdaten* zurückgegriffen wurde – und nicht auf Verhaltensdaten. In künftigen Studien könnte man bspw. den Ansatz von BROCK ET AL. (2011) verfolgen und reale Umsatzdaten verwenden. Auf diese Weise könnte zusätzlich möglichen Endogenitätsproblemen vorgebeugt werden, indem nicht alle Daten zum gleichen Zeitpunkt erhoben würden.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Diskussion der Ergebnisse und Handlungsimplicationen für Theorie und Praxis

5

5.1 Zusammenfassung und studienübergreifende Diskussion der Erkenntnisse vor dem marketingtheoretischen Hintergrund

Die übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, Noncomplainer im BtB-Bereich vor dem Hintergrund der marktorientierten Unternehmensführung und damit verbundener, ausgewählter Einflussfaktoren zu untersuchen. Konkret sollten zunächst angesichts der vorherrschenden Besonderheiten des BtB-Marketings *Antezedenzen des organisationalen Noncomplaining*s identifiziert werden. Hierbei wurde im Anschluss an eine qualitative Pilotstudie in den quantitativen Erhebungen eins und 2a die *Koexistenz individueller bzw. persönlichkeits- und gruppenstrukturbezogener Variablen* fokussiert. Anschließend wurde in der quantitativen Studie 2b in Anbetracht der Relevanz der Noncomplainer-Herausforderung für die Erreichung ökonomischer Zielgrößen, wie z. B. dem CLV, die Ausdifferenzierung der *Loyalität von Noncomplainern* sowie deren Ausstrahlungseffekte auf weitere aktuelle oder potenzielle Kunden durch ein *negatives Kommunikationsverhalten* untersucht. Diese Betrachtungen wurden jedoch nicht von der Unternehmensumwelt isoliert, sondern unter Bezugnahme gesellschaftlicher Entwicklungen ausgerichtet. Genauer wurde dem – in der Marketingforschung bisher wenig beachteten – Phänomen der *wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz* Beachtung geschenkt, um potenziellen

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9_5.

Einflüssen von bisher meist mit gesellschaftspolitischen Diskussionen konnotierten Fragestellungen Rechnung zu tragen. Zur Erreichung dieses übergeordneten Untersuchungsziels der vorliegenden Arbeit wurden im Sinne eines *Sequential Mixed Method Designs* insgesamt eine qualitative sowie zwei quantitative Studien durchgeführt.

Nachdem zu Beginn dieser Arbeit einige *Besonderheiten des BtB-Marketings* und sich hieraus möglicherweise ergebende Herausforderungen für das organisationale Beschwerdeverhalten und -management erläutert wurden, galt es als Ausgangslage der nachfolgenden Untersuchungen, ein einheitliches *Begriffsverständnis der Beschwerde* zu schaffen. Diesem zufolge umfasst eine Beschwerde die intentionale Artikulation der Unzufriedenheit aktueller und verlorener Kunden, die aus subjektiv wahrgenommenen leistungs-, verhaltens- und vermarktungsbezogenen Aspekten resultiert und unmittelbar an den Anbieter kommuniziert wird. Im Umkehrschluss wurde das Noncomplaining als das Unterlassen genau dieser Handlung definiert.

Obgleich das (Nicht-)Beschwerdeverhalten aus marketingwissenschaftlicher Perspektive dem Theorienpluralismus unterliegt, galt es dennoch, ein fokales, dieser Arbeit zugrundeliegendes theoretisches Fundament zu schaffen. Generell wurde hierfür die in der Beschwerdeforschung weithin akzeptierte Exit-Voice-Theorie von HIRSCHMAN (1970) gewählt, wobei diese in Anbetracht der Noncomplainer-Fokussierung einer Spezifizierung und Weiterentwicklung bedurfte. Im Zuge dieser erfolgte neben der Unterscheidung in Complainer und Noncomplainer sowie einer zeitlichen Entparallelisierung der drei Reaktionsmöglichkeiten Exit, Voice und Loyalty eine tiefergehende Ausdifferenzierung der Noncomplainer-Loyalität auf Basis des Stufenmodells von OLIVER (1997). Sodann konnte die Ausrichtung der Studien sowie der jeweiligen Anknüpfungspunkte anhand dieser *erweiterten Exit-Voice-Theorie* erfolgen.

Die *qualitative Pilotstudie* diente einerseits der Identifikation von BtB-spezifischen Antezedenzen des Noncomplaining – im Vergleich zum BtC-Bereich – und andererseits einer ersten Überprüfung der Erweiterung der Exit-Voice-Theorie, indem unterschiedliche Beweggründe für loyales Noncomplainer-Verhalten sowie weitere Reaktionsmöglichkeiten, bspw. in Form von negativem Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten, betrachtet wurden. Die Basis dieses Vorgehens bildeten 20 qualitative Interviews, die sich jeweils hälftig aus dem BtB- bzw. BtC-Bereich zusammensetzten und mittels der qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Hierbei wurde eingangs vielfach von den Studienteilnehmern aus dem BtB-Sample ausgeführt, dass sie ihre Beschwerdeeinstellung im betrieblichen Kontext durchaus positiver einschätzen als in ihrem privaten Konsumverhalten. Dies wurde regelmäßig dadurch

begründet, dass im BtB-Kontext der Vorteil von Beschwerden im Sinne von Leistungsverbesserungspotenzialen sowie der Wissensgenerierung gesehen wurde. Im weiteren Gesprächsverlauf stellte sich jedoch interviewübergreifend heraus, dass diese Einschätzung kritisch zu hinterfragen ist.¹ So wurde bei der Betrachtung und Diskussion von im Arbeitsalltag erlebten Situationen immer wieder deutlich, dass Noncomplaining auch im betrieblichen Kontext vielfach auftrat, sodass ein breites Spektrum unterschiedlicher Motive für den Verzicht auf eine Beschwerdeäußerung zusammengetragen werden konnte. Im Rahmen der Auswertung erwies sich die Eingliederung der identifizierten Antezedenzen in sechs Kategorien als sinnvoll: personen-, unternehmens-, beziehungs-, leistungs-, markt- und situations- sowie gesellschafts- und kulturbezogene Determinanten. Hinsichtlich der *individuellen Persönlichkeitsmerkmale* der jeweiligen Buying Center-Mitglieder lieferten die Interviews erste Hinweise, dass diese das Beschwerdeverhalten durchaus – trotz der vermeintlichen Rationalität des organisationalen Beschaffungsverhaltens – beeinflussen können. So konnte aus den Aussagen der Teilnehmer geschlossen werden, dass insb. *Selbstvertrauen* und *Extraversion* positiv und Empathie negativ zur Beschwerdeartikulation beitragen können. Gleichwohl musste konstatiert werden, dass lediglich eine geringe Anzahl an Befragten konkret auf Persönlichkeitsmerkmale Bezug genommen hat, sodass eine Prüfung dieser Erkenntnisse zwecks der Ableitung valider Aussagen durch ein empirisch-quantitatives Vorgehen notwendig erschien und entsprechend in der ersten quantitativen Studie vorgenommen wurde. Bezugnehmend auf die *unternehmensbezogenen Determinanten* zeigte sich ein erkennbarer Unterschied zwischen der BtB- und BtC-Stichprobe. Zwar nahm in beiden Samples das lieferantenseitige Abwehrverhalten eine entsprechende Gewichtung in Anspruch, doch erwies sich im betrieblichen Kontext die Rolle des direkten Ansprechpartners im Vergleich zur Installation standardisierter Beschwerdeprozesse (z. B. formalisierte Beschwerdekanäle) als relevanter. Dieser Eindruck bestätigte sich wiederum in dem späteren zweiten Teil der quantitativen Studie zwei in Bezug auf die Noncomplainer-Loyalität. So wurde ferner dem proaktiven und lösungsorientierten Verhalten der lieferantenseitigen Kontaktperson eine vielfach höhere Bedeutung beigemessen – insb. dann, wenn bereits eine persönliche Beziehung bestand. In diesem Punkt spiegelte sich das für das BtB-Marketing charakteristische Interaktionsparadigma wider, sodass die aus der BtC-Forschung bekannten psychischen Beschwerdehemmnisse – ausgelöst durch den persönlichen Austausch – weniger bis kaum zum Tragen kamen. Ergänzend deuteten die Aussagen

¹ Diese Verzerrungen könnten möglicherweise auf einen seitens der Befragten empfundenen *Social Desirability Bias* zurückzuführen sein.

der Teilnehmer darauf hin, dass im betrieblichen Kontext insb. die wahrgenommene Problemlösungsorientierung einen Einfluss auf das Noncomplaining ausüben kann – und nicht unbedingt die (finanzielle) Kompensation. In Anbetracht der *beziehungsbezogenen Determinanten* wurde dahingehend ein zentraler Erkenntnisgewinn erzielt, dass federführend die *Beziehungsqualität* und damit einhergehend besonders langfristig-orientierte Geschäftsbeziehungen die Artikulation von Beschwerden vorantreiben und damit das Noncomplaining reduzieren können – konträr zum BtC-Bereich. So wiesen Variablen, wie z. B. das Vertrauen, eine Barriere-reduzierende Wirkung auf und erleichterten damit dem Kunden die Artikulation von Unzufriedenheit. In Ergänzung zur eher positiv konnotierten Beziehungsqualität lieferten die geführten Interviews zudem Hinweise, dass analog zum Grundgedanken des Geschäftstypenansatzes und dem damit verbundenen Konzept der Quasirente die Wahrnehmung eines aus Kundensicht nachteiligen *Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnisses* das Noncomplaining beeinflusst. So erschien es den Befragten in manchen Situationen sinnhaft, aus machttaktischen Überlegungen auf eine Beschwerde zu verzichten, um zunächst keine negativen Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung zum Lieferanten an sich und weiter auch die eigene Marktposition durch einen potenziellen Verlust des Anbieters zu riskieren. Im Wesentlichen konnten die Erkenntnisse aus der bisherigen BtC-Beschwerdeforschung hinsichtlich der *leistungs- und der markt- bzw. situationsbezogenen Determinanten* repliziert werden. So wiesen einerseits der *Schweregrad des Fehlers*, die *Schuld attribution* unter Berücksichtigung der Mehrstufigkeit von BtB-Märkten sowie das persönliche *Involvement* zu der Leistung und andererseits insb. die *Verfügbarkeit von Alternativen* und die Höhe der *Wechselkosten* eine Wirkung auf das Noncomplaining auf. In Bezug auf die Antezedenzien konnten abschließend Tendenzen von *gesellschaftlichen Einflussfaktoren* identifiziert werden. So sahen sich manche Studienteilnehmer im Zuge einer Beschwerdeäußerung einem gewissen sozialen Risiko ausgesetzt und befürchteten, bspw. durch ein negatives Image, von der Gesellschaft sanktioniert zu werden. Insb. diesem Aspekt sollte vor dem Hintergrund seiner im organisationalen Beschwerdeverhalten festzustellenden Neuartigkeit in den folgenden empirisch-quantitativen Studien Beachtung geschenkt werden.

In Bezugnahme auf die Beantwortung der zweiten und dritten Forschungsfrage der qualitativen Pilotstudie bestätigte die Auswertung der Interviews vorläufig, dass sich die Ausdifferenzierung der Noncomplainer-Loyalität auf Basis des Stufenmodells nach OLIVER (1997) grundsätzlich eignet. So wurden unterschiedliche Loyalitätsmotive der Noncomplainer ersichtlich – auch hier u. a. das Machtverhältnis sowie die Beziehungsqualität –, die sich den verschiedenen

Intensitätsstufen (kognitiv, affektiv, konativ, aktional) zuordnen ließen. Des Weiteren diene die Pilotstudie dazu, erste Erkenntnisse hinsichtlich des negativen Kommunikationsverhaltens von Noncomplainers zu gewinnen. Noncomplainer betreiben offenbar auch im BtB-Bereich negatives WoM – sowohl innerhalb des eigenen Buying Centers als auch gegenüber Dritten außerhalb des Unternehmens. Sodann konnte auf den Erkenntnissen der qualitativen Pilotstudie im Rahmen der zwei folgenden empirisch-quantitativen Erhebungen aufgebaut werden.

Obwohl das Verhalten auf BtB-Märkten – insb. das organisationale Beschaffungsverhalten – durch eine gewisse Multipersonalität charakterisiert ist, ist nicht von der Hand zu weisen, dass dennoch Individuen einzelne Entscheidungen treffen und damit *individuelle Persönlichkeitsmerkmale* auch das Verhalten – hier das Beschwerdeverhalten² – von Unternehmen beeinflussen. Erste Hinweise hierfür konnte bereits die Pilotstudie liefern. In Kontrast zur wesentlichen BtC-Beschwerdeforschung wurde es im Sinne einer geschlossenen Theoretisierung als sinnhaft erachtet, ein zentrales Persönlichkeitsmodell zugrunde zu legen. Hierbei wurde sich aufgrund der in der Psychologie-Literatur gezeigten hohen Varianzaufklärung für das *HEXACO-Modell* von ASHTON/LEE (2001) entschieden. Demnach werden sechs verschiedene Persönlichkeitsfaktoren – konkret: Honesty-Humility, Emotionality, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness und Openness – in jeweils vier Facetten ausdifferenziert. Demzufolge diene die erste quantitative Studie unter Anwendung der *Diskriminanzanalyse* dazu, basierend auf diesen sechs Persönlichkeitsfaktoren zwischen Noncomplainers und Complainers zu unterscheiden.

Im Rahmen der Auswertung der Diskriminanzfunktion konnte insgesamt gezeigt werden, dass die sechs Persönlichkeitsfaktoren grundsätzlich dazu geeignet sind, signifikant zwischen Noncomplainers und Complainers zu trennen. Dabei konnte die Varianz des Beschwerdeverhaltens isoliert über die individuelle Persönlichkeit zu 17,6 % erklärt werden. Angesichts der Existenz einer Vielzahl an weiteren Antezedenzen des Beschwerdeverhaltens, wie z. B. unternehmens-, beziehungs-, markt-, leistungs-, oder gesellschaftsbezogene, ließ sich dieser Anteil als durchaus hoch einordnen – besonders unter Berücksichtigung der bisherigen Studienergebnisse aus dem BtC-Bereich, die regelmäßig eine Varianzaufklärung von knapp über 20 % aufwiesen.³ Demzufolge lässt sich schlussfolgern, dass auch im BtB-Bereich die individuelle Persönlichkeit der involvierten Personen obgleich von Gruppenprozessen oder der begrenzten Rationalität einen beachtlichen Einfluss auf das organisationale Beschwerdeverhalten

² Vgl. Williams/Rao (1980, S. 302).

³ Vgl. u. a. Bodey/Grace (2007, S. 588); Harris/Mowen (2001, S. 1169).

ausübt. Dieser Einfluss ist gem. der Betrachtung der einzelnen Diskriminanzkoeffizienten in erster Linie auf die Persönlichkeitsfaktoren *Honesty-Humility*, *Emotionality* und *Conscientiousness* zurückzuführen.

Honesty-Humility wies hierbei einen positiven Einfluss auf die Beschwerdeartikulation auf. An dieser Stelle konnte wiederum die Relevanz von auf der Equity-Theorie basierenden Fairness-Überlegungen bestätigt werden. Diesbezüglich konnte jedoch ein wesentlicher Unterschied zu den bisherigen Erkenntnissen aus dem BtC-Bereich festgestellt werden. So berücksichtigt der Persönlichkeitsfaktor *Honesty-Humility* nicht die dem Individuum von Dritten entgegengebrachte Fairness, sondern die von dem Individuum selber ausgeübte.⁴ Dies lässt den Rückschluss zu, dass sich die Fairness-Motive zur Beschwerdeäußerung im BtB- und BtC-Bereich insofern voneinander unterscheiden, dass sich im betrieblichen Kontext vielfach aus Fairness gegenüber dem Lieferanten beschwert wird, um ihn auf Verbesserungspotenziale aufmerksam zu machen – und nicht aus einer wahrgenommenen Unfairness heraus. Aus Anbietersicht trägt dieses Verhalten positiv zur Erreichung qualitätsrelevanter und damit langfristiger ökonomischer Ziele bei. Von daher kann die Unzufriedenheitsartikulation im BtB-Kontext sogar durchaus als prosoziales und kooperatives Verhalten interpretiert werden. Zudem ließe sich daraus schließen, dass ein sich-nicht-beschwerender Nachfrager, dem der Anbieter einen hohen Grad an *Honesty-Humility* attestiert, dem Anbieter eine Gewissheit dahingehend geben kann, dass keine Unzufriedenheit vorliegt, da diese ansonsten bereits geäußert worden wäre. Demgegenüber wies *Emotionality* einen negativen Effekt auf die Beschwerdeartikulation auf, sodass die in der Pilotstudie erkennbaren Einflüsse, z. B. durch Mitleid oder Empathie ausgelöst, bestätigt wurden. Demnach tendiert ein Individuum zum *Noncomplaining*, sofern es Unsicherheit verspürt – bspw. durch die Sorge vor einer argumentativen Auseinandersetzung mit dem Lieferanten. Daneben umfasst der Persönlichkeitsfaktor *Emotionality* auch Abhängigkeiten, sodass der Verzicht auf eine Beschwerde möglicherweise auch in Abhängigkeitsbeziehungen zu dem Lieferanten begründet sein kann. Die entsprechenden empirischen Nachweise hierfür lieferte die spätere quantitative Studie 2b. Mit Blick auf die Ergebnisse der quantitativen Studie 2a könnten derartige Sorgen bspw. auch durch gesellschaftliche Einflüsse – konkret die Akzeptanz von Kritik – ausgelöst werden. Das Ziel auf Anbieterseite sollte somit sein, durch geeignete Maßnahmen diese Unsicherheit und Sorge des Nachfragers zwecks der Beschwerdestimulierung zu reduzieren. Im Gegensatz hierzu wies *Conscientiousness* eine positive Wirkung auf die Äußerung von Unzufriedenheit auf. In Anbetracht dessen kann geschlussfolgert

⁴ Vgl. Thielmann et al. (2020, S. 43).

werden, dass gewissenhafte, leistungsorientierte sowie perfektionistische Individuen im BtB-Bereich eher eine Beschwerde beim Lieferanten einreichen. Es ist zu vermuten, dass die Akzeptanz von Leistungsmängeln einerseits ihrem eigenen Pflichtbewusstsein und Leistungsverständnis widerspricht und andererseits unter Berücksichtigung der Mehrstufigkeit von BtB-Märkten den KKV bzw. die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens auf dem nachfolgenden Absatzmarkt gefährden könnte.

Gleichwohl erwiesen sich die Trenneigenschaften der Persönlichkeitsfaktoren Extraversion, Agreeableness und Openness als nicht signifikant. Eine mögliche Ursache für die Insignifikanz der *Extraversion* könnte darin liegen, dass Extraversion in erster Linie mit positiven Erfahrungen korreliert – und nicht mit negativen.⁵ Hierunter wäre sicherlich eine Leistungsverschlechterung zu verorten. Ferner lässt sich vermuten, dass die Einflussnahme von Extraversion zunächst durch das Vorliegen von entsprechenden Interaktionsmöglichkeiten mit einem lieferantenseitigen Ansprechpartner bedingt ist. Diese Vermutung wird durch die Ergebnisse der quantitativen Studie 2b gestützt, wonach insb. die direkte Interaktion mit einem Ansprechpartner und weniger standardisierte Beschwerdekanaäle die Noncomplainer-Loyalität beeinflussten. Vor diesem Hintergrund müsste schließlich die Effektivität von Beschwerdeformularen ohne interaktive, persönliche Elemente kritisch begutachtet werden.⁶ Zudem zeigte sich *Agreeableness* ebenfalls als nicht signifikant. Demnach haben Eigenschaften, wie bspw. Vergebung und Verträglichkeit, offenbar keinen Einfluss auf die Entscheidung über eine Beschwerdeartikulation. Mit Blick auf die zeitliche Stufenabfolge in der erweiterten Exit-Voice-Theorie erscheint denkbar, dass Agreeableness zwar keinen Einfluss auf das Noncomplaining an sich ausübt, sondern auf die sich anschließenden Reaktionen. Damit würde sich ein hoher Agreeableness-Grad nicht im Noncomplaining, sondern ggf. im Treueverhalten des (Non-)Complainers zeigen. Insb. angesichts der unterschiedlichen Intensitätsstufen der Noncomplainer-Loyalität aus der quantitativen Studie 2b und der Rolle der Beziehungsqualität ließe sich dieser Zusammenhang vermuten. Zudem wies Agreeableness in der bisherigen Forschung eine positive Wirkungsbeziehung mit dem Zufriedenheitsniveau auf.⁷ Somit würde Agreeableness zwar nicht die Beschwerdeartikulation an sich beeinflussen, sondern den Schwellenwert, ab dem Unzufriedenheit überhaupt als eine solche wahrgenommen wird. Abschließend zeigte sich mit Blick auf den nicht signifikanten Einfluss von

⁵ Vgl. Mooradian/Oliver (1997, S. 389).

⁶ Vgl. Manner/Lane (2017, S. 32); Picazo-Vela et al. (2010, S. 693).

⁷ Vgl. Birkeland et al. (2022, S. 4).

Openness, dass die vermuteten Variety- bzw. Novelty-Seeking-Motive offenbar nicht auf das unmittelbare Beschwerdeverhalten wirken. Analog zu den obigen Überlegungen wäre auch diesbezüglich denkbar, dass sich *Openness* vielmehr in dem sich auf die Leistungsverschlechterung folgenden Treueverhalten niederschlägt und nicht in der Beschwerdeäußerung an sich. Generell wäre ein solcher Anbieterwechsel – auch auf Basis einer derartigen Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen und Anbietern – sicherlich durch herrschende Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnisse beschränkt, wie die quantitative Studie 2b in Bezug auf die Noncomplainer-Loyalität später zeigen konnte.

In Anbetracht des BtB-spezifischen Wechselspiels von individuellen und gruppenbezogenen Einflüssen wurde im Anschluss an die Untersuchung individueller Persönlichkeitsmerkmale von Noncomplainern die *Gruppenstruktur* des Beschaffungsgremiums in den Blick genommen. Hierbei wurde die Multipersonalität im Rahmen von betrieblichen Entscheidungen über das weithin etablierte *Buying Center-Konzept* abgebildet. Das Buying Center wurde dabei im Kern über die Unternehmensgröße, den Formalisierungsgrad und die Heterogenität sowie zusätzlich dem relativen Einfluss operationalisiert. Ergänzend hierzu wurde auf Basis der in der Pilotstudie angedeuteten Bedenken – genauer gesellschaftlichen Entwicklungen hinsichtlich einer kritischen Wahrnehmung der sich wandelnden Diskussionskultur – dem Phänomen der *gesellschaftlichen Kritikakzeptanz* Beachtung geschenkt. Genauer wurde vermutet, dass auch im betrieblichen Kontext die Äußerung von Beschwerden von der individuell wahrgenommenen gesellschaftlichen Akzeptanz von Kritik beeinflusst wird. Die theoretische Grundlage für derartige Überlegungen stellt die Impression Management-Theorie dar. Zudem erfolgte diesmal die empirische Auswertung der Daten unter Anwendung der *Strukturgleichungsanalyse*.

Insgesamt konnte die Varianz der gruppenbezogenen Einstellung zum Noncomplaining durch die Buying Center-Struktur sowie die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz zu etwa 12 % erklärt werden. Mit Blick auf die in der Pilotstudie gezeigte Existenz einer Vielzahl an bspw. unternehmens-, beziehungs-, markt-, situations- oder leistungsbezogenen Antezedenzen des Noncomplaining sowie auf den in der ersten quantitativen Studie bestätigten Einfluss der individuellen Persönlichkeit, ist diese zwar zunächst niedrig anmutende Varianzaufklärung als durchaus beachtlich zu beurteilen. Demzufolge kann u. a. geschlossen werden, dass das betriebliche Beschwerdeverhalten – konkret die *Einstellung zum Noncomplaining* – zu einem nicht unerheblichen Grad offenbar durch die grundlegende Struktur des Buying Centers prädisponiert und damit unabhängig von der spezifischen Beschwerdesituation ist – und zwar dahingehend, dass ein heterogenes und damit hinsichtlich der Kompetenzen, Hintergründe und Interessen

vielfältiges Buying Center eine generell positivere Einstellung zum Noncomplaining hat. Aus Sicht des nachfragenden Unternehmens könnte demzufolge ein heterogenes Buying Center in der Tat betriebswirtschaftlich nachteilig sein – unter der Annahme, dass eine Beschwerde nicht mit negativen Konsequenzen verbunden ist. Denn Verbesserungspotenziale der Leistung des Lieferanten – und damit letztlich der eigenen – werden nicht genutzt und in Aussicht stehende Kompensationszahlungen nicht ausgeschöpft. Somit würden die eigenen Absatzmöglichkeiten und damit die Erreichung psychografische Zielgrößen, z. B. die Zufriedenheit der eigenen Kunden, sowie ökonomischer Zielgrößen, wie z. B. dem relativen Marktanteil, gefährdet werden. Von einer dogmatischen Reduktion der Heterogenität des Buying Centers sollte dennoch an dieser Stelle abgeraten werden. Diesbezüglich ist nämlich gleichermaßen anzuführen, dass eine gewisse Heterogenität innerhalb des Buying Centers aufgrund der Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen und Kompetenzbereiche durchaus Vorteile für das Unternehmen mit sich bringen kann.⁸ Angesichts dieser Gedankengänge ließe sich vermuten, dass eine kritische Schwelle bezüglich der Vorteilhaftigkeit der Heterogenität eines Buying Centers existiere, sodass das Ziel in der Identifikation eines optimalen Heterogenitätsgrads liegen sollte.

Ferner lassen die bestätigten Wirkungszusammenhänge innerhalb der Buying Center-Struktur den Schluss zu, dass Buying Center in großen Unternehmen eine positivere Einstellung zum Noncomplaining aufweisen als in kleineren. Eine mögliche Ursache hierfür könnte in einer gewissen Inaktivität der Gruppenmitglieder liegen, die wiederum auf eine geringe Betroffenheit bzw. Verantwortung des Einzelnen zurückzuführen sein könnte.⁹ Erste Hinweise für die Bestätigung dieser Vermutung lieferte die Auswertung des Einflusses der *Buying Center-Rolle*. Zudem ließe sich unter Berücksichtigung der Effekte des Formalisierungsgrads in Erwägung ziehen, dass zwar die Verhaltensweisen innerhalb großer Buying Center grundsätzlich durch standardisierte Prozesse geregelt sind, aber Bedarf nach einer formalisierten Beschwerde-Policy besteht. Möglicherweise ist das Beschwerdemanagement in einigen Unternehmen vielmehr auf den Umgang mit eingehenden, aber nicht mit ausgehenden Beschwerden ausgerichtet, sodass die Einrichtung eines zweiseitigen Beschwerdemanagements in Erwägung zu ziehen

⁸ Siehe hierzu die Ergebnisse hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit der Buying Center-Heterogenität von u. a. Cabanelas et al. (2023, S. 71); Homburg et al. (2010a, S. 204); Howard/Doyle (2006).

⁹ Vgl. Cabanelas et al. (2023, S. 71).

sein könnte.¹⁰ Des Weiteren lieferte die Berücksichtigung der vier Geschäftstypen dahingehend die Pilotstudie bestätigende Erkenntnisse, dass auch *Abhängigkeits- und Machtverhältnisse* einen Einfluss auf die Unzufriedenheitsartikulation ausüben können. Dieses Ergebnis wurde durch die spätere quantitative Studie 2b dadurch ergänzt, dass nicht nur die Beschwerdeäußerung an sich, sondern genauso das Treueverhalten durch eine Disbalance der Abhängigkeiten bestimmt wird.

Neben der Betrachtung des Einflusses der Buying Center-Struktur auf die Einstellung zum Noncomplaining war das weitere Forschungsziel der quantitativen Studie 2a die Untersuchung des neuartigen Phänomens der *gesellschaftlichen Kritikakzeptanz*. Grundsätzlich bestätigten sich diesbezüglich die in der Pilotstudie gewonnenen Impulse. So wurde ersichtlich, dass auch im BtB-Kontext soziale bzw. gesellschaftliche Faktoren einen Einfluss auf das Beschwerdeverhalten nehmen können. Konkret reduzierte eine von dem einzelnen Buying Center-Mitglied wahrgenommene gesellschaftliche Akzeptanz von Kritik die positive Einstellung zum Noncomplaining. Kurz gesagt: Nimmt ein Individuum wahr, dass Kritik ohne gesellschaftliche Sanktionen (z. B. ein schlechtes Image) bzw. Risiken geäußert werden kann, tendiert das gesamte Buying Center eher dazu, sich bei dem Lieferanten zu beschweren. Dieser Effekt wird insb. dann verstärkt, wenn das Individuum innerhalb des Buying Centers eine Machtposition und damit einen hohen relativen Einfluss innehat. Generell kann jedoch vor diesem Hintergrund offenbar der Schluss gezogen werden, dass Individuen auch im betrieblichen Kontext im Zuge der Beschwerdeäußerung die Existenz potenzieller sozialer Risiken in den Blick nehmen und ihre Entscheidung möglicherweise anpassen, sofern das Verhalten in der Gesellschaft als wenig akzeptiert wahrgenommen wird. Demnach kann angenommen werden, dass gesellschaftliche Entwicklungen durchaus psychische Beschwerdebarrieren aufbauen oder gleichermaßen reduzieren können – auch im BtB-Kontext. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass eine durch die Wahrnehmung sozialer Risiken begründete Entscheidung für das Noncomplaining nur dann aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu rechtfertigen ist, wenn die zu erwartenden Imageschäden und die daraus folgenden Kundenverluste den Nutzen der Beschwerde übersteigen.

¹⁰ Dieses zweiseitig ausgerichtete Beschwerdemanagement wird in Abschnitt 5.2.1 erneut aufgegriffen und als sog. *Ambidexterity-Complaint-Management* in die Marketingforschung eingeführt.

Denn gleichermaßen können auch Qualitätsverluste infolge nicht eingeleiteter Beschwerde Vorgänge und der damit verbundenen Leistungsverbesserung zu Reputations- und Vertrauensschäden führen.¹¹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Studienergebnisse mit der bisherigen Beschwerdeforschung im BtC-Bereich dahingehend übereinstimmen, dass negative Meta-Wahrnehmungen generell das Beschwerdeverhalten beeinflussen können. Somit sollten Marketing-Manager Maßnahmen ergreifen, Meta-Wahrnehmungen in der gewünschten Weise an den Kunden kommunizieren zu können – insb. vor dem Hintergrund, dass die Studienteilnehmer analog zu bisherigen Meinungsumfragen¹² der Gesellschaft eine geringe Akzeptanz von Kritik bzw. kritischen Ansichten zugesprochen haben.

Während sich die ersten beiden quantitativen Studien in erster Linie der Frage nach den Ursachen des Noncomplaining im betrieblichen Kontext widmeten, stand im Zentrum der abschließenden Untersuchung unter Berücksichtigung der übergeordneten Zielsetzung des Relationship Marketings die *Noncomplainer-Loyalität*. Im Fokus stand hierbei einerseits die Ausdifferenzierung verschiedener Intensitätsstufen und Motive des Treueverhaltens von Noncomplainern und andererseits das *Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten* unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz. Hierbei schloss sich die Studie 2b an die in der vorliegenden Arbeit entwickelten Erweiterung der Exit-Voice-Theorie an, sodass die Noncomplainer-Loyalität unter Bezugnahme auf das Stufenmodell von OLIVER (1997) in die kognitive, affektive, konative und aktionale Loyalität unterschieden wurde. In Anlehnung an das Vorgehen in der quantitativen Studie 2a erfolgte auch hier die Datenauswertung auf Basis der *Strukturgleichungsanalyse*.

Grundsätzlich konnte im Rahmen der Untersuchung konstatiert werden, dass es offenbar möglich ist, die Intensität und Anknüpfungspunkte der Noncomplainer-Loyalität mittels der vier Loyalitätsstufen zu operationalisieren. Hierbei wurde bestätigt, dass die *kognitive Loyalität* der schwächsten Stufe der Kundentreue entspricht. Auf dieser halten den Noncomplainer solche Argumente von einem Anbieterwechsel ab, die auf einer rationalen Kosten-Nutzen-Betrachtung basieren. Neben Aspekten wie der *Anzahl an bisherigen Beschwerdefällen* bei diesem Lieferanten erwies sich das bereits in der Pilotstudie angeführte *Machtverhältnis* zwischen Anbieter und Nachfrager als relevant. So konnte gezeigt werden, dass die für BtB-Märkte charakteristischen (ungleichen) Abhängigkeitsverhältnisse durchaus die Noncomplainer-Loyalität beeinflussen

¹¹ Vgl. Liu et al. (2018, S. 137).

¹² Vgl. Statista (2022); Statista Consumer Insights (2020); Statista (2019b).

können. Konkret verstärkt ein aus Nachfragersicht nachteiliges Machtungleichgewicht die kognitive Loyalität, sodass der Kunde aus rationalen Überlegungen – bspw. der Beeinträchtigung der Geschäftsbeziehung und möglicherweise daraus folgenden Absatzproblemen – auf eine Beschwerde verzichtet. Unter Berücksichtigung der ersten quantitativen Studie liegt nahe, dass dieser Effekt umso stärker wird, wenn die Buying Center-Mitglieder von einem hohen Emotionality-Grad geprägt sind. Auch wenn das Machtungleichgewicht zu einem höheren *wahrgenommenen Risiko* führte, wies das Risiko wiederum einen negativen Effekt auf die kognitive Loyalität auf. Dies ließe vermuten, dass sich ein Noncomplainer gewissermaßen von der Beziehung zu dem bisherigen Lieferanten entfernt, sofern er keine Kritik üben kann oder ggf. darf. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass ungleiche Geschäftsbeziehungen obgleich möglicher ökonomischer Vorteile für den Anbieter genauso für ihn selbst mit erheblichen Risiken verbunden sein können. Ferner wurde – wie bereits von einigen Befragten in der Pilotstudie geäußert – ersichtlich, dass nicht nur das *lieferantenseitige Abwehrverhalten* generell, sondern insb. der direkte Ansprechpartner einen maßgeblichen Einfluss auf die Noncomplainer-Loyalität ausüben kann.¹³ Gibt der Lieferant dem Kunden gar nicht erst die Möglichkeit sich zu beschweren oder reagiert bisweilen aggressiv, so droht ein „Double Deviation“-Effekt, welcher seitens des Lieferanten unbedingt vermieden werden sollte¹⁴ – sofern die Fortführung der Geschäftsbeziehung aus Profitabilitätsgründen vorteilhaft erscheint. Letztlich spiegelt sich in diesem Effekt auch das Potenzial wider, welches von dem *Service Recovery Paradox* ausgeht. Demnach könnte die Vermeidung eines Abwehrverhaltens gegenüber Beschwerden nicht nur den *Double Deviation-Effekt* verhindern, sondern parallel die Kundenloyalität erhöhen. Damit zeigt sich erneut, dass ein effektives Beschwerdemanagement eine beschädigte Geschäftsbeziehung offenbar „wiederbeleben“ kann.¹⁵ Ergänzend bestätigte sich die Bedeutung der *Beziehungsqualität* – operationalisiert auf Basis der Commitment-Trust-Theorie von MORGAN/HUNT (1994). So wirkten sowohl das Vertrauen als auch Relationship Commitment positiv auf die *affektive* bzw. *konative Loyalität*. Gleichwohl war bei Betrachtung der Wirkung der Beziehungsqualität ein gewissermaßen paradoxes Verhalten zu beobachten. So bleibt der Noncomplainer zwar loyal, schadet

¹³ Vgl. hierzu auch die Studienergebnisse von Gruber (2011, S. 98 ff.).

¹⁴ So zeigten u. a. Homburg/Rudolph (2001) in einer BtB-Studie, dass das anbieterseitige Verhalten gegenüber Beschwerden mit der Kundenzufriedenheit insgesamt korreliert – und nicht ausschließlich mit der Beschwerdezufriedenheit.

¹⁵ Vgl. Rothenberger et al. (2008); Alvarez et al. (2010); Henneberg et al. (2015, S. 267 f.).

jedoch gleichermaßen dem Lieferanten durch den Verzicht auf eine Beschwerdeäußerung – in dieser Arbeit bezeichnet als *Noncomplainer-Loyalty-Paradox*. Vor dem Hintergrund ökonomischer Ziele, wie z. B. dem CLV, sollte der Anbieter Maßnahmen ergreifen, um über vertrauensschaffende und damit kundenbindende sowie gleichzeitig beschwerdestimulierende Instrumente die Loyalität stärken zu können. Hinsichtlich der *aktionalen Loyalität* wurde schließlich ersichtlich, dass diese positiv durch das Vorliegen eines *Bestandslieferantenstatus* beeinflusst wird, indem die bisherige Bestellhäufigkeit eine höhere Toleranzgrenze für Mängel zu schaffen mag. Es liegt nahe, dass damit ein solcher Status in Situationen der Unzufriedenheit als „Rettungsanker“ für die Geschäftsbeziehung wirken kann.

Des Weiteren wurde deutlich, dass die Loyalität eines Noncomplainers nicht nur auf die betroffene Kundenbeziehung isoliert, sondern auch in Bezug auf weitere (potenzielle) Kunden, vorteilhaft wirkt. So reduziert das Treueverhalten eines Noncomplainers Ausstrahlungseffekte innerhalb des nachfragenden Unternehmens sowie auf weitere Kundenbeziehungen. Denn loyale Noncomplainer engagieren sich signifikant weniger in *negativem WoM*. Zuletzt erweiterte die Studie 2b die Erkenntnisse aus Studie 2a hinsichtlich der Wirkung der wahrgenommenen gesellschaftlichen Kritikakzeptanz. Nimmt ein loyaler Noncomplainer wahr, dass er Kritik, ohne soziale Risiken befürchten zu müssen, äußern kann, so reduziert sich sein negatives Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten noch stärker. In Anbetracht der Ergebnisse der vorherigen Studie ließe sich vermuten, dass ein unzufriedener Kunde im Falle einer wahrgenommenen Akzeptanz von Kritik in der Gesellschaft sich unmittelbar bei dem Lieferanten beschwert und aus diesem Grund seine Verärgerung nicht mehr an Dritte weiterträgt. Aus Anbietersicht würde sich damit eine doppelt vorteilhafte Situation ergeben: Einerseits hinsichtlich des qualitätsrelevanten Ziels der Wissensgenerierung und zweitens der Vermeidung von negativen Ausstrahlungseffekten auf weitere bestehende oder potenzielle Kundenbeziehungen.

Zusammenfassend lässt sich unter Berücksichtigung der Ergebnisse aller drei Studien festhalten, dass die übergeordneten Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit hinreichend beantwortet werden konnten. Insgesamt wurde deutlich, dass die Noncomplainer-Thematik im BtB-Bereich eine Vielzahl unterschiedlicher Anknüpfungspunkte aufweist und damit einhergehend mit eigenen Herausforderungen für die Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen der marktorientierten Unternehmensführung konfrontiert ist, die über die bisherige Betrachtung in der BtC-Forschung hinausgehen. In Anbetracht dieser Erkenntnis sind geeignete Handlungsimplicationen für die betriebliche Praxis abzuleiten.

5.2 Ableitung von Handlungsimplikationen für die betriebliche Praxis

5.2.1 Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung und Reduktion von Noncomplainer-Raten

Zur Reduktion der thematisierten, durch Noncomplainer ausgelösten Risiken für die Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen von BtB-Unternehmen sollen nun mit Blick auf die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit geeignete Handlungsimplikationen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Grundsätzlich ist es für Unternehmen ratsam, ein effektives Beschwerdemanagement nicht lediglich als isolierte Managementaufgabe zu sehen, sondern vielmehr als Instrument im Rahmen eines weiter gefassten strategischen Netzwerkansatzes, welcher das Verständnis von Geschäftsbeziehungen und -modellen ganzheitlich betrifft.¹⁶ Ein Ziel der marktorientierten Unternehmensführung sollte daher gewiss die Kommunikation eines *kundenorientierten* und damit auch eines *kritikoffenen Images* sein, wodurch der Kunde wahrnimmt, dass nicht nur seine Bedürfnisse in das Zentrum der Unternehmensaktivitäten gestellt werden, sondern dass er gleichzeitig durch seine Meinungsäußerung Einfluss auf eine für ihn wünschenswerte Leistungserbringung nehmen kann. Angesichts der in Abschnitt 3.1.2 dargelegten Aufgaben innerhalb des direkten Beschwerdemanagementprozesses wird erkennbar, dass die Erfüllung der ersten Aufgabe – *die Beschwerdestimulierung* – eine notwendige Bedingung für alle weiteren Aktivitäten darstellt. Denn ohne eine stimulierte bzw. geäußerte Beschwerde ergibt sich erst gar nicht die Möglichkeit, die bspw. durch das Service Recovery Paradox in Aussicht gestellten Effekte erzielen zu können.¹⁷

In Anbetracht der aktuellen BtC-Beschwerdeforschung wird jedoch erkennbar, dass sich die aus den dortigen Erkenntnissen abzuleitenden Handlungsimplikationen für die Beschwerdestimulierung vollumfänglich auf den Anbieter fokussieren. Obwohl es sich durchaus anbietet, die dortigen Impulse in modifizierter Form auch für das BtB-Marketing aufzugreifen, liegt die Überlegung nahe, dass auch das nachfragende Unternehmen Maßnahmen zur Stimulierung von Beschwerden des eigenen Buying Centers ergreifen kann. Mit der Mehrstufigkeit von BtB-Märkten gehen möglicherweise sowohl Risiken für den Anbieter als auch

¹⁶ Vgl. Gruber et al. (2010, S. 368); Ford et al. (2003); Ritter (1999).

¹⁷ So beschrieb Plymire die Notwendigkeit der Beschwerdestimulierung für den Aufbau eines kundenorientierten Images wie folgt: „The surest road to a customer focused culture is through increased complaints.“ (Plymire 1992, S. 74).

für den Nachfrager mit dem Noncomplaining einher – bspw. durch eigene auf dem Leistungsfehler des Lieferanten aufbauende Mängel –, sodass eine Beschwerdestimulierung für beide Seiten auf organisationaler Ebene zielführend sein kann. So liefern insb. die quantitativen Studien eins und 2a nicht nur Potenziale für Maßnahmen des Lieferanten, sondern auch für das Kundenunternehmen selbst. Insofern erscheint es für das BtB-Marketing überlegenswert, das *Beschwerdemanagement zweiseitig auszurichten* – und damit gegenüber dem Lieferanten und dem eigenen Kunden. Dieses wird in der vorliegenden Arbeit als sog. *Ambidexterity-Complaint-Management* bezeichnet und in die BtB-Marketingforschung eingeführt. Demzufolge werden im Folgenden nun Handlungsimplicationen einerseits für die Anbieter- und andererseits für die Nachfragerseite abgeleitet.

Im Allgemeinen dient die Beschwerdestimulierung aus Anbieterperspektive der Ermutigung unzufriedener Kunden, ihre Verärgerung unmittelbar an den Anbieter zu artikulieren. Hiernach ließe sich die *Maximierung von Beschwerden* als wesentliches Ziel formulieren.¹⁸ Dies ist aber insofern nicht misszuverstehen, dass den Kunden möglichst viele Gründe für Beschwerden geliefert werden sollen, sondern dass der größtmögliche Anteil an unzufriedenen Kunden zu einer Äußerung dieser motiviert werden soll.¹⁹ Im Umkehrschluss werden die *Noncomplainer-Raten minimiert*, wodurch wiederum die Identifikation von Verbesserungspotenzialen und Möglichkeiten der Zufriedenheits- und damit der Bindungssteigerung maximiert werden. Damit misst sich der Erfolg der Beschwerdestimulierung über eine möglichst geringe Noncomplainer-Rate.

Der fokale Ansatzpunkt hierfür liegt in der Reduktion von sog. physischen und psychischen Beschwerdebarrieren. *Physische Beschwerdebarrieren* resultieren im Kern aus einer mangelhaften Verfügbarkeit von geeigneten Beschwerdekanälen, mit deren Hilfe ein Kunde infolge einer erfahrenen Leistungsverschlechterung den Anbieter direkt kontaktieren kann.²⁰ Demgegenüber fußen *psychische Beschwerdebarrieren* bspw. auf Hemmnissen, die auf dem direkten Kontakt zu einem Ansprechpartner beruhen.

Zum Abbau von physischen Beschwerdehemmnissen bietet sicherlich die digitale Transformation eine Vielzahl an Möglichkeiten, um Kunden eine möglichst aufwandsarme, zeitlich asynchrone und schnelle Unzufriedenheitsäußerung zu ermöglichen. Zudem erlaubt die digitale Erfassung der mit einer Beschwerde verbundenen Kunden- und Sachverhaltsinformationen eine systematische und

¹⁸ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 87).

¹⁹ Vgl. Bruhn/Hadwich (2013, S. 25); Halstead et al. (1993, S. 33 f.).

²⁰ Vgl. Brock (2009, S. 76); Fürst (2005, S. 48 f.); Homburg/Fürst (2003, S. 14 ff.).

effiziente Beschwerdebearbeitung und -auswertung, die sowohl dem Kunden als auch dem Lieferanten selbst zugutekommt.²¹ Mit Blick auf die Erkenntnis der ersten quantitativen Studie, dass auf BtB-Märkten ein hoher Emotionality-Grad das Noncomplaining verstärkt, können digitale Beschwerdekanaäle für hierdurch charakterisierte Individuen mit Sicherheit beschwerdestimulierend wirken. So wird die Sorge vor einer persönlichen Auseinandersetzung mit dem Lieferanten (zunächst) genommen und damit die psychologische Beschwerdebarriere gesenkt.²² Eine geeignete digitale Maßnahme stellt in diesem Zusammenhang die Einrichtung spezifischer *Online-Beschwerdeformulare* auf der Unternehmenswebseite oder sog. *Webcare Accounts* auf den jeweiligen Social Media-Plattformen (z. B. LinkedIn) dar. Über diese kann der Kunde alle notwendigen Informationen zeitlich unabhängig, strukturiert und zielgerichtet dem Anbieter zur Verfügung stellen. Mangelnde Erreichbarkeit oder ein hoher Aufwand stellen hierdurch bspw. keine Barrieren mehr dar. Des Weiteren können derartige Formulare bereits Informationen über das weitere Prozedere beinhalten und dem Kunden frühzeitig eine Orientierung bieten. Für den Anbieter selbst können solche Formulare zudem den Vorteil schaffen, dass er nicht gezwungen ist, unmittelbar in dem gleichen Moment reagieren zu müssen, sondern Bedenkzeit für eine strategisch kluge Reaktion gewinnt. Zudem signalisiert die Einrichtung eines zusätzlichen Webcare Accounts auf BtB-orientierten sozialen Medien, dass das Unternehmen direkt in den Kontakt mit unzufriedenen Kunden treten möchte und sich nicht vor Kritik scheut – obwohl diese dann öffentlich von weiteren (potenziellen) Kunden wahrgenommen werden kann. So kann sicherlich der Aufbau eines kundenorientierten Unternehmensimages gefördert werden.

Neben diesen mittlerweile nahezu etablierten digitalen Möglichkeiten der Beschwerdestimulierung existiert noch eine weitere Technologie, die jedoch bisher kaum im BtB-Bereich Einzug erhalten hat: die mobile *Beschwerde-App*. Solche Systeme haben bereits im Endkonsumentenbereich ihre Vorteilhaftigkeit unter Beweis stellen können.²³ So bieten bspw. Verbraucherzentralen mit „Flugräger“ oder Kommunen und vereinzelt Unternehmen mit „tellme“ Apps an, mit denen unzufriedene Kunden Beschwerden einreichen können. Der Einsatz

²¹ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 91); Hadwich/Becker (2013); Meißner (2004, S. 31 ff.).

²² Vgl. Frasquet et al. (2019, S. 95); Stauss/Seidel (2019, S. 91); Berry et al. (2018, S. 78); Andreassen/Streukens (2013); Mattila/Wirtz (2004).

²³ Vgl. u. a. Hadwich/Becker (2013). Die Autoren untersuchten konkret die Beschwerde-Applikation „iFeedback“ und ihre Erfolgswirkung auf die Beschwerdestimulierung im BtC-Bereich. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass in einem ausgewählten Anwendungsfall die Beschwerdebarrieren durch das Angebot dieser App signifikant reduziert werden konnten.

dieses Beschwerdekanals erscheint jedoch ebenfalls im BtB-Bereich als zweckmäßig.²⁴ Solche Feedback-Apps sind in der Regel derart aufgebaut, dass der Kunde zunächst über ein mobiles Endgerät (z. B. Smartphone) ein standardisiertes Beschwerdeformular ausfüllt und um weitere Informationen oder Anmerkungen (z. B. Bilder) ergänzt. Anschließend wird die Beschwerde unmittelbar an das betroffene Unternehmen weitergeleitet, welches dann die Möglichkeit hat, den Kunden individuell zu kontaktieren und zu reagieren. Abbildung 5.1 zeigt exemplarisch die Beschwerdeeingabe anhand der App „tellme“ (hier: Einsatz im BtC-Kontext).

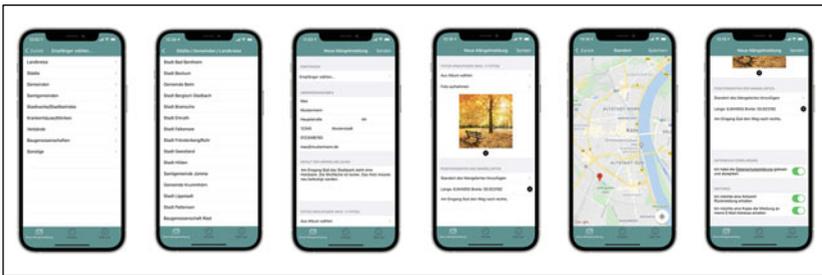


Abbildung 5.1 Beschwerdeeingabe mittels einer mobilen App. (Quelle: Olbisoft GmbH 2023.)

Damit derartige Beschwerdekanäle auch tatsächlich von den Kunden genutzt werden, ist nicht nur eine Kommunikation der Existenz dieser Möglichkeit notwendig: Konkret erscheint zwingend, überhaupt das Bewusstsein des Kunden zu wecken, dass das (negative) Feedback explizit gewünscht ist. Dementsprechend sind die Kunden – bspw. persönlich durch den direkten Ansprechpartner oder über Hinweise auf der Unternehmenswebseite – auf diesen Beschwerdekanal unmittelbar aufmerksam zu machen. Zudem entfaltet eine solche Technologie regelmäßig erst dann ihre Vorteilhaftigkeit gegenüber herkömmlichen Beschwerdekanälen, wenn der Kunde diese als nützlich, benutzerfreundlich und vertrauenswürdig wahrnimmt.²⁵

Gleichwohl ist – insb. mit Blick auf die Besonderheiten des BtB-Marketings (z. B. Interaktionsparadigma) – zu betonen, dass digitale Beschwerdekanäle die persönliche Interaktion nicht ersetzen können, sondern vielmehr unterstützend

²⁴ Vgl. Lo Presti et al. (2022, S. 1442 f.).

²⁵ Vgl. Hadwich/Becker (2013, S. 584); Stauss/Seidel (2019, S. 92).

und ergänzend zu sehen sind. So zeigte sich auch in der quantitativen Studie 2b die Relevanz des Verhaltens des *individuellen Ansprechpartners* beim Lieferanten für die Loyalität eines Noncomplainers. Vor diesem Hintergrund sollte die Implementierung von digitalen Beschwerdekanälen behutsam vorgenommen und die Interaktion nicht vollständig entpersonalisiert werden.²⁶ Besonders dem persönlichen Ansprechpartner auf Seite des Lieferanten obliegt es, die *psychischen Beschwerdebarrieren* zu reduzieren, indem er bspw. die Persönlichkeitsmerkmale der Buying Center-Mitglieder bzw. die Struktur berücksichtigt oder konkrete Problemlösungspotenziale unmittelbar aufzeigt. Eine wesentliche Aufgabe ist es hierbei, dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, dass er sich im Zuge einer Beschwerdeäußerung nicht vor negativen Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung zu fürchten braucht und er keine Verstimmungen auf der Anbieterseite zu erwarten hat. Demzufolge sollte der Ansprechpartner den Kunden zur Äußerung von Unzufriedenheit ermutigen und aktiv nach potenziellen Problemen fragen, indem er ein kooperatives Verhalten kommuniziert und seine ggf. vorhandene Machtposition nicht ausnutzt – und sich damit u. a. empathisch und offen verhält.²⁷ Angesichts der Ergebnisse der ersten quantitativen Studie bietet es sich an, einerseits Individuen mit hohen Emotionality-Scores ihre Sorgen zu nehmen und andererseits die beschwerdestimulierende Wirkung von Fairness-Motiven (Honesty-Humility) zu adressieren – bspw. durch die Betonung einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung, in der Ehrlichkeit begrüßt wird. Unter Berücksichtigung der quantitativen Studie 2a und der Wirkung der Buying Center-Struktur sollten sich die beschwerdestimulierenden Maßnahmen des direkten Ansprechpartners vor allem auf solche Beschaffungsgremien richten, die heterogen und umfangreich sind – möglicherweise unter Einbezug mehrerer Buying Center-Mitglieder. Zudem betont der persönliche Einsatz des Lieferanten die Wertschätzung des Kunden, wodurch die persönliche Interaktion wiederum einen positiven Einfluss auf die Beziehungsqualität und damit nicht nur auf die Beschwerdeartikulation, sondern auch auf die Loyalität ausüben kann.²⁸ Gleichwohl ist eine qualifizierte Schulung des Personals hinsichtlich derartiger Verhaltensweisen unverzichtbar. Neben diesen bisher betrachteten, eher psychisch orientierten Aspekten ist anzumerken, dass im BtB-Bereich die Beschwerden unter Beachtung der Spezifität der Leistungen durchaus komplexer sein können und damit detailreicherer Erläuterungen des Kunden bedürfen. Diesen

²⁶ Vgl. Jeanpert et al. (2021, S. 2); Harris et al. (2013, S. 35 f.).

²⁷ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 88); Gruber et al. (2010, S. 368).

²⁸ Vgl. Jeanpert et al. (2021, S. 5); Gupta/Aggarwal (2018, S. 31); Harun et al. (2018, S. 74); Valentini et al. (2020, S. 202).

Bedarf können wiederum digitale Beschwerdekanaäle vermutlich nur unzureichend abbilden.

Obgleich die oben dargelegten Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung erfolgsversprechend wirken, ist kritisch anzuführen, dass diese meist reaktiv ausgerichtet sind. So kann es durchaus kundenorientierter erscheinen, wenn der Lieferant die Kundenunzufriedenheit frühzeitig realisiert und proaktiv auf den Kunden zugehen kann, um ihn unmittelbar zur Beschwerde zu stimulieren – bevor er ggf. als Noncomplainer abwandert. Einen geeigneten Frühwarnindikator stellen bspw. *Kundenzufriedenheitsmessungen* dar. Diesbezüglich herrscht jedoch kein allgemeingültiger Ansatz, sodass sich dem Anbieter eine Vielzahl verschiedener Erhebungsverfahren bietet. Grundsätzlich kann hierbei zwischen objektiven Verfahren (z. B. Umsatz, Wiederkaufraten) oder subjektiven Verfahren (merkmalsbezogen oder ereignisorientiert) unterschieden werden.²⁹ Obwohl der Fokus des Beschwerdemanagements weitestgehend auf subjektiven Verfahren beruht³⁰, kann bspw. auch das *Monitoring der kundenspezifischen Umsatzentwicklung oder Wiederkaufrate* erste Hinweise auf eine vorherrschende Kundenunzufriedenheit liefern. Brechen z. B. die bisher regelmäßig getätigten Beschaffungen einer bestimmten Leistung abrupt ein, ließe sich der Eintritt einer Leistungsverschlechterung vermuten. Daher erscheint ein proaktives Verhalten seitens des Lieferanten ratsam, um frühzeitig Verbesserungsmaßnahmen einleiten zu können. Ergänzend hierzu bieten sich insb. ereignisorientierte Messverfahren an, die auf der *Critical-Incident-Technique* basieren. Diese fußen auf der Annahme, dass Zufriedenheit aus konkreten Erfahrungsepisoden mit den jeweiligen Leistungen resultiert.³¹ Ziel der ereignisorientierten Kundenzufriedenheitsmessung ist es demzufolge, kritische Ereignisse, die der Kunde als besonders negativ empfunden hat, durch eine Befragung zu identifizieren. Wird ein solches Ereignis durch den Lieferanten aufgedeckt, kann er proaktiv auf den Kunden zugehen und mit dem direkten Beschwerdemanagementprozess beginnen. Abbildung 5.2 zeigt exemplarisch, wie sich eine solche Befragung via E-Mail im BtB-Bereich (hier: Produktgeschäft) konkret ausgestalten kann.

²⁹ Vgl. Ahlert/Kenning (2007, S. 62 ff.).

³⁰ Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 37 f.).

³¹ Vgl. Stauss/Seidel (2014, S. 42).

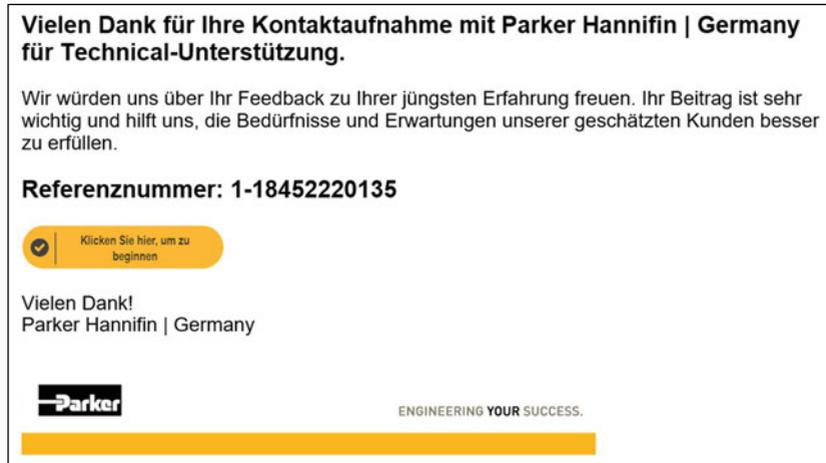


Abbildung 5.2 Ereignisorientierte Kundenzufriedenheitsmessung via E-Mail. (Quelle: Parker Hannifin Germany 2023.)

Damit ist der im BtC-Bereich durchaus erfolgreiche isolierte Einsatz von digitalen Beschwerdekäufen für das BtB-Marketing angesichts der Relevanz persönlicher Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern generell nicht zu empfehlen. Vielmehr erscheint eine Ergänzung durch bspw. Beschwerde-Apps im Anschluss an eine persönliche Kontaktaufnahme – idealerweise proaktiv seitens des Lieferanten – zweckmäßig, sodass die notwendigen Beschwerdeinformationen systematisiert und digital aufbereitet eingereicht werden können.³² Diese können den Bearbeitungsprozess zwar beschleunigen und effizienter gestalten, aber vermutlich nicht das Gefühl einer wertschätzenden, partnerschaftlichen und kooperativen Geschäftsbeziehung vermitteln. Demzufolge ließe sich eine persönliche Betreuung bzw. Begleitung des Beschwerdeprozesses als unverzichtbar einordnen. Unter der Berücksichtigung der verschiedenen Geschäftstypen erscheinen Abweichungen von dieser Empfehlung am ehesten im Produkt- oder Systemgeschäft möglich, da hier jeweils ein anonymer (Massen-)Markt mit standardisierten Leistungen angesprochen wird. Neben diesen Maßnahmen

³² Auch in anderen Forschungsbereichen (bspw. der Finanzdienstleistungsbranche) zeigte sich, dass eine dichotome Entscheidung für digitale oder analoge Alternativen nicht ziel führend ist, sondern insb. unter Berücksichtigung vertrauensrelevanter Aspekte eine Kombination beider Wege sinnvoll erscheint (vgl. Rathje 2021, S. 261; Rathje et al. 2021; Latour 2002).

können auch typische Instrumente der Kundenbindung anbieterseitig beschwerdestimulierend eingesetzt werden. So können u. a. Belohnungssysteme (z. B. Rabatte, Bonusleistungen) infolge der Einreichung von Kundenfeedback inklusive entsprechender Verbesserungsvorschläge die Artikulation von Beschwerden stimulieren – und den Kunden zusätzlich binden.

In Ergänzung zu diesen Maßnahmen liefert die vorliegende Arbeit noch einen weiteren Anknüpfungspunkt, den der Anbieter im Rahmen einer erfolgreichen Beschwerdestimulierung adressieren sollte: die *gesellschaftliche Akzeptanz von Kritik bzw. Beschwerden*. Um die Potenziale gesellschaftlicher Entwicklungen ausschöpfen zu können, ist jedoch zunächst eine hinreichende Analyse sozialer und kulturbezogener Einstellungen und Wahrnehmungen innerhalb der jeweiligen Gesellschaft vorzunehmen. Auch wenn gesellschaftliche Entwicklungen auf den ersten Blick für den Anbieter als exogen gegeben erscheinen mögen, können Unternehmen diese zumindest in ihrer eigenen Kommunikation zu ihrem Vorteil nutzen oder entgegenwirken. Derartige Chancen ergreifen bereits einige BtC-Unternehmen, indem sie u. a. gesellschaftlich relevante Themen, wie z. B. Diversity-Aspekte, in ihre Unternehmenskommunikation integrieren. Es ließe sich vermuten, dass ähnliche Potenziale auch für BtB-Unternehmen zur Verfügung stehen – zumal auch diese in der Öffentlichkeit teilweise stark wahrgenommen werden (z. B. Henkel, Bayer, BASF). Sollte bspw. eine Gesellschaft durch negative Meta-Wahrnehmungen (z. B. eine geringe gesellschaftliche Kritikakzeptanz) gekennzeichnet sein, sollten Marketing-Manager ihre Strategien so gestalten, dass sie positive Meta-Wahrnehmungen kommunizieren.³³ Diese (vollständige) Reduktion negativer Meta-Wahrnehmungen kann einerseits über standardisierte Kommunikationskanäle des Unternehmens als auch über den direkten Ansprechpartner erfolgen. Das Ziel sollte dabei sein, den Kunden darauf aufmerksam zu machen, dass Beschwerden trotz einer möglichen negativen Konnotation innerhalb der Gesellschaft nicht mit sozialen Risiken verbunden sind. Auf diese Weise kann der Kunde dazu ermutigt werden, die Beschwerde direkt an das Unternehmen zu artikulieren. Demnach kann gem. den Erkenntnissen der quantitativen Studie 2b ebenfalls das negative WoM reduziert werden. Zudem ließe sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Maßnahmen der Beschwerdestimulierung mit Blick auf die unterschiedliche Wahrnehmung von Kritik gesellschaftsabhängig ausgestaltet werden sollte. Insb. unter Berücksichtigung der Internationalität von BtB-Märkten erscheint dies für den Erfolg der Beschwerdestimulierung relevant. So beschweren sich bspw. asiatische Kunden u. a. aufgrund der sozialen Harmoniebedürftigkeit weniger, was wiederum jedoch nicht zwangsläufig bedeutet,

³³ Vgl. Tojib/Khajezhadeh (2014, S. 1551 f.).

dass diese vollends zufrieden sind.³⁴ Demzufolge sollte das Personal bei Kunden, die aus einer Gesellschaft mit einer geringen Kritikakzeptanz stammen, noch umsichtiger und aufmerksamer agieren, um frühzeitig mögliche Anzeichen von Leistungsmängeln bzw. Unzufriedenheit erkennen zu können. Insb. auf solchen Märkten sollten beschwerdestimulierende und proaktive Maßnahmen intensiviert werden.

Nachdem nun im vorangegangenen Abschnitt ausschließlich anbieterseitige Maßnahmen der Beschwerdestimulierung betrachtet wurden, wird nun im Sinne des Ambidexterity-Complaint-Managements der Blick auf das *nachfragende Unternehmen* gewendet, welches von der Leistungsverschlechterung betroffen ist. Hierbei wird zunächst die Annahme getroffen, dass eine Beschwerdeäußerung aus Sicht des Nachfragers vorteilhaft ist – und nicht mit Risiken konfrontiert ist, die das Noncomplaining rechtfertigen könnten (z. B. eine zukünftige Nichtbelieferung durch den Lieferanten). Das Ziel des Unternehmens sollte demzufolge sein, das eigene Buying Center durch entsprechende Maßnahmen zur Beschwerde zu stimulieren, damit bspw. das eigene Leistungsangebot und damit potenzielle KKV nicht durch lieferantenseitige Mängel gefährdet werden. Der Ausgangspunkt hierfür sollte in der Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter für diese Problematik liegen, um überhaupt das *Bewusstsein zu schaffen*, dass die eigenen Absatzmöglichkeiten durch ausbleibende Beschwerden bei dem Lieferanten bedroht sein könnten. Oftmals sind Beschwerden für die eigenen Mitarbeiter mit einem hohen Aufwand und Unannehmlichkeiten verbunden, sodass diese lieber auf eine Beschwerdeäußerung verzichten. Demnach gilt es, die Mitarbeiter auf die grundsätzliche Noncomplainer-Problematik aufmerksam zu machen, indem bspw. potenzielle Risiken des Noncomplainings anschaulich kommuniziert werden. Abbildung 5.3 beinhaltet eine Grafik, die die Mercedes-Benz AG bereits 1995 zur internen Kommunikation nutzte, um die eigenen Mitarbeiter für die Noncomplainer-Herausforderung und die damit verbundenen Gefahren zu sensibilisieren.

³⁴ Vgl. Schoefer et al. (2019); Ngai et al. (2007, S. 1387 f.).

Sie kennen mich.

Ich bin ein netter Kunde. Ich beklage mich nie. Im Restaurant warte ich geduldig, wenn die Kellnerin mit ihrem Freund plaudert und sich keinen Deut um mich kümmert, ob meine Bratwurst schon fertig ist. Manchmal bekommt einer, der nach mir gekommen ist, meine Bratwurst. Aber ich sage kein Wort. Im Fachgeschäft nehme ich auf meine Mitmenschen Rücksicht. Wenn mich eine mürrische Verkäuferin bedient, die brummig und gehässig wird, weil ich mir – bevor ich kaufe – mehrere Artikel ansehen möchte, bleibe ich höflich und zuvorkommend. Nie kritisiere ich. Es würde mir nicht im Traum einfallen, wie andere Leute in der Öffentlichkeit eine Szene zu machen. Das ist so albern.

Ich bin ein netter Kunde!

Ich will Ihnen aber auch sagen, was ich noch bin. Ich bin der Kunde, der nie wieder zurückkommt. Das ist meine kleine Rache dafür, daß man mich herumschubst. Gewiß, auf diese Weise kann ich meinem Ärger nicht gleich Luft machen, aber auf lange Sicht ist das eine viel tödlichere Rache. Wer zuletzt lacht, lacht am besten, sagt man. Ich lache, wenn ich sehe, wie Sie wie Verrückte Geld für Werbung ausgeben, um mich zurückzuholen. Dabei hätten Sie mich von Anfang an mit ein paar netten Worten und einem freundlichen Lächeln behalten können.

Mercedes-Benz AG, Untertürkheim 1995.

Abbildung 5.3 Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Noncomplainer-Herausforderung. (Quelle: Mercedes-Benz AG 1995.)

Zudem weisen – insb. große – Unternehmen vielfach formale Vorgaben für den Umgang mit eingehenden Beschwerden auf. Hierbei handelt es sich um eine sog. *Beschwerde-Policy*. Richtlinien für ausgehende Beschwerden werden jedoch regelmäßig vergebens gesucht. Demgegenüber zeigte die quantitative Studie 2a, dass große und heterogene Buying Center eine positive Einstellung zum Noncomplaining aufweisen – und das obwohl diese meist einem hohen Formalisierungsgrad unterliegen. Dies ließe indes den Schluss zu, dass Bedarf nach einer Beschwerde-Policy nicht nur für eingehende Beschwerden, sondern parallel hierzu für die Artikulation von Kritik an die eigenen Lieferanten besteht. Somit bietet es sich vor allem für Unternehmen, die bereits ihre Handlungen ausgiebig über formale und standardisierte Prozesse regeln, an, Vorgaben zur Beschwerdeäußerung gegenüber den Lieferanten zu entwickeln. Auf diese Weise könnten mögliche Beschwerdebarrieren durch die Existenz konkreter Richtlinien überwunden werden. Diese zwang- bzw. pflichtorientierte Stimulierungsmaßnahme könnte zudem durch Maßnahmen flankiert werden, die den *Austausch innerhalb des Buying Centers* verbessern, um so eine potenzielle Inaktivität aufgrund von Konflikten zwischen den einzelnen Mitgliedern zu verhindern. Weiter erscheinen mit Blick auf die Wirkung von Conscientiousness in der ersten quantitativen Studie grundsätzlich Maßnahmen sinnhaft, welche die Gewissenhaftigkeit und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter fördern. Neben der Beschwerdestimulierung sind diesbezüglich gewiss weitere positive Effekte für das Unternehmen zu erwarten.

Abschließend werden die dargelegten anbieter- und nachfragerseitigen Maßnahmen der Beschwerdestimulierung im Sinne des *Ambidexterity-Complaint-Managements* unter Berücksichtigung der Studienergebnisse dieser Arbeit in Abbildung 5.4 grafisch zusammengefasst. Dennoch muss konstatiert werden, dass auch infolge der Implementierung und Durchführung dieser beschwerdestimulierenden Maßnahmen eine vollständige Reduktion der Noncomplainer-Rate nahezu unmöglich sein wird. Demzufolge gilt es ebenfalls – insb. vor dem Hintergrund der quantitativen Studie 2b – entsprechende Instrumente zur Bindung von Noncomplainern zu entwickeln.

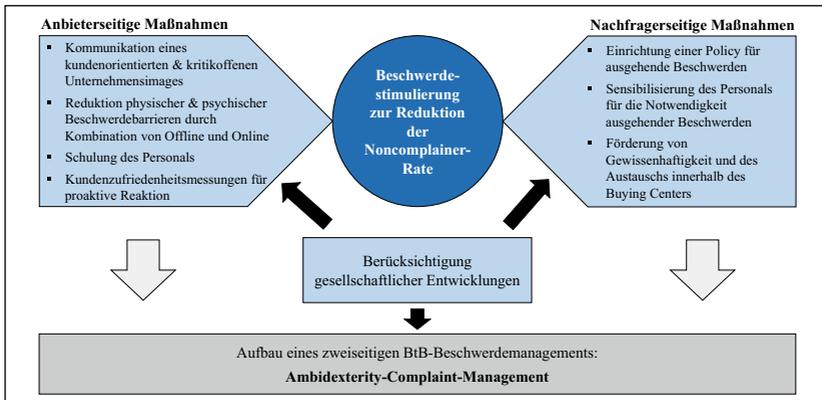


Abbildung 5.4 Handlungsimplicationen zwecks der Beschwerdestimulierung. (Quelle: Eigene Darstellung.)

5.2.2 Maßnahmen zur Bindung von Noncomplainern

Das wesentliche Ziel der marktorientierten Unternehmensführung liegt im Sinne der Beziehungsorientierung darin, über entsprechende Maßnahmen des Relationship Marketings die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, um so den ökonomischen Erfolg sicherstellen zu können.³⁵ Im Zuge dieser Zielsetzung ist jedoch äußerst wichtig zu betonen, dass aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ausschließlich solche Kundenbeziehungen fortzuführen sind, die für das Unternehmen profitabel sind – oder zumindest zeitnah profitabel werden. Zur Messung des ökonomischen Erfolgs im Rahmen einer Bewertung der einzelnen Kundenbeziehungen stehen Marketing-Managern verschiedene heuristische und quasi-analytische Verfahren zur Verfügung.³⁶ Dabei wird im folgenden Kapitel auf den in dieser Arbeit bereits mehrfach angeführten *Customer Lifetime Value* Bezug genommen, welcher den quasi-analytischen, monetären und dynamischen Messkonzepten zuzuordnen ist.³⁷ Hierbei wird jeder Geschäftsbeziehung eine entsprechende Zahlungsreihe zugerechnet, sodass sich der Kundenwert aus den auf den Gegenwartswert abdiskontierten, kundenindividuellen oder aggregierten

³⁵ Siehe hierzu auch die grafische Darstellung einer exemplarischen Erfolgskette des Relationship Marketings in Anhang 10 im elektronischen Zusatzmaterial.

³⁶ Vgl. hierzu die Übersichten bei Kenning/Steffen (2017, S. 632) und Bruhn (2016, S. 250).

³⁷ Vgl. Bruhn (2016, S. 316 ff.). Siehe hierzu auch Fußnote 379 in Kapitel 4.

Einzahlungsüberschüssen ergibt.³⁸ Damit bezieht der CLV die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung mit in die Betrachtung ein.³⁹ Für die Ableitung von Handlungsimplicationen für die vorliegende Noncomplainer-Herausforderung wird der wie folgt berechnete *Present CLV mit Retention Rate*⁴⁰ zugrunde gelegt:

$$CLV_i = -I_{i0} + \sum_{t=0}^T (x_{it} \cdot (p_{it} - c_{it}) - M_{it}) \cdot \frac{R^t}{(1+r)^t}$$

Mit

I_{i0} = Akquisitionskosten in Periode $t = 0$

T = Dauer der Kundenbeziehung

x_{it} = Absatzmenge für den i -ten Kunden in Periode t

p_{it} = (kundenindividueller) Produktpreis in Periode t

c_{it} = Kosten für den i -ten Kunden in Periode t

M_{it} = (kundenspezifische) Marketingaufwendungen in Periode t

R = Retention Rate

r = Diskontierungsrate

Im Falle einer Leistungsverschlechterung ist zu vermuten, dass die *Retention Rate* sinken wird, da Noncomplainer generell ein niedrigeres Kundenbindungs-niveau als Kunden ohne Vorfall aufweisen.⁴¹ Durch eine Reduktion der Retention Rate nimmt unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Berechnungsformel der CLV ab – und kann ggf. negativ werden. Demnach gilt es für das Unternehmen, durch geeignete Maßnahmen das Ausmaß der Reduktion der Retention Rate zu vermindern und möglichst schnell wieder auf das ursprüngliche Niveau zu erhöhen, sodass der CLV wieder positiv wird. Die folgenden zwei Fälle sollen dieses Potenzial exemplarisch demonstrieren:

Fall 1 – Ohne Maßnahmen zur Bindung von Noncomplainern:

In der Periode $t = 3$ tritt eine Leistungsverschlechterung ein. Der Kunde artikuliert seine Unzufriedenheit nicht, sodass keine Maßnahmen des klassischen

³⁸ Vgl. Kenning/Steffen (2017, S. 628). Der Wert der gesamten Kundschaft wird regelmäßig als *Customer Equity* bezeichnet.

³⁹ Vgl. Helm (2006).

⁴⁰ Vgl. Bruhn/Meffert (2012, S. 762). Die Retention Rate spiegelt die Abwanderungsrate wider und stellt damit in Bezug auf die gesamte Kundschaft denjenigen Anteil an Kunden dar, der dem Anbieter in einer festgelegten Periode loyal geblieben ist.

⁴¹ Vgl. u. a. Brock et al. (2011).

Beschwerdemanagementprozesses eingesetzt werden können. Folglich sinkt die Retention Rate von $R = 0,75$ auf $R = 0,5$ ab. Da keine Maßnahmen zur Kundenbindung vorgenommen werden, bleibt diese nun konstant bei $R = 0,5$. Der CLV wird schließlich negativ.

	t = 0	t = 1	t = 2	t = 3	t = 4	t = 5	
Menge x_{it}	4	6	10	16	20	20	
Preis p_{it}	10	10	10	10	10	10	
Kosten c_{it}	3	3	3	3	3	3	
Marketingaufwendungen M_{it}	20	30	40	40	30	30	
Akquisitionskosten I_{i0}	50	-	-	-	-	-	
CLV _{it}	-42,00	12,00	30,00	72,00	110,00	110,00	
Diskontierungsfaktor $(1+r)^t$	1,00	1,20	1,44	1,73	2,07	2,49	Present CLV_i
Present CLV _{it}	-42,00	10,00	20,83	41,62	53,14	44,18	127,77
Retention Rate ($R = 0,75$ bzw. $R = 0,5$) und Diskontierungsfaktor ($r = 0,2$)	1,00	0,63	0,39	0,07	0,03	0,01	Present CLV_i mit Retention Rate
Present CLV _{it} mit Retention Rate	-42,00	7,56	11,70	5,04	3,30	1,10	-13,30

Fall 2 – Mit Maßnahmen zur Bindung von Noncomplainers:

In der Periode $t = 3$ tritt eine Leistungsverschlechterung ein. Der Kunde artikuliert seine Unzufriedenheit nicht, sodass keine Maßnahmen des klassischen Beschwerdemanagementprozesses eingesetzt werden können. Da nun jedoch Maßnahmen zur Bindung des Noncomplainers vorgenommen werden, sinkt die Retention Rate kurzzeitig für zwei Perioden auf lediglich $R = 0,6$ und steigt bei Ausbleiben eines weiteren Leistungsmangels wieder auf das ursprüngliche Niveau von $R = 0,75$ in $t = 5$. Der CLV wird schließlich positiv.

Retention Rate ($R = 0,75$ bzw. $R = 0,6$) und Diskontierungsfaktor ($r = 0,2$)	1,00	0,63	0,39	0,13	0,06	0,10	Present CLV_i mit Retention Rate
Present CLV _{it} mit Retention Rate	-42,00	7,56	11,70	9,36	6,60	11,00	4,22

Herausfordernd ist für das Marketing-Management an dieser Stelle, dass die Maßnahmen des direkten Beschwerdemanagementprozesses nicht eingeleitet werden können, da keine Beschwerde artikuliert wurde. Demzufolge sind – insb. auf Basis der Erkenntnisse aus der quantitativen Studie 2b – weitere (Bindungs-) Instrumente für Noncomplainer abzuleiten, die ein starkes Absinken der Retention Rate verhindern können, um die Geschäftsbeziehung weiterhin profitabel zu halten bzw. eine potenzielle Unprofitabilität lediglich temporär zu begrenzen.⁴²

Grundsätzlich können im Rahmen der Entwicklung von Kundenbindungsinstrumenten drei verschiedene Anreizmechanismen unterschieden werden: barrierebauende, bestärkende und balancierte Bindungsinstrumente.⁴³ Der Anreiz ergibt sich hierbei aus dem Effekt der Änderung der Kundenbindung auf den -nutzen. *Barrierebauende Bindungsinstrumente* bringen lediglich einen geringen oder ggf. keinen zusätzlichen Nutzen für den Kunden mit sich, wobei jedoch eine Reduktion der Bindung in einem verminderten Nutzen resultiert. Die Bindung erfolgt hierbei meist über sog. Lock-In-Effekte. Dahingegen führen *bestärkende Bindungsinstrumente* zu einem Nutzenzuwachs, wobei der Nutzen jedoch infolge einer Nonexistenz der Instrumente nicht verloren geht. Zuletzt umfassen *balancierte Bindungsinstrumente* solche Maßnahmen, die den Nutzen im Falle einer Bindung des Kunden erhöhen, aber bei Nicht-Vorliegen genauso reduzieren. Abbildung 5.5 fasst diese Anreizmechanismen grafisch zusammen.

⁴² Eine grundlegende Voraussetzung hierfür stellt die Beseitigung und Vermeidung der Leistungsverschlechterung für die Zukunft dar. Zudem ist anzunehmen, dass sicherlich auch die in Abschnitt 5.2.1 vorgestellten beschwerdestimulierenden Maßnahmen aufgrund ihrer signalisierten Kundenorientierung bindend wirken. Dennoch erscheint für den Anbieter empfehlenswert, weitere zielgerichtete Bindungsinstrumente einzusetzen, um der Noncomplainer-Herausforderung begegnen zu können.

⁴³ Vgl. Homburg/Jensen (2004, S. 504); Bruhn (2016, S. 378).

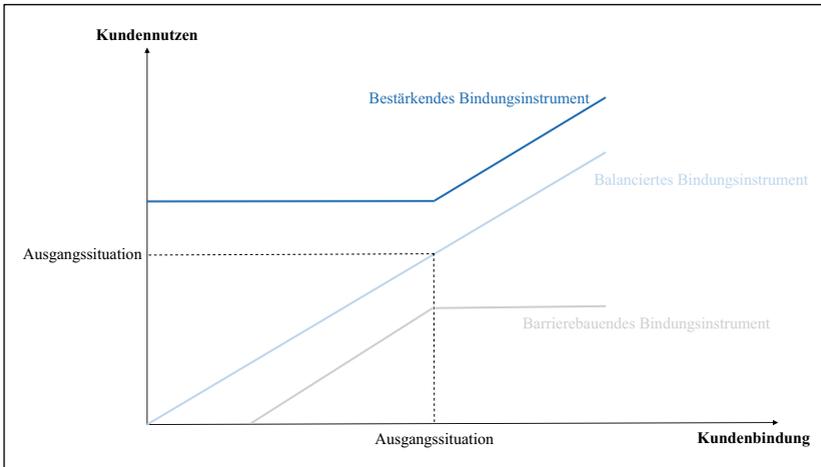


Abbildung 5.5 Anreizmechanismen von Kundenbindungsinstrumenten. (Quelle: Jensen 2015, S. 212.)

Zunächst wird der Blick auf die Ableitung von *barrierebauenden Bindungsinstrumenten* gerichtet. Unter Berücksichtigung des positiven Effekts des Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnisses auf die Noncomplainer-Loyalität ist diesbezüglich die *Erhöhung der (monetären) Wechselkosten* für den Nachfrager anzuführen und so die nachfragerseitige Abhängigkeit vom Lieferanten zu erhöhen. Dementsprechend könnte der Kunde trotz eines Leistungsmangels und der damit verbundenen Unzufriedenheit aufgrund von steigenden Wechselkosten gebunden werden.⁴⁴ So können bspw. die Abhängigkeiten des Kunden von dem konkreten Lieferanten über den Abschluss langfristiger Lieferverträge, Drohungen mit Nichtbelieferung von anderen Leistungen oder eine Zunahme der Leistungsindividualisierung (technische Bindung) erhöht werden. Im Kern entsprechen solche Maßnahmen denjenigen zur Umsetzung eines Geschäftstypenwechsels, indem der Nachfrager zu zusätzlichen, idiosynkratischen Investitionen angeregt werden soll. Damit können nachfragerseitige Abhängigkeiten, z. B. durch die Notwendigkeit von Verbundkäufen im Sinne eines Wechsels vom Produkt- zum Systemgeschäft, geschaffen werden.⁴⁵ Gleichwohl ist anzumerken, dass die Erhöhung der Wechselkosten durch *zunehmende Abhängigkeiten bzw. dem Ausnutzen*

⁴⁴ Vgl. Russo et al. (2016, S. 893).

⁴⁵ Vgl. Backhaus/Mühlfeld (2015, S. 112).

der *lieferantenseitigen Machtposition* auch mit Unsicherheiten für den Anbieter einhergehen kann. Neben der Erkenntnis, dass lediglich eine kognitive Loyalität – und damit die schwächste Stufe – erreicht wird, nimmt der Kunde Risiken der Geschäftsbeziehung wahr, welche wiederum negativ wirken können. Dies könnte bspw. zu einem erhöhten negativen WoM führen.⁴⁶ Vor diesem Hintergrund sollten auch im Rahmen der Kundenbindung über steigende Wechselkosten Fairness-Wahrnehmungen (siehe Equity-Theorie) des Kunden nicht vernachlässigt werden.⁴⁷ Zudem sind die Möglichkeiten der barrierebauenden Bindungsinstrumente ebenfalls von der jeweiligen Unternehmensbranche und den damit verbundenen Geschäftstypen abhängig.⁴⁸ Insgesamt kann damit eine Bindung von Noncomplainern prinzipiell über den Einsatz barrierebauender Instrumente zum Aufbau und zur Nutzung von Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnissen erfolgen. Diese ist jedoch unter Berücksichtigung entsprechender Risiken behutsam vorzunehmen.

Demgegenüber können *bestärkende Bindungsinstrumente* im Wesentlichen genau dann eingesetzt werden, wenn die Leistungsverschlechterung seitens des Lieferanten proaktiv erkannt wurde, obwohl der Kunde diese nicht aktiv kommuniziert hat. So kann bspw. der Austausch mit dem Kunden durch allgemeine Schulungen bzw. Trainings oder Kundenevents verbessert werden. Zudem können auf Basis des identifizierten Mangels eingeleitete Leistungsverbesserungen und -erweiterungen sowie eine Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess bindend wirken. Ferner können u. a. beschwerdestimulierende Belohnungssysteme (z. B. in Form von Rabatten, Kompensationszahlungen, nachträglichen Gutschriften) zusätzlich als bestärkendes Bindungsinstrument eingesetzt werden.

U.a. in Anbetracht der Equity-Theorie erscheinen jedoch Investitionen in *balancierte Bindungsinstrumente* am effektivsten zu wirken.⁴⁹ Hierbei kann die Bindung von Noncomplainern im Wesentlichen über den Aufbau persönlicher Beziehungen und kooperativer bzw. vertrauensvoller Verhaltensweisen des Lieferanten als Organisation, aber auch des direkten Ansprechpartners erfolgen. Damit stellt die Wirkung der *Beziehungsqualität* an dieser Stelle den zentralen Anknüpfungspunkt dar, da diese unter Berücksichtigung der Ergebnisse der quantitativen Studie 2b tiefere Loyaltätsstufen adressiert. Im Fokus sollten hierbei vertrauensschaffende Maßnahmen stehen, wodurch eine

⁴⁶ Vgl. Ranaweera/Menon (2013).

⁴⁷ Vgl. Bergel/Brock (2018, S. 476 f.).

⁴⁸ Vgl. Blut et al. (2014, S. 287 f.).

⁴⁹ Vgl. Jensen (2015, S. 213).

Verbundenheit des Kunden zum Lieferanten und damit emotionale Wechselbarrieren geschaffen werden können. Demzufolge sollten Marketing-Manager auch gegenüber Noncomplainern langfristige Verbundenheitsstrategien verfolgen. Im Rahmen dieser ist jedoch darauf zu achten, dass Vertrauen grundsätzlich in zwei Richtungen aufgebaut werden kann: auf organisationaler und individueller Ebene.⁵⁰ Das sog. *Systemvertrauen* sollte im Kern durch eine proaktive Identifikation der Leistungsverschlechterung und der darauf folgenden Demonstration der (wahrgenommenen) Kompetenz durch eine Leistungsverbesserung und Problemlösung aufgebaut werden.⁵¹ Demgegenüber ist das sog. *Personenvertrauen* durch ein kooperatives, wohlwollendes, partnerschaftliches und nicht abwehrendes Verhalten des individuellen Ansprechpartners zu erreichen.

Abschließend ist grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass die dargestellten Instrumente zur Bindung von Noncomplainern möglichst proaktiv zu gestalten sind.⁵² Sofern diese lediglich eine Reaktion auf Kundenanforderungen darstellen, besteht u. a. das Risiko, dass Noncomplainer ausschließlich durch Preiskonzessionen zu binden sind, welche wiederum vor dem Hintergrund des CLV die Profitabilität der Geschäftsbeziehung infrage stellen.

5.3 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

Aufbauend auf den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen sowie den bereits zum Abschluss der jeweiligen Studien angeführten Limitationen sollen nun Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben geliefert werden. Im Grunde genommen können diesbezüglich fünf übergreifende Bereiche identifiziert werden:

- (1) Beschwerdeverhalten und -management im BtB-Kontext
- (2) Buying Center
- (3) Erhebungsmethodik und Stichprobenzusammensetzung
- (4) Digitale Transformation
- (5) Gesellschaftliche Einflussfaktoren

Hinsichtlich des ersten Gebiets – dem *Beschwerdeverhalten und -management im BtB-Kontext* – kann als studienübergreifende Limitation angeführt werden,

⁵⁰ Vgl. Kenning (2008, S. 469 f.); Luhmann (2000).

⁵¹ Vgl. Kenning (2002a); Harris/Dibben (1999, S. 467).

⁵² Vgl. Jensen (2015, S. 214); Workman et al. (2003); Homburg et al. (2002).

dass analog zur bisherigen Forschung eine weitestgehend isolierte Betrachtung einzelner Antezedenzien(-kategorien) des organisationalen Beschwerdeverhaltens untersucht wurden. Aus diesem Grund kann ausschließlich eine partielle Varianzaufklärung des (Non-)Complainings vorgenommen werden. Demnach besteht im BtB-Bereich Bedarf nach einem ganzheitlichen Modell des Beschwerdeverhaltens, welches im Sinne eines Totalmodells eine möglichst hohe Varianzaufklärung zum Ziel haben sollte – unter umfassender Berücksichtigung personen-, unternehmens-, beziehungs-, problem- und leistungs-, markt- und situations- sowie gesellschafts- und kulturbezogener Faktoren. Zudem ließe sich vermuten, dass Anpassungen des Beschwerdemanagements im BtB-Bereich in genereller Weise zweckmäßig erscheinen, um den dortigen Besonderheiten und Herausforderungen eine zielgerichtete Beachtung schenken zu können. Angesichts des Mangels an einer bisherigen Differenzierung zwischen einem BtC- und BtB-Beschwerdemanagement⁵³ bietet es sich an, spezifische Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements im BtB-Kontext zu identifizieren und hierauf aufbauend eine Unterscheidung vorzunehmen. Ein erster Ansatzpunkt könnte hierfür die in dieser Arbeit angeregte zweiseitige Ausrichtung des Beschwerdemanagements in Form eines Ambidexterity-Complaint-Managements auf mehrstufigen BtB-Märkten sein. Konkret wäre bspw. die Wirkung nachfragerseitig initiiertes Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung zu untersuchen. Hinsichtlich der Erfolgswirkung der in dieser Arbeit angesprochenen beschwerdestimulierenden Instrumente sollte zudem darauf hingewiesen werden, dass diese vielfach in hypothetischer Weise angeführt wurden. In künftigen Forschungsvorhaben sollte demzufolge unter Zuhilfenahme eines BtB-Kooperationsunternehmens die tatsächliche Wirkung – bspw. auf die Noncomplainer-Quote und Retention Rate – anhand von realen Unternehmensdaten untersucht werden. Ergänzend zu dieser Fragestellung könnte zudem die Existenz des Service Recovery Paradoxes auf Basis proaktiver ex-post Kundenzufriedenheitsmessungen in unterschiedlichen BtB-Settings geprüft werden. Zudem zeigten sich im Rahmen dieser Arbeit erste Hinweise auf die Existenz eines Noncomplainer-Loyalty-Paradoxes. In künftigen Studien bietet es sich an, dieses bspw. unter Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren tiefgehend zu untersuchen.

Hinsichtlich des Charakteristikums der Multipersonalität – genauer dem *Buying Center* – lässt sich kritisch anmerken, dass in den durchgeführten Studien jeweils quasi pars pro toto einzelne Buying Center-Mitglieder befragt wurden. In Anbetracht möglicher Wahrnehmungsverzerrungen der jeweiligen Personen

⁵³ Vgl. Zaby/Wilde (2018, S. 300).

sollten in zukünftigen Untersuchungen möglichst vollständige Beschaffungsgremien, aber zumindest mehrere Mitglieder, befragt und deren Antwortverhalten zu einer Gruppenmeinung aggregiert werden. Ferner besteht dahingehend ein Forschungsbedarf, dass die Prozesse innerhalb der Buying Center-Struktur sowie die Zusammensetzung der Mitglieder intensiver in den Blick genommen werden sollten. So stellt sich bspw. die Frage nach einem optimalen Heterogenitätsgrad eines Buying Centers, ab welchem die Vorteile der Vielfalt potenzielle Nachteile übersteigen. Mit Blick auf das organisationale Beschwerdeverhalten besteht zudem dahingehend eine Forschungslücke, dass sich Buying Center einem steigenden Automatisierungsgrad gegenüber sehen⁵⁴ und fraglich erscheint, inwiefern dieser das Beschwerdeverhalten verändern kann.

Weitere Limitationen der vorliegenden Gesamtuntersuchung, die Ansatzpunkte für künftige Forschungsvorhaben darstellen, sind in der *Erhebungsmethodik* sowie der *Stichprobenzusammensetzung* zu finden. So ist aus methodischer Sicht zunächst anzuführen, dass die Befragungen jeweils eine retrospektive Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer (sog. Self-Reports) adressierten – insb. durch die Verwendung der Critical-Incident-Technique. Vor diesem Hintergrund könnten die Befragten Informationen vergessen, selektiv wahrgenommen oder zumindest verzerrt wiedergegeben haben.⁵⁵ Auch wenn die Verwendung von Self-Reports in der Marketingforschung generell als vorteilhaft zu bewerten ist⁵⁶ und mögliche Verzerrungen bspw. durch die Eingrenzung des Erinnerungszeitraums minimiert wurden, kann angeregt werden, das Beschwerdeverhalten auch auf Basis neurowissenschaftlicher Forschungsmethoden in den Blick zu nehmen. So könnte bspw. untersucht werden, inwiefern das Belohnungszentrum im menschlichen Gehirn durch Kompensationsleistungen aktiviert wird oder aber welche aversiven Reize im Rahmen von (Nicht-)Beschwerdesituationen tatsächlich zu einer Aktivierung führen.⁵⁷ Zudem wurde in der quantitativen Studie 2a die generelle Einstellung zum Noncomplaining gemessen und nicht unmittelbares Verhalten. Von daher bietet es sich an, in künftigen Untersuchungen nicht nur die Einstellung, sondern das konkrete Noncomplainer-Verhalten unter Berücksichtigung der Gruppenstruktur sowie der gesellschaftlichen Kritikakzeptanz auf Basis von Realdaten zu betrachten. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Stichproben ist anzuführen, dass der BtB-Bereich aufgrund seiner verschiedenen Branchen,

⁵⁴ Vgl. Cabanelas et al. (2023).

⁵⁵ Vgl. Diekmann (2018).

⁵⁶ Vgl. u. a. Hui et al. (2019); Hulland et al. (2018).

⁵⁷ Für Grundlagen hinsichtlich des hier angesprochenen Forschungsgebiets der *Consumer Neuroscience* siehe u. a. Braeutigam/Kenning (2022); Kenning (2014).

Geschäftstypen und -beziehungen sowie Unternehmensstrukturen sehr heterogen ist und damit eine Herausforderung in der Generalisierbarkeit der Ergebnisse liegt. Demnach könnten künftige Untersuchungen derart ausgestaltet sein, dass sie das Beschwerdeverhalten in verschiedenen BtB-Settings untersuchen, um mögliche strukturelle Einflussfaktoren identifizieren zu können, wodurch wiederum spezifischere Maßnahmen entwickelt werden können. Zuletzt ist hinsichtlich der Erhebungsmethodik der Untersuchungszeitraum als mögliche Limitation zu nennen. So wurden alle drei Studien während der Covid-19-Pandemie durchgeführt, in welcher teilweise ein erhöhtes Niveau an Unzufriedenheit und Gereiztheit der deutschen Bürger zu beobachten war.⁵⁸ Vor diesem Hintergrund ließe sich vermuten, dass das Beschwerdeverhalten in diesem Zeitraum verzerrt sein könnte und sich Personen generell schneller beschwert haben – um bspw. ihrer negativen Stimmung Luft zu verschaffen. Neben dieser psychologischen Beeinträchtigung könnte die Beschwerdeeinstellung von Unternehmen zudem überschätzt worden sein, da die durch die Covid-19-Pandemie verschärfte wirtschaftliche Belastung⁵⁹ der Unternehmen mit einer erhöhten Dringlichkeit zur Äußerung von Beschwerden einhergehen könnte. Eine Replikationsstudie könnte diesbezüglich Klarheit verschaffen.

Des Weiteren bietet auch die *digitale Transformation* Ansatzpunkte für weiteren Forschungsbedarf bezüglich des Untersuchungsgegenstands der „Noncomplainer“. So bieten neue digitale Technologien sicherlich Möglichkeiten, um Noncomplainer auf Basis einer ausgeprägten Datenlage frühzeitig zu identifizieren und eine proaktive sowie zielgerichtete Beschwerdestimulierung zu ermöglichen. Es liegt nahe, dass bspw. Algorithmen oder auf künstlicher Intelligenz beruhende Softwareprogramme vorhandene Kundendaten derart analysieren können, dass sie unter Berücksichtigung bisheriger Forschungserkenntnisse hinsichtlich der Antezedenzen Noncomplainer erkennen können.⁶⁰ Insb. im BtB-Kontext liegen aufgrund der geringen Anzahl an Geschäftspartnern und der Intensität von langjährigen Beziehungen meist viele Informationen pro individuellem Kunden vor.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Max-Planck-Gesellschaft (2021).

⁵⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2023).

⁶⁰ Erste Hinweise für einen solchen Einsatz lieferte eine empirische Studie im BtC-Kontext von Kumar/Kaur (2023). Hier wurden auf Basis eines Data Mining Verfahrens – dem sog. Chi-Square Automatic Interaction Detector – Informationen (Geschlecht, Alter, Bildungsgrad, Einkommen, Beruf, Branche, Beschwerdeeinstellung) zur Identifikation von Noncomplainern ausgewertet.

⁶¹ Vgl. Hallikainen et al. (2020).

Zudem könnte bspw. auf Basis des Technology Acceptance Models die kundenseitige Akzeptanz von digitalen Technologien zur Beschwerdeartikulation auf BtB-Märkten untersucht werden.

Zuletzt bietet das Themengebiet der Wirkung *gesellschaftlicher Einflüsse* auf BtB-Märkten noch erhebliche Forschungspotenziale. Generell zeigte die vorliegende Arbeit, dass gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Einflüsse auf das Verhalten von Unternehmen wirken können. Demzufolge bietet es sich grundsätzlich für die BtB-orientierte Marketingforschung an, soziale Faktoren stärker in ihren Untersuchungsvorhaben zu integrieren. Hinsichtlich der in dieser Arbeit thematisierten gesellschaftlichen Kritikakzeptanz lässt sich dahingehend ein weiterer Forschungsbedarf aufzeigen, dass hier die Datenerhebung lediglich innerhalb einer Gesellschaft erhoben wurde und damit die Generalisierbarkeit der Ergebnisse nicht uneingeschränkt möglich ist. Es könnte durchaus sein, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse nicht zwangsläufig auf alle anderen Gesellschaften übertragen lassen. Dies könnte auf eine grundsätzliche Verschiedenheit bezüglich der Kultur, Werte oder Normen zurückzuführen sein. Demzufolge sollten künftige Forschungsvorhaben Gesellschaften mit unterschiedlichen Ausprägungen der Kritikakzeptanz miteinander vergleichen. Denkbar wäre z. B. die Berücksichtigung von Gesellschaften mit einer hohen und einer niedrigen Harmoniebedürftigkeit. An dieser Stelle könnte zudem die Frage untersucht werden, inwiefern bspw. die Kultur einen Einfluss auf die Erwartungen von BtB-Kunden an das Beschwerdemanagement des Lieferanten ausüben kann.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Der Wandel, in dem sich nicht nur Konsumgüter-, sondern auch BtB-Märkte befinden, stellt Anbieter angesichts sich verändernder Kundenerwartungen vor neue Herausforderungen. Eine Möglichkeit, um diesen entgegen zu können, stellt ein ausgeprägtes Wissen über aktuelle und potenzielle Kunden dar. Vor diesem Hintergrund können Noncomplainer, die ihre Unzufriedenheit nicht unmittelbar an den Anbieter artikulieren, als eine wertvolle Informationsquelle gesehen werden. Zudem können Noncomplainer die Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen massiv gefährden. Mit Blick auf die Besonderheiten von BtB-Märkten ist daher ein verbessertes Verständnis dieser Kundengruppe im betrieblichen Kontext unter der Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen notwendig, um zielgerichtete Ansatzpunkte für die Stimulierung von Beschwerden zur Transformation von Noncomplainern in Beschwerdeführer zu identifizieren. Gleichwohl ist eine vollständige Umkehr aller Noncomplainer in der Praxis sicherlich nicht zu erreichen, sodass es zudem sinnvoll sein wird, diese frühzeitig an das Unternehmen zu binden, um stille Kundenabwanderungen zu verhindern. Hierfür galt es ein tiefgründiges Verständnis der Loyalitätsmotive von Noncomplainern zu entwickeln. Konkret wurden die folgenden übergeordneten Forschungsfragen mittels einer qualitativen und zwei quantitativen Studien – wobei die quantitative Studie zwei sich in zwei eigenständige Teile untergliederte – beantwortet:

- Welche Antezedenzen sind spezifisch für das Noncomplaining im BtB-Bereich?
- Welchen Einfluss können individuelle Persönlichkeitsmerkmale sowie die Multipersonalität in Form einer Gruppenstruktur auf das organisationale Noncomplaining ausüben?

- Welche Loyalitätsmotive weisen Noncomplainer im BtB-Bereich auf und welche Typen an loyalen Noncomplainern können vor dem Hintergrund ausgewählter Einflussfaktoren ausdifferenziert werden?
- Welchen Einfluss spielt die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz hinsichtlich des Noncomplainer-Verhaltens gegenüber dem Anbieter sowie Dritten?

In Anbetracht der ersten Forschungsfrage konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit unterschiedliche Antezedenzien des Noncomplaining im BtB-Kontext aufgezeigt werden, die sich durchaus von den bisherigen Forschungserkenntnissen aus dem Endkonsumentenbereich abheben. So wurde bspw. unter Berücksichtigung der für das BtB-Marketing charakteristischen Multipersonalität ersichtlich, dass das Wechselspiel aus individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und der Struktur des Buying Centers die grundlegende Einstellung zum Noncomplaining gewissermaßen prädisponiert. Zudem nahm u. a. der direkte, persönliche Ansprechpartner eine bedeutsame Rolle im Rahmen der Beschwerdeartikulation ein – und formale Beschwerdekanaäle nur in geringerem Maße. Demnach kann die Existenz des Interaktionsparadigmas das Noncomplaining offenbar negativ beeinflussen, sofern eine partnerschaftliche und kooperative Problemlösung in Aussicht gestellt wird. Ferner bildet auch die Beziehungsqualität einen zentralen Anknüpfungspunkt – einerseits für die Beschwerdestimulierung und andererseits, wie in Studie 2b gezeigt, für die Bindung von Noncomplainern. Gleichwohl zeigten sich hier erste Hinweise auf ein potenzielles Noncomplainer-Loyalty-Paradox. Schließlich hebt sich das BtB-Noncomplaining insofern vom BtC-Kontext ab, dass der Verzicht auf eine Beschwerdeäußerung scheinbar auch aus machttaktischen Überlegungen heraus motiviert sein kann – konkret aus der Sorge vor negativen Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage konnte auf Basis des HEXACO-Modells gezeigt werden, dass auch im BtB-Bereich individuelle Persönlichkeitsmerkmale einen beachtlichen Anteil der Varianz des Noncomplaining erklären können. Genauer gesagt, fördern bzw. vermindern besonders die Faktoren Honesty-Humility, Emotionality und Conscientiousness das Noncomplaining. So ergab sich dahingehend eine Besonderheit gegenüber der BtC-Forschung, dass sich u. a. aus Fairness gegenüber dem Anbieter beschwert wird – und nicht aus einer empfundenen Unfairness heraus. Des Weiteren sind offenbar auch auf BtB-Märkten Empfindungen wie Angst, Empathie und Mitleid von Relevanz und begünstigen das Noncomplaining, obwohl dem dortigen Verhalten vielfach eine verstärkte Rationalität beigemessen wird. Sodann liefert der positive Einfluss von Gewissenhaftigkeit, Sorgfalt und Pflichtbewusstsein einen

Ansatzpunkt zur Beschwerdestimulierung aus Sicht des Kundenunternehmens selbst. Demgegenüber fokussierte anschließend die Studie 2b die Struktur des Buying Centers und deren Wirkung auf die generelle Einstellung zum Noncomplaining. Dabei wurde ersichtlich, dass besonders heterogene Buying Center die grundlegende Tendenz zum Verzicht auf eine Beschwerdeartikulation gegenüber dem Anbieter begünstigen.

Angesichts der dritten Forschungsfrage konnte schließlich auf Basis der um das Loyalitätsmodell von OLIVER (1997) erweiterten Exit-Voice-Theorie das Treuverhalten von Noncomplainern im BtB-Kontext über vier aufeinander aufbauenden Intensitätsstufen ausdifferenziert werden: die kognitive, affektive, konative und aktionale Loyalität. Jede dieser vier Loyalitätsstufen bietet dabei unterschiedliche Ansatzpunkte, die BtB-Unternehmen im Rahmen ihres Kundenbindungsmanagements berücksichtigen können. So lassen bspw. Abhängigkeitsverhältnisse, der Verzicht auf ein lieferantenseitiges Abwehrverhalten sowie der Aufbau der Beziehungsqualität auf Basis vertrauensschaffender Instrumente Bindungspotenziale für Noncomplainer erkennen, die gleichzeitig beschwerdestimulierend und WoM-reduzierend wirken können.

In Anbetracht der vierten Forschungsfrage kann der Schluss gezogen werden, dass auch gesellschaftliche Entwicklungen das organisationale Noncomplainer-Verhalten beeinflussen können. Konkret wirkt offenbar die wahrgenommene gesellschaftliche Kritikakzeptanz über das Individuum auf die Gruppeneinstellung und zwar dahingehend, dass möglicherweise aus Sorge vor sozialen Risiken und potenziellen Sanktionen auf eine Beschwerdeäußerung verzichtet wird. Gesellschaftliche Einflüsse können demnach wohl psychische Beschwerdehemmnisse darstellen. Zudem zeigten sich in der Studie 2b erste Hinweise, dass auch gesellschaftliche Entwicklungen im Hinblick auf eine allgemeine Kritikakzeptanz zu einer Verminderung der Gefahr von Imageschäden oder Abwanderungen Dritter beitragen, indem sie den unzufriedenen Kunden zu einer unmittelbaren Beschwerde beim Anbieter ermutigen können – und nicht zu einem negativen Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten motivieren.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen konnten Handlungsimplicationen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Im Wesentlichen sollte es mit Blick auf die Mehrstufigkeit von BtB-Märkten das Ziel sein, als Unternehmen ein sog. Ambidexterity-Complaint-Management zu etablieren, um auf diese Weise die Noncomplainer-Herausforderung sowohl aus Anbieter- als auch Kundenperspektive heraus adressieren und die Gefährdung der Erreichung psychografischer und ökonomischer Zielgrößen vermindern zu können. Hierbei sollte die Beschwerdestimulierung durch Noncomplainer-Bindungsmaßnahmen flankiert werden.

Vollends leistet die Arbeit damit einen relevanten Beitrag zu einem tiefgründigen Verständnis von Noncomplainern und ihrem Verhalten im BtB-Bereich – insb. unter Berücksichtigung der Koexistenz individueller und gruppenbezogener Einflussfaktoren, verschiedener Loyalitätsmotive sowie gesellschaftlicher Entwicklungen. So konnte insgesamt gezeigt werden, dass ein gezieltes Management der Noncomplainer-Herausforderung auch auf BtB-Märkten ein Differenzierungspotenzial von der Konkurrenz bieten und auf diese Weise Wettbewerbsvorteile schaffen kann. Hiermit liefert die Arbeit neben konkreten Studienerkenntnissen Impulse und Anknüpfungspunkte für künftige Forschungsvorhaben und gleichermaßen für die marktorientierte Unternehmensführung in der betrieblichen Praxis.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A.** (2007): *Strategic Marketing Management*, 8. Aufl., New York 2007.
- Abu El-Ella, N./Bessant, J./Pinkwart, A.** (2015): Changing Change Management: The New Innovation Imperative, in: Albach, H./Meffert, H./Pinkwart, A./Reichwald, R. (Hrsg.): *Management of Permanent Change*, Wiesbaden 2015, S. 105–120.
- Adams, J. S.** (1963): Toward an Understanding of Inequity, in: *Journal of Abnormal & Social Psychology* 67(5) (1963), S. 422–436.
- Adams, J. S.** (1965): Inequity in Social Exchange, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 2(5) (1965), S. 267–299.
- Adamson, C.** (1993): Evolving Complaint Procedures, in: *Managing Service Quality* 3(1) (1993), S. 439–444.
- Adjei, M. T./Noble, S. M./Noble, C. H.** (2010): The Influence of C2C Communications in Online Brand Communities on Customer Purchase Behavior, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (2010), S. 634–653.
- Adler, J./Klein, A.** (2004): Internationales Industriegütermarketing, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 923–944.
- Aggarwal, C. C.** (2015): *Data Mining*, Cham 2015.
- Aghamanoukjan, A./Buber, R./Meyer, M.** (2009): Qualitative Interviews, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 415–436.
- Agnihotri, D./Kulshreshtha, K./Tripathi, V.** (2022): Emergence of Social Media as New Normal During COVID-19 Pandemic: A Study on Innovative Complaint Handling Procedures in the Context of Banking Industry, in: *International Journal of Innovation Science* 14(3/4) (2022), S. 405–427.
- Aguiar-Rojas, O./Fandos Herrera, C./Flavián-Blanco, C.** (2015): What May Lead You to Recommend and Revisit a Hotel After a Service Failure Instead of Complaining?, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(2) (2015), S. 214–235.
- Agustin, C./Singh, J.** (2005): Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing Research* 42(1) (2005), S. 96–108.
- Ahlert, D./Hesse, J./Jullens, J./Smend, P.** (2003): *Multikanalstrategien: Konzepte, Methoden und Erfahrungen*, Wiesbaden 2003.
- Ahlert, D./Kenning, P.** (2007): *Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben*, Berlin 2007.

- Ahlert, D./Kenning, P./Brock, C.** (2020): *Handelsmarketing*, 3. Aufl., Berlin 2020.
- Ahlert, D./Kollenbach, S./Korte, C.** (1996): *Strategisches Handelsmanagement – Erfolgskonzepte und Profilierungsstrategien am Beispiel des Automobilhandels*, Stuttgart 1996.
- Albers, S.** (1989): *Entscheidungshilfen für den persönlichen Verkauf*, Berlin 1989.
- Albright, L./Forest, C./Reiseter, K.** (2001): Acting, Behaving, and the Selfless Basis of Metaperception, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 81(5) (2001), S. 910–921.
- Alicke, M. D./Braun, J. C./Glor, J. E./Klotz, M. L./Magee, J./Senderholm, H./Siegel, R.** (1992): Complaining Behavior in Social Interaction, in: *Personality & Social Psychology Bulletin* 18(3) (1992), S. 286–295.
- Alvarez, L. S./Casielles, R. V./Martín, A. M.** (2010): Analysis of the Role of Complaint Management in the Context of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing Management* 27(1/2) (2010), S. 143–164.
- AMA** (2017): Definition of Marketing, Zugriff am 06.10.2022 unter <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Amabile, T. M.** (1983): Brilliant But Cruel: Perceptions of Negative Evaluators, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 19(2) (1983), S. 146–156.
- Amasiatu, C. V./Shah, M. H.** (2014): First Party Fraud: A Review of the Forms and Motives of Fraudulent Consumer Behaviours in E-Tailing, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 42(9) (2014), S. 805–817.
- Amason, A. C./Schweiger, D. M.** (1994): Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance, in: *International Journal of Conflict Management* 5(3) (1994), S. 239–253.
- Ammann, P.** (2021): Das Kaufverhalten industrieller Kundenunternehmen, in: Ammann, P. (Hrsg.): *Marktsegmentierung für Industriegütermärkte. Marktsegmente bilden, auswählen und bearbeiten in Business-to-Business-Märkten*, Wiesbaden 2021, S. 5–9.
- Anderson, E./Weitz, B.** (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research* 29(1) (1992), S. 18–34.
- Andreassen, T. W./Streukens, S.** (2013): Online Complaining: Understanding the Adoption Process and the Role of Individual and Situational Characteristics, in: *Managing Service Quality: An International Journal* 23(1) (2013), S. 4–24.
- Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft** (1975): *Systems Selling*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 27 (1975), S. 757–773.
- Arbuckle, J. L./Wothke, W.** (1999): *Amos 4.0 User's Guide*, Chicago 1999.
- Arnold, U.** (2004): Beschaffungsk Kooperationen und Netzwerke, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 287–322.
- Arora, S. D./Chakraborty, A.** (2020): Legitimate and Illegitimate Consumer Complaining Behavior: A Review and Taxonomy, in: *Journal of Services Marketing* 34(7) (2020), S. 921–937.
- Ashnai, B./Henneberg, S. C./Naudé, P./Francescucci, A.** (2016): Inter-Personal and Inter-Organizational Trust in Business-Relationships: An Attitude-Behavior-Outcome-Model, in: *Industrial Marketing Management* 52 (2016), S. 128–139.
- Ashton, M. C./Lee, K.** (2001): A Theoretical Basis for the Major Dimensions of Personality, in: *European Journal of Personality* 15 (2001), S. 327–353.

- Ashton, M. C./Lee, K.** (2007): Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure, in: *Personality & Social Psychology Review* 11(2) (2007), S. 150–166.
- Ashton, M. C./Lee, K.** (2008): The Prediction of Honesty-Humility-Related Criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of Personality, in: *Journal of Research in Personality* 42(5) (2008), S. 1216–1228.
- Ashton, M. C./Lee, K.** (2009): The HEXACO-60: A Short Measure of the Major Dimensions of Personality, in: *Journal of Personality Assessment* 91(4) (2009), S. 340–345.
- Ashton, M. C./Lee, K./Perugini, M./Szarota, P./De Vries, R. E./Di Blas, L./Boies, K./De Raad, B.** (2004): A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions From Psycholexical Studies in Seven Languages, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 86(2) (2004), S. 356–366.
- Auer-Srnka, K. J.** (2009): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 159–172.
- Bacharach, S. B.** (1989): Organization Theories: Some Criteria for Evaluation, in: *Academy of Management Review* 14(4) (1989), S. 469–515.
- Backhaus, K.** (1982): *Investitionsgüter-Marketing*, München 1982.
- Backhaus, K.** (1997): *Industriegütermarketing*, 5. Aufl., München 1997.
- Backhaus, K.** (2015): Geschäftstypenwahl im B2B-Bereich, in: Freiling, J./Kollmann, T. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 277–298.
- Backhaus, K./Bröker, O./Brüne, P./Gausling, P.** (2013): *Digitale Medien in B2B-Beschaffungsprozessen – Eine explorative Untersuchung*, Arbeitspapier (Nr. 52) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster 2013.
- Backhaus, K./Büschken, J.** (1999): The Paradox of Unsatisfying but Stable Relationships – A Look at German Car Suppliers, in: *Journal of Business Research* 46(3) (1999), S. 245–257.
- Backhaus, K./Erichson, B./Gensler, S./Weiber, R./Weiber, T.** (2021): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 16. Aufl., Wiesbaden 2021.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.** (2018): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 15. Aufl., Berlin 2018.
- Backhaus, K./Erichson, B./Weiber, R.** (2015): *Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 3. Aufl., Berlin 2015.
- Backhaus, K./Mühlfeld, K.** (2015): Geschäftstypen im Industriegütermarketing, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketings*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 93–120.
- Backhaus, K./Schneider, H.** (2009): *Strategisches Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 2009.
- Backhaus, K./Voeth, M.** (1995): *Internationales Investitionsgütermarketing*, in: Hermanns, A./Wissmeier, K. K. (Hrsg.): *Internationales Marketing-Management*, München 1995, S. 387–409.
- Backhaus, K./Voeth, M.** (2004): Besonderheiten des Industriegütermarketings, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 3–21.

- Backhaus, K./Voeth, M.** (2014): *Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings*, 10. Aufl., München 2014.
- Backhaus, K./Voeth, M.** (2015): Besonderheiten des Industriegütermarketings, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketings*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 17–29.
- Backhaus, K./Weiber, R.** (1993): Das industrielle Anlagengeschäft. Ein Dienstleistungsgeschäft?, in: Simon, H. (Hrsg.): *Industrielle Dienstleistungen*, Stuttgart 1993, S. 67–84.
- Bagozzi, R. P.** (2006): The Role of Social and Self-Conscious Emotions in the Regulation of Business-to-Business Relationships in Salesperson-Customer Interactions, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(7) (2006), S. 453–456.
- Bagozzi, R. P./Rosa, J. A./Celly, K. S./Coronel, F.** (2000): *Marketing-Management*, München 2000.
- Bagozzi, R. P./Yi, Y.** (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1) (1988), S. 74–94.
- Baker, M. A./Magnini, V. P./Perdue, R. R.** (2012): Opportunistic Customer Complaining: Causes, Consequences, and Managerial Alternatives, in: *International Journal of Hospitality Management* 31(1) (2012), S. 295–303.
- Band, W.** (2013): *Navigate the Future of CRM in 2013*, Cambridge 2013.
- Banting, P./Ford, D./Gross, A./Holmes, G.** (1985): Similarities in Industrial Procurement Across Four Countries, in: *Industrial Marketing Management* 14(2) (1985), S. 133–144.
- Barclay, D. W.** (1991): Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context, in: *Journal of Marketing Research* 28(2) (1991), S. 145–159.
- Barksdale, H./Powell, T./Hargrove, E.** (1984): Complaint Voicing by Industrial Buyers, in: *Industrial Marketing Management* 13 (1984), S. 93–99.
- Barlow, J./Möller, C.** (2003): *Eine Beschwerde ist ein Geschenk. Der Kunde als Consultant*, Frankfurt am Main 2003.
- Barnes, J. G./Kelloway, K. R.** (1980): Consumerists: Complaining Behavior and Attitudes Toward Social and Consumer Issues, in: Olson, J. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research* 7, Ann Arbor, S. 329–334.
- Baron, R. A./Byrne, D.** (1994): *Social Psychology*, Boston 1994.
- Baron, R. M./Kenny, D. A.** (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 51(6) (1986), S. 1173–1182.
- Barrick, M. R./Mount, M. K./Li, N.** (2013): The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics, in: *The Academy of Management Review* 38(1) (2013), S. 132–153.
- Basso, K./Pizzutti, C.** (2016): Trust Recovery Following a Double Deviation, in: *Journal of Service Research* 19(2) (2016), S. 209–223.
- Baumeister, R. F.** (1982): A Self-Presentational View of Social Phenomena, in: *Psychological Bulletin* 91(1) (1982), S. 3–26.
- Bearden, W. O.** (1983): Profiling Consumers Who Register Complaints Against Auto Repair Services, in: *Journal of Consumer Affairs* 17(2) (1983), S. 315–335.
- Bearden, W. O./Mason, J. B.** (1984): An Investigation of Influences on Consumer Complaint Reports, in: Kinnear, T. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research* 11, Chicago 1984, S. 490–495.

- Bearden, W. O./Oliver, R. L.** (1985): The Role of Public and Private Complaining in Satisfaction with Problem Resolution, in: *The Journal of Consumer Affairs* 19(2) (1985), S. 222–240.
- Bearden, W. O./Teel, J. E.** (1980): An Investigation of Personal Influences on Consumer Complaining, in: *Journal of Retailing* 56(3) (1980), S. 3–20.
- Bearden, W. O./Teel, J. E.** (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, in: *Journal of Marketing Research* 20(1) (1983), S. 21–28.
- Becker, J./Homburg, C.** (1999): Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective, in: *Journal of Market-Focused Management* 4(1) (1999), S. 17–41.
- Bellizzi, J. A.** (1981): Organizational Size and Buying Influences, in: *Industrial Marketing Management* 10 (1981), S. 17–21.
- Bello, D. C./Lohtia, R.** (1993): Improving Trade Show Effectiveness by Analyzing Attendees, in: *Industrial Marketing Management* 22(4) (1993), S. 311–318.
- Bellucci, G./Molter, F./Park, S. Q.** (2019): Neural Representations of Honesty Predict Future Trust Behavior, in: *Nature Communications* 10(1) (2019), S. 1–12.
- Belz, C./Weibel, M.** (2015): Vertriebsdifferenzierung im Industriegeschäft, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketings*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 437–460.
- Bendapudi, N./Berry, L. L.** (1997): Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers, in: *Journal of Retailing* 73(1) (1997), S. 15–37.
- Benkenstein, M.** (2020): Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung, in: Bruhn, M./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing Weiterdenken*, 2. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 75–90.
- Bennet, R.** (1997): Anger, Catharsis, and Purchasing Behavior Following Aggressive Customer Complaints, in: *Journal of Consumer Marketing* 14(2) (1997), S. 156–172.
- Bentler, P. M.** (1990): Comparative Fit Indexes in Structural Models, in: *Psychological Bulletin* 107(2) (1990), S. 238–246.
- Bereikhoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.** (2009): *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 12. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Bergel, M./Brock, C.** (2018): The Impact of Switching Costs on Customer Complaint Behavior and Service Recovery Evaluation, in: *Journal of Service Theory & Practice* 28(4) (2018), S. 458–483.
- Bergler, R.** (2004): Sympathie, Kommunikation und Verhalten, in: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): *Kommunikationsmanagement*, Köln 2004, S. 1–28.
- Berkowitz, M.** (1986): New Product Adoption by the Buying Organization: Who Are the Real Influencers?, in: *Industrial Marketing Management* 15(1) (1986), S. 33–43.
- Bernhardt, K. L.** (1981): Consumer Problems and Complaint Actions of Older Americans: A National View, in: *Journal of Retailing* 57(3) (1981), S. 107–123.
- Berry, J. W./Worthington, E. L./O'Connor, L. E./Parrott, L./Wade, N. G.** (2005): Forgiveness, Vengeful Rumination, and Affective Traits, in: *Journal of Personality* 73(1) (2005), S. 183–226.
- Berry, L. L.** (1995): *On Great Service*, New York 1995.
- Berry, R./Tanford, S./Montgomery, R./Green, A. J.** (2018): How We Complain: The Effect of Personality on Consumer Complaint Channels, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research* 42(1) (2018), S. 74–101.

- Best, A.** (1981): *When Consumers Complain*, New York 1981.
- Best, A./Andreasen, A. R.** (1977): Consumer Response to Unsatisfactory Purchases: A Survey of Perceiving Defects, Voicing Complaints, and Obtaining Redress, in: *Law & Society Review* 11(4) (1977), S. 701–742.
- Bettencourt, L. A.** (1997): Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery, in: *Journal of Retailing* 73(3) (1997), S. 383–406.
- Bettman, J. R.** (1979): *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Massachusetts 1979.
- Binckebanck, L./Hölter, A.-K./Tiffert, A.** (2013): *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung*, Wiesbaden 2013.
- Bipp, T./Steinmayr, R./Spinath, B.** (2008): Personality and Achievement Motivation: Relationship Among Big Five Domain and Facet Scales, Achievement Goals, and Intelligence, in: *Personality & Individual Differences* 44(7) (2008), S. 1454–1464.
- Birkeland, S./Bismark, M./Barry, M. J./Möller, S.** (2022): Sociodemographics Characteristics Associated With a Higher Wish to Complain About Health Care, in: *Public Health* 210 (2022), S. 41–47.
- Bitner, M. J.** (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: *Journal of Marketing* 54(2) (1990), S. 69–82.
- Bitner, M. J./Booms, B. H./Mohr, L. A.** (1994): Critical Service Encounters: The Employee's View, in: *Journal of Marketing* 58(4) (1994), S. 95–106.
- Bitner, M. J./Booms, B. H./St. Tetreault, M.** (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: *Journal of Marketing* 54(1) (1990), S. 71–84.
- Blodgett, J. G.** (1994): The Effects of Perceived Justice on Complainants' Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Behavior, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 7 (1994), S. 1–14.
- Blodgett, J. G./Anderson, R. D.** (2000): A Bayesian Network Model of the Consumer Complaint Process, in: *Journal of Service Research* 2(4) (2000), S. 321–338.
- Blodgett, J. G./Bakir, A./Mattila, A. S./Trujillo, A./Quintanilla, C./Elmadag, A. B.** (2018): Cross-National Differences in Complaint Behavior: Cultural or Situational?, in: *Journal of Services Marketing* 32(7) (2018), S. 913–924.
- Blodgett, J. G./Granbois, D. H./Walters, R. G.** (1993): The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions, in: *Journal of Retailing* 69(4) (1993), S. 399–428.
- Blodgett, J. G./Hill, D. J./Tax, S. S.** (1997): The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, in: *Journal of Retailing* 73(2) (1997), S. 185–210.
- Blodgett, J. G./Wakefield, K. L./Barnes, J. H.** (1995): The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior, in: *Journal of Services Marketing* 9(4) (1995), S. 31–42.
- Blut, M.** (2008): *Der Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung – Verhaltenstheoretische Fundierung und empirische Analyse*, Wiesbaden 2008.
- Blut, M./Beatty, S. E./Evanschitzky, H./Brock, C.** (2014): The Impact of Service Characteristics in the Switching Costs-Customer Loyalty Link, in: *Journal of Retailing* 90(2) (2014), S. 275–290.

- Bodey, K./Grace, D.** (2006): Segmenting Service „Complainers“ and „Non-Complainers“ on the Basis of Consumer Characteristics, in: *Journal of Services Marketing* 20(3) (2006), S. 178–187.
- Bodey, K./Grace, D.** (2007): Contrasting „Complainers“ with „Non-Complainers“ on Attitude Toward Complaining, Propensity to Complain, and Key Personality Characteristics: A Nomological Look, in: *Psychology & Marketing* 24(7) (2007), S. 579–594.
- Bolfing, C. P.** (1989): How Do Customers Express Dissatisfaction and What Can Services Marketers Do About It, in: *Journal of Services Marketing* 3(2) (1989), S. 5–23.
- Bolkan, S./Goodboy, A. K.** (2011): Consumer Complaining Behavior, Imagined Interactions, and Communication Traits: Cognitive Processing Following an Organizational Failure, in: *Communication Quarterly* 59(4) (2011), S. 465–483.
- Bonoma, T. V.** (1982): Major Sales: Who Really Does the Buying?, in: *Harvard Business Review* 60(3) (1982), S. 111–119.
- Bonoma, T. V./Zaltman, G./Johnston, W.** (1977): *Industrial Buying Behavior*, Cambridge 1977.
- Boote, J.** (1998): Towards a Comprehensive Taxonomy and Model of Consumer Complaining Behavior, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 11 (1998), S. 140–151.
- Borders, A. L./Johnston, W. J./Rigdon, E. E.** (2001): Beyond the Dyad: Electronic Commerce and Network Perspectives in Industrial Marketing Management, in: *Industrial Marketing Management* 30(2) (2001), S. 199–205.
- Bornemann, T./Klarmann, M./Moosbrugger, M.** (2020): Verhaltenswissenschaftliche Forschung zum organisationalen Einkaufsverhalten: Überblick über die Marketingliteratur, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 72 (2020), S. 447–478.
- Bouvier, G.** (2020): Racist Call-Outs and Cancel Culture on Twitter: The Limitations of the Platform’s Ability to Define Issues of Social Justice, in: *Discourse, Context & Media* 38 (2020), S. 1–11.
- Bouvier, G./Machin, D.** (2021): What Gets Lost in Twitter „Cancel Culture“ Hashtags? Calling Out Racists Reveals Some Limitations of Social Justice Campaigns, in: *Discourse & Society* 32(3) (2021), S. 307–327.
- Bove, L. L./Robertson, N. L.** (2005): Exploring the Role of Relationship Variables in Predicting Customer Voice to a Service Worker, in: *Journal of Retailing & Consumer Services* 12 (2005), S. 83–97.
- Bozzom, C.** (2008): *Different Reasons Why Dissatisfied Customers Stay With Their Supplier*, 24th IMP Conference, Uppsala 2008.
- Braeutigam, S./Kenning, P.** (2022): *An Integrative Guide to Consumer Neuroscience*, 1. Aufl., Oxford 2022.
- Brand, G. T.** (1972): *The Industrial Buying Decision: Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing*, New York 1972.
- Bravidor, M./Lösse, L. J.** (2018): Digitalisierung – Ein Wieselwort. Einordnung von Begriff, Facetten und Technologie in die Bedeutung für Rechnungswesen und Besteuerung, in: *Unternehmenssteuern & Bilanzen* 20(21) (2018), S. 783–787.
- Brinkmann, G.** (2018): *Analytische Wissenschaftstheorie: Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre*, Berlin 2018.

- Brinkmann, J.** (2006): *Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen*, Wiesbaden 2006.
- Bristor, J. M.** (1993): Influence Strategies in Organizational Buying: The Importance of Connections to the Right People in the Right Place, in: *Journal of Business-to-Business Marketing* 1(1) (1993), S. 63–98.
- Brock, C.** (2009): *Beschwerdeverhalten und Kundenbindung. Erfolgswirkungen und Management der Kundenbeschwerde*, Wiesbaden 2009.
- Brock, C./Blut, M./Evanschitzky, H./Ahlert, M./Kenning, P.** (2011): Kundenbindung von Noncomplainers: Neue Aspekte des Beschwerdemanagement, in: *Zeitung für Betriebswirtschaft* 81(2) (2011), S. 57–76.
- Brock, C./Blut, M./Evanschitzky, H./Kenning, P.** (2013): Satisfaction with Complaint Handling: A Replication Study on Its Determinants in a Business-to-Business Context, in: *International Journal of Research in Marketing* 30 (2013), S. 319–322.
- Brock, C./Evanschitzky, H./Ahlert, D.** (2008): Complaint Intention of Dissatisfied Customers – The Moderating Role of Affective Commitment and Complaint Barriers, *Academy of Marketing Science Annual Conference (AMS)*, Vancouver, Canada 2008.
- Brown, S. P.** (1995): The Moderating Effects of Insupplier/Outsupplier Status on Organizational Buyer Attitudes, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (1995), S. 170–181.
- Brüggen, E. C./Foubert, B./Gremler, D. D.** (2011): Extreme Makeover: Short- and Long-Term Effects of a Remodeled Servicescape, in: *Journal of Marketing* 75(5) (2011), S. 71–87.
- Bruhn, M.** (2016): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*, 5. Aufl., München 2016.
- Bruhn, M./Hadwich, K.** (2013): Dienstleistungsmanagement und Social Media – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement und Social Media*, Wiesbaden 2013, S. 3–40.
- Bruhn, M./Meffert, H.** (2012): *Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle*, Wiesbaden 2012.
- Budt, M./Lügger, K.** (2013): Vertriebsmanagement für Industriegüter, in: Binckebanck, L./Hölter, A.-K./Tiffert, A. (Hrsg.): *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung*, Wiesbaden 2013, S. 67–90.
- Bulsara, M./Thakkar, H.** (2016): Customer Feedback-Based Product Improvement: A Case Study, in: *Productivity* 56(4) (2016), S. 107–115.
- Bunk, B.** (1993): Retention Marketing: Das Geschäft mit dem Ärger, in: *Absatzwirtschaft* 9 (1993), S. 65–69.
- Büschken, J.** (1994): *Multipersonale Kaufentscheidungen: Empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflussbeziehungen im Buying Center*, Wiesbaden 1994.
- Büschken, J./Voeth, M./Weiber, R.** (2007): Aktuelle und zukünftige Forschungslinien für das Industriegütermarketing, in: Büschken, J./Voeth, M./Weiber, R. (Hrsg.): *Innovationen für das Industriegütermarketing*, Stuttgart 2007, S. 3–20.
- Byrne, B. M.** (2001): *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah 2001.
- Cabanelas, P./Cortez, R. M./Charterina, J.** (2023): The Buying Center Concept as a Milestone in Industrial Marketing: Review and Research Agenda, in: *Industrial Marketing Management* 108 (2023), S. 65–78.

- Carmon, Z./Ariely, D.** (2000): Focusing on the Forgone: How Value Can Appear so Different to Buyers and Sellers, in: *Journal of Consumer Research* 27(3) (2000), S. 360–370.
- Carnap, R.** (1953): Testability and Meaning, in: Feigl, H./Brodbeck, M. (Hrsg.): *Readings in the Philosophy of Science*, New York 1953, S. 47–92.
- Casidy, R./Nyadzayo, M.** (2019): Drivers and Outcomes of Relationship Quality with Professional Service Firms: An SME Owner Perspective, in: *Industrial Marketing Management* 78 (2019), S. 27–42.
- Cater, B./Zabkar, V.** (2009): Antecedents and Consequences of Commitment in Marketing Research Services: The Client's Perspective, in: *Industrial Marketing Management* 38 (2009), S. 785–797.
- Cater, T./Cater, B.** (2010): Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships, in: *Industrial Marketing Management* 39(8) (2010), S. 1321–1333.
- Chakraborty, G./Prashant, S./Marshall, F.** (2007): Are Drivers of Customer Satisfaction Different for Buyers/User From Different Functional Areas?, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 22(1) (2007), S. 20–28.
- Chalmers, A. F.** (2007): *Wege der Wissenschaft – Einführung in die Wissenschaftstheorie*, 6. Aufl., Heidelberg 2007.
- Chamorro-Premuzic, T.** (2007): *Personality and Individual Differences*, Massachusetts 2007.
- Chan, H./Wan, L. C.** (2008): Consumer Responses to Service Failures: A Resource Preference Model of Cultural Influences, in: *Journal of International Marketing* 16(1) (2008), S. 72–97.
- Chang, S.-J./Van Witteloostuijn, A./Eden, L.** (2010): From the Editors: Common Method Variance in International Business Research, in: *Journal of International Business Studies* 41 (2010), S. 178–184.
- Chebat, J.-C./Davidow, M./Borges, A.** (2011): More on the Role of Switching Costs in Service Markets: A Research Note, in: *Journal of Business Research* 64(8) (2011), S. 823–829.
- Chebat, J.-C./Davidow, M./Cadjovi, I.** (2005): Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain, in: *Journal of Service Research* 7(4) (2005), S. 328–342.
- Chelminski, P./Coulter, R. A.** (2007): The Influence of Consumer Altruism on Complaining Behavior, in: *Advances in Consumer Research* 34 (2007), S. 369–373.
- Chen, S./Shechter, D./Chaiken, S.** (1996): Getting at the Truth or Getting Along: Accuracy-Versus Impression-Motivated Heuristic and Systematic Processing, in: *Personality & Social Psychology Review* 71(2) (1996), S. 262–275.
- Cheng, S./Lam, T.** (2008): The Role of the Customer-Seller Relationship in the Intention of the Customer to Complain: A Study of Chinese Restaurants, in: *International Journal of Hospitality Management* 27(4) (2008), S. 552–562.
- Choffray, J.-M./Lilien, G. L.** (1978): Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing* 42(2) (1978), S. 20–35.
- Clark, M. D.** (2020): Drag Them: A Brief Etymology of So-Called „Cancel Culture“, in: *Communication & The Public* 5(3/4) (2020), S. 88–92.
- Clark, P.** (2000): *Organizations in Action*, London 2000.
- Clarke, D.** (2019): A Convenient Omitted Variable Bias Formula for Treatment Effect Models, in: *Economics Letters* 174 (2019), S. 84–88.

- Cleff, T.** (2015): *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA*, 3. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Cohen, J.** (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2. Aufl., Hillsdale 1988.
- Cole, C. A.** (1989): Deterrence and Consumer Fraud, in: *Journal of Retailing* 65(1) (1989), S. 107–120.
- Colgate, M./Hedge, R.** (2001): An Investigation into the Switching Process in Retail Banking Services, in: *International Journal of Bank Marketing* 19(5) (2001), S. 201–212.
- Colgate, M./Norris, M.** (2001): Developing a Comprehensive Picture of Service Failure, in: *International Journal of Service Industry Management* 12(3) (2001), S. 215–233.
- Costa, P. T./McCrae, R. R.** (1992): NEO Personality Inventory-Revised (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual, Odessa 1992.
- Costa, P. T./McCrae, R. R.** (2006): *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) Manual (UK Edition)*, Oxford 2006.
- Costa, V. D./Tran, V. L./Turchi, J./Averbeck, B. B.** (2014): Dopamine Modulates Novelty Seeking Behavior During Decision Making, in: *Behavioral Neuroscience* 128(5) (2014), S. 556–566.
- Coyne, J. C./Burchill, S. A. L./Stiles, W. B.** (1991): An Interactional Perspective on Depression, in: Snyder, C. R./Forsyth, D. R. (Hrsg.): *Handbook of Social & Clinical Psychology: The Health Perspective*, New York 1991, S. 327–349.
- Crie, D.** (2003): Consumers' Complaint Behaviour. Taxonomy, Typology and Determinants: Towards a Unified Ontology, in: *Journal of Database Marketing & Customer Strategy* 11(1) (2003), S. 60–79.
- Crow, L. E./Lindquist, J. D.** (1985): Impact of Organizational and Buyer Characteristics on Buying Center, in: *Industrial Marketing Management* 14(1) (1985), S. 49–58.
- Dahl, D. W./Manchanda, R. V./Argo, J. J.** (2001): Embarrassment in Consumer Purchase: The Roles of Social Presence and Purchase Familiarity, in: *Journal of Consumer Research* 28(3) (2001), S. 473–481.
- Davies, M. A./Palihawadana, D.** (2006): Developing a Model of Tolerance in Client-Agency Relationships in Advertising, in: *International Journal of Advertising* 25(3) (2006), S. 381–407.
- Dawes, P. L./Lee, D. Y./Dowling, G. R.** (1998): Information Control and Influence in Emergent Buying Centers, in: *Journal of Marketing* 62(3) (1998), S. 55–68.
- Day, R. L.** (1984): Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction, in: Kinnear, T. C. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research* 11 (1984), S. 496–499.
- Day, R. L./Grabicke, K./Schaeztle, T./Staubach, F.** (1981): The Hidden Agenda of Consumer Complaining, in: *Journal of Retailing* 57(3) (1981), S. 86–106.
- Day, R. L./Landon, E. L.** (1977): Towards a Theory of Consumer Complaining Behavior, in: Sheth, J./Bennett, P. (Hrsg.): *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Amsterdam 1977, S. 425–437.
- De Luca, L. M./Herhausen, D./Troilo, G./Rossi, A.** (2019): How and When Do Big Data Investments Pay Off? The Role of Marketing Affordances and Service Innovation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 49 (2021), S. 790–810.
- De Matos, C. A./Henrique, J. L./De Rosa, F.** (2013): Customer Reactions to Service Failure and Recovery in the Banking Industry: The Influence of Switching Costs, in: *Journal of Services Marketing* 27(7) (2013), S. 526–538.

- De Matos, C. A./Henrique, J. L./Rossi, C. A. V.** (2007): Service Recovery Paradox: A Meta Analysis, in: *Journal of Service Research* 10(1) (2007), S. 60–77.
- Denzin, N. K.** (2017): *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York 2017.
- DePaulo, B.** (1992): Nonverbal Behavior and Self-Presentation, in: *Psychological Bulletin* 111(2) (1992), S. 203–243.
- De Vries, R. E.** (2013): The 24–Item Brief HEXACO Inventory (BHI), in: *Journal of Research in Personality* 47(6) (2013), S. 871–880.
- De Vries, R. E./Ashton, M. C./Lee, K.** (2019): New Developments in HEXACO Personality Research, in: *Zeitschrift für Psychologie* 227(3) (2019), S. 163–165.
- Dewitt, T./Brady, M.** (2003): Rethinking Service Recovery Strategies – The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure, in: *Journal of Service Research* 6(2) (2003), S. 193–207.
- Dick, A. S./Basu, K.** (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(2) (1994), S. 99–113.
- Didow, N. M./Barksdale, H. C.** (1982): Conjoint Measurement Experiment of Consumer Complaining Behavior, in: *Journal of Business Research* 10(4) (1982), S. 419–429.
- Diekmann, A.** (2018): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 12. Aufl., Reinbek 2018.
- Diller, H.** (1995): Beziehungsmarketing, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 24(9) (1995), S. 442–447.
- Diller, H.** (2003): *Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren*, Nürnberg 2003.
- Diller, H./Kusterer, M.** (1988): Beziehungsmangement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZFP* 1 (1988), S. 1–59.
- Disatnik, D./Sivan, L.** (2016): The Multicollinearity Illusion in Moderated Regression Analysis, in: *Marketing Letters* 27(2) (2016), S. 403–408.
- Dodds, W. B./Monroe, K. B./Grewal, D.** (1991): Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyer’s Product Evaluations, in: *Journal of Marketing Research* 28(3) (1991), S. 307–319.
- Doney, P. M./Armstrong, G. M.** (1996): Effect of Accountability on Symbolic Information Search and Information Analysis by Organizational Buyers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(1) (1996), S. 57–65.
- Doney, P. M./Barry, J. M./Abratt, R.** (2007): Trust Determinants and Outcomes in Global B2B Services, in: *European Journal of Marketing* 41(9/10) (2007), S. 1096–1116.
- Doney, P. M./Cannon, J. P.** (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing* 61(2) (1997), S. 35–51.
- Döring, N./Bortz, J.** (2016): *Forschungsmethoden und -evaluation*, Wiesbaden 2016.
- Doty, D. H./Glick, W. H.** (1994): Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling, in: *Academy of Management Review* 19(2) (1994), S. 230–251.
- Dowling, K./Guhl, D./Klapper, D./Spann, M./Stich, L./Yegoryan, N.** (2020): Behavioral Biases in Marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 48 (2020), S. 449–477.
- Dresing, T./Pehl, T.** (2020): Transkription, in: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren*, 2. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 835–854.

- Duden** (2006): Das Herkunftswörterbuch – Etymologie der deutschen Sprache, Wiesbaden 2006.
- Dwyer, F. R./Tanner, J. F.** (2009): Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning, 4. Aufl., Boston 2009.
- Dziuban, C. D./Shirkey, E. C.** (1974): When Is a Correlation Matrix Appropriate for Factor Analysis? Some Decision Rules, in: Psychological Bulletin 81(6) (1974), S. 358–361.
- East, R.** (1996): Redress Seeking as Planned Behavior, in: Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior 9(1) (1996), S. 27–34.
- East, R./Hammond, K./Lomax, W.** (2008): Measuring the Impact of Positive and Negative Word of Mouth on Brand Purchase Probability, in: International Journal of Research in Marketing 25(3) (2008), S. 215–224.
- Eckhardt, G. H.** (2010): Business-to-Business-Marketing. Eine Einführung für Studium und Beruf, Stuttgart 2010.
- Eggert, A.** (2003): Beschwerdemanagement, in: Kamenz, U. (Hrsg.): Applied Marketing, Berlin Heidelberg 2003, S. 103–126.
- Ekinçi, Y./Calderon, J./Siala, H.** (2016): Do Personality Traits Predict “Complaining” Consumers?, in: International Journal of Business Environment 8(1) (2016), S. 32–42.
- Engelhardt, W. H./Dichtl, E.** (1980): Investitionsgütermarketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 9 (1980), S. 145–153.
- Engelhardt, W. H./Günter, B.** (1981): Investitionsgütermarketing. Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart 1981.
- Engelhardt, W. H./Reckenfelderbäumer, M.** (1998): Industrielles Servicemanagement, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement, Berlin 1998, S. 181–280.
- Esch, F.-R./Herrmann, A./Sattler, H.** (2013): Marketing: Eine managementorientierte Einführung, 5. Aufl., München 2013.
- Estelami, H.** (1999): The Profit Impact of Consumer Complaint Solicitation Across Market Conditions, in: Journal of Professional Services Marketing 20(1) (1999), S. 165–195.
- Estelami, H.** (2000): Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes, in: Journal of Service Research 2(3) (2000), S. 285–300.
- Evanschitzky, H./Brock, C./Blut, M.** (2011): Will You Tolerate This? The Impact of Affective Commitment on Complaint Intention and Postrecovery Behavior, in: Journal of Service Research 14(4) (2011), S. 410–425.
- Evanschitzky, H./Wunderlich, M.** (2006): An Examination of Moderator Effects in the Four-Stage Loyalty Model, in: Journal of Service Research 8(4) (2006), S. 330–345.
- Fahey, J. J./Roberts, D. C./Utych, S. M.** (2023): Principled or Partisan? The Effect of Cancel Culture Framings on Support for Free Speech, in: American Politics Research 51(1) (2023), S. 69–75.
- Fassott, G.** (1995): Dienstleistungspolitik industrieller Unternehmen. Sekundärleistungen als Marketinginstrument bei Gebrauchsgütern, Wiesbaden 1995.
- Fassott, G.** (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 58(1) (2006), S. 67–88.
- Fassott, G./Eggert, A.** (2005): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in:

- Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart 2005, S. 31–47.
- Faul, F./Erdfelder, E./Buchner, A./Lang, A. G.** (2009): Statistical Power Analyses Using G*Power 3.1: Tests for Correlation and Regression Analyses, in: *Behavior Research Methods* 41(4) (2009), S. 1149–1160.
- Ferguson, J. L./Johnston, W. J.** (2011): Customer Response to Dissatisfaction: A Synthesis of Literature and Conceptual Framework, in: *Industrial Marketing Management* 40(1) (2011), S. 118–127.
- Fernandes, T./Morgado, M./Rodrigues, M. A.** (2018): The Role of Employee Emotional Competence in Service Recovery Encounters, in: *Journal of Services Marketing* 32(7) (2018), S. 835–849.
- Feyerabend, P.** (1965): Problems of Empiricism, in: Colodny, R. G. (Hrsg.): *Beyond the Edge of Certainty*, Englewood Cliffs 1965, S. 145–260.
- Field, A.** (2013): *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4. Aufl., Los Angeles et al. 2013.
- Fincham, F. D.** (1992): The Account Episode in Close Relationships, in: McLaughlin, M. L./Cody, M. J./Read, S. J. (Hrsg.): *Explaining One's Self to Others: Reason-Giving in a Social Context*, Hillsdale 1992, S. 167–182.
- Fisher, C./Lovell, A.** (2003): *Business Ethics and Values*, London 2003.
- Fisher, R. J.** (1993): Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning, in: *Journal of Consumer Research* 20(2) (1993), S. 303–315.
- FitzPatrick, M. D./Davey, J./Dai, L.** (2012): Chinese Students' Complaining Behaviour: Hearing the Silence, in: *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics* 24(5) (2012), S. 738–754.
- Flanagan, J. C.** (1954): The Critical Incident Technique, in: *Psychological Bulletin* 51(4) (1954), S. 237–358.
- Fließ, S.** (2000): *Industrielles Kaufverhalten*, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, 2. Aufl., Berlin 2000, S. 251–369.
- Folkes, V. S.** (1984a): An Attributional Approach to Postpurchase Conflict Between Buyers and Sellers, in: *Advances in Consumer Research* 11(1) (1984), S. 500–503.
- Folkes, V. S.** (1984b): Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach, in: *Journal of Consumer Research* 10(4) (1984), S. 398–409.
- Folkes, V. S./Koletsky, S./Graham, J.** (1987): A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport, in: *Journal of Consumer Research* 13(4) (1987), S. 534–539.
- Ford, D./Gadde, L.-E./Hakansson, H./Snehota, I.** (2003): *Managing Business Relationships*, Chichester 2003.
- Fornell, C.** (1978): Corporate Consumer Affairs Departments – A Communications Perspective, in: *Journal of Consumer Policy* 2(4) (1978), S. 289–302.
- Fornell, C.** (1981): Increasing the Organizational Influence of Corporate Consumer Affairs Departments, in: *Journal of Consumer Affairs* 15(2) (1981), S. 191–213.
- Fornell, C./Larcker, D. F.** (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research* 18(1) (1981), S. 39–50.

- Fornell, C./Wernerfelt, B.** (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, in: *Journal of Marketing Research* 24(4) (1987), S. 337–346.
- Fornell, C./Westbrook, R. A.** (1979): An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness, and Consumer Complaining Behavior, in: *Advances in Consumer Research* 6(1) (1979), S. 105–110.
- Forsyth, D. R./Zyzniewski, L. E./Giammanco, C. A.** (2002): Responsibility Diffusion in Cooperative Collectives, in: *Personality & Social Psychology Bulletin* 28(1) (2002), S. 3–13.
- Foscht, T./Angerer, T./Swoboda, B.** (2009): Mixed Methods: Systematisierung von Untersuchungsdesigns, in: *Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 247–259.
- Foscht, T./Swoboda, B.** (2011): Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Foscht, T./Swoboda, B./Schramm-Klein, H.** (2015): Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Fox, G. L.** (2008): Getting Good Complaining Without Bad Complaining, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 21 (2008), S. 23–40.
- Frasquet, M./Ieva, M./Ziliani, C.** (2019): Understanding Complaint Channel Usage in Multichannel Retailing, in: *Journal of Retailing & Consumer Services* 47 (2019), S. 94–103.
- Frasquet, M./Ieva, M./Ziliani, C.** (2021): Complaint Behaviour in Multichannel Retailing: A Cross-Stage Approach, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 49(12) (2021), S. 1640–1659.
- Frenzen, H./Krafft, M.** (2004): Vertriebssteuerung, in: *Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 863–890.
- Freud, A.** (1946): *The Ego and the Mechanisms of Defense*, New York 1946.
- Friege, C.** (1995): *Preispolitik für Leistungsverbunde im Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden 1995.
- Friend, S. C./Hamwi, G. A./Rutherford, B. N.** (2011): Buyer-Seller Relationships within a Multisource Context: Understanding Customer Defection and Available Alternatives, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31(4) (2011), S. 383–395.
- Früh, W.** (2017): *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*, 9. Aufl., Konstanz 2017.
- Fullerton, R. A./Punj, G.** (2004): Repercussions of Promoting an Ideology of Consumption: Consumer Misbehavior, in: *Journal of Business Research* 57(11) (2004), S. 1239–1249.
- Fürst, A.** (2005): *Beschwerdemanagement – Gestaltung und Erfolgsauswirkungen*, Mannheim 2005.
- Fürst, A.** (2008): Effektivität und Effizienz der Gestaltung des Beschwerdemanagements. Eine empirische Analyse, in: *Marketing ZFP* 30(1) (2008), S. 29–45.
- Fuß, S./Karbach, U.** (2019): *Grundlagen der Transkription: Eine praktische Einführung*, 2. Aufl., Opladen 2019.
- Ganesan, S.** (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing* 58(2) (1994), S. 1–19.
- Ganesh, J./Arnold, M. J./Reynolds, K. E.** (2000): Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers, in: *Journal of Marketing* 64(3) (2000), S. 65–87.

- Ganesha, H. R./Aithal, P. S./Kirubadevi, P.** (2020): Changes in Consumer Perspective Towards Discount at Brick- and Mortar-Stores Owing to Emergence of Online Store Format in India, in: *International Journal of Management, Technology & Social Sciences* 5(1) (2020), S. 43–83.
- Garrido-Samaniego, M. J./Gutiérrez-Cillán, J.** (2004): Determinants of Influence and Participation in the Buying Center. An Analysis of Spanish Industrial Companies, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 19(5) (2004), S. 320–336.
- Garvey, A. M./Germann, F./Bolton, L. E.** (2015): Performance Brand Placebos: How Brands Improve Performance and Consumers Take the Credit, in: *Journal of Consumer Research* 42(6) (2015), S. 931–951.
- Gemünden, H. G.** (1981): *Innovationsmarketing. Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter*, Tübingen 1981.
- Gemünden, H. G.** (1985): Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage, in: *Marketing ZFP* 7(1) (1985), S. 27–38.
- Gier, N. R./Kurz, J./Kenning, P.** (2020): Online Reviews as Marketing Placebo? First Insights from Neuro-IS Utilising fNIRS, in: *Proceedings of the Twenty-Eighth European Conference on Information Systems (ECIS) 2020*.
- Giering, A.** (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität – Eine Untersuchung moderierter Effekte*, Wiesbaden 2000.
- Gillespie, N./Dietz, G.** (2009): Trust Repair After an Organization-Level Failure, in: *Academy of Management Review* 34(1) (2009), S. 127–145.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L.** (2017): *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London 2017.
- Gläser, F./Laudel, G.** (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Gocłowska, M. A./Ritter, S. M./Elliot, A. J./Baas, M.** (2018): Novelty Seeking Is Linked to Openness and Extraversion, and Can Lead to Greater Creative Performance, in: *Journal of Personality* 87 (2018), S. 252–266.
- Goffman, E.** (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City 1959.
- Goffman, E.** (1969): *Wir alle spielen Theater*, München 1969.
- Goldberg, L. R.** (1993): The Structure of Phenotypic Personality Traits, in: *American Psychologist* 48(1) (1993), S. 26–34.
- González-Benito, J./Reis da Rocha, D./Queiruga, D.** (2010): The Environment as a Determining Factor of Purchasing and Supply Strategy: An Empirical Analysis of Brazilian Firms, in: *International Journal of Production Economics* 124(1) (2010), S. 1–10.
- Goodman, J. A./O'Brien, P./Segal, E.** (2000): Turning CFOs into Quality Champions, in: *Quality Progress* 33(3) (2000), S. 47–54.
- Goodwin, C./Ross, I.** (1990): Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why, in: *Journal of Consumer Marketing* 7(2) (1990), S. 39–47.
- Goodwin, C./Spiggle, S.** (1989): Consumer Complaining: Attributions and Identities, in: *Advances in Consumer Research* 16 (1989), S. 17–22.
- Gordon, C. L./Luo, S.** (2011): The Personal Expansion Questionnaire: Measuring One's Tendency to Expand Through Novelty and Augmentation, in: *Personality & Individual Differences* 51(2) (2011), S. 89–94.

- Gounaris, S. P.** (2005): Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services, in: *Journal of Business Research* 58(2) (2005), S. 126–140.
- Graevenitz, H./Würgler, A.** (1983): Langfristige Strukturveränderungen – Geschäftspolitische Rahmendaten, in: Töpfer, A./Afheldt, H. (Hrsg.): *Praxis der strategischen Unternehmensplanung*, Frankfurt am Main 1983, S. 107–124.
- Grainer, M.** (2003): *Customer Care – The Multibillion Dollar Sinkhole: A Case of Customer Rage Unassuaged*, Alexandria 2003.
- Granbois, D./Summers, J. O./Frazier, G. L.** (1977): Correlates of Consumer Expectations and Complaining Behavior, in: Day, R. L. (Hrsg.): *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Proceedings of the Second Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington 1977, S. 18–25.
- Grégoire, Y./Fisher, R. J.** (2008): Customer Betrayal and Retaliation: When Your Best Customers Become Your Worst Enemies, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(2) (2008), S. 247–261.
- Grégoire, Y./Tripp, T. M./Legoux, R.** (2009): When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance, in: *Journal of Marketing* 73(6) (2009), S. 18–32.
- Gremler, D. D.** (2004): The Critical Incident Technique in Service Research, in: *Journal of Service Research* 7(1) (2004), S. 65–89.
- Grewal, R./Lilien, G. L./Petersen, A. J./Wuyts, S.** (2022): Business-to-Business Marketing: Looking Back, Looking Forward, in: Lilien, G. L./Petersen, A. J./Wuyts, S. (Hrsg.): *Handbook of Business-to-Business Marketing*, Cheltenham 2022, S. 2–11.
- Griffin, A./Josephson, B. W./Lilien, G. L./Wiersema, F./Bayus, B./Chandy, R./Dahan, E./Gaskin, S./Kohli, A./Miller, C./Oliva, R./Spanjol, J.** (2013): Marketing's Role in Innovation in Business-to-Business Firms. Status, Issues and Research Agenda, in: *Marketing Letters* 24(4) (2013), S. 323–337.
- Gronhaug, K.** (1975): Autonomous vs. Joint Decisions in Organizational Buying, in: *Industrial Marketing Management* 4(5) (1975), S. 265–271.
- Gronhaug, K./Zaltmann, G.** (1981): Complainers and Noncomplainers Revisited: Another Look at the Data, in: *Advances in Consumer Research* 8(1) (1981), S. 83–87.
- Grönroos, C.** (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: *Management Decision* 32(2) (1994), S. 4–20.
- Grönroos, C.** (2009): Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(5/6) (2009), S. 351–359.
- Gruber, T.** (2011): I Want to Believe They Really Care: How Complaining Customers Want to Be Treated by Frontline Employee, in: *Journal of Service Management* 22(1) (2011), S. 85–110.
- Gruber, T./Henneberg, S. C./Ashnai, B./Naudé, P.** (2010): Complaint Resolution Management Expectations in an Asymmetric Business-to-Business Context, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 25(5) (2010), S. 360–371.
- Günter, B.** (1992): Kundenzufriedenheit steigern durch optimales Beschwerdemanagement, in: Hofmaier, R. (Hrsg.): *Investitionsgüter- und High-Tech-Marketing*, Landsberg 1992, S. 379–393.

- Günter, B.** (2003): Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 2003, S. 291–312.
- Gupta, G./Aggarwal, S.** (2018): Complaint Handling and Shoppers' Response Outcomes: An Investigation in the Context of Online Retail, in: *Review of Professional Management* 16(2) (2018), S. 25–35.
- Gursoy, D./McCleary, K. W./Lepsito, L. R.** (2007): Propensity to Complain: Effects of Personality and Behavioral Factors, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31(3) (2007), S. 358–386.
- Gutenberg, E.** (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin 1984.
- Hada, M. R./Grewal, R./Lilien, G. L.** (2014): Supplier-Selected Referrals, in: *Journal of Marketing* 78(2) (2014), S. 34–51.
- Hadwich, K.** (2003): Beziehungsqualität im Relationship Marketing. Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden 2003.
- Hadwich, K./Becker, F.** (2013): Überwindung von Beschwerdebarrieren durch innovative Technologien – Eine empirische Untersuchung am Beispiel iFeedback, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement und Social Media. Potenziale, Strategien und Instrumente, Wiesbaden 2013, S. 565–591.
- Haehnel, C.** (2011): Emotionen bei Buying Center-Entscheidungen, Wiesbaden 2011.
- Haenlein, M./Kaplan, A. M.** (2012): The Impact of Unprofitable Customer Abandonment on Current Customers' Exit, Voice, and Loyalty Intentions: An Empirical Analysis, in: *Journal of Services Marketing* 26(6) (2012), S. 458–470.
- Hagedoorn, M./Van Yperen, N./Van de Vliert, E./Buunk, B.** (1999): Employees' Reactions to Problematic Events: A Circumplex Structure of Five Categories of Responses, and the Role of Job Satisfaction, in: *Journal of Organizational Behavior* 20(3) (1999), S. 309–321.
- Hair, J. F./Babin, B. J./Krey, N.** (2017): Covariance-Based Structural Equation Modeling in the Journal of Advertising: Review and Recommendation, in: *Journal of Advertising* 46(1) (2017), S. 163–177.
- Hair, J. F./Hult, G. T. M./Ringle, C. M./Sarstedt, M.** (2014): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Los Angeles 2014.
- Hair, J. F./Hult, G. T. M./Ringle, C. M./Sarstedt, M.** (2016): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2. Aufl., Los Angeles 2016.
- Hair, J. F./Sarstedt, M./Ringle, C. M./Mena, J. A.** (2012): An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(3) (2012), S. 414–433.
- Hakansson, H./Ford, D.** (2002): How Should Companies Interact in Business Networks?, in: *Journal of Business Research* 55(2) (2002), S. 133–139.
- Hallikainen, H./Savimäki, E./Laukkanen, T.** (2020): Fostering B2B Sales with Customer Big Data Analytics, in: *Industrial Marketing Management* 86 (2020), S. 90–98.
- Halstead, D.** (2002): Negative Word of Mouth: Substitute for or Supplement to Consumer Complaints?, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 15 (2002), S. 1–12.

- Halstead, D./Dröge, C.** (1991): Consumer Attitudes Towards Complaining and the Prediction of Multiple Complaint Responses, in: *Advances in Consumer Research* 18(1) (1991), S. 210–216.
- Halstead, D./Dröge, C./Cooper, M. B.** (1993): Product Warranties and Post-Purchase Service: A Model of Consumer Satisfaction with Complaint Resolution, in: *Journal of Service Marketing* 7(1) (1993), S. 33–40.
- Hansen, S. W.** (1997): Power as a Predictor of Industrial Complaining Styles in a Buyer/Seller Relationship: The Buyer's Perspective, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 12(2) (1997), S. 134–148.
- Hansen, S. W./Powers, T. L./Swan, J. E.** (1997a): Modeling Industrial Buyer Complaints: Implications for Satisfying and Saving Customers, in: *Journal of Marketing Theory & Practice* 5(4) (1997), S. 12–22.
- Hansen, S. W./Swan, J. E./Powers, T. L.** (1996a): Encouraging „Friendly“ Complaint Behavior in Industrial Markets: Preventing a Loss of Customers and Reputation, in: *Industrial Marketing Management* 25 (1996), S. 271–281.
- Hansen, S. W./Swan, J. E./Powers, T. L.** (1996b): The Perceived Effectiveness of Marketer Responses to Industrial Buyer Complaints: Suggestions for Improved Vendor Performance and Customer Loyalty, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 11(1) (1996), S. 77–89.
- Hansen, S. W./Swan, J. E./Powers, T. L.** (1997b): Vendor Relationships As Predictors of Organizational Buyer Complaint Response Styles, in: *Journal of Business Research* 40(1) (1997), S. 65–77.
- Hansen, U./Jeschke, K.** (2000): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen – Beispiel eines Kfz-Handels, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 433–459.
- Hansen, U./Jeschke, K./Schöber, P.** (1995): Beschwerdemanagement – Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor, in: *Marketing ZFP* 17(2) (1995), S. 77–88.
- Hansen, U./Stauss, B.** (1983): Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil, in: *Marketing ZFP* 5(2) (1983), S. 77–86.
- Harris, E. G./Mowen, J. C.** (2001): The Influence of Cardinal-, Central-, and Surface-Level Personality Traits on Consumers' Bargaining and Complaint Intentions, in: *Psychology & Marketing* 18(11) (2001), S. 1155–1185.
- Harris, K./Thomas, L./Williams, J.** (2013): Justice for Consumers Complaining Online or Offline: Exploring Procedural, Distributive, and Interactional Justice, and the Issue of Anonymity, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 26 (2013), S. 19–39.
- Harris, L. C./Goode, M. M. H.** (2004): The Four Levels of Loyalty and the Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics, in: *Journal of Retailing* 80(2) (2004), S. 139–158.
- Harris, S./Dibben, M.** (1999): Trust and Co-Operation in Business Relationship Development: Exploring the Influence of National Values, in: *Journal of Marketing Management* 15(6) (1999), S. 463–483.
- Hart, C./Heskett, J./Sasser, W.** (1990): The Profitable Art of Service Recovery, in: *Harvard Business Review* 68(4) (1990), S. 148–156.

- Harun, A./Rokonuzzaman, M./Prybutok, V. R.** (2018): How to Influence Consumer Mindset: A Perspective from Service Recovery, in: *Journal of Retailing & Consumer Services* 42 (2018), S. 65–77.
- Hauschildt, J./Schewe, G.** (1997): Gatekeeper und Promotoren: Schlüsselpersonenkonzepte in Innovationsprozessen in statischer und dynamischer Perspektive, in: *Die Betriebswirtschaft* 57(4) (1997), S. 506–616.
- Hayes, A. F./Glynn, C. J./Shanahan, J.** (2005): Willingness to Self-Censor: A Construct and Measurement Tool for Public Opinion Research, in: *International Journal of Public Opinion Research* 17(3) (2005), S. 298–323.
- Heger, G.** (1984): Das Rollenverhalten des Akquisiteurs im industriellen Anlagengeschäft, in: *Marketing ZFP* 6(4) (1984), S. 235–244.
- Heide, J. B./Weiss, A. M.** (1995): Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, in: *Journal of Marketing* 59(3) (1995), S. 30–43.
- Heider, F.** (1958): *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York 1958.
- Helfferich, C.** (2011): *Die Qualität qualitativer Daten*, Wiesbaden 2011.
- Helm, S.** (2006): Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 103–124.
- Hemingway, C. A.** (2005): Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship, in: *Journal of Business Ethics* 60 (2005), S. 233–249.
- Henneberg, S. C./Gruber, T./Reppel, A./Ashnai, B./Naudé, P.** (2009): Complaint Management Expectations: An Online Laddering Analysis of Small Versus Large Firms, in: *Industrial Marketing Management* 38 (2009), S. 584–598.
- Henneberg, S. C./Gruber, T./Reppel, A./Naudé, P./Ashnai, B./Huber, F./Chowdhury, I. N.** (2015): A Cross-Cultural Comparison of Business Complaint Management Expectations, in: *Journal of Marketing Theory & Practice* 23(3) (2015), S. 254–271.
- Hennig-Thurau, T.** (2000): Relationship Quality and Customer Retention Through Strategic Communication of Customer Skills, in: *Journal of Marketing Management* 16(1/3) (2000), S. 55–79.
- Hennig-Thurau, T./Gwinner, K. P./Gremler, D. D.** (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, in: *Journal of Service Research* 4(3) (2002), S. 230–247.
- Henss, R.** (1992): *Spieglein, Spieglein an der Wand. Geschlecht, Alter und physische Attraktivität*, Weinheim 1992.
- Herbst, U./Austen, V.** (2011): Spielt die „Entscheidungshistorie“ bei organisationalen Kaufentscheidungen eine Rolle?, in: *Die Betriebswirtschaft* 71(6) (2011), S. 515–539.
- Herbst, U./Kemmerling, B.** (2015): Buying Center-Analyse: Wo kommen wir her, wo stehen wir, wo sollten wir hin?, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketings*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 33–54.
- Herrmann, A./Huber, F./Kressmann, F.** (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58(2) (2006), S. 34–66.
- Heskett, J. L./Sasser, W. E./Schlesinger, L. A.** (1997): *The Service Profit Chain*, New York 1997.

- Heung, V. C. S./Lam, T.** (2003): Customer Complaint Behaviour Towards Hotel Restaurant Services, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(5) (2003), S. 283–289.
- Hewett, K./Money, R. B./Sharma, S.** (2002): An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(3) (2002), S. 229–239.
- Hewett, K./Money, R. B./Sharma, S.** (2006): National Culture and Industrial Buyer-Seller Relationships in the United States and Latin America, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(3) (2006), S. 386–402.
- Hibbard, J./Kumar, N./Stern, L.** (2001): Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships, in: *Journal of Marketing Research* 38(1) (2001), S. 45–61.
- Hiemeyer, W.-D./Stumpp, D.** (2020): *Integration von Marketing und Vertrieb. Ein konzeptioneller Ansatz für ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement*, Wiesbaden 2020.
- Hilbig, B. E./Zettler, I.** (2009): Pillars of Cooperation: Honesty-Humility, Social Value Orientations, and Economic Behavior, in: *Journal of Research in Personality* 43(3) (2009), S. 516–519.
- Hilbig, B. E./Zettler, I./Leist, F./Heydasch, T.** (2013): It Takes Two: Honesty-Humility and Agreeableness Differentially Predict Active Versus Reactive Cooperation, in: *Personality & Individual Differences* 54(4) (2013), S. 598–603.
- Hingley, M. K.** (2005): Power to All Our Friends? Living with Imbalance in Supplier-Retailer Relationships, in: *Industrial Marketing Management* 34(8) (2005), S. 848–858.
- Hirschman, A. O.** (1970): *Exit, Voice, and Loyalty – Response to Decline in Firms, Organizations, and States*, Massachusetts 1970.
- Hocutt, M. A./Chakraborty, G./Mowen, J. C.** (1997): The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery, in: *Advances in Consumer Research* 24(1) (1997), S. 457–463.
- Hoffman, K. D./Bateson, J. E. G.** (1997): *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*, South-Western Pub 1997.
- Hoffmann, A.** (1991): *Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen*, Frankfurt am Main 1991.
- Hofstede, G.** (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills 1980.
- Hofstede, G.** (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park 1984.
- Höld, R.** (2009): Zur Transkription von Audiodateien, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 655–668.
- Hollmann, S.** (2012): *Die Wirkung der Kundenloyalität im vertikalen Wettbewerb: Theoretische Fundierung und empirische Analyse*, Charm 2012.
- Homburg, C.** (2000): Entwicklungstrends der deutschsprachigen Marketingforschung, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000, S. 339–360.
- Homburg, C.** (2015): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 5. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Homburg, C.** (2017): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden 2017.

- Homburg, C.** (2020): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 7. Aufl., Wiesbaden 2020.
- Homburg, C./Fürst, A.** (2003): Complaint Management Excellence – Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Arbeitspapier Management Know-How 73, Mannheim 2003.
- Homburg, C./Fürst, A.** (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, in: *Journal of Marketing* 69(3) (2005), S. 95–114.
- Homburg, C./Fürst, A.** (2006): Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, Mannheim 2006.
- Homburg, C./Fürst, A.** (2007): See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior Towards Customer Complaints, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(4) (2007), S. 523–536.
- Homburg, C./Garbe, B.** (1996): Industrielle Dienstleistungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 66 (1996), S. 253–282.
- Homburg, C./Giering, A.** (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: *Marketing ZFP* 18(1) (1996), S. 5–24.
- Homburg, C./Grozdanic, M./Klarmann, M.** (2007): Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, in: *Journal of Marketing* 71(3) (2007), S. 18–38.
- Homburg, C./Hoyer, W./Stock-Homburg, R.** (2007): How to Get Customers Back? Insights Into Customer Relationship Revival Activities, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(4) (2007), S. 461–474.
- Homburg, C./Jensen, O.** (2004): Kundenbindung im Industriegütergeschäft, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 481–519.
- Homburg, C./Klarmann, M./Schmitt, J.** (2010a): Brand Awareness in Business Markets: When Is It Related to Firm Performance?, in: *International Journal of Research in Marketing* 27(3) (2010), S. 201–212.
- Homburg, C./Krohmer, H.** (2003): Marketingmanagement. Strategien, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- Homburg, C./Rudolph, B.** (2001): Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues, in: *Journal of Business Research* 52(1) (2001), S. 15–33.
- Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.** (2010b): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 6. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Homburg, C./Stierl, M./Bornemann, T.** (2013): Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement, in: *Journal of Marketing* 77(6) (2013), S. 54–72.
- Homburg, C./Werner, H.** (1998): Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 50(11) (1998), S. 979–1009.
- Homburg, C./Workman, J. P./Jensen, O.** (2002): A Configurational Perspective on Key Account Management, in: *Journal of Marketing* 66(2) (2002), S. 38–60.
- Hopf, C.** (2008): Qualitative Interviews – Ein Überblick, in: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung*, 6. Aufl., Reinbek 2008, S. 349–360.

- Horwitz, S. K./Horwitz, I. B.** (2007): The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography, in: *Journal of Management* 33(6) (2007), S. 987–1015.
- Hossain, M. T./Chonko, L. B.** (2018): Relational Communication and Illusionary Loyalty: Moderating Role of Self-Construal, in: *Industrial Marketing Management* 69 (2018), S. 221–234.
- Howard, J. A./Sheth, J. N.** (1969): *The Theory of Buying Behavior*, New York 1969.
- Howard, P./Doyle, D.** (2006): An Examination of Buying Centers in Irish Biotechnology Companies and Its Marketing Implications, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(5) (2006), S. 266–280.
- Huang, M. C. J./Wu, H. C./Chuang, S. C./Lin, W. H.** (2014): Who Gets to Decide Your Complaint Intentions? The Influence of Other Companions on Reaction to Service Failures, in: *International Journal of Hospitality Management* 37 (2014), S. 180–189.
- Huang, W. H.** (2010): Other-Customer Failure: Effects of Perceived Employee Effort and Compensation on Complainer and Non-Complainer Service Evaluations, in: *Journal of Service Management* 21(1) (2010), S. 191–211.
- Huang, Y./Surface, D. L./Zhang, C.** (2022): Corporate Social Responsibility and Sustainability Practices in B2B Markets: A Review and Research Agenda, in: *Industrial Marketing Management* 106 (2022), S. 219–239.
- Huang, Z./Miao, L.** (2016): Illegitimate Customer Complaining Behavior in Hospitality Service Encounters: A Frontline Employee Perspective, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research* 40(6) (2016), S. 655–684.
- Huber, A.** (2016): *Marketing*, 3. Aufl., London 2016.
- Huber, F./Herrmann, A./Meyer, F./Vogel, J./Vollhardt, K.** (2007): *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares: Eine anwendungsorientierte Einführung*, Wiesbaden 2007.
- Huber, F./Meyer, F./Wagner, M./Weißhaar-Fabiszak, I.** (2019): *Determinanten konstruktiver und destruktiver Beschwerde: Eine Analyse von Treibern verschiedener Beschwerdearten unter Berücksichtigung der Markenidentifikation*, Siegburg 2019.
- Hübner, D./Wagner, S. M./Kurpjuweit, S.** (2018): The Service Recovery Paradox in B2B Relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 33(3) (2018), S. 291–302.
- Huefner, J. C./Hunt, H. K.** (1994): Extending the Hirschman Model: When Voice and Exit Don't Tell the Whole Story, in: *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 7(1) (1994), S. 267–270.
- Hui, W./Lui, S. M./Lau, W. K.** (2019): A Reporting Guideline for IS Survey Research, in: *Decision Support Systems* 126 (2019), S. 113–136.
- Hulland, J.** (1999): Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, in: *Strategic Management Journal* 20(2) (1999), S. 195–204.
- Hulland, J./Baumgartner, H./Smith, K. M.** (2018): Marketing Survey Research Best Practices: Evidence and Recommendations from a Review of JAMS Articles, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 46(1) (2018), S. 92–108.
- Hunt, S. D.** (1992): Marketing Is ..., in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4) (1992), S. 301–311.
- Huppertz, J. W.** (2003): An Effort Model of First-Stage Complaining Behavior, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 16(1) (2003), S. 132–144.

- Huppertz, J. W.** (2007): Firms' Complaint Handling Policies and Consumer Complaint Voicing, in: *Journal of Consumer Marketing* 24(7) (2007), S. 428–437.
- Huppertz, J. W./Mower, E.** (2014): An Effort Model of First-Stage Complaining Behavior, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 27 (2014), S. 6–18.
- Huth, W.-D.** (1988): Der interorganisationale Beschaffungsentscheidungsprozess – Ein operationales Modell, Mainz 1988.
- Hutt, M. D./Speh, T. W.** (2004): *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 8. Aufl., London 2004.
- Hutt, M. D./Speh, T. W.** (2012): *Business Marketing Management B2B*, 11. Aufl., Mason 2012.
- Ilgin, B.** (2013): A Social Disease: Social Loafing, in: *Usak University Journal of Social Sciences* 6(3) (2013), S. 238–270.
- Ingham, A. G./Levinger, G./Graves, J./Peckham, V.** (1974): The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 10(4) (1974), S. 371–384.
- Istanbulluoglu, D./Leek, S./Szmigin, I. T.** (2017): Beyond Exit and Voice: Developing an Integrated Taxonomy of Consumer Complaining Behavior, in: *European Journal of Marketing* 51(5/6) (2017), S. 1109–1128.
- Ivens, B./Leischnig, A.** (2015): Interaktionen in Geschäftsbeziehungen, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden 2015, S. 55–72.
- Jäckle, S./Brüggemann, U.** (2019): *Digitale Transformationsexzellenz. Wettbewerbsvorteile sichern mit der Customer Company Excellence Matrix*, Wiesbaden 2019.
- Jackson, B. B.** (1988): *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington 1988.
- Jackson, S. E./May, K. E./Whitney, K.** (1995): Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams, in: Guzzo, R. A./Salas, E. (Hrsg.): *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco 1995, S. 204–261.
- Jacoby, J./Chestnut, R. W.** (1978): *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York 1978.
- Jacoby, J./Jaccard, J. J.** (1981): The Sources, Meaning, and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological Analysis, in: *Journal of Retailing* 57(3) (1981), S. 4–24.
- James, O./John, P.** (2021): Testing Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty Model: Citizen and Provider Responses to Decline in Public Health Services, in: *International Public Management Journal* 24(3) (2021), S. 379–393.
- Jarrat, D./Fayed, R.** (2001): The Impact of Market and Organizational Challenges on Marketing Strategy Decision-Making: A Qualitative Investigation of the Business-to-Business Sector, in: *Journal of Business Research* 51(1) (2001), S. 61–72.
- Jaworski, B. J./Kohli, A. K.** (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing* 57(3) (1993), S. 53–70.
- Jeanpert, S./Jacquemier-Paquin, L./Claye-Puaux, S.** (2021): The Role of Human Interaction in Complaint Handling, in: *Journal of Retailing & Consumer Services* 62 (2021), S. 1–7.

- Jellison, J. M./Gentry, K. A.** (1978): Self-Presentation of the Seeking of Social Approval, in: *Personality & Social Psychology Bulletin* 4 (1978), S. 227–230.
- Jensen, O.** (2015): Kundenbindung im Industriegütergeschäft, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 191–221.
- Jeschke, K.** (1995): *Nachkaufmarketing: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf Konsumgütermärkten*, Frankfurt am Main 1995.
- Jiang, Z./Shiu, E./Henneberg, S./Naude, P.** (2016): Relationship Quality in Business to Business Relationships – Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model, in: *Psychology & Marketing* 33(4) (2016), S. 297–313.
- Johnson, M. K./Rowatt, W. C./Petrini, L.** (2011): A New Trait on the Market: Honesty-Humility as a Unique Predictor of Job Performance Ratings, in: *Personality & Individual Differences* 50 (2011), S. 857–862.
- Johnston, R.** (2001): Linking Complaint Management to Profit, in: *International Journal of Service Industry Management* 12(1) (2001), S. 60–69.
- Johnston, T. C./Hewa, M. A.** (1997): Fixing Service Failures, in: *Industrial Marketing Management* 26(5) (1997), S. 467–473.
- Johnston, W. J./Bonoma, T. V.** (1981): The Buying Center. Structure and Interaction Patterns, in: *Journal of Marketing* 45(3) (1981), S. 143–156.
- Johnston, W. J./Kim, K.** (1994): Performance, Attribution, and Expectance Linkages in Personal Selling, in: *Journal of Marketing* 58(4) (1994), S. 68–81.
- Johnston, W. J./Lewin, J. E.** (1996): Organizational Buying Behavior: Towards an Integrative Framework, in: *Journal of Business Research* 35(1) (1996), S. 1–15.
- Jones, T. O./Sasser, W. E.** (1995): Why Satisfied Customers Defect, in: *Harvard Business Review* 73(6) (1995), S. 88–91.
- Judge, T. A./Cable, D. M.** (1997): Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction, in: *Personnel Psychology* 50(2) (1997), S. 359–394.
- Jüttner, U./Christopher, M./Baker, S.** (2007): Demand Chain Management Integrating Marketing and Supply Chain Management, in: *Industrial Marketing Management* 36(3) (2007), S. 377–392.
- Kaas, K. P.** (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 44(10) (1992), S. 884–901.
- Kahnemann, D./Tversky, A.** (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, in: *Econometrica* 47(2) (1979), S. 263–292.
- Kaiser, H. F./Rice, J.** (1974): Little Jiffy, Mark IV, in: *Educational & Psychological Measurement* 34(1) (1974), S. 111–117.
- Kalyanaram, G./Little, J. D. C.** (1994): An Empirical Analysis of Latitude of Price Acceptance in Consumer Package Goods, in: *Journal of Consumer Research* 21(3) (1994), S. 408–418.
- Kapitan, S./Kennedy, A.-M./Berth, N.** (2019): Sustainably Superior Versus Greenwasher: A Scale Measure of B2B Sustainability Positioning, in: *Industrial Marketing Management* 76 (2019), S. 84–97.
- Kapitza, R.** (1987): *Interaktionsprozesse im Investitionsgüter-Marketing. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Werkzeugmaschinen*, Würzburg 1987.

- Kau, A. K./Loh, W.-Y. E.** (2006): The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison Between Complainants and Noncomplainants, in: *Journal of Services Marketing* 20(2) (2006), S. 101–111.
- Kaufmann, L./Wagner, C. M./Carter, C. R.** (2017): Individual Modes and Patterns of Rational and Intuitive Decision-Making by Purchasing Managers, in: *Journal of Purchasing & Supply Management* 23(2) (2017), S. 82–93.
- Keaveney, S. M.** (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, in: *Journal of Marketing* 59(2) (1995), S. 71–82.
- Kemp, E. A./Borders, A. L./Anaza, N. A./Johnston, W. J.** (2018): The Heart in Organizational Buying: Marketers' Understanding of Emotions and Decision-Making of Buyers, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 33(1) (2018), S. 19–28.
- Keng, K. A./Richmond, D./Han, S.** (1995): Determinants of Consumer Complaint Behaviour: A Study of Singapore Consumers, in: *Journal of International Consumer Marketing* 8(2) (1995), S. 59–76.
- Kenning, P.** (2002a): Customer Trust Management. Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden 2002.
- Kenning, P.** (2002b): Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen im Handel, in: Ahlert, D./Becker, J./Knackstedt, R./Wunderlich, M. (Hrsg.): *Customer Relationship Management im Handel. Strategien – Konzepte – Erfahrungen*, Berlin Heidelberg 2002, S. 85–102.
- Kenning, P.** (2008): The Influence of General Trust and Specific Trust on Buying Behaviour, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 36(6) (2008), S. 461–476.
- Kenning, P.** (2010): Noncomplainer? – Peter Kenning, Zugriff am 16.11.2022 unter <https://www.youtube.com/watch?v=l0snlxshr3s>.
- Kenning, P.** (2014): *Consumer Neuroscience. Ein transdisziplinäres Lehrbuch*, 1. Aufl., Stuttgart 2014.
- Kenning, P./Oehler, A./Reisch, L. A./Grugel, C.** (2017): *Verbraucherwissenschaften. Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen*, 1. Aufl., Wiesbaden 2017.
- Kenning, P./Plassmann, H.** (2008): How Neuroscience Can Inform Consumer Research, in: *IEEE Transactions on Neural Systems and Rehabilitation Engineering* 16(6) (2008), S. 532–538.
- Kenning, P./Steffen, M.** (2013): *Kommunikationspolitik im Handel*, in: Blanz, M./Florack, A./Piontkowski, U. (Hrsg.): *Psychologie der Kommunikation für Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler*, Stuttgart 2013, S. 181–193.
- Kenning, P./Steffen, M.** (2017): *Ansätze zur Kundenbewertung im stationären Einzelhandel*, in: Helm, S./Günter, B./Eggert, A. (Hrsg.): *Kundenwert*, Wiesbaden 2017, S. 625–643.
- Kenny, D. A./Kaniskan, B./McCoach, D. B.** (2015): The Performance of RMSEA in Models with Small Degrees of Freedom, in: *Sociological Methods & Research* 44(3) (2015), S. 486–507.
- Kepper, G.** (1996): *Qualitative Marktforschungsmethoden*, Wiesbaden 1996.
- Kern, W.** (1990): *Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing*, Berlin 1990.
- Kieser, A./Walgenbach, P.** (2010): *Organisation*, 6. Aufl., Stuttgart 2010.
- Kim, C./Kim, S./Im, S./Shin, C.** (2003): The Effect of Attitude and Perception on Consumer Complaint Intentions, in: *Journal of Consumer Marketing* 20(4) (2003), S. 352–371.
- Kim, J./Boo, S.** (2011): Influencing Factors on Customers' Intention to Complain in a Franchise Restaurant, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management* 20(2) (2011), S. 217–237.

- Kim, J./Chen, J.** (2010): The Effects of Situational and Personal Characteristics on Consumer Complaint Behavior in Restaurant Service, in: *Journal of Travel & Tourism Marketing* 27(1) (2010), S. 96–112.
- Kim, M./Wang, C./Mattila, A. S.** (2010): The Relationship Between Consumer Complaining Behavior and Service Recovery: An Integrative Review, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22(7) (2010), S. 975–991.
- Kirsch, W./Kutschker, M.** (1978): *Das Marketing von Investitionsgütern*, Wiesbaden 1978.
- Kirsch, W./Kutschker, M./Lutschewitz, H.** (1980): *Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- Kitapci, O./Özbük, R. M. Y./Sakarya, A./Sariyildiz, A.** (2019): Consumer Complaint Behavior: A Literature Review and Research Agenda, in: *Journal of Applied Economics & Business Research* 9(3) (2019), S. 141–165.
- Klarmann, M./Feurer, S.** (2018): Control Variables in Marketing Research, in: *Marketing ZFP* 40(2) (2018), S. 26–40.
- Kleinaltenkamp, M.** (1994): Typologien von Business-to-Business-Transaktionen. Kritische Würdigung und Weiterentwicklung, in: *Marketing ZFP* 16(2) (1994), S. 77–88.
- Kleinaltenkamp, M.** (1997): Business-to-Business-Marketing, in: *Gabler Wirtschaftslexikon Band 1 A-E*, 14. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 753–762.
- Kleinaltenkamp, M.** (2000): Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, 2. Aufl., Berlin 2000, S. 171–246.
- Kleinaltenkamp, M./Ehret, M.** (2006): The Value Added by Specific Investments: A Framework for Managing Relationships in the Context of Value Networks, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(2) (2006), S. 65–71.
- Kleinaltenkamp, M./Plötner, O./Zedler, C.** (2004): *Industrielles Servicemanagement*, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 627–648.
- Kleinaltenkamp, M./Rudolph, M.** (2000): Mehrstufiges Marketing, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Strategisches Business-to-Business-Marketing*, Berlin 2000, S. 283–319.
- Kleinaltenkamp, M./Saab, S.** (2021): *Technischer Vertrieb. Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden 2021.
- Kline, R. B.** (1998): *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York 1998.
- Klöter, R./Stuckstette, M.** (1994): Vom Buying Center zum Buying Network?, in: Kleinaltenkamp, M./Schubert, K. (Hrsg.): *Netzwerkansätze im Business-to-Business Marketing – Beschaffung, Absatz und Implementierung neuer Technologien*, Wiesbaden 1994, S. 125–154.
- Koch, F.-K.** (1987): *Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern*, Mainz 1987.
- Kohli, A.** (1989): Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach, in: *Journal of Marketing* 53(3) (1989), S. 50–65.
- Kolarska, L./Aldrich, H.** (1980): Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline, in: *Organization Studies* 1(1) (1980), S. 41–58.
- Kolodinsky, J.** (1993): Complaints, Redress, and Subsequent Purchases of Medical Services by Dissatisfied Consumers, in: *Journal of Consumer Policy* 16(2) (1993), S. 193–214.

- Kolodinsky, J.** (1995): Usefulness of Economics in Explaining Consumer Complaints, in: *The Journal of Consumer Affairs* 29(1) (1995), S. 29–54.
- Kornmesser, S./Büttemeyer, W.** (2020): *Wissenschaftstheorie: Eine Einführung*, Wiesbaden 2020.
- Koschate, N.** (2002): *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten*, Wiesbaden 2002.
- Kowalewski, M.** (2019): Dissatisfied and Critical Citizens: The Political Effect of Complaining, in: *Society* 56(5) (2019), S. 453–460.
- Kowalski, R. M.** (1996): Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences, in: *Psychological Bulletin* 119(2) (1996), S. 179–196.
- Kowalski, R. M.** (2002): Whining, Gripping, and Complaining: Positivity in the Negativity, in: *Journal of Clinical Psychology* 58(9) (2002), S. 1023–1035.
- Kowalski, R. M./Erickson, J. R.** (1997): Complaining. What's All the Fuss About?, in: Kowalski, R. M. (Hrsg.): *Aversive Interpersonal Behaviors*, New York 1997, S. 91–110.
- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A.** (2013): *Konsumentenverhalten*, 10. Aufl., München 2013.
- Kuhn, T. S.** (2003): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, 18. Aufl., Frankfurt am Main 2003.
- Kumar, A./Kaur, A.** (2023): Predicting Complaint Voicing or Exit Amidst Indian Consumers: A CHAID Analysis, in: *Journal of Advances in Management Research* 20(1) (2023), S. 55–78.
- Kunschert, M.** (2009): *Der Kundenwert im Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2009.
- Kurz, A./Stockhammer, C./Fuchs, S./Meinhard, D.** (2009): Das problemzentrierte Interview, in: Buber, R./Holzmüller, H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 463–475.
- Kuß, A.** (2013): *Marketing-Theorie*, 3. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Kuß, A./Wildner, R./Kreis, H.** (2018): *Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse*, 6. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Kwok, S.** (2019): Can't Complain: Factors Influencing Dissatisfied Customers' Noncomplaining Behaviour, in: *New Vistas* 5(2) (2019), S. 4–7.
- La, K. V./Kandampully, J.** (2004): Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement Through Service Recovery Management, in: *Managing Service Quality* 14(5) (2004), S. 390–401.
- LaForge, M. C./Stone, L. H.** (1989): An Analysis of the Industrial Buying Process by Means of Buying Center Communications, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 4(1) (1989), S. 29–36.
- Laing, R. D./Phillipson, H./Lee, A. R.** (1966): *Interpersonal Perception: A Theory and a Method of Research*, New York 1966.
- Lamnek, S.** (2010): *Qualitative Sozialforschung*, 5. Aufl., Weinheim 2010.
- Lamnek, S./Krell, C.** (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Aufl., Weinheim 2016.
- Landon, E. L.** (1977): A Model of Consumer Complaint Behavior, in: Day, R. L. (Hrsg.): *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington 1977, S. 31–35.
- LaPlaca, P. J./Katrichis, J. M.** (2009): Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature, in: *Journal of Business to Business Marketing* 16(1) (2009), S. 1–22.

- Laschet, F.-Y./Witte, J./Kenning, P.** (2023): Noncomplainer-Loyalty im BtB-Servicesmarketing, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2023, im Druck.
- Latane, B./Williams, K./Harkins, S.** (1979): Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 37(6) (1979), S. 822–832.
- Latour, B.** (2002): Die Hoffnung der Pandora, Frankfurt am Main 2002.
- Lau, G.-T./Goh, M./Phua, S. L.** (1999): Purchase-Related Factors and Buying Center Structure: An Empirical Assessment, in: *Industrial Marketing Management* 28(6) (1999), S. 573–587.
- Laughlin, H. P.** (1970): *The Ego and Its Defenses*, New York 1970.
- Leary, M. R.** (2019): *Self-Presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*, Routledge 2019.
- Leary, M. R./Kowalski, R. M.** (1995): The Self-Presentation Model of Social Phobia, in: Heimberg, R. G./Liebowitz, M. R./Hope, D. A./Schneider, F. R. (Hrsg.): *Social Phobia: Diagnosis, Assessment, and Treatment*, New York 1995, S. 94–112.
- Lee, K./Ashton, M. C.** (2004): Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory, in: *Multivariate Behavioral Research* 39(2) (2004), S. 329–358.
- Lee, K./Ashton, M. C.** (2005): Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor-Model and the HEXACO Model of Personality Structure, in: *Personality & Individual Differences* 38(7) (2005), S. 1571–1582.
- Lee, K./Ashton, M. C.** (2006): Further Assessment of the HEXACO Personality Inventory: Two New Facet Scales and an Observer Report Form, in: *Psychological Assessment* 18(2) (2006), S. 182–191.
- Lee, K./Ashton, M. C.** (2012): Getting and Getting Even: Agreeableness and Honesty-Humility as Predictors of Revenge Intentions, in: *Personality & Individual Differences* 52 (2012), S. 596–600.
- Lee, K./Ashton, M. C./Novitsky, C.** (2022): Academic Majors and HEXACO Personality, in: *Journal of Career Assessment* 30(2) (2022), S. 345–366.
- Lee, S./Cude, B. J.** (2012): Consumer Complaint Channel Choice in Online and Offline Purchases, in: *International Journal of Consumer Studies* 36(1) (2012), S. 90–96.
- Lee, Y. L./Sparks, B.** (2007): Appraising Tourism and Hospitality Service Failure Events: A Chinese Perspective, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research* 12(2) (2007), S. 504–529.
- Lehmann, G.** (2004): *Das Interview: Erheben von Fakten und Meinungen im Unternehmen*, 2. Aufl., Renningen 2004.
- Lentz, P.** (2007): Der Einfluss des Marktklimas auf das Beschwerdeverhalten von Konsumenten – Eine empirische Untersuchung in der Finanzdienstleistungsbranche, Wiesbaden 2007.
- Lerman, D.** (2006): Consumer Politeness and Complaining Behavior, in: *The Journal of Services Marketing* 20(2) (2006), S. 92–100.
- Lervik-Olsen, L./Andreassen, T. W./Streukens, S.** (2016): What Drives the Intention to Complain?, in: *Journal of Service Theory & Practice* 26(4) (2016), S. 406–429.

- Lewin, J. E./Donthu, N.** (2005): The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research, in: *Journal of Business Research* 58(10) (2005), S. 1381–1390.
- Lichtenthal, J. D./Shani, D.** (2000): Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buying Behavior Perspective, in: *Journal of Business Research* 49(3) (2000), S. 213–228.
- Liefeld, J. P./Edgecombe, F. H. C./Wolfe, L.** (1975): Demographic Characteristics of Canadian Consumer Complainers, in: *Journal of Consumer Affairs* 9(1) (1975), S. 73–89.
- Lilien, G. L.** (2016): The B2B Knowledge Gap, in: *International Journal of Research in Marketing* 33(3) (2016), S. 543–556.
- Lilien, G. L./Grewal, R.** (2012): *Handbook of Business-to-Business Marketing*, Cheltenham 2012.
- Lilien, G. L./Wong, M. A.** (1984): An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry, in: *Journal of Marketing Research* 21(1) (1984), S. 1–11.
- Linder, A./Schmitt, S./Schmitt, R.** (2014): Technical Complaint Management from a Qualitative Perspective, in: *Total Quality Management & Business Excellence* 25(7/8) (2014), S. 865–875.
- Liu, X./Lischka, H. M./Kenning, P.** (2018): Asymmetric Cognitive, Emotional and Behavioural Effects of Values-Related and Performance-Related Negative Brand Publicity, in: *Journal of Product & Brand Management* 27(2) (2018), S. 128–145.
- Liu, R. R./McClure, P.** (2001): Recognizing Cross-Cultural Differences in Consumer Complaint Behavior and Intentions: An Empirical Examination, in: *Journal of Consumer Marketing* 18(1) (2001), S. 92–100.
- Lo Presti, L./Maggiore, G./Marino, V./Resciniti, R.** (2022): Mobile Instant Messaging Apps as an Opportunity for a Conversational Approach to Marketing: A Segmentation Study, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 37(7) (2022), S. 1432–1448.
- Low, H./Koon, B.** (1997): Managing Business Relationships and Positions in Industrial Networks, in: *Industrial Marketing Management* 36(3) (1997), S. 189–202.
- Lowe, A. C./Corkindale, D. R.** (1998): Differences in „Cultural Values“ and Their Effects on Responses to Marketing Stimuli: A Cross-Cultural Study Between Australians and Chinese From the People’s Republic of China, in: *European Journal of Marketing* 32(9/10) (1998), S. 843–867.
- Lowery, D./DeHoog, R. H./Lyons, W. E.** (1992): Citizenship in the Empowered Locality: An Elaboration, a Critique, and a Partial Test, in: *Urban Affairs Quarterly* 28(1) (1992), S. 69–103.
- Luhmann, N.** (2000): *Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Aufl., Stuttgart 2000.
- Luu, T. T.** (2020): Linking Authentic Leadership to Salespeople’s Service Performance: The Roles of Job Crafting and Human Resource Flexibility, in: *Industrial Marketing Management* 84 (2020), S. 89–104.
- Lyons, W. E./Lowery, D./DeHoog, R. H.** (1992): *The Politics of Dissatisfaction. Citizens, Services and Urban Institutions*, 1. Aufl., New York 1992.
- MacDonald, E./Kleinaltenkamp, M./Wilson, H. N.** (2016): How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use, in: *Journal of Marketing* 80(3) (2016), S. 69–120.

- MacIntyre, P. D.** (1994): Variables Underlying Willingness to Communicate: A Causal Analysis, in: *Communication Research Reports* 11(2) (1994), S. 135–142.
- Macneil, T.** (1974): The Many Futures of Contracts, in: *Southern California Law Review* 47 (1974), S. 691–816.
- Magnini, V. P./Ford, J. D./Markowski, E. P./Honeycutt, E. D.** (2007): The Service Recovery Paradox: Justifiable Theory or Smoldering Myth, in: *Journal of Services Marketing* 21(3) (2007), S. 213–225.
- Mahlamäki, T./Rintamäki, T./Rajah, E.** (2019): The Role of Personality and Motivation on Key Account Manager Job Performance, in: *Industrial Marketing Management* 83 (2019), S. 174–184.
- Manner, C./Lane, W.** (2017): Who Posts Online Customer Reviews? The Role of Sociodemographics and Personality Traits, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 30 (2017), S. 23–32.
- March, J. G.** (1994): *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York 1994.
- Marcus, B./Lee, K./Ashton, M. C.** (2007): Personality Dimensions Explaining Relationships Between Integrity Tests and Counterproductive Behavior: Big Five, or One in Addition?, in: *Personnel Psychology* 60(1) (2007), S. 1–34.
- Marrrian, J.** (1968): Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers, in: Wilson, A. (Hrsg.): *The Marketing of Industrial Goods*, London 1968, S. 10–23.
- Marshall, A.** (1961): *Principles of Economics*, 9. Aufl., London 1961.
- Mason, J. B./Himes, S. H.** (1973): An Exploratory Behavioral and Socio-Economic Profile of Consumer Action about Dissatisfaction with Selected Household Appliances, in: *Journal of Consumer Affairs* 7(2) (1973), S. 121–127.
- Mattila, A. S./Wirtz, J.** (2004): Consumer Complaining to Firms: The Determinants of Channel Choice, in: *Journal of Services Marketing* 18(2) (2004), S. 147–155.
- Mattson, M. R.** (1988): How to Determine the Composition and Influence of a Buying Center, in: *Industrial Marketing Management* 17(3) (1988), S. 205–214.
- Maute, M. F./Forrester, W. R.** (1993): The Structure and Determinants of Consumer Complaint Intentions and Behavior, in: *Journal of Economic Psychology* 14(2) (1993), S. 219–247.
- Max-Planck-Gesellschaft** (2021): *Das Covsocial Projekt. Wie haben sich die Menschen in Berlin während der Covid-19-Pandemie gefühlt? Veränderungen der psychischen Gesundheit, der Resilienz und der sozialen Kohäsion*, 1. Aufl., Berlin 2021.
- Maxham, J. G./Netemeyer, R. G.** (2002): A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, in: *Journal of Marketing* 66(4) (2002), S. 57–71.
- Mayring, P.** (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl., Weinheim 2010.
- Mayring, P.** (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim 2015.
- Mayring, P.** (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 6. Aufl., Weinheim 2016.
- Mayring, P.** (2020): Qualitative Forschungsdesigns, in: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden 2020, S. 3–17.
- Mayring, P./Fenzl, T.** (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 633–648.

- McAfee, A./Brynjolfsson, E./Davenport, T. H./Patil, D. J./Barton, D.** (2012): Big Data: The Management Revolution, in: *Harvard Business Review* 90(10) (2012), S. 60–68.
- McCroskey, J. C.** (1977): Oral Communication Apprehension: A Summary of Recent Theory and Research, in: *Human Communication Research* 4(1) (1977), S. 79–96.
- McQuilken, L./Robertson, N.** (2011): The Influence of Guarantees, Active Requests to Voice and Failure Severity on Customer Complaint Behavior, in: *International Journal of Hospitality Management* 30(4) (2011), S. 953–962.
- McQuiston, D. H./Dickson, P. R.** (1991): The Effect of Perceived Personal Consequences on Participation and Influence in Organizational Buying, in: *Journal of Business Research* 23(2) (1991), S. 159–177.
- Medlin, C. J./Aurifeille, J./Quester, P. G.** (2005): A Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results, in: *Journal of Business Research* 58(2) (2005), S. 241–222.
- Meffert, H.** (1980): Perspektiven des Marketing in den 80er Jahren – Ein Überblick des Herausgebers, in: Meffert, H. (Hrsg.): *Marketing im Wandel*, Wiesbaden 1980, S. 3–35.
- Meffert, H.** (2000): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H./Bongartz, M.** (2000): Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wirtschaft und Unternehmenspraxis. Eine empirische Untersuchung, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000, S. 381–406.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: *Die Betriebswirtschaft* 41(4) (1981), S. 597–613.
- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K.** (2018): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 9. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M.** (2019): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 13. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Meffert, H./Dahlhoff, H. D.** (1980): Kollektive Kaufentscheidungen und Kaufwahrscheinlichkeiten – Analysen und methodische Ergebnisse zu Basisproblemen der Käuferverhaltensforschung, in: Gruner & Jahr AG (Hrsg.): *Schriftenreihe 27*, Hamburg 1980.
- Meiners, N./Reucher, E./Khan, H.** (2021): Consumer (Non-)Complaint Behavior: An Empirical Analysis of Senior Consumers in Germany, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 34 (2021), S. 16–32.
- Meißner, H.** (2004): *Management des Kundendialogs per E-Mail*, Frankfurt am Main 2004.
- Menon, K./Dubé, L.** (2000): Ensuring Greater Satisfaction by Engineering Salesperson Response to Customer Emotions, in: *Journal of Retailing* 76(3) (2000), S. 285–307.
- Mercedes-Benz AG** (1995): *Sie kennen mich*, Untertürkheim 1995.
- Mey, G./Mruck, K.** (2011): Qualitative Interviews, in: Naderer, G./Balzer, E. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 249–278.
- Michel, D./Naudé, P./Salle, R./Valla, J.-P.** (2003): *Business-to-Business Marketing. Strategies and Implementation*, Houndmills 2003.
- Michel, S.** (2001): Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach, in: *Journal of Service Industry Management* 12(1) (2001), S. 20–33.

- Michels, D./Dullweber, A.** (2014): Do Your B2B Customers Promote Your Business, Zugriff am 02.03.2023 unter <https://www.bain.com/insights/do-your-b2b-customers-promote-your-business>.
- Milliken, F. J./Martins, L. L.** (1996): Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, in: *Academy of Management Review* 21 (1996), S. 402–433.
- Min, H. K./Kim, H. J.** (2019): When Service Failure Is Interpreted as Discrimination: Emotion, Power, and Voice, in: *International Journal of Hospitality Management* 82 (2019), S. 59–67.
- Mintzberg, H.** (1989): *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York 1989.
- Miracle, G. E.** (1965): Product Characteristics and Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing* 29(1) (1965), S. 18–24.
- Misoch, S.** (2019): *Qualitative Interviews*, 2. Aufl., Berlin 2019.
- Mittal, V./Huppertz, J./Khare, A.** (2008): Customer Complaining: The Role of Tie Strength and Information Control, in: *Journal of Retailing* 84(2) (2008), S. 195–204.
- Möhring, W./Schlütz, D.** (2013): Standardisierte Befragung: Grundprinzipien, Einsatz und Anwendung, in: Möhring, W./Schlütz, D. (Hrsg.): *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft*, Wiesbaden 2013, S. 183–200.
- Money, B. R./Gilly, M. C./Graham, J. L.** (1998): Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan, in: *Journal of Marketing* 62(4) (1998), S. 76–87.
- Mooradian, T. A./Olver, J. M.** (1997): „I Can’t Get No Satisfaction“: The Impact of Personality and Emotion on Postpurchase Processes, in: *Psychology & Marketing* 14(4) (1997), S. 379–393.
- Morel, K. P./Poiesz, T. B./Wilke, H. A.** (1997): Motivation, Capacity and Opportunity to Complain: Towards a Comprehensive Model of Consumer Complaint Behavior, in: *Advances in Consumer Research* 24 (1997), S. 464–469.
- Morgan, R. M./Hunt, S.** (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing* 58(3) (1994), S. 20–38.
- Morgeson, F. V./Hult, T. M./Mithas, S./Keiningham, T./Fornell, C.** (2020): Turning Complaining Customers into Loyal Customers: Moderators of the Complaint Handling-Customer Loyalty Relationship, in: *Journal of Marketing* 84(5) (2020), S. 79–99.
- Morris, M. H./Hansen, S. D./Pitt, L. F.** (1995): Environmental Turbulence and Organizational Buying: The Case of Health Benefits in South Africa, in: *Industrial Marketing Management* 24(4) (1995), S. 305–315.
- Moshagen, M./Hilbig, B. E./Zettler, I.** (2014): Faktorenstruktur, psychometrische Eigenschaften und Messinvarianz der deutschsprachigen Version des 60-Item HEXACO Persönlichkeitsinventars, in: *Diagnostica* 60(2) (2014), S. 86–97.
- Moshagen, M./Thielmann, I./Hilbig, B. E./Zettler, I.** (2019): Meta-Analytic Investigations of the HEXACO Personality Inventory(-Revised): Reliability Generalization, Self-Observer Agreement, Intercorrelations, and Relations to Demographic Variables, in: *Zeitschrift für Psychologie* 227(3) (2019), S. 186–194.
- Moyer, M. S.** (1984): Characteristics of Consumer Complainants: Implications for Marketing and Public Policy, in: *Journal of Public Policy & Marketing* 3(1) (1984), S. 67–84.

- Mühlfeld, K.** (2004): Strategic Shifts Between Business Types – A Transaction Cost Theory-Based Approach Supported by Dyad Simulation, Wiesbaden 2004.
- Mummendey, H. D./Bolten, H.-G.** (1993): Die Impression-Management-Theorie, in: Frey, D./Martin, I. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, 3. Aufl., Bern 1993, S. 57–77.
- Mynatt, C./Sherman, S.** (1975): Responsibility Attribution in Groups and Individuals: A Direct Test of the Diffusion of Responsibility Hypothesis, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 32 (1975), S. 1111–1118.
- Nam, K./Baker, J./Ahmad, N./Goo, J.** (2020): Dissatisfaction, Disconfirmation, and Distrust: An Empirical Examination of Value Co-Destruction Through Negative Electronic Word-of-Mouth, in: *Information Systems Frontiers* 22 (2020), S. 113–130.
- Narayandas, D./Rangan, V. K.** (2004): Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets, in: *Journal of Marketing* 68(3) (2004), S. 63–77.
- Narver, J. C./Slater, S. F.** (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: *Journal of Marketing* 54(4) (1990), S. 20–35.
- Ndubisi, O. N./Ling, T. Y.** (2006): Complaint Behaviour of Malaysian Consumers, in: *Management Research News* 29(1/2) (2006), S. 65–76.
- Nederhof, A. J.** (1985): Methods of Coping with Social Desirability Bias: A Review, in: *European Journal of Social Psychology* 15(3) (1985), S. 263–280.
- Neslin, S. A./Gupta, S./Kamakura, W./Lu, J./Mason, C. H.** (2006): Defection Detection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models, in: *Journal of Marketing Research* 43(2) (2006), S. 204–211.
- NewVantage Partners** (2021): Big Data and AI Executive Survey 2021, Boston 2021.
- Ngai, E. W./Heung, V. C./Wong, Y. H./Chan, F. K.** (2007): Consumer Complaint Behavior of Asians and Non-Asians about Hotel Services: An Empirical Analysis, in: *European Journal of Marketing* 41(11/12) (2007), S. 1375–1391.
- Nimako, S. G./Mensah, A. F.** (2012): Motivation for Customer Complaining and Non-Complaining Behaviour Towards Mobile Telecommunication Services, in: *Asian Journal of Business Management* 4(3) (2012), S. 310–320.
- Norris, D. G.** (1992): Ingredient Branding, in: *Journal of Consumer Marketing* 9(3) (1992), S. 19–31.
- Nunnally, J. C./Bernstein, I. H.** (1994): *Psychometric Theory*, 3. Aufl., New York 1994.
- OECD** (2019): Tracking E-Commerce Trends, Zugriff am 06.10.2022 unter <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bf2b6277-en/index.html?itemId=/content/component/bf2b6277-en>.
- Ojasalo, J.** (2004): Key Network Management, in: *Industrial Marketing Management* 33(3) (2004), S. 195–206.
- Olbisoft GmbH** (2023): Tellme Mängel App. Beschwerden mobil mit der „tellme-Mängel“ App erfassen, Zugriff am 19.02.2023 unter <https://www.olbisoft.de/maengel-melde-app.html>.
- Oliver, R. L.** (1977): Effects of Expectation and Disconfirmation on Post-Exposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation, in: *Journal of Applied Psychology* 62(4) (1977), S. 480–486.
- Oliver, R. L.** (1996): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston 1996.
- Oliver, R. L.** (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York 1997.

- Oliver, R. L.** (1999): Whence Consumer Loyalty?, in: *Journal of Marketing* 63(4) (1999), S. 33–44.
- Oranusi, I. N./Okolo, V. O./Wali, K./Mmamel, Z. U./Obikeze, C. O.** (2018): Investigating the Effects of Customer Complaints and Feedback Management on Customer Satisfaction in Select Banks in Anambra State Nigeria, in: *Journal of Marketing & Consumer Research* 48 (2018), S. 17–39.
- Osmonbekov, T./Bello, D./Gilliland, D.** (2002): Adoption of Electronic Commerce Tools in Business Procurement: Enhanced Buying Center Structure and Processes, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 17(2/3) (2002), S. 151–166.
- Osmonbekov, T./Johnston, W. J.** (2018): Adoption of the Internet of Things Technologies in Business Procurement: Impact on Organizational Buying Behavior, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 33(6) (2018), S. 781–791.
- Owusu, R. A./Welch, C.** (2007): The Buying Network in International Project Business: A Comparative Case Study of Development Projects, in: *Industrial Marketing Management* 36(2) (2007), S. 147–157.
- Palmatier, R. W.** (2008): Interfirm Relational Drivers of Customer Value, in: *Journal of Marketing* 72(4) (2008), S. 76–89.
- Paparoïdamis, N. G./Katsikeas, C. S./Chumpitaz, R.** (2019): The Role of Supplier Performance in Building Customer Trust and Loyalty: A Cross-Country Examination, in: *Industrial Marketing Management* 78(3) (2019), S. 183–197.
- Parker Hannifin Germany** (2023): Ereignisorientierte Kundenzufriedenheitsmessung, Kaarst 2023.
- Patti, C. H./Hartley, S. W./Kennedy, S. L.** (1991): *Business-to-Business Advertising: A Marketing Management Approach*, Lincolnwood 1991.
- Patton, W. E./Puto, C. P./King, R. H.** (1986): Which Buying Decisions Are Made by Individuals and Not by Groups?, in: *Industrial Marketing Management* 15(2) (1986), S. 129–138.
- Paulssen, M./Sommerfeld, A.** (2015): The Impact of Critical Incidents on Customer Relationships, in: *Die Betriebswirtschaft* 75(5) (2015), S. 291–308.
- Pedeliento, G./Andreini, D./Bergamaschi, M.** (2019): End Users' Purchasing Task Involvement, Power and Influence Strategies in Organizational Buying, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 34(1) (2019), S. 150–165.
- Perrien, J./Paradis, S./Banting, P. M.** (1995): Dissolution of a Relationship: The Salesforce Perception, in: *Industrial Marketing Management* 24(4) (1995), S. 317–327.
- Pervin, L.** (2003): *The Science of Personality*, 2. Aufl., New York 2003.
- Pförtisch, W./Godefroid, P.** (2013): *Business-to-Business-Marketing*, 5. Aufl., Herne 2013.
- Phau, I./Baird, M.** (2008): Complainers Versus Non-Complainers. Retaliatory Responses Towards Service Dissatisfactions, in: *Marketing Intelligence & Planning* 26(6) (2008), S. 587–604.
- Phau, I./Sari, R. P.** (2004): Engaging in Complaint Behaviour: An Indonesian Perspective, in: *Marketing Intelligence & Planning* 22(4) (2004), S. 407–426.
- Picazo-Vela, S./Chou, S. Y./Melcher, A. J./Pearson, J. M.** (2010): Why Provide an Online Review? An Extended Theory of Planned Behavior and the Role of Big-Five Personality Traits, in: *Computers in Human Behavior* 26(4) (2010), S. 685–696.
- Pick, D.** (2008): *Wiederaufnahme vertraglicher Geschäftsbeziehungen: Eine empirische Untersuchung der Kundenperspektive*, Wiesbaden 2008.

- Pick, D./Thomas, J. S./Tillmanns, S./Krafft, M.** (2018): Customer Win-Back: The Role of Attributions and Perceptions in Customers' Willingness to Return, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 44 (2018), S. 218–240.
- Piezon, S. L./Ferree, W. D.** (2008): Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U.S. Naval War College Students, in: *International Review of Research in Open & Distance Learning* 9(2) (2008), S. 1–17.
- Ping, R. A.** (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect, in: *Journal of Retailing* 69(3) (1993), S. 320–352.
- Ping, R. A.** (1997): Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents, in: *Journal of Retailing* 73(2) (1997), S. 261–281.
- Piwinger, M./Bazil, V.** (2019): Impression Management: Identitätskonzepte und Selbstdarstellung in der Wirtschaft, in: Zerfaß, A./Piwinger, M./Röttger, U. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2019, S. 1–21.
- Platzek, T.** (1998): Selektion von Informationen über Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 1998.
- Plinke, W.** (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W. H. (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart 1989, S. 305–326.
- Plinke, W.** (1991): Investitionsgütermarketing, in: *Marketing ZFP* 13 (1991), S. 172–177.
- Plinke, W.** (1992): Fallgruben der Kundenorientierung überspringen, in: *Absatzwirtschaft* 35(3) (1992), S. 97–101.
- Plinke, W.** (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagement, in: Plinke, W./Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement im Technischen Vertrieb*, Berlin 1997, S. 1–62.
- Plinke, W.** (1999): Grundzüge des industriellen Marketing, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin 1999.
- Plinke, W.** (2000): Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business-Marketing*, 2. Aufl., Berlin 2000, S. 101–169.
- Plymire, J.** (1990): How to Stop Firing Your Customers, in: *Journal of Services Marketing* 4(2) (1990), S. 49–53.
- Plymire, J.** (1992): Complaints as Opportunities, in: *Journal of Product & Brand Management* 1(3) (1992), S. 73–77.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J.-Y./Podsakoff, N. P.** (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology* 88(5) (2003), S. 879–903.
- Popelnukha, A./Weng, Q./Ali, A./Atamba, C.** (2021): When Do Lower-Power Customers Complain? The Joint Effects of Chronic Sense of Personal Power and Complaint Success on Complaining Intentions, in: *Journal of Consumer Behaviour* 20(1) (2021), S. 101–118.
- Poscharsky, N.** (1998): Preismanagement im Investitionsgütermarketing: Modelle für reife Märkte, Wiesbaden 1998.
- Primo, M. A. M./Dooley, K./Rungtusanatham, M. J.** (2007): Manufacturing Firm Reaction to Supplier Failure and Recovery, in: *International Journal of Operations & Production Management* 27(3) (2007), S. 323–341.
- Raffée, H.** (1984): Marktorientierung der BWL zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: *Die Unternehmung* 38(1) (1984), S. 3–18.

- Ranaweera, C./Menon, K.** (2013): For Better or for Worse? Adverse Effects of Relationship Age and Continuance Commitment on Positive and Negative Word of Mouth, in: *European Journal of Marketing* 47(10) (2013), S. 1598–1621.
- Rathje, R.** (2021): *Digitale Vermögensverwaltung – Eine empirische Untersuchung zur Wirkung von Anthropomorphismus auf das initiale Nutzungsverhalten*, Düsseldorf 2021.
- Rathje, R./Laschet, F.-Y./Kenning, P.** (2021): Künstliche Intelligenz in der Finanzdienstleistungsbranche – Welche Bedeutung hat das Kundenvertrauen?, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Künstliche Intelligenz im Dienstleistungsmanagement. Band 2: Einsatzfelder – Akzeptanz – Kundeninteraktionen*, Wiesbaden 2021, S. 265–286.
- Rauyrnen, P./Miller, K. E.** (2007): Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty, in: *Journal of Business Research* 60(1) (2007), S. 21–31.
- Reegen, J.** (2020): Think-Aloud-Methode, in: Wagner, H./Wimmer, H. (Hrsg.): *Werbe- und Kommunikationsforschung: Methoden – Stärken/Schwächen – Anwendungsbeispiele*, Baden-Baden 2020, S. 75–88.
- Reichheld, F. F.** (1996): Learning from Customer Defections, in: *Harvard Business Review* 74(2) (1996), S. 56–69.
- Reichheld, F. F./Markey, R. G./Hopton, C.** (2000): The Loyalty Effect – The Relationship Between Loyalty and Profits, in: *European Business Journal* 12(3) (2000), S. 134–139.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E.** (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review* 68(5) (1990), S. 105–111.
- Reichheld, F. F./Teal, T.** (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Publications, Boston 1996.
- Reid, D./Plank, R.** (2000): Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of Literature, in: *Journal of Business-to-Business Marketing* 7(2/3) (2000), S. 9–186.
- Reinecke, J.** (2003): *Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Messmodelle und konfirmatorische Faktorenanalyse*, Arbeitspapier der empirischen Sozialforschung/Methodenlehre der Universität Trier, Trier 2003.
- Rese, M./Herter, V.** (2004): Preise und Kosten – Preisbeurteilung im Industriegüterbereich, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen*, Wiesbaden 2004, S. 969–988.
- Reynolds, K. L./Harris, L. C.** (2005): When Service Failure Is Not Service Failure: An Exploration of the Forms and Motives of „Illegitimate“ Customer Complaining, in: *Journal of Services Marketing* 19(5) (2005), S. 321–335.
- Richins, M. L.** (1980): Consumer Perceptions of Costs and Benefits Associated with Complaining, in: Hunt, K./Day, R. L. (Hrsg.): *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining*, Proceedings of the Fourth Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Bloomington 1980, S. 50–53.
- Richins, M. L.** (1983): Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, in: *Journal of Marketing* 47(1) (1983), S. 68–78.
- Richins, M. L.** (1987): A Multivariate Analysis of Responses to Dissatisfaction, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 15(3) (1987), S. 2–31.
- Riemer, M.** (1986): *Beschwerdemanagement*, Frankfurt am Main 1986.
- Ritter, T.** (1999): The Networking Company, in: *Industrial Marketing Management* 28(5) (1999), S. 467–479.

- Ro, H.** (2014): Complaint, Patience, and Neglect: Responses to a Dissatisfying Service Experience, in: *Service Business* 8 (2014), S. 197–216.
- Ro, H.** (2015): Customer Dissatisfaction Responses to Restaurant Service Failures: Insights into Noncomplainers from a Relational Perspective, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management* 24(4) (2015), S. 435–456.
- Ro, H./Mattila, A. S.** (2015): Silent Voices: Nonbehavioral Reactions to Service Failures, in: *Services Marketing Quarterly* 36(2) (2015), S. 95–111.
- Ro, H./Wong, J.** (2012): Customer Opportunistic Complaints Management: A Critical Incident Approach, in: *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012), S. 419–427.
- Robbins, S. P.** (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Englewood Cliffs 1990.
- Roberts, B. W./Jackson, J. J./Fayard, J. V./Edmonds, G./Meints, J.** (2009): Conscientiousness, in: Leary, M. R./Hoyle, R. H. (Hrsg.): *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, London 2009, S. 257–273.
- Roberts, B. W./Lejuez, C./Krueger, R. F./Richards, J. M./Hill, P. L.** (2014): What Is Conscientiousness and How Can It Be Assessed?, in: *Development Psychology* 50(5) (2014), S. 1315–1330.
- Robey, D./Johnston, W. J.** (1977): Lateral Influences and Vertical Authority in Organizational Buying, in: *Industrial Marketing Management* 6(6) (1977), S. 451–462.
- Robinson, P. J./Faris, C. W./Wind, Y.** (1967): *Industrial Buying in Creative Marketing*, Boston 1967.
- Robinson, P. J./Stidsen, B.** (1967): *Personal Selling in a Modern Perspective*, Boston 1967.
- Roesch, S. C./Wee, C./Vaughn, A. A.** (2006): Relations Between the Big Five Personality Traits and Dispositional Coping in Korean Americans: Acculturation as a Moderating Factor, in: *Journal of Psychology* 41(2) (2006), S. 85–96.
- Ronchetto, J. R./Hutt, M. D./Reingen, P. H.** (1989): Embedded Influence Patterns on Organizational Buying Systems, in: *Journal of Marketing* 53(4) (1989), S. 51–62.
- Roos, I.** (2002): Methods of Investigating Critical Incidents: A Comparative Review, in: *Journal of Service Research* 4(3) (2002), S. 193–204.
- Roos, J./Veic, E./Welch, L. S.** (1992): A Case Study of Equipment Purchasing in Czechoslovakia, in: *Industrial Marketing Management* 21(3) (1992), S. 257–263.
- Rothenberger, S./Grewal, D./Iyer, G. R.** (2008): Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Service Relationship, in: *Journal of Relationship Marketing* 7(4) (2008), S. 359–375.
- Rousseau, D. M.** (1985): Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives, in: *Research in Organizational Behavior* 7(1) (1985), S. 1–37.
- Rowe, D./Alexander, I.** (1968): *Selling Industrial Products*, London 1968.
- Rusbult, C. E./Farrell, D./Rogers, G./Mainous, A. G.** (1988): Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, in: *Academy of Management Journal* 31(3) (1988), S. 599–627.
- Rusbult, C. E./Zembrodt, I. M./Gunn, L. K.** (1982): Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 43(6) (1982), S. 1230–1242.

- Russo, I./Confente, I./Gligor, D. M./Autry, C. W.** (2016): To Be or Not to Be (Loyal): Is there a Recipe for Customer Loyalty in the B2B Context?, in: *Journal of Business Research* 69(2) (2016), S. 888–896.
- Rust, R. T./Subramanian, B./Wells, M.** (1992): Making Complaints a Management Tool, in: *Marketing Management* 1(3) (1992), S. 41–45.
- Rust, R. T./Zahorik, A. J./Keiningham, T. L.** (1996): *Service Marketing*, New York 1996.
- Rutsatz, U.** (2004): *Kundenrückgewinnung durch Direktmarketing – Das Beispiel des Versandhandels*, Wiesbaden 2004.
- Sallinen-Kuparinen, A./McCroskey, J. C./Richmond, V. P.** (1991): Willingness to Communicate, Communication Apprehension, Introversion, and Self-Reported Communication Competence: Finnish and American Comparisons, in: *Communication Research Reports* 8(1) (1991), S. 55–64.
- Salo, M./Makkonen, M./Hekkala, R.** (2015): „I Just Cursed and Opened a Beer“: Explaining Mobile Users’ Non-Complaining Behavior Through Coping, in: *36th International Conference on Information Systems (ISIS) 2015*.
- Sanderson, J.** (2004): Opportunity and Constraint in Business-to-Business Relationships: Insights from Strategic Choice and Zone of Manoeuvre, in: *Supply Chain Management* 9(5) (2004), S. 392–401.
- Sarmiento, M./Simões, C./Farhangmehr, M.** (2015): Applying a Relationship Marketing Perspective to B2B Trade Fairs: The Role of Socialization Episodes, in: *Industrial Marketing Management* 44 (2015), S. 131–141.
- Saucier, G.** (2009): Recurrent Personality Dimensions in Inclusive Lexical Studies: Indications for a Big Six Structure, in: *Journal of Personality* 77(5) (2009), S. 1577–1614.
- Scheid, B./Scherer, P.** (2019): Strategisches Vertriebsmanagement in mittelständischen B2B-Unternehmen, in: Scheid, B./Scherer, P. (Hrsg.): *Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter*, Wiesbaden 2019, S. 1–16.
- Schoefer, K./Wäppling, A./Heirati, N./Blut, M.** (2019): The Moderating Effects of Cultural Value Orientations on Behavioral Responses to Dissatisfactory Service Experiences, in: *Journal of Retailing & Consumer Services* 48 (2019), S. 247–256.
- Schreier, M.** (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, G./Balzer, E./Bauer, F./Bank, R./David, J. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis*, Wiesbaden 2011, S. 241–256.
- Schumackeer, R. E./Lomax, R. G.** (2004): *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*, 2. Aufl., New Jersey 2004.
- Schumann, J./Meyer, U./Ströbele, W.** (2011): *Grundzüge der mikroökonomischen Theorie*, 9. Aufl., Berlin 2011.
- Schütze, R.** (1992): *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*, Wiesbaden 1992.
- ServiceBarometer** (2013): *Kundenmonitor 2013*, München 2013.
- ServiceBarometer** (2020): *Kundenmonitor Deutschland 2020*, Zugriff am 05.11.2022 unter <https://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/de/branchenuebergreifende-ergebnisse.html>.
- Sevilla, J./Lu, J./Kahn, B. E.** (2018): Variety Seeking, Satiation, and Maximizing Enjoyment Over Time, in: *Journal of Consumer Psychology* 29(1) (2018), S. 89–103.
- Sharma, P./Marshall, R./Alan Reday, P./Na, W.** (2010): Complainers Versus Non-Complainers: A Multinational Investigation of Individual and Situational Influences on

- Customer Complaint Behaviour, in: *Journal of Marketing Management* 26(1/2) (2010), S. 163–180.
- Shepherd, S./Belicki, K.** (2008): Trait Forgiveness and Traitedness within the HEXACO Model of Personality, in: *Personality & Individual Differences* 45(5) (2008), S. 389–394.
- Sheth, J. N./Banwari, M./Newman, B.** (1999): *Consumer Behavior and Beyond*, New York 1999.
- Sheth, J. N./Sharma, A.** (1973): A Model of Industrial Buyer Behavior, in: *Journal of Marketing* 37(4) (1973), S. 50–56.
- Shuptrine, F. K./Wenglorz, G.** (1981): Comprehensive Identification of Consumers' Marketplace Problems and What They Do About Them, in: *Advances in Consumer Research* 8(1) (1981), S. 687–692.
- Singh, J.** (1988): Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues, in: *Journal of Marketing* 52(1) (1988), S. 93–107.
- Singh, J.** (1990a): Voice, Exit, and Negative Word-of-Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 18(1) (1990), S. 1–15.
- Singh, J.** (1990b): A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles, in: *Journal of Retailing* 66(1) (1990), S. 57–99.
- Singh, J.** (1991): Industry Characteristics and Consumer Dissatisfaction, in: *Journal of Consumer Affairs* 25(1) (1991), S. 19–55.
- Singh, J./Crisafulli, B.** (2015): Customer Responses to Service Failure and Recovery Experiences, in: Sahdev, S./Purani, K./Malhotra, N. (Hrsg.): *Boundary Spanning Elements and the Marketing Function in Organizations – Concepts and Empirical Studies*, Basel 2015, S. 117–136.
- Singh, J./Pandya, S.** (1991): Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours, in: *European Journal of Marketing* 25(9) (1991), S. 7–21.
- Singh, R./Venugopal, P.** (2015): The Impact of Sales Person Customer Orientation on Sales Performance via Mediating Mechanism, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 30(5) (2015), S. 594–607.
- Singh, J./Widing, R. E.** (1991): What Occurs Once Consumers Complain?, in: *European Journal of Marketing* 25(5) (1991), S. 30–46.
- Singh, J./Wilkes, R. E.** (1996): When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(4) (1996), S. 350–365.
- Sirdeshmukh, D./Singh, J./Sabol, B.** (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing* 66(1) (2002), S. 15–37.
- Sivakumar, K./Raj, S. P.** (1997): Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice, in: *Journal of Marketing* 61(3) (1997), S. 71–84.
- Smart, D. T./Martin, C. L.** (1993): Consumers Who Correspond with Business: A Profile and Measure of Satisfaction with Responses, in: *Journal of Applied Business Research* 9(2) (1993), S. 30–42.
- Smith, A. K./Bolton, R. N.** (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?, in: *Journal of Services Research* 1(1) (1998), S. 65–81.

- Smith, A. K./Bolton, R. N./Wagner, J.** (1999): A Model for Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in: *Journal of Marketing Research* 36(3) (1999), S. 356–373.
- Souden, N./Ladhari, R./Natarajan, R.** (2019): Personality Traits and Complaining Behaviors: A Focus on Japanese Consumers, in: *Psychology & Marketing* 36(4) (2019), S. 363–375.
- Spekman, R. E.** (1978): An Alternative Framework for Examining the Industrial Buying Process, in: *Organizational Buying Behavior* (1978), S. 84–90.
- Spekman, R. E./Ford, G. T.** (1977): Perceptions of Uncertainty within a Buying Group, in: *Industrial Marketing Management* 6(6) (1977), S. 395–403.
- Spekman, R. E./Stern, L. W.** (1979): Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing* 43(2) (1979), S. 54–64.
- Spekman, R. E./Stewart, D. W./Johnston, W. J.** (1995): An Empirical Investigation of the Formation and Implications of the Organizational Buyer's Strategic and Tactical Roles, in: *Journal of Business-to-Business Marketing* 2(3) (1995), S. 37–63.
- Sperduto, G. R./Calhoun, K. S./Ciminero, A. R.** (1978): The Effects of Reciprocal Reactivity on Positively and Negatively Valenced Self-Rated Behaviors, in: *Behavior Research & Therapy* 16 (1978), S. 429–434.
- Spiegel-Verlag** (1982): *Der Entscheidungsprozess bei Investitionsgütern. Beschaffung – Entscheidungskompetenzen – Informationsverhalten*, Hamburg 1982.
- Spreng, R. A./Hui Shi, L./Page, T. J.** (2009): Service Quality and Satisfaction in Business-to-Business Services, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(8) (2009), S. 537–548.
- Stachle, W. H./Conrad, P./Sydow, J.** (2014): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 9. Aufl., München 2014.
- Stahl, H. K./Matzler, K./Hinterhuber, H. H.** (2006): Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 425–445.
- Stanko, M. A./Bonner, J. M./Calantone, R. J.** (2007): Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Tie Strength Perspective, in: *Industrial Marketing Management* 36(8) (2007), S. 1094–1103.
- Statista** (2016): Nach welcher Zeit erwarten Sie bei Beschwerden eine Antwort des Unternehmens, Zugriff am 05.11.2022 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/315573/umfrage/erwartungen-der-nutzer-an-die-antwortdauer-bei-beschwerden-mittels-sozialer-medien-nach-branche/>.
- Statista** (2019a): Big Data Project Success Rate Among Corporations in the United States and Worldwide as of 2019, Zugriff am 02.03.2023 unter <https://www.statista.com/statistics/742935/worldwide-survey-corporate-big-data-initiatives-and-success-rate/>.
- Statista** (2019b): Umfrage zur Meinungsäußerung in Deutschland 2019, Zugriff am 27.02.2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1067107/umfrage/umfrage-zur-meinungsauesserung-in-deutschland/>.
- Statista** (2022): Welcher Aussage zur öffentlichen Debatte und Diskussionskultur in Österreich stimmen Sie am ehesten zu?, Zugriff am 08.01.2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1342194/umfrage/oeffentliche-debatten-und-diskussionskultur-in-oesterreich/>.

- Statista Consumer Insights** (2020): Cancel Culture 2020, Zugriff am 08.01.2023 unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/82553/dokument/cancel-culture/>.
- Statistisches Bundesamt** (2012): <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/IndustrieVerarbeitendesGewerbe/IndustrieVerarbeitendesGewerbe.html>, zugegriffen und aufbereitet in: Backhaus, K./Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, München 2014, S. 3.
- Statistisches Bundesamt** (2021): Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben, Zugriff am 23.12.2022 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/teilhabe-frauen-erwerbsleben.html>.
- Statistisches Bundesamt** (2023): Wirtschaftliche Auswirkungen. Statistiken mit Bezug zu COVID-19, Zugriff am 25.02.2023 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Wirtschaft/kontextinformationen-wirtschaft.html#408698>.
- Stauss, B.** (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 35(1) (1989), S. 41–62.
- Stauss, B.** (1993): Using the Critical Incident Technique in Measuring and Managing Service Quality, in: Scheuing, E. E./Christopher, W. F. (Hrsg.): The Service Quality Handbook, New York 1993, S. 408–427.
- Stauss, B.** (2005): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Homburg, C./Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2005, S. 315–342.
- Stauss, B./Schoeler, A.** (2004): Complaint Management Profitability: What Do Complaint Managers Know?, in: Managing Service Quality 14(2/3) (2004), S. 147–156.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2006): Evidenz-Controlling im Beschwerdemanagement – Ein Ansatz zur Abschätzung des „Verärgerungs-Eisbergs“, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2006, S. 89–111.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2008): Discovering the „Customer Annoyance Iceberg“ Through Evidence Controlling, in: Service Business 2(1) (2008), S. 33–45.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2014): Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. Aufl., München 2014.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2019): Effective Complaint Management. The Business Case for Customer Satisfaction, 2. Aufl., Cham 2019.
- Steenkamp, J.-B. E./Baumgartner, H.** (2000): On the Use of Structural Equation Models for Marketing Modeling, in: International Journal of Research in Marketing 17(2/3) (2000), S. 195–202.
- Stephens, N./Gwinner, K. P.** (1998): Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior, in: Journal of the Academy of Marketing Science 26(3) (1998), S. 172–189.
- Stoddard, J. E./Fern, E. F.** (2002): Buying Group Choice: The Effect of Individual Group Member's Prior Decision Frame, in: Psychology & Marketing 19(1) (2002), S. 59–90.
- Sunstein, C. R./Hastie, R.** (2015): Garbage in, Garbage out? Some Micro Sources of Macro Errors, in: Journal of Institutional Economics 11(3) (2015), S. 561–583.
- Suri, R./Monroe, K. B.** (2003): The Effects of Time Constraints on Consumers' Judgements of Prices and Products, in: Journal of Consumer Research 30(1) (2003), S. 92–104.
- Susskind, A. M.** (2005): A Content of Analysis of Consumer Complaints, Remedies, and Repatronage Intentions Regarding Dissatisfying Service Experiences, in: Journal of Hospitality & Tourism Research 29(2) (2005), S. 150–169.

- Swanson, S. R./Hsu, M. K.** (2011): The Effect of Recovery Locus Attributions and Service Failure Severity on Word-of-Mouth and Repurchase Behaviors in the Hospitality Industry, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research* 35(4) (2011), S. 511–529.
- Tandoc, E. C./Beverly, T. H./Huei, G. L./Charlyn, N. M./Chua, R. A./Goh, Z. H.** (2022): #Cancel Culture: Examining Definitions and Motivations, in: *New Media & Society March* (2022), S. 1–19.
- TARP** (1986): *Consumer Complaint Handling in America: An Update Study (Part II)*, Washington 1986.
- Tatsuoka, M.** (1988): *Multivariate Analysis – Techniques for Educational and Psychological Research*, 2. Aufl., New York 1988.
- Tax, S. S./Brown, S. W.** (1998): Recovering and Learning from Service Failure, in: *MIT Sloan Management Review* 40(1) (1998), S. 75–88.
- Tax, S. S./Brown, S. W./Chandrashekar, M.** (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing* 62(2) (1998), S. 60–76.
- Tedeschi, J. T./Riess, M.** (1981): Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research, in: Tedeschi, J. T. (Hrsg.): *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, New York 1981, S. 3–22.
- Tellefsen, T.** (2006): Antecedents and Consequences of Buying Center Leadership: An Emergent Perspective, in: *Journal of Business-to-Business Marketing* 13(1) (2006), S. 53–85.
- Thaler, R.** (1985): Mental Accounting and Consumer Choice, in: *Marketing Science* 4(3) (1985), S. 199–214.
- Thalmayer, A. G./Saucier, G./Eigenhuis, A.** (2011): Comparative Validity of Brief to Medium-Length Big Five and Big Six Personality Questionnaires, in: *Psychological Assessment* 23(4) (1995), S. 995–1009.
- Theile, G.** (2004): *Internationale Interaktionsprozesse im Industriegütermarketing*, Hamburg 2004.
- Thielmann, I./Moshagen, M./Hilbig, B./Zettler, I.** (2022): On the Comparability of Basic Personality Models: Meta-Analytic Correspondence, Scope, and Orthogonality of the Big Five and HEXACO Dimensions, in: *European Journal of Personality* 36(6) (2022), S. 870–900.
- Thielmann, I./Spadaro, G./Balliet, D.** (2020): Personality and Prosocial Behavior: A Theoretical Framework and Meta-Analysis, in: *Psychological Bulletin* 146(1) (2020), S. 30–90.
- Thøgersen, J./Juhl, H. J./Poulsen, C. S.** (2009): Complaining: A Function of Attitude, Personality, and Situation, in: *Psychology & Marketing* 26(8) (2009), S. 760–777.
- Tikkanen, H./Alajoutsijarvi, K./Tahtinen, J.** (2000): The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study From the Software Industry, in: *Industrial Marketing Management* 29(4) (2000), S. 373–386.
- Tojib, D./Khajehzadeh, S.** (2014): The Role of Meta-Perceptions in Customer Complaining Behavior, in: *European Journal of Marketing* 48(7) (2014), S. 1536–1556.
- Tokman, M./Davis, L. M./Lemon, K. N.** (2006): The Wow Factor: Creating Value Through Win-Back Offers to Reacquire Lost Customers, in: *Journal of Retailing* 83(1) (2006), S. 47–64.

- Töpfer, A.** (2004): Beschwerdemanagement, in: Hipp, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden 2004, S. 457–494.
- Tosuntas, S. B.** (2020): Diffusion of Responsibility in Group Work: Social Loafing, in: Journal of Pedagogical Research 4(3) (2020), S. 344–358.
- Trafimow, D./Clayton, K. D./Sheeran, P./Darwish, A. F./Brown, J.** (2010): How Do People Form Behavioral Intentions When Others Have the Power to Determine Social Consequences?, in: Journal of General Psychology 137(3) (2010), S. 287–309.
- Trawick, F./Swan, J.** (1981): A Model of Industrial Satisfaction/Complaining Behavior, in: Industrial Marketing Management 10(1) (1981), S. 23–30.
- Tronvoll, B.** (2007): Complainer Characteristics When Exit Is Closed, in: International Journal of Service Industry Management 18(1) (2007), S. 25–51.
- Tronvoll, B.** (2011): Negative Emotions and Their Effect on Customer Complaint Behaviour, in: Journal of Service Management 22(1) (2011), S. 111–134.
- Tronvoll, B.** (2012): A Dynamic Model of Customer Complaining Behaviour from the Perspective of Service-Dominant Logic, in: European Journal of Marketing 46(1/2) (2012), S. 284–305.
- Tunder, R./Behre, S.** (2010): Ingredient Branding. Eine Einführung zum theoretischen Hintergrund und zur strategischen Anwendung, in: Baumgarth, C. (Hrsg.): B-to-B-Markenführung, Wiesbaden 2010, S. 243–259.
- Tversky, A./Kahnemann, D.** (1974): Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science 185(4157) (1974), S. 1124–1131.
- UNCTAD** (2020): Global E-Commerce Hits \$25.6 Trillion – Latest UNCTAD Estimates, Zugriff am 06.10.2022 unter <https://unctad.org/news/global-e-commerce-hits-256-trillion-latest-unctad-estimates>.
- US Department of Commerce** (2020): New Digital Economy Estimates, Zugriff am 06.10.2022 unter <https://www.bea.gov/system/files/2020-08/New-Digital-Economy-Estimates-August-2020.pdf>.
- Valentini, S./Orsingher, C./Polyakova, A.** (2020): Customers' Emotions in Service Failure and Recovery: A Meta-Analysis, in: Marketing Letters 31 (2020), S. 199–216.
- Van Doosum, N. J./De Vries, R. E./Blokland, A. A./Hill, J. M./Kuhlmann, D. M./Stivers, A. W./Tybur, J. M./Van Lange, P. A.** (2020): Social Mindfulness: Prosocial the Active Way, in: Journal of Positive Psychology 15(2) (2020), S. 183–193.
- Van Doorn, J./Verhoef, P. C.** (2008): Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customer Share, in: Journal of Marketing 72(4) (2008), S. 123–142.
- Van Noort, G./Willemsen, L.** (2012): Online Damage Control: The Effects of Proactive Versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-Generated and Brand-Generated Platforms, in: Journal of Interactive Marketing 26(3) (2012), S. 131–140.
- Van Vaerenbergh, Y./Orsingher, C.** (2016): Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda, in: Academy of Management Perspectives 30(3) (2016), S. 328–346.
- Velazquez, B. M./Blasco, M. F./Saura, I. G./Contri, G. B.** (2010): Causes for Complaining Behaviour Intentions: The Moderator Effect of Previous Customer Experience of the Restaurant, in: Journal of Services Marketing 24(7) (2010), S. 532–545.
- Velazquez, B. M./Contri, G. B./Saura, I./Blasco, M. F.** (2006): Antecedents to Complaint Behaviour in the Context of Restaurant Goers, in: International Review of Retail, Distribution & Consumer Research 16(5) (2006), S. 493–517.

- Venkatesh, R./Kohli, A. K./Zaltman, G.** (1995): Influence Strategies in Buying Centers, in: *Journal of Marketing* 59(4) (1995), S. 71–82.
- Voeth, M.** (2003): *Gruppengütermarketing*, München 2003.
- Voeth, M./Gawantka, A.** (2004): Produkt- und Programmpolitik im Export: Die Perspektive der Industriegüterhersteller, in: Zentes, J./Moschett, D./Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Handbuch Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden 2004, S. 391–406.
- Voeth, M./Herbst, U./Sipos, P./Preuß, M.** (2014): Investitionsgütermessen – Aktuelle Trends und Entwicklungen aus der Perspektive von ausstellenden Unternehmen, in: Förderverein für Marketing e.V. (Hrsg.): *Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte, Projektbericht Nr. 25*, Hohenheim 2014.
- Vogel, V.** (2006): *Kundenbindung und Kundenwert – Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten*, Wiesbaden 2006.
- Voorhees, C. M./Brady, M. K.** (2005): A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions, in: *Journal of Service Research* 8(2) (2005), S. 192–204.
- Voorhees, C. M./Brady, M. K./Horowitz, D. M.** (2006): A Voice from the Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(4) (2006), S. 541–527.
- Vos, J. F. J./Huitema, G. B./de Lange-Ros, E.** (2008): How Organisations Can Learn from Complaints, in: *The TQM Journal* 20(1) (2008), S. 8–17.
- Wagner, T./Hennig-Thurau, T./Rudolph, T.** (2009): Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty?, in: *Journal of Marketing* 73(3) (2009), S. 69–85.
- Walster, E./Walster, G. W./Berscheid, E.** (1973): New Directions in Equity Research, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 25(2) (1973), S. 151–176.
- Wan, L. C.** (2011): How Culture Influences Consumer Complaining Responses? The Role of Face Concern in Embarrassing Service Failure, *ACR Asia-Pacific Advances* 2011.
- Wang, C.-C./Yang, Y.-J.** (2007): Personality and Intention to Share Knowledge: An Empirical Study of Scientists in an R&D Laboratory, in: *Social Behavior and Personality: An International Journal* 35(10) (2007), S. 1427–1436.
- Wang, S./Peters, S./Meng Flawson, G.** (2010): Not All Immigrants „Look“ Alike: A Cultural Glimpse Into Immigrant Consumer Complaint Behavior, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 23 (2010), S. 176–192.
- Wangenheim, F. V./Bayón, T.** (2007): The Chain from Customer Satisfaction via Word-of-Mouth Referrals to New Customer Acquisition, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(2) (2007), S. 233–249.
- Warland, R. H./Herrmann, R. O./Willits, J.** (1975): Dissatisfied Consumers: Who Gets Upset and Who Takes Action, in: *Journal of Consumer Affairs* 9(2) (1975), S. 148–163.
- Wathne, K. H./Biong, H./Heide, J. B.** (2001): Choice of Supplier im Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects, in: *Journal of Marketing* 65(2) (2001), S. 54–66.
- Webster, F. E.** (1978): Is Industrial Marketing Coming of Age?, in: Zaltman, G./Bonoma, T. (Hrsg.): *Review of Marketing*, Chicago 1978, S. 138–159.
- Webster, F. E.** (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, in: *Journal of Marketing* 56(4) (1992), S. 1–17.
- Webster, F. E.** (1995): *Industrial Marketing Strategy*, 3. Aufl., New York 1995.
- Webster, F. E./Wind, Y.** (1972a): *Organizational Buying Behavior*, Prentice-Hall 1972.

- Webster, F. E./Wind, Y.** (1972b): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: *Journal of Marketing* 36(2) (1972), S. 12–19.
- Weiber, R./Kleinaltenkamp, M.** (2013): *Business- und Dienstleistungsmarketing – Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel*, Stuttgart 2013.
- Weiber, R./Mühlhaus, D.** (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*, 2. Aufl., Berlin 2014.
- Weijters, B./Baumgartner, H.** (2012): Misresponse to Reversed and Negated Items in Surveys: A Review, in: *Journal of Marketing Research* 49(5) (2012), S. 737–747.
- Weiner, B.** (1994): *Motivationspsychologie*, 3. Aufl., Weinheim 1994.
- Weiner, B.** (2014): The Attribution Approach to Emotion and Motivation: History, Hypotheses, Home Runs, Headaches/Heartaches, in: *Emotion Review* 6(4) (2014), S. 353–361.
- Weis, H. C.** (1983): *Marketingkommunikation in der Investitionsgüterindustrie*, Frankfurt am Main 1983.
- Weis, H. C.** (2009): *Verkaufsmanagement*, 7. Aufl., Ludwigshafen 2009.
- Wentura, D./Pospeschill, M.** (2015): *Multivariate Datenanalyse. Eine kompakte Einführung*, Wiesbaden 2015.
- Wetzer, I. M./Zeelenberg, M./Pieters, R.** (2007): „Never Eat in that Restaurant, I Did!“ Exploring Why People Engage in Negative Word-of-Mouth Communication, in: *Psychology & Marketing* 24(8) (2007), S. 661–680.
- Whitman, J. C./Woodward, T. S.** (2012): Self-Selection Bias in Hypothesis Comparison, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 118(2) (2012), S. 216–225.
- Wiersema, F.** (2013): The B2B Agenda. The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead, in: *Industrial Marketing Management* 42(4) (2013), S. 470–488.
- Williams, A./Rao, C. P.** (1980): Industrial Buyer Complaining Behaviour, in: *Industrial Marketing Management* 9(4) (1980), S. 299–304.
- Wilson, D. F.** (2000): Why Divide Consumer and Organizational Buying Behaviour?, in: *European Journal of Marketing* 34(7) (2000), S. 780–796.
- Wilson, D. F./Woodside, A. G.** (1994): The Relative Importance of Choice Criteria in Organizational Buying, in: *Journal of Business-to-Business Marketing* 2(1) (1994), S. 33–58.
- Wimmer, F.** (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.): *Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmungen*, Frankfurt am Main 1985, S. 225–254.
- Wind, Y. P./Robertson, S.** (1982): The Linking Pin Role in Organizational Buying Centers, in: *Journal of Business Research* 10(2) (1982), S. 169–184.
- Wind, Y. P./Thomas, R. J.** (1980): Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behavior, in: *European Journal of Marketing* 14(5/6) (1980), S. 239–263.
- Wirtz, J./Chew, P.** (2002): The Effects of Incentives, Deal Proneness, Satisfaction and Tie Strength on Word-of-Mouth Behaviour, in: *International Journal of Service Industry Management* 13(2) (2002), S. 141–162.
- Wirtz, J./Kum, D.** (2004): Consumer Cheating on Service Guarantees, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(2) (2004), S. 159–175.
- Wirtz, J./McCull-Kennedy, J. R.** (2010): Opportunistic Customer Complaining During Service Recovery, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(5) (2010), S. 654–675.

- Withey, M. J./Cooper, W. H.** (1989): Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, in: *Administrative Science Quarterly* 34(4) (1989), S. 521–539.
- Witte, E.** (1976): Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozess, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 46(4/5) (1976), S. 319–326.
- Witzel, A.** (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen, Frankfurt am Main 1982.
- Witzel, A.** (2000): Das problemzentrierte Interview, in: *Forum Qualitative Sozialforschung* 1(1) (2000), S. 1–9.
- Witzel, A./Reiter, H.** (2012): *The Problem-Centred Interview*, London 2012.
- Wojciszke, B.** (2004): The Negative Social World: The Polish Culture of Complaining, in: *International Journal of Sociology* 34(4) (2004), S. 38–59.
- Wood, J. A.** (2005): Organizational Configuration as an Antecedent to Buying Centers' Size and Structure, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 20(6) (2005), S. 263–275.
- Workman, J. P./Homburg, C./Jensen, O.** (2003): Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(1) (2003), S. 3–21.
- Wu, L. W.** (2011): Satisfaction, Inertia, and Customer Loyalty in the Varying Levels of the Zone of Tolerance and Alternative Attractiveness, in: *Journal of Services Marketing* 25(5) (2011), S. 310–322.
- Wu, L.-Y./Chen, P./Chen, K.** (2015): Why Does Loyalty-Cooperation Behavior Vary Over Buyer-Seller Relationship?, in: *Journal of Business Research* 68(11) (2015), S. 2322–2329.
- Wunderlich, M.** (2004): *Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken – Theoretische Fundierung und empirische Analyse*, Wiesbaden 2004.
- Wünschmann, S.** (2006): *Beschwerdeverhalten und Kundenwert*, Wiesbaden 2006.
- Yan, R.-N./Lotz, S.** (2009): Taxonomy of the Influence of Other Customers in Consumer Complaint Behavior: A Social-Psychological Perspective, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 22 (2009), S. 107–126.
- Yanamandram, V. K./White, L.** (2010): An Empirical Analysis of the Retention of Dissatisfied Business Services Customers Using Structural Equation Modelling, in: *Australasian Marketing Journal* 18(4) (2010), S. 222–232.
- Yang, B./Kim, Y./McFarland, R. G.** (2011): Individual Differences and Sales Performance: A Distal-Proximal Mediation Model of Self-Efficacy, Conscientiousness, and Extraversion, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31(4) (2011), S. 371–381.
- Yi, Y./Gong, T.** (2008): The Effects of Customer Justice Perception and Affect on Customer Citizenship Behavior and Customer Dysfunctional Behavior, in: *Industrial Marketing Management* 37(7) (2008), S. 767–783.
- Yoo, K. H./Gretzel, U.** (2011): Influence of Personality on Travel-Related Consumer-Generated Media Creation, in: *Computers in Human Behavior* 27(2) (2011), S. 609–621.
- Yuksel, A./Kilinc, U. K./Yuksel, F.** (2006): Cross-National Analysis of Hotel Customers' Attitudes Toward Complaining and Their Complaining Behaviours, in: *Tourism Management* 27(1) (2006), S. 11–24.
- Zaby, C./Wilde, K. D.** (2018): Intelligent Business Processes in CRM. Exemplified by Complaint Management, in: *Business & Information Systems Engineering* 60(4) (2018), S. 289–304.

- Zeelenberg, M./Pieters, R.** (2004): Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services, in: *Journal of Business Research* 57(4) (2004), S. 445–455.
- Zeithaml, V. A.** (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, in: Donnelly, J. H./George, W. R. (Hrsg.): *Marketing of Services*, Chicago 1981, S. 186–190.
- Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A.** (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing* 60(2) (1996), S. 31–46.
- Zettler, I./Hilbig, B. E.** (2010): Honesty-Humility and a Person-Situation Interaction at Work, in: *European Journal of Personality* 24 (2010), S. 569–582.
- Zettler, I./Thielmann, I./Hilbig, B. E./Moshagen, M.** (2020): The Nomological Net of the HEXACO Model of Personality: A Large-Scale Meta-Analytic Investigation, in: *Perspectives on Psychological Science* 15 (2020), S. 723–760.
- Zhang, C./Conrad, F.** (2014): Speeding in Web Surveys: The Tendency to Answer Very Fast and Its Association With Straightlining, in: *Survey Research Methods* 8(2) (2014), S. 127–135.
- Zhang, J./Wang, N.** (2018): The Impact of Complaints Between Frontline Service Employees on Consumers – Based on Critical Incident Technique, in: *American Journal of Industrial & Business Management* 8(3) (2018), S. 793–802.
- Zhang, J. Z./Watson, G. F./Palmatier, R. W./Dant, R. P.** (2016): Dynamic Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing* 80(5) (2016), S. 53–75.
- Zhu, X./Zolkiewski, J.** (2015): Exploring Service Failure in a Business-to-Business Context, in: *Journal of Services Marketing* 29(5) (2015), S. 367–379.
- Zweig, D./Webster, J.** (2004): What Are We Measuring? An Examination of the Relationship Between the Big Five Personality Traits, Goal Orientation, and Job Performance Intentions, in: *Personality & Individual Differences* 36(3) (2004), S. 1693–1708.