



# 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.<sup>1</sup> Angesichts dieser wachsenden Herausforderung starteten bereits mehr als 80 % der in ihrer Branche führenden Unternehmen erfolgreiche Initiativen zur Generierung und Analyse von Big Data<sup>2</sup>, da diese Informationen als ein wichtiger Werttreiber für künftige Innovationen und Disruptionen gesehen werden.<sup>3</sup> Allerdings bringt dieser Wandel auch eine neue Generation an Business-to-Business(BtB)-Entscheidern<sup>4</sup> und -Einkäufern mit sich, wodurch sich Marketing-Manager mit wesentlich veränderten und meist *gestiegenen Kundenerwartungen* konfrontiert

---

<sup>1</sup> Vgl. Abu El-Ella et al. (2015, S. 114).

<sup>2</sup> 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).

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

<sup>4</sup> 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](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44272-9_1).

sehen.<sup>5</sup> Damit geht einher, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten – in erster Linie durch die Nutzung digitaler<sup>6</sup> Technologien und Plattformen – Kunden aufmerksamer und kritischer auf einzelne Leistungsangebote blicken und diese leichter miteinander vergleichen können.<sup>7</sup> Eine zentrale Informationsquelle für Unternehmen, um dem Wandel der Kundenerwartungen sowie -anforderungen durch eine Differenzierung vom Wettbewerb gerecht werden zu können, bildet das *Kundenwissen*.<sup>8</sup> Um diese kundenseitigen Informationen generieren zu können, findet vermehrt ein zielgerichtetes Management von Kundenfeedback Einzug in die Unternehmen.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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

---

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

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

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

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

<sup>9</sup> 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).

<sup>10</sup> 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).

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

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

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.<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> Diejenigen Kunden, die diese Bereitschaft nicht aufweisen und ihre Unzufriedenheit nicht direkt an den Anbieter artikulieren, werden als *Noncomplainer* bezeichnet.<sup>18</sup> Obwohl die Anteile der nicht geäußerten Beschwerden je nach Branche und Art der betroffenen Leistung variieren, liegt die Nicht-Beschwerderate im

---

<sup>12</sup> 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.

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

<sup>14</sup> 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).

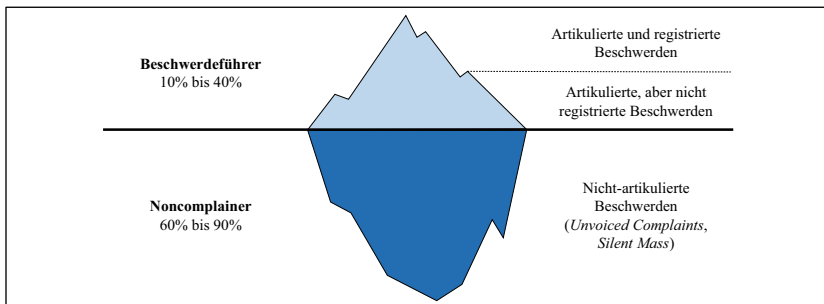
<sup>15</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2019, S. 86).

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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).

<sup>18</sup> 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 %.<sup>19</sup> Je nach betrachtetem Kontext können sogar Noncomplainer-Raten von mehr als 90 % beobachtet werden.<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup> 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)

<sup>19</sup> 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).

<sup>20</sup> 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).

<sup>21</sup> 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“.<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup> 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.

---

<sup>22</sup> 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).

<sup>23</sup> 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).

<sup>24</sup> Vgl. Reichheld/Sasser (1990).

Neben der direkten Abwanderung entscheiden sich Noncomplainer oftmals für ein *negatives Kommunikationsverhalten* als zusätzliche Reaktion.<sup>25</sup> 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.<sup>26</sup> Im Zuge der Digitalisierung steigt dieses Risiko noch weiter an.<sup>27</sup> Im Umkehrschluss kann ein proaktives Management der Noncomplainer-Herausforderung die Wahrnehmung eines kundenorientierten Unternehmensimages fördern.<sup>28</sup> 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.<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup> So spielen u. a. langfristige Beziehungen, das darauf aufbauende Vertrauen sowie die Beziehungsqualität oder spezifische Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnisse eine besondere Bedeutung.<sup>31</sup> Es ließe

---

<sup>25</sup> 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).

<sup>26</sup> Vgl. Kumar/Kaur (2023, S. 55).

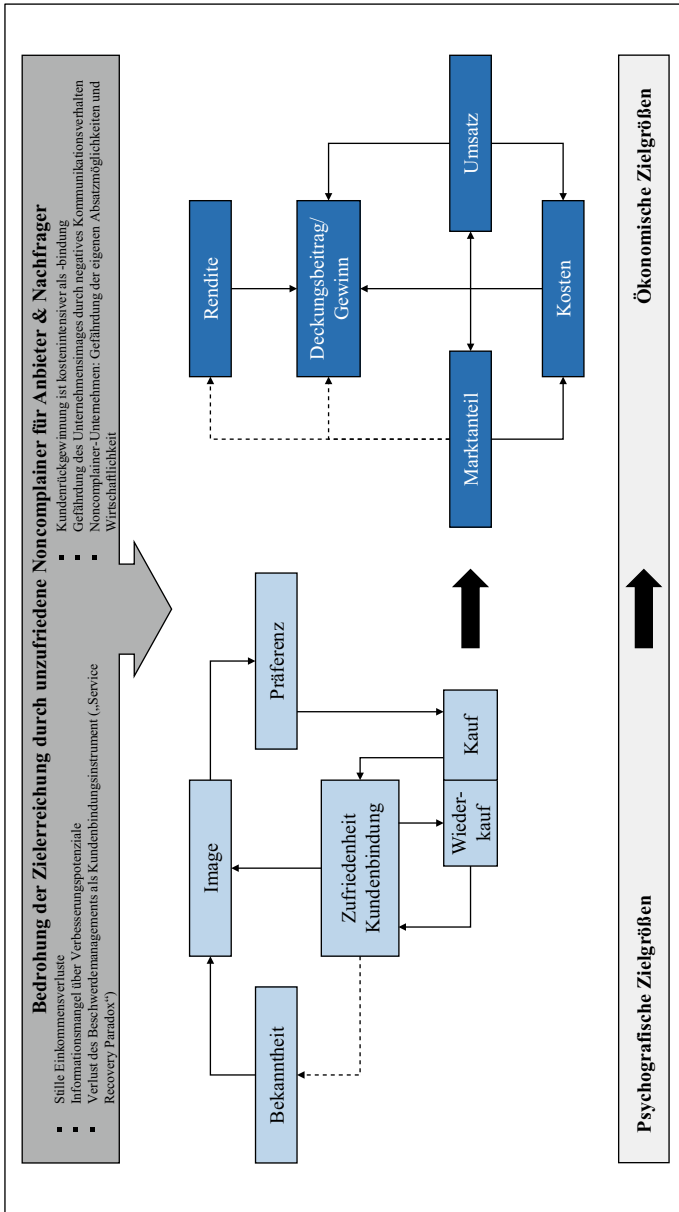
<sup>27</sup> Vgl. Arora/Chakraborty (2020, S. 924); van Noort/Willemsen (2012, S. 132).

<sup>28</sup> Vgl. Hansen et al. (1996b, S. 77).

<sup>29</sup> Vgl. Brock et al. (2013, S. 319).

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

<sup>31</sup> 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.<sup>32</sup> Letztlich entspricht das organisationale (Nicht-)Beschwerdeverhalten damit vielmehr einem Meso-Prozess, der individuelle und Gruppendynamiken im Rahmen organisationaler Grenzen integriert.<sup>33</sup> 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.<sup>34</sup>

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.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> 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.

---

<sup>32</sup> Vgl. Rousseau (1985).

<sup>33</sup> Vgl. Gillespie/Dietz (2009).

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

<sup>35</sup> Vgl. Brock (2009, S. 175).

<sup>36</sup> 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.<sup>37</sup> 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.<sup>38</sup> 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.<sup>39</sup> 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.<sup>40</sup> Eine Beschwerde würde demnach als Verstoß gegen das Bedürfnis nach gesellschaftlicher Harmonie verstanden.<sup>41</sup> 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 drei<sup>42</sup> empirischen Studien tiefgehend konkretisiert und ausdifferenziert werden:

---

<sup>37</sup> Vgl. Statista (2022); Statista Consumer Insights (2020).

<sup>38</sup> Vgl. Statista (2019b).

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

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

<sup>41</sup> Vgl. FitzPatrick et al. (2012, S. 741).

<sup>42</sup> 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 Noncomplaining 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 Noncomplaining in das pluralistische Theoriegeflecht

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.

