ECONSTOR

WWW.ECONSTOR.EU

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Alt, Elisabeth; Gelbrich, Katja

Book

Beschwerdebehandlung und Nachbeschwerdeverhalten im interkulturellen Kontext

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 1/2009

Provided in Cooperation with:
Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre

Suggested Citation: Alt, Elisabeth; Gelbrich, Katja (2009) : Beschwerdebehandlung und Nachbeschwerdeverhalten im interkulturellen Kontext, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 1/2009, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200196

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/10419/55690

Nutzungsbedingungen:
Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter
→ http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:
The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at
→ http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre
1/2009

Beschwerdebehandlung und Nachbeschwerdeverhalten im interkulturellen Kontext

Elisabeth Alt, Katja Gelbrich

Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Ilmenau
www.tu-ilmenau.de/is-ww
ISSN 2192-4643
URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200196

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2009

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre
www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber:
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich, Prof. Dr. rer. pol. David Müller,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 1866-2145 (Druckausgabe)

ISSN 2192-4643 (Online)

ISBN 978-3-940882-11-0 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200196

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre
1/2009

Beschwerdebehandlung und Nachbeschwerdeverhalten im interkulturellen Kontext

Elisabeth Alt[1], Katja Gelbrich[2]

[1] Dipl.-Kffr. Elisabeth Alt,
CRM Consultant bei IBM Global Business Services (Zürich)
[2] Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich,
Leiterin des Fachgebiets Marketing an der TU Ilmenau

Zusammenfassung

Im Zuge der Globalisierung und der damit einhergehenden Internationalisierung des Kundenstamms von Unternehmen spielen kulturelle Unterschiede bei der Beschwerdebehandlung eine immer größere Rolle. Die vorliegende Arbeit untersucht daher, ob Unternehmensreaktionen auf eine Beschwerde universell anwendbar sind oder in verschiedenen Kulturen ein unterschiedliches Nachbeschwerdeverhalten hervorrufen. Dazu werden die Wirkungsbeziehungen von sechs Unternehmensreaktionen und drei Konstrukten des Nachbeschwerdeverhaltens in 38 in den USA durchgeführten Studien untersucht. Diese Wirkungsbeziehungen werden anschließend mit vier Kulturdimensionen der GLOBE-Studie in Beziehung gesetzt. Auf dieser Grundlage werden schließlich 24 Thesen aufgestellt, die Aussagen über die Wirkung der Unternehmensreaktionen auf das Nachbeschwerdeverhalten im kulturellen Kontext treffen. Die Thesen legen es nahe, dass die Unternehmensreaktionen in verschiedenen Kulturen eine unterschiedliche Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten haben. Unternehmensreaktionen sollten daher nicht universell auf alle Kulturen angewandt werden, sondern müssen vielmehr auf kulturelle Besonderheiten abgestimmt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **V**

Tabellenverzeichnis ..... **VI**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VII**

1 Beschwerdebehandlung im Kontext der Kultur **1**

2 Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten **4**

2.1 Vorgehen 4

2.2 Modell zur Darstellung der Wirkungsbeziehungen 5

2.3 Unternehmensreaktionen auf eine Beschwerde 7

2.4 Nachbeschwerdeverhalten 9

2.4.1 Nachbeschwerdezufriedenheit 9

2.4.2 Mundpropaganda 10

2.4.3 Wiederkaufabsicht 12

2.5 Auswertung ausgewählter Studien der Nachbeschwerdeforschung 13

2.5.1 Vorgehen bei der Auswertung der Studien 13

2.5.2 Ergebnisse der Auswertung und ihre Bedeutung 14

2.5.3 Grenzen der Ergebnisse 15

3 Der interkulturelle Bezugsrahmen: die GLOBE-Studie **17**

3.1 Bedeutung von Kultur 17

3.2 Zentrale Eigenschaften von Kultur 18

3.3 Die GLOBE-Studie 19

3.3.1 Inhalte der GLOBE-Studie 19

3.3.2 Kulturstudien als Grundlage für die GLOBE-Studie 20

3.3.3 Kulturdimensionen und ihre Besonderheiten 23

3.3.4 Kritik an der GLOBE-Studie 27

4 Einfluss von Kultur auf die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten **28**

4.1 Einfluss von Kultur in der Nachbeschwerdeforschung 28

4.2 USA im Kontext der Kulturdimensionen 31

4.3 Nachbeschwerdeverhalten und Unternehmensreaktionen im Kontext der Kulturdimensionen 33

4.3.1 Hohe Unsicherheitsvermeidung 33
4.3.1.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von hoher Unsicherheitsvermeidung 33
4.3.1.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von hoher Unsicherheitsvermeidung 35
4.3.2 Niedriges Selbstbewusstsein 38
4.3.2.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von niedrigem Selbstbewusstsein 38
4.3.2.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von niedrigem Selbstbewusstsein 40
4.3.3 Hoher Institutioneller Kollektivismus 43
4.3.3.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von hohem Institutionellen Kollektivismus 43
4.3.3.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von hohem Institutionellen Kollektivismus 45
4.3.4 Hohe Machtdistanz 48
4.3.4.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von hoher Machtdistanz 48
4.3.4.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von hoher Machtdistanz 49
4.4 Übersicht und Bedeutung der Ergebnisse 53
4.5 Grenzen der Ergebnisse 55

5 Perspektiven und Handlungsempfehlungen 56
5.1 Perspektiven für die Wissenschaft 56
5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis 58

Anhang v

Literaturverzeichnis x

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell zur Darstellung der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmens-reaktionen und Nachbeschwerdeverhalten 6

Abb. 3: Entwicklung der Kulturdimensionen der GLOBE-Studie 22

Abb. 4: Kulturdimension als Kontinuum 25

Abb. 5: Länder-Cluster nach GLOBE 26

Abb. 6: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung 32

Abb. 7: Berechnung der Intercoder Reliabilität viii

Abb. 8: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Selbstbewusstsein ix

Abb. 9: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Institutioneller Kollektivismus ix

Abb. 10: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Machtdistanz ix

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kategorien von Unternehmensreaktionen 7

Tab. 2: Zuordnung der Gerechtigkeitsdimensionen, die als Aktionen gemessen wurden, auf die Unternehmensreaktionen 9

Tab. 3: Häufigkeiten der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten 14

Tab. 4: Überblick über die interkulturellen Studien der Nachbeschwerdeforschung 30

Tab. 5: Übersicht der Erkenntnisse zur interkulturellen Beschwerdebehandlung 53

Tab. 6: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Kompensation v

Tab. 7: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Schnelligkeit vi

Tab. 8: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Beschwerdekultur vi

Tab. 9: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Interpersonale Kommunikation vii

Tab. 10: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Entschuldigung vii

Tab. 11: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Erklärung viii

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	……	Abbildung
bzw.	……	beziehungsweise
GW	……	Gerechtigkeitswahrnehmung
IK	……	Institutioneller Kollektivismus
MD	……	Machtdistanz
o.V.	……	ohne Verfasser
SB	……	Selbstbewusstsein
Tab.	……	Tabelle
u.a.	……	unter anderem
USA	……	Vereinigte Staaten von Amerika
UV	……	Unsicherheitsvermeidung
vgl.	……	vergleiche
vs.	……	versus
z.B.	……	zum Beispiel

1 Beschwerdebehandlung im Kontext der Kultur

Wenn Ramsey (2005, S. 15) treffend schreibt: „No matter where you work or how good you are, sooner or later, you're going to get complaints. It's part of doing business", bringt er eine zentrale Erkenntnis der Beschwerdeforschung auf den Punkt: Beschwerden sind in Unternehmen nichts Außergewöhnliches – sie gehören zum Geschäft. Das Problem der Beschwerdebehandlung von Unternehmen ist also weniger, *dass* sich beschwert wird, als vielmehr *wie* Unternehmen adäquat mit den Beschwerden umgehen. So zeigen Studien sogar, dass mit einer angemessenen Beschwerdebehandlung die Kunden nach einer Beschwerde zufriedener sein können, als vor dem Eintritt des Beschwerdegrundes und diese dadurch langfristig an das Unternehmen gebunden werden (Beschwerdeparadoxon) (vgl. ; Etzel/Silverman 1981, S. 128; Hart et al. 1990, S. 148; Kelley et al. 1993, S. 429).

Zur **Beschwerdebehandlung** stehen dem Unternehmen nach Davidow (2003a, S. 226) sechs Unternehmensreaktionen zur Verfügung: Schnelligkeit, Beschwerdekultur, Kompensation, Entschuldigung, Erklärung und Interpersonale Kommunikation. Ziel dieser Unternehmensreaktionen ist es, das Nachbeschwerdeverhalten – zu dem die Nachbeschwerdezufriedenheit, die positive Mundpropaganda und die Wiederkaufabsicht zählen – positiv zu beeinflussen. In der Nachbeschwerdeforschung werden dabei sowohl die Wirkungsbeziehungen (zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten), als auch der Einfluss von Kontextvariablen (z.B. Fehlerausmaß oder Geschlecht) und weiteren Variablen (z.B. der Einfluss von Emotionen) untersucht (vgl. Bitner 1990; Clark et al. 1992; Hess et al. 2003; Smith/Bolton 2002).

Eine bisher wenig betrachtete, aber nicht minder relevante Einflussgröße auf diese Wirkungsbeziehungen ist dabei die **Landeskultur**. Denn im Zuge von über nationale Grenzen hinauswachsenden Märkten und der damit einhergehenden Internationalisierung des Kundenstamms spielen insbesondere die kulturellen Unterschiede bei der Beschwerdebehandlung eine zentrale Rolle (vgl. Liu/McClure 2001, S. 55; Patterson et al. 2006, S. 264; Wong 2004, S. 957).

Die Anzahl an Studien, die sich mit dem Einflussfaktor Kultur auseinandersetzen, ist jedoch verhältnismäßig gering (vgl. Wong 2004, S. 958). Sie messen kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten mithilfe von Kulturdimensionen (z.B. Machtdistanz oder Unsicherheitsvermeidung) (vgl. Patterson et al. 2006) und beziehen sich dabei ausschließlich auf die Kulturdimensionen von **Hofstede** (1980) (z.B. Hui/Au 2001, S. 163; Patterson et al. 2006, S.

265f.), dessen Werk *Culture's Consequences* lange Zeit als Standardwerk unter den Kulturstudien galt (vgl. Sondergaard 1994, S.448 f.; Smith et al. 1996, S.233). Hofstedes Untersuchung zählt aufgrund von Schwächen im Forschungsdesign (z.B. mangelnde externe Validität oder Vernachlässigung von Subkulturen) mittlerweile jedoch auch zu den am heftigsten diskutierten und kritisierten Kulturuntersuchungen (vgl. Korman 1985, S. 244; Roth 1995, S. 167; Rose 1986b, S.250). Eine Studie, die dieser Kritik begegnet, ist die **GLOBE-Studie** von House et al. (2004). In ihr werden die Kulturdimensionen fundamental weiterentwickelt woraus sich neue Möglichkeiten ergeben, Kultur zu messen.

Ein weiteres Defizit interkultureller Studien zeigt sich im Hinblick auf die **Wirkungsbeziehungen** zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten. Entweder untersuchen diese den Einfluss der Beschwerdebehandlung auf die Gerechtigkeitswahrnehmung und vernachlässigen dabei das Nachbeschwerdeverhalten völlig (z.B. z.B. Hui/Au 2001; Mattila/Patterson 2004a; Patterson et al. 2006) oder sie analysieren den Einfluss von Unternehmensreaktionen nur auf einzelne Konstrukte des Nachbeschwerdeverhaltens (z.B. Mattila/Patterson 2004b). Die Studie von Wong (2004) ist unter den interkulturellen Studien zur Nachbeschwerdeforschung die einzige, die alle drei Konstrukte des Nachbeschwerdeverhaltens (Nachbeschwerdezufriedenheit, positive Mundpropaganda und Wiederkaufabsicht) betrachtet. Sie untersucht jedoch nur den Einfluss von zwei Unternehmensreaktionen (Entschuldigung und Kompensation) anhand eines Ländervergleichs.

Demnach untersuchen keine der interkulturellen Studien den Einfluss der sechs Unternehmensreaktionen nach Davidow (2003a) auf das Nachbeschwerdeverhalten im Kontext der Kulturdimensionen. Die Wirkung zweier Unternehmensreaktionen (Interpersonale Kommunikation und Schnelligkeit) auf das Nachbeschwerdeverhalten ist im kulturellen Kontext sogar völlig unbekannt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, diese Defizite aufzugreifen, indem ausgehend von bereits verfassten Studien zur Beschwerdebehandlung in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) der Einfluss von sechs Unternehmensreaktionen auf das Nachbeschwerdeverhalten untersucht wird. Unter Einbezug der Kulturdimensionen der GLOBE-Studie soll schließlich folgende **Forschungsfrage** beantwortet werden:

Sind Unternehmensreaktionen auf eine Beschwerde universell anwendbar oder rufen sie in verschiedenen Kulturen unterschiedliches Nachbeschwerdeverhalten hervor?

Dabei werden in einem **ersten Schritt** (**Kapitel 2**) anhand von in den USA durchgeführten Studien der Einfluss der sechs Unternehmensreaktionen nach Davidow (2003a, S. 232) als unabhängige Variablen auf das Nachbeschwerdeverhalten (abhängige Variablen) herausgearbeitet. Zum Nachbeschwerdeverhalten zählen dabei die Nachbeschwerdezufriedenheit, positive Mundpropaganda und die Wiederkaufabsicht.

In einem **zweiten Schrit**t beschäftigt sich **Kapitel 3** mit der Bedeutung und den zentralen Eigenschaften von Kultur. Die GLOBE-Studie und ihre Kulturdimensionen werden vorgestellt und auf deren Besonderheiten eingegangen.

Kapitel 4 führt die Ergebnisse der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten in den USA (vgl. Kapitel 2) und die Kulturdimensionen der GLOBE-Studie (vgl. Kapitel 3) in einem **dritten Schritt** zusammen. Sie stellen die Grundlage dar, um Thesen zum Einfluss der Kultur auf ebendiese Wirkungsbeziehungen aufzustellen und schließlich die Forschungsfrage zu beantworten.

Kapitel 5 diskutiert abschließend die Forschungsperspektiven für die weitere interkulturelle Nachbeschwerdeforschung und gibt konkrete Handlungsempfehlungen für eine kulturspezifische Beschwerdebehandlung.

2 Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten

2.1 Vorgehen

Um die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten in den USA zu untersuchen, orientiert sich die vorliegende Arbeit an der **Artikelauswahl** aus dem Review von Gelbrich/Roschk (2007, S. 6), welches das Verhalten von Unternehmen und Kunden nach der Beschwerde anhand von einschlägigen empirischen Studien systematisiert.

Dieses Review wird ausgewählt, da es zum einen seit Davidow (2003a) den aktuellen Stand der Nachbeschwerdeforschung umfassend darstellt und zum anderen durch ein mehrstufiges Stichprobenverfahren eine sorgfältige Auswahl an Studien mit hohem Niveau trifft (vgl. Gelbrich/Roschk 2007, S. 16). Diese Artikelauswahl wird jedoch aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzung der vorliegenden Arbeit (Untersuchung des kulturellen Einflusses ausgehend von Studien in den USA) mithilfe von zwei Kriterien weiter eingegrenzt:

Erstens muss die Studie in den USA oder Kanada durchgeführt worden sein, womit 20 Studien entfallen (unter anderem die von Martínez-Tur et al. 2006; McColl-Kennedy/Sparks 2001 und Ruyter/Wetzels 2000). Bei Studien, in denen die Nationalität der Stichprobe nicht ausdrücklich angegeben ist, wird diese bei den jeweiligen Autoren per E-Mail angefragt (vgl. Anhang 1). Studien, die **Kanada** als Stichprobe wählen (z.B. Blodgett et al. 1997; Chebat/Slusarczyk 2005), werden aufgrund der kulturellen Ähnlichkeit beider Länder, mitberücksichtigt (vgl. House et al. 2004, S. 190, 745, 747). Studien, die in den USA lebende **Kaukasier** befragen (z.B. Blodgett et al. 1995; Blodgett et al. 1993), werden ebenfalls mit aufgenommen, obwohl es sich bei Kaukasiern um Menschen europäischen Ursprungs handelt. In den USA dient der Begriff Kaukasier allerdings lediglich dazu, zwischen der Hautfarbe der Menschen zu unterscheiden und gilt dort somit als ein Synonym für Menschen weißer Hautfarbe (o.V. 2008). Deshalb werden in dieser Arbeit die Kaukasier als Nordamerikaner behandelt.

Der Ausschluss von Studien anhand dieses ersten Kriteriums erfolgt, da die Mehrzahl an Studien in den USA durchgeführt wurde und somit eine einheitliche Grundlage bildet, um in Kapitel 4 mit Erkenntnissen anderer Kulturen verglichen zu werden.

In einem **zweiten** Schritt werden weitere 12 Studien, die ausschließlich den Einfluss von **Kontextvariablen** (z.B. Fehlerausmaß oder Geschlecht) (z.B. Sparks/Callan 1996; Weun et al. 2004) oder weiteren Variablen (z.B. Emotionen oder Image) (z.B. Clark et al. 1992; Smith/Bolton 2002) betrachten, ausgeschlossen. Diese Abgrenzung wird getroffen, um in Kapitel 4 gezielt den Einfluss von Kultur auf die Wirkungsbeziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen betrachten zu können. Darüber hinaus wird die Studie von Halstead/Page (1992) nicht in die Artikelauswahl mit einbezogen, weil darin nur die Beziehungen zwischen den Variablen des Nachbeschwerdeverhaltens (Wiederkaufabsicht und Zufriedenheit) untersucht werden.

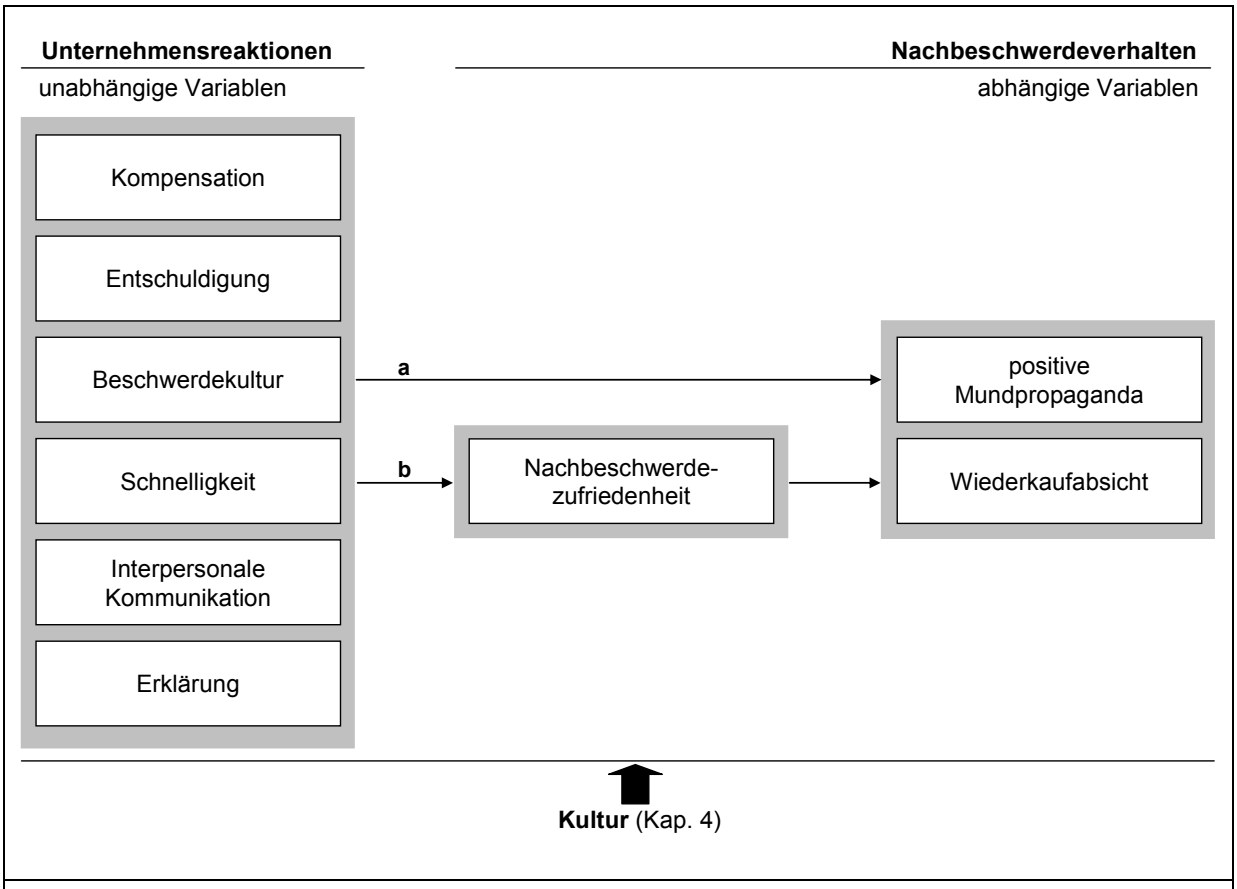
Nach dieser Abgrenzung verbleiben aus der Stichprobe mit 71 Studien, die im Review von Gelbrich/Roschk (2007) untersucht werden, **38 Studien** um die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und dem Nachbeschwerdeverhalten anhand des nachfolgenden Modells zu untersuchen.

2.2 Modell zur Darstellung der Wirkungsbeziehungen

Das für diese Arbeit zugrunde gelegte Modell (vgl. Abb. 1) betrachtet zum einen das Verhalten von Unternehmen nach einer Beschwerde und zum anderen das Verhalten von Kunden auf die Beschwerdebehandlung des Unternehmens.

Den Reviews von Davidow (2003a, S. 226) und Gelbrich/Roschk (2007, S. 8) zufolge stehen dem Unternehmen bei der Beschwerdebehandlung **sechs Unternehmensreaktionen** zur Auswahl, um auf eine Beschwerde zu reagieren (vgl. Abb. 1). Diese bilden im Modell die **unabhängigen Variablen,** zu denen Kompensation, Entschuldigung, Schnelligkeit, Beschwerdekultur, Interpersonale Kommunikation und Erklärung zählen, welche die abhängigen Variablen des Modells möglichst positiv beeinflussen sollen.

Bei den **abhängigen Variablen** handelt es sich um die Reaktionen des Kunden auf die Beschwerdebehandlung. Dabei sind im speziellen die Nachbeschwerdezufriedenheit, die positive Mundpropaganda und die Wiederkaufabsicht von Relevanz. Positive Mundpropaganda und Wiederkaufabsicht werden dabei entweder durch die mediierende Variable Nachbeschwerdezufriedenheit oder direkt durch die Unternehmensreaktionen beeinflusst. Die drei abhängigen Variablen lassen sich unter dem Oberbegriff Nachbeschwerdeverhalten zusammenfassen.



[a] direkter Einfluss der Unternehmensreaktionen auf die positive Mundpropaganda und Wiederkaufabsicht.

[b] indirekter Einfluss der Unternehmensreaktionen auf die positive Mundpropaganda und Wiederkaufabsicht durch die mediierende Variable der Nachbeschwerdezufriedenheit.

Abb. 1: Modell zur Darstellung der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten (in Anlehnung an Davidow 2003a, S. 232)

Dieses Modell – mit dessen Hilfe die Beziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten untersucht werden sollen – basiert auf dem Review-Modell von Davidow (2003a, S. 232). Die Variable *wahrgenommene Gerechtigkeit* bleibt in diesem Modell unberücksichtigt, da der Fokus dieser Arbeit auf der Beziehung zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten liegt.

Die abhängigen und unabhängigen Variablen des Modells werden in den nachfolgenden Kapiteln (Kapitel 2.3 bis 2.4) einzeln betrachtet. Dabei wird auf die für die Interpretation der Wirkungsbeziehungen relevanten Spezifikationen der Variablen eingegangen.

2.3 Unternehmensreaktionen auf eine Beschwerde

Beschwerdebehandlung umfasst die Handlungen, die Unternehmen ausführen, um auf Fehler oder Produktversagen zu reagieren (vgl. Brown et al. 1996, S. 34; Smith et al. 1999, S. 356; Tax et al. 1998, S. 61). Die im Modell verwendeten sechs Unternehmensreaktionen (vgl. Abb. 1) beruhen auf einer Kategorisierung von Beschwerdebehandlungsmöglichkeiten nach Davidow (2003a, S. 232; 2000). Durch diese Klassifizierung – der in anderen Studien größtenteils nur einzeln verwendeten Unternehmensreaktionen mit teilweise unterschiedlichen Begrifflichkeiten – bilden die sechs Unternehmensreaktionen eine umfassende Bandbreite an Reaktionsmöglichkeiten eines Unternehmens ab (vgl. Davidow 2003a, S. 226). Tab. 1 stellt diese mit ihren Definition und Beispielen vor:

Unternehmensreaktionen	**Definition und Beispiele**
Kompensation (redress)	Materielle Leistungen, die der Kunde im Gegenzug zu seiner Beschwerde erhält. *Beispiele:* Gutschrift, Ersatzprodukt, Geldrückgabe.
Entschuldigung (apology)	Verständnis für den Ärger des Kunden über eine mangelhafte Leistung und das Eingestehen des Fehlers, der dazu geführt hat. *Beispiele:* Bedauern ausdrücken und/oder Schuldeingeständnis.
Interpersonale Kommunikation (attentiveness)	Interaktion zwischen Unternehmensvertreter und Kunde. *Beispiele:* Zuhören, Einfühlungsvermögen, Umgang mit dem Kunden (Höflichkeit, Respekt und Entgegenkommen).
Schnelligkeit (timeliness)	Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen bzw. ein Mitarbeiter des Unternehmens auf die Beschwerde reagiert. *Beispiel:* Dauer der Beschwerdebehandlung.
Erklärung (credibility)	Bereitschaft und Kompetenz des Unternehmensvertreters das Problem anzuerkennen, zu erklären und zu beschreiben. *Beispiel:* Verantwortung für den Beschwerdegrund übernehmen.
Beschwerdekultur (facilitation)	Unternehmensinterne Richtlinien, Prozesse und Strukturen, um im Beschwerdefall die Kommunikation mit dem Kunden zu verbessern. *Beispiele:* Erweiterung des Handlungsspielraums von Personal, Ermutigung des Kunden sich kritisch zu äußern.

Tab. 1: Kategorien von Unternehmensreaktionen
(in Anlehnung an Davidow 2003a, S. 232 ff.)

Die von Davidow (2003a; 2000) vorgeschlagene Kategorisierung der Unternehmensreaktionen weist allerdings eine **Schwäche** auf: Die zwei Kategorien *Interpersonale Kommunikation* und *Beschwerdekultur* sind inhaltlich unscharf (vgl. Gelbrich/Roschk 2007,

S. 8), wodurch die Interpretation der von ihnen ausgehenden Wirkungsbeziehungen erschwert wird. Wie die Beispiele der einzelnen Unternehmensreaktionen in Tab. 1 zeigen, umfasst *Interpersonale Kommunikation* sowohl die Kommunikation (z.B. verständnisvolles Zuhören und Einfühlungsvermögen; vgl. Clopton et al. 2001, S. 127; Maxham III 2001, S. 15) als auch den Umgang mit dem Kunden (z.B. Höflichkeit und Entgegenkommen; vgl. Hocutt et al. 2006, S. 201). Unter *Beschwerdekultur* werden die Unternehmensrichtlinien zur Beschwerdebehandlung und die Erweiterung des Handlungsspielraums von Personal (vgl. Duffy et al. 2006, S. 116), sowie die Ermutigung des Kunden sich kritisch zu äußern (vgl. Martin/Smart 1994, S. 206) subsumiert.

Obwohl die Variable **Gerechtigkeitswahrnehmung** in dem vorgestellten Modell nicht betrachtet wird (vgl. Abb. 1), ist sie dennoch für die Interpretation der Studien im Hinblick auf die Unternehmensreaktionen von Bedeutung. Denn die Mehrheit der in dieser Arbeit untersuchten Studien (u.a. Blodgett/Tax 1993; Maxham III 2001) haben die Dimensionen der (distributiven, prozessualen und interaktionalen) Gerechtigkeitswahrnehmung in ihren Untersuchungen verwendet. Allerdings haben sie diese nicht als subjektive Wahrnehmung der Gerechtigkeitsdimensionen operationalisiert, sondern experimentell variiert (vgl. Davidow 2003a, S. 232). So wurde beispielsweise in der Studie von Blodgett/Tax (1993, S. 103) der Einfluss von interaktionaler Gerechtigkeit auf Mundpropaganda und Wiederkaufabsicht mithilfe der Szenariotechnik anhand hoher (courtesy and respect) und niedriger interpersonaler Kommunikation (rude behavior) gemessen, nicht aber die Wahrnehmung interaktionaler Gerechtigkeit selbst.

In der vorliegenden Arbeit werden daher die experimentell variierten Gerechtigkeitsdimensionen als Unternehmensreaktionen interpretiert. So werden Studien, die beispielsweise **distributive Gerechtigkeit** mit der unterschiedlichen Höhe von Kompensation operationalisieren, der Unternehmensreaktion *Kompensation* zugeordnet (vgl. Blodgett/Tax 1993). **Prozessuale Gerechtigkeit** in Form von Dauer der Beschwerdebehandlung oder Vorhandensein von Richtlinien wird als Schnelligkeit bzw. Beschwerdekultur gedeutet (vgl. Blodgett et al. 1997; Kolodinsky 1992). **Interaktionale Gerechtigkeit** als experimentelle Variation von Entschuldigung, Erklärung und/oder Interpersonaler Kommunikation, wird ebendiesen drei Unternehmensreaktionen entsprechend zugewiesen (vgl. Blodgett et al. 1997; Hocutt et al. 1997). Tab. 2 fasst diese Zuordnung zusammen:

Dimensionen der Gerechtigkeitswahrnehmung	Unternehmensreaktionen
Distributive Gerechtigkeit	Kompensation
Prozessuale Gerechtigkeit	Schnelligkeit
	Beschwerdekultur
Interaktionale Gerechtigkeit	Interpersonale Kommunikation
	Entschuldigung
	Erklärung

Tab. 2: Zuordnung der Gerechtigkeitsdimensionen, die als Aktionen gemessen wurden, auf die Unternehmensreaktionen

Die Variable Gerechtigkeitswahrnehmung kann allerdings nur dann als Unternehmensreaktion interpretiert werden, wenn Studien diese experimentell variieren. Daher müssen sieben Studien nachträglich aus der Stichprobe entfernt werden, die Gerechtigkeitswahrnehmung als subjektive Wahrnehmung messen (Chebat/Slusarczyk 2005; Davidow 2003; Mattila 2006; Maxham III/Netemeyer 2003; Maxham III/Netemeyer 2002; Tax et al. 1998; Vorhees/Brady 2005;). Somit verbleiben 31 Studien, um die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und dem Nachbeschwerdeverhalten in den USA zu untersuchen.

2.4 Nachbeschwerdeverhalten

2.4.1 Nachbeschwerdezufriedenheit

Die abhängige Variable Nachbeschwerdezufriedenheit (post-complaint satisfaction) nimmt im Modell zur Darstellung der Wirkungsbeziehungen (vgl. Abb. 1) eine **mediierende Stellung** zwischen Unternehmensreaktionen und positiver Mundpropaganda sowie Wiederkaufabsicht ein. Diese mediierende Rolle von Nachbeschwerdezufriedenheit weisen unter anderem die Studien von Goodwin/Ross (1989) und Conlon/Murray (1996) nach.

Aufgrund der Mediatoreigenschaft (vgl. ausführlich Baron/Kenny 1986, S. 1176) von Nachbeschwerdezufriedenheit ist es für Unternehmen von Bedeutung, die Entstehung von Zufriedenheit im Rahmen der Beschwerdebehandlung zu verstehen. Denn nur dann können sie diese und damit auch indirekt die positive Mundpropaganda und die Wiederkaufabsicht durch die Wahl der richtigen Unternehmensreaktionen positiv beeinflussen. Eine theoretische

Erklärung, wie Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit im Beschwerdebehandlungsprozess entsteht, liefert das **Expectation-Disconfirmation-Modell** von Oliver (1981). Diesem Modell zufolge entsteht Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit durch den Vergleich einer erwarteten (Soll-Leistung) und einer tatsächlich erlebten Leistung (Ist-Leistung). Führt der Soll- bzw. Ist-Vergleich zu einer Übereinstimmung zwischen Ist- und Soll-Leistung, so entsteht Konfirmation und führt zu Zufriedenheit. Entsprechen sich Ist- und Soll-Leistung nicht, kommt es zur Diskonfirmation. Diese kann positiv sein und zu Zufriedenheit führen, wenn die Ist-Leistung größer als die Soll-Leistung ist, aber auch negativ sein und zu Unzufriedenheit führen, wenn die Ist-Leistung kleiner als die Soll-Leistung ist (vgl. Oliver 1981, S.28 f.).

Für die **Beschwerdesituation** bedeutet dies, dass Kunden Erwartungen an die Beschwerdebehandlung stellen (Soll-Leistung) und diese mit der tatsächlich erlebten Unternehmensreaktion vergleichen (Ist-Leistung). Diskonfirmation bzw. Konfirmation beschreiben somit, in welchem Ausmaß die Erwartungen durch die Beschwerdebehandlung erfüllt werden (vgl. Estelami 2000, S. 286; Dröge/Halstead 1991, S. 316).

Um das Konstrukt Zufriedenheit zu messen, kann grundsätzlich zwischen transaktionsspezifischer Zufriedenheit (transaction specific judgement) und Gesamtzufriedenheit (overall satisfaction) unterschieden werden. Mit der **transaktionsspezifischen Zufriedenheit** ist die Zufriedenheit mit der Beschwerdebehandlung, wie z.B. „satisfaction with recovery“ (Duffy et al. 2006, S. 116) oder „satisfaction with remedy“ (Harris et al. 2006, S. 426) gemeint. Bei der Untersuchung der **Gesamtzufriedenheit** wird die Zufriedenheit mit dem Unternehmen oder Produkt an sich abgefragt, beispielsweise in Form von „satisfaction with the online provider’s online service“ (vgl. Maxham III 2001, S. 12, 23) oder „overall satisfaction“ (Spreng et al. 1995, S. 17).

Da die Fallzahl der Studien nicht aussagekräftige Schlüsse zu beiden zulässt, werden die beiden Konstrukte (transaktionsspezifische Zufriedenheit und Gesamtzufriedenheit) in dieser Arbeit gleichermaßen als Nachbeschwerdezufriedenheit betrachtet.

2.4.2 Mundpropaganda

Die Mundpropaganda (word-of-mouth) zählt zu den drei abhängigen Variablen des Nachbeschwerdeverhaltens, die indirekt durch Nachbeschwerdezufriedenheit oder direkt durch die Unternehmensreaktionen beeinflusst wird (vgl. Abb. 1). Bei der Mundpropaganda handelt es sich um die persönliche Kommunikation zur Evaluierung von Produkten und

Dienstleistungen zwischen Privatleuten. Sie ist von formalen Beschwerden gegenüber Unternehmen oder Verkaufspersonal abzugrenzen (vgl. Anderson 1998, S. 6).

Grundsätzlich wird in Studien, die den Einfluss von Beschwerdebehandlung auf die Mundpropaganda untersucht haben, zwischen Valenz (word-of-mouth valence) und Wahrscheinlichkeit der Verbreitung (likelihood of word-of-mouth, bzw. dissemination) unterschieden (vgl. Halstead 2002, S. 3). Bei der **Valenz** wird die Wertigkeit der Mundpropaganda untersucht. Dabei wird Mundpropaganda als ein Kontinuum der Meinungsäußerung, welche positiv, neutral oder negativ sein kann, betrachtet (vgl. Anderson 1998, S. 6; Gelbrich/Roschk 2007, S. 13). Es wird davon ausgegangen, dass Kunden sich in irgendeiner Form (positiv, neutral oder negativ) über ein Erlebnis mit dem Unternehmen äußern (vgl. Davidow 2003b, S. 68). Bei der **Wahrscheinlichkeit der Verbreitung** hingegen wird beispielsweise durch die Anzahl der Äußerungen gemessen, ob Kunden sich überhaupt äußern und wie hoch die Wahrscheinlichkeit dafür ist (vgl. Davidow 2003b, S. 68). Da von der in Kapitel 2.1 getroffenen Studienauswahl nur die Studie von Lewis (1983) die Wahrscheinlichkeit der Mundpropaganda untersucht, berücksichtigt die vorliegende Arbeit ausschließlich die Valenz der Mundpropaganda.

Grundsätzlich stellt die Valenz für das Unternehmen sowohl eine Gefahr (bei negativer Mundpropaganda) als auch eine Chance (bei positiver Mundpropaganda) dar (vgl. Davidow 2000, S. 479). **Gefahren** können dabei zum Beispiel negative Äußerungen, Gerüchte oder Verunglimpfungen von Produkten sein (vgl. Anderson 1998, S. 6; Halstead 2002, S. 2). Besonders problematisch ist, dass negative Äußerungen die Zuhörer stärker beeinflussen als positive (vgl. Herr et al. 1991, S. 460). Kunden, die eine unpassende Beschwerdebehandlung erfahren haben, reden fast doppelt so häufig über negative Ereignisse als über positive (vgl. Davidow 2000, S. 479; TARP 1986, S. 4). Zudem sind diese Äußerungen für Unternehmen unsichtbar, da sie in persönlichen Gesprächen mit Freunden, Familie oder Bekannten stattfinden und sich somit nicht steuern lassen.

Dies gilt allerdings ebenso für positive Äußerungen, die dem Unternehmen somit die **Chance** bieten können, neue Kunden zu gewinnen. Durch positive Äußerungen über angenehme Erlebnisse mit dem Unternehmen und Empfehlungen können potenzielle Kunden beispielsweise davon überzeugt werden, das Produkt oder die Dienstleistung zu kaufen (vgl. Anderson 1998, S. 6; Maxham III 2001, S. 13).

Ziel eines jeden Unternehmens sollte es also sein, seine Beschwerdebehandlung so auszurichten, dass die negative Mundpropaganda minimiert und die positive Mundpropaganda

gesteigert wird. In der vorliegenden Arbeit wird fortan der Einfluss auf ebendiese **positive Mundpropaganda** betrachtet. Studien, die einen negativen Einfluss der Unternehmensreaktionen auf negative Mundpropaganda festgestellt haben, werden wegen doppelter Verneinung als positiv gewertet.

2.4.3 Wiederkaufabsicht

Genauso wie positive Mundpropaganda zählt die Wiederkaufabsicht (repurchase intention) zu einer der drei abhängigen Variablen des Nachbeschwerdeverhaltens, die indirekt durch Nachbeschwerdezufriedenheit oder direkt durch die Unternehmensreaktionen beeinflusst wird (vgl. Abb. 1). Sie bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde in der Zukunft beabsichtigt, wiederholt in einem bestimmten Geschäft bzw. das gleiche Produkt oder die gleiche Marke zu kaufen (vgl. Holloway et al. 2005, S. 59).

Bei der **Operationalisierung** von Wiederkaufabsicht fallen zwei Besonderheiten auf: **Erstens** wird in manchen Studien zwischen der Absicht des Wiederkaufs und der tatsächlichen Handlung (Wiederholungskauf) unterschieden. Da jedoch in den für diese Arbeit untersuchten Studien lediglich zwei den tatsächlichen Wiederkauf gemessen haben (vgl. Gilly 1987; Gilly/Gelb 1982), werden aufgrund der geringen Fallzahl in der vorliegenden Arbeit die Wiederkaufabsicht und die tatsächliche Handlung nicht differenziert betrachtet.

Zweitens wird Wiederkaufabsicht mithilfe unterschiedlicher Konstrukte operationalisiert. Eine Studie von Webster/Sundaram (1998) verwendet z.B. das Konstrukt **Loyalität**, während Tax et al. (1998) das Konstrukt **Verpflichtung** (commitment) einsetzen. In der vorliegenden Arbeit werden die unterschiedlichen Konstrukte unter dem Begriff *Wiederkaufabsicht* subsumiert. Dies ist zum einen aufgrund der ähnlichen Items bei der Messung der Konstrukte möglich. Zum anderen ermöglicht die Ähnlichkeit der Wirkungen beider Konstrukte diese Bündelung. So führen alle drei Konstrukte dazu, dass beispielsweise eine Abwanderung von Kunden zur Konkurrenz minimiert wird und dass wesentlich geringere Kosten für Marketingmaßnahmen entstehen (vgl. Estelami 2000, S. 288; Spreng et al. 1995, S. 16).

Angesichts der Tatsache, dass die Kosten einen Kunden zu halten in etwa 16-mal geringer sind als Neukundenwerbung, ist die Wiederkaufabsicht ein essenzieller Faktor für Unternehmen und damit eine entscheidende Variable, die bei der Beschwerdebehandlung berücksichtigt werden sollte (vgl. Maxham III 2001, S. 13; Estelami 2000, S. 288).

2.5 Auswertung ausgewählter Studien der Nachbeschwerdeforschung

2.5.1 Vorgehen bei der Auswertung der Studien

Zur Auswertung der Studien werden die ausgewählten Untersuchungen (vgl. Kapitel 2.1) mit den getroffenen Spezifikationen der abhängigen und unabhängigen Variablen (vgl. Kapitel 2.3 und Kapitel 2.4) auf die im Modell zugrunde gelegten Wirkungsbeziehungen untersucht (vgl. Abb. 1).

Dazu haben zwei unabhängige Kodierer die in den ausgewählten Studien untersuchten Beziehungen kodiert. Als Kodierungsvorlage erhielten sie die Beschreibung der abhängigen und unabhängigen Variablen mit den in Kapitel 2.3 und 2.4 getroffenen Spezifikationen und deren im Modell zugrunde gelegten Beziehungen (vgl. Abb. 1). Nach einer Schulung, bei dem zwei Beispielartikel gemeinsam bearbeitet wurden, erhielten sie die ausgewählten Artikel (vgl. Kapitel 2.1) und eine Tabelle, in der sie ihre Erkenntnisse notieren konnten. Die Intercoder Reliabilität wurde nach Perreault/Leigh (1989, S. 146) bestimmt und beträgt 0,87 (vgl. Anhang 3: Abb. 6). Sie liegt damit über dem geforderten Niveau von 0,8. Die Inkonsistenzen betrafen 25 der insgesamt 124 ermittelten Beziehungen, welche anschließend durch die Kodierer gemeinsam diskutiert wurden. Daraus ergibt sich schließlich eine einheitliche Kodierung aller Fälle.

Zur **Auswertung der Wirkungsbeziehungen** wird nun in einem **ersten Schrit**t untersucht, wie viele Wirkungsbeziehungen zwischen den unabhängigen Variablen (Unternehmensreaktionen) und den abhängigen Variablen (Nachbeschwerdeverhalten) bestehen (vgl. Tab. 3). Dies legt offen, ob die Modellbeziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen positiv oder negativ sind und wie häufig die einzelnen Beziehungen in den Studien empirisch nachgewiesen wurden.

Aufgrund der teilweise niedrigen Fallzahlen der einzelnen Wirkungsbeziehungen werden in einem **zweiten Schritt** die Häufigkeiten der Wirkungsbeziehungen zwischen einer Unternehmensreaktion und den drei Konstrukten des Nachbeschwerdeverhaltens addiert (vgl. grau hinterlegte Spalte in Tab. 3). Daraus lässt sich ablesen, wie häufig ein positiver oder negativer Einfluss einer Unternehmensreaktion auf das gesamte Nachbeschwerdeverhalten in den in dieser Arbeit betrachteten Studien bisher nachgewiesen werden konnte. Für die Unternehmensreaktion *Kompensation* wurde beispielsweise in 37 Fällen ein signifikant positiver Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten empirisch nachgewiesen.

Unternehmensreaktionen	Nachbeschwerdeverhalten							
	Nachbeschwerde-zufriedenheit		positive Mund-propaganda		Wiederkauf-absicht		Häufigkeiten (gesamt)	
	+	0	+	0	+	0	+	0
Kompensation	18 [a]	2 [b]	7	1	12	1	**37** [c]	**4**
Interpersonale Kommunikation	9	0	7	1	9	0	**25**	**1**
Schnelligkeit	8	1	2	1	5	1	**15**	**3**
Beschwerdekultur	5	1	4	1	4	2	**13**	**4**
Erklärung	2	2	1	0	4	1	**7**	**3**
Entschuldigung	5	3	1	0	2	1	**8**	**4**

+ bedeutet signifikant positiver Einfluss.
0 bedeutet kein signifikanter Einfluss.

[a] Lesebeispiel: Es konnte in 18 Fällen nachgewiesen werden, dass *Kompensation* einen signifikant positiven Einfluss auf die Nachbeschwerdezufriedenheit hat.

[b] Lesebeispiel: Es konnte in zwei Fällen nachgewiesen werden, dass *Kompensation* keinen signifikanten Einfluss auf die Nachbeschwerdezufriedenheit hat.

[c] Lesebeispiel: Es konnte in 37 Fällen nachgewiesen werden, dass *Kompensation* einen signifikanten positiven Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten hat.

Tab. 3: Häufigkeiten der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten

2.5.2 Ergebnisse der Auswertung und ihre Bedeutung

Die Ergebnisse der Auswertung in Tab. 3 zeigen, dass die Unternehmensreaktionen das Nachbeschwerdeverhalten insgesamt positiv beeinflussen. Bei näherer Betrachtung der einzelnen Unternehmensreaktionen werden jedoch einige Unterschiede in ihrer Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten deutlich.

Demnach sind die Unternehmensreaktionen **Kompensation** und **Interpersonale Kommunikation** zum einen die am häufigsten untersuchten Unternehmensreaktionen. Zum anderen haben diese den wirkungsvollsten Einfluss auf die Variablen des Nachbeschwerdeverhaltens. Ein verständnisvoller Umgang mit Höflichkeit und Respekt – was eine gute Interpersonale Kommunikation ausmacht – wirkt sich also durchgängig positiv auf die Nachbeschwerdezufriedenheit (9 vs. 0), positive Mundpropaganda (7 vs. 1) und Wiederkaufabsicht (9 vs. 0) aus. Gleiches gilt für die Kompensation, vor allem wenn man berücksichtigt, dass drei der insgesamt vier Gegenbefunde sich durch die Studie von Garrett (1999) erklären

lassen. Dieser hat nicht die Kompensation an sich, sondern den Einfluss einer Erhöhung der Kompensation gemessen (vgl. Garrett 1999, S. 28).

Auch der Einfluss der Unternehmensreaktionen **Schnelligkeit** und **Beschwerdekultur** auf das Nachbeschwerdeverhalten gilt als etabliert. Durch mehr Gegenbefunde als bei den Unternehmensreaktionen Kompensation und interpersonale Kommunikation ist jedoch ein geringfügig weniger wirkungsvoller Einfluss anzunehmen. Dennoch geht aus den Ergebnissen deutlich hervor, dass Unternehmen mit Schnelligkeit und Beschwerdekultur das Nachbeschwerdeverhalten positiv beeinflussen können. Dies ist beispielsweise mit der Bereitschaft sich mit den Problemen der Kunden auseinanderzusetzen, der Einführung entsprechender Richtlinien (Beschwerdekultur) und einer umgehenden Bearbeitung der eingehenden Beschwerde möglich (Schnelligkeit) (vgl. Blodgett et al. 1995; Harris et al. 2006). Die Unternehmensreaktionen **Entschuldigung** und **Erklärung** üben unter den sechs Unternehmensreaktionen den geringsten positiven Einfluss auf die Variablen des Nachbeschwerdeverhaltens aus.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich eine **Reihenfolge** bilden, die zeigt, dass das Nachbeschwerdeverhalten amerikanischer Kunden am stärksten durch *Kompensation* und *Interpersonale Kommunikation* positiv beeinflusst werden kann. Ähnlich wirksam sind die Unternehmensreaktionen *Beschwerdekultur* und *Schnelligkeit*. Am wenigsten Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten von Amerikanern haben eine *Entschuldigung* und *Erklärung*.

2.5.3 Grenzen der Ergebnisse

Die vorliegende Auswertung der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und dem Nachbeschwerdeverhalten amerikanischer Konsumenten hat jedoch auch Grenzen. Erstens wird die mediierende Variable **wahrgenommene Gerechtigkeit** im Modell nicht berücksichtigt, um die in vielen Studien experimentell variierten Gerechtigkeitsdimensionen als Unternehmensreaktion zu interpretieren (vgl. Kapitel 2.3). Dadurch war es nötig, sieben Studien auszuschließen, die sich ausschließlich mit den Konsequenzen der Wahrnehmung der Unternehmensreaktionen beschäftigen. Diese Studien zeigen jedoch, dass die Wahrnehmung der Unternehmensreaktionen einen eigenständigen Einfluss auf das Verhalten der Kunden nach einer Beschwerde hat. Denn die Wahrnehmung – wenn sie tatsächlich als solche gemessen wird – ist die subjektive und in manchen Fällen auch verzerrte Interpretation der Realität, die das Nachbeschwerdeverhalten beeinflusst (vgl. Griffin/Ross 1991, S. 320 f.). Dies wiederum bedeutet, dass nur wenn die Unternehmensreaktionen auch vom Kunden als

angemessen wahrgenommen werden, sie auch das Nachbeschwerdeverhalten positiv beeinflussen können (vgl. Conlon/Murray 1996, S. 1051; Smith et al. 1999, S. 364; vgl. hierzu auch Gelbrich/Roschk 1997, S. 5).

Zweitens wird wegen der Interpretation der Gerechtigkeitsdimensionen als Unternehmensreaktionen (bei experimenteller Variation) die Dimensionen **interaktionale Gerechtigkeit** mehrdimensional verwendet. Denn immer dann, wenn die interaktionale Gerechtigkeitswahrnehmung nicht eindeutig als *Erklärung, Interpersonale Kommunikation* oder *Entschuldigung* definiert ist, werden Aussagen für alle drei Unternehmensreaktionen getroffen. Dies führt zu den weniger trennscharfen Ergebnissen im Hinblick auf die unterschiedliche Wirkung der sechs Unternehmensreaktionen (Kapitel 2.5.2).

Drittens wird aufgrund der geringen Fallzahl (zwischen drei und 20) bei der studienübergreifenden Auswertung der Untersuchungen die **Bildung von Häufigkeiten** der relevanten Beziehungen anstelle analytischer Verfahren verwendet. Zudem werden die Häufigkeiten der drei abhängigen Variablen (Nachbeschwerdezufriedenheit, positive Mundpropaganda und Wiederkaufabsicht) zum Nachbeschwerdeverhalten zusammengefasst bewertet, um eine aussagekräftige Reihenfolge der Wirkung der Unternehmensreaktionen aufzustellen.

Da in der vorliegenden Arbeit der Fokus jedoch auf den Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten liegt, schränken die aufgeführten Grenzen die Zielsetzung der Arbeit nicht ein. Die Erkenntnisse, die sich aus der Auswertung der Studien in den USA ergeben, können als Grundlage verwendet werden, um in Kapitel 4 den Einfluss von Kultur auf die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten zu untersuchen. Zuvor bedarf es jedoch einer näheren Betrachtung von Kultur, was Gegenstand des folgenden Kapitels ist.

3 Der interkulturelle Bezugsrahmen: die GLOBE-Studie

3.1 Bedeutung von Kultur

Im Zuge der Globalisierung stehen international agierende Unternehmen vor der Frage, inwieweit sie den mit einem neuen Markteintritt verbundenen kulturellen Unterschieden begegnen sollen. Entweder können sie ihren Markteintritt an kulturspezifische Gegebenheiten anpassen und damit die Differenzierungsstrategie verfolgen, oder der Standardisierungsstrategie folgend ihre Konzepte vom Heimatmarkt auf Auslandsmärkte in weitestgehend unveränderter Form übertragen (vgl. Meissner 1995, S. 100)

Die **Standardisierung** des Marktauftritts global agierender Unternehmen ermöglicht beispielsweise Größenvorteile (economies of scale) und eine schnellere Einführung von Produkten und Dienstleistungen. Während diese Strategie zu einer Erhöhung der Effizienz und zu Kosteneinsparungen führt, verspricht die **Differenzierungsstrategie** hingegen eine höhere Effektivität. Durch eine weitgehende Anpassung an länderspezifische bzw. kulturelle Gegebenheiten kann ein höherer Wirkungsgrad erzielt sowie schneller und angemessener auf Veränderungen der Verbraucher und Wettbewerber eines Landes reagiert werden (vgl. Zentes et al. 2006, S. 53, 430).

Beide Strategien sind umstritten, schließen sich jedoch auch nicht wechselseitig aus, was eine dritte Möglichkeit für global tätige Unternehmen eröffnet: die **differenzierte Standardisierung**. Diese versucht einerseits den kulturellen Besonderheiten der unterschiedlichen Ländermärkte Rechnung zu tragen und andererseits durch Vereinheitlichung bestimmter Prozesse die Kosten soweit wie möglich zu senken (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 478).

Beide Strategien können sowohl für das gesamte Unternehmen, als auch für einzelne Geschäftsfelder verwendet werden (vgl. Zentes et al. 2006, S. 53). Im Hinblick auf die in Kapitel 1 gestellte Forschungsfrage „*Sind Unternehmensreaktionen auf eine Beschwerde universell anwendbar oder rufen sie in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Reaktionen hervor?*“ soll in dieser Arbeit daher der Frage nachgegangen werden, wie viel Standardisierung bei der Beschwerdebehandlung eines global tätigen Unternehmens möglich und wie viel Differenzierung nötig ist. Um den tatsächlichen Einfluss von Kultur auf die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten zu untersuchen, bedarf es zunächst einer näheren Betrachtung von Kultur.

3.2 Zentrale Eigenschaften von Kultur

Die intensive fachübergreifende Auseinandersetzung mit dem Begriff Kultur führt zu einer Vielzahl an teilweise ähnlichen und teilweise stark unterschiedlichen Definitionen des Begriffs. Bereits 1995 verzeichnete Allison (1995, S. 92) **über 240 Definitionen** von Kultur. Um dieser Vielfalt an Definitionen zu begegnen, wird nach Möglichkeiten gesucht diese zu klassifizieren. Eine der Herangehensweisen auf inhaltlicher Ebene ist die Suche nach Ähnlichkeiten der bis zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Beschreibungen von Kultur. Keller (1982, S. 114 ff.) findet dabei **acht Eigenschaften von Kultur**, die aus den untersuchten Definitionen als Gemeinsamkeiten identifiziert werden.

Kultur wird demnach als ein *Artefakt* (1) gesehen, wobei es sich dabei sowohl um materielle (z.B. Literatur) als auch immaterielle Kulturzeugnisse (z.B. Werte, Einstellungen, Motive) handeln kann. Kultur verkörpert zudem ein *soziales Phänomen* (2), welches vom Schicksal des Einzelnen unabhängig ist und auch fortbestehen kann, wenn die tragende Gesellschaft nicht mehr existiert. *Kultur wird erlernt* (3) und kann als „Summe der von Generation zu Generation weitergegebenen Überzeugungen, Verhaltensweisen und -regeln“ verstanden werden (Keller 1982, S. 115 f.). Ferner wird Kultur anhand von *Symbolen übermittelt* (4), wozu Sprache und Kunst zählen. Darüber hinaus hat Kultur eine *verhaltenssteuernde Funktion* (5), indem sie mithilfe von Regeln und Normen das Verhalten des Einzelnen lenkt. Durch die Vorgabe von möglichst widerspruchsfreien Überzeugungen und Normen strebt Kultur nach *innerer Konsistenz* (6). *Instrumentellen Charakter* (7) erhält Kultur dadurch, dass sie bewährte Methoden zur Bewältigung von Problemen des täglichen Überlebens zur Verfügung stellt. Durch die Anpassung an sich verändernde Verhältnisse und Forderungen kann schließlich von einer sich *verändernden Kultur* (8) gesprochen werden (vgl. zur Herleitung des Kulturbegriffs Müller/Gelbrich 2004, S. 48 ff.).

Vier der acht Eigenschaften lassen sich auch aus der **Definition von Kultur der GLOBE-Studie** herauslesen. Die Autoren der Studie definieren Kultur als ”... shared motives, values, beliefs [(1)], identities, and interpretations or meanings of significant events [(4)] that result from common experiences [(3)] of members of collectives [(2)] and are transmitted across age generations [(3)]“ (House et al. 2004, S. 15). Damit umfasst die GLOBE-Studie wesentliche inhaltliche Facetten des Begriffs Kultur. Diese wird nun in Kapitel 3.3 eingehend betrachtet.

3.3 Die GLOBE-Studie

3.3.1 Inhalte der GLOBE-Studie

Die GLOBE-Studie (**G**lobal **L**eadership and **O**rganizational **B**ehavior **E**ffectiveness) ist ein interkulturelles Forschungsprojekt, welches im Oktober 1993 von Robert House gegründet wurde (vgl. Koopman et al. 1999, S. 505). **Ziel** des Projektes ist es herauszufinden, inwieweit Kultur Einfluss auf die Führungseffektivität und Organisationskulturen von Unternehmen hat, bzw. in welchem Ausmaß Führung universell akzeptiert oder nur spezifisch von wenigen Kulturen angenommen wird (vgl. House et al. 2004, S. 10).

Um diesem Ziel näher zu kommen, widmet sich **Phase eins** der aus drei Phasen bestehenden Studie der Suche nach Kulturdimensionen, mit denen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Kulturen identifiziert werden können (vgl. House et al. 2004, S. 9; Javidan et al. 2005, S. 61). Mit diesen Kulturdimensionen werden in **Phase zwei** Daten von 17.300 Managern aus 951 Organisationen im Bereich der Telekommunikation, Lebensmittel- und Bank Industrie in 62[1] unterschiedlichen Kulturen der Welt erhoben (vgl. House et al. 2004, S. 3, 20; Javidan et al. 2006, S. 69). Nach Abschluss der Erhebung der Daten beginnt nach insgesamt zehn Jahren eine **dritte Phase**. Darin werden Analysen vorgenommen, um den Einfluss und die Effizienz spezieller Führungsstile auf die Einstellung der Mitarbeiter und deren Leistung in 25 Kulturen zu erforschen (vgl. Koopman et al. 1999, S. 505 f.; Chhokar et al. 2007, S. xxxi). Die Ergebnisse der dritten Phase sind in einem zweiten Buch der GLOBE-Studie, dem von Chhokar et al. (2007) veröffentlichten "Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies", festgehalten.

Das für die Bewältigung dieser Phasen zuständige **Forschungsteam** besteht aus einem GLOBE-Koordinationsteam (GLOBE co-ordinating team) und einem Länder-Co-Forscher-team (Country Co-Investigators), denen insgesamt 170 Forscher angehören (vgl. House et al. 2004, S. 11).

Die Koordinierung der Aktivitäten des Projekts wird als Ganzes vom **Koordinationsteam** übernommen. Es handelt sich dabei um ein multi-nationales Forschungsteam, das für die Entwicklung von quantitativen Messinstrumenten und qualitativen Methoden, die

---

[1] House et al. (2004) haben für 62 Kulturen Daten erhoben und diese für 61 Kulturen ausgewertet, da die Daten in Tschechien wegen systematischer Verzerrungen von der Analyse ausgeschlossen wurden (vgl. House et al. 2004, S. 27)

Durchführung von statistischen Analysen und die Präsentation der Ergebnisse verantwortlich ist (vgl. House et al. 2004, S. 11; House et al. 2002, S. 4).

Das **Co-Forscherteam** ist verantwortlich für die Leitung des Projektes in einem spezifischen Kulturkreis, in dem es spezialisiert ist. Die Aufgaben des Teams bestehen in der Erhebung von quantitativen und qualitativen Daten, der Wahrung der Richtigkeit der Fragebogen-Übersetzung und dem Verfassen von länderspezifischen Beschreibungen über den jeweiligen Kulturkreis. In den meisten Fällen handelt es sich um Einheimische der jeweiligen Kultur, die beim Interpretieren der Ergebnisse Einblicke aus ihrer kulturellen Perspektive beisteuern können (vgl. House et al. 2004, S. 11; House et al. 2002, S. 4).

Die Forschungsteams wenden damit sowohl quantitative als auch qualitative **Methoden** an, um ausreichend deskriptive und dennoch valide Aussagen über den kulturellen Einfluss auf den Führungsstil und organisatorische Prozesse zu treffen. Die quantitativen Aspekte beinhalten die Messung von Kultur (auf gesellschaftlicher und organisatorischer Ebene) und von Führungsstil-Attributen (vgl. o.V. 2006b). Zusätzlich wird in den gleichen Kulturen qualitativ geforscht, indem Einzel- und Gruppeninterviews geführt werden. Durch die Inhaltsanalyse der Interviews, Fokusgruppen und publizierten Medien werden kulturspezifische Interpretationen von lokalem Verhalten, Normen und Praktiken der jeweiligen Kultur entwickelt (vgl. Koopman et al. 1999, S. 506).

3.3.2 Kulturstudien als Grundlage für die GLOBE-Studie

Die aus Phase zwei hervorgehenden Kulturdimensionen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Kulturen identifizieren, werden mithilfe eines Fragebogens und zwei Pilotstudien entwickelt. Die Fragen orientieren sich dabei an bisherigen Kulturstudien (vgl. House et al. 2004, S.11; Javidan et al. 2005, S. 61).

Die bekannteste Kulturstudie ist das 1980 in erster und 2001 in zweiter Auflage veröffentlichte „*Culture's Consequences*“ vom niederländischen Organisationswissenschaftler **Hofstede**, welches lange Zeit als Standardwerk unter den Kulturstudien galt (vgl. Hofstede 1980; Hofstede 2001; Sondergaard 1994, S.448 f.; Smith et al. 1996, S.233). Hofstede befragt im Abstand von vier Jahren (1968 und 1972) 116.000 Mitarbeiter des Technologie Unternehmens IBM in 40 Ländern bezüglich ihrer arbeitsbezogenen Wertevorstellungen (vgl. Hofstede 1980, S. 11). Er wertet die Daten zuerst korrelationsstatistisch aus und reduziert diese anschließend mit einer Faktorenanalyse auf vier Dimensionen. Die Forscher der

GLOBE-Studie übernehmen diese vier Dimensionen (vgl. Abb. 2) und entwickeln diese weiter zu insgesamt sechs Kulturdimensionen (vgl. House et al. 2004, S.11).

Drei weitere Kulturdimensionen der GLOBE-Studie werden unter anderem auf Grundlage von Ansätzen von Kluckhohn/Strodtbeck (1973, 1961) und McClelland (1985, 1967, 1961) entwickelt (vgl. House et al. 2004, S. 13):

Kluckhohn/Strodtbeck (1973) entwickeln – im Gegensatz zu Hofstede (1980), der keine theoretische Vorab-Konzeptualisierung zur Herleitung seiner Kulturdimension verwendet – ihre Theorie der kulturellen Wertorientierung aus Erkenntnissen der anthropologischen Kulturforschung (vgl. Rohn 2006, S. 56). In den 50er Jahren überprüfen sie im Südwesten der USA, dem Rimrock Gebiet, ihre Erkenntnisse empirisch und veröffentlichen diese anschließend 1961 in erster und 1973 in zweiter Auflage in ihrem Werk „*Variations in Value Orientations*“ (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1973, 1961; Rohn 2006, S. 25 f.). Darin schlagen sie vor, Kultur anhand von fünf grundlegenden Orientierungen (Dimensionen) zu beschreiben: das Wesen der menschlichen Natur, die Zeitorientierung, die Beziehung zur Natur, die Beziehung zu anderen Menschen und die Tätigkeits- bzw. Sinnorientierung (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1973, S. 12). Die ersten zwei Dimensionen werden von den Forschern der GLOBE-Studie für die Entwicklung der Kulturdimensionen *Zukunfts- und Menschlichkeitsorientierung* herangezogen (vgl. Abb. 2).

Als Grundlage für die Kulturdimension *Menschlichkeitsorientierung* dient ebenfalls die Arbeit des amerikanischen Verhaltens- und Sozialpsychologen **McClelland**. Sie liefert darüber hinaus auch Erkenntnisse über Bedürfnisse und Motivation des Menschen in unterschiedlichen Kulturen, die auch für die Kulturdimension *Leistungsorientierung* von den Forschern der GLOBE-Studie herangezogen werden (vgl. House et al. 2004, S. 13). McClelland gelingt es, für 40 Länder Werte für das Bedürfnis nach Leistung (need for achievement) zu bestimmen, indem er Geschäftsleute Geschichten anhand einer Bildvorlage erfinden und niederschreiben lässt. Diese wertet er anschließend im Bezug auf die Leistungsmotivation mithilfe einer standardisierten Kodierung aus (vgl. McClelland 1985, S. 190 ff.; McClelland 1967, S. 36 ff.). Ebenso verwendet er Unterhaltungsliteratur (Gedichte, Lieder und Theaterstücke) aus unterschiedlichen Kulturen, um auf die Leistungsmotivation zu schließen (vgl. McClelland 1967, S. 52). Die Erkenntnisse daraus zeigen, dass die subjektive Bedeutung jedes Bedürfnisses von Individuum zu Individuum variiert und auch vom kulturellen Hintergrund des Einzelnen abhängt (vgl. McClelland 1967, S. 52 f.). Eine detaillierte Entwicklung der Kulturdimensionen stellt Abb. 2 dar:

Herkunft der Dimensionen	GLOBE Dimensionen
Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) Hofstede 1980	**(1) Unsicherheitsvermeidung**
Machtdistanz (power distance) Hofstede 1980; Mulder 1971	**(2) Machtdistanz**
Individualismus/Kollektivismus (individualism/collectivism) Hofstede 1980; Triandis 1995	**(3) Institutioneller Kollektivismus** **(4) Gruppen-Kollektivismus**
Maskulinität/Femininität (masculinity/femininity) Hofstede 1980	**(5) Gleichheit der Geschlechter** **(6) Selbstbewusstsein**
Zeitorientierung (past present, future orientation)* Kluckhohn/Strodtbeck 1961	**(7) Zukunftsorientierung**
Bedürfnis nach Leistung (need for achievement) McClelland 1961	**(8) Leistungsorientierung**
Wesen menschlicher Natur (human nature orientation) Kluckhohn/Strodtbeck 1961 **Angliederungs-Motiv** (affiliative motive) McClelland 1985	**(9) Menschlichkeitsorientierung**

* Die Dimension langfristige Orientierung (long-term orientation) von Hofstede (2001) weist kaum Ähnlichkeit zur Dimension Zukunftsorientierung auf (vgl. House, et al. 2004, S. 13).

Abb. 2: Entwicklung der Kulturdimensionen der GLOBE-Studie

All diese Studien weisen jedoch **Schwächen** auf. So vernachlässigt **Hofstede** beispielsweise Subkulturen, indem er Land und Kultur gleichsetzt (vgl. Nasif et al. 1991, S. 84 f.). Darüber hinaus weisen seine Ergebnisse keine externe Validität auf, da die Stichprobe auf Mitarbeitern eines einzigen Unternehmens (IBM) beruht (vgl. Sondergaard 1994, S. 449; Rose 1986a, S.250). Auch die Theorie von **Kluckhohn/Strodtbeck** ist wegen der kleinen Stichprobe, der geringen Anzahl unterschiedlicher kultureller Gruppen sowie der geografischen Nähe der untersuchten Kulturen kritisch zu sehen (vgl. Rohn 2006, S. 41). Die Untersuchungen von **McClelland** wiederum liegen mittlerweile sehr weit zurück, wodurch die Daten für aktuelle Untersuchungen an Aussagekraft verlieren.

Die **GLOBE-Studie von House et al.** (2004, S. 13) ist also die derzeit aussagekräftigste und modernste Kulturuntersuchung, die es durch die Orientierung an älteren Kulturstudien schafft, diese weiterzuentwickeln und ihren Schwächen zu begegnen. Das Ergebnis sind neun Kulturdimensionen, mit denen Kultur universell messbar wird. Diese werden im folgenden Kapitel näher betrachtet.

3.3.3 Kulturdimensionen und ihre Besonderheiten

Die nachfolgenden Kulturdimensionen werden im GLOBE-Projekt zur Messung von Kultur verwendet (House et al. 2004, S. 11):

(1) Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) beschreibt den Umfang, in dem Menschen einer Gesellschaft danach streben, die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse zu verringern, indem sie sich auf soziale Normen, Regeln und Prozesse verlassen (vgl. House et al. 2004, S. 12). In Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung sehnen sich die Menschen nach Konsistenz, Struktur und Gesetzen, um damit den Situationen im täglichen Leben besser begegnen zu können. Im Gegensatz dazu bevorzugen Menschen in Gesellschaften mit niedriger Unsicherheitsvermeidung einfache Prozesse, sind opportunistisch und gehen gerne Risiken ein (vgl. Javidan et al. 2006, S. 70).

(2) Machtdistanz (power distance) befasst sich mit dem Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten, dass Macht gleich verteilt ist (vgl. House et al. 2004, S. 13). Eine hohe Machtdistanz reflektiert eine unsymmetrische Machtverteilung in der Gesellschaft, die sich auf wirtschaftliche, soziale und politische Aspekte beziehen kann. Kulturen mit hoher Machtdistanz sind gekennzeichnet durch hierarchische Entscheidungsprozesse, bei denen Kommunikation und Teilnahme limitiert sind und nur in einer Richtung (von oben nach unten) stattfinden (vgl. Javidan et al. 2006, S. 70).

(3) Institutioneller Kollektivismus (institutional collectivism) spiegelt das Ausmaß wider, in dem institutionelle Praktiken die kollektive Allokation von Ressourcen und kollektives Verhalten fördern und belohnen (vgl. House et al. 2004, S. 12). Während in kollektivistischen Kulturen Harmonie und Kooperationen an erster Stelle stehen, werden in individualistischen Gesellschaften Autonomie und individuelle Freiheit betont (vgl. Javidan et al. 2005, S. 74).

(4) Gruppen-Kollektivismus (in-group collectivism) reflektiert den Umfang, in dem Individuen Stolz, Loyalität und Gruppenzusammenhalt zum Ausdruck bringen (vgl. House et al. 2004, S. 12). Dabei bezieht sich *in-group* auf die Familie, den Freundeskreis, aber auch auf eine Organisation.

(5) Gleichheit der Geschlechter (gender egalitarianism) beschreibt das Ausmaß, in dem eine Organisation oder Gesellschaft geschlechtsrollenspezifische Unterschiede minimiert, während sie gleichzeitig eine Gleichbehandlung von Männern und Frauen propagiert (vgl. House et al. 2004, S. 12). In Gesellschaften, in der Gleichheit der Geschlechter herrscht, werden Toleranz und Akzeptanz einer Vielfalt von Ideen und Individuen gefördert (vgl. Javidan et al. 2006, S. 70).

(6) Selbstbewusstsein (assertiveness) gibt wieder, wie selbstbewusst Individuen in Organisationen oder Gesellschaften auftreten und ob sie sich provokativ, energisch und aggressiv in ihren Beziehungen zu anderen verhalten (vgl. House et al. 2004, S. 12). Sehr selbstbewusste Kulturen neigen zu übermütigem Verhalten. Weniger selbstbewusste Kulturen hingegen bevorzugen Loyalität, Solidarität und Harmonie in Beziehungen (vgl. Javidan et al. 2006, S. 69).

(7) Zukunftsorientierung (future orientation) beschreibt, in welchem Umfang sich Individuen mit zukunftsorientiertem Verhalten befassen (vgl. House et al. 2004, S. 12, 343). Hohe Zukunftsorientierung wird unter anderem durch einen langfristigen Planungshorizont und einen systematischen Planungsprozess zum Ausdruck gebracht. Begleitet wird dieses Verhalten von Risikoscheu und Abneigung gegenüber opportunistischen Entscheidungen (vgl. Javidan et al. 2006, S. 69).

(8) Leistungsorientierung (performance orientation) beschreibt das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft ihre Mitglieder zur Leistungsverbesserung und ausgezeichneter Arbeit ermutigt und diese dafür belohnt (vgl. House et al. 2004, S.13, 239). Während in Kulturen mit hoher Leistungsorientierung Unternehmen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund stellen, hat in wenig leistungsorientierten Kulturen die Familie Vorrang (vgl. Javidan et al. 2006, S. 69).

(9) Menschlichkeitsorientierung (human orientation) spiegelt das Ausmaß wider, in dem eine Gesellschaft seine Individuen ermutigt und dafür belohnt gerecht, altruistisch, großzügig, fürsorglich und freundlich zu ihren Mitmenschen zu sein (vgl. House et al. 2004, S. 13). Während in Kulturen mit hoher Menschlichkeitsorientierung die Mitmenschen (Familie, Freunde, Gemeinschaft) wichtig sind, haben Menschen einer Kultur mit geringer Menschlichkeitsorientierung mehr Interesse an sich selbst (vgl. House et al. 2004, S. 570).

Die eben beschriebenen neun Kulturdimensionen weisen insgesamt drei **Besonderheiten** auf: **Erstens** werden die Dimensionen als **Kontinuum** dargestellt, womit Kulturen nicht nur pauschal nach Extrempolen der Kulturdimensionen beurteilt werden, sondern eine differenziertere Unterscheidung ermöglicht wird (vgl. Grove 2005a, S. 2; House et al. 2004, S. 21). Abb. 3 verdeutlicht die Abstufungsmöglichkeiten, die beispielsweise für die Kulturdimension Machtdistanz entstehen.

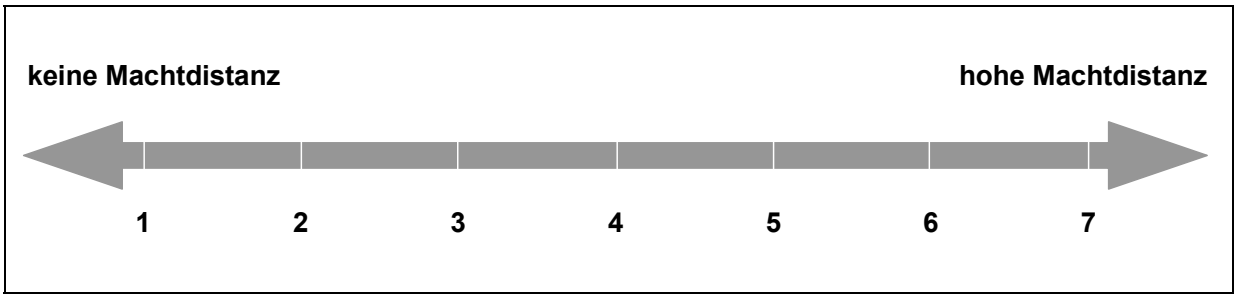


Abb. 3: Kulturdimension als Kontinuum (in Anlehnung an Grove 2005a, S.2)

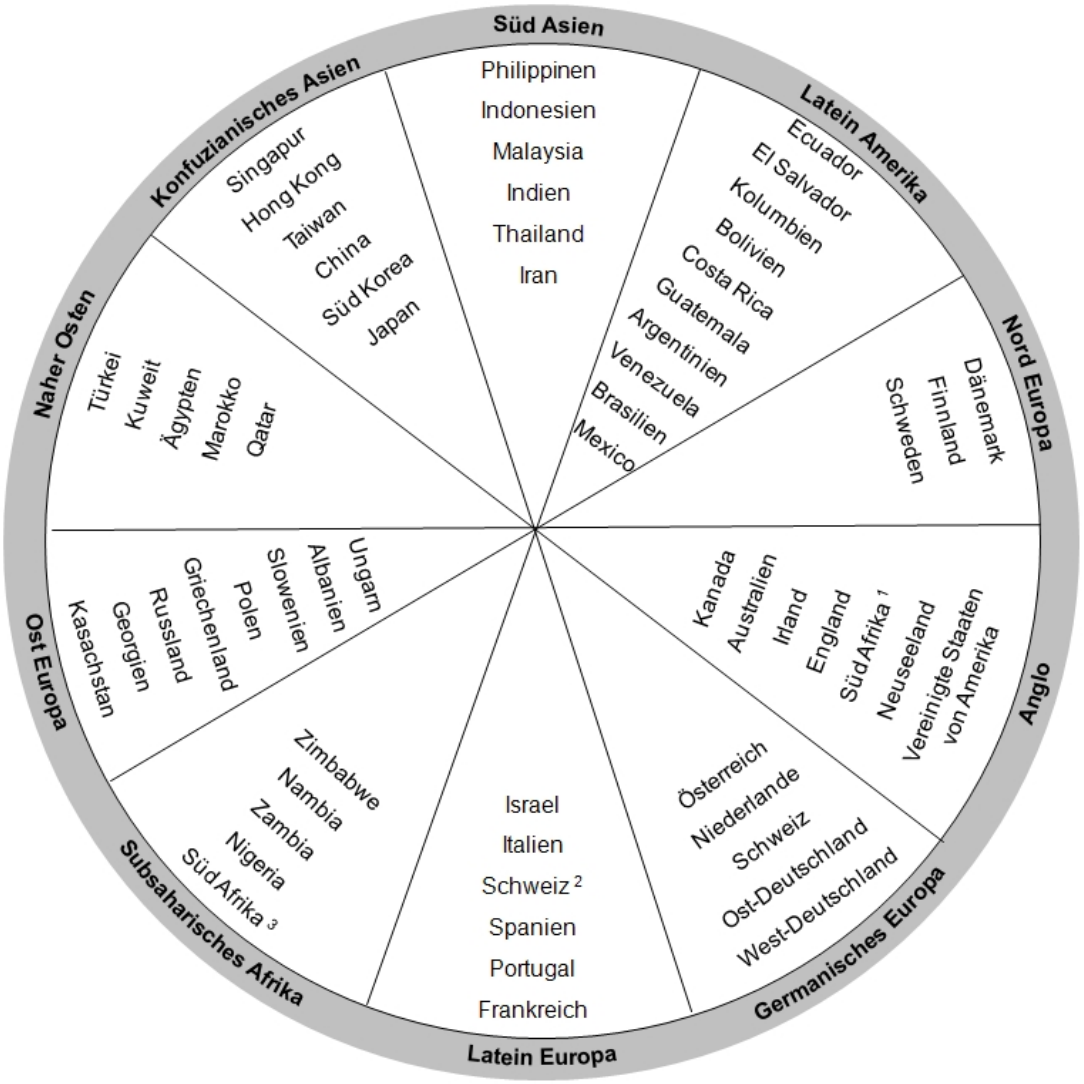
Dies gilt sowohl für die Werte (values) als auch für die Praktiken (practices) der Kulturdimensionen, was die **zweite** Besonderheit darstellt. Die **Praktiken** beziehen sich dabei auf das tatsächliche Verhalten und werden durch die Formulierung „was ist/sind" operationalisiert. Darunter sind unter anderem Verhaltensweisen, Gesetze, Verbote und Vorschriften zu verstehen. Die **Werte** hingegen erfassen kulturelle Bestrebungen und deren zukünftige Richtung im Sinne von „was soll sein" (vgl. House et al. 2004, S. 16; Javidan et al. 2005, S. 61). Die getrennte empirische Untersuchung der kulturellen Werte und Praktiken jeder Dimension zeigt, dass diese in einer Kultur große Unterschiede aufweisen (vgl. Javidan et al. 2005, S. 62).

Die bisherige Literatur (vgl. Segall et al. 1998, S. 1107) geht davon aus, dass die **Praktiken von Werten beeinflusst werden** und damit ein positiver linearer Zusammenhang besteht. Die empirische Differenzierung zwischen kulturellen Praktiken und Werten in der GLOBE-Studie widerlegt diese Annahme jedoch: Bei sieben der neun Kulturdimensionen besteht eine negative Korrelation zwischen den Werten und Praktiken (vgl. House et al. 2004, S. 729). Dies bedeutet, dass Menschen sich im Regelfall das Gegenteil von dem wünschen (Werte), was sie sehen und erleben (Praktiken).

Damit belegt die GLOBE-Studie nicht nur eklatante Unterschiede zwischen Praktiken und Werten, sondern betrachtet die Werte einer Kulturdimension unter einem ganz neuen Blickwinkel. Ausgehend von diesen Erkenntnissen hat das GLOBE-Team die Werte der Kulturdimensionen (und nicht die Praktiken) zu den Führungsstil-Dimensionen in Beziehung gesetzt. Denn sie gehen davon aus, dass Individuen von Werten stärker beeinflusst werden, wenn sie über effektiven Führungsstil nachdenken. Sie betrachten somit sowohl die Werte als auch den Führungsstil als erstrebenswerte Zielzustände (vgl. House et al. 2004, S. 45; Grove 2005a, S. 3).

Die **dritte** Besonderheit der Kulturdimensionen liegt darin, dass mithilfe dieser die 61 untersuchten Kulturen zehn **Länder-Clustern** zugeordnet werden können (House et al. 2004, S. 189 f.; Javidan et al. 2006, S. 69). Die Länder-Cluster zeichnen sich dadurch aus, dass sie

innerhalb des Clusters im Hinblick auf die Kulturdimensionen starke Gemeinsamkeiten und zwischen den Clustern starke Unterschiede aufweisen. Dies ermöglicht es, Aussagen über Ergebnisse in einer Kultur für andere Kulturen des gleichen Clusters zu verallgemeinern und verdeutlicht, welche Kulturen sich am stärksten ähneln (vgl. Gupta et al. 2002, S.11). Abb. 4 stellt die Zugehörigkeit der Kulturen und die Bezeichnungen der Länder-Cluster dar.



[1] Südafrikaner weißer Hautfarbe, [2] französischsprachige Schweiz, [3] Südafrikaner schwarzer Hautfarbe

Abb. 4: Länder-Cluster nach GLOBE (in Anlehnung an House et al. 2004, S.190)

3.3.4 Kritik an der GLOBE-Studie

Wie bereits in Kapitel 3.3.2 festgestellt, löst das GLOBE-Projekt Hofstedes Kulturstudie ab und setzt neue Standards. Dies gelingt den Autoren der GLOBE-Studie vor allen Dingen dadurch, dass sie alte Literatur aufarbeiten und weiterentwickeln und dabei gezielt Schwächen früherer Arbeiten, insbesondere der von Hofstede, begegnen. Die Forscher der GLOBE-Studie stellten sich dabei drei wesentlichen Herausforderungen:

Erstens mussten die Kulturdimensionen weiter- und neu entwickelt werden, um Kultur umfassend zu messen. Mit der Unterscheidung zwischen Werten und Praktiken der Kulturdimensionen (siehe Kapitel 3.3.3) – die zuvor nicht eindeutig auseinandergehalten wurden – gelingt es GLOBE als erste Studie, diesen Unterschied gezielt empirisch zu untersuchen und daraus neue Erkenntnisse im Hinblick auf die Beziehung zwischen Werten und Praktiken zu gewinnen (vgl. House et al. 2004, S. 730; Javidan et al. 2005, S. 62).

Zweitens sind die Erhebungen und vor allem Interpretationen der Daten nicht nur von Wissenschaftlern westlicher Kulturen geprägt, sondern von einem multinationalen Team mit Forschern aus allen untersuchten Kulturen. Dadurch werden die Ergebnisse durch zusätzliche Einblicke aus dieser einzigartigen kulturellen Perspektive bereichert (vgl. House et al. 2004, S. 11).

Drittens haben House et al. (2004) versucht, mehr Subkulturen in die Untersuchung einzubeziehen, wie z.B. die Unterscheidung von West- und Ost-Deutschland und der französisch- und deutsch-sprachigen Schweiz (vgl. House et al. 2004, S. 22; Koopman et al. 1999, S. 509). Damit setzen sich die Forscher bei der Festlegung der Stichproben (Kulturen) über nationale Grenzen, die nicht immer angemessen sind, hinweg und schaffen es, eine möglichst in sich homogene kulturelle Gruppe zu bilden (vgl. Koopman et al. 1999, S. 509).

Darüber hinaus versuchen die Forscher eine möglichst weltumfassende Stichprobe zu ziehen, die mindestens drei Kulturen in den geografischen Regionen Afrika, Asien, Zentral-, Ost- und Nord-Europa, Latein- und Nordamerika, Mittlerer Osten und pazifische Randgebiete repräsentiert (Koopman et al. 1999, S. 509).

Allerdings hat die GLOBE-Studie auch **Schwächen**. Es muss berücksichtigt werden, dass die Skalen – die zwar hohe Validität und Reliabilität aufweisen (vgl. House et al. 2004, S. 20) – so entwickelt sind, dass sie mögliche kulturelle Unterschiede auf gesellschaftlicher, nicht aber auf individueller Ebene erklären. Menschen werden zwar von der Gesellschaft, in der sie leben, geprägt, aber können aufgrund ihres Umfeldes, Charakters und Erfahrungen unterschiedlich reagieren. Der Einsatz dieser Skalen innerhalb einer Gesellschaft ist also

umstritten und kann unter Umständen zu Verzerrungen der Ergebnisse führen (vgl. o.V. 2006b).

Kritisch betrachtet werden muss auch, dass die Forscher der GLOBE-Studie Manager in nur drei Industriesektoren (Lebensmittel, Finanzdienstleistung und Telekommunikation) befragen. Dies kann zu Restriktionen bei der Interpretation der Ergebnisse führen. Damit bleibt fraglich, ob Daten von Krankhäusern oder Schulen zu anderen Ergebnissen führen würden und inwieweit die Ergebnisse tatsächlich nationale oder industrieabhängige Unterschiede darstellen (vgl. Koopman et al. 1999, S. 518).

Trotz dieser Schwächen ist die GLOBE-Studie die derzeit aussagekräftigste Kulturstudie, deren Ergebnisse nicht nur für die Unternehmens- und Personalführung von Relevanz sind. Die weiterentwickelten und differenzierten Kulturdimensionen können in diversen Forschungsfeldern (vgl. House et al. 2004, S. 26), wie z.B. im Marketing und insbesondere bei der Beschwerdeforschung, verwendet werden. Inwieweit der Einfluss von Kultur auf die Beschwerdebehandlung und das Nachbeschwerdeverhalten von Relevanz ist, wird im folgenden Kapitel erläutert.

4 Einfluss von Kultur auf die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten

Dieses Kapitel führt nun die Ergebnisse der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten in den USA (vgl. Kapitel 2) und die Kulturdimensionen der GLOBE-Studie (vgl. Kapitel 3) zusammen. Ziel ist es, auf dieser Grundlage Thesen zum Einfluss der Kultur auf ebendiese Wirkungsbeziehungen aufzustellen.

4.1 Einfluss von Kultur in der Nachbeschwerdeforschung

Die wenigen Studien, die den Einfluss von Kultur in der Nachbeschwerdeforschung analysieren, zeigen, dass Kultur im Beschwerdebehandlungsprozess durchaus eine ernstzunehmende Größe darstellt (vgl. Patterson et al. 2006, S. 264; Wong 2004, S. 958). Kultur beeinflusst dabei als **Moderatorvariable** (vgl. ausführlich Sharma et al. 1981, S. 292) die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten (vgl. Patterson et al. 2006, S. 270). Für die Beschwerdebehandlung bedeutet dies, dass die

gleiche Beschwerdebehandlung in verschiedenen Kulturen unterschiedlich empfunden wird und somit Konsequenzen für das Nachbeschwerdeverhalten hat (vgl. Wong 2004, S. 958).

Der Einfluss von Kultur auf die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktion und Nachbeschwerdeverhalten kann darauf zurückgeführt werden, dass beim Beschwerdebehandlungsprozess in der Regel ein **sozialer Austausch** stattfindet, der mit Interaktionen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden verbunden ist (vgl. McCallum/Harrison 1985, S. 35; Mattila/Patterson 2004a, S. 336 f.). Dabei sind die Wertvorstellungen und Erwartungen der Beteiligten (Unternehmen und Kunde) involviert, die jeweils von ihrem kulturellen Hintergrund geprägt sind (vgl. Patterson et al. 2006, S. 265).

Interkulturelle Studien der Nachbeschwerdeforschung haben den Einfluss von Kultur auf unterschiedliche Art und Weise untersucht. Während die Mehrzahl der hier betrachteten Studien mit einem Ländervergleich kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellt (vgl. Mattila/Patterson 2004b), verwenden nur Patterson et al. (2006) **Kulturdimensionen** (vgl. Kapitel 3.3.3). Der Einsatz von Kulturdimensionen in interkulturellen Studien hat den Vorteil, dass die Aussagekraft der Studien wesentlich höher ist als bei den Studien, die lediglich zwei Länder miteinander vergleichen. Denn oft lassen sich die Ergebnisse auch auf andere Kulturen übertragen, die ähnliche Werte hinsichtlich der Kulturdimensionen haben (vgl. Patterson et al. 2006, S. 265).

Darüber hinaus unterscheiden sich die interkulturellen Studien der Nachbeschwerdeforschung auch hinsichtlich der **untersuchten Wirkungsbeziehungen** (vgl. Tab. 4). Demnach untersuchen Mattila/Patterson (2004a), Hui/Au (2001) sowie Patterson et al. (2006) den Einfluss von Kultur auf die Gerechtigkeitswahrnehmung, vernachlässigen dabei jedoch das Nachbeschwerdeverhalten. Mattila/Patterson (2004b) betrachten dies zwar teilweise, indem sie den Einfluss von *Kompensation* und *Entschuldigung* auf die Nachbeschwerdezufriedenheit analysieren, jedoch berücksichtigen sie nicht die Variablen Wiederkaufabsicht und positive Mundpropaganda. Wong (2004) untersucht hingegen mehrere Konstrukte des Nachbeschwerdeverhaltens (Zufriedenheit, Wiederkaufabsicht, Mundpropaganda) und entspricht damit am ehesten dem in Abb. 1 aufgestellten Modell. Allerdings werden bei ihr nur die Unternehmensreaktionen *Entschuldigung* und *Kompensation* analysiert. Zudem stellt sie in ihren Hypothesen keinen direkten Bezug zu den Kulturdimensionen her, sondern bezieht ihre Ergebnisse ausschließlich auf die Länder Singapur, Australien und die USA. Lediglich die Studie von Patterson et al. (2006) hat bisher den Einfluss von Kultur mithilfe von Kulturdimensionen untersucht. Dabei sind die Autoren wiederum nur auf den Einfluss von

Entschuldigung und *Beschwerdekultur* auf die Gerechtigkeitswahrnehmung eingegangen. Tab. 4 fasst den bisherigen Forschungsstand der interkulturellen Studien der Nachbeschwerdeforschung zusammen.

Studien	Kulturdimensionen/Länder	Unternehmensreaktionen	Nachbeschwerdeverhalten	Ergebnisse*
Hui/Au 2001[1]	IDV (Hofstede) Kanada, China	Kompensation, Entschuldigung, Beschwerdekultur	GW	*Beschwerdekultur* hat in China einen stärkeren positiven Einfluss auf die GW als in Kanada. *Kompensation* hat in beiden Ländern einen positiven Einfluss auf die GW. *Entschuldigung* hat in beiden Ländern einen positiven Einfluss auf die GW.
Mattila/Patterson 2004a[1]	Keine USA, Thailand, Malaysia	Kompensation, Erklärung	GW	*Kompensation* hat in den USA einen stärkeren Einfluss auf die GW als in Thailand und Malaysia. *Erklärung* hatte in allen drei Ländern einen positiven Einfluss auf die GW. In Thailand und Malaysia ist der Einfluss auf die interaktionale GW aber stärker.
Mattila/Patterson 2004b[1]	Keine USA, Thailand, Malaysia	Kompensation, Erklärung	Nachbeschwerdezufriedenheit, externe bzw. interne Schuldzuschreibung	*Kompensation* hat bei Kunden in den USA einen stärkeren positiven Einfluss auf die Nachbeschwerdezufriedenheit als in Thailand und Malaysia.
Patterson et al. 2006[2]	MD, IDV, UV (Hofstede) Thailand und Australien	Entschuldigung, Beschwerdekultur	GW	*Eine Entschuldigung* eines Verkäufers mit höherem Status beeinflusst die GW des Kunden in einer Kultur mit hoher MD stärker, als in einer mit niedriger MD. *Beschwerdekultur* hat in kollektivistischen Kulturen einen stärkeren Einfluss auf die interaktionale Gerechtigkeit als in einer individualistischen. *Beschwerdekultur* führt in einer Kultur mit hoher UV zu höherer wahrgenommener prozessualen Gerechtigkeit, als in einer Kultur mit niedrigerer UV.
Wong 2004[1]	MD, IDV, MAS, UV (Hofstede) Singapur, USA, Australien	Kompensation, Entschuldigung	Zufriedenheit, Wiederkaufabsicht, Mundpropaganda	*Kompensation* verbessert das Nachbeschwerdeverhalten in den USA, nicht aber in Australien und Singapur. *Entschuldigung* führt in Australien und Singapur zu einer höheren Zufriedenheit als in den USA.

MD= Machtdistanz, IDV= Individualismus, MAS= Maskulinität, UV= Unsicherheitsvermeidung, GW= Gerechtigkeitswahrnehmung
[1] indirekter Bezug zu den Kulturdimensionen (über Länder), [2] direkter Bezug zu den Kulturdimensionen
*Es wurden nur die Ergebnisse mit Bezug zur Beschwerdebehandlung aufgenommen.

Tab. 4: Überblick über die interkulturellen Studien der Nachbeschwerdeforschung

Dabei wird deutlich, dass keine der interkulturellen Studien den Einfluss der sechs Unternehmensreaktionen nach Davidow (2003a) auf das Nachbeschwerdeverhalten im Kontext der Kulturdimensionen untersucht. Darüber hinaus geht keine der Studien auf die Unternehmensreaktionen *Schnelligkeit* und *Interpersonale Kommunikation* ein.

4.2 USA im Kontext der Kulturdimensionen

Um Thesen zur Wirkung der sechs Unternehmensreaktionen nach Davidow (2003a, S. 232) auf das Nachbeschwerdeverhalten für möglichst viele Kulturen aufzustellen, werden auch in der vorliegenden Arbeit fortan **Kulturdimensionen** verwendet. Im Gegensatz zu den bisherigen interkulturellen Studien werden dafür jedoch die der **GLOBE-Studie** herangezogen (vgl. Kapitel 3.3.3). Dabei werden angelehnt an die bisherige Forschung (vgl. Tab. 4) die Dimensionen *Unsicherheitsvermeidung, Selbstbewusstsein, Institutioneller Kollektivismus* und *Machtdistanz* verwendet.

Nicht betrachtet wird somit **erstens** die Kulturdimension *Gruppen-Kollektivismus*, da sie ausschließlich familiäre Beziehungen misst und die Dimension *Institutioneller Kollektivismus* mit ihrem Fokus auf die Berufswelt die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden wesentlich besser erfasst (vgl. o.V. 2006a; Liu/McClure 2001, S. 58). **Zweitens** muss zwischen den Dimensionen *Selbstbewusstsein* und *Geschlechtergleichheit*, die aus der Kulturdimension *Maskulinität vs. Femininität* von Hofstede (1980) entstanden sind, differenziert werden (vgl. Abb. 2). *Geschlechtergleichheit* wird fortan nicht betrachtet, da dem *Selbstbewusstsein* eine größere Bedeutung im Hinblick auf die Beschwerdebehandlung beigemessen wird (vgl. Ngai et al. 2007, S. 1378). **Drittens** werden schließlich die Kulturdimensionen *Menschlichkeits-, Zukunfts-* und *Leistungsorientierung* nicht mitberücksichtigt, da sie in der bisherigen interkulturellen Nachbeschwerdeforschung keine Anwendung finden (vgl. Tab. 4).

Wie in Kapitel 3.3.3 dargestellt, unterscheidet die GLOBE-Studie bei ihren Kulturdimensionen zwischen Werten und Praktiken. Um Thesen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wirkung der Unternehmensreaktionen auf das Nachbeschwerdeverhalten aufzustellen, verwendet die vorliegende Arbeit die **Werte** und nicht die Praktiken der Kulturdimensionen. Denn ähnlich wie bei den Führungsstildimensionen in der GLOBE-Studie wird auch bei der Beschwerdebehandlung davon ausgegangen, dass Werte aus Erfahrungen mit Praktiken resultieren und damit erstrebenswerte Zielzustände darstellen, die das Verhalten maßgeblich beeinflussen (vgl. House et al. 2004, S. 45; Grove 2005a, S. 3).

Weiterhin werden die Kulturdimensionen – wie in Abb. 3 dargestellt – als **Kontinuum** betrachtet, welches zwischen zwei Extrempolen (z.B. sehr starke Unsicherheitsvermeidung und keine Unsicherheitsvermeidung) fünf weitere Abstufungsmöglichkeiten zulässt. Bei näherer Betrachtung der Werte der Kulturdimension *Unsicherheitsvermeidung* zeigt sich, dass

keine der 61 untersuchten Kulturen die Extrempositionen einnimmt, sondern sich alle in einer bestimmten Spanne auf dem Kontinuum darstellen lassen.

Die **Spanne** für eine Kulturdimension ergibt sich aus dem höchsten und niedrigsten Wert der jeweiligen Kultur und ermöglicht eine bessere Einordnung der einzelnen Werte in Relation zu den anderen Kulturen und im Verhältnis zum Kontinuum. Abb. 5 verdeutlicht, dass die 61 untersuchten Kulturen hinsichtlich des Maßes an Unsicherheitsvermeidung in einer Spanne zwischen 3,16 und 5,61 liegen (vgl. House et al. 2004, S. 623).

Innerhalb der Spanne werden die Länder in **Gruppen** (bands) unterteilt, um die Kulturen untereinander besser abzugrenzen. Kulturen innerhalb der Gruppe sind sich bezüglich der Unsicherheitsvermeidung ähnlich, während die Gruppen untereinander signifikante Unterschiede aufweisen (vgl. House et al. 2004, S. 621). Diese werden in Abb. 5 durch eine unterschiedlich starke Farbgebung dargestellt.

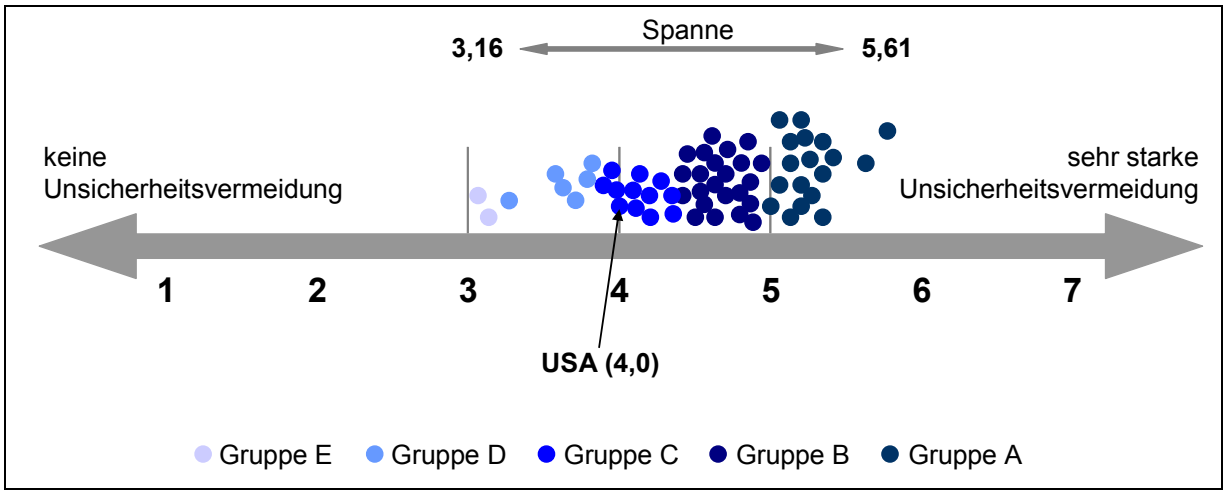


Abb. 5: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung (auf Basis von House et al. 2004, S. 623)

Demnach sind die USA auf der Mitte (4,0) des Kontinuums einzuordnen, gehören aber mit einem Wert von 4,0 zu den zwölf Kulturen mit dem geringsten Maß an Unsicherheitsvermeidung (vgl. Abb. 5). Auf der Kulturdimension Institutioneller Kollektivismus gehören sie mit einem Wert von 4,17 ebenfalls zu Ländern mit dem niedrigsten Institutionellem Kollektivismus. Beim Selbstbewusstsein erreichen die USA mit einem Wert von 4,32 hingegen einen der höchsten Werte, während sie bei Machtdistanz mit einem Wert von 2,85 im Vergleich zu den anderen Kulturen eher im Mittelfeld liegen. Dabei liegt die Spanne bei Machtdistanz in der unteren Hälfte des Kontinuums (niedrige Machtdistanz) und bei Institutionellem Kollektivismus in der oberen Hälfte (hoher Institutioneller Kollektivismus) (vgl. Anhang 4: Abb. 8-10).

Setzt man nun die Werte der Kulturdimensionen für die USA mit den Ergebnissen der Auswertung der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten aus Kapitel 2.5.2 in Verbindung, gilt Folgendes: In Kulturen mit einem hohen Maß an Selbstbewusstsein und einem geringen Anteil an Institutionellem Kollektivismus, Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung haben die Kompensation und die Interpersonale Kommunikation die stärkste positive Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten. Das Etablieren einer Beschwerdekultur und die Schnelligkeit der Beschwerdebehandlung beeinflussen das Nachbeschwerdeverhalten etwas geringfügiger, aber sind wirksamer als eine Erklärung und Entschuldigung (vgl. Kapitel 2.5.2).

Unbeantwortet bleibt hierbei jedoch die Frage, welche Wirkung die Unternehmensreaktionen auf das Nachbeschwerdeverhalten in Kulturen mit einem niedrigeren Maß an Selbstbewusstsein und einem höheren Maß an Institutionellem Kollektivismus, Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung haben. Um diese Frage und damit auch die in Kapitel 1 aufgestellte Forschungsfrage zu beantworten, gilt es nun, diese Wirkungsbeziehungen im Kontext dieser Kulturdimensionen zusammenzuführen.

4.3 Nachbeschwerdeverhalten und Unternehmensreaktionen im Kontext der Kulturdimensionen

4.3.1 Hohe Unsicherheitsvermeidung

4.3.1.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von hoher Unsicherheitsvermeidung

Um herauszufinden, welche Unternehmensreaktionen in einer Kultur mit hoher Unsicherheitsvermeidung (UV) das Nachbeschwerdeverhalten am stärksten beeinflussen, gilt es zunächst, das Verhalten von Menschen in einem solchen kulturellen Kontext zu verstehen. Daher werden in einem ersten Schritt **typische Eigenschaften** von Menschen in einer Kultur mit hoher UV und dessen Auswirkung auf ihr Verhalten betrachtet.

Grundsätzlich gilt, dass Menschen in Gesellschaften mit hoher UV (z.B. Thailand, Albanien oder Iran) sich nach Konsistenz, Struktur und Gesetzen sehnen, die ihnen helfen Situationen im täglichen Leben besser zu begegnen und Unvorhersehbarkeiten zukünftiger Ereignisse zu reduzieren (vgl. House et al. 2004, S. 603, 623). Zudem versuchen sie, Unsicherheiten soweit

wie möglich durch Planung und Risikovermeidung zu verringern (vgl. Donthu/Yoo 1998, S. 181).

Donthu/Yoo (1998, S. 180) zufolge betrifft die sorgfältige Planung bei Menschen mit hoher UV auch die Auswahl des Dienstleistungsanbieters, bei der vom Kunden grundsätzlich keine voreiligen Entscheidungen getroffen werden. Darüber hinaus konnten Donthu/Yoo (1998, S. 180) in ihrer interkulturellen Studie zur Dienstleistungsqualität nachweisen, dass Menschen in Kulturen mit hoher UV aufgrund des Aufwandes, den sie in die Planung und Vorbereitung ihrer Entscheidung investieren, sehr **hohe Erwartungen** an die zu erbringende Leistung stellen. Übertragen auf das Nachbeschwerdeverhalten bedeutet dies, dass die Erwartungen an eine adäquate Beschwerdebehandlung bei Menschen in Kulturen mit hoher UV entsprechend hoch sind. Werden sie nicht erfüllt, wirkt sich das – wie im Expectation-Disconfirmation-Modell dargestellt – negativ auf die Nachbeschwerdezufriedenheit aus (vgl. Kapitel 2.4.1).

Weiterhin haben Menschen in Kulturen mit hoher UV eine **Abneigung gegen Wechsel und Veränderung** (vgl. House et al. 2004, S. 618). Die interkulturelle Studie zum Kundenverhalten von Liu et al. (2001, S. 122) bestätigt, dass sich diese Aversion auch auf die Wechselbereitschaft des Kunden im Unternehmen bezieht. Es wird davon ausgegangen, dass der Kunde einer Kultur mit hoher UV versucht, einen Anbieterwechsel zu vermeiden, weil dieser immer mit einem gewissen Risiko und Maß an Ungewissheit einhergeht und dabei nicht sicher ist, ob der neue Anbieter tatsächlich besser ist als der bisherige (vgl. Zeithaml 1981, S. 188). Patterson/Smith (2003, S. 108) bringen das Dilemma, in dem sich der Kunde mit hoher UV sieht, mit folgenden Zitat auf dem Punkt: „The devil you know is better than the devil you don't know". Bezogen auf das Nachbeschwerdeverhalten kann die geringe Wechselbereitschaft für Unternehmen bedeuten, dass der Kunde nach einer Beschwerde durchaus gewillt ist, die Leistung bzw. Produkte erneut zu kaufen.

Darüber hinaus haben Liu et al. (2001, S. 126) festgestellt, dass Kulturen mit hoher UV stärker dazu neigen (als Kulturen mit geringer UV) sich **positiv** über eine gute Dienstleistung zu **äußern**. Sie gehen davon aus, dass der Kunde mit seinen positiven Äußerungen versucht, das Gefühl von Unsicherheit in sich selbst zu reduzieren und bestehende Bedenken auszuräumen. Negative Mundpropaganda hingegen wird aus dem gleichen Grund vermieden, da negative Äußerungen Gefühle von Besorgnis und Angst steigern würden (vgl. Liu et al. 2001, S. 122). Demnach ist eine hohe Bereitschaft des Kunden vorhanden, sich positiv zu äußern, auch wenn dies lediglich dem Selbstzweck dient. Mit einer adäquaten Beschwerde-

behandlung können Unternehmen diese Neigung zur positiven Mundpropaganda nutzen und haben damit die Chance, neue Kunden zu gewinnen (vgl. Kapitel 2.4.2).

4.3.1.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von hoher Unsicherheitsvermeidung

Nach der Betrachtung von Besonderheiten von Menschen in Kulturen mit hoher UV und deren Auswirkungen auf ihr Verhalten soll nun in einem zweiten Schritt untersucht werden, welche der sechs Unternehmensreaktionen nach Davidow (2003a) (vgl. Kapitel 2.3) in einer Kultur mit hoher UV das Nachbeschwerdeverhalten am wirkungsvollsten beeinflussen.

Die einzige interkulturelle Studie der Nachbeschwerdeforschung, welche bisher die Kulturdimension UV direkt in Verbindung mit Beschwerdebehandlung untersucht hat, ist die von Patterson et al. (2006) (vgl. Tab. 4). Sie haben nachgewiesen, dass in einer Kultur mit hoher UV das Etablieren einer **Beschwerdekultur**, die dem Kunden insbesondere über den Verlauf des Beschwerdebehandlungsprozesses informiert, zu einer höheren wahrgenommenen prozessualen Gerechtigkeit führt, als bei Kunden einer Kultur mit niedrigerer UV (vgl. Patterson et al. 2006, S. 266, 271).

Es ist davon auszugehen, dass nicht nur die wahrgenommene Gerechtigkeit von Menschen mit hoher UV durch eine Beschwerdekultur positiv beeinflusst wird, sondern sich diese auch positiv auf das Nachbeschwerdeverhalten auswirken kann. Denn mit Richtlinien, Prozessen und Strukturen zur Beschwerdebehandlung, die mit einer Beschwerdekultur einhergehen, wird das Unternehmen den Bedürfnissen nach klaren Regeln und einem transparenten Vorgehen gerecht (vgl. Donthu/Yoo 1998, S. 180; House et al. 2004, S. 618).

So kann das Unternehmen die Ungewissheit, die sich Kunden mit hoher UV in einem Beschwerdefall ausgesetzt fühlen, reduzieren und wird den hohen Erwartungen der Kunden am besten gerecht (vgl. Kapitel 4.3.1.1). Werden diese erfüllt oder sogar übertroffen, ist zu erwarten, dass Kunden mit hoher UV nicht einmal in Erwägung ziehen werden, das Unternehmen zu wechseln und sich aufgrund des positiv wahrgenommenen Erlebnisses positiv über das Unternehmen äußern (vgl. Kapitel 4.3.1.1). Daher lautet die erste These:

These 1: In Kulturen mit *hoher Unsicherheitsvermeidung* hat das Etablieren einer **Beschwerdekultur** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in einer Kultur mit niedriger Unsicherheitsvermeidung.

Auf weitere Unternehmensreaktionen im Zusammenhang mit UV ist die Studie von Patterson et al. (2006) nicht eingegangen. Allerdings weisen interkulturelle Studien, die den Einfluss von Kulturdimensionen auf die Dienstleistungsqualität untersucht haben, darauf hin, dass nicht nur die Beschwerdekultur, sondern auch andere Unternehmensreaktionen für Kulturen mit hoher UV von Bedeutung sind. Furrer et al. (2000, S. 364) haben beispielsweise nachgewiesen, dass die von einem Fehler bzw. Produktversagen ausgehende Ungewissheit durch eine Garantie, die dem Kunden eine schnelle Lösung des Problems zusichert, gebannt werden muss. Sie zeigen damit, dass **Schnelligkeit** im Beschwerdebehandlungsprozess für einen Kunden mit hoher UV eine große Rolle spielt.

Die eminente Bedeutung von Schnelligkeit bei der Beschwerdebehandlung lässt sich darauf zurückführen, dass die Beschwerdebehandlungssituation für den betroffenen Kunden grundsätzlich eine Unannehmlichkeit darstellt (vgl. Diener/Greyser 1978, S. 24; Fürst 2005, S. 10). Da nicht sicher ist, zu welchem Ergebnis die Beschwerde tatsächlich führen wird und damit die Ungewissheit über den Ausgang der Beschwerde hoch ist, kann eine solche Situation auf einen Kunden mit hoher UV sogar bedrohlich wirken. Um den Kunden nur so kurz wie möglich dieser belastenden Situation auszusetzen, ist die Schnelligkeit der Beschwerdebehandlung für einen Kunden mit hoher UV von großer Bedeutung. Diese Erkenntnis mündet daher in die folgende These:

These 2: In Kulturen mit *hoher Unsicherheitsvermeidung* hat die **Schnelligkeit** bei der Beschwerdebehandlung einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung.

Eine weitere Unternehmensreaktion, die bei der Beschwerdebehandlung in Kulturen mit hoher UV nicht vernachlässigt werden sollte, ist die **Erklärung**. Indem das Unternehmen die Bereitschaft zeigt, ein Problem und dessen Entstehung zu erklären, vermittelt es dem Kunden mit hoher UV das Gefühl, dass es die Beschwerde ernst nimmt, dem Problem nachgeht und den Sachverstand besitzt, das Problem zu lösen (vgl. Davidow 2003a, S. 242). Das wiederum ruft beim Kunden ein Gefühl von Sicherheit hervor.

Genaugenommen nutzt das Unternehmen mit der Abgabe einer Erklärung einen ähnlichen Verhaltenszug wie der Kunde, wenn er mit positiven Äußerungen versucht, das Gefühl von Unsicherheit in sich selbst zu reduzieren und bestehende Bedenken auszuräumen (vgl. Kapitel 4.3.1.1). Denn eine Erklärung hat eine vergleichbare Wirkung wie die positive Mundpropaganda des Kunden, mit dem Unterschied, dass hier nicht der Kunde, sondern der

Angestellte des Unternehmens das Problem „schön redet“, um das Maß an Unsicherheit zu reduzieren. Die dritte These lautet somit:

These 3: In Kulturen mit *hoher Unsicherheitsvermeidung* hat eine **Erklärung** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in einer Kultur mit niedriger Unsicherheitsvermeidung.

Eine große Bedeutung von materiellen Werten (tangibles), wie etwa der Ausstattung oder Einrichtung eines Unternehmens, konnten Furrer et al. (2000, S. 364, 369) in ihrer interkulturellen Studie zur Dienstleistungsqualität für Kunden mit hoher UV nicht feststellen. Sie begründen diese geringe Relevanz materieller Werte damit, dass diese die Ungewissheit von Kunden mit hoher UV nicht reduzieren können.

Beim Beschwerdebehandlungsprozess ist deshalb zu erwarten, dass die Kompensation nicht die alles entscheidende Handlung des Unternehmens darstellt, um den Bedürfnissen von Kunden mit hoher UV nach einer Beschwerde gerecht zu werden. Vielmehr ist die Kompensation als eine durchaus willkommene Unternehmensreaktion in einem Beschwerdebehandlungsprozess zu sehen, die aber nicht in der Lage ist, die Unsicherheit erheblich zu reduzieren und damit die Erwartungen von Kunden mit hoher UV nur bedingt erfüllen kann (vgl. Kapitel 4.3.1.1). Die sich daraus abgeleitete vierte These lautet:

These 4: In Kulturen mit *hoher Unsicherheitsvermeidung* hat die **Kompensation** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung.

In einer Konsumsituation, also noch vor einem Beschwerdefall, stehen die Pflege der Geschäftsbeziehung und der Vertrauensaufbau in einer Kultur mit hoher UV im Vordergrund (vgl. Furrer et al. 2000, S. 360; Money et al. 1998, S. 77). Trotz der durch die Beschwerde belasteten Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen ist im Beschwerdefall nicht davon auszugehen, dass die Pflege der Geschäftsbeziehung nach einer Beschwerde auch die dominierende Sorge von Kunden mit hoher UV ist. Denn die Ungewissheit über den Beschwerdeausgang überwiegt und erhöht insbesondere das Bedürfnis nach einer schnellen und nachvollziehbaren Beschwerdebehandlung, um das Gefühl von Risiko möglichst schnell zu reduzieren (vgl. These 1 und 2). Damit spielt die **Interpersonale Kommunikation** zur Pflege der Geschäftsbeziehung vor dem Eintritt eines Beschwerdegrundes und/oder nach Behebung des Fehlers eine wichtige Rolle für Kunden mit hoher UV. Für die

Beschwerdebehandlung selbst ist jedoch nur von einem nachrangigen Einfluss auszugehen. These fünft fasst diese Erkenntnis folgendermaßen zusammen.

These 5: In Kulturen mit *hoher Unsicherheitsvermeidung* hat die **Interpersonale Kommunikation** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung.

Auch bei einer **Entschuldigung** wird erwartet, dass sie nicht direkt zur Unsicherheitsreduzierung beiträgt und damit bei der Beschwerdebehandlung wie die Interpersonale Kommunikation für einen Kunden mit hoher UV eine geringere Bedeutung hat.

These 6: In Kulturen mit *hoher Unsicherheitsvermeidung* hat die **Entschuldigung** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung.

4.3.2 Niedriges Selbstbewusstsein

4.3.2.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von niedrigem Selbstbewusstsein

Die Forscher der GLOBE-Studie haben die Kulturdimension Selbstbewusstsein (SB) auf Grundlage der Dimension Maskulinität vs. Femininität von Hofstede (1980) entwickelt (vgl. Abb. 2). Sie unterscheidet sich jedoch inhaltlich erheblich von dieser, was nicht zuletzt durch die nicht signifikante Korrelation zwischen den Ergebnissen beider Dimensionen bestätigt wird (vgl. House et al. 2004, S. 412 f.).

Während Hofstede (1980, S. 261 f.) mit seiner Dimension die Bedeutung von ausgewählten Arbeitszielen wie beispielsweise „Einkommen“ und „Anerkennung“ (für den maskulinen Pol) und „Arbeitsbeziehung“ und „Jobsicherheit“ (für den femininen Pol) abfragt, erfassen die Autoren der GLOBE-Studie Charaktereigenschaften unabhängig von Arbeitszielen. Daraus werden Erkenntnisse über das Maß an SB, Dominanz und Mitgefühl in den Kulturen gewonnen (vgl. House et al. 2004, S. 413).

Da bei der Dimension Maskulinität vs. Femininität weder explizit noch implizit das SB erfasst wird (vgl. House et al. 2004, S. 412 f.) und die interkulturellen Studien ausschließlich die Kulturdimensionen von Hofstede (oder seinen Vorgängern) verwenden (vgl. Kapitel 4.2), gibt es noch keine Studien, die sich mit SB als Kulturdimension auseinandersetzen (vgl. House et

al. 2004, S. 401). Deshalb wird in dieser Arbeit auf **psychologische Erkenntnisse** und **typische Charaktereigenschaften** von Menschen in Kulturen mit niedrigem SB zurückgegriffen, um Schlussfolgerungen auf das Nachbeschwerdeverhalten zu ziehen und schließlich Aussagen über die Wirksamkeit der Unternehmensreaktionen zu treffen.

In der **Psychologie** wird das SB als ein Verhaltens- und Kommunikationsstil betrachtet, der dabei hilft, mit schwierigen oder problematischen Umständen umzugehen (vgl. Rakos 1991, S. 5). Booream/Flowers (1978, S. 17) schreiben in diesem Zusammenhang: „Assertion basically involves asking for what one wants, refusing what one doesn't want, and expressing desired positive and negative messages to others". Demnach beinhaltet SB, dass man das fordert, was man möchte, ablehnt was einem nicht zusagt und sich sowohl positiv als auch negativ frei über Ereignisse äußert. Das Gegenteil dazu sind Menschen, die sich schwer tun, ihre wahren Gedanken und Gefühle zu äußern, die es zulassen von anderen dominiert oder gedemütigt zu werden und Anfragen und Befehle anderer befolgen, auch wenn sie selbst nicht davon überzeugt sind (vgl. House et al. 2004, S. 397).

In einer **Nachbeschwerdesituation** ist deshalb davon auszugehen, dass Menschen in Kulturen mit niedrigem SB grundsätzlich nicht zu **Mundpropaganda** neigen. Sie sind eher zurückhaltend, bescheiden und äußern sich nur dann, wenn sie direkt gefragt werden. In einem solchen Fall ist aber durchaus denkbar, dass sie aufgrund eines stark ausgeprägten Sinns für Gleichberechtigung, Solidarität und vor allem für zwischenmenschliche Beziehungen beispielsweise Freunde oder Familienmitglieder vor dem Unternehmen warnen, bzw. es ihnen empfehlen (vgl. House et al. 2004, S. 405). Dies geschieht jedoch nicht mit der Deutlichkeit und Direktheit von Menschen in Kulturen mit einem hohen Maß an SB, sondern mit größter Vorsicht und sprachlichem Feingefühl, was von den Fragenden geschätzt, richtig gedeutet und ernst genommen wird (vgl. House et al. 2004, S. 404 f.; Holtgraves 1997, S. 633). Somit können die nach außen hin schweigsam wirkenden Menschen von Kulturen mit niedrigem SB durch ihre negative bzw. positive Mundpropaganda durchaus eine Gefahr, aber auch eine Chance für das Unternehmen sein (vgl. Kapitel 2.4.2).

Aufgrund der mediierenden Rolle von Nachbeschwerdezufriedenheit (vgl. Kapitel 2.4.1) ist davon auszugehen, dass solange die Erwartungen an die Beschwerdebehandlung erfüllt werden, der Kunde auch nach einer Beschwerde **zufrieden** ist und sich dann positiv über das Unternehmen äußert. Allerdings sollte sich das Unternehmen dabei bewusst sein, dass in Kulturen mit niedrigem SB die **Erwartungen** der Kunden sehr hoch sind. Denn sie sehen

grundsätzlich in ihrem Gegenüber vor allem das Gute, vertrauen ihm, aber erwarten im Gegenzug eine ähnliche Wertschätzung (vgl. House et al. 2004, S. 405).

Sollten die Erwartungen enttäuscht werden, muss zwar mit negativer Mundpropaganda, nicht aber mit einer sofortigen Abwanderung des Kunden gerechnet werden. Denn die Kundentreue von Menschen mit einem geringen Maß an SB ist von Loyalität und Kooperationsgeist geprägt (vgl. House et al. 2004, S. 405). Solange das Unternehmen das Vertrauen des Kunden mit niedrigem SB nicht erschüttert, indem es beispielsweise eine Beschwerde ignoriert oder nur unzureichend behandelt, ist die Wechselbereitschaft gering und die **Wiederkaufabsicht** auch nach einer Beschwerde entsprechend hoch.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass das Nachbeschwerdeverhalten von Menschen in Kulturen mit niedrigem SB von der Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen und der Wertschätzung Anderer geprägt ist. Diese sind ausschlaggebend wenn Kunden mit niedrigem SB nach Empfehlungen gefragt werden, beeinflussen ihre Erwartungen und führen auch im Beschwerdefall zu Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Das Vertrauen, welches dem Unternehmen selbst in einer Beschwerdesituation entgegengebracht wird, sollte daher von diesem nicht leichtfertig verspielt, sondern mit einer entsprechenden Beschwerdebehandlung belohnt werden.

4.3.2.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von niedrigem Selbstbewusstsein

Welche Unternehmensreaktionen am ehesten die Erwartungen der Kunden erfüllen und somit auch das Nachbeschwerdeverhalten positiv beeinflussen, lässt sich anhand von Erkenntnissen von Trompenaars/Hampden-Turner (2002) herleiten. Diese unterscheiden Kulturen mithilfe von interner (internal) und externer (external) Orientierung und setzen dabei das Verhalten von internen Kulturen mit hohem SB gleich (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner 2002, S. 154). Die externe Orientierung hingegen entspricht dem Verhalten von Menschen mit niedrigem SB. Nach Trompenaars/Hampden-Turner (2002, S. 155) erwarten diese in Geschäftsprozessen insbesondere Sanftheit, Höflichkeit und Geduld.

Um als Unternehmen diesem Bedürfnis des Kunden auch bei der Beschwerdebehandlung gerecht zu werden, sollte sich der Angestellte, der sich der Beschwerde annimmt, beim Kunden entschuldigen. Denn mit einer **Entschuldigung** begegnet der Angestellte dem Ärger des Kunden über eine mangelnde Leistung mit dem Verständnis und der Höflichkeit, die ein Kunde mit niedrigem SB erwartet. Gleichzeitig wird der Angestellte dem Bedürfnis des

Kunden nach Harmonie gerecht (vgl. House et al. 2004, S. 405; Trompenaars/Hampden-Turner 2002, S. 155) und kann somit einen zuvor unzufriedenen Kunden wieder zufriedenstellen. Somit lautet die siebte These:

These 7: In Kulturen mit *niedrigem Selbstbewusstsein* hat eine **Entschuldigung** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit hohem Selbstbewusstsein.

Weiterhin haben Trompenaars/Hampden-Turner (2002, S. 155) festgestellt, dass bei Menschen mit interner Orientierung der Fokus auf ihnen „selbst“ liegt, während er bei Menschen mit externer Orientierung auf den „Anderen“ liegt. Dies kann beispielsweise ein Kunde, Partner oder Kollege sein.

Da der Kunde für gewöhnlich in einem Beschwerdebehandlungsprozess stärker emotional involviert ist als in einem routinierten Kaufprozess (vgl. Smith et al. 1999, S. 356), ist allerdings zu erwarten, dass der Kunde nun auch die Aufmerksamkeit erwartet, die er sonst immer den Anderen zukommen lässt. Deshalb ist der **interpersonalen Kommunikation** bei der Beschwerdebehandlung von Menschen mit geringem SB eine große Wirkung beizumessen, da diese die nötige Aufmerksamkeit und Fürsorge vermittelt, die ein Kunde mit geringem SB erwartet. Die achte These lautet somit:

These 8: In Kulturen mit *niedrigem Selbstbewusstsein* hat die **Interpersonale Kommunikation** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit hohem Selbstbewusstsein.

These sieben und acht zeigen, dass die wirkungsvollsten Unternehmensreaktionen für Menschen in Kulturen mit niedrigem SB (z.B. Japan, China oder Philippinen) aufgrund der Bedeutung von zwischenmenschlichen Beziehungen diejenigen sind, die sich der interaktionalen Gerechtigkeit zuordnen lassen (vgl. House et al. 2004, S. 411). Denn sie umfassen die Art und Weise, wie mit Menschen während eines Konfliktlösungsprozesses (z.B. die Beschwerdebehandlung) umgegangen wird (vgl. Blodgett et al. 1997, S. 189). Demnach sind eine *Entschuldigung*, *Interpersonale Kommunikation* aber auch eine *Erklärung* (vgl. Tab. 2) für Menschen in Kulturen mit niedrigem SB von großer Bedeutung und sollten in der Beschwerdebehandlung nicht fehlen. Somit müssen die Thesen sieben und acht um die folgende These ergänzt werden.

These 9: In Kulturen mit *niedrigem Selbstbewusstsein* hat eine **Erklärung** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit hohem Selbstbewusstsein.

Während Unternehmensreaktionen, die den Umgang mit Kunden während der Beschwerdebehandlung betreffen, eine durchweg starke Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten haben, wird dem Prozess der Beschwerdebehandlung, zu dem die Beschwerdekultur und die Schnelligkeit der Beschwerdebehandlung zählen, weniger Bedeutung zugeschrieben (vgl. Tab. 2). Eine Begründung dafür lässt sich aus Erkenntnissen von Kluckhohn/Strodtbeck (1973) und Trompenaars/Hampden-Turner (2002) ableiten.

Kluckhohn/Strodtbeck (1973, S. 15 ff.) haben eine Unterteilung von Kulturen im Hinblick auf selbstbewusste Menschen vorgenommen und dabei zwischen Menschen mit einer Macher-Orientierung (doing) und einer Sein-Orientierung (being) unterschieden. Während die Macher-Orientierung, die dem Verhalten von Menschen in selbstbewussten Kulturen entspricht, versucht ihre Umgebung zu kontrollieren und zu manipulieren, geht die Sein-Orientierung davon aus, dass man seine Umgebung nicht beeinflussen kann und versucht, sich ihr so wie sie ist anzupassen (vgl. Schein 1992, S. 127). Menschen mit Sein-Orientierung, die mit niedrigem SB korrespondiert, versuchen somit nicht, Kontrolle auszuüben, sondern neigen dazu, Gegebenheiten zu akzeptieren (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1973, S. 16).

Übertragen auf die Beschwerdebehandlung bedeutet dies, dass Kunden mit niedrigem SB einen Beschwerdefall eher gelassen hinnehmen. Sie akzeptieren das Produktversagen und gehen davon aus, dass das Unternehmen in ihrem Sinne die beste Lösung für den Beschwerdevorfall finden wird. Unternehmensinterne Richtlinien und Prozesse zur Beschwerdebehandlung, die den Beschwerdebehandlungsprozess für sie transparenter machen und ihnen Kontrollmöglichkeiten geben, sind damit nicht gefragt. Vielmehr sehen sie das Gute im Anderen und verlassen sich auf den Angestellten, dem sie die Beschwerde anvertraut haben (vgl. Kapitel 4.3.2.1). Diese Erkenntnis führt zu folgender These:

These 10: In Kulturen mit *niedrigem Selbstbewusstsein* hat eine **Beschwerdekultur** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit hohem Selbstbewusstsein.

Aufgrund der Tatsache, dass der Kunde in einer Kultur mit wenig SB eher gewillt ist, Gegebenheiten hinzunehmen (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1973, S. 15), spielt auch die **Schnelligkeit** der Beschwerdebehandlung eine untergeordnete Rolle. Die Erkenntnis von

Trompenaars/Hampden-Turner (2002, S. 155), dass unter anderem auch Geduld von Menschen mit niedrigem SB erwartet wird, stützt dies. Denn wenn der Kunde an den Angestellten den Anspruch stellt geduldig zu sein, ist davon auszugehen, dass der Kunde keine rasche Beschwerdebehandlung erwartet, sondern vielmehr, dass der Angestellte sich für ihn Zeit nimmt. Somit lautet die elfte These:

These 11: In Kulturen mit *niedrigem Selbstbewusstsein* hat die **Schnelligkeit der Beschwerdebehandlung** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit hohem Selbstbewusstsein.

Angesichts der starken Bedeutung, die Kunden mit niedrigem SB der Interaktion mit dem Unternehmensangestellten beimessen (vgl. These sieben bis neun), könnte eine **Kompensation** als Unternehmensreaktion auf eine Beschwerde als unzureichend empfunden werden. Denn durch eine Kompensation, beispielsweise in Form von einem Produktersatz, kann das Gefühl entstehen, dass diese die Interaktion zwischen Angestelltem und Kunden reduziert, bzw. gar nicht notwenig macht (vgl. Furrer et al. 2000, S. 360). Der Kunde wird zwar finanziell wieder so gestellt, wie zur Ausgangssituation (beim Kauf des Produktes), würde sich aber „abgefertigt“ fühlen und mit dem durch die Beschwerde entstandenen Unmut allein gelassen werden. Seine Erwartungen an eine Beschwerdebehandlung bleiben also unerfüllt. Dies mündet in die zwölfte These:

These 12: In Kulturen mit *niedrigem Selbstbewusstsein* hat eine **Kompensation** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit hohem Selbstbewusstsein.

4.3.3 Hoher Institutioneller Kollektivismus

4.3.3.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von hohem Institutionellen Kollektivismus

Menschen in Kulturen mit hohem Institutionellem Kollektivismus (IK) (z.B. El Salvador, Brasilien oder Ecuador) unterscheiden sich von denen mit niedrigem IK (z.B. Russland, Schweden oder Georgien) insbesondere im Geschäftsleben hauptsächlich in der Verbundenheit mit anderen Menschen (vgl. o.V. 2006a; House et al. 2004, S. 470). Während in Kulturen mit niedrigem IK die eigenen Ziele wichtiger sind, als die einer Gemeinschaft und das Gefühl

für Andere zuständig zu sein sehr gering ist, haben Gruppenziele in Kulturen mit hohem IK Priorität gegenüber den eigenen. Die Integration und Verbundenheit mit einer Gruppe steht also im Vordergrund (vgl. House et al. 2004, S. 454).

Liu/McClure (2001, S. 57) haben herausgefunden, dass dieser starke Zusammenhalt der Gruppe in einer Kultur mit hohem IK dazu führt, dass ihre Mitglieder die anderen Gruppenmitglieder vor dem Unternehmen warnen, mit denen sie selbst schlechte Erfahrungen gesammelt haben. Die **Mundpropaganda** wird somit als eine Art Schutzfunktion eingesetzt, um zu verhindern, dass Andere den selben Fehler machen (vgl. Halstead 2002, S. 2). Da das Wohl der Gruppe in Kulturen mit hohem IK im Vordergrund steht (vgl. House et al. 2004, S. 454) ist es umgekehrt aber ebenso wahrscheinlich, dass Gruppenmitglieder bei positiven Erlebnissen das Unternehmen empfehlen. Somit besteht in Kulturen mit hohem IK eine hohe Bereitschaft, sowohl positive als auch negative Mundpropaganda einzusetzen.

Die starke Verbundenheit zu einer oder mehreren Gruppen in Kulturen mit hohem IK hat auch einen Einfluss auf die **Wiederkaufabsicht**. Denn während Kunden einer individualistischen Kultur dazu neigen, den Anbieter zu wechseln wenn ein negatives Ereignis eintritt, weil sie ausschließlich ihr eigenes Wohl im Sinn haben, ordnen Kunden in Kulturen mit hohen IK ihres dem Gemeinwohl unter. Die Loyalität und das Vertrauen in ein Unternehmen und deren zugrundeliegenden Geschäftsbeziehungen werden daher nicht so schnell aufgegeben und bieten dem Unternehmen die Chance, auf das Versagen zu reagieren und damit die Geschäftsbeziehung erneut zu festigen (vgl. Liu et al. 2001, S. 129).

Weiterhin weisen Donthu/Yoo (1998, S. 184) und Furrer et al. (2000, S. 363) in ihren interkulturellen Studien nach, dass in Kulturen mit hohem IK die **Erwartungen** an die Servicequalität niedriger sind als die in individualistisch geprägten Kulturen. Demnach ist zu erwarten, dass insbesondere die Erwartungen an die Beschwerdebehandlung in Kulturen mit hohem IK niedrig sind. Dabei handelt es sich zumeist um ökonomisch weniger entwickelte Kulturen (z.B. El Salvador, Brasilien und Iran), in denen die Konsumenten erst noch lernen müssen, dass ihnen bestimmte Rechte zustehen, von denen sie unter anderem bei einem Produktmangel Gebrauch machen können (vgl. Tse et al. 1989, S. 459 f.; House et al. 2004, S. 454, 470). Es ist also davon auszugehen, dass in Kulturen mit hohem IK die Kunden aufgrund der niedrigen Erwartungen auch nach einer Beschwerde wieder relativ schnell **zufrieden** zu stellen sind.

4.3.3.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von hohem Institutionellen Kollektivismus

Ebenso wie das Nachbeschwerdeverhalten vom starken Gruppenzusammenhalt in Kulturen mit hohem IK geprägt ist, bestimmt es auch die Wirkung der Unternehmensreaktionen. So haben Furrer et al. (2000, S. 360, 363) beispielsweise festgestellt, dass es Kunden in individualistischen Kulturen aufgrund der weniger stark ausgeprägten Bindung an Gruppen bevorzugen, eine Distanz zwischen sich selbst und dem Anbieter zu wahren. Diese Distanz kann durch materielle Werte, wie beispielsweise professionelles Aussehen der Angestellten oder moderne Ausstattung, geschaffen werden (vgl. Furrer et al. 2000, S. 369).

Bei einer Beschwerdebehandlung ist es möglich, eine solche Distanz durch **Kompensation** zu gewährleisten. Denn durch einen Produktersatz oder eine Kostenerstattung wird der Schaden des Kunden ausgeglichen und gleichzeitig eine Auseinandersetzung mit dem Kunden umgangen.

Kunden, die wiederum viel Wert auf (Geschäfts-)Beziehungen legen, wie es in einer Kultur mit hohem IK der Fall ist, könnten sich durch eine Kompensation sogar beleidigt fühlen. Denn für sie sind **interpersonale Beziehungen** und der Aufbau von Vertrauen weitaus wichtiger, als eine Kompensation (vgl. Wong 2004, S. 959; Reisinger et al. 1999, S. 1222). Hui/Au (2001, S. 171) bestätigen dies mit der Erkenntnis ihrer interkulturellen Studie, dass Kompensation von Kanadiern (niedriges Niveau an IK) mehr geschätzt wird als von Chinesen (höheres Niveau an IK). Aus diesen Erkenntnissen lassen sich die folgenden zwei Thesen formulieren:

These 13: In Kulturen mit *hohem Institutionellen Kollektivismus* hat eine **Kompensation** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedrigem Institutionellem Kollektivismus.

These 14: In Kulturen mit *hohem Institutionellen Kollektivismus* hat eine **Interpersonale Kommunikation** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit einem niedrigem Institutionellen Kollektivismus.

Mit dem Bedürfnis nach guten (Geschäfts-)Beziehungen geht bei Kunden in Kulturen mit hohem IK auch ein starkes Harmoniebedürfnis einher. Sie versuchen unter allen Umständen, eine Konfrontation zu vermeiden und beschweren sich daher auch nur sehr selten (vgl. Patterson et al. 2006, S. 266). Wenn es dennoch zu einer Beschwerde kommt, sollte das Unternehmen die Unannehmlichkeit, die für den Kunden mit einer Beschwerde einhergeht, so

weit wie möglich reduzieren und insbesondere darum bemüht sein, dass der Kunde sein Gesicht wahren kann (vgl. Diener/Greyser 1978, S. 24; Fürst 2005, S. 10). Denn in einem kulturellen Kontext mit hohem IK spielt die Rücksichtnahme auf die gesellschaftliche und berufliche Stellung und insbesondere das Image des Kunden eine sehr wichtige Rolle (vgl. Patterson et al. 2006, S. 265). Mattila/Patterson (2004a, S. 338) zufolge wird ein Gesichtsverlust, beispielsweise durch Ausschluss oder Bloßstellung, von Kunden mit hohem IK sogar stärker gefürchtet als jede andere Bestrafung.

Mit einer **Entschuldigung**, die indirekt ein Fehlereingeständnis des Unternehmens darstellt (vgl. Tab. 1), kann nicht nur ein Prestigeverlust des Kunden vermieden, sondern auch der Kunde von Unannehmlichkeiten und möglichen Schuldgefühlen einer Beschwerde befreit werden. Das Vertrauen, das der Kunde dem Unternehmen durch die Beschwerde entgegenbringt, wird damit entsprechend gewürdigt und die Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Angestellten bzw. Unternehmen verbessert. Darüber hinaus wird die Beschwerdebehandlung als positives Erlebnis mit dem Unternehmen empfunden und als solches an alle dem Kunden nahestehenden Menschen weitergegeben. Diese Erkenntnisse führen zu folgender These:

These 15: In Kulturen mit *hohem Institutionellen Kollektivismus* hat eine **Entschuldigung** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedrigem Institutionellem Kollektivismus.

Wie ungern sich Kunden in Kulturen mit hohem IK beschweren, geht aus der interkulturellen Studie von Patterson et al. (2006, S. 266) hervor. Darin weisen die Autoren der Studie nach, dass die wahrgenommene Gerechtigkeit in kollektivistischen Kulturen stärker steigt als in individualistischen, wenn das Unternehmen das Problem von selbst erkennt und daraufhin aus eigenem Antrieb den Fehler behebt (vgl. Patterson et al. 2006, S. 271).

Es ist davon auszugehen, dass auch die Nachbeschwerdezufriedenheit bei Kunden in einer Kultur mit hohem IK positiv beeinflusst wird, wenn Unternehmen bei der Beschwerdebehandlung die Bereitschaft signalisieren sich mit den Problemen der Kunden auseinanderzusetzen und durch Nachfragen wie „Sind sie denn immer noch mit ihrem letzten Einkauf zufrieden?“ auf den Kunden zugehen. Durch eine **Beschwerdekultur**, bei der entsprechende Richtlinien und Strukturen etabliert werden, wird die Bereitschaft dazu signalisiert und zusätzlich das Bedürfnis nach aktiver Beschwerdebehandlung gestillt. Daraus lässt sich folgende These ableiten:

These 16: In Kulturen mit *hohem Institutionellen Kollektivismus* hat eine **Beschwerdekultur** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedrigem Institutionellem Kollektivismus.

Eine Unternehmensreaktion, die dem Bedürfnis nach Verbundenheit und Zusammenhalt von Kunden in einer Kultur mit hohem IK gerecht wird, ist die **Erklärung**. Denn indem der Unternehmensangestellte die Ursache des Problems erläutert, kann er indirekt dem Kunden vermitteln, dass durch die Beschwerde des Kunden ein Problem aufgedeckt werden konnte, das in Zukunft auch viele andere Kunden betroffen hätte. Somit wird den Kunden das Gefühl vermittelt, dass sie einen großen Beitrag zum Wohl des Unternehmens und insbesondere der anderen Kunden geleistet haben. Da Kunden in einer Kultur mit hohem IK ihr eigenes Wohl dem der Gemeinschaft unterordnen (vgl. House et al. 2004, S. 454) ist davon auszugehen, dass ihre Erwartungen an eine Beschwerdebehandlung mit einer Erklärung sogar übertroffen werden und die Nachbeschwerdezufriedenheit hoch ist. Diese Erkenntnisse münden in die folgende These:

These 17: In Kulturen mit *hohem Institutionellen Kollektivismus* hat eine **Erklärung** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedrigem Institutionellem Kollektivismus.

Wenn Furrer et al. (2000, S. 360) in ihrer interkulturellen Studie Kunden einer individualistischen Gesellschaft als eigenverantwortlich handelnd, anspruchsvoll und auf Effizienz bedacht charakterisieren, beschreiben sie dabei das Gegenteil eines in einer Kultur mit hohem IK lebenden Kunden. Dieser nämlich richtet sein Handeln nicht in erster Linie nach seinem eigenen Wohl, sondern nach dem der Gemeinschaft aus und legt dabei viel Wert auf Harmonie, was sich insbesondere in einem gelassenen und ruhigen Lebensstil widerspiegelt (vgl. House et al. 2004, S. 454). Daher ist davon auszugehen, dass eine möglichst **schnelle** Beschwerdebehandlung von Kulturen mit hohem IK nicht erwartet wird.

These 18: In Kulturen mit *hohem Institutionellen Kollektivismus* hat **Schnelligkeit** bei der Beschwerdebehandlung einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedrigem Institutionellen Kollektivismus.

4.3.4 Hohe Machtdistanz

4.3.4.1 Nachbeschwerdeverhalten im Kontext von hoher Machtdistanz

Bei der Dimension Machtdistanz (MD) muss nicht nur unterschieden werden, ob es sich um eine Kultur mit einem hohen oder niedrigen Maß an MD handelt, sondern auch, wie die Macht darin verteilt ist. Im Hinblick auf eine Konsumsituation muss also geklärt sein, ob der Kunde oder das Unternehmen die höhere Machtposition hat.

Erkenntnissen von Hernandez/Fugate (2004, S. 156) zufolge empfinden machtlose Kunden eine Beschwerde als aussichtslos und fühlen sich in ihrer Position nicht einmal dazu berechtigt, sich überhaupt zu beschweren. Da in der vorliegenden Arbeit der Schwerpunkt auf der Nachbeschwerdeforschung liegt, wird davon ausgegangen, dass der **Kunde die höhere Machtposition** hat. Denn nur in einem solchen Fall ist zu erwarten, dass sich ein Kunde überhaupt beschwert und eine Beschwerdebehandlung und deren Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten von Relevanz sind.

Furrer et al. (2000, S. 359, 363) und Donthu/Yoo (1998, S. 181, 184) haben in ihren interkulturellen Studien zur Wahrnehmung und Erwartung an die Servicequalität herausgefunden, dass schwache Kunden in einer Kultur mit hoher MD (z.B. Hongkong, Bolivien oder Neuseeland) niedrige **Erwartungen** an gute Serviceleistung haben. Während Kunden mit niedrigem Status das Gefühl haben, dass ihnen gegenüber dem Unternehmensangestellten keinerlei Rechte zustehen, empfinden einflussreiche Kunden, dass der niedrige Status eines Unternehmensangestellten diesen verpflichtet, einen angesehenen Kunden besonders gut zu behandeln (vgl. Mattila 1999, S. 252).

Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die Erwartungen eines einflussreichen Kunden in einer Kultur mit hoher MD sehr hoch sind. Wong (2004, S. 958) bestätigt dies und begründet ihre Erkenntnis damit, dass im Fall eines Unternehmensversagens oder Produktfehlers die Distanz zwischen Kunden und Unternehmensangestellten als noch größer empfunden wird. Somit ist zu erwarten, dass es in einer Kultur mit hoher MD einer noch größeren Anstrengung bedarf, um einen einflussreichen und zugleich unzufriedenen Kunden, der sich beschwert hat, wieder zufriedenzustellen.

Die sehr hohen Erwartungen von Kunden mit hohem Status in einer Kultur mit hoher MD suggerieren zunächst, dass diese sich positiv über das Unternehmen äußern. Liu et al. (2001, S. 125) haben jedoch nachgewiesen, dass solche Kunden selbst nach positiven Erlebnissen

nicht zu **positiver Mundpropaganda** neigen. Denn sie sind gewohnt, gut behandelt zu werden und empfinden eine erstklassige Behandlung als Norm (vgl. Liu et al. 2001, S. 122). So ist auch für die Beschwerdebehandlung zu erwarten, dass einflussreiche Kunden in Kulturen mit hoher MD ebenfalls nicht zu positiver Mundpropaganda neigen. Höchstens wenn die Erwartungen an die Beschwerdebehandlung übertroffen werden, kann mit positiver Mundpropaganda gerechnet werden.

Sollte dies nicht gelingen, muss jedoch nicht eine sofortige Abwanderung des Kundenstamms befürchtet werden. Denn die Hypothese von Liu et al. (2001, S. 125), dass Kunden mit hohem Status in Kulturen mit hoher MD den Anbieter wechseln, wenn sie dessen Leistungsqualität als schlecht wahrnehmen, hat sich in ihrer interkulturellen Studie nicht bestätigt. Ob dies auch für die Situation nach einer Beschwerde gilt, ist bisher noch unerforscht. Es ist jedoch anzunehmen, dass selbst nach einer Beschwerde die **Wiederkaufabsicht** bei einflussreichen Kunden in einer Kultur mit hoher MD vorhanden ist, insbesondere solange der Kunde eine seinen Erwartungen entsprechende Beschwerdebehandlung erhält. Welche Unternehmensreaktionen dafür in Frage kommen und inwieweit diese das Nachbeschwerdeverhalten tatsächlich beeinflussen, wird im Folgenden betrachtet.

4.3.4.2 Wirkung von Unternehmensreaktionen im Kontext von hoher Machtdistanz

In einer Kultur mit hoher MD unterscheiden sich Kunden mit hohem Status von Unternehmensangestellten mit niedrigerem Status hauptsächlich durch materielle Werte wie Gehaltsunterschiede, Privilegien und Statussymbole (vgl. Patterson et al. 2006, S. 265). Die daraus entstehende Distanz zu Menschen mit einem niedrigeren Status wird in einer Kultur mit hoher MD als erstrebenswert empfunden und als ein Zeichen von Respekt wahrgenommen (vgl. Furrer et al. 2000, S. 363, 359; Patterson et al. 2006, S. 265).

Es ist anzunehmen, dass auch bei der Beschwerdebehandlung Kunden mit hohem Status erwarten, dass ihnen Respekt entgegengebracht wird und die Distanz zwischen hohem und niedrigem Status, bzw. Kunde und Unternehmensangestellten, gewahrt bleibt. Eine **Kompensation** scheint in diesem kulturellen Kontext die optimale Unternehmensreaktion zu sein, um die Distanz mit materiellen Werten zu wahren und die sehr hohen Erwartungen des Kunden zu erfüllen. Somit lautet die nächste These:

These 19: In Kulturen mit *hoher Machtdistanz* hat eine **Kompensation** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten von Kunden mit einem hohen Status als in Kulturen mit niedriger Machtdistanz.

Wie wichtig es für einflussreiche Kunden in einer Kultur mit hoher MD ist die Statusverhältnisse zu würdigen, hat auch die interkulturelle Studie zur Beschwerdebehandlung von Patterson et al. (2006, S. 266, 270) gezeigt. Darin haben die Autoren nachgewiesen, dass in einer Kultur mit hoher MD eine **Entschuldigung** von einem Unternehmensangestellten mit höherem Status (z.B. Servicemanager) die wahrgenommene distributive Gerechtigkeit von angesehenen Kunden stark beeinflusst.

Da eine Entschuldigung implizit mit einem Schuldeingeständnis einhergeht, bei dem das Unternehmen den Fehler eingesteht, der zum Produktversagen geführt hat (vgl. Tab. 1), werden die Statusverhältnisse gewahrt und damit dem Kunden der gewünschte Respekt entgegengebracht. Daher ist zu erwarten, dass nicht nur die wahrgenommene Gerechtigkeit positiv durch eine Entschuldigung beeinflusst wird, sondern auch die Erwartungen an eine Beschwerdebehandlung erfüllt werden und den Kunden wieder zufriedenstellen. Die nächste These lautet somit folgendermaßen:

These 20: In Kulturen mit *hoher Machtdistanz* hat eine **Entschuldigung** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten von Kunden mit einem hohen Status, als in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz.

Eine weitere Möglichkeit, Kunden mit hohem Status in einer Kultur mit hoher MD den gewünschten Respekt entgegenzubringen und ihren hohen Erwartungen gerecht zu werden, ist die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Unternehmensangestellten.

Furrer et al. (2000, S. 360) haben für Kunden mit niedrigem Status in einer Kultur mit hoher MD nachgewiesen, dass diese gewohnt sind, von einflussreichen Unternehmensangestellten als unwichtig behandelt zu werden und daher einer einfühlsamen und freundlichen Beziehung keine große Bedeutung beimessen. Bei Kunden mit einem hohen Status in einer Kultur mit hoher MD gehen sie wiederum davon aus, dass diese eine außerordentlich gute Behandlung nicht nur schätzen, sondern diese auch von Unternehmensangestellten mit niedrigerem Status erwarten (vgl. Furrer et al. 2000, S. 359).

Für die Beschwerdesituation, in der der einflussreiche Kunde die Statusunterschiede zwischen ihm und dem Unternehmensangestellten noch stärker wahrnimmt (vgl. Wong 2004, S. 958),

ist anzunehmen, dass der Kunde einen verständnisvollen Umgang mit Höflichkeit und Respekt – was eine gute **Interpersonale Kommunikation** ausmacht – als Minimum an Beschwerdebehandlung erwartet. Diese Erkenntnis mündet in folgende These:

These 21: In Kulturen mit *hoher Machtdistanz* hat eine **Interpersonale Kommunikation** einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten von Kunden mit einem hohen Status als in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz.

Eine **Erklärung** hingegen könnte aufgrund der Machtverteilung eine gegenteilige Wirkung hervorrufen. Die Erklärung und Beschreibung der Problemursache als Beschwerdebehandlung würde nicht, wie in einer Kultur mit hoher UV, als Zeichen von Sachverstand empfunden (vgl. 4.3.1.2), sondern könnte aufgrund der hohen Statusunterschiede als Belehrung aufgefasst werden. Da diese bei einem Kunden mit hoher MD zu einem Gesichtsverlust führen kann, ist zu erwarten, dass der Kunde die Erklärung nicht annehmen würde. Dies führt zu folgender These:

These 22: In Kulturen mit *hoher Machtdistanz* hat eine **Erklärung** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten von Kunden mit einem hohen Status als in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz.

Während Kunden mit niedrigem Status in einer Kultur mit hoher MD sich vom Unternehmensangestellten abhängig fühlen und daher großen Wert auf Sicherheit und Garantie legen (vgl. Furrer et al. 2000, S. 360, 363), fühlt sich ein Kunde mit hohem Status in einer Kultur mit hoher MD dem Angestellten gegenüber überlegen. Er vertraut auf die Ergebenheit des Angestellten und fühlt sich aufgrund der Statusverhältnisse abgesichert. Übertragen auf die Beschwerdesituation bedeutet dies, dass eine **Beschwerdekultur** weder als Aufforderung zur Beschwerde noch zur Nachvollziehbarkeit und Absicherung einer guten Beschwerdebehandlung durch Prozesse und Richtlinien vom Kunden als notwendig empfunden wird. Somit lautet die nächste These:

These 23: In Kulturen mit *hoher Machtdistanz* hat eine **Beschwerdekultur** einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten von Kunden mit einem hohen Status als in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz.

Für Kunden in einer Kultur mit hoher MD haben Donthu/Yoo (1998, S. 181) und Furrer et al. (2000, S. 363, 369) nachgewiesen, dass Kunden mit niedrigem Status keine hohen

Erwartungen an die **Schnelligkeit** des Serviceanbieters stellen. Für Kunden mit hohem Status hingegen gehen Furrer et al. (2000, S. 359) davon aus, dass die Schnelligkeit eine wesentlich wichtigere Rolle spielt. Da in dieser Arbeit im Kontext von hoher MD ausschließlich Kunden mit hohem Status betrachtet werden, ist anzunehmen, dass die Erwartungen an eine schnelle Beschwerdebehandlung sehr hoch sind und damit einen Einfluss auf die Nachbeschwerdezufriedenheit haben. Diese Erkenntnis mündet in folgende These:

These 24: In Kulturen mit *hoher Machtdistanz* hat die **Schnelligkeit** der Beschwerdebehandlung einen stärkeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten von Kunden mit einem hohen Status als in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz.

4.4 Übersicht und Bedeutung der Ergebnisse

Die Erkenntnisse aus Kapitel 4.3 und 2.5.2 werden in Tab. 5 zusammengefasst und im Folgenden herangezogen, um die in Kapitel 1 gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Dazu werden zuerst die Erkenntnisse aus den 24 aufgestellten Thesen für die vier Kulturdimensionen diskutiert (grau hinterlegte Spalten in Tab. 5), um diese im Anschluss mit den Ergebnissen der USA zu vergleichen.

Unternehmens-reaktionen	Nachbeschwerde-verhalten	Kulturdimensionen							
		UV		SB		IK		MD	
		hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig[1]
Kompensation	Zufriedenheit Mundpropaganda Wiederkaufabsicht	+ [a] These 4	++ USA	++ USA	+ These 12	+ These 13	++ USA	+ These 19	++ USA
Entschuldigung	Zufriedenheit Mundpropaganda Wiederkaufabsicht	+ These 6	+ USA	+ USA	++ These 7	++ These 15	+ USA	++ These 20	+ USA
Interpersonale Kommunikation	Zufriedenheit Mundpropaganda Wiederkaufabsicht	+ These 5	++ USA	++ USA	++ These 8	++ These 14	++ USA	++ These 21	++ USA
Schnelligkeit	Zufriedenheit Mundpropaganda Wiederkaufabsicht	++ These 2	++ USA	++ USA	+ These 11	+ These 18	++ USA	++ These 24	++ USA
Erklärung	Zufriedenheit Mundpropaganda Wiederkaufabsicht	++ These 3	+ USA	+ USA	++ These 9	++ These 17	+ USA	+ These 22	+ USA
Beschwerde-kultur	Zufriedenheit Mundpropaganda Wiederkaufabsicht	++ These 1	++ USA	++ USA	+ These 10	++ These 16	++ USA	+ These 23	++ USA

UV = Unsicherheitsvermeidung, SB = Selbstbewusstsein, IK = Institutioneller Kollektivismus, MD = Machtdistanz.

++ = stärkere Wirkung der Unternehmensreaktion auf das Nachbeschwerdeverhalten.

+ = geringere Wirkung der Unternehmensreaktion auf das Nachbeschwerdeverhalten.

[a] Lesebeispiel: In Kulturen mit hoher UV hat Kompensation einen geringeren Einfluss auf das Nachbeschwerdeverhalten als in Kulturen mit niedrigem UV.

[1] Die USA liegt mit einem Wert von 2,85 in der Mitte der Spanne. Da die Spanne jedoch im unteren Bereich des Kontinuums liegt, sind die USA bei der Betrachtung des gesamten Kontinuums eher bei niedriger Machtdistanz einzuordnen.

Die USA sind hierbei nur ein repräsentatives Beispielland für ein Land mit hohem SB, niedriger UV, IK und MD.

Tab. 5: Übersicht der Thesen zur interkulturellen Beschwerdebehandlung

Bei der **gemeinsamen Betrachtung** der 24 aufgestellten Thesen wird deutlich, dass in keinem kulturellen Kontext alle Unternehmensreaktionen zur Beschwerdebehandlung eine starke positive Wirkung zeigen. Vielmehr fällt auf, dass über alle Kulturdimensionen hinweg jeweils nur drei bis vier Unternehmensreaktionen das Nachbeschwerdeverhalten stark positiv beeinflussen, während bei den anderen nur ein geringer Einfluss festgestellt werden kann. Beispielsweise haben im Fall von hoher UV insbesondere *Schnelligkeit, Erklärung* und *Beschwerdekultur* eine starke positive Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten. Bei *Kompensation, Entschuldigung* und *Interpersonaler Kommunikation* hingegen wird nur eine geringe Wirkung angenommen.

Während auf die sich daraus resultierenden Handlungsempfehlungen für UV und die anderen Kulturdimensionen noch detailliert in Kapitel 5.2 eingegangen wird, zeigt sich bereits hier, dass es nicht notwendig ist, alle Unternehmensreaktionen zur Beschwerdebehandlung einzusetzen. Vielmehr reicht es, eine gezielte Auswahl zu treffen.

Weitere Erkenntnisse ergeben sich bei der Betrachtung der Kulturdimensionen **in Relation zu den Ergebnissen der USA** (grau hinterlegte Spalten in Tab. 5). Dabei ist auffällig, dass bei manchen Kulturdimensionen die Unternehmensreaktionen sowohl bei hoher als auch bei niedriger Orientierung teils gleiche und teils unterschiedliche Wirkungen auf das Nachbeschwerdeverhalten haben. So hat beispielsweise die Unternehmensreaktion *Entschuldigung* sowohl in einer Kultur mit hoher als auch mit niedriger UV eine geringe Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten. *Kompensation* hingegen beeinflusst nur das Nachbeschwerdeverhalten in Kulturen mit niedriger UV, nicht aber mit hoher UV.

Vergleicht man alle 24 Thesen mit den Ergebnissen der USA, zeigt sich, dass in zehn der 24 Fälle die Unternehmensreaktionen die **gleiche Wirkung** auf das Nachbeschwerdeverhalten ausüben. Die Hintergründe, die dazu führen, sind jedoch oftmals andere. Während bei einem Kunden mit hoher UV eine möglichst schnelle Beschwerdebehandlung gewünscht wird, um die ihn belastende Ungewissheit der Beschwerdesituation zu reduzieren, hat das Bedürfnis nach Schnelligkeit bei amerikanischen Kunden einen anderen Hintergrund: Maister (1985, S. 118) zufolge empfinden Konsumenten in den USA einen Zeitverzug nämlich als ärgerlich und kostspielig, vor allem wenn sie das Gefühl haben, dass der Verkäufer Kontrolle über den Verzug hat, was bei der Beschwerdebehandlung oftmals der Fall ist (vgl. Blodgett et al. 1997, S. 189).

Diese Erkenntnisse zeigen, dass die Gegenpole einer Kulturdimension (z.B. hohe und niedrige UV) nicht immer eine gegensätzliche Wirkung der Unternehmensreaktionen auf das Nach-

beschwerdeverhalten hervorrufen. Aber sie machen auch deutlich, dass die kulturellen Hintergründe dafür durchaus unterschiedlich sein können und ein Verständnis für die kulturellen Besonderheiten der Kunden erforderlich ist.

Die Notwendigkeit der Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede ist auch bei den anderen 14 der 24 Thesen und damit bei mehr als der Hälfte entscheidend, da in diesen Fällen **Unterschiede in der Wirkung** der Unternehmensreaktionen auf das Nachbeschwerdeverhalten bestehen. Insbesondere bei den Kulturdimensionen SB und IK weichen die Wirkungen von *Kompensation, Entschuldigung, Schnelligkeit, Erklärung* und dem Etablieren einer *Beschwerdekultur* stark voneinander ab. Während beispielsweise in Kulturen mit hohem SB *Kompensation* eine positive Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten hat, wird bei Kunden mit niedrigem SB nur eine geringe Wirkung erwartet.

Diese Erkenntnisse ermöglichen es nun, die in Kapitel 1 formulierte **Forschungsfrage** abschließend zu beantworten. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass die Unternehmensreaktionen in verschiedenen Kulturen eine unterschiedliche Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten haben und Unternehmensreaktionen nicht universell auf eine Beschwerde angewendet werden sollten. Vielmehr ist es notwendig, diese auf die kulturellen Besonderheiten der Kunden abzustimmen und gezielt einzusetzen. Wie eine kulturspezifische Beschwerdebehandlung erfolgen kann, fassen die Handlungsempfehlungen in Kapitel 5.2 zusammen.

4.5 Grenzen der Ergebnisse

Bei der Betrachtung der Ergebnisse müssen Grenzen bezüglich der Argumentationsgrundlage der Thesen und dem Vergleichsland (USA) berücksichtigt werden. Die aufgestellten Thesen für vier der Kulturdimensionen der GLOBE-Studie beruhen zwar auf den Ergebnissen von House et al. (2004), werden aber auch **um weitere Erkenntnisse ergänzt**. Denn Ziel der GLOBE-Studie ist es, kulturelle Einflüsse auf die Führungseffektivität vom mittleren Management zu untersuchen (vgl. House et al. 2004, S. 10). Sie gibt demnach keinen Aufschluss über die interkulturelle Beschwerdebehandlung. Diese Erkenntnisse werden um interkulturelle Studien der Nachbeschwerdeforschung ergänzt (z.B. Wong 2004; Patterson et al. 2006). Weil es in diesem Bereich bisher jedoch kaum Studien gibt, bezieht die vorliegende Arbeit Studien mit ein, welche die Erwartungen und die Wahrnehmung von Dienstleistungsqualität im interkulturellen Vergleich analysieren (z.B. Donthu/Yoo 1998; Furrer et al. 2000 und Liu et al. 2001). Für beide Bereiche (Nachbeschwerdeforschung und Dienstleistungsqualität) gilt je-

doch, dass sie ausschließlich die Kulturdimensionen von Hofstede (1980) verwendet haben, die teilweise stark von den Kulturdimensionen nach House et al. (2004) abweichen. Wenn die inhaltlichen Abweichungen jedoch zu groß waren, wie das bei der Kulturdimension SB der Fall war (vgl. Kapitel 4.3.2), wurden die Erkenntnisse aus interkulturellen Studien, die die Kulturdimensionen von Hofstede verwendet haben, nicht als Argumentationsgrundlage herangezogen.

Weiterhin stellen die USA **kein optimales Vergleichsland** dar, da es nicht die jeweiligen Extrempositionen der Kulturdimensionen annimmt (vgl. Abb. 5 – 9). Während die 24 Thesen für Extrempositionen der jeweiligen Kulturdimensionen aufgestellt sind (Kulturen mit niedrigem SB und MD und hohem IK und UV), nehmen die USA auf keinem der Kulturdimensionen den äußersten Wert ein, sondern lediglich Positionen am Ende der jeweiligen Spanne einer Kulturdimension. Bei der Dimension MD liegen sie mit einem Wert von 2,85 sogar in der Mitte der Spanne. Diese liegt zwar mit Werten zwischen 2,04 und 3,65 im unteren Bereich des Kontinuums – weshalb der Wert der USA bei niedriger MD eingeordnet wurde – stellt aber auch keine Extremposition dar (vgl. Abb. 9).

Trotz dieser Grenzen konnte sowohl mit den Ergänzungen zur GLOBE-Studie, als auch den USA als Vergleichsland gezeigt werden, dass Unternehmensreaktionen in verschiedenen Kulturen grundsätzlich eine unterschiedliche Wirkung auf das Nachbeschwerdeverhalten haben. Welche wissenschaftlichen und praktischen Implikationen sich daraus ergeben, zeigt das nun folgende Kapitel.

5 Perspektiven und Handlungsempfehlungen

5.1 Perspektiven für die Wissenschaft

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (vgl. Kapitel 4.4) haben gezeigt, dass der jeweilige kulturelle Kontext die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten beeinflusst. Nachdem es bisher kaum Erkenntnisse in der interkulturellen Nachbeschwerdeforschung gibt und lediglich eine Studie von Patterson et al. (2006) den Einfluss von Kultur direkt mithilfe von Kulturdimensionen untersucht, bilden die in dieser Arbeit aufgestellten Thesen einen Ausgangspunkt für die weitere Forschung. Dabei bedarf es in erster Linie einer empirischen Überprüfung der Thesen, bei der die folgenden zwei Aspekte berücksichtigt werden sollten:

Erstens sollten **Interaktionseffekte** der Unternehmensreaktionen untersucht werden. In der (nationalen) Nachbeschwerdeforschung werden vorwiegend Interaktionseffekte (Kombination von Unternehmensreaktionen) in Verbindung mit *Kompensation* untersucht (vgl. Gelbrich/Roschk 2007, S. 23) und konnten für *Schnelligkeit* und *Entschuldigung* nachgewiesen werden (vgl. Goodwin/Ross 1992, S. 156 ff.; Smith et al. 1999, S. 365 f.). Weitere Forschung sollte daher solche Interaktionseffekte **auch im interkulturellen Kontext** untersuchen. Denn es ist zu erwarten, dass die Wirkung der Kombinationen von Unternehmensreaktionen von Kultur zu Kultur verschieden ist und das Nachbeschwerdeverhalten des Kunden damit noch wirksamer beeinflusst werden kann. So ist denkbar, dass in einer Kultur mit hoher UV die Wirkung einer etablierten Beschwerdekultur noch stärker ist, wenn die Beschwerdebehandlung nicht nur transparent und nachvollziehbar abläuft, sondern zusätzlich auch möglichst schnell und um eine Erklärung ergänzt wird. Denn Kapitel 4.3.1.2 hat gezeigt, dass diese drei Unternehmensreaktionen jeweils auf eine unterschiedliche Art und Weise zur Reduktion der Ungewissheit beitragen. Ebenso ist es möglich, dass in Kulturen mit niedrigem SB oder hohem IK, in denen der Verbundenheit zu anderen Menschen eine große Bedeutung beigemessen wird, ein respektvoller und höflicher Umgang (*Interpersonale Kommunikation*), gepaart mit der versöhnenden Geste einer *Entschuldigung,* eine stärkere Wirkung erzielt.

Zweitens sollten bei der empirischen Überprüfung der Thesen die vier **Kulturdimensionen** UV, SB, IK und MD nicht nur einzeln betrachtet werden, sondern **gemeinsam**, da Kulturen durch alle vier Kulturdimensionen geprägt werden. Menschen in den USA werden beispielsweise von einem niedrigen Niveau an UV, IK und MD und einem hohen Maß an SB geprägt, die sich gemeinsam auf das Nachbeschwerdeverhalten auswirken. Bei gemeinsamer Betrachtung der Kulturdimensionen könnte die Wirkung der Unternehmensreaktionen in unterschiedlichen Kulturen sogar auf die von der GLOBE-Studie aufgestellten Länder-Cluster (vgl. 3.3.3) übertragen werden. Somit wären ganzheitlichere Aussagen über die Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmensreaktionen und Nachbeschwerdeverhalten möglich.

Drittens sollte der wissenschaftliche Diskurs interkulturelle Unterschiede auch **vor der Beschwerde** in zukünftige Untersuchungen mit einbeziehen. Denkbar sind dabei sowohl Arbeiten zum Beschwerdeverhalten als auch zum Beschwerdeparadoxon. Denn interkulturelle Erkenntnisse in beiden Bereichen, also in der Vor- und Nachbeschwerdeforschung, ermöglichen so das gesamte Beschwerdemanagement nach kulturellen Besonderheiten wissenschaftlich abzubilden.

5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Neben den wissenschaftlichen Forschungsperspektiven bietet die Arbeit auch praxisrelevante Anknüpfungspunkte. Denn sie hat gezeigt, dass es sinnvoll ist, die Beschwerdebehandlung den jeweiligen kulturellen Besonderheiten anzupassen (vgl. Kapitel 4.4). Aus den aufgestellten Thesen, die zu dieser Erkenntnis geführt haben, lassen sich die folgenden Handlungsempfehlungen für eine kulturspezifische Beschwerdebehandlung ableiten.

In einer Kultur mit **hoher Unsicherheitsvermeidung** (z.B. Thailand oder Albanien) sollten Unternehmen zur Beschwerdebehandlung die Unternehmensreaktionen *Beschwerdekultur*, *Schnelligkeit* oder *Erklärung* einsetzen (vgl. Thesen 1-3). Damit begegnen sie dem Bedürfnis nach Konsistenz und Struktur und reduzieren die Unannehmlichkeit einer Beschwerde, die in einer Kultur mit hoher UV vor allem durch das hohe Maß an Ungewissheit entsteht (vgl. Kapitel 4.3.1.2).

Mit dem gezielten Einsatz einer dieser drei Unternehmensreaktionen besteht für Unternehmen die Möglichkeit, die sehr hohen Erwartungen der Kunden an die Beschwerdebehandlung zu erfüllen und gleichzeitig von der starken Bereitschaft zur positiven Mundpropaganda sowie der Wiederkaufabsicht der Kunden zu profitieren (vgl. Kapitel 4.3.1.1).

Auf die Unternehmensreaktionen *Interpersonale Kommunikation* oder *Entschuldigung* kann bei der Beschwerdebehandlung in Kulturen mit hoher UV verzichtet werden, da sie das Nachbeschwerdeverhalten nicht positiv beeinflussen (vgl. These 5-6). Grundsätzlich sind diese zwar für die Pflege der Geschäftsbeziehungen von Bedeutung und damit für Kunden in Kulturen mit hoher UV wichtig, werden aber nicht dem dominierenden Bedürfnis nach Reduktion von Ungewissheit in einer Beschwerdesituation gerecht (vgl. Kapitel 4.3.1.1). Aufgrund der geringen Bedeutung von materiellen Werten in einer Kultur mit hoher UV ist auch der Einsatz von *Kompensation* nicht empfehlenswert (vgl. These 4).

In einer **Kultur mit niedrigem Selbstbewusstsein** (z.B. Türkei oder Österreich) sollte das Unternehmen in erster Linie versuchen, der großen Bedeutung von zwischenmenschlichen Beziehungen der Kunden gerecht zu werden (vgl. Kapitel 4.3.2.1). Um auch bei der Beschwerdebehandlung diese Wertschätzung für die Kunden und die zugrundeliegende Geschäftsbeziehung zum Ausdruck zu bringen, wäre das Einsetzen von *Interpersonaler Kommunikation*, einer *Entschuldigung* oder *Erklärung* angebracht (vgl. Thesen 7-9).

Die hohen Erwartungen an die Beschwerdebehandlung von Kunden in Kulturen mit niedrigem SB lassen sich mit einer dieser Unternehmensreaktionen erfüllen und können auch

nach einer Beschwerde wieder zu Kundenzufriedenheit führen. Zusätzlich wird die Loyalität, die bei Kunden in Kulturen mit niedrigem SB sehr stark ausgeprägt ist, gestärkt. Ebenso ist von positiver Mundpropaganda und damit der Chance, neue Kunden zu gewinnen auszugehen (vgl. Kapitel 4.3.2.1).

Der Einsatz der Unternehmensreaktionen *Kompensation, Schnelligkeit* oder *Beschwerdekultur* hingegen bleibt wirkungslos (vgl. Thesen 10-12). Denn mit einer Kompensation wird das Unternehmen nicht dem Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Interaktion gerecht. Darüber hinaus macht die geduldige und gelassene Art von Kunden mit niedrigem SB eine möglichst schnelle und strukturierte bzw. transparente Beschwerdebehandlung (Schnelligkeit und Beschwerdekultur) überflüssig (vgl. Kapitel 4.3.2.2).

In einer **Kultur mit hohem Institutionellen Kollektivismus** (z.B. El Salvador oder Brasilien) sollte das Unternehmen auf eine Beschwerde mit *Interpersonaler Kommunikation, Entschuldigung, Erklärung* oder *Beschwerdekultur* reagieren, da diese das Nachbeschwerdeverhalten positiv beeinflussen (vgl. Thesen 14-17). Denn ähnlich wie in Kulturen mit niedrigem SB, haben die Kunden in einer Kultur mit hohem IK ein starkes Bedürfnis nach Verbundenheit mit anderen Menschen, welche insbesondere die Beziehungen im Geschäftsleben betreffen (vgl. Kapitel 4.3.3.1).

Mit einer dieser vier Unternehmensreaktionen besteht die Möglichkeit für das Unternehmen, die niedrigen Erwartungen der Kunden mit hohem IK zu erfüllen und sich die grundsätzlich loyale Einstellung der Kunden zu sichern. Darüber hinaus profitiert das Unternehmen auch von der positiven Mundpropaganda der Kunden (vgl. Kapitel 4.3.3.1).

Selbst die niedrigen Erwartungen der Kunden mit hohem IK lassen sich nicht mit den Unternehmensreaktionen *Kompensation* oder *Schnelligkeit* erfüllen (vgl. These 13 und 18). Denn aufgrund ihres ruhigen Lebensstils fühlen sie sich von einer möglichst schnellen Beschwerdebehandlung übergangen bzw. empfinden aufgrund der Bedeutung von intensiven Beziehungen eine Kompensation als Beleidigung (vgl. Kapitel 4.3.3.2).

In **Kulturen mit hoher MD** (z.B. Neuseeland oder Bolivien) ist den Unternehmen zu empfehlen, die Unternehmensreaktionen *Kompensation, Entschuldigung, Schnelligkeit* oder *Interpersonale Kommunikation* einzusetzen, um den hohen Ansprüchen dieser einflussreichen Kunden gerecht zu werden (vgl. These 19-21 und 24). Denn damit hat das Unternehmen die Möglichkeit, dem Kunden den gewünschten Respekt entgegenzubringen und die nötige

Distanz zwischen Angestellten und Kunden zu schaffen, die insbesondere in einer Beschwerdesituation von einem Kunden mit hohen Status erwartet wird (vgl. Kapitel 4.3.4.1).

Aufgrund der Statusunterschiede ist nicht zu erwarten, dass sich ein Kunde mit hohem Status in einer Kultur mit hoher MD selbst nach einer positiv wahrgenommenen Beschwerdebehandlung positiv über das Unternehmen äußert. Jedoch ist zumindest davon auszugehen, dass das Unternehmen mit einer dieser vier Unternehmensreaktionen den hohen Ansprüchen der Kunden gerecht wird und diese zufriedenstellt. Gelingt dies, ist auch von einem erneuten Kauf bzw. einer wiederholten Nutzung der Produkte oder Leistungen des Unternehmens auszugehen (vgl. Kapitel 4.3.4.1).

Bei den Unternehmensreaktionen *Erklärung* oder *Beschwerdekultur* hingegen ist vielmehr mit einer gegenteiligen Wirkung zu rechnen (vgl. Thesen 22-23). Denn ein einflussreicher Kunde in einer Kultur mit hoher MD würde eine *Erklärung* als Belehrung auffassen, was zu einem Gesichtsverlust für den Kunden in der Öffentlichkeit führen kann. Die *Beschwerdekultur* wäre auch eine wenig hilfreiche Maßnahme, da ein Kunde in seiner einflussreichen Stellung nicht das Gefühl nach Absicherung benötigt (vgl. Kapitel 4.3.4.2).

Mit einer solchen kulturspezifischen Beschwerdebehandlung ist es möglich, selbst in einer Beschwerdesituation den Bedürfnissen von Kunden unterschiedlicher Kulturen gerecht zu werden. Somit ließe sich auch die anfangs gestellte Forderung von Ramsey (2005) nach einer angemessenen Beschwerdebehandlung auch für Kunden unterschiedlicher Kulturen erfüllen (vgl. Kapitel 1).

Anhang

Anhang 1: E-Mail Korrespondenz mit den Autoren der Studien
(vgl. beiliegende CR-ROM)

Anhang 2: Übersicht der ausgewählten Studien der Nachbeschwerdeforschung (USA, Kanada)

Kompensation			
Reaktionen / Studien	**Nachbeschwerde-zufriedenheit**	**Positive Mund-propaganda**	**Wiederkaufabsicht**
Goodwin/Ross 1992	+		
Estelami 2000	+		
Blodgett et al. 1997		+	+
Gilly 1987	+		+ *
Goodwin/Ross 1989	+		+
Baer/Hill 1994	+		
Gilly/Gelb 1982	+		+ *
Blodgett et al. 1995		+	+
Megehee 1994	+		
Spreng et al. 1995	+	+	+
Blodgett/Tax 1993		+	+
Garrett 1999	**0**	**0**	**0**
Webster/Sundaram 1998	+		+
Smith et al. 1999	+		
McCollough et al. 2000	+		
Hocutt et al. 1997	+		
Conlon/Murray 1996	+		+
Lewis 1983		Wahrscheinlichkeit der Mundpropaganda	+
Brown et al. 1996	**0**		
Gilly/Hansen 1985	+	+	+
Maxham III 2001	+	+	+
Duffy et al. 2006	+		
Hocutt et al. 2006	+	+	
Harris et al. 2006	+		
ERGEBNIS	**18 / 2**	**7 / 1**	**12 / 1**
* indirekter Einfluss über Nachbeschwerdezufriedenheit			

Tab. 6: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Kompensation

Schnelligkeit			
Reaktionen / Studien	Nachbeschwerde-zufriedenheit	Positive Mund-propaganda	Wiederkaufabsicht
Estelami 2000	+		
Blodgett et al. 1997		0	0
Gilly 1987	+		+ *
Gilly/Gelb 1982	+		+ *
Megehee 1994	0		
Smith et al. 1999	+		
Conlon/Murray 1996	+		+
Kolodinsky 1992			+
Swanson/Kelley 2001		+	
Duffy et al. 2006	+		
Hocutt et al. 2006	+	+	
Harris et al. 2006	+		+
ERGEBNIS	**8 / 1**	**2 / 1**	**5 / 1**
* indirekter Einfluss über Nachbeschwerdezufriedenheit			

Tab. 7: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Schnelligkeit

Beschwerdekultur			
Reaktionen / Studien	Nachbeschwerde-zufriedenheit	Positive Mund-propaganda	Wiederkaufabsicht
Goodwin/Ross 1992	+		
Martin/Smart 1994	+		+
Nyer 2000	+		+
Blodgett et al. 1993		+	0
Smith et al. 1999	+		
Blodgett 1994		0	0
Kolodinsky 1992			+
Blodgett/Tax 1993		+	+
Blodgett et al. 1995		+	
Duffy et al. 2006	0		
Hocutt et al. 2006	+	+	
ERGEBNIS	**5 / 1**	**4 / 1**	**4 / 2**

Tab. 8: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Beschwerdekultur

Interpersonale Kommunikation			
Reaktionen / Studien	Nachbeschwerde-zufriedenheit	Positive Mund-propaganda	Wiederkaufabsicht
Estelami 2000	+		
Blodgett et al. 1997		+	+
Goodwin/Ross 1989	+		+
Clopton et al. 2001		+	+
Martin/Smart 1994	+		+
Blodgett/Tax 1993		+	+
McCollough et al. 2000	+		
Blodgett et al. 1995		+	+
Hocutt et al. 1997	+		
Lewis 1983		Wahrscheinlichkeit der Mundpropaganda	+
Spreng et al. 1995	+	+	+
Maxham III 2001	+	+	+
Swanson/Kelley 2001		0	
Duffy et al. 2006	+		
Hocutt et al. 2006	+	+	
ERGEBNIS	**9 / 0**	**7 / 1**	**9 / 0**

Tab. 9: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Interpersonale Kommunikation

Entschuldigung			
Reaktionen / Studien	Nachbeschwerde-zufriedenheit	Positive Mund-propaganda	Wiederkaufabsicht
Goodwin/Ross 1992	0		
Martin/Smart 1994	+		0
Webster/Sundaram 1998	+		+
Smith et al. 1999	+		
Maxham III 2001	+	+	+
Duffy et al. 2006	0		
Brown et al. 1996	0		
Hocutt et al. 1997	+		
ERGEBNIS	**5 / 3**	**1 / 0**	**2 / 1**

Tab. 10: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Entschuldigung

Erklärung			
Reaktionen / Studien	**Nachbeschwerde-zufriedenheit**	**Positive Mund-propaganda**	**Wiederkaufabsicht**
Baer/Hill 1994	**0**		
Conlon/Murray 1996	**+**		**+**
Lewis 1983		Wahrscheinlichkeit der Mundpropaganda	**+**
Goodwin/Ross 1989	**0**		**0**
Martin/Smart 1994	**+**		**+**
Clopton et al. 2001		**+**	**+**
ERGEBNIS	**2 / 2**	**1 / 0**	**4 / 1**

Tab. 11: Auswertung der Studien für die Unternehmensreaktion Erklärung

Anhang 3: Berechnung der Intercoder Reliabilität

$$I_r = \sqrt{\left(\frac{F_0}{N} - \frac{1}{k}\right) * \frac{k}{k-1}}$$

$$I_r = \sqrt{\left(\frac{99}{124} - \frac{1}{6}\right) * \frac{6}{6-1}} = 0{,}87$$

I_r	Reliabilitätsindex
F_0	Übereinstimmungshäufigkeit beider Beobachter
N	Fallzahl
k	Anzahl der Kategorien

Abb. 6: Berechnung der Intercoder Reliabilität (vgl. Perreault/Leigh 1989, S. 141)

Anhang 4: Kulturdimensionen als Kontinuum

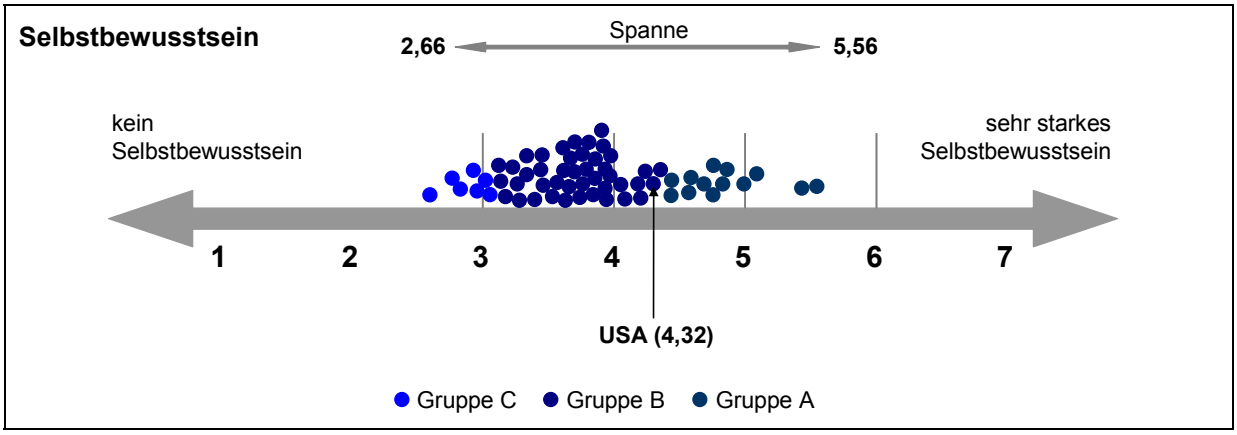


Abb. 7: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Selbstbewusstsein (auf Basis von House et al. 2004, S. 411)

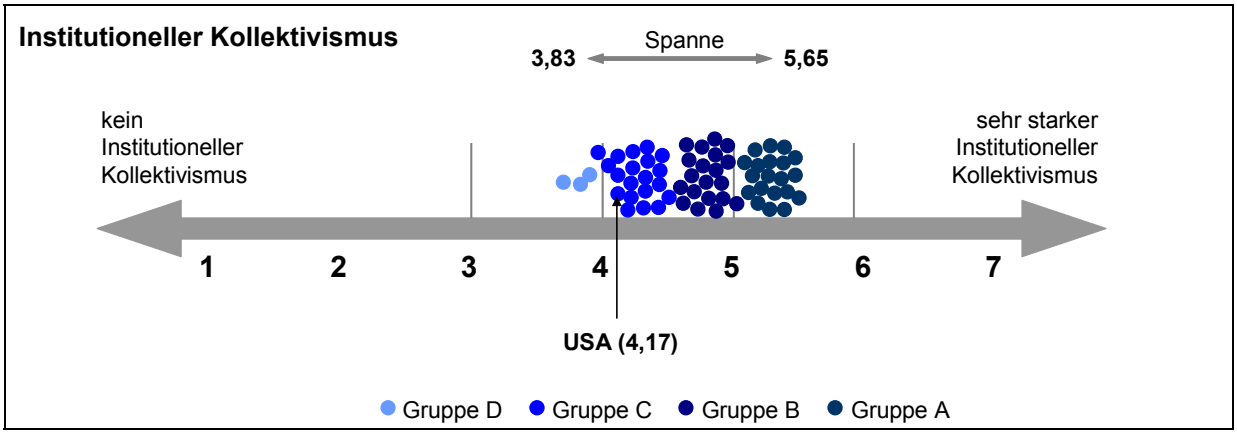


Abb. 8: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Institutioneller Kollektivismus (auf Basis von House et al. 2004, S. 540)

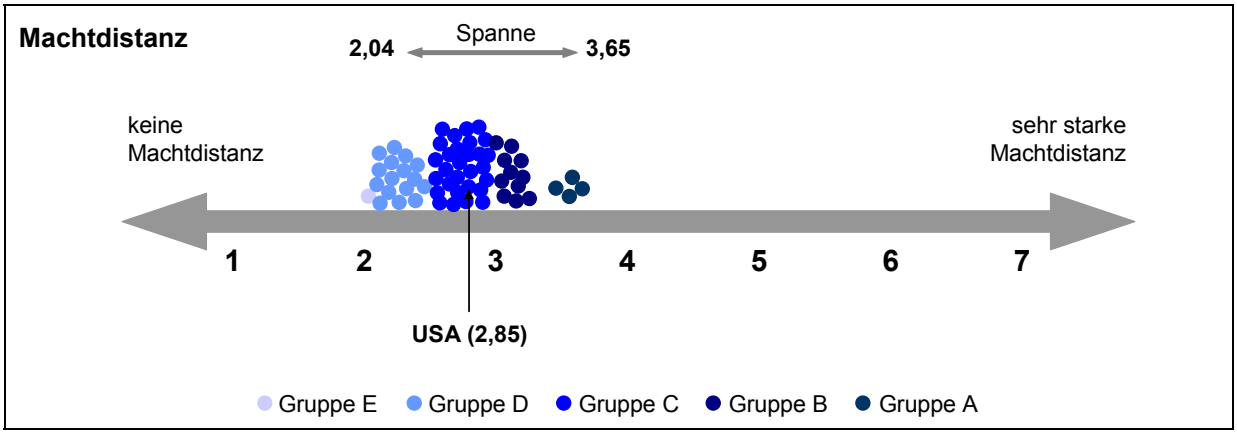


Abb. 9: Relevante Spanne und Gruppen der Kulturdimension Machtdistanz (auf Basis von House et al. 2004, S. 540)

Literaturverzeichnis

Allison, R. (1995): Cross Cultural Factors in Global Advertising. Bolten, Jürgen: Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternfels, Berlin: Wissenschaft und Praxis.

Anderson, E. W. (1998): Customer Satisfaction and Word of Mouth, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 5, S. 5-17.

Baer, R.; Hill, D. J. (1994): Excuse Making: A Prevalent Company Response to Complaints?, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 7, S. 143-151.

Baron, R. R.; Kenny, D. A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, S. 1173-1182.

Bitner, J. M. (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, S. 69-82.

Blodgett, J. G.; Tax, S. S. (1993): The effects of distributive and interactional justice on complaints' repatronage intentions and negative word-of-mouth intentions, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 6, S. 100-110.

Blodgett, J. G.; Granbois, D. H.; Walters, R. G. (1993): The Effects of Perceived Justice on Complaints' Behaivor and Repatronage Intentions, in: Journal of Retailing, Vol. 69, No. 4, S. 399-428.

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, Vol. 7, S. 1-14.

Blodgett, J. G.; Wakefield, K. L.; Barnes, J. H. (1995): The effects of customer service on consumer complaining behavior, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 4, S. 31-42.

Blodgett, J. G.; Hill, D. J.; Tax, S. S. (1997): The effect of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 73, No. 2, S. 185-210.

Booream, C. D.; Flowers, J. V. (1978): A procedural model for training of assertive behavior. Whitely, J.M./Flowers, J.V.: Approaches to assertion training. Monterey, CA: Wadsworth Publishing Company.

Brown, S.; Cowles, D.; Tuten, T. (1996): Service recovery: its value and limitations as a retail strategy, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 5, S. 32-46.

Chebat, J.-C.; Slusarczyk, W. (2005): How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study in: Journal of Business Research, Vol. 58, No. 5, S. 664-673.

Chhokar, S. J.; Brodbeck, C. F.; House, J. R. (2007): Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Clark, L. G.; Kaminski, F. P.; Rink, R. D. (1992): Consumer complaints: Advice on how companies should respond based on an empirical study, in: The Journal of Consumer Marketing, Vol. 9, No. 3, S. 5-14.

Clopton, S. W.; Stoddard, J. E.; Clay, J. W. (2001): Salesperson Characteristics Affecting Consumer Complaint Responses, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 1, No. 2, S. 124-139.

Conlon, D. E.; Murray, N. M. (1996): Customer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints: The Role of Explanations, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, S. 1040-1056.

Davidow, M. (2000): The bottom line impact of organizational responses to customer complaints, in: Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol. 24, No. 4, S. 473-490.

Davidow, M. (2003a): Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't?, in: Journal of Service Research, Vol. 5, No. 3, S. 225-250.

Davidow, M. (2003b): Have You Heard the Word? The Effect of Word of Mouth on Perceived Justice, Satisfaction and Repurchase Intentions Following Complaint Handling in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 16, S. 67-81.

Diener, B. J.; Greyser, S. A. (1978): Consumer views of redress needs, in: Journal of Marketing, Vol. 42, No. 4, S. 21-27.

Donthu, N.; Yoo, B. (1998): Cultural Influence on Service Quality Expectations, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 2, S. 178-186.

Dröge, C.; Halstead, D. (1991): Postpurchase Hierarchies of Effects: The Antecedents and Consequences of Satisfaction for Complainers Versus Non-Complainers, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 8, No. 4, S. 315-328.

Duffy, J. A.; Miller, M. J.; Bexley, B. J. (2006): Banking Customers' Varied Reactions to Service Recovery Strategies, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 24, No. 2/3, S. 112-132.

Estelami, H. (2000): Competitive and Procedural Determinants of
Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes, in: Journal of Service Research, Vol. 2, No. 3, S. 285-300.

Etzel, J. M.; Silverman, I. B. (1981): A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research, in: Journal of Retailing, Vol. 57, No. 3, S. 124-136.

Furrer, O.; Liu, B. S.-C.; Sudharshan, D. (2000): The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation, in: Journal of Service Research, Vol. 2, No. 4, S. 355-371.

Fürst, A. (2005): Beschwerdemanagement: Gestaltung und Erfolgsauswirkungen. Bauer, H. Hans/Homburg, Christian: Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Universität Mannheim. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Garrett, D. E. (1999): The Effectiveness of Compensation Given to Complaining Consumers: Is More Better?, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 12, S. 26-34.

Gelbrich, K.; Roschk, H. (2007): State of the Art zum Nachbeschwerdeverhalten, in: Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, S. 3-38.

Gilly, C. M.; Gelb, D. B. (1982): Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 2, S. 323-328.

Gilly, C. M.; Hansen, W. R. (1985): Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 2, No. 4, S. 5-16.

Gilly, M. C. (1987): Postcomplaint Processes: From Organizational Response to Repurchase Behavior, in: Journal of Consumer Affairs, Vol. 21, No. 2, S. 293-313.

Goodwin, C.; Ross, I. (1989): Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 2, S. 87-98.

Goodwin, C.; Ross, I. (1992): Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, in: Journal of Business Research, Vol. 25 No. 2, S. 149-163.

Grove, C. (2005a): Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html (Stand: 2005, Abfrage: 30.01.2008 14:15).

Gupta, V.; Hanges, P. J.; Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings, in: Journal of World Business, Vol. 37, No. 1, S. 11-15.

Halstead, D.; Page, T. J. (1992): The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 5, S. 1-11.

Halstead, D. (2002): Negative word of mouth: Substitute for or supplement to consumer complaints?, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 15, S. 1-12.

Harris, K. E.; Grewal, D.; Mohr, A. L.; Bernhardt, L. K. (2006): Consumer Responses to Service Recovery Strategies: The Moderating Role of Online Versus Offline Environment, in: Journal of Business Research, Vol. 59, No. 4, S. 425-431.

Hart, W. C.; Heskett, L. J.; Sasser, E. (1990): The Profitable Art of Service Recovery, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4, S. 148-156.

Hernandez, M.; Fugate, D. (2004): Post Purchase Intentions: An Empirical Study of Dissatisfied Retail Consumers in Mexico, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 17, S. 152-170.

Herr, M. P.; Kardes, R. F.; Kim, J. (1991): Effects of Word-of-Mouth and Product - Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective, in: Journal of Consumer Research, Vol. 17, March, S. 454-462.

Hess, R.; Ganesan, S.; Klein, N. (2003): Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction, in: Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 2, S. 127-145.

Hocutt, A. M.; Charkraborty, G.; Mowen, C. J. (1997): The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery, in: Advances in Consumer Research, Vol. 24, No. 1, S. 457-463.

Hocutt, A. M.; Bowers, R. M.; Donavan, D. T. (2006): The Art of Service Recovery: Fact Or Fiction?, in: Journal of Services Marketing, Vol. 20, No. 3, S. 199-207.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Lonner, J. Walter/Berry, L. Leonard: Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks: Sage Pubn Inc.

Holloway, B. B.; Wang, S.; Parish, J. T. (2005): The Role of Cumulative Online Purchasing Experience in Service Recovery Management, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 3, S. 54-66.

Holtgraves, I. (1997): Styles of language use: Individual and cultural variability in conversational indirectness, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 73, No. 3, S. 624-637.

House, R.; Javidan, M.; Hanges, P.; Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, in: Journal of World Business, Vol. 37, No. 1, S. 3-10.

House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Gupta, V. (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Hui, M. K.; Au, K. (2001): Justice perceptions of complaints-handling - A cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers, in: Journal of Business Research, Vol. 52, No. 2, S. 163-173.

Javidan, M.; Stahl, G.; Brodbeck, F.; Wilderom, C. (2005): Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE, in: Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 2, S. 59-76.

Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Sully de Luque, M.; House, R. J. (2006): In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, in: Academy of Management Perspectives, Vol. 20, No. 1, S. 67-90.

Keller, E. (1982): Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Hochschule Sankt Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Bern: Haupt.

Kelley, S. W.; Hoffman, D. K.; Davis, M. A. (1993): A Typology of Retail Failures and Recoveries, in: Journal of Retailing, Vol. 69, No. 4, S. 429-452.

Kluckhohn, R. F.; Strodtbeck, L. F. (1961): Variation in value orientation. Westport, WI: Evaston Publishing.

Kluckhohn, R. F.; Strodtbeck, L. F. (1973): Variations in value orientations. Westport, Conneticut: Greenwood Press.

Kolodinsky, J. (1992): A System for Estimating Complaints, Complaint Resolution and Subsequent Purchases of Professional and Personal Services, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 5, S. 36-44.

Koopman, D. N.; Hartog, D.; Konrad, E. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study, in: European Journal of Work and Organizational Psychology Vol. 8, No. 4, S. 503-520.

Korman, A. K. (1985): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, in: Journal of Occupational Behavior, Vol. 6, No. 3, S. 243-244.

Lewis, R. C. (1983): Consumers Complain - What Happens When Business Responds? Day, R. L./Hunt, H. K. : International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining. Bloomington: Bureau of Business Research.

Liu, B.; Furrer, O.; Sundaram, D. (2001): The Relationship between culture and behavioral intentions toward services, in: Journal of Service Research, Vol. 4, No. 2, S. 118-129.

Liu, R. R.; McClure, P. (2001): Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behaivor and intentions: an empirical examination, in: The Journal of Consumer Marketing., Vol. 18, No. 1, S. 54-75.

Maister, D. H. (1985): The Psychology of Waiting Lines. Czepiel, D. John/Solomon, R. Michael/Surprenant, F. Carol: The Service Encounter. Lexington, MA: Lexington Books.

Martin, C. L.; Smart, D. T. (1994): Consumer Experiences Calling Toll-Free Corporate Hotlines, in: Journal of Business Communication, Vol. 31, No. 3, S. 195-212.

Martínez-Tur, V.; Moliner, C.; Peìro, J.; Ramos, J. (2006): Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, in: Journal of Applied Social Psychology, Vol. 36, No. 1, S. 100-119.

Mattila, A. S. (1999): The Role of Culture in the Service Evaluation Process, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 3, S. 250-261.

Mattila, A. S.; Patterson, P. G. (2004a): Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts, in: Journal of Service Research, Vol. 6, No. 4, S. 336-346.

Mattila, A. S.; Patterson, P. G. (2004b): The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts, in: Journal of Retailing Vol. 80, No. 3, S. 196–206.

Mattila, S. A. (2006): The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures, in: Journal of Service Marketing, Vol. 20, No. 7, S. 422-428.

Maxham III, J. G. (2001): Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and repurchase intentions, in: Journal of Business Research, Vol. 54, No. 1, S. 11-24.

Maxham III, J. G.; Netemeyer, R. G. (2002): Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent, in: Journal of Retailing, Vol. 78, S. 239-252

Maxham III, J. G.; Netemeyer, R. G. (2003): Firms Reap what they Sow: The Effect of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Consumers' Evaluations of Complaint Handling, in: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 1, S. 46-62.

McCallum, R.; Harrison, W. (1985): Interdependence in the Service Encounter. Czepiel, John A./Solomon, Michael R./Suprenant, Carol F.: The Service Encounter. Lexington, MA: D.C. Health and Company.

McClelland, C. D. (1961): The achieving society Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, C. D. (1967): Motivation und Kultur. Bern und Stuttgart: Verlag Hans Huber.

McClelland, C. D. (1985): Human Motivation. London: Scott, Foresman and Company.

McColl-Kennedy, J. R.; Sparks, B. A. (2001): Justice strategy options for increased customer satisfaction in a service recovery setting, in: Journal of Business Research, Vol. 54, No. 3, S. 209-218.

McCollough, A. M.; Berry, L. L.; Yadav, M. S. (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery, in: Journal of Service Research, Vol. 3, No. 2, S. 121-137.

Meissner, H. G. (1995): Strategisches Internationales Marketing. München: Oldenbourg.

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, Vol. 62, No. 4, S. 76-87.

Mulder, M. (1971): Power equalization through participation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 1, S. 31-38.

Müller, S.; Gelbrich, K. (2004): Interkulturelles Marketing. München: Vahlen.

Nasif, G. E.; Al-Daeaj, H.; Ebrahimi, B.; Thibodeaux, S. M. (1991): Methodological Problem in Cross-Cultural Research: An Update Review, in: Management International Review, Vol. 31, No. 1, S. 79-91.

Ngai, T. E.; Heung, S. V.; Wong, H.; Chan, F. (2007): Consumer complaint behavior of Asians and non-Asians about hotel services: An empirical analysis, in: European Journal of Marketing, Vol. 41, No. 11/12, S. 1375-1391.

Nyer, P. U. (2000): An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction, in: The Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 1, S. 9.

o.V. (2006a): Research Survey. GLOBE Project . Form Beta, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/pdf/GLOBE_Phase_2_Beta_Questionnaire.pdf (Stand: 2006, Abfrage: 28.01.2008).

o.V. (2006b): Guidelines for the Use of GLOBE Culture and Leadership Scales veröffentlicht im Internet, URL: http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/pdf/GLOBE_Culture_and_Leadership_Scales_Guidelines.pdf (Stand: 2006, Abfrage: 28.01.2008).

o.V. (2008): Caucasian, veröffentlicht im Internet, URL: http://www.askoxford.com/concise_oed/caucasian?view=uk (Stand: Abfrage: 12.03.08).

Oliver, R. L. (1981): Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, in: Journal of Retailing, Vol. 57, No. 3, S. 25-48.

Patterson; Cowley, E.; Prasongsukarn, K. (2006): Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice, in: International Journal of Research in Marketing Vol. 23, No. 3, S. 263-277.

Patterson, P. G.; Smith, T. (2003): A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers, in: Journal of Retailing, Vol. 79 No. 2, S. 107–120.

Perreault, W. D.; Leigh, L. E. (1989): Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgements, in: Journal of Marketing Research, Vol. 26, No. 2, S. 135-148.

Rakos, R. F. (1991): Assertive behavior: Theory, research and training. London: Routledge.

Ramsey, R. D. (2005): Handling Customer Complaints, in: American Salesman, Vol. 50, No. 10, S. 15-20.

Reisinger, Y.; Australia, V.; Turner, L. (1999): A cultural analysis of Japanese tourists: challenges for tourism marketers, in: European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 11/12, S. 1203-1227.

Rohn, S. A. (2006): Multikulturelle Arbeitsgruppen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Rose, M. (1986a): Geert Hofstede's: "Culture's consequences", in: Journal of Economic Psychology, Vol. 7, No. 2, S. 249-256.

Rose, M. (1986b): Geert Hofstede: Culture's Consequences, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 7, No. 2, S. 249-256.

Roth, M. S. (1995): The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32, No. 2, S. 163-175.

Ruyter, K. D.; Wetzels, M. (2000): Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross Industry Perspective, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No. 1, S. 91-108.

Schein, E. H. (1992): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Segall, H. M.; Lonner, J. W.; Berry, W. J. (1998): Cross-Cultural Psychology as a Scholary Discipline: On the Flowering of Culture in Behavioral Research, in: American Psychologist, Vol. 53, No. 10, S. 1101-1110.

Sharma, S.; Durans, R. M.; Gur-Aarie, O. (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, in: Journal of Marketing Research, Vol. XVIII, August, S. 291-300.

Smith, A. K.; Bolton, R. N. (2002): The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 1, S. 5-23.

Smith, K. A.; Bolton, N. R.; Wagner, J. (1999): A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 3, S. 356-372.

Smith, P. B.; Dugan, S.; Trompenaars, F. (1996): National culture and the values of organizational employees. A dimensional analysis across 43 nations, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 27, No. 2, S. 231-264.

Sondergaard, M. (1994): Hofstede's consequences. A study of reviews, citations and replications, in: Organization Studies, Vol. 15, No. 3, S. 447-456.

Sparks, B. A.; Callan, V. J. (1996): Service Breakdowns and Service Evaluations: The Role of Customer Attributions, in: Journal of Hospitality and Leisure Marketing, Vol. 4, No. 2, S. 3-24.

Spreng, A. R.; Gilbert, H. D.; Robert, M. D. (1995): Service recovery: impact on satisfaction and intentions, in: Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 1, S. 15-23.

Swanson, R. S.; Kelley, W. S. (2001): Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions, in: European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 1/2, S. 194-211.

TARP (1986): Consumer Complaint Handling in America: an update study

Tax, S. S.; Brown, S.; Chandrashekaran, M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications or Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 62, No. 2, S. 60-76.

Triandis, H. C. (1995): Individualism & collectivism. Boulder, CO: Westview.

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (2002): Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey Publishing.

Tse, K.; Belk, W.; Zhou, N. (1989): Becoming a consumer society: a longitudinal and cross-cultural content analysis of print ads from People's Republic of China, Hong Kong, and Taiwan, in: Journal of Consumer Research, Vol. 15, No. 4, S. 457-472.

Vorhees, C.; Brady M. (2005): A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions, in: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 2, S. 192-204

Webster, C.; Sundaram, D. S. (1998): Service Consumption Criticality in Failure Recovery, in: Journal of Business Research, Vol. 41, No. 2, S. 153-159.

Weun, S.; Beatty, S. E.; Jones, M. A. (2004): The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships, in: Journal of Services Marketing, Vol. 18, No. 2, S. 133-146.

Wong, N. Y. (2004): The Role of Culture in the Perception of Service Recovery, in: Journal of Business Research, Vol. 57, No. 9, S. 957– 963.

Zeithaml, V. (1981): How consumers evaluation processes differ between goods and services, in: Marketing of services, S. 186–190.

Zentes, J.; Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2006): Internationales Marketing. München: Vahlen.