



## 21 Fallstudien aus dem Handel



**Patrick Siegfried (Hg.)**

**21 Fallstudien aus dem Handel**

Fallstudien zum Handelsmanagement



## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2013  
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © Kheng Guan Toh - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-458-7  
ISBN (Print) 978-3-86924-474-7

Verlagsverzeichnis schickt gern:  
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München  
Schwanthalerstr. 81  
D-80336 München

[www.avm-verlag.de](http://www.avm-verlag.de)

# **Fallstudiensammlung**

## **21 Handelsmanagement - Fallstudien - 2. Band**

*Patrick Siegfried (Hrsg.)*

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Fallstudien-seminar“ im Sommersemester 2012 von Bachelorstudenten/-innen des 4. Semesters im Studiengang Logistik & Handel an der Hochschule Offenburg erarbeitet worden.

Jede Fallstudie beginnt mit der Beschreibung des Beispielunternehmens, deren Entwicklung und Ausrichtung. Anschließend werden die Marktsituation, sowie die Stärken und Schwächen dargestellt. Die Key Learnings fassen die Schwerpunkte zusammen und die abschließenden Arbeitsfragen können für eine weitere Bearbeitung verwendet werden.

Dr. Patrick Siegfried hat die Professurvertretung für Handelsmanagement an der Hochschule Offenburg und hat mit den jeweiligen Gruppen diese Fallstudien bearbeitet.



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Das Beschwerdemanagementsystem am Beispiel des Versandhandels Amazon ( <i>Fatemijeh, M./Herrel, J.</i> )	1
2 Entsorgungspolitik des Elektrofachmarkts Media Markt ( <i>Fatemijeh, M./Herrel, J.</i> )	16
3 Entwicklung von MARKANT ( <i>Fatemijeh, M./Herrel, J./Lamprecht, M.</i> )	26
4 Wettbewerbsanalyse: Media Markt vs. Expert ( <i>Heger, O./Heinkele, S./Meyer, S.</i> )	36
5 Qualitätsmanagement bei Top Obst ( <i>Heger, O./Heinkele, S./Meyer, S.</i> )	51
6 Entwicklung von Markant ( <i>Heger, O./Heinkele, S./Meyer, S.</i> )	65
7 Die Standortwahl im Handel am Beispiel Kaufland Warenhandel GmbH & Co. KG ( <i>Greschuk, J./Mock, A./Lamprecht, M./Pfadenhauer, J.</i> )	81
8 Entwicklung des klassischen Versandhandels von Neckermann zum online Shop ( <i>Greschuk, J./Mock, A./Pfadenhauer, J.</i> )	89
9 Standortanalyse am Beispiel OBI ( <i>Anselm, M./Huck, F./Pfeiffer, T.</i> )	97
10 Wettbewerbsanalyse OBI und BAUHAUS ( <i>Sattler, S./Schaffer, S./Schönberger, H.</i> )	105
11 Erstellen eines Servicekonzepts für IKEA ( <i>Sattler, S./Schaffer, S./Schönberger, H.</i> )	116
12 Die Entwicklung von MARKANT ( <i>Sattler, S./Schaffer, S./Schönberger, H.</i> )	128

13	Wettbewerbsanalyse am Beispiel von LIDL und Aldi Süd <i>(Haas, A./Renner, J./Schubert, L.)</i>	138
14	Fallstudie zum Thema: Erstellung eines Service Konzeptes am Beispiel des Baumarktes OBI <i>(Haas, A./Renner, J./Schubert, L.)</i>	146
15	Aufstieg und Fall des Unternehmen Schlecker <i>(Haas, A./Renner, J./Schubert, L.)</i>	158
16	Erstellung eines Servicekonzeptes anhand eines Möbelhauses - IKEA <i>(Himmelsbach, C./Lehmann, C./Peringer, D.)</i>	169
17	Aufstieg und Fall von Schlecker <i>(Himmelsbach, C./Lehmann, C./Peringer, D.)</i>	177
18	„Standortwahl Media Markt“ <i>(Echle, K./Mauch, L./Stoll, E.)</i>	185
19	Aufbau eines Beschwerdemanagementsystems im Versandhandel am Beispiel von amazon <i>(Heizmann, L./Jäger, L./Schneider, K.)</i>	191
20	Entsorgungspolitik / Pfandsystem im Lebensmittel- einzelhandel am Beispiel von Kempf Getränke <i>(Heizmann, L./Jäger, L./Schneider, K.)</i>	202
21	Markteintrittsstrategien und Austritt von WALMART in Deutschland <i>(Heizmann, L./Jäger, L./Schneider, K.)</i>	209

# 1 Das Beschwerdemanagementsystem am Beispiel des Versandhandels Amazon

(Fatemijeh, M./Herrel, J.)

## 1 Das Unternehmen Amazon

Amazon wurde 1995 von Jeff Bezos gegründet mit dem Grundgedanken einen Ort zu schaffen, der auf den Erfahrungen von Kunden basiert, an dem man Bücher kaufen kann. Das amerikanische Versandhandelshaus, das seine Firmenzentrale in Seattle im US-Bundesstaat Washington hat, beschäftigt weltweit über 50.000 Menschen und ist führender Anbieter im Bereich E- Commerce. Seit der Gründung, sind das Unternehmen und somit auch seine Produktpalette kontinuierlich angestiegen. Das Unternehmen macht 92% des Umsatzes in 5 Ländern (USA, Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Japan) und stützt sich auf 4 Standbeine, die nach der Meinung von Amazon, einen Internethändler ausmachen. Also ist Amazon ein Dienstleister und bietet seinen Kunden ein bestimmtes Angebot an Service und Leistungen an. Weitere Standbeine sind die Software Entwicklungszentren, das Multi Media Unternehmen und die E-Commerce Plattform. Daraus folgte, dass Amazon sich ein gigantisches Netz aus Logistik- und Kundenservicezentren aufgebaut hat. Und somit in Nordamerika, Lateinamerika, Europa und in Asien mit Verwaltungsbüros, Logistikzentren, Kundenservicezentren und Software-Entwicklungszentren vertreten ist. Das Produktangebot ist mittlerweile so vielfältig und breit gefächert, dass so gut wie jeder Internetkäufer bedient werden kann. Weltweit betreibt das Unternehmen 40 Logistikzentren mit mehr als 6.000.000 Quadratmeter Lagerfläche. Und betreibt in Deutschland, Großbritannien, Japan, China, Frankreich, Kanada und in Italien Webseiten.<sup>1</sup> Amazon hat ein Marktwert von 81Mrd. Dollar und verfügt über 6 Mrd. Bargeldreserven. Somit gehört es zu den Top 10 der Bargeldreichsten IT-Unternehmen auf der Welt.<sup>2</sup>

Das größte Ziel Amazons ist es, das kundenzentrierteste Unternehmen der ganzen Welt zu werden, um jedem seiner Kunden die Wünsche zu erfüllen und ihnen zu geben was sie benötigen, attraktive Preise, eine große Auswahl und Kundenfreundlichkeit.<sup>3</sup> Ein weiteres Ziel ist es aus

---

<sup>1</sup> Vgl. Anlage1

<sup>2</sup> Vgl. Anlage2

<sup>3</sup> Vgl. Anlage3

allen Internetnutzern Käufer zu machen, um ihren Marktanteil zu erhöhen.

## 2 Amazon in Deutschland

Seit 1998 gibt es Amazon.de, durch die Übernahme von Telebook Inc. (der damaligen Inhaberin des damals führenden deutschen Internet Versandbuchhändlers ABC Bücherdienst GmbH) auch in Deutschland. Amazon.de hat sein Verwaltungsbüro in München, sowie ein Kundenservice Zentrum in Regensburg. Durch 6 riesige Logistikzentren mit über 350 000 qm Lagerfläche ist die Versorgung von Deutschland mehr als abgesichert. Nach der Gesellschaft für Konsumforschung hat sich Amazon.de im Jahr 2009, mit 16,7 Millionen Kunden an die Spitze der deutschen Webseiten, mit den meisten Online Käufern, gesetzt.<sup>4</sup> Zugleich übernahm das Unternehmen den Online Schuh-Händler Zappos für eine Kaufsumme von 850 000 Millionen Dollar. Mit dieser Übernahme stärkte Amazon seine Marktmacht und erweiterte die Produktpalette enorm.<sup>5</sup>

### Angebote Dienste:

- Amazon bietet ein Partnerprogramm an, das Betreibern von Webseiten die Möglichkeit bietet, einen Link zu Amazon zu setzen. Durch die Rückverfolgung des Links erhalten die Webseitenbetreiber, bei einem Kaufabschluss, eine Provision.
- Neben dem klassischen Geschäft von Amazon bietet das Unternehmen auch seit einiger Zeit Auktionen und den Verkauf von gebrauchten oder neuen Waren an. Diese Alternativen, zum offiziellen Amazon Produkt, erwirtschaften den größten Teil des Betriebsergebnisses.
- Amazon Advantage bietet Unternehmen und privaten Personen die Möglichkeit ihre Produkte über den Produktkatalog von Amazon zu veröffentlichen und nimmt von dem jeweiligen Anbieter die Ware auf Kommission und Lagert sie in einem der Logistikzentren ein. Diese Ware wird nur im normalen Amazon Katalog angeboten.
- Seit 2007 können Webseitenbetreiber einen eigenen Amazon-Shop erstellen. Durch diesen Dienst können sich die Webseitenbetreiber

---

<sup>4</sup> Vgl. Anlage4

<sup>5</sup> Vgl. Anlage5

einen Amazon-Shop mit ausgewählten Produkten oder kompletten Produktkategorien auf ihrer Webseite anbieten.

- Im Jahr 2011 hat Amazon das Unternehmen Love Film übernommen. Womit Amazon eine Versandvideothek in Deutschland anbieten kann<sup>6</sup>.

### Standorte in Deutschland:

- **München:** In München befindet sich das Verwaltungsbüro von amazon.de mit den Unternehmensbereichen: Retail Product Management, Merchandising, Business Development, Sales, Finance, HR, Legal, Marketing, PR und IT.
- **Regensburg:** Das Kundenservice Zentrum befindet sich in Regensburg im Gewerbegebiet und ist so gestaltet, dass es den Mitarbeitern ein großartiges Umfeld bietet, um die Anfragen der Kunden mit voller Motivation zu bearbeiten.
- **Bad Hersfeld:** Amazon.de hat in Bad Hersfeld zwei Logistikzentren. Beide Zentren haben 42.000 qm bzw. 100.000 qm Lagerfläche, um zuverlässig und pünktlich die Auslieferung der bestellten Ware gewährleisten zu können.
- **Augsburg:** Im Landkreis Augsburg in Bayern hat Amazon ein weiteres neues Logistikzentrum entstehen lassen. Für die Zukunft plant Amazon 1.000 langfristige Arbeitsplätze und 2.000 Saisonale – Arbeitsplätze zu schaffen.
- **Koblenz:** Im Jahr 2012 plant das Unternehmen in Koblenz eine Neueröffnung eines Logistikzentrums. Der neue Standort soll im dritten Quartal 2012 in Betrieb genommen werden.
- **Leipzig:** Das Logistikzentrum in Leipzig wurde im Jahr 2006 eröffnet und hat eine Lagerfläche von 75.000 qm. Auch hier wurden 1.000 langfristige Arbeitsplätze geschaffen.
- **Pforzheim:** Auch in Pforzheim wird Amazon im Jahr 2012 ein Logistik-Zentrum eröffnen, dass langfristig auch 1.000 Arbeitsplätze sichern sollen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Anlage6

- **Rheinberg:** das Logistikzentrum in Rheinberg wurde im dritten Quartal in Betrieb genommen. Das Zentrum hat eine Gesamtfläche von 110.000 qm in dem das gesamte Produktangebot von Amazon abgewickelt werden kann.
- **Werne:** Im Jahre 2010 wurde das Logistikzentrum in Werne, mit 60.000 qm Lagerfläche, eröffnet. Mittlerweile wurde das Zentrum um mehr als das doppelte (auf 130.000 qm) erweitert. Der Standort in Werne hilft Amazon dabei sein Produktangebot zu erweitern<sup>7</sup>.

### **Internationale Standorte:**

#### **Amerika**

Arizona, California, Delaware, Florida, Indiana, Kansas, Kentucky, Michigan, Nevada, New Hampshire, North Dakota, Pennsylvania, South Carolina, Texas, Virginia, Washington, West Virginia, Wisconsin

### **Wichtigste internationale Standorte:**

China  
 Costa Rica  
 Frankreich  
 Deutschland  
 Indien  
 Irland  
 Japan  
 Luxembourg  
 United Kingdom<sup>8</sup>

## **3 Das Beschwerdemanagement in Unternehmen**

### **3.1 Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen**

In einem Unternehmen werden Beschwerden von Mitarbeitern nicht unbedingt begrüßt, da diese mit Verärgerung, zeitintensiver Bearbeitung,

---

<sup>7</sup> Vgl. Anlage3

<sup>8</sup> Vgl. Anlage7

zusätzlichen Ressourcen und Kosten verbunden sind. Aus diesem Grund wird es meist dem Kunden schwer gemacht sich zu beschweren bzw. im Fall einer Reklamation überhaupt Kontakt mit dem Unternehmen aufzunehmen. Da keine effiziente Problemlösung von den Unternehmen angestrebt wird, greifen die meisten Kunden zu radikalen Mitteln und kündigen die Geschäftsbeziehungen und wechseln zur Konkurrenz.

In der Regel wird der Kunde nicht mehr zurückgewonnen und die Kosten der Beschwerdebearbeitung und Problemlösung auf Seiten des Unternehmens sind höher, als im Falle einer frühzeitigen Reaktion.

Es gehört allgemein zur Kundenbindungsstrategie und zum Kerngedanken des Marketings die physische und psychische Distanz zum Abnehmer zu minimieren und auf diese Weise die Bedürfnisse der Kunden möglichst frühzeitig zu erkennen. Kundennähe kann nur dadurch gewonnen werden, indem konsequent alle innerbetrieblichen Prozesse auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt werden. Kundenzufriedenheit wird dabei nicht nur mit Hilfe des Total Quality Managements, sondern auch durch effizientes Beschwerdemanagement gewonnen, bei der die Kunden das Gefühl haben gehört und angehört zu werden.<sup>9</sup>

Das strategische Erfolgspotenzial des Beschwerdemanagements ist besonders hoch,

- Wenn Kunden hohe Nutzungsrisiken empfinden (z.B. Qualitäts- oder Produkthaftungsrisiken), weil beschwerdepolitische Maßnahmen vertrauensbildend wirken
- Wenn hohe Kundenumsätze und Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden
- Wenn die Nutzung von Produkten beim Kunden besondere Kompetenzen erfordert und daher ein enger Nachkaufkontakt die Nutzungseffizienz verbessert
- Wenn die Leistung personalintensiv erbracht wird und Beschwerdeinteraktionen zur Sicherung der Leistungsqualität beitragen können<sup>10</sup>

## **3.2 Grundlagen des Beschwerdemanagements**

### **Ziele des Beschwerdemanagements**

Beschwerdemanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit

---

<sup>9</sup> Vgl. Beschwerdemanagement, von Stauss/Seidel, Hanser Verlag 1996, Kapitel 1

<sup>10</sup> Beschwerdemanagement, von Stauss/Seidel, Hanser Verlag 1996, Seite 24

Beschwerden ergreift. Die generellen Ziele des Beschwerdemanagements sind es an Hand von betrieblichen Schwächen und marktbezogenen Chancen die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen und zu erhöhen. Daraus ergeben sich folgende marketingrelevante Teilziele:

- Herstellung von Zufriedenheit
- Vermeidung von Opportunitätskosten anderer Reaktionsformen unzufriedener Kunden
- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation
- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- Reduzierung interner und externer Fehlerkosten<sup>11</sup>

**Herstellung von Zufriedenheit** ist durch eine schnelle, unbürokratische und großzügige Beschwerdebearbeitung und Fall-Lösung zu verwirklichen. Verbraucher die eine angemessene Lösung ihres Problems bekommen haben zeigten ein hohes Maß an Produkt- und Unternehmensloyalität.

**Vermeidung von Opportunitätskosten durch andere Reaktionsformen unzufriedener Kunden.** Beschwerden richten sich immer direkt gegen das Unternehmen, sodass Gelegenheit besteht direkt Einfluss zu nehmen und Abhilfe (Zufriedenheit) zu schaffen. Wählen unzufriedene Verbraucher stattdessen andere Reaktionsformen, wie z.B. den Anbieter unmittelbar zu wechseln, entstehen dem Unternehmen hohe Kosten entgangener Umsätze und Gewinne oder in Form von Imageeinbußen. Dies entsteht meist durch negative Mundkommunikation oder wenn sich Kunden mit ihrem Anliegen an Drittinstitutionen (Presse oder Gerichte) wenden.

**Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation.** Da Beschwerdeerfahrungen meist im sozialen Umfeld besprochen werden, soll durch eine effektive Beschwerdepolitik nicht nur Unzufriedenheit vermieden werden, sondern auch positive Mundkommunikation gefördert werden. Dies ist eine wichtige Einflussgröße in der Neugewinnung von Kunden (Multiplikator-Effekt).

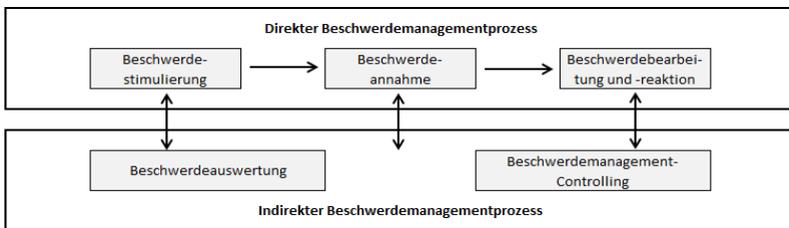
---

<sup>11</sup> Beschwerdemanagement, von Stauss/Seidel, Hanser Verlag 1996, Seite 59

**Reduzierung interner und externer Fehlerkosten.** Als Folge der Auswertung von Beschwerdeinformationen sollen Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden, die dazu führen, dass Falsch- und Doppelarbeit vermieden, Gewährleistungskosten gesenkt und Garantieansprüche reduziert werden.<sup>12</sup>

## Aufgaben des Beschwerdemanagements

Die Aufgaben des Beschwerdemanagements liegen in den Bereichen Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und –reaktion sowie in der Beschwerdeauswertung. Darüber hinaus spielt im internen Bereich das Beschwerdemanagement-Controlling eine wichtige Rolle.



13

Beim **direkten Beschwerdemanagement** wird der Kunde aktiv in die Verarbeitung der einzelnen Teilaufgaben involviert. Das Unternehmen versucht hierbei in den einzelnen Beschwerdephasen die Unzufriedenheit der Kunden zu beseitigen. Im Rahmen der **Beschwerdestimulierung** wird versucht den Kunden zu motivieren seine erfahrenen Probleme gegenüber dem Unternehmen vorzubringen. Dafür muss sich das jeweilige Unternehmen für jeweils optimale Kommunikationswege (gegenseitig) und effizienten Beschwerdewege (mündlich, telefonisch, schriftlich) entscheiden. Hierbei gilt je weniger Zeit der Beschwerdeprozess in Anspruch nimmt, umso zufriedener ist der Kunde. Die Aufgaben **Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung und –reaktion** sind nacheinander ablaufende Teilprozesse. Diese befassen sich grundlegend mit den Anliegen der jeweiligen Kunden und ihrer Unzufriedenheit bezüglich des Unternehmens. Dabei muss das Unternehmen im sogenannten Erstkontakt dazu bestrebt sein eine positive Wirkung beim Kun-

<sup>12</sup> Vgl. Beschwerdemanagement, von Stauss/Seidel, Hanser Verlag 1996, Kapitel 4.1

<sup>13</sup> Beschwerdemanagement, von Stauss/Seidel, Hanser Verlag 1996, Seite 62

den zu erzielen. Die Kunden müssen das Gefühl vermittelt bekommen, gehört und angehört zu werden.

In der **Beschwerdebearbeitung** geht es um die Gestaltung der internen Bearbeitungsprozesse, die Festlegung von Verantwortlichen und die Definition von Bearbeitungsterminen und deren Einhaltung.

Im innerbetrieblichen Prozess überwacht das **Aufgaben Controlling** inwieweit die Ziele des Beschwerdemanagements erfüllt werden. An Hand von einem Balanced Scorecard werden Kennzahlen und Leistungsindikatoren formuliert und permanent überprüft. Hierbei werden Kundenzufriedenheitswerte als Standard vorgeben. Das **Kosten-Nutzen-Controlling** hat die Funktion, Kosten und Leistungen eines Beschwerdemanagementsystems abzuschätzen und die Rentabilität des Beschwerdemanagements zu ermitteln.<sup>14</sup>

## 4 Das Beschwerdemanagement von Amazon

Das Beschwerdemanagement ist eines der wichtigsten Aufgaben eines Unternehmens, denn ein Kunde der sich beschwert und zufriedengestellt werden kann, ist meist Loyal, als ein Kunde der noch nie einen Grund für eine Beschwerde hatte. Für Amazon ist ein Kunde der sich beschwert sehr wertvoll, das merkt man daran, dass das Unternehmen bei einer Reklamation immer um ein Feedback bittet, damit die Fehler die eventuell aufgetreten sind oder gemacht wurden, vermieden werden können. Das Engagement von Amazon seine Kunden zufrieden zu stellen ist sehr groß, es bietet sehr qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter in ihren Kundenservice – Zentren, die in einer sehr angenehmen und ruhigen Atmosphäre arbeiten. Die Kundenservice Zentren sind extra so gebaut, dass sich die Mitarbeiter, in den Pausen, so gut wie nur irgendwie möglich entspannen können. So gewährleistet Amazon, dass jeder Kunde der eine Beschwerdeemail oder einen Beschwerdeanruf tätigt, immer freundlich empfangen wird und eine auf sein Problem abgestimmte Antwort erhält.

Das Beschwerdemanagement von Amazon ist überwiegend kundenfreundlich gestaltet, denn das Unternehmen bietet, neben dem gesetzlichen vorgeschriebenen Widerrufsrecht, eine freiwillige 30 Tägige Rücknahmegarantie an. D.h. jeder Kunde der etwas bei Amazon bestellt oder geschenkt bekommen hat, kann innerhalb von 30 Tagen den Artikel ohne ersichtlichen Grund zurückgeben. Ein weiterer Vorteil von Amazon ist

---

<sup>14</sup> Vgl. Beschwerdemanagement, von Stauss/Seidel, Hanser Verlag 1996, Kapitel 4.2

die Übersichtlichkeit ihres Rücksendezentrums auf der Internetseite. Der Rückgabeprozess erfolgt über das Rücksendezentrum und wird dort Schritt für Schritt genaustens erklärt. Dieser Prozess ist einfach strukturiert, damit Kunden nicht abgeschreckt werden, sondern es ihm leicht gemacht wird, bei einer Beschwerde, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten.



**Abb.1:** [http://www.amazon.de/gp/css/returns/homepage.html/ref=hy\\_f\\_4](http://www.amazon.de/gp/css/returns/homepage.html/ref=hy_f_4)

Bezüglich der Beschwerdestimulierung und der Entscheidung über den Beschwerdeweg, der Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen hat sich Amazon für eine sehr kundenorientierte Lösung entschieden. Das Unternehmen bietet seinen Kunden die Möglichkeit sich über das Rücksendezentrum, über eine Kundenhotline und per Email sich zu beschweren. Dabei hat sich Amazon dazu entschieden die Kundenzufriedenheit durch Minimierung der Wartezeiten am Telefon zu erhöhen. Auf dem Amazon Portal werden zu der Problematik kurz Fragen gestellt und der Kunde hat die Möglichkeit sich zu einer bestimmten Zeit von einem Amazon Sachbearbeiter anrufen zu lassen. Bei jeder Möglichkeit, die Amazon seinen Kunden bietet, stehen stets die Hilfsbereitschaft und die Übersichtlichkeit im Vordergrund, denn über jedes Problem oder jede Aktion, die mit Beschwerden zu tun hat, findet er ausführliche Hilfestellungen auf der Internetseite.

Bei der Rücksendung von Artikeln gibt es die Möglichkeit ein vorfrankiertes Rücksendeetikett zu erhalten. Dieses aber bekommt man nicht in jedem Land, deswegen sollte man sich im Voraus darüber genauestens informieren. Für Kunden aus Deutschland besteht allerdings die Möglichkeit. Falls man kein Rücksendeetikett bekommt, bietet Amazon Hilfe bei der Berechnung der Rücksendekosten an. Diese Hilfestellung findet man im Rücksendungszentrum auf der Internetseite von Amazon. Außerdem ist darauf zu achten, dass bei einer Rücksendung, immer die Original Amazon – Verpackung und die Hersteller – Verpackung mit zurück gesendet werden muss. Ein weiterer Service den Amazon seinen Kunden anbietet ist die Mängelhaftung innerhalb von 2 Jahren. D.h. je-

der Artikel, der beschädigt oder defekt ist, ab dem Kaufdatum, innerhalb von 2 Jahren reklamiert werden kann. Je nach Problem oder Defekt bekommt der Kunde dann eine Rückerstattung, Nachbesserung oder einen Ersatzartikel angeboten.

Was Amazon, gegenüber ihrer Konkurrenz ausmacht, ist die schnelle und qualifizierte Bearbeitung der Beschwerde, denn jedes Kundenproblem wird von den Amazon Mitarbeitern sehr ernst genommen und so schnell wie möglich beantwortet. Auch bei der Kundenhotline verweilt man nicht in langen Warteschleifen, sondern wird in kürzester Zeit zum nächsten Sachbearbeiter verbunden oder, wie schon erwähnt, auch zurückrufen lassen. Auch im Gespräch mit den Mitarbeitern wird man immer freundlich und qualifiziert beraten und bekommt sofort Möglichkeiten aufgezeigt, wie der Schaden oder der Fehler behoben werden kann.

Falls ein Kunde die Rücknahmegarantie verpasst hat und auch die Mängelhaftung nicht mehr greift, bietet Amazon an, den Artikel, der nicht erwünscht oder benötigt wird, über Amazon zu verkaufen. So erhält der Kunde wenigsten einen Teil des Wertes zurück.

Alles in Allem ist Amazon darauf hinaus ihre Kunden so gut wie möglich zu behandeln und ihnen keine langwierigen Beschwerdeprozesse zu zumuten. Dadurch vermittelt das Unternehmen ihren Kunden, das sie ernst genommen werden und es dem Unternehmen nicht egal ist was aus dem Kunden wird der sich beschwert. Dieses Verhalten zeichnet sich dadurch aus, das der Kunde vermittelt bekommt, das er sich mit jedem Problem an sie wenden kann und ihm so gut wie möglich geholfen wird<sup>15</sup>.

## **5 Bewertungen aus dem Amazon Forum**

Aus den Kommentaren und Beiträgen, die im Amazon Forum stehen, geht hervor, dass Amazon immer ihren Kunden Recht gibt, auch wenn die Schuldfrage oft mehr als ungewiss ist. Im Großen und Ganzen stellt dieses Verhalten von Amazon kein Problem dar, so lange es Amazon selbst betrifft. Jedoch ist die Wirklichkeit anders, denn da Amazon immer seinen Kunden Recht gibt, bleiben die Unternehmen meistens auf ihren Kosten sitzen und bekommen oft sehr schlechte Bewertungen. Im Folgenden werden einige Auszüge mit verschiedenen Problemen aus dem

---

<sup>15</sup>Vgl.<http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&nodeId=504874>

Amazon Forum aufgezeigt, bei denen Amazon jedes Mal dem Kunden Recht gegeben hat.

*Hallo,*

*mir ist eine Sendung ist auf dem Postweg verloren gegangen, ich tue hier alles um eine negative Bewertung zu vermeiden. Habe die Erstattung selbst angeboten, keine A-Z Garantie. Die Kundin hat es hingeschrieben, aber nur einen Stern gegeben! und jetzt ist auch noch mein Kommentar gelöscht worden. Und ich bin ganz dumm dran: kein Geld, kein Buch, Porto verschwendet und auch noch negativ bewertet worden. Und weil man keine Kunden bewerten kann, melden sich die wohl zufriedenen gar nicht. Grüße Rosie111*

*→(<http://forums.prospero.com/n/mb/message.asp?webtag=amDEfulfill&msg=1439.1>)*

*Hallo,*

*ich habe Anfang Februar 2012 ein Tablet über den Marketplace verkauft. Jetzt (22.03.2012) hat der Käufer reklamiert (wegen einer Custom-Firmware, die auf dem Tablet beim Verkauf installiert war), was ich ja auch einsehe.*

*Die Reklamation wurde bereits durchgeführt (ohne mein Einverständnis). Allerdings hat der Käufer mir gerade (28.03.2012) per E-Mail (über Amazon) geschrieben, dass das Tablet ZUSÄTZLICH einen "Sturzschaden" ausweist. Ich soll das Tablet dennoch zurücknehmen, was ich nicht einsehe. Für den Sturzschaden, welcher laut E-Mail der Hauptgrund für die Reklamation war, bin ich in keinsten Weise verantwortlich.*

*Dennoch erwartet Amazon von mir, dass ich den Artikel nach 2 Monaten und einem Hardware-Defekt, der nicht von mir "hinzugefügt" wurde, zurückerstatte.*

*Kann ich mich gegen die Rückerstattung irgendwie wehren?*

*→(<http://forums.prospero.com/n/mb/message.asp?webtag=amDEfulfill&msg=1462.1&ctx=0>)*

*Moin,*

*Ich habe per Maxibrief ein PS3-Spiel verschickt. Der Kunde meldet sich nach 11 Tagen und gibt an das der Artikel bis jetzt nicht angekommen ist. Auch ich versende als privater Verkäufer Artikel wie ps3 Spiele oder Filme in einer Preisspanne 10 -20 €. Wenn ich da noch 4,10 für ein Einschreiben bezahlen soll kann ich es auch gleich lassen. Ich werde ab sofort in meiner Artikelbeschreibung mit aufnehmen das die Ware unversichert versendet wird. Wer mehr will muss mehr zahlen. So sieht es aus. Bei anderen Anbietern ist das ja auch möglich. Versteh nicht wirklich wa-*

*rum man uns als private Verkäufer nicht diese, wie ich finde, sehr wichtige Option mit an die Hand gibt.*

*Ich hab dem Kunden zunächst erst einmal um etwas Geduld gebeten. Habe auch noch die Quittung und der Post-Mann in der Filiale hat sich sogar als Zeuge bereit erklärt. Für mich sieht es nämlich eher nach einem schwarzen Schaf aus der erst mal versucht ob ich darauf eingehe.*

*Amazon sollte mal anfangen sich nicht nur für die Käufer stark zu machen. in meinem Profil tauchen 11 Kundenbewertungen auf. Real verkauft habe ich aber schon 76 Artikel. Und ewig den Käufern hinterher schreiben das sie mich mal bewerten kann ich auch nicht. Also werde ich an 10 x positiv und 1 x neutral mit Gesamtbewertung 93 % gemessen. Klar das dann der Kunde bei einem Garantieantrag über Amazon gewinnt und ich 36 Euro einbüße und das Spiel ist auch weg und ich noch eine miese Bewertung bekomme. Hallo? Wo ist das denn dann gerecht? Ich würde mir etwas mehr Unterstützung von Amazon wünschen. Und wie schon gesagt. Allein das man bei solchen kleinen Artikeln wie Büchern und DVD's dem Kunden die Wahl lässt wie er es zugesendet haben will, wäre doch allen geholfen oder? Dann kann der Kunde sagen ob ihm der 10 Euro Film so wichtig ist und er ihn versichert gesendet haben will oder eben nicht. Ich werde über den weiteren Verlauf hier berichten. Sorry wenn ich mir hier gerade meinen Frust von der Seele geschrieben habe.*

→(<http://forums.prospero.com/n/mb/message.asp?webtag=am-DEfulfill&msg=1440.1&maxT=9>)

Zu vielen dieser Probleme werden von den privaten Verkäufern und den Unternehmen direkt auch Lösungsvorschläge unterbreitet, jedoch werden die meisten nicht wahrgenommen, da sich das Augenmerk auf die Kunden richtet. Zwar wird jeder Kunde bei Amazon wie ein König behandelt, trotz allem geht das meisten auf die Rechnung der Verkäufer, die oftmals nichts dafür können.

## **6 Fallbeispiel Amazon Beschwerdemanagement**

Kunde Gustav bestellt bei Amazon ein Buch. Da er bei der Lieferung nicht zu Hause ist, findet er am Briefkasten eine Benachrichtigung vom Hermes Versand, dass der Zusteller am nächsten Morgen bis 12 Uhr das Paket nochmals zustellen wird. Kunde Gustav nimmt dafür am nächsten Tag Urlaub um den Hermes Mann nicht zu verpassen. Als jedoch in den nächsten 2 Tagen immer noch keine Lieferung ankommt ist Kunde Gustav irritiert und zugleich verärgert. Aus diesem Grund kontak-

tiert er zunächst den Hermes Versand. Dort wird ihm mitgeteilt, dass das Päckchen als zugestellt markiert würde bei einer gewissen Frau Claire Werk. Dies ist für Kunde Gustav total unverständlich, da er ja eine Benachrichtigung vom Zustellboten in der Hand hält. Daraufhin meldet sich Kunde Gustav direkt bei Amazon. Auf der Amazon Seite findet er den persönlichen Kontakt per Telefon und trägt seine Nummer ein. Sofort meldet sich ein Amazon Mitarbeiter bei ihm und hört sich die Sachlage an. Ohne zu diskutieren oder die Schuld auf den Versanddienst zu lenken, erklärt sich der Amazon Berater dazu bereit das bestellte Buch erneut zu senden. Kunde Gustav ist positiv überrascht und zutiefst von dem Beschwerdemanagement vom Amazon Unternehmen zufrieden.

## 7 Key Learnings

- Amazon hat es als Dienstleister geschafft, führender Anbieter im Bereich E-Commerce zu werden. Zusammen mit seinen 50000 Mitarbeitern stützt sich das Unternehmen auf insgesamt 4 Standbeinen: Dienstleistungen, Softwareentwicklungszentren, Multi Media Angebote und die E-Commerce Plattform. Daraus bildet sich ein riesiges Logistik Netzwerk und mit einer immer weiter steigenden Produktbreite auf insgesamt 6 Millionen Quadratmeter Lagerfläche.
- Amazon ist längst nicht mehr nur auf Bücher spezialisiert. Das Unternehmen bietet mittlerweile diverse andere Dienste an, wie zum Beispiel dass Anbieter ihre Produkte einzeln bzw. in einem Shop auf der Amazon Seite anbieten können. Darüber hinaus bietet Amazon nun auch Gebrauchsgüter an die in einer Auktion ersteigert werden können. 2011 übernahm das Unternehmen auch LoveFilm sodass sie auch als Online Videothek Angebote ermöglicht.
- Im Bereich Beschwerdemanagement hat sich das Unternehmen die Tatsache beherzigt, dass jeder Kunde König ist. Aus diesem Grund wird bei Beschwerden über Verlust bzw. Beschädigung der Ware nicht mehr lange diskutiert und die Sendung wird neu hinausgeschickt. Um dennoch keine Unkosten zu haben, sind alle Versendungen bei Amazon umfassend versichert. Darüber hinaus hat Amazon es geschafft, die Beschwerdewege und Kommunikation insoweit zu optimieren, dass dem Kunden keine zusätzlichen Wartezeiten und somit zusätzlicher Frust und Unzufriedenheit entstehen.

## 8 Arbeitsfragen

- Welche Möglichkeiten hat Amazon um sich gegen Verlust einer Ware (Nachsendung) abzusichern?
- Welche Innovation bietet Amazon bei der Beschwerdestimulierung und den Kommunikationswegen?
- Was sind die Besonderheiten beim direkten Beschwerdemanagementprozess?
- Welche Dienste bietet Amazon heute an?
- Wäre es ratsam für das Unternehmen Amazon weiter zu expandieren?

## Quellenverzeichnis

Amazon, 2012, abgerufen am 26.03.2012 von  
[http://www.amazon.de/b/ref=amb\\_link\\_47262765\\_1?ie=UTF8&node=202986011&pf\\_rd\\_m=A3JWKAKR8XB7XF&pf\\_rd\\_s=left3&pf\\_rd\\_r=0GZ527MT4DQSEVTX8PVK&pf\\_rd\\_t=101&pf\\_rd\\_p=207009527&pf\\_rd\\_i=202588011](http://www.amazon.de/b/ref=amb_link_47262765_1?ie=UTF8&node=202986011&pf_rd_m=A3JWKAKR8XB7XF&pf_rd_s=left3&pf_rd_r=0GZ527MT4DQSEVTX8PVK&pf_rd_t=101&pf_rd_p=207009527&pf_rd_i=202588011)

Amazon, 2012, abgerufen am 01.04.2012 von  
[http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html/ref=orc\\_hp\\_s\\_replp ol?ie](http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html/ref=orc_hp_s_replp ol?ie)

Amazon, 2012, abgerufen am 28.03.2012 von <mailto:cs-reply@amazon.de>

Amazon, 2012, abgerufen am 01.03.2011 von <mailto:customer-reviews-messages@amazon.de>

Becker, U., Brachetti, H., Eder, A., Nagersheth, A., Niefind, F., & Wiegran, A. (2010).

Erfolgreiches Beschwerdemanagement. (O. Ratajczak, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.

Booz. A. & H.: 10 Erfolgsfaktoren im e-business, Frankfurt, 2000