

# Fairness in der Kundenbeziehung



# Inhalt

## 01

### Mit Fairness gewinnen

Freundlichkeit und Effizienz können am wichtigsten sein

Verstärken Sie den guten Willen, indem Sie Probleme vorhersehen

Altruismus kommt dem Geschäft zugute

Eine positive Erfahrung kann sich viral verbreiten

Takeaways

## 02 Die vollständige Studie – Lohnt sich Fairness?

Der Fairnessvorteil

Faire Preisgestaltung

Fairness ist dein Freund

# 01 Mit Fairness gewinnen

Zendesk-Begleitmaterial zu „Does fairness pay?“, einer Forschungsarbeit von Dr. Tony Hockley von der London School of Economics and Political Sciences.

Die Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden verlaufen nicht immer wie geplant. Das Konzept der Fairness – wie man es definiert, wie man es verkörpert – kann entscheidend dafür sein, ob Ihre Beziehung zum Kunden nach einem Konflikt unbeschadet bleibt oder überhaupt überlebt.

Wenn wir über Fairness nachdenken, ist es entscheidend, dieses Ziel im Auge zu behalten: stets unser respektvolles Verständnis für unsere Kunden als Menschen zu fördern.

Zendesk arbeitete mit dem Ökonomen Dr. Tony Hockley von der London School of Economics & Political Science (LSE) zusammen, um herauszufinden, welche Erkenntnisse die Verhaltensökonomie über die Funktionsweise von Fairness im Kundenservice liefern kann. „Beziehungen, die allein auf Rechten basieren, ohne Vertrauen oder andere emotionale Bindungen, können schnell

zu einem Kampf um die ‚Durchsetzung‘ eines engen Prinzips verkommen“, beobachtet Hockley in seiner Forschungsarbeit „Fairness in der Kundenbeziehung“.

Das alte Sprichwort „Der Kunde hat immer Recht“ ist seit mindestens 1914 populär. Heutzutage fehlt ihm jedoch die Nuance, um Unternehmen dabei zu helfen, sich in der heutigen Kundendienstlandschaft zurechtzufinden. Hier finden Sie einige Einblicke in die komplexe Welt der Kunden und der Fairness.



## Freundlichkeit und Effizienz können am wichtigsten sein

Was ist, wenn ein Kunde eine unangemessene oder gegen die Unternehmensrichtlinien verstoßende Anfrage hat – beispielsweise wenn ein Kunde darauf besteht, einen vor zwei Jahren abgelaufenen Aktionscode einzulösen?

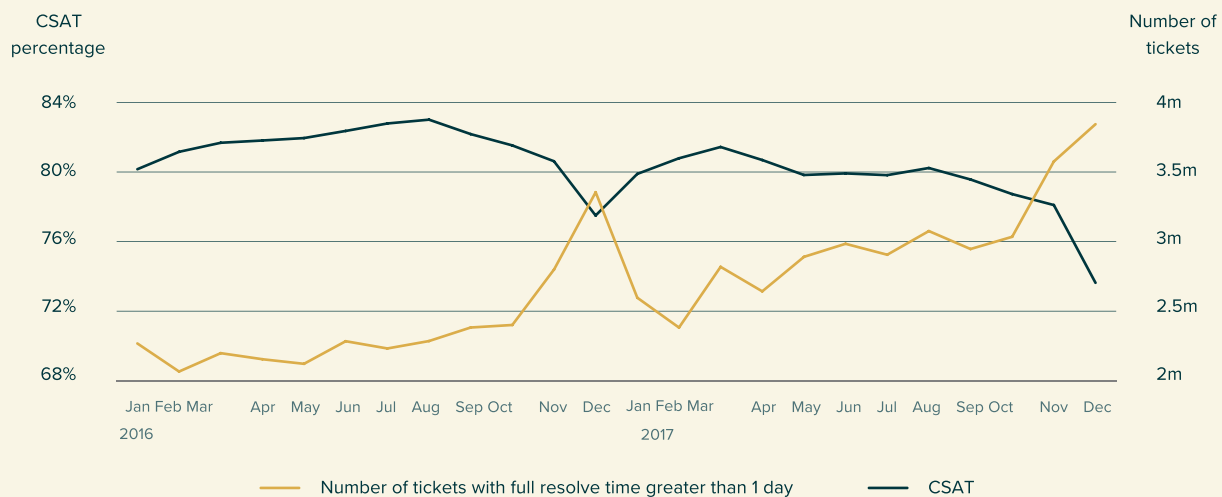
Wir alle versuchen, unseren Kunden so weit wie möglich entgegenzukommen, aber wenn die Anfrage gegen unsere Richtlinien verstößt und keine Ausnahme gerechtfertigt ist, können wir nur begrenzt etwas tun.

Es gibt jedoch Möglichkeiten, zu helfen, beispielsweise indem man eine Alternative zu der für den Kunden unzumutbaren Lösung anbietet und eine einfühlsame Sprache verwendet: „Ich verstehe, warum Sie so denken“ oder „Es tut mir wirklich leid, dass Sie gerade mit dieser Situation konfrontiert sind“. Auch Effizienz hilft: Eine Analyse der Kundendaten von Zendesk im Einzelhandel ergab, dass die Geschwindigkeit der ersten Antwort in direktem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit steht.

Für viele Kunden ist ein freundlicher Support-Mitarbeiter oder eine schnelle Antwort letztendlich wichtiger für eine positive Support-Interaktion als das Erreichen des gewünschten Ergebnisses. Selbst wenn ein Mitarbeiter lediglich um weitere Informationen bittet, kann dies dem Kunden das Gefühl geben, dass seine Anliegen ernst genommen werden. Kunden können einem Unternehmen, das ihnen nicht das gewünschte Ergebnis liefert, verzeihen, wenn die Interaktion selbst eine positive Erfahrung war.

## Der Anstieg des Ticketvolumens entspricht den gestiegenen Erwartungen der Kunden

**Zendesk-Studie – 4 entscheidende Trends für die Weihnachtssaison 2018 im Einzelhandel**



\*Not all respondents complete CSAT surveys



## Verstärken Sie den guten Willen, indem Sie Probleme vorhersehen

Der proaktive Chat-Support ist eine Initiative der SaaS-Betriebsmanagementplattform BetterCloud. Die erzielten Ergebnisse haben sowohl das Unternehmen selbst als auch seine Kunden begeistert.

Durch die aktive Überwachung ihrer Fehlerprotokolle kann das Unternehmen Probleme erkennen und beheben, bevor die Nutzer überhaupt Zeit haben, zu reagieren. „Wir wissen genau, wo das Problem liegt, bevor der Kunde sich an uns wendet“, sagt Michael Stone, Leiter des technischen Supports. Wenn ein Kunde eine solche Überraschung erlebt – dass ein Unternehmen den Horizont nach Problemen absucht und diese behebt, bevor Beschwerden eingehen –, überwiegt möglicherweise die Vergebung gegenüber der Wut.

**Durch den proaktiven Chat-Support hat BetterCloud eine Kundenzufriedenheitsrate von 100 % erreicht**

Quelle: [Präsentation von BetterCloud auf der Relate Live 2016](#)



# Altruismus kommt dem Geschäft zugute

Eine aktuelle Studie, die Zendesk in Zusammenarbeit mit der Drexel University in Philadelphia, Pennsylvania, USA, durchgeführt hat, liefert interessante Einblicke in die Dynamik von Kunden, Support und Fairness. Wir wollten herausfinden, wie sich Altruismus auf das Geschäft auswirkt, und haben festgestellt, dass das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeitern tatsächlich die Kundenzufriedenheit verbessert. Dafür gibt es drei Hauptgründe: vermehrtes Hilfsgesuch, verbesserte Empathiewerte und eine höhere Mitarbeiterbindung durch Stolz auf unsere Gemeinschaften.

Die Förderung altruistischen Verhaltens – völlig unabhängig von den Interaktionen zwischen Agenten und Kunden – trägt somit tatsächlich wesentlich dazu bei, wie sich diese kritischen Interaktionen entwickeln könnten. Nie wird dies deutlicher als in einem Moment, in dem ein Kunde verärgert ist.

Kundendienstmitarbeiter müssen in der Lage sein, mit wütenden Kunden umzugehen, und Empathie hilft uns dabei. Wenn wir verstehen, warum jemand verärgert ist, fällt es uns leichter, uns in ihn hineinzusetzen. Die Wut kann verschiedene Ursachen haben, von Frustration darüber, dass Ihr Produkt nicht richtig funktioniert, über das Gefühl, vom Unternehmen betrogen worden zu sein, bis hin zu Verlegenheit darüber, etwas nicht selbst herausfinden zu können.

Die Drexel-Studie ergab, dass Mitarbeiter, die sich mindestens einmal alle zwei Monate ehrenamtlich engagierten, mit mehr als dreimal höherer Wahrscheinlichkeit zu den besten 33 % des Unternehmens in Bezug auf Empathie gehörten. Studien haben gezeigt, dass Menschen einen Unterschied in der Stimmlage zwischen einem Lächeln und einem Nicht-Lächeln hören können. Wenn ein Mitarbeiter in einer schwierigen Situation Ruhe und Mitgefühl ausstrahlt, kann dies darüber entscheiden, ob sich ein Kunde fair behandelt fühlt oder das Gefühl hat, dass man ihn abgewimmelt hat. Altruismus hilft dabei, diese Fähigkeit zu entwickeln.

**3x Fürsprecher, die sich mindestens einmal alle zwei Monate freiwillig engagierten, wurden mehr als dreimal häufiger unter den besten Dritteln unserer QA-Empathie-Bewertungen eingestuft.**

Quelle: Zendesk-Studie – [Wie Freiwilligenarbeit die Leistung von Kundendienstmitarbeitern steigert](#): 3 wesentliche Vorteile



**„Es geht darum, zuerst die Chance zu erkennen und dann zweitens ... die Kreativität zu haben, etwas zu tun, das sich auf positive Weise von anderen abhebt.“**

Jeff Toister, Autor von „The Service Culture Handbook: Ein Schritt-für-Schritt-Leitfaden, wie Sie Ihre Mitarbeiter für Service begeistern können“.

## Eine positive Erfahrung kann sich viral verbreiten

In einem Interview für Zendesk Relate haben wir Jeff Toister, Autor von „The Service Culture Handbook: A Step-by-Step Guide to Getting Your Employees Obsessed with Service“ (Das Handbuch zur Servicekultur: Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie Ihre Mitarbeiter für Service begeistern können), nach Möglichkeiten gefragt, Kunden zu begeistern. In seinem Buch verwendet er das Beispiel des Flughafens von Tampa, wo ein sechsjähriger Junge seinen Plüschtiger Hobbes verloren hatte. Das Flughafenpersonal inszenierte Abenteuer für das Spielzeug rund um den Flughafen und fotografierte sie – beispielsweise wie Hobbes ein Eis isst oder in einer Hängematte ein Nickerchen macht. Als die Familie zum Flughafen zurückkehrte, gaben die Mitarbeiter den Tiger zurück, zusammen mit einem gebundenen Fotobuch, das Hobbes' Abenteuer dokumentierte.

Das Internet hat das verschlungen wie eine Schüssel Hobbes-Eis.

Diese Taktik wurde bereits von mehreren Unternehmen angewendet, und jedes Mal scheint die Geschichte viral zu gehen. Was Kunden begeistert, hat mit unserer Wahrnehmung von Service und Servicequalität zu tun, sagt Toister und fügt hinzu, dass alles, was außerhalb der Norm liegt, unsere Aufmerksamkeit auf sich zieht.



## Takeaways

**Das Konzept der Fairness ist für die Beziehung zwischen Verbrauchern und Unternehmen von entscheidender Bedeutung.**

Bei der Bearbeitung von Kundenanliegen müssen Unternehmen alles daran setzen, dass der Kunde das Gefühl hat, fair behandelt worden zu sein. Die Sorgfalt, Effizienz und Rücksichtnahme, die Unternehmen im Umgang mit Kunden an den Tag legen, können letztlich einen nachhaltigeren Eindruck hinterlassen als die Frage, ob ein Kunde in einem Konflikt das gewünschte Ergebnis erzielt hat oder nicht.

Befolgen Sie die folgenden vier Schritte, um Fairness in Ihre Kundeninteraktionen zu integrieren:

- 01** Seien Sie effizient, aber auch freundlich: Die erste Antwort auf eine Anfrage hat einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.
- 02** Seien Sie proaktiv: Geben Sie sich die Mittel an die Hand, um Probleme zu antizipieren und zu lösen, bevor sie auftreten.
- 03** Altruismus fördern: Fördern Sie Ihre Kundendienstmitarbeiter, damit sie sich wirklich in die Lage Ihrer Kunden versetzen können.
- 04** Schaffen Sie gemeinsame Erlebnisse: Bei Dienstleistungen sollte es nicht nur darum gehen, Probleme zu lösen. Versuchen Sie, Ihre Kunden zu begeistern und zu überraschen, wenn es die Situation zulässt.

# 02 Die vollständige Studie – Lohnt sich Fairness?

Fairness und Gegenseitigkeit sind tief in der menschlichen Psyche verwurzelt. Sie erfüllen einen wertvollen Zweck, und jede Beziehung, die dies ignoriert, wird irgendwann in Schwierigkeiten geraten. Dies gilt für Unternehmen und ihre Kunden ebenso wie für Einzelpersonen.

Tony Hockley London School of  
Economics & Political Science (LSE)  
März 2018

Nachfolgend finden Sie die  
wortgetreue Forschungsarbeit von  
Dr. Tony Hockley,  
Gastwissenschaftler am Institut für  
Sozialpolitik der London School of  
Economics & Political Science  
(LSE).



THE LONDON SCHOOL  
OF ECONOMICS AND  
POLITICAL SCIENCE ■

Was fair und was richtig ist, kann sehr unterschiedlich sein. Beziehungen, die allein auf Rechten beruhen, ohne Vertrauen oder andere emotionale Bindungen, können schnell zu einem Kampf um die „Durchsetzung“ eines engen Prinzips verkommen, ungeachtet der weiterreichenden Konsequenzen. Bei einmaligen Transaktionen mag dies kaum eine Rolle spielen, es sei denn, es entsteht ein größerer Reputationsschaden, aber dauerhafte Beziehungen erfordern eine gewisse Gegenseitigkeit. Diese kann zwei Formen annehmen, mit ganz unterschiedlichen Motiven. Direkte Gegenseitigkeit ist kaum mehr als „eine gute Tat verdient eine andere“. Sie mag ein wesentliches Element für das Funktionieren jeder Gesellschaft sein, aber dieser Tit-for-Tat-Effekt kann sehr kurzlebig sein. Indirekte Gegenseitigkeit ist vielleicht von viel größerer Bedeutung für jede langjährige Beziehung oder innerhalb einer größeren Gruppe von Menschen. Es ist diese Gegenseitigkeit, die für das Überleben jeder Gruppe entscheidend ist.

Es ist zu einfach, Gegenseitigkeit als Schwäche oder Wohltätigkeit abzutun, aber Gegenseitigkeit und Altruismus sind nicht ganz dasselbe. Ersteres bringt (letztendlich) gegenseitigen Nutzen, während Letzteres reine Selbstaufopferung ohne persönlichen Nutzen

beinhaltet. Das Verständnis dieses Unterschieds könnte von großem Wert sein. Ein solches Gefühl von ganz allgemeiner „Fairness“ ist tief in der menschlichen Psyche verankert, auch wenn es unlogisch erscheint. 1970 veröffentlichte Richard Titmuss sein bahnbrechendes Buch „The Gift Relationship“<sup>2</sup>. Laut Titmuss haben Menschen ein „soziologisches und biologisches“ Bedürfnis, solche Beziehungen zwischen Menschen einzugehen. Er verwendete zwar das Beispiel der kostenlosen Blutspende, um seinen Standpunkt zu veranschaulichen, beabsichtigte jedoch eine viel breitere politische Relevanz. Er argumentierte einflussreich, dass ein rationaler, wirtschaftlicher Ansatz in Bereichen, die von Geschenkbeziehungen betroffen sind, dieses Gefühl der Fairness verdrängen und Ungleichheit und Ineffizienz fördern würde. Titmuss' Argumentation war Teil einer allgemeinen Gegenbewegung gegen den wachsenden Einfluss der neoklassischen Ökonomie mit ihrem Fokus auf Gewinnmaximierung. John Rawls bekräftigte 1971 in seiner „Theorie der Gerechtigkeit“<sup>3</sup> die Bedeutung von „Fairness“, und 1973 veröffentlichte der Ökonom Kenneth Arrow einen Artikel über „soziale Verantwortung und wirtschaftliche Effizienz“<sup>4</sup> und lieferte damit eine wirtschaftliche Begründung für das, was heute als soziale Verantwortung von Unternehmen bekannt ist.

<sup>1</sup> Chuan A, Kessler JB, Milkman KL “Field study of charitable giving reveals that reciprocity decays over time” Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 7 February 2018 <https://doi.org/10.1073/pnas.1708293115>

<sup>2</sup> Richard Titmuss “The Gift Relationship: From human blood to social policy” (1970)

<sup>3</sup> Rawls J, “A Theory of Justice” (1971) Cambridge, Mass

<sup>4</sup> Arrow K, “Social Responsibility and Economic Efficiency” (1973) Public Policy, p303-317

## Der Fairnessvorteil

Während Titmuss' Argumentation jedoch weitgehend polemisch war, haben neuere Erkenntnisse aus der Evolutionsbiologie und der Verhaltensökonomie gezeigt, dass er mit seiner Behauptung, dass es einen biologischen und soziologischen Bedarf an Geschenkbeziehungen gibt, einen wichtigen Punkt angesprochen hat. Dieser Punkt hat eine viel größere Relevanz als nur die Gestaltung der öffentlichen Politik.

Die biologische Forschung hat gezeigt, dass Altruismus zum Vorteil von Gruppen entwickelt wird, sowohl bei nicht-menschlichen Spezies als auch beim Menschen. Während Eigeninteresse einem Individuum innerhalb einer Gruppe zugute kommen mag, verschafft ein gewisses Maß an individueller Selbstaufopferung innerhalb einer Gruppe einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Gruppen<sup>5,6</sup>.

Die scheinbar irrationale Motivation, „sich für die Gruppe zu opfern“, zeigte sich auch in Elinor Ostroms mit dem Nobelpreis ausgezeichneten Forschung über die Entstehung von Basisinitiativen zur Erhaltung von Fischereien, Wäldern und anderen „gemeinsamen Ressourcen“<sup>7</sup>, die frühere Behauptungen widerlegte,

dass staatliche Kontrollen unerlässlich seien, um die „Tragödie der Allmende“<sup>8</sup> zu vermeiden, bei der individuelles Eigeninteresse zu Überkonsum und schließlich zur Zerstörung endlicher natürlicher Ressourcen führt.

Aber wie wirkt sich eine scheinbar angeborene Motivation, zum gemeinsamen Nutzen zu arbeiten, in einer eher kommerziellen Transaktion aus? Dies wurde inzwischen ausgiebig getestet, und es scheint, dass der Sinn für Fairplay auch bei Bargeldtransaktionen stark ausgeprägt ist.

Viele Untersuchungen zu dieser Art von Gegenseitigkeit wurden in Form von „Ultimatum-Spielen“ durchgeführt. Eine Person wird ausgewählt, um einen Geldbetrag zu erhalten, von dem sie einen Teil mit einem bestimmten Empfänger teilen soll. Ob der Vorschlagende etwas von dem Geld behält, hängt davon ab,

<sup>5</sup> Sloan-Wilson D & Wilson EO "Rethinking the theoretical foundations of sociobiology" (2007) Quarterly Review of Biology, Vol 82, pp 327-348

<sup>6</sup> Sloan-Wilson D "Does Altruism Exist? Culture, Genes and the Welfare of Others" Yale University Press (2015) Ostrom E "Governing the

<sup>7</sup> Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action" (1990) CUP Hardin G "The Tragedy of the Commons" (1968) Science, Vol 162, pp1243-1248

<sup>8</sup>

ob der andere Spieler den angebotenen Betrag annimmt oder ablehnt. Eine Ablehnung bedeutet, dass beide nichts erhalten. Ein rationaler Empfänger würde natürlich alles akzeptieren, was ihm der Vorschlagende anbietet, denn alles ist besser als nichts. Wiederholte Experimente haben jedoch gezeigt, dass die Angebote in den meisten Fällen tatsächlich bei durchschnittlich 40 % bis 50 % liegen und dass niedrigere Angebote ein erhebliches Risiko der Ablehnung bergen.

Dies scheint zumindest teilweise ein kulturelles Konstrukt zu sein. Ein Experiment mit einem Machiguenga-Dorf im peruanischen Amazonasgebiet, das weitgehend von der Welt des Handels isoliert ist, ergab Angebote von durchschnittlich nur 26 %. Selbst unterhalb dieses Niveaus waren Ablehnungen relativ selten. Der Autor kommentierte dies wie folgt:

„Anstatt sich als vom Anbieter „über den Tisch gezogen“ zu betrachten, schienen sie es eher als Pech zu empfinden, dass sie nur Antwortende und keine Anbieter waren. Die Spieler aus Los Angeles hingegen gaben an, dass sie „unfaire“ Angebote (in der Regel unter 25 Prozent) ablehnen würden, und einige wenige erklärten, dass sie jedes Angebot unter 50 Prozent ablehnen würden.“<sup>9</sup>

Erwartungen der Gegenseitigkeit scheinen in allen Gesellschaften zu bestehen, scheinen jedoch in entwickelten Volkswirtschaften verstärkt zu sein. Was die geschäftlichen Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden angeht, ist es allgemein unwahrscheinlich, dass wahrgenommene Serviceversäumnisse als reines „Pech“ abgetan werden. Zwar könnte die weit verbreitete Aufgieberitis viele Kunden davon abhalten, eine Beschwerde einzureichen, was oft bedeutet, dass ein Kunde stillschweigend das Weite sucht, doch ist es vielleicht eher eine Beziehung, die mehr auf Fairness und Gegenseitigkeit als auf Rationalität und individuellen Rechten basiert, die die unvermeidlichen Höhen und Tiefen des Kundenservice überstehen kann?



<sup>9</sup> Henrich J "Does culture matter in economic behaviour? Ultimatum game bargaining among the Machiguenga of the Peruvian Amazon", (2000) American Economic Review, Vol 90, No 4, pp973-979

# Faire Preisgestaltung

Der Ökonom Richard Thaler stellte zwei Gruppen in einem Weiterbildungskurs für Führungskräfte die folgenden beiden Fragen:

„Sie liegen an einem heißen Tag am Strand. Sie haben nur Eiswasser zu trinken. Seit einer Stunde denken Sie darüber nach, wie sehr Sie eine schöne kalte Flasche Ihres Lieblingsbiers genießen würden. Ein Begleiter steht auf, um zu telefonieren, und bietet Ihnen an, Ihnen ein Bier aus dem einzigen Ort in der Nähe mitzubringen, an dem Bier verkauft wird (ein schickes Resort-Hotel) [ein heruntergekommener Lebensmittelladen]. Er sagt, dass das Bier möglicherweise teuer ist, und fragt Sie, wie viel Sie bereit wären, dafür zu bezahlen. Er sagt, er werde das Bier kaufen, wenn es genauso viel oder weniger kostet als der von Ihnen genannte Preis, aber wenn es mehr kostet, werde er es nicht kaufen. Sie vertrauen Ihrem Freund, und es gibt keine Möglichkeit, mit dem (Barkeeper) [Ladenbesitzer] zu verhandeln. Welchen Preis nennen Sie?“

Diese beiden Fragen ergaben einen Durchschnittspreis von 2,65 Dollar für das Hotel und 1,50 Dollar für das Geschäft:

Erheblich unterschiedliche Beträge für denselben Artikel, der unter denselben Umständen konsumiert wird. Diese Erkenntnis veranlasste Thaler zu jahrelangen Forschungen über faire und unfaire Preisgestaltung, sei es für Schneeschaufeln, wenn es schneite, Regenschirme, wenn es regnete, und so weiter. Die Analyse führte zu der Schlussfolgerung, dass Menschen eine Art „Referenztransaktion“ heranziehen, um die Fairness beurteilen zu können<sup>10</sup>. Diese Referenz könnte auf den Eigenschaften des einzelnen Artikels basieren, beispielsweise auf der spezifischen Flasche Bier, die hinter der Hotelbar oder im Ladenregal steht, unabhängig davon, was auf dem gesamten Biermarkt geschieht, oder auf der „Geschichte der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und einer bestimmten Person“.

Es scheint, als würde Uber diese Lektion auf die harte Tour lernen müssen. Weltweit muss das Unternehmen nun seine „Surge Pricing“-Preise mäßigen, oft unter Androhung rechtlicher oder regulatorischer Maßnahmen<sup>12</sup>. Ob in New York oder Delhi – das Unternehmen musste erkennen, dass Fairness für das Überleben seines Geschäftsmodells von entscheidender Bedeutung ist. Während der Luftverschmutzungskrise in Delhi im Jahr 2017 bot das Unternehmen beispielsweise freiwillig an, an Tagen, an denen viele Autos von der Straße verbannt waren, keine Surge Pricing-Preise zu verlangen<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Thaler RH “Mental Accounting and Consumer Choice” Marketing Science, (1985) Vol 4, pp199-214

<sup>11</sup> Kahneman D, Knetsch JL, Thaler RH “Fairness and the assumptions of economics” (1986) The Journal of Business, Vol 59, No 4, Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, pp285-300

<sup>12</sup> [http://www.ag.ny.gov/pdfs/Uber\\_Letter\\_Agreement.pdf](http://www.ag.ny.gov/pdfs/Uber_Letter_Agreement.pdf)

<sup>13</sup> <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/startups/uber-to-suspend-surge-pricing-in-delhi-during-odd-even-scheme/articleshow/61583583.cms>



Auch wenn Uber oft als disruptiver Neuling in einigen stark regulierten Taximärkten auftritt, stößt es dennoch auf eine Barriere der Fairness hinsichtlich seiner Surge Pricing-Preise, gegen die andere Akteure im Transport- und Reisemarkt weitgehend immun zu sein scheinen, insbesondere Fluggesellschaften und Hotels. Um auf Thalers Vorschlag zurückzukommen, dass Nutzer einen Referenzpreis zur Beurteilung der Fairness heranziehen sollten, hat Uber selbst vielleicht die Wahrnehmung geschaffen, dass es preiswert sein wird, während Hotels und Fluggesellschaften im Allgemeinen dafür gesorgt haben, dass sie das Gegenteil tun.

Motivationen der „Fairness“ könnten auch hinter der Wirksamkeit einer Entschuldigung im Vergleich zu einer finanziellen Entschädigung stehen. Eine Analyse der „gegenseitigen Rücknahme von Bewertungen“ nach negativen Bewertungen eines großen deutschen Verkäufers auf eBay ergab, dass eine Entschuldigung zu einer Rücknahmequote von 44,8 % führte – doppelt so viel wie bei finanziellen Angeboten. Selbst eine Verdopplung des angebotenen Geldbetrags erhöhte die Quote nur von 19,3 % auf 22,9 %.<sup>14</sup>

Es könnte vernünftig sein anzunehmen, dass ein Unternehmen, das einen Fehler einräumt, aus diesem Fehler lernen will, um so allen Kunden einen Vorteil zu verschaffen. Eine finanzielle Entschädigung könnte jedoch etwas anderes vermuten lassen. Wenn zwischen Kunden als Gruppe eine indirekte Gegenseitigkeit besteht, ist es verständlich, dass eine Einzelperson „sich für die Gruppe opfert“, wenn man die Natur der Gegenseitigkeit innerhalb von Gruppen kennt.

## Fairness ist dein Freund

Eine auf Fairness basierende Geschäftspraxis ist kein Feind des Gewinns. Sie ist sein Freund.

Wie Thalers Beispiel eines kühlen Bieres an einem heißen Tag zeigt, hängt die Wahrnehmung von Fairness vom Charakter und Ruf des Verkäufers ab. Dieser Bezugspunkt wird eher vom Unternehmen als vom Kunden geprägt. Letztendlich gibt es in jeder Geschenkbeziehung mindestens zwei Parteien.

Gegenseitigkeit ist kein Phänomen zufälliger Freundlichkeitsbekundungen, sondern ein konsequenter Überlebensinstinkt der Gruppe. Sie ist vorhersehbar und ein zentraler Bestandteil strategischen Erfolgs.

---

<sup>14</sup> Abeler J, Calaki J, Andree K, Basek C “The Power of Apology” (2010) Economic Letters, 107, pp 233-235



[zendesk.com](https://zendesk.com) | Follow us @zendesk