

2 Übergeordnete konzeptionelle Grundlagen

Im Fokus des vorliegenden Kapitels stehen die ersten beiden Teilziele dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 1.3). Zunächst deshalb in einer übergeordneten Bestandsaufnahme ein Überblick über die bestehende Literatur zum Kundenkontakt und dessen Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit gegeben werden (Abschnitt 2.1). Es stellt sich heraus, dass die Zufriedenheit von Kunden von der Interaktion mit dem Kundenkontaktmitarbeiter abhängt, dass das Verhalten des Kunden in diesen Interaktionen in der wissenschaftlichen Literatur jedoch als Einflussfaktor der Kundenzufriedenheit nur unzureichend betrachtet wird. Im Anschluss an den Literaturüberblick soll dann ein theoretisches Modell vorgestellt werden, das eine geeignete Grundlage bildet, den Einfluss des Kundenverhaltens auf die Kundenzufriedenheit in der Interaktion mit Kundenkontaktmitarbeitern zu erklären: das Job Anforderungen-Ressourcen Modell. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatursichtung zum Kundenkontakt soll es für die vorliegende Arbeit zum Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell weiterentwickelt werden (Abschnitt 2.2).

2.1 Übergeordnete Bestandsaufnahme

Die übergeordnete Bestandsaufnahme ist in zwei Bereiche geteilt. Zunächst soll Literatur zur Zufriedenheit von Kunden betrachtet werden. Dazu werden bisherige Ergebnisse zu Auswirkungen und Einflussfaktoren von Kundenzufriedenheit aufgezeigt. Zum einen soll damit die Bedeutung dieser Arbeit unterstrichen und zum anderen der Bedarf an Forschung zum Einfluss des Kundenverhaltens auf Kundenzufriedenheit verdeutlicht werden (Abschnitt 2.1.1). Anschließend werden wissenschaftliche Erkenntnisse zum Kundenkontakt dargestellt. Dazu sollen der Kundenkontakt definiert, seine Besonderheiten erläutert und die Interaktionspartner aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden (Abschnitt 2.1.2).

2.1.1 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit stellt, durch die Unternehmenspraxis motiviert, ein zentrales Konstrukt in der Managementforschung und der Forschung im Bereich der Organisationspsychologie dar. Entsprechend viel Aufmerksamkeit wurde ihr von Forschern in den letzten Jahren

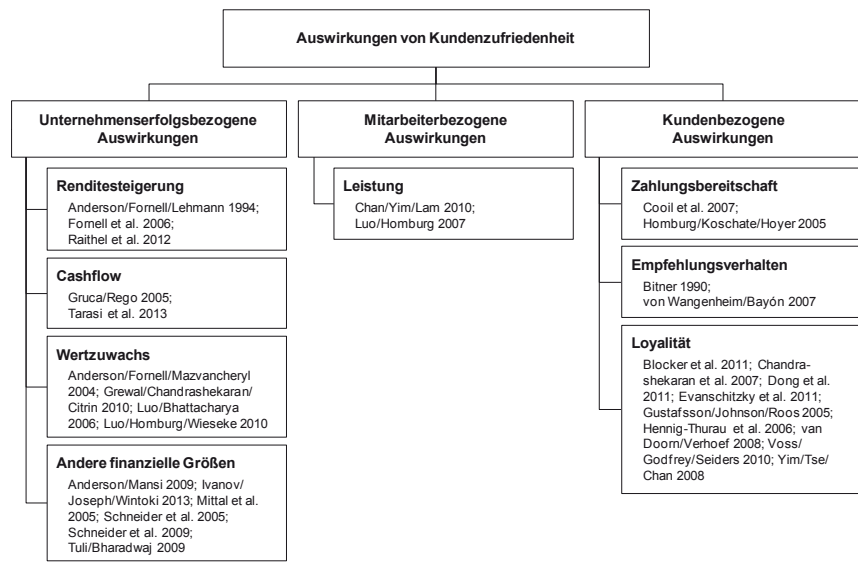
gewidmet: Eine Suche des Begriffs „customer satisfaction“ in den wissenschaftlichen Datenbanken Business Source Premier, PsycARTICLES und PsycINFO über die EBSCOHost Plattform im Januar 2014 lieferte über 13.000 begutachtete Veröffentlichungen seit 1950.

Vor diesem Hintergrund kann es nicht das Ziel dieses Abschnitts sein, eine umfangreiche Darstellung der Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsforschung vorzunehmen. Vielmehr soll auf Basis aktueller und im Sinne des VHB-Journalrankings JOURQUAL 2.1 (VHB-JOURQUAL 2.1 2011) qualitativ hochwertig veröffentlichter Ergebnisse ein Überblick gegeben werden, der ein grundlegendes Verständnis des Zufriedenheitsbegriffs für diese Arbeit ermöglicht. Er beinhaltet die Bedeutung der Kundenzufriedenheit bezüglich ihrer Auswirkungen und die Abhängigkeit der Kundenzufriedenheit von unterschiedlichsten Faktoren, dabei insbesondere die Abhängigkeit von der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden.

Beginnend mit der *Bedeutung der Kundenzufriedenheit* kann festgehalten werden, dass Kundenzufriedenheit eine Vielzahl erfolgsrelevanter Größen beeinflusst. Luo und Homburg (2007, S. 134) haben dazu eine umfassende Übersicht über Studien erstellt, welche Auswirkungen der Kundenzufriedenheit untersuchen. Sie unterscheiden dabei zum einen unternehmenserfolgsbezogene Auswirkungen wie die Effizienz von Werbemaßnahmen, die Profitabilität, die Kapitalrendite oder den Marktwert des Eigenkapitals. Zum anderen betrachten sie mitarbeiterbezogene Auswirkungen, wie Leistung oder Zufriedenheit, sowie kundenbezogene Auswirkungen, wie Loyalität, Preissensitivität oder Weiterempfehlungsverhalten.

Aufgrund der Ausführlichkeit dieser Übersicht werden im Rahmen der Literatursichtung zur Kundenzufriedenheit nur Studien ab dem Jahr 2005 berücksichtigt, die in qualitativ hochwertigen Zeitschriften veröffentlicht sind und den Begriff der Kundenzufriedenheit im Titel anführen. Dies soll sowohl die Aussagekraft der Ergebnisse als auch die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Rahmen der Studien gewährleisten. Auf diese Weise können 39 Studien identifiziert werden, von denen 20 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit betrachten. Die Ergebnisse der 20 Studien werden durch Ergebnisse aus relevanten Publikationen ergänzt, die durch andere Literaturrecherchen im Rahmen dieser Arbeit identifiziert wurden und ebenfalls Auswirkungen der Kundenzufriedenheit untersuchen. Die Ergebnisse der Literatursichtung sind in Form der Auswirkungen der Zufriedenheit von Kunden in Abbildung 2-1 dargestellt.

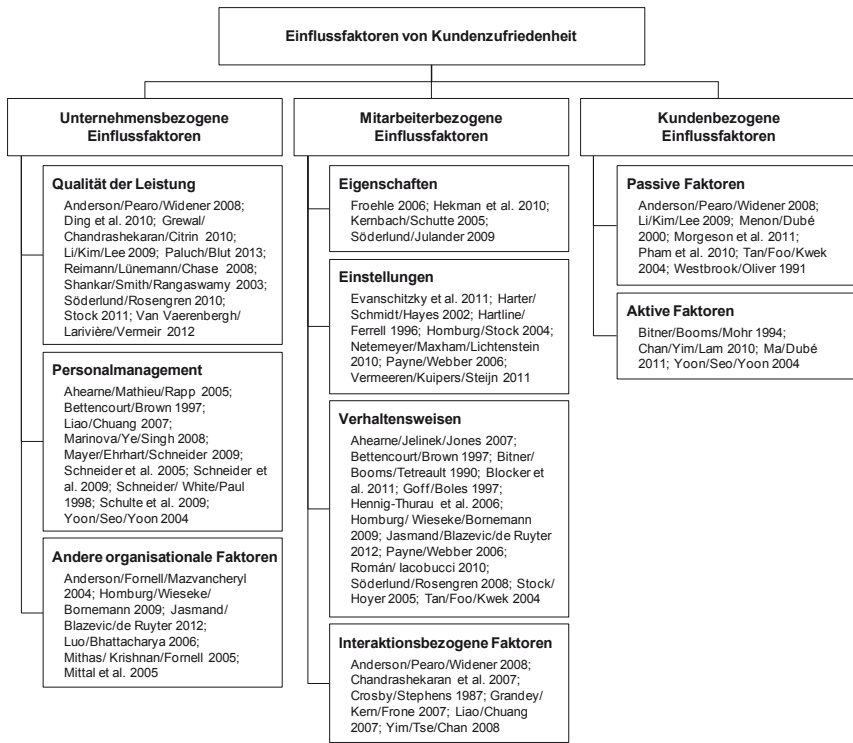
Abbildung 2-1: Jüngste Studien zu Auswirkungen der Kundenzufriedenheit



Die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit wurden in der wissenschaftlichen Literatur auch in jüngster Vergangenheit noch untersucht. Es fällt auf, dass, wie bereits bei Luo und Homburg (2007), den kundenbezogenen und unternehmenserfolgsbezogenen Auswirkungen die meiste Aufmerksamkeit zukommt. Im Vergleich zu den vor 2005 identifizierten Auswirkungen kann gesagt werden, dass im Wesentlichen keine neuen Größen hinzugekommen sind. Jedoch wird eine stärkere Differenzierung von Auswirkungen und ebenso von Wirkungsmechanismen vorgenommen. Als erstes Ergebnis der Literaturrecherche zur Kundenzufriedenheit kann festgehalten werden, dass Kundenzufriedenheit aus Sicht der wissenschaftlichen Literatur weiterhin ein bedeutendes Konstrukt zur Vorhersage und Beeinflussung von marktbezogenen Erfolgsgrößen ist.

Nach der Bedeutung der Kundenzufriedenheit sollen nun relevante Forschungsergebnisse zu den *Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit* aufgezeigt werden. 25 der 39 Studien, die im Rahmen der Recherche zur Kundenzufriedenheit identifiziert werden, untersuchen Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit. Auch die Ergebnisse dieser 25 Studien werden um Ergebnisse aus Studien ergänzt, die im Rahmen anderer Literaturrecherchen zu dieser Arbeit identifiziert wurden. Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit können nach Verantwortlichkeit kategorisiert werden. So können Unternehmen, Mitarbeiter oder Kunden als verantwortlich für die Kundenzufriedenheit betrachtet werden (vgl. Abbildung 2-2).

Abbildung 2-2: Ausgewählte Studien zu Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit



Als *unternehmensbezogener Einflussfaktor* der Kundenzufriedenheit kann unter anderem die Qualität der Leistung identifiziert werden. Hier beeinflussen als Leistungskern Produkt- und Dienstleistungseigenschaften (u. a. Ding et al. 2010; Marinova/Ye/Singh 2008; Stock 2011; für einen ausführlichen Überblick siehe Stock-Homburg 2012, S. 28 f.) und als tangibles Umfeld Raumgestaltung oder Wartezeiten (Anderson/Pearo/Widener 2008; Li/Kim/Lee 2009; Liao/Chuang 2007) die Zufriedenheit von Kunden. Darüber hinaus werden organisationale Größen des Personalmanagements, wie das Führungsverhalten (Ahearne/Mathieu/Rapp 2005; Evanschitzky et al. 2011), die Arbeitsbedingungen (Mayer/Ehrhart/Schneider 2009; Román/Iacobucci 2010; Schneider et al. 2009; Schulte et al. 2009) oder die Unterstützung durch Führungskräfte oder Kollegen (Yoon/Seo/Yoon 2004) untersucht. Andere organisationale Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit umfassen unter anderem kommunikationspolitische oder gesellschaftsverantwortliche Entscheidungen (Grewal/Chandrashekar/Citrin 2010;

Luo/Bhattacharya 2006) sowie Investitionen oder die Verwendung von Kundenbeziehungsmanagementsystemen (Mithas/Krishnan/Fornell 2005; Mittal et al. 2005; Paluch/Blut 2013; Van Vaerenbergh/Larivière/Vermeir 2012).

Mehrere Studien untersuchen *mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren* der Kundenzufriedenheit. Dabei können Eigenschaften, wie Persönlichkeitsmerkmale (Froehle 2006; Homburg/Wieseke/Bornemann 2009; Kernbach/Schutte 2005) oder demographische Größen (Hekman et al. 2010; Söderlund/Julander 2009), als Einflussfaktoren identifiziert werden. Hinzu kommen zum einen Einstellungen wie Zufriedenheit (Harter/Schmidt/Hayes 2002; Homburg/Stock 2005), die Bindung an das Unternehmen oder Motivation (Payne/Webber 2006; Román/Iacobucci 2010) sowie zum anderen Verhaltensweisen, wie Kundenorientierung (Ahearne/Jelinek/Jones 2007; Jasmand/Blazevic/de Ruyter 2012; Stock/Hoyer 2005) oder das Zeigen von Emotionen (Hennig-Thurau et al. 2006; Söderlund/Rosengren 2008; Tan/Foo/Kwek 2004). Darüber hinaus können dem Kundenkontaktmitarbeiter interaktionsbezogene Faktoren wie die Interaktionsqualität als Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit zugeordnet werden (Anderson/Pearo/Widener 2008; Bitner/Booms/Mohr 1994; Grandey/Kern/Frone 2007).

Deutlich weniger Studien betrachten *kundenbezogene Einflussfaktoren*, um die Entstehung von Kundenzufriedenheit zu erklären. Hierbei können Studien unterschieden werden, die passive oder aktive Faktoren betrachten. Passive Faktoren beziehen sich zum einen auf Eigenschaften des Kunden wie Geschlecht, Alter oder Persönlichkeitsmerkmale, die dem Charakter des Kunden entsprechen und somit nur bedingt beeinflussbar sind (Anderson/Pearo/Widener 2008; Tan/Foo/Kwek 2004). Zum anderen umfassen sie Faktoren wie Emotionen oder Wahrnehmungen, die während oder nach der Inanspruchnahme der Leistung entstehen (Li/Kim/Lee 2009; Menon/Dubé 2000). Aktive Faktoren beziehen sich dagegen beispielsweise auf Verhaltensweisen oder überhaupt die Teilnahme am Kundenkontakt (Ma/Dubé 2011; Wu 2011). Der Kunde bringt sich damit aktiv die Interaktion und in den Leistungserstellungsprozess ein.

Bei der Betrachtung der bisher untersuchten Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit fällt auf, dass viele von ihnen eng mit dem Kundenkontakt verknüpft sind. So sind alle kunden- und mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren mit dem Kundenkontakt verknüpft, da Kunden und Mitarbeiter die beiden Interaktionspartner im Kundenkontakt darstellen. Darüber hinaus können viele der unternehmensbezogenen Faktoren, unter anderem die Dienstleistungsqualität und das tangible Umfeld, inhaltlich dem Kundenkontakt zugeordnet werden. Über Faktoren wie Führung oder Arbeitsklima nimmt das Unternehmen indirekt, nämlich über den Mitarbeiter und damit über den Kundenkontakt, Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (Liao/Chuang 2007, S. 1006; Netemeyer/Maxham/Lichtenstein 2010, S. 530). Diese Beobachtung deckt sich mit der in der Zufriedenheitsforschung etablierten Feststellung, dass der Kundenkontakt als Einflussfaktor der Kundenzufriedenheit zu betrachten ist (Bell/Menguc/Stefani 2004, S. 112;

Blocker et al. 2011, S. 221; Söderlund/Julander 2009, S. 216; Surprenant/Solomon 1987, S. 87). Als zweites Ergebnis der Literaturrecherche zur Kundenzufriedenheit ist also festzuhalten, dass der Kundenkontakt die Zufriedenheit von Kunden beeinflusst.

Die Anzahl an Studien zu den unterschiedlichen Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit gibt Grund zur Annahme, dass kundenbezogene Einflussfaktoren seltener untersucht werden als andere Einflussfaktoren. Besonders im Bereich der aktiven Kundenkonstrukte ist ein Defizit erkennbar. Inwieweit es die Zufriedenheit von Kunden beeinflusst, wenn sich Kunden aktiv durch ihr Verhalten in den Leistungserstellungsprozess einbringen, wird also selten betrachtet. Es kann daher als drittes Ergebnis der Literaturrecherche zur Kundenzufriedenheit festgehalten werden, dass der Kunde im Rahmen der Zufriedenheitsforschung selten als Einflussfaktor der Kundenzufriedenheit untersucht wird.

Nachdem Bedeutung und Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit betrachtet wurden, soll nun ein *Begriffsverständnis* für die vorliegende Arbeit geschaffen werden. Die Definitionen des Kundenzufriedenheitsbegriffs in der Literatur sind vielfältig und unterscheiden sich hinsichtlich einer Vielzahl von Kriterien. Stock-Homburg (2012) kategorisiert Definitionen beispielsweise, indem hinsichtlich der Einstellungs- und der Vergleichsperspektive unterschieden wird. Kundenzufriedenheit wird dann zusammenfassend definiert „als eine Einstellung, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen der erwarteten Leistung (Soll) und der tatsächlichen Leistung (Ist) ergibt“ (Stock-Homburg 2012, S. 26). Diesen Ansatz greifen auch Hennig-Thurau und Kollegen (2006, S. 60) auf. Kundenzufriedenheit wird dort als kognitive Bewertung der emotionalen Erfahrungen durch Kunden verstanden. Im Gegensatz dazu nehmen Luo und Bhattacharya (2006) eine allgemeinere Definition des Kundenzufriedenheitsbegriffs vor als „overall evaluation based on the customer’s total purchase and consumption experience with a good or service over time“ (S. 3).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Zufriedenheit von Kunden aus deren Verhalten in der Interaktion mit Kundenkontaktmitarbeitern abzuleiten. Deshalb ist es sinnvoll bei der Definition des Kundenzufriedenheitsbegriffs unterschiedliche Facetten der Kundenzufriedenheit heranzuziehen. So setzt sich Kundenzufriedenheit zusammen aus der Zufriedenheit mit dem Kern der Leistung, der Zufriedenheit mit den Mitarbeitern eines Unternehmens und der Zufriedenheit mit unternehmensbezogenen Faktoren (Anderson/Pearo/Widener 2008, S. 367; Crosby/Stephens 1987, S. 405; Ma/Dubé 2011, S. 84). Am Beispiel des Einkaufs eines Mantels in einer Filiale einer überregionalen Bekleidungskette bedeutet Zufriedenheit mit dem Kern der Leistung, inwieweit der Kunde mit dem Mantel zufrieden ist. Die Zufriedenheit mit dem Mitarbeiter spiegelt wieder, inwieweit der Kunde unter anderem mit der Beratung zufrieden war. Die Zufriedenheit mit unternehmensbezogenen Faktoren könnte aus gesellschaftsverantwortlicher Sicht wiedergeben, inwieweit der Kunde zufrieden ist mit den Produktions-

bedingungen, unter denen das Unternehmen den Mantel hat fertigen lassen. Bei der Definition des Kundenzufriedenheitsbegriffs gehen Jasmand, Blazevic und de Ruyter (2012) sogar soweit, Kundenzufriedenheit direkt mit der Zufriedenheit des Kunden mit dem Mitarbeiter gleichzusetzen: Sie definieren Kundenzufriedenheit als „customers’ level of contentment with the service encounters supplied by the customer service representative“ (S. 25).

Im Rahmen dieser Arbeit ist zum einen die Zufriedenheit des Kunden mit dem Mitarbeiter von Bedeutung. Schließlich beeinflusst der Kunde durch sein Verhalten während der Interaktion weder den Kern der Leistung noch unternehmensbezogene Faktoren, höchstwahrscheinlich aber den Mitarbeiter. Dessen Reaktion auf das Kundenverhalten wiederum prägt die Interaktion der beiden Parteien. Zum anderen ist im Rahmen dieser Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht der übergeordnete Zufriedenheitsbegriff von Bedeutung. Schließlich steuern eher allgemeine, übergeordnete Kundenbewertungen das Verhalten der Kunden und beeinflussen somit den Unternehmenserfolg (Boulding et al. 1993, S. 24). Nachfolgend werden deshalb zwei Zufriedenheitsbegriffe unterschieden. *Kundenzufriedenheit* beschreibt im Folgenden im Sinne eines übergeordneten Zufriedenheitsbegriffs in Anlehnung an Luo und Bhat-tacharya (2006)

die positive Gesamtbeurteilung eines Unternehmens durch den Kunden, die aus allen bereits gesammelten Erfahrungen mit dem Unternehmen resultiert.

Die *Zufriedenheit des Kunden mit dem Kundenkontaktmitarbeiter* wird definiert als

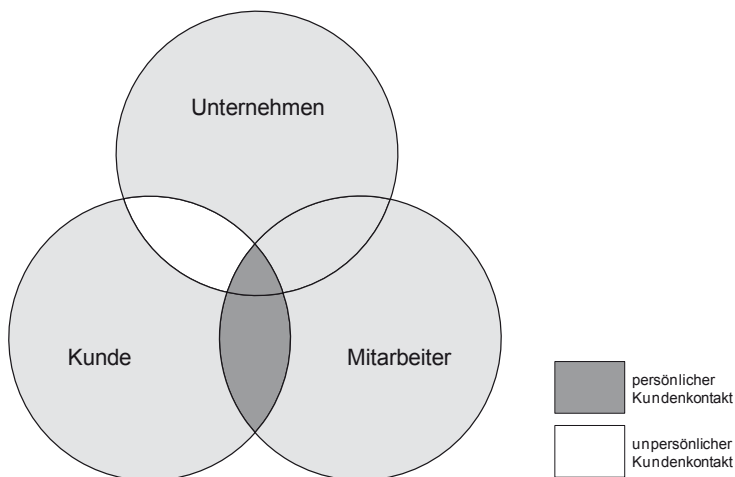
die positive Gesamtbeurteilung der Interaktion mit einem spezifischen Kundenkontaktmitarbeiter durch den Kunden, die aus den Erfahrungen im Umgang mit diesem Kundenkontaktmitarbeiter resultiert.

2.1.2 Kundenkontakt

Kundenkontakt ist ein weitreichender Begriff, der auf unterschiedlichste Weisen interpretiert werden kann. Für die vorliegende Arbeit soll er deshalb im Folgenden zunächst eingegrenzt und präzisiert werden. Anschließend werden die Besonderheiten des Kundenkontakts aufgezeigt. Sie werden in zwei weiteren Abschnitten (2.1.2.1 und 2.1.2.2) um eine Betrachtung der beiden Interaktionspartner – Mitarbeiter und Kunde – aus unterschiedlichen Perspektiven ergänzt. Im Rahmen der Ausarbeitung zu Kunden im Kundenkontakt werden Lücken in der bisherigen Forschung aufgezeigt, die vor allem den Einfluss des Kundenverhaltens auf Kundenzufriedenheit aus Sicht der Kundenverhaltensforschung betreffen. Die Ausarbeitungen zu Mitarbeitern im Kundenkontakt bestärken die Annahme dass Kundenkontaktmitarbeiter als Mediator zwischen Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit betrachtet werden können.

Kundenkontakt findet statt, wenn Unternehmen und Kunden aufeinandertreffen. Die englischsprachige Literatur spricht vom „[...] encounter, or the moment of interaction between the customer and the firm“ (Bitner/Booms/Tetreault 1990, S. 71). Dabei beinhalten geschäftliche Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunden zumeist die Interaktion von Mitarbeitern des Unternehmens und Kunden (Ma/Dubé 2011, S. 58). Der Kundenkontakt kann also als Schnittstelle zwischen Unternehmen bzw. Mitarbeitern des Unternehmens und Kunden verstanden werden (vgl. Abbildung 2-3). Er umfasst zum einen die direkte Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde ohne Mitwirkung eines Mitarbeiters. Man spricht dabei von unpersönlichem Kontakt. Dieser ist beispielsweise gegeben, wenn Kunden Werbetafel eines Unternehmens sehen, oder wenn Kunden, ohne persönliche oder elektronische Kommunikation mit Mitarbeitern, Produkte eines Unternehmens online kaufen. Zum anderen umfasst der Kundenkontakt die Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Kunde. Dieser *persönliche Kundenkontakt* stellt den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar.

Abbildung 2-3: Facetten des Kundenkontakts



Der persönliche Kundenkontakt lässt sich inhaltlich in zwei Bereiche teilen. Erstens der Bereich, der die Interaktion zwischen Mitarbeiter, Kunde und Unternehmen abbildet, und zweitens der Bereich, der die Interaktion rein zwischen Mitarbeiter und Kunde also die Interaktion zweier Individuen beschreibt (vgl. Abbildung 2-3). Kundenkontakt findet unter der Bedingung statt, dass Produkte oder Dienstleistungen ausgetauscht werden (Grandey et al. 2005, S. 39; Wilson/Holmvall 2013, S. 312). Die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden beinhaltet also nicht die privaten Beziehungen, die Mitarbeiter mit Kunden abseits ihres Jobs

führen können. Beide beschriebenen Bereiche der Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Kunde bilden die Basis des Kundenkontaktverständnisses der vorliegenden Arbeit. Dies ermöglicht, dass sowohl der Einfluss des Unternehmens auf die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde als auch die allgemein gültigen Gesetzmäßigkeiten der Interaktion zweier Individuen in die Betrachtung des Kundenkontakts mit einbezogen werden können.

Die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde kann wie jede Kommunikation zwischen zwei Individuen auf zwei Arten erfolgen: direkt oder medial (Kinman 2009, S. 119). Direkte Kommunikation setzt die physische Anwesenheit beider Interaktionsparteien voraus. Mediale Kommunikation umfasst Kundenkontakt per Telefon oder Videokonferenz. Einige Studien konnten zeigen, dass sich Kundenkontaktmitarbeiter in Call Centern in Einstellungen und Verhaltensweisen nicht von Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt unterscheiden (Kinman 2009, S. 128; Wegge/Vogt/Wecking 2007, S. 707). Andere Studien wiederum betonen die Unterschiede medialer und direkter Kommunikation und fordern gesonderte Untersuchungen für Mitarbeiter in Call Centern und im direkten Kontakt (Skarlicki/van Jaarsveld/Walker 2008, S. 1344). Vor dem Hintergrund, dass Kunden die direkte Kommunikation mit dem Kundenkontaktmitarbeiter bevorzugen (Wegge/Vogt/Wecking 2007, S. 708), wird *Kundenkontakt* für die vorliegende Arbeit abschließend definiert als

die direkte persönliche Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden eines Unternehmens, mit dem Ziel Produkte oder Dienstleistungen auszutauschen.

Dabei gibt es keine Einschränkungen bezüglich der Länge der Interaktion. Auch in kurzen Interaktionen bis 30 Sekunden können die Verhaltensweisen der Interaktionspartner das Ergebnis der Interaktion beeinflussen (Tan/Foo/Kwek 2004, S. 288).

Die weitreichende Bedeutung des Kundenkontakts liegt zunächst darin begründet, dass der Kundenkontakt aus Sicht der Kunden direkt mit den Leistungen des Unternehmens in Verbindung gebracht wird (Bell/Menguc/Stefani 2004, S. 113; Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 95; Surprenant/Solomon 1987, S. 87). Bezüglich eines Produkts entsprechen die Begrüßung, Beratung und der persönliche Verkauf durch den Mitarbeiter dem Kundenkontakt. Die Emotionen, die in diesen Interaktionen ausgetauscht werden, werden vom Kunden dem Produkt zugeordnet (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 65). Bezüglich einer Dienstleistung ist die Assoziation noch stärker ausgeprägt, denn aus Kundensicht entspricht die Dienstleistung dem Kundenkontakt. Schließlich sind die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde und die Verhaltensweisen beider Parteien Teil der Dienstleistung (vgl. Abschnitt 1.1; Groth/Hennig-Thurau/Walsh 2009, S. 958). Eine Dienstleistung kann also nicht losgelöst von dem Mitarbeiter betrachtet werden, der sie erbringt (Bove/Johnson 2006, S. 79; Deery/Iverson/Walsh 2002, S. 473; Doucet 2004, S. 762).

Abgeleitet aus der Bedeutung des Kundenkontakts für den Kunden ergibt sich die Bedeutung für Unternehmen. So ist der Kundenkontakt auch über seinen bereits dargestellten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hinaus eine entscheidende Erfolgsgröße. Kundenkontakt bildet die Basis für Kundenbeziehungen (Bove/Johnson 2006, S. 80). Dabei kann der Begriff der Kundenbeziehung vom Kundenkontakt insofern abgegrenzt werden, als eine Kundenbeziehung eine Wiederholung der Interaktion über einen gewissen Zeitraum hinweg voraussetzt. Stabile und gute Kundenbeziehungen wiederum führen zu positivem Weiterempfehlungsverhalten und dulden ein Preispremium (Yim/Tse/Chan 2008, S. 741). Darüber hinaus ist es kostengünstiger, einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen zu gewinnen (Schneider/White/Paul 1998, S. 150). Da Bestandskunden weiterhin für Cross Selling Aktivitäten empfänglich sind sowie Ideengeber für Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen darstellen, sollte von Unternehmen guter Kundenkontakt als Basis für gute Kundenbeziehungen angestrebt werden (Schneider/White/Paul 1998, S. 150; Sundaram/Webster 2000, S. 378).

Die Bedeutung des Kundenkontakts für Unternehmen steigt mit der zunehmenden Wettbewerbsintensität: Der Kundenkontakt kann der entscheidende Grund dafür sein, warum Kunden nicht zu Wettbewerbern abwandern (Chan/Yim/Lam 2010, S. 52; Tjosvold/Choy 1994, S. 297; van Jaarsveld/Walker/Skarlicki 2010, S. 1497; Yim/Tse/Chan 2008, S. 741). Vor allem bei reinen Dienstleistungsunternehmen ist es so, dass die persönliche Beziehung zum Mitarbeiter zu mehr Zugehörigkeitsgefühl des Kunden führt, als die allgemeine Beziehung zum Unternehmen (Crosby/Stephens 1987, S. 404). Auch deshalb ist das Management des Kundenkontakts zwingend erforderlich (Harris/Ogbonna 2002, S. 163).

Nachdem der Begriff des Kundenkontakts definiert und seine Bedeutung aufgezeigt wurde, sollen im Folgenden ausgewählte *Besonderheiten des Kundenkontakts* beschrieben werden. Sie bilden die Basis, die beiden Interaktionspartner im Kundenkontakt anschließend aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu untersuchen. Betrachtet werden die schnittstellenübergreifende Funktion des Kundenkontaktmitarbeiters, die Interdependenz von Mitarbeiter und Kunde im Kundenkontakt, die Sonderstellung des Kunden im Kundenkontakt sowie die „dunkle Seite“ des Kundenkontakts.

Im Kundenkontakt verlagert sich die sonst klare Grenze zwischen einem Unternehmen und dessen Umwelt durch den Kundenkontaktmitarbeiter auf eine persönliche Ebene (Bradford/Weitz 2009, S. 25). Der Kundenkontaktmitarbeiter hat als Interaktionspartner im Kundenkontakt also eine besondere Rolle inne: Er agiert im Kundenkontakt an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden in einer *schnittstellenübergreifenden Funktion* (Ashforth/Humphrey 1993, S. 90; Bagozzi/Belschak/Verbeke 2010, S. 1011; Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 399).

Diese ist zum einen dadurch gekennzeichnet, dass Kundenkontaktmitarbeiter den Kunden eines Unternehmens am nächsten sind. Deshalb werden sie von den Kunden häufig als Repräsentanten des Unternehmens wahrgenommen (Grandey et al. 2005, S. 39; Jaramillo/Prakash 2008, S. 37; Liao/Subramony 2008, S. 318). Meinungen, die sich Kunden über einen Mitarbeiter bilden, können auf dessen direkte Kollegen oder gar alle Mitarbeiter des Unternehmens übertragen werden (Labianca/Brass/Gray 1998, S. 56). Nicht ohne Grund werden Kundenkontaktmitarbeiter in der englischsprachigen Literatur als „frontline employees“ bezeichnet. Sie sind diejenigen, die in der sichtbaren ersten Reihe stehen. Basierend auf diesem Rollenverständnis ist die schnittstellenübergreifende Funktion des Kundenkontaktmitarbeiters zum anderen dadurch gekennzeichnet, dass seitens des Unternehmens verschiedenste Anforderungen an den Kundenkontaktmitarbeiter gestellt werden. Unter anderem soll er das Marketing Konzept umsetzen und Wissen über die Bedürfnisse der Kunden generieren, dabei aber auch stets gut gelaunt auftreten und dem Kunden ein positives Interaktionserlebnis schaffen (Homburg/Wieseke/Bornemann 2009, S. 65; Rafaeli/Sutton 1987, S. 27). Da die Anforderungen des Unternehmens den Kundenkontaktmitarbeiter in der Ausübung seines Berufs maßgeblich beeinflussen, sollen sie später ausführlicher betrachtet werden.

Eine weitere Besonderheit des Kundenkontakts stellt die *Interdependenz der beiden Interaktionspartner* dar. Basierend auf dem Verständnis sozialer Normen wird davon ausgegangen, dass sowohl Kunden als auch Mitarbeiter bemüht sind, eine positive Beziehung zueinander zu haben (Ma/Dubé 2011, S. 86). Dabei sind beide auf die Erfahrungen und Verhaltensweisen des Interaktionspartners angewiesen und beeinflussen diese auch gleichzeitig (Ma/Dubé 2011, S. 83). Man spricht hierbei von der reziproken Komponente des Kundenkontakts (Mayer/Ehrhart/Schneider 2009, S. 1037). Die Wahrnehmungen desselben Kundenkontakts durch Kunde und Mitarbeiter können sich dabei unterscheiden. Häufig nimmt der Mitarbeiter den Kundenkontakt positiver wahr als der Kunde (Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 96; Tan/Foo/Kwek 2004, S. 293). Da sowohl Kunde als auch Mitarbeiter den Kundenkontakt beeinflussen und von ihm beeinflusst werden, sollen die Einflussnahme auf den Kundenkontakt und die Auswirkungen des Kundenkontakts später ausführlicher für beide Interaktionspartner betrachtet werden.

Die Interdependenz von Mitarbeiter und Kunde kann insofern auch als Ungleichgewicht in der Interaktion der beiden Parteien betrachtet werden, als dem Kunden im Kundenkontakt eine *Sonderstellung* zukommt (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 64; Yagil 2008, S. 145). Sie ist mit einer Abhängigkeit des Mitarbeiters vom Kunden verknüpft und resultiert aus drei Gegebenheiten des Kundenkontakts. Erstens ist die Wettbewerbsintensität im Kundenkontakt als Grund für das Ungleichgewicht zwischen Kunde und Mitarbeiter zu nennen. Der Kunde hat die Wahl, den Anbieter zu wechseln, während der Mitarbeiter bestrebt sein sollte, eine Beziehung mit dem Kunden aufzubauen bzw. fortzuführen (Jaramillo/Prakash 2008, S. 37).

Zweitens verbringen Kundenkontaktmitarbeiter den Großteil ihrer Arbeitszeit in der Interaktion mit Kunden (Gettman/Gelfand 2007, S. 757; Wilson/Holmvall 2013, S. 310; Yagil/Luria/Gal 2008, S. 575). Da Interaktion zwischen Individuen eine Quelle der Identitätsvalidierung darstellt (Aquino/Douglas 2003, S. 196), liegt hierin ein größerer Einfluss des Kunden auf den Mitarbeiter begründet: Die persönlichen Ziele des Kundenkontaktmitarbeiters, wie Identitätsvalidierung und Weiterentwicklung, hängen vom Kundenkontakt und damit dem Kunden ab. Ebenso besteht eine Abhängigkeit bezüglich beruflicher Ziele (Kinman 2009, S. 120; Wang et al. 2013, S. 991): Gerade im Verkauf ist der Mitarbeiter auf Verkaufszahlen und möglicherweise den Zufriedenheitswert seiner Kunden angewiesen. Außerdem kann der Kunde über Systeme wie ein Beschwerdemanagement Kontrolle über den Mitarbeiter ausüben. In diesem Sinn kann der Kunde auch als zweite Führungskraft des Mitarbeiters verstanden werden (Deery/Iverson/Walsh 2002, S. 473).

Drittens ist anzuführen, dass die Art der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde selbst für ein Ungleichgewicht sorgen kann. Entweder haben Mitarbeiter und Kunde im Kundenkontakt keine gemeinsame Vergangenheit und möglicherweise auch keine gemeinsame Zukunft (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 64; Gutek et al. 1999, S. 219). Dann agiert der Kunde im Kundenkontakt mit einer gewissen Anonymität, während der Mitarbeiter für den Kunden eindeutig identifizierbar ist. Oder Kunde und Mitarbeiter haben eine gemeinsame Historie. Dann hat der Kunde jedoch die Möglichkeit, zukünftige Interaktionen mit dem Mitarbeiter oder dem Unternehmen zu umgehen, während der Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit einem Kunden nur bedingt ablehnen kann (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 66). Das Interaktionsrisiko des Kunden ist also in jedem Fall niedriger als das des Mitarbeiters (Yagil 2008, S. 144). Insgesamt ist sich die Literatur zum Kundenkontakt einig, dass Kunden aus den oben genannten Gründen im Kundenkontakt mehr Macht besitzen als der Mitarbeiter und dass deshalb ein Ungleichgewicht in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde herrscht (Ben-Zur/Yagil 2005, S. 82; Felcher 1995, S. 612; Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 399; Skarlicki/van Jaarsveld/Walker 2008, S. 1336; Sliter et al. 2010, S. 469).

Die beschriebene Sonderstellung des Kunden im Kundenkontakt hat zwei wesentliche Folgen: Erstens kann der Kunde im Kundenkontakt Anforderungen stellen. Beispielsweise haben Kunden im Allgemeinen zunehmend weniger Zeit (Reynolds/Beatty 1999, S. 511). Den Anspruch der Effektivität an den Kundenkontakt können sie geltend machen, sodass der Kundenkontakt unter Zeitdruck stattfindet (Wegge/Vogt/Wecking 2007, S. 696). Genauso können sie jedoch auch eine zeitaufwendige Personalisierung des Kundenkontakts erwarten. Anforderungen des Kunden im Kundenkontakt können also durchaus gegenteilig sein (Surprenant/Solomon 1987, S. 87). Zweitens bestehen gleichzeitig keine Anforderungen an das Verhalten

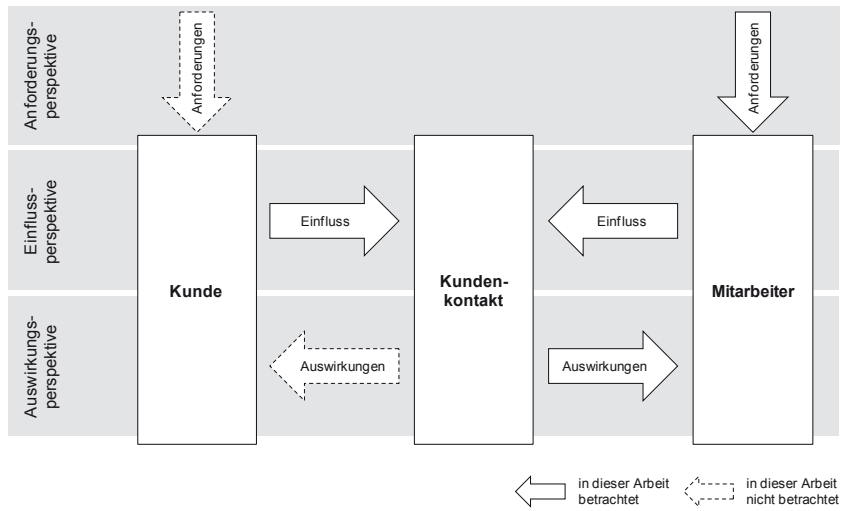
des Kunden im Kundenkontakt. Es wird angenommen, dass Individuen von höherem Status andere Emotionen und Verhaltensweisen zeigen dürfen als Individuen von niedrigerem Status. Kunden haben also nicht die Pflicht, sich im Kundenkontakt konstruktiv und positiv zu verhalten (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 65; Porath/Pearson 2012, S. 332; Wilson/Holmvall 2013, S. 311). Aufgrund der Sonderstellung des Kunden, da also die Einflussnahme des Kunden auf den Kundenkontakt für den Mitarbeiter mehr Gewicht hat als die Einflussnahme des Mitarbeiters aus Kundensicht, wird der Einfluss des Kunden auf den Kundenkontakt später besonders ausführlich betrachtet.

Als letzte Besonderheit des Kundenkontakts soll auf dessen „*dunkle Seite*“ eingegangen werden, die in den letzten Jahren zunehmend an Beachtung in der Forschung zum Kundenkontakt gewonnen hat (Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 398; Grandey/Kern/Frone 2007, S. 63; Harris/Reynolds 2003, S. 144). In erster Linie wird unter der „*dunklen Seite*“ des Kundenkontakts das negative Verhalten beider Parteien verstanden. Hier ist vom Kunden als Diktator, kontraproduktiven Mitarbeitern oder dem Prinzip „wie Du mir, so ich Dir“ die Rede (Harris/Reynolds 2003, S. 144; Reynolds/Harris 2006, S. 95; Taylor/Kluemper 2012, S. 317). Übergeordnet ist zunächst festzuhalten, dass der Kundenkontakt wie jede andere Art von Interaktion positive und negative Facetten hat. In den letzten Jahren werden die negativen Facetten jedoch häufiger sichtbar (Hahn 2000; Ho 2012, S. 470; Sliter et al. 2010, S. 469; Tjosvold/Choy 1994, S. 298). Dabei wirken sich viele der bereits angesprochenen Besonderheiten des Kundenkontakts begünstigend auf das negative Verhalten von Kunden aus. Über die Besonderheiten hinaus findet Kundenkontakt meist auf engem Raum und vor weiteren Personen statt. Hinzu kommen begünstigende Faktoren wie das Bedienungsprinzip, der Konsum von Alkohol im Gastronomiebereich sowie die Tatsache, dass unter Fremden Oberflächlichkeiten wie das äußere Erscheinungsbild mehr Beachtung erfahren (Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 102; Kern/Grandey 2009, S. 48; Söderlund/Julander 2009, S. 218). Aus diesem Grund findet die nachfolgende Betrachtung der beiden Interaktionspartner im Kundenkontakt sowohl aus einer positiven als auch aus einer negativen Perspektive heraus statt.

Aus den dargestellten Besonderheiten des Kundenkontakts ergeben sich unterschiedliche Perspektiven, aus denen die beiden Interaktionspartner im Kundenkontakt betrachtet werden können. Die *schnittstellenübergreifende Funktion des Kundenkontaktmitarbeiters* führt dazu, dass vor allem vom Unternehmen Anforderungen an den Mitarbeiter bestehen. Die *Interdependenz der beiden Interaktionspartner* verdeutlicht, dass zum einen der Kundenkontakt vom Kunden und vom Mitarbeiter beeinflusst wird, zum anderen aber auch Kunde und Mitarbeiter vom Kundenkontakt beeinflusst werden. Die *Sonderstellung des Kunden im Kundenkontakt* verstärkt dabei den Einfluss, den der Kunde auf den Kundenkontakt hat. Abbildung 2-4 fasst die drei Perspektiven zur Betrachtung der beiden Interaktionspartner im Kundenkontakt zu-

sammen: Während für den Mitarbeiter nachfolgend alle Perspektiven eingenommen werden, wird für den Kunden nur noch dessen Einfluss auf den Kundenkontakt betrachtet. Schließlich wurden als relevante Auswirkung bereits die Kundenzufriedenheit und verknüpfte Erfolgsgrößen dargestellt (vgl. Abschnitt 2.1.1). Zudem existieren Anforderungen aufgrund der Sonderstellung des Kunden nur begrenzt und werden deshalb nicht weiter betrachtet.

Abbildung 2-4: Perspektiven bei der Betrachtung von Kunden und Mitarbeitern als Interaktionspartner im Kundenkontakt



Nachfolgend wird zunächst der Stand der bisherigen Forschung zum Einfluss des Kunden auf den Kundenkontakt aufgezeigt. Dabei wird sowohl die negative als auch die positive Einflussnahme durch das Kundenverhalten berücksichtigt. Diese Differenzierung leitet sich aus der „dunklen“ Seite des Kundenkontakts ab. Für die anschließende Betrachtung des Kundenkontaktmitarbeiters werden drei Perspektiven eingenommen: Die Anforderungsperspektive, aus der sich der begrenzte Handlungsspielraum des Mitarbeiters im Kundenkontakt ableitet, die Auswirkungsperspektive und die Einflussperspektive, die die Funktion des Mitarbeiters als Mediator zwischen Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit bestätigen sollen.

Mit der beschriebenen Vorgehensweise wird dem Ruf der Forschung nach einer zweiseitigen Betrachtung des Kundenkontakts nachgekommen (Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 95; Dallimore/Sparks/Butcher 2007, S. 88). Bisher beschränkt sich die Forschung darauf, entweder das Kunden- oder das Mitarbeiterverhalten als Einflussfaktor des Kundenkontakts zu betrachten

(Cano/Sams/Schwartz 2009, S. 83; Ma/Dubé 2011, S. 84). Die reziproke Natur des Kundenkontakts, die Perspektive des Mitarbeiters und die Übertragung vor allem von negativen Emotionen werden dabei weitestgehend vernachlässigt (Dallimore/Sparks/Butcher 2007, S. 79; Harris/Ogbonna 2002, S. 164; Tan/Foo/Kwek 2004, S. 293).

2.1.2.1 Kunden als Interaktionspartner im Kundenkontakt

Im Folgenden soll der Kunde als Interaktionspartner im Kundenkontakt betrachtet werden. Dazu wird, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, die Einflussperspektive eingenommen (vgl. Abbildung 2-4). Es soll also aufgezeigt werden, inwieweit der Kunde – über seine Sonderstellung als „König Kunde“ hinaus – Einfluss auf den Kundenkontakt nimmt. Dabei wird ein Fokus auf die Verhaltensweisen des Kunden gelegt und eine Einteilung in negative und positive Verhaltensweisen vorgenommen. Die Entscheidung, ob ein Verhalten als negativ oder positiv zu bewerten ist, fällt dabei nicht absolut anhand objektiver Kriterien. Vielmehr beeinflussen die subjektiv bewertbaren Regeln gesellschaftlichen Zusammenlebens die Kategorisierung von Verhaltensweisen. Nachfolgend wird in Abschnitt 2.1.2.1.1 zunächst auf negatives Kundenverhalten im Kundenkontakt eingegangen. Anschließend werden in Abschnitt 2.1.2.1.2 positive Verhaltensweisen des Kunden thematisiert. Weiterhin werden in Abschnitt 2.1.2.1.3 Studien angeführt, die das Zusammenspiel positiver und negativer Verhaltensweisen von Kunden untersuchen.

2.1.2.1.1 Negatives Kundenverhalten im Kundenkontakt

Die meisten Studien an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden legen die Annahme zugrunde, dass sich Kunden rational und konstruktiv verhalten (Reynolds/Harris 2006, S. 96; Reynolds/Harris 2009, S. 321). Dabei können Interaktionen mit Kunden durchaus negativ verlaufen und die Gründe dafür können auch dem Kunden und seinem Verhalten zugeschrieben werden (Dormann/Zapf 2004, S. 62; Fisk/Neville 2011, S. 392). Die Auswirkungen negativen Kundenverhaltens sind weitreichend und betreffen sowohl in der direkten als auch in der medialen persönlichen Interaktion vor allem den Kundenkontaktmitarbeiter (McColl-Kennedy et al. 2009, S. 224; Wegge/Vogt/Wecking 2007, S. 707).

Kunden leben ihren Ärger dem Mitarbeiter gegenüber aus, spucken ihn an, überschütten ihn mit heißem Kaffee, bedrohen ihn mit Waffen (Dormann/Zapf 2004, S. 64; Joireman et al. 2013, S. 317; McColl-Kennedy et al. 2009, S. 222, 225). Sie sind unhöflich, feindselig, angriffslustig, stehlen und fühlen sich dabei auch noch im Recht (Boyd 2002; Fisk/Neville 2011, S. 392; Grandey/Dickter/Sin 2004; Reynolds/Harris 2009, S. 321). Studien zeigen, dass Ereignisse dieser Art keine Ausnahmen, sondern alltägliches Geschäft für Kundenkontaktmitarbeiter sind. Die Häufigkeit und Intensität sind erschreckend (Dormann/Zapf 2004, S. 64;

Grandey/Kern/Frone 2007, S. 63; Reynolds/Harris 2006, S. 97; Sliter et al. 2010, S. 122). Von 1300 befragten Kunden im Gastronomiebereich gaben 384 selbst an, sich bereits dysfunktional verhalten zu haben (Reynolds/Harris 2009, S. 326). Doch nicht nur Mitarbeiter leiden unter negativem Kundenverhalten. Wenn Kunden randalieren, Mitarbeiter aufgrund negativer Erlebnisse nicht mehr zur Arbeit erscheinen oder gar kündigen, treffen die Konsequenzen negativen Kundenverhaltens auch das Unternehmen (Grégoire/Laufer/Tripp 2010; Harris/Reynolds 2003; Tucker 2007).

Warum Kunden negatives Verhalten gegenüber Mitarbeitern zeigen, ist weitestgehend unerforscht (Inness/LeBlanc/Barling 2008, S. 1402). Die Erlaubnis, diese Verhaltensweisen auszuüben, erhalten Kunden jedoch durch ihre bereits beschriebene Sonderstellung im Kundenkontakt und durch die Abhängigkeit unternehmerischen Handelns von Kunden als Endglieder der Wertschöpfungskette (Felcher 1995, S. 612; Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 399; Grandey/Kern/Frone 2007, S. 66). Vor dem Hintergrund ihrer Machtposition können Kunden an der Schnittstelle zum Unternehmen also nicht nur als „Könige“ betrachtet werden, sondern sie mutieren in vielen Fällen auch zu „Diktatoren“ (Reynolds/Harris 2006, S. 95).

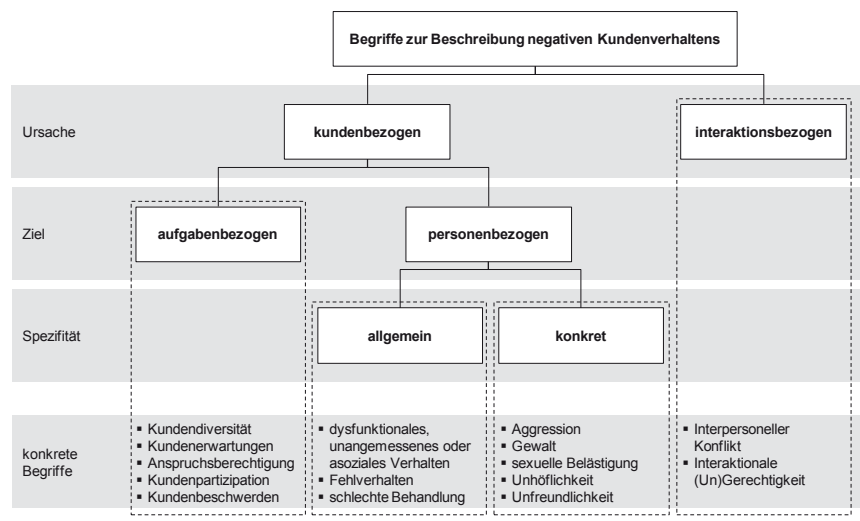
Im Folgenden werden deshalb Erkenntnisse zu negativem Kundenverhalten als Teil des Kundenkontakts betrachtet. Dazu werden Studien im Rahmen einer Literaturrecherche ausgewählt. Das zugrundeliegende Vorgehen wird zunächst kurz beschrieben. Darauf aufbauend werden unterschiedliche Arten negativen Kundenverhaltens im Kundenkontakt definiert, kategorisiert und voneinander abgegrenzt. Anschließend werden Erkenntnisse zu den Auswirkungen der einzelnen negativen Kundenverhaltensweisen aufgezeigt. Abschließend sollen die Ergebnisse der Recherche zusammengefasst und Forschungslücken identifiziert werden. Es stellt sich heraus, dass das negative Kundenverhalten auch in der Kundenkontaktforschung bisher nur unzureichend als Einflussfaktor von Kundenzufriedenheit betrachtet wird.

Ziel der Literaturrecherche zu diesem Abschnitt der Arbeit ist es, im Anschluss einen Überblick über das Phänomen des negativen Verhaltens von Kunden im Kundenkontakt geben zu können. Ein Fokus liegt dabei auf den Arten negativen Verhaltens und dessen Auswirkungen. Deshalb werden empirische wie auch konzeptionelle Veröffentlichungen ausgewählt, sofern sie die nachfolgenden Kriterien erfüllen: Die Studie ist in einer als qualitativ hochwertig einzustufenden wissenschaftlichen Zeitschrift veröffentlicht. Im Rahmen der Studie werden Verhaltensweisen beschrieben oder untersucht, die nach den Regeln gesellschaftlichen Zusammenlebens als negativ anzusehen sind. Dazu sind sowohl bewusste Verhaltensweisen wie Aggressivität, als auch unbewusste Verhaltensweisen wie Unachtsamkeit zu zählen. Die Verhaltensweisen werden nicht im privaten, sondern im beruflichen Kontext explizit an der Schnittstelle von Unternehmen und Kunden untersucht. Als Quelle dieses Verhaltens wird der Kunde in den Studien explizit benannt. Dabei können Kunden im Einzelfall auch Patienten

oder Schüler sein. Nicht vollständig betrachtet werden also Studien, die negative Verhaltensweisen zwischen Kollegen, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder ganz ohne Angabe der Quelle untersuchen. Diese werden nur weiter betrachtet, wenn sie eine hohe inhaltliche Bedeutung für die Darstellung negativen Kundenverhaltens im Kundenkontakt haben. Gleiches gilt für Studien zu negativen Charaktereigenschaften von Kunden und Studien, die weitere der genannten Kriterien nicht erfüllen können.

Die Literaturrecherche zum negativen Kundenverhalten im Kundenkontakt hat zwei konkrete Ergebnisse hervorgebracht: die Vielfältigkeit der Begrifflichkeiten in Zusammenhang mit negativem Kundenverhalten und die primär negativen Auswirkungen negativen Kundenverhaltens für alle Beteiligten. Beide Ergebnisse sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Abbildung 2-5: Kategorisierung von Begriffen zur Beschreibung negativen Kundenverhaltens



Als *erstes Ergebnis* ist festzuhalten, dass die Begriffe, die zur Beschreibung negativen Kundenverhaltens verwendet werden, zahlreich sind und nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzt werden. Zunächst sollen deshalb Begriffe in Zusammenhang mit negativem Kundenverhalten benannt, kategorisiert und differenziert betrachtet werden. Eine Übersicht über die identifizierten Kategorien von Begriffen ist in Abbildung 2-5 dargestellt.

Übergeordnet ist zunächst festzuhalten, dass die Einordnung der Verhaltensweisen im Kundenkontakt nicht absolut erfolgt. Sie hängt von der Wahrnehmung des Mitarbeiters oder eines Beobachters ab (Yagil/Luria/Gal 2008, S. 577). Unterschiedliche Mitarbeiter können dasselbe

Kundenverhalten also negativ, neutral oder positiv bewerten. Im Rahmen der Literaturrecherche zu negativem Kundenverhalten sind zunächst zwei Kategorien von Begriffen aufgefallen, deren Abgrenzung voneinander darauf beruht, ob sich der Begriff auf die Wahrnehmung einer Kundeneigenschaft bzw. -verhaltensweise oder auf die Wahrnehmung der Interaktion durch den Mitarbeiter bezieht. Es können also aus der Ursachenperspektive heraus kunden- und interaktionsbezogene Begriffe unterschieden werden.

Beginnend mit der *interaktionsbezogenen Kategorie* sind dieser die Begriffe interpersoneller Konflikt und interaktionale Ungerechtigkeit zuzuordnen (vgl. Abbildung 2-5). Beide beziehen sich nicht direkt auf ein negatives Kundenverhalten, werden in Zusammenhang mit negativem Kundenverhalten jedoch häufig verwendet, um zu beschreiben, wie der Mitarbeiter den Einfluss negativen Kundenverhaltens auf die Interaktion wahrnimmt.

Interpersoneller Konflikt ist im organisationalen Kontext definiert als „how well an individual gets along with others at work, such as the frequency of arguments and how often others are nasty“ (Penney/Spector 2005, S. 780). Dabei entsteht interpersoneller Konflikt, wenn zwei Parteien zum einen voneinander abhängig sind und zum anderen eine der beiden Parteien das zielorientierte Verhalten der anderen Partei behindert (Bradford/Weitz 2009, S. 26). Die Bedeutung interpersoneller Konflikte im Kundenkontakt liegt darin begründet, dass sie zu den am meisten berichteten und beeinflussenden Stressoren im Arbeitsumfeld zählen. Dabei treten 43 % der von Kundenkontaktmitarbeitern beschriebenen Konflikte mit Kunden auf (Beverland et al. 2010, S. 617; Bruk-Lee/Spector 2006, S. 145; Cohen/Panther/Turan 2013, S. 46). Vor dem Hintergrund, dass im organisationalen Kontext interpersonelle Konflikte als Auslöser kontraproduktiven Verhaltens betrachtet und im Kundenkontakt im Sinne einer negativen Behandlung des Mitarbeiters durch den Kunden definiert werden, werden sie in dieser Arbeit als negative Wahrnehmung des Kundenkontakts durch den Mitarbeiter verstanden (Bowling/Eschleman 2010, S. 92; Chen/Spector 1992; Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 398).

Das Konstrukt der *interpersonellen oder interaktionalen (Un)Gerechtigkeit* wird für den Kundenkontakt ebenfalls aus dem organisationalen Kontext übernommen. Auch der Kunde kann als Interaktionspartner im Kundenkontakt als Quelle interaktionaler Gerechtigkeit identifiziert werden (Rupp/Spencer 2006, S. 972). Interaktionale Gerechtigkeit bezieht sich darauf, wie fair, höflich und respektvoll der Mitarbeiter die Art und Weise wahrnimmt, in der er vom Kunden behandelt wird (Bechwati/Morrin 2003, S. 443; Berry/Carpenter/Barratt 2012, S. 617; Beugré 2005, S. 293; Goussinsky 2011, S. 225; Jones 2009, S. 526; Rupp/Spencer 2006, S. 971). Ungerechtigkeit entsteht dann, wenn eine Diskrepanz zwischen der erwarteten Fairness und der tatsächlichen Behandlung besteht (Beugré 2005, S. 298). Die meisten ungerechten Ereignisse, die Menschen berichten, fallen in die Kategorie der persönlichen Interaktion. Dazu gehören unfreundliches oder unhöfliches genauso wie aggressives und beleidigendes

Verhalten (Mikula/Petri/Tanzer 1990, S. 137 ff.). Interaktionale Ungerechtigkeit wird deshalb im Folgenden ebenfalls als negative Wahrnehmung des Kundenkontakts durch den Mitarbeiter resultierend aus negativem Kundenverhalten verstanden. Sie kann sowohl emotionale als auch kognitive Prozesse beim Mitarbeiter anstoßen (Liu et al. 2010, S. 838).

Innerhalb der Kategorie der *kundenbezogenen Begriffe*, die sich also auf die Wahrnehmung eines Kundenverhaltens beziehen, können zwei weitere Bereiche von negativem Kundenverhalten unterschieden werden: aufgaben- und personenbezogene Verhaltensweisen (vgl. Abbildung 2-5). Die beiden Bereiche unterscheiden sich also hinsichtlich des Ziels, auf das sich ein Kundenverhalten bezieht. Eine derartige Einteilung von Verhaltensweisen wird im organisationalen Kontext bereits vielfach vorgenommen (Ho 2012, S. 468). Beginnend mit den *aufgabenbezogenen Begriffen* – also Kundenverhalten, die die Tätigkeit des Kundenkontaktmitarbeiters betreffen – kann *Kundendiversität* darauf bezogen werden, dass sich jeder Kunde in seinen Eigenschaften und Bedürfnissen als Individuum von den vorherigen Kunden unterscheidet. Diese Unterschiedlichkeit von Kunden erzeugt für den Kundenkontaktmitarbeiter ein hohes Maß an Unsicherheit während der Leistungserbringung. Da Unsicherheit zu Stress führen kann, wird Kundendiversität den unbewussten, negativen Kundenverhaltensweisen zugeordnet (Chowdhury/Endres 2010, S. 183; Hsieh/Yen 2005, S. 893).

Kundenansprüche bzw. -erwartungen sind definiert als „belief that the customers have high expectations about the product offerings and the ability of the selling firm to be a solutions provider“ (Jaramillo/Prakash 2008, S. 40). Für den Mitarbeiter in der Interaktion mit Kunden bedeuten hohe Ansprüche bzw. Erwartungen beispielsweise, dass die Interaktion mit höherem Aufwand verbunden ist (Rafaeli/Sutton 1990, S. 624). In diesem Sinn beeinflussen Kunden also den Kundenkontaktmitarbeiter durch ihre Erwartungen an die zu erbringende Leistung (Schneider/White/Paul 1998, S. 159; Yagil/Luria/Gal 2008, S. 577). Der Einfluss von Kundenerwartungen auf den Mitarbeiter kann dabei sowohl negativer als auch positiver Art sein. Zum einen motivieren anspruchsvolle Kunden den Mitarbeiter, besonders gute Leistungen zu erbringen (Jaramillo/Prakash 2008, S. 38; Tan et al. 2003; Wang/Netemeyer 2002). Zum anderen können Kundenerwartungen als negativ empfunden werden, wenn eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den sozialen sowie organisationalen Normen entsteht; wenn die Erwartungen also zu hoch sind oder wenn die Erwartungen für den Mitarbeiter nicht verständlich und damit nicht lösbar kommuniziert werden (Cano/Sams/Schwartz 2009, S. 85; Deery/Iverson/Walsh 2002, S. 476; Dormann/Zapf 2004, S. 69 f.).

Eng verknüpft sind Kundenerwartungen mit dem Konstrukt der *Anspruchsberechtigung*. Dieses beschreibt Kunden, die besondere Ansprüche wie eine Sonderbehandlung haben. Besonders ist, dass Kunden dabei fest davon ausgehen, dass ihnen eine Sonderbehandlung zusteht

(Boyd/Helms 2005, S. 274; Fisk/Neville 2011, S. 392). Aufgrund seiner negativen Auswirkungen kann das Verhalten, das in Zusammenhang mit Anspruchsberechtigung gezeigt wird, als negatives Kundenverhalten eingeordnet werden.

Ein weiterer Begriff, der der Kategorie der aufgabenbezogenen Verhaltensweisen zuzuordnen ist, ist die *Kundenpartizipation*. Unter ihr wird das Ausmaß verstanden „to which customers provide resources in the form of time and/or effort, information provision, and co-production during service production and delivery process“ (Hsieh/Yen 2005, S. 895). Wenn Kunden während eines Frisörbesuchs zu Beginn beschreiben, welchen Haarschnitt sie sich wünschen, sich auf dem Weg vom Waschbecken zum Stuhl ihr Handtuch auf dem Kopf halten und abschließend die Haare selbst föhnen, kann dies als Kundenpartizipation verstanden werden. Diese kann für den Mitarbeiter sowohl positive (im Sinne von Unterstützung) als auch negative (im Sinne von hoher Ergebnisunsicherheit) Folgen haben (Chan/Yim/Lam 2010; Hsieh/Yen 2005, S. 892). Der Vollständigkeit halber wird die Kundenpartizipation deshalb auch im Rahmen des negativen Kundenverhaltens angeführt. Eine ausführlichere Beschreibung erfolgt jedoch im Rahmen der positiven Verhaltensweisen von Kunden (vgl. Abschnitt 2.1.2.1.2).

An der Schnittstelle zwischen aufgaben- und personenbezogenen Verhaltensweisen von Kunden können *Kundenbeschwerden* eingeordnet werden, da Beschwerden sowohl die Tätigkeit des Mitarbeiters als auch den Mitarbeiter als Person betreffen können. Unabhängig vom Beschwerdegrund vermitteln beschwerende Kunden häufig negative Emotionen, mit denen der Kundenkontaktmitarbeiter konfrontiert wird (Dallimore/Sparks/Butcher 2007, S. 80). Diese können durch den Mitarbeiter als fehlender Respekt oder mangelnde Wertschätzung interpretiert werden, beeinflussen dessen Leistung negativ und werden deshalb dem negativen Kundenverhalten zugeordnet (Bell/Menguc/Stefani 2004, S. 112, 116).

Innerhalb der Kategorie der *personenbezogenen Verhaltensweisen* sind nun solche Begriffe in Zusammenhang mit negativem Kundenverhalten anzuordnen, die sich in der Interaktion mit dem Mitarbeiter gegen den Mitarbeiter als Individuum unabhängig von dessen Aufgabe richten. Diese Verhaltensweisen sind mit Blick auf den Kunden der Kern der „dunklen Seite“ des Kundenkontakts. In dieser Kategorie sind Begriffe allgemeiner negativer Verhaltensweisen und konkreter negativer Verhaltensweisen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 2-5). Die beiden Bereiche unterscheiden sich also hinsichtlich der Spezifität, in der die Verhaltensweisen der Kunden benannt werden. Nachfolgend werden zunächst die übergeordneten Begriffe und anschließend die konkreten negativen Verhaltensweisen betrachtet.

Für die negativen personenbezogenen Verhaltensweisen von Kunden im Kundenkontakt wird in der Literatur eine Vielzahl von Synonymen verwendet. Die Kunden, die negative Verhaltensweisen ausleben, werden Jaycustomers (aus dem Englischen: jay = Trottler, Depp, Tölpel)

oder auch Höllenkunden genannt (Harris/Reynolds 2003, S. 144 f.; Lovelock 1994, S. 223). Ihre Verhaltensweisen können als dysfunktional (im Englischen: dysfunctional), negativ, unangemessen (im Englischen: inappropriate), von der Norm abweichend (im Englischen: deviant and aberrant), unehrlich (im Englischen: dishonest), gedankenlos (im Englischen: thoughtless), schockierend, asozial (im Englischen: antisocial), als Fehlverhalten (im Englischen: misbehavior), Vergehen (im Englischen: offence) oder schlechte Behandlung (im Englischen: mistreatment) bezeichnet werden (Aquino/Douglas 2003, S. 195; Aquino/Tripp/Bies 2006, S. 662; Dormann/Zapf 2004, S. 63; Harris/Reynolds 2003, S. 145, 148; Reynolds/Harris 2006, S. 96; Skarlicki/van Jaarsveld/Walker 2008, S. 1337; Wang et al. 2011, S. 313; Yagil 2008, S. 142). Definitionen dieser synonym verwendeten Begriffe für negative personenbezogene Verhaltensweisen sind in Tabelle 2-1 abgebildet.

Tabelle 2-1: Definitionen von Überbegriffen für negative personenbezogene Verhaltensweisen von Kunden

Quelle	Begriff	Definition
Fullerton/Punj 1993, S. 570	aberrant behavior	„[...] behavior in the exchange settings which violates the generally accepted norms of conduct in such situations and which is therefore held in disrepute by marketers and by most consumers.“
Aquino/Douglas 2003, S. 195	antisocial behavior	„[...] actions directed towards [...] the organization that have the potential for producing physical, economic, psychological, or emotional harm.“
Deery/Iverson/Walsh 2002, S. 476	customer interaction	„[...] degree to which employees believe that customers have become more abusive and demanding over the phone.“
Walsh 2011, S. 69	deviant behavior	„[...] customers deliberate acts that violate widely held norms.“
Harris/Reynolds 2003, S. 145	dysfunctional behavior	„[...] actions by customers who intentionally or unintentionally, overtly or covertly, act in a manner that, in some way, disrupts otherwise functional service encounters.“
Reynolds/Harris 2009, S. 322		„[...] behavior by consumers within the exchange setting that deliberately violates the generally accepted norms of conduct in such situations.“
		„[...] the extent to which a customer deliberately behaves in a way that violates the norms and unwritten rules of an individual service setting in a negative fashion.“
Skarlicki/van Jaarsveld/Walker 2008, S. 1336	mistreatment	„[...] a form of interactional justice, which reflects the quality of interpersonal treatment employees experience at work.“

Über die übergeordneten Begriffe für negatives Kundenverhalten hinaus werden in der Literatur *konkrete Verhaltensweisen* von Kunden gegenüber Mitarbeitern betrachtet. Sie unterscheiden sich vor allem in ihrer Intention und Intensität, in der sie soziale Normen der Interaktion verletzen (vgl. Abbildung 2-6). Eine Auswahl dieser Verhaltensweisen wird im Folgenden dargestellt. Die zugehörigen Definitionen sind, sofern vorhanden, in Tabelle 2-2 abgebildet.

Abbildung 2-6: Negative personenbezogene Verhaltensweisen von Kunden im Überblick

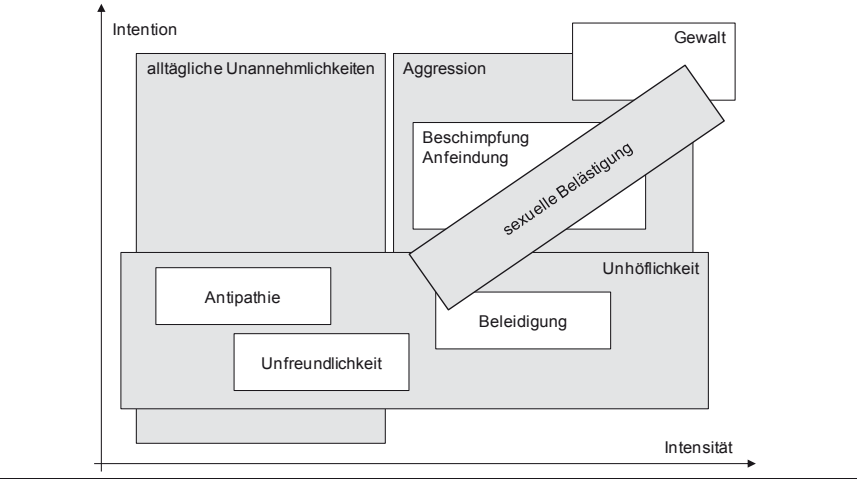


Tabelle 2-2: Definitionen konkreter negativer personenbezogener Verhaltensweisen von Kunden

Quelle	Begriff	Definition
Tepper 2000, S. 178	abusive behavior	„[...] sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact.“
Fisk/Neville 2011, S. 392	aggression	„[...] verbal or physical acts that violate social norms and are intended to cause harm.“
Grégoire/Laufer/Tripp 2010, S. 743		„[...] customer actions that are designed to directly harm a firm or its employees.“
Hershcovis/Barling 2010, S. 24 f.		„[...] negative acts that are perpetrated against an organization or its members and that victims are motivated to avoid.“
Inness/LeBlanc/Barling 2008, S. 1401		„[...] behavior that is performed by one individual with the intent of causing harm to another.“
Neuman/Baron 1998, S. 391		„[...] efforts by individuals to harm others with whom they work or have worked.“
Doucet 2004, S. 761; Medler-Liraz/Kark 2012, S. 83	hostility	„[...] overt actions by one party toward another that the target perceives as malevolent, unfavorable, or even warlike toward himself or herself.“
Andersson/Pearson 1999, S. 457	incivility	„[...] low-intensity deviant behavior with ambiguous intent to harm the target, in violation of workplace norms for mutual respect. Uncivil behaviors are characteristically rude and discourteous, displaying a lack of regard for others.“
Porath/MacInnis/Folkes 2010, S. 292		„[...] insensitive, disrespectful, or rude behavior directed at another person that displays a lack of regard for that person.“
McColl-Kennedy et al. 2009, S. 222	rage	„[...] a form of anger comprised of a spectrum of negative emotions including ferocity, fury, wrath, disgust, contempt, scorn and resentment.“

Die beiden am häufigsten in der Literatur betrachteten negativen Verhaltensweisen von Kunden stellen Aggression und Unhöflichkeit dar. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Intention insofern, als bei unhöflichem Kundenverhalten der Vorsatz, dem Mitarbeiter zu schaden, nicht sofort erkennbar oder nicht vorhanden ist (Andersson/Pearson 1999, S. 456; Reio/Sanders-Reio 2011, S. 465; Sakurai/Jex 2012, S. 151; Sliter/Sliter/Jex 2012, S. 122; van Jaarsveld/Walker/Skarlicki 2010, S. 1488 f.; Wilson/Holmvall 2013, S. 311).

Literatur zur *Aggression* von Kunden gegenüber Mitarbeitern oder Unternehmen stützt sich auf Ergebnisse aus der Forschung zur Aggression im allgemeinen Arbeitsumfeld. In diesem Forschungsstrom wird der Kunde als Teil des Arbeitsumfeldes, jedoch selten als Quelle von Aggression betrachtet (Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 398). Da Forschung zur Aggression im allgemeinen Arbeitsumfeld feststellen konnte, dass sich die Auswirkungen von Aggression je nach Aggressionsquelle unterscheiden (Chang/Lyons 2012, S. 79; Hershcovis/Barling 2010, S. 25; Inness/LeBlanc/Barling 2008, S. 1401), können Ergebnisse zur Aggression von Kollegen oder Führungskräften können jedoch nur Indikatoren für die Auswirkungen von Kundenaggressionen auf Mitarbeiter liefern.

Auch wenn die Forschung zu Aggression im allgemeinen Arbeitsumfeld Aggression von Kunden nicht explizit betrachtet, so erfahren viele Kundenkontaktmitarbeiter Aggression durch Kunden (Goussinsky 2012, S. 170; Karatepe/Yorganci/Haktanir 2009, S. 714; Yagil 2008, S. 143): Chang und Lyons (2012, S. 83) befragen 446 Kundenkontaktmitarbeiter, von denen 150 von Kundenaggressionen berichten; Grandey, Dickter und Sin (2004, S. 399) berichten, dass Kundenaggressionen Kundenkontaktmitarbeiter im Schnitt zehn Mal am Tag treffen; Harris und Reynolds (2003, S. 148) finden heraus, dass 82 % aller befragten Kundenkontaktmitarbeiter im vorangegangenen Jahr aggressives Kundenverhalten beobachtet haben.

Aggression umfasst versteckte Aggression, wie Mobbing oder Lästereien, verbale und non-verbale Aggression, wie Schreien oder Faust ballen, und physische Aggression, wie Schlagen und Bedrohen. Verbale Aggression stellt die häufiger vorkommende Form dar (Fisk/Neville 2011, S. 392; Glomb/Liao 2003, S. 487; Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 398; LeBlanc/Kelloway 2002, S. 444; Yagil 2008, S. 142). Die physische Aggression kann insofern durch den Begriff der *Gewalt* erweitert werden, als jede Gewalttat eine Form der physischen Aggression, jedoch nicht jede physische Aggression eine Gewalttat ist (Barling/Dupré/Kelloway 2009, S. 673; LeBlanc/Kelloway 2002, S. 444; Neuman/Baron 1998, S. 391).

Hinzu kommen weitere konkrete Verhaltensweisen, die in Zusammenhang mit Aggression von Kunden neben den bereits genannten Verhaltensweisen betrachtet werden. Dazu gehören die Begriffe der *Anfeindung* und *Beleidigung* (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 64; Liu et al. 2010, S. 835; Medler-Liraz/Kark 2012, S. 81; Neuman/Baron 1998, S. 397). Eine alle Facetten

der Aggression überspannende negative Verhaltensweise von Kunden stellt die *sexuelle Belästigung* dar. Ihre Intensität reicht von einer flüchtigen Bemerkung bis hin zu Gewalt. Auch die Intention, das Opfer zu verletzen, kann variieren (Gettman/Gelfand 2007, S. 758 ff.; Hughes/Tadic 1998, S. 213; Yagil 2008, S. 142).

Wie bereits erwähnt, grenzt sich *Unhöflichkeit* von Aggression durch die fehlende oder zumindest nicht deutlich erkennbare Intention ab, dem Opfer Schaden zufügen zu wollen. Unhöflichkeiten, wie das Ignorieren von Fragen, die Verweigerung von angemessenen Begrüßungsformeln, Verspätung oder die Nichtweitergabe von Informationen, treten zudem häufiger auf als Aggression und werden deshalb in Teilen den alltäglichen Unannehmlichkeiten im Arbeitsumfeld zugerechnet (Kern/Grandey 2009, S. 46; Sliter et al. 2010, S. 469; Sliter/Sliter/Jex 2012, S. 122; Walsh 2011, S. 69). Wegge, Vogt und Wecking (2007, S. 694) finden heraus, dass in 9 % aller Interaktionen Kunden unhöflich sind; Giumetti und Kollegen (2013, S. 298) sprechen von Unhöflichkeit als einem täglichen Ereignis für Mitarbeiter. Wie Aggression umfasst auch Unhöflichkeit weitere Verhaltensweisen, die in diesem Zusammenhang zu betrachten sind. Dazu gehört der Begriff der *Unfreundlichkeit*, der vor allem in der Intensität des Verhaltens von Anfeindungen abgegrenzt werden kann (Walsh 2011, S. 69). Weiterhin beinhaltet Unhöflichkeit Verhaltensweisen, die *Antipathie* beim Mitarbeiter erzeugen können. Auch hier ist nicht offensichtlich, ob der Kunde diese Verhaltensweisen absichtlich zeigt (Dormann/Zapf 2004, S. 76).

Neben Aggression und Unhöflichkeit können weitere Begriffe identifiziert werden, die mit negativem Kundenverhalten in Verbindung gebracht werden. Dazu gehören die Begriffe der *Empörung*, der *Rache* und der *Wut*. Ihnen werden in der Kundenkontaktliteratur Verhaltensweisen aus dem Bereich der Aggressivität und Unhöflichkeit zugeordnet (Bechwati/Morrin 2003, S. 440; Grégoire/Laufer/Tripp 2010, McColl-Kennedy et al. 2009, S. 230; Zourrig/Chebat/Toffoli 2009, S. 995). Deshalb werden sie im weiteren Sinne bei der Betrachtung negativer Verhaltensweisen im Kundenkontakt eingeschlossen.

Nachdem nun in einem ersten Schritt Begriffe in Zusammenhang mit negativem Kundenverhalten benannt, kategorisiert und voneinander abgegrenzt wurden, werden nun als *zweites Ergebnis* der Literaturrecherche die Auswirkungen negativer Verhaltensweisen von Kunden im Kundenkontakt dargestellt. Unter den im Rahmen einer Literaturrecherche identifizierten Studien befinden sich 49 empirische Studien, in denen der Kunde als Quelle negativen Verhaltens dargestellt wird. Die relevanten Ergebnisse der Literatursichtung dieser Studien sind in Tabelle 2-3 dargestellt. Die nachfolgenden Ausführungen zu Auswirkungen negativen Kundenverhaltens im Kundenkontakt werden um Erkenntnisse aus qualitativen Studien und Studien zum negativen Verhalten in allgemeinen Interaktionen ergänzt.

Tabelle 2-3: Ausgewählte Studien zum negativen Kundenverhalten im Kundenkontakt

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Bakker et al. (2000); JOB	n=299 Ärzte LS; KA	nein	<i>patient demands</i>	lack of reciprocity, emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment
Bechwati/ Morrin (2003); JCP	Studie 1: n=232 St QS; REG Studie 2: n=93 St QS; REG	nein	customer treatment	<i>customer desire for vengeance</i> , customer switching behavior
Bell/Menguc/ Stefani (2004); JAMS	n=392 Ma N=115, Einzelhandel QS; REG	nein	organizational support, supervisor support Moderator: <i>customer complaints</i>	job motivation, commitment to customer service
Ben-Zur/ Yagil (2005); EJWOP	n=228 Ma N=diverse, Dienstleistung QS; KA	nein	empowerment	aggression, emotion-focused coping, problem-focused coping, emotional exhaustion, depersonalization, accomplishment
Bitner/ Booms/Mohr (1994); JM	n=781 Ma N=58 Ho- tels, 152 Restaurants, 4 Fluglinien QS; kriti- sche Ereignisse	nein	<i>problem customers</i>	dissatisfaction
Cano/Sams/ Schwartz (2009); IJNVSM	n=533 Ma N=diverse, Dienstleistung QS; REG	nein	customer demands	job stress, physical consequences, job performance
Chowdhury/ Endres (2010); AMJ	n=211 Ma N=2, Gesundheitswesen QS; REG	nein	<i>client variability</i> Moderator: safety climate	occupational strain, injury
Dallimore/ Sparks/ Butcher (2007); JSR	n=192 St QS; VA	nein	<i>complaining customers, angry customers</i> Moderatoren: customer gender, service provider gender	negative affect, negative facial displays of service provider
Deery/Iver- son/Walsh (2002); JMS	n=480 Ma N=1, Telekommunikation: Call Center QS; KA	nein	<i>customer interaction</i>	emotional exhaustion, employee withdrawal
Dormann/ Zapf (2004); JOHP	n=591 Ma N=diverse, Tourismus, Einzelhan- del QS; REG	nein	<i>customer social stressors, emotional dissonance</i>	burnout
Dudenhöffer/ Dormann (2013); JOB	n=106 Ma N=diverse, öffentlicher Dienst LS; REG	nein	<i>daily customer social stressors, periodic customer social stressors, mid-term negative affective reactions</i>	short-term negative affective reactions at work, short-term negative affective reactions in private life, mid-term negative affective reactions, periodic customer social stressors,

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Fisk/Neville (2011); JOHP	n=56 Ma N=1, Gastronomie; I	nein	<i>customer entitlement</i>	revenge, attributional responses, emotion regulation, escalation, support seeking, concessions, extra effort, change, withdrawal, burnout, injustice, negative well- being
Gettman/ Gelfand (2007); JAP	Studie 1: n=394 Ma N=diverse, bü QS; KA Studie 2: n=2519 Ma N=144, Einzelhandel QS; KA	nein	customer gender, customer power Moderatoren: affective commitment, turnover intentions, withdrawal from customer	<i>sexual harassment</i> , job satisfaction, health satisfaction, emotional distress
Goussinsky (2011); ME	Studie 1: n=187 Ma N=diverse, Call Center QS; REG Studie 2: n=442 Ma N=diverse, Dienstleistung QS; REG Studie 3: n=156 St Dienstleis- tung QS; REG	nein	<i>customer aggression</i> Moderatoren: positive affectivity, extraversion	job induced tension, job satisfaction, turnover intention, emotional dissonance
Goussinsky (2012); JSMgmt	Studie 1: n=187 Ma Call Center QS; REG Studie 2: n=516 Ma N=diverse, Dienstleistung QS; REG	nein	<i>customer aggression</i> Moderatoren: negative affectivity, self-efficacy	support seeking, behavioral disengagement, emotional exhaustion
Grandey/ Dickter/Sin (2004); JOB	n=198 Ma N=1, Call Center LS; KA	nein	negative affectivity, job autonomy, <i>customer aggression</i>	emotional exhaustion, absence
Grandey/ Kern/Frone (2007); JOHP	Studie 1: n=2446 Ma N=diverse, bü QS; REG Studie 2: n=121 Ma N=diverse, bü QS; REG	nein	<i>customer verbal abuse</i> Moderator: emotional labor demands	emotional exhaustion
Grégoire/ Laufer/Tripp (2010); JAMS	Studie 1: n=233 Ku QS; KA Studie 2: n=103 St LS; KA	nein	blame, fairness Moderator: customer power	greed, <i>anger</i> , <i>desire for revenge</i> , customer power, <i>direct and indirect revenge</i> <i>behaviors</i>
Grégoire/ Tripp/Legoux (2009); JM	Studie 1: n=172 Ku LS; REG Studie 2: n=113 St; VA	nein	online public complain- ing, relationship quality Moderatoren: relationship quality, recovery	perceived betrayal, <i>decreasing desire for revenge</i> , desire for avoidance

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Harris/ Reynolds (2003); JSR	n=29 Ku, 46 Ma, 31 Fü N=19 Hotels, 13 Restaurants, 16 Bars; I	nein	<i>dysfunctional customer behaviors</i>	employee-related: long-term psychological effects, short-term emotional distress, behavioral consequences, physical conse- quences customer-related: domino effects, spoilt consumption effects organization-related: indirect financial costs, direct financial costs
Hershcovis/ Barling (2010); JOB	Metaanalyse: n=55 Studien N=diverse, bü	nein	aggression from supervisors, aggression from colleagues, <i>aggression from outsiders</i>	job satisfaction, affective com- mitment, intent to turnover, gen- eral health, emotional exhaustion, physical well being, depression, interpersonal deviance, organiza- tional deviance, performance
Hsieh/Yen (2005); SIJ	n=293 Ma N=diverse, Gastronomie QS; REG	nein	<i>customer participation</i>	role conflict, job stress
Hsieh/Yen/ Chin (2004); IJSIM	n=313 Ma N=16 Restaurants QS; REG	nein	<i>customer participation</i>	workload
Hughes/ Tadic (1998); GWO	Studie 1: n=60 Ma N=diverse, Einzelhandel QS; HA Studie 2: n=20 Ma N=diverse, Sicherheit QS; HA Studie 3: n=3 Ma N=diverse, Einzelhandel QS; HA	nein	<i>customer sexual harassment</i>	personal effects: embarrassment, anger, worry, fear, illness, danger job-related effects: avoiding male customers, less friendly, quit, job performance, job withdrawal
Jaramillo/ Mulki/Boles (2013); JBR	n=1450 Ma N=1, Direktverkauf QS; KA	nein	<i>customer demandingness, ethical climate</i>	meaningfulness, stress, performance, turnover intentions
Jaramillo/ Prakash (2008); JPSSM	n=344 Ma N=1, Ver- kauf (Pharma) QS; KA	nein	supportive leadership Moderator: <i>customer demandingness</i>	self efficacy, intrinsic motivation, effort, performance
Joireman et al. (2013); JR	Studie 1: n=226 Ku N=1, Reisende QS; KA Studie 2: n=249 Ku QS; KA Studie 3: n=434 St QS; KA	nein	blame, severity, fairness, apologies, compensation Moderatoren: apologies, compensa- tion	inferred firm motives, anger, <i>desire for revenge</i> , desire for reconciliation
Karatepe/ Haktanir/ Yorganci (2010); SIJ	n=146 Ma N=8, Banken QS; KA	nein	core self evaluation	<i>customer related social stressors</i> , emotional exhaustion

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Karatepe/ Yorganci/ Haktanir (2009); IJCHM	n=204 Ma N=9, Ho- telgewerbe QS; KA	nein	<i>customer aggression</i>	emotional dissonance, emotional exhaustion, job satisfaction, service recovery performance, turnover intentions
Kern/ Grandey (2009); JOHP	n=102 Ma N=1, Ein- zelhandel QS; KorRA, REG	nein	racial minority membership Moderator: racial identity	<i>customer incivility</i> , emotional exhaustion, stress appraisal
McColl- Kennedy et al. (2009); JR	Studie 1: n=217 Ku QS; KA Studie 2: n=216 Ku QS; KA	nein	rage emotion: rancorous rage, retaliatory rage	<i>rage expression</i> : verbal, physical, constructive, displaced, non-verbal rage behaviors: exit, <i>revenge</i> , word of mouth
Rafaeli et al. (2012); JAP	Studie 1: n=111 St QS; VA Studie 2: n=72 Ma N=1, Tele- kommunikation QS; VA Studie 3: n=86 St QS; VA Studie 4: n=101 St QS; VA	nein	<i>aggression</i> Moderatoren: cognitive ability, perspective taking, customer status	recall on information, recognition memory, working memory, performance
Reynolds/ Harris (2006); JMTP	n=10 Manager, 18 Fü, 36 Ma N=21, Gastro- nomie; I	nein	<i>dysfunctional customer behaviors</i>	tactics
Reynolds/ Harris (2009); JR	n=384 Ku N=diverse, Gastronomie QS; KA	nein	psychological obstructionism	negative interpretation of outlet's servicescape, perceived disaffec- tion with service, <i>severity of dysfunctional customer behavior</i>
Rose/ Neidermeyer (1999); ACR	n=90 Ku N=1; HA	nein	u. a. waiting, rude em- ployees, lack of service, other consumer misbe- havior, hovering, crowding	<i>customer aggression</i>
Rupp/Spencer (2006); JAP	n=123 St QS; VA	nein	<i>customer injustice</i>	anger, happiness, emotional labor, ability to obey display rules
Skarlicki/van Jaarsveld/ Walker (2008); JAP	n=358 Ma N=1, Call Center QS; REG	ja	<i>customer interpersonal injustice</i> Moderatoren: symbolization, internalization	employee sabotage against customers, job performance
Sliter et al. (2010);JOHP	n=120 Ma N=1, Bank LS; REG	ja	<i>incivility</i>	emotional labor, emotional exhaustion, service quality

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Sliter/Sliter/ Jex (2012); JOB	n=120 Ma N=1, Bank LS; REG	nein	<i>incivility</i> Moderator: coworker incivility	withdrawal, performance
Tan et al. (2003); JOB	n=42 Ma, 252 Be- obachtungen N=1, Fast Food QS; REG	nein	employee extraversion, employee neuroticism, employee psychoti- cism, store busyness, <i>customer demand</i> Moderator: store busyness, <i>customer demand</i>	employee display of positive emotions
Tan/Foo/ Kwek (2004); AMJ	n=432 Ma, 432 Ku N=2, Fast Food QS; KA	ja	customer agreeable- ness, <i>customer negative</i> <i>affect</i>	service provider's display of positive emotions, customer satisfaction
van Jaars- veld/Walker/ Skarlicki (2010); JM	n=307 Ma N=1, Call Center QS; KA	nein	<i>customer incivility</i>	job demands, emotional exhaustion, employee incivility
Walsh (2011); EMJ	n=219 Ma N=diverse, Dienstleistung QS; KA	nein	<i>unfriendliness</i>	distance seeking, role ambiguity, job satisfaction, intention to quit
Wang/ Netemeyer (2002); JAMS	Studie 1: n=147 Ma N=1, Immobilien QS; KA Studie 2: n=173 Ma N=1, Wer- bebranche QS; KA	nein	job autonomy, <i>customer</i> <i>demandingness</i> , trait competitiveness	learning effort, self efficacy, sales performance
Wang et al. (2011); AMJ	n=131 Ma N=1, Call Center QS; REG	nein	<i>customer mistreatment</i> Moderatoren: negative affectivity, self efficacy, job ten- ure, service rule commitment, supervisor support	employee sabotage against customers
Wang et al. (2013); JAP	n=149 Ma N=1, Call Center LS; KA	nein	<i>customer mistreatment</i> Moderatoren: importance of the goal, protection from goal failure	rumination, negative mood
Wegge/Vogt/ Wecking (2007); JOOP	n=96 Ma N=20, Call Center QS; VA	nein	<i>unfriendly customers</i> , video data, time pressure Moderator: customer friendliness	intensity of emotions, strain, friendliness of service, task performance

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Wilson/ Holmvall (2013); JOHP	n=439 Ma N=diverse, Verkauf, Gastrono- mie QS; REG	nein	<i>customer incivility</i>	job satisfaction, turnover intentions, strain
Yagil/Luria/ Gal (2008); IJSIM	n=265 Ma N=diverse, bü QS; REG	nein	core self evaluation Moderatoren: customer orientation, social support	<i>perceived negative behaviors</i> , surface acting, burnout

Anmerkungen: n = Anzahl der befragten Personen, Fü = Führungskräfte, Ku = Kunden, Ma = Mitarbeiter, St = Studenten; N = Anzahl befragter Unternehmen, bü = branchenübergreifend; LS = Längsschnittstudie, QS = Querschnittstudie; HA = Häufigkeitsanalyse, I = Interviews, KA = Kausalanalyse, Korra = Korrelationsanalyse, REG = Regressionsanalyse, VA = Varianzanalyse

Die *Auswirkungen negativen Kundenverhaltens* können alle am Kundenkontakt beteiligten Parteien betreffen. Negatives Kundenverhalten kann andere Kunden beeinflussen und diese beispielsweise zu negativem Verhalten anstiften oder deren Interaktionserlebnis beeinträchtigen (Harris/Reynolds 2003, S. 153). Darüber hinaus kann Kundenverhalten Folgen für das Unternehmen haben. So entstehen Kosten durch Vandalismus von Kunden oder Diebstahl (Reynolds/Harris 2006, S. 97; Reynolds/Harris 2009, S. 321). Den größten Einfluss auf das Unternehmen hat negatives Kundenverhalten jedoch mediiert durch den Mitarbeiter, der an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden am häufigsten damit konfrontiert wird. Die Auswirkungen negativen Kundenverhaltens auf den Mitarbeiter sind zudem auch für diesen als Individuum bedeutend (Harris/Reynolds 2003, S. 149). Übergreifend können die Auswirkungen negativen Kundenverhaltens für alle Parteien als negativ beschrieben werden. Dabei sind die Auswirkungen negativer Verhaltensweisen stärker, wenn das Opfer des negativen Verhaltens weniger Macht hat (Inness/LeBlanc/Barling 2008, S. 1402). Zudem ist bei intensivem negativen Kundenverhalten die Häufigkeit des Verhaltens nicht derart entscheidend wie bei Kundenverhalten geringerer Intensität (Kern/Grandey 2009, S. 46; Rafaeli et al. 2012; Sliter et al. 2010, S. 468).

Negatives Kundenverhalten beeinflusst die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern (Hershcovis/Barling 2010, S. 28; Yagil 2008, S. 147). Vor allem die psychischen und darüber hinaus leistungsbezogenen Auswirkungen von negativem Kundenverhalten sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessant: Negatives Kundenverhalten kann als Auslöser für negative Befindlichkeiten von Mitarbeitern betrachtet werden (Goussinsky 2011, S. 230; Harris/Reynolds 2003, S. 150; Wegge/Vogt/Wecking 2007, S. 694). Es erzeugt Unzufriedenheit, beeinträchtigt die Selbstwahrnehmung und begünstigt damit eine Verschlechterung des Gesundheitszustands von Mitarbeitern (Ho 2012, S. 471; Reio/Sanders-Reio 2011, S. 463; Sakurai/Jex 2012; Wang et al. 2013). Viele Studien können zeigen, dass negatives Kunden-

verhalten auch ein Auslöser des Burnout-Syndroms sein kann (Ben-Zur/Yagil 2005; Dormann/Zapf 2004; Goussinsky 2011, S. 220 f.; Goussinsky 2012, S. 170; Kern/Grandey 2009, S. 46 f.; Sliter/Sliter/Jex 2012, S. 122). Damit einher gehen weiterhin Angstzustände, Schlaflosigkeit und Traumata (Fisk/Neville 2011, S. 393; Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 401; Yagil 2008, S. 146 f.). Langfristig bedingt negatives Kundenverhalten deshalb höhere Kündigungsabsichten und Ausfallzeiten und somit auch Kosten für das Unternehmen (Fisk/Neville 2011, S. 393; Goussinsky 2011; Grandey/Dickter/Sin 2004; Karatepe/Yorganci/Haktanir 2009; Porath/Pearson 2012, S. 331; Walsh 2011; Wilson/Holmval 2013).

Über die befindlichkeitsbezogenen Auswirkungen hinaus beeinträchtigt negatives Kundenverhalten Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter: Es gilt als Auslöser für mangelnde Motivation und fehlendes Engagement am Arbeitsplatz (Giumetti et al. 2013, S. 298; Goussinsky 2012, S. 172; Reio/Sanders-Reio 2011, S. 464). Negatives Verhalten kann die Ursache von Fehlern und reduzierter Leistung sowohl im Sinne der Produktivität als auch im Sinne der Kreativität und Problemlösekompetenz sein (Giumetti et al. 2013, S. 299; Rafaeli et al. 2012, S. 932 f.; Sliter et al. 2010, S. 470; Taylor/Kluemper 2012, S. 316). Negatives Kundenverhalten wird weiterhin als Auslöser reziproker Prozesse identifiziert. So wird speziell für Unhöflichkeit gezeigt, dass negatives Verhalten einer Partei negatives Verhalten der anderen Partei begünstigt. Diesem wiederum folgt negatives Verhalten bei der auslösenden Partei und so weiter (Andersson/Pearson 1999, S. 458; Dallimore/Sparks/Butcher 2007, S. 88). Dabei hat das Folgeverhalten zumeist eine höhere Intensität als das Ursprungsverhalten (Andersson/Pearson 1999, S. 459; Porath/Pearson 2012, S. 331; Sakurai/Jex 2012, S. 152).

Als *übergeordnetes Ergebnis* der Literatursichtung ist festzuhalten, dass sich eine Vielzahl von Studien mit negativem Kundenverhalten im Kundenkontakt beschäftigt. Dazu werden diverse Arten von negativem Verhalten unterschieden, die Auswirkungen sind jedoch für alle beteiligten Parteien als überwiegend negativ zu beschreiben. Trotz der Vielzahl an Studien zum negativen Verhalten von Kunden ergeben sich Forschungslücken, was die Auswirkungen negativen Kundenverhaltens betrifft. Wie bereits bei der Literatursichtung zur Kundenzufriedenheit festgestellt wird (vgl. Abschnitt 2.1.1), wird auch in der Literatur zum negativen Kundenverhalten der Kunde nur bedingt als Auslöser seiner eigenen Zufriedenheit betrachtet. Lediglich Bitner, Booms und Mohr (1994) liefern erste Anzeichen, dass eine Verbindung zwischen negativem Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit besteht. Jedoch werden in dieser Studie Ergebnisse lediglich auf Basis von Interviews generiert, sodass der Mechanismus zwischen Kundenverhalten und Unzufriedenheit unerklärt bleibt. Tan, Foo und Kwek (2004) sowie Pham und Kollegen (2010) zeigen zumindest, dass Kundeneigenschaften die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Ebenso gehen Anderson, Pearo und Widener (2008) vor.

Darüber hinaus wird aus der Literatursichtung deutlich, dass in den wenigsten Studien zu negativem Kundenverhalten im Kundenkontakt der Forderung vieler Wissenschaftler nachgekommen wird, den Kundenkontakt sowohl aus der Perspektive des Kunden als auch aus der Perspektive des Mitarbeiters zu betrachten (Cano/Sams/Schwartz 2009, S. 83; Ma/Dubé 2011, S. 84). Lediglich Skarlicki, van Jaarsveld und Walker (2008) sowie Sliter und Kollegen (2010) wählen für den empirischen Nachweis ihrer Hypothesen ein dyadisches Erhebungsdesign. In den meisten anderen Studien wird durch den Mitarbeiter bewertet, wie Kunden den Kundenkontakt oder das Mitarbeiterverhalten wahrnehmen. Hingegen werden Mitarbeiter Einstellungen durch Kunden oder das Kundenverhalten durch unabhängige Beobachter bewertet. Dabei ist bereits bekannt, dass beispielsweise für die Reaktion des Mitarbeiter auf Kundenverhalten vor allem dessen eigene Wahrnehmung des Kundenverhaltens von Bedeutung ist (Yagil/Luria/Gal 2008, S. 577).

Weiterhin zeigt die Literatursichtung, dass sich viele Studien auf die gezielte Betrachtung einzelner Branchen konzentrieren, sodass umfassende Aussagen für Kundenkontaktmitarbeiter nicht möglich sind. Diese Studien kommen damit der Forderung von Wissenschaftlern nach verallgemeinerbaren Ergebnissen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde nicht nach (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 64). Sliter und Kollegen (2010, S. 479) sowie van Jaarsveld, Walker und Skarlicki (2010, S. 1488) sehen zudem Bedarf, die Auswirkungen negativen Kundenverhaltens auf die Leistung von Kundenkontaktmitarbeitern als Einflussgröße der Dienstleistungsqualität weiter zu untersuchen. Ebenso besteht der Bedarf, abschwächende Größen für den negativen Effekt negativen Kundenverhaltens zu identifizieren und deren Wirkungsmechanismus zu erklären (Sakurai/Jex 2012, S. 150; Sliter/Sliter/Jex 2012, S. 135).

2.1.2.1.2 Positives Kundenverhalten im Kundenkontakt

Der Einfluss des Kunden auf den Kundenkontakt muss nicht zwingend negativ sein. Interaktionen zwischen Kunden und Kundenkontaktmitarbeitern können auch positiv verlaufen und für den Mitarbeiter mit einer positiven Erfahrung verbunden sein (Dormann/Zapf 2004, S. 61 f.; Zimmermann/Dormann/Dollard 2011, S. 31). Deshalb soll nachfolgend ein Überblick über positive Verhaltensweisen von Kunden gegeben werden, die in der Literatur bereits untersucht werden. Dazu wird wie im vorherigen Abschnitt zunächst die Durchführung der Literaturrecherche beschrieben. Anschließend werden positive Verhaltensweisen von Kunden im Kundenkontakt benannt und unterschieden. Abschließend werden ihre Auswirkungen auf Kundenkontaktmitarbeiter und Unternehmen aufgezeigt.

Ziel der Literaturrecherche zu diesem Abschnitt der Arbeit ist es, einen Überblick über das Phänomen des positiven Kundenverhaltens im Kundenkontakt geben zu können. Ein Fokus liegt dabei darauf, die Arten positiven Verhaltens und deren Auswirkungen zu untersuchen.

Deshalb werden empirische wie auch konzeptionelle Veröffentlichungen ausgewählt, sofern sie nachfolgende Kriterien erfüllen: Die Studie ist in einer als qualitativ hochwertig einzustufenden wissenschaftlichen Zeitschrift veröffentlicht. Im Rahmen der Studie werden Verhaltensweisen beschrieben oder untersucht, die nach den Regeln gesellschaftlichen Zusammenlebens als positiv einzustufen sind, wie Höflichkeit und Unterstützung. Die Verhaltensweisen werden wiederum nicht im privaten, sondern im beruflichen Kontext explizit an der Schnittstelle von Unternehmen und Kunden untersucht. Als Quelle dieses Verhaltens wird der Kunde in den Studien explizit benannt. Dabei können Kunden im Einzelfall auch Patienten oder Schüler sein. Studien, die die genannten Kriterien nicht erfüllen können, werden nur dann weiter betrachtet, wenn sie eine hohe inhaltliche Bedeutung für die Darstellung positiven Kundenverhaltens im Kundenkontakt haben.

Im Rahmen der Literaturrecherche können zwei Ströme identifiziert werden, die sich mit positivem Kundenverhalten beschäftigen. Zum einen betrachten Studien positives Kundenverhalten, die im Bereich der Marketingforschung oder Psychologie die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden untersuchen. Zum anderen sind Studien anzuführen, die in Zusammenhang mit der Service-Dominant Logic und deren grundsätzlichen Annahmen gebracht werden können.

Die Service-Dominant Logic wurde begrifflich 2004 durch Vargo und Lusch eingeführt und umfasst einen neuen Denkansatz im Marketing, der das Erbringen von Dienstleistungen in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellt. Dabei wird der Kunde als gleichwertiger Partner betrachtet. Die Service-Dominant Logic basiert auf zehn fundamentalen Grundannahmen, „[that] are not a set of ‘rules.’ Instead they represent a developing and collaborative effort to create a better marketing-grounded understanding of value and exchange“ (Payne/Storbacka/Frow 2008, S. 84; siehe Dreher 2013 für einen umfassenden Überblick). Um positives Kundenverhalten im Kundenkontakt zu verstehen, ist besonders die sechste Grundannahme „The customer is always a co-creator of value“ (Vargo/Lusch 2008, S. 7) von Bedeutung. Sie erklärt die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen als Voraussetzung für eine erfolgreiche Leistungserstellung und sieht den Kunden dabei nicht als passiven, sondern als aktiven Interaktionspartner an (Auh et al. 2007, S. 360; Vargo/Lusch 2004, S. 11).

Im Rahmen beider Literaturströme zu positivem Kundenverhalten werden unterschiedliche *Arten positiven Kundenverhaltens* benannt. Zunächst ist jedoch festzuhalten, dass Kunden im Kundenkontakt eine Vielzahl „positiver“ Verhaltensweisen zeigen können, die nachfolgend keine Beachtung finden sollen. So könnte es auch als positives Verhalten angesehen werden, dass Kunden ihre Lebensmittel auf das Band an der Kasse im Supermarkt legen oder dass sie Gerichte im Restaurant bestellen (Bettencourt 1997, S. 385). Die in diesem Abschnitt betrachteten Verhaltensweisen zeichnet jedoch aus, dass sie nicht grundlegende Voraussetzung für

die Leistungserstellung sind, sondern darüber hinaus freiwillig gezeigt werden. Da solche Verhaltensweisen nicht von allen Kunden gezeigt werden, können sie als differenzierendes Phänomen mit Einflussfaktoren und Auswirkungen im Kundenkontakt betrachtet werden (Groth 2005, S. 11; Ouschan/Sweeney/Johnson 2006, S. 1070). Allen nachfolgenden Verhaltensweisen ist weiterhin gemein, dass ihnen, wie dem Kundenkontakt im Allgemeinen, ein Austausch von Ressourcen in Form von beispielsweise Zeit, Geld oder Informationen zugrunde liegt (Hsieh/Yen 2005, S. 891 f.; Payne/Storbacka/Frow 2008, S. 90).

Positive Verhaltensweisen von Kunden im Kundenkontakt, die *ohne Bezug zur Service-Dominant Logic* identifiziert werden, umfassen sowohl respektvolle als auch unterstützende Facetten. Die Verhaltensweisen zeichnet übergeordnet aus, dass sie nicht als notwendig für eine erfolgreiche Leistungserstellung erachtet werden. Definitionen der Verhaltensweisen und zugehörige Beispiele sind, soweit vorhanden, in Tabelle 2-4 angeführt.

Tabelle 2-4: Definitionen relevanter positiver Verhaltensweisen von Kunden im Kundenkontakt ohne Bezug zur Service-Dominant Logic

Quelle	Begriff	Definition	Beispielhafte Verhaltensweisen
Groth 2005, S. 10	citizenship behavior	„[...] voluntary and discretionary behaviors that are not required for the successful production and/or delivery of the service but that, in the aggregate, help the service organization overall.“	Feedback geben
Zimmermann/Dormann/Dollard 2011, S. 37	customer-initiated support	„[...] instrumental and emotional behaviour that customers direct towards employees during the customer contact, making it easier to cope with service demands.“	Unterstützung beim Ausfüllen von Dokumenten; persönliche und fachliche Rückmeldung
Bettencourt 1997, S. 386	participation	„[...] customer behaviors indicating active and responsible involvement in the governance and development of the organization.“	Verbesserungsvorschläge; persönliche Rückmeldung zur Leistung des Mitarbeiters
Ennew/Binks 1999			Austausch von Informationen; verantwortungsvolles Verhalten; persönliche Interaktion
Kellogg/Youngdahl/Bowen 1997	quality assurance behaviors		Vorbereitung; Beziehungsaufbau; Informationsaustausch; Intervention
Bettencourt 1997, S. 384	voluntary behavior	„[...] helpful, discretionary behaviors of customers that support the ability of the firm to deliver service quality.“	angenehmes Verhalten gegenüber Mitarbeitern; Ansprechen von Problemen

Kellogg, Youngdahl und Bowen (1997) beschreiben *qualitätssicherndes Verhalten* (im Englischen: quality assurance behaviors) im Kundenkontakt als überwiegend positiv. Auf Basis von kritischen Ereignissen, die von Kunden berichtet werden, extrahieren sie vier Arten qualitätssichernden Verhaltens (Kellogg/Youngdahl/Bowen 1997, S. 210): Die Vorbereitung auf

den Kundenkontakt umfasst beispielsweise, dass Kunden sich vor dem Kundenkontakt informieren, Angebote vergleichen und pünktlich zum Termin erscheinen. Beziehungsaufbau beinhaltet positives Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter wie Lächeln und Freundlichkeit. Informationsaustausch bedeutet, dass Kunden Informationen geben und verlangen, um unter anderem den Status der Leistungserstellung zu erfahren. Intervenierendes Verhalten zeigen Kunden, wenn der Prozess der Leistungserstellung negativ verläuft. Dann geben sie negatives Feedback, beschweren sich oder beteiligen sich am Lösungsprozess.

Bettencourt führte 1997 den Begriff des *freiwilligen Kundenverhaltens* (im Englischen: customer voluntary behaviors) ein, der beispielsweise angenehmes Verhalten gegenüber Mitarbeitern umfasst. Bettencourt (1997, S. 385) leitet das Kundenverhalten dabei aus Rollen ab, die Kunden im Kundenkontakt zugeschrieben werden: die Rolle des Förderers, die Rolle des externen Mitarbeiters und die Rolle des Unternehmensberaters. Freiwilliges Kundenverhalten beinhaltet demnach die Facetten Loyalität, Kooperation und Partizipation. Verhaltensweisen wie Empfehlungen und erneuter Kauf von Produkten (Facette der Loyalität) sowie die Entsorgung von Müll oder das Abschalten von mobilen Endgeräten (Facette der Kooperation) werden jedoch entweder erst nach dem Kundenkontakt gegenüber Dritten oder ohne direkte Interaktion mit einem Mitarbeiter gezeigt. Deshalb werden sie nachfolgend nicht weiter betrachtet. Die Facette der *customer participation* (Partizipation) umfasst unter anderem, dass Kunden Vorschläge für Verbesserungen machen und dem Mitarbeiter persönliches Feedback zu dessen Leistung geben. Der Kunde kann in diesem Sinn als Quelle von Informationen zu Leistungen und Innovationspotenzialen gesehen werden. Einen ähnlichen Gedanken verfolgen Ennew und Binks (1999) bei der Untersuchung des partizipativen Kundenverhaltens. Sie betrachten dazu drei Dimensionen: den Austausch von Informationen, verantwortungsvolles Verhalten und persönliche Interaktion. Der letzten Dimension werden unter anderem Vertrauen, Zuverlässigkeit und Unterstützung zugeordnet (Ennew/Binks 1999, S. 123 f.).

Der Begriff des *Zugehörigkeitsverhaltens von Kunden* (im Englischen: customer citizenship behavior) wurde 2005 von Groth eingeführt. Auch dieser umfasst Verhaltensweisen wie Empfehlungen, Feedback und die Unterstützung anderer Kunden (Groth 2005, S. 15; Rosenbaum et al. 2007, S. 46).

Der Begriff der *Unterstützung durch Kunden* (im Englischen: customer-initiated support) geht auf Zimmermann, Dormann und Dollard (2011) zurück. Die Definition des Begriffs grenzt sich von den anderen Begriffen zu positivem Kundenverhalten ab, da sie die Auswirkungen des Verhaltens beinhaltet (vgl. Tabelle 2-4). Die Auswirkungen positiven Kundenverhaltens werden dann später in diesem Abschnitt zusammenfassend betrachtet. Der Begriff der Unterstützung durch Kunden umfasst fünf Dimensionen positiven Kundenverhaltens. Verhaltensbezogene Unterstützung bezieht sich auf Unterstützung im Arbeitsprozess, wie das Ausfüllen

von Dokumenten. Emotionale Unterstützung bezieht sich auf die Wertschätzung des Mitarbeiters, informationsbezogene Unterstützung auf Wissen des Kunden, das er dem Mitarbeiter mitteilt. Hinzu kommen die Dimensionen Feedback und Verbundenheit. Der Begriff der Unterstützung durch den Kunden ergänzt somit die Aussage von Bowen (1983), der Kunden im Sinne der Unterstützung als Ersatz für oder Ergänzung zu Führungskräften betrachtet.

Der Studie von Zimmermann, Dormann und Dollard (2011) gehen mehrere Studien voraus, die den Kunden ebenfalls als Quelle von Unterstützung identifizieren. So zeigen Kunden zum einen gegenüber anderen Kunden emotional und instrumentell unterstützende Verhaltensweisen (Rosenbaum/Massiah 2007). Sie hören beispielsweise zu, wenn andere Kunden über persönliche Probleme berichten, geben Hilfestellung oder leihen Geld (Rosenbaum 2009, S. 57; Rosenbaum/Massiah 2007, S. 263). Zum anderen zeigen Kunden unterstützendes Verhalten gegenüber Mitarbeitern, indem sie auch ihnen bei Problemen zuhören oder eine Vorbildfunktion im privaten Bereich einnehmen (Rosenbaum 2009, S. 62). In Einzelfällen kann Unterstützung durch Kunden im Rahmen von geschäftlichen Freundschaften, also „[...] relationships that have a business basis but also feelings of affection, intimacy and acts of social support“ (Arnold/Nguyen/Hartley 2011, S. 391) erfolgen (Price/Arnould 1999, S. 45; Rosenbaum 2009, S. 62). Da diese Beziehungen jedoch Sonderfälle der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden darstellen, werden sie nachfolgend nicht weiter betrachtet.

Bezüglich der Beschreibung positiven Kundenverhaltens ist der Übergang zur Literatur *mit Bezug zur Service-Dominant Logic* fließend. Ein Differenzierungskriterium besteht darin, dass dieser Literaturstrom Kundenverhalten im Allgemeinen als notwendig für den Prozess der Leistungserstellung erachtet und dabei nicht als explizit positiv betrachtet. Der Zusammenhang des Kundenverhaltens mit der direkten Interaktion mit dem Kundenkontaktmitarbeiter resultiert also vielmehr aus der Tatsache, dass er die Leistungen des Unternehmens für und mit dem Kunden erstellt, als dass er primär im Fokus des Forschungsstroms steht.

Zunächst ist festzustellen, dass die Literatur im Rahmen der Service-Dominant Logic drei Begriffe synonym verwendet: *co-production*, *co-creation* und *participation* (Bendapudi/Leone 2003, S. 14; Payne/Storbacka/Frow 2008, S. 84). Im Folgenden wird deshalb nur noch der Begriff der Kundenpartizipation verwendet (siehe Tabelle 2-5 für Definitionen). Sie beschreibt Kundenverhalten, das während des Leistungserstellungsprozesses aktiv eingebracht wird. Es beinhaltet die Investition von Ressourcen durch den Kunden in Form von Zeit, Aufwand oder Information. Eine Ausnahme bildet dabei das Verständnis, das Wu (2011) von Kundenpartizipation hat. Er versteht darunter explizit die Verhaltensweisen, die von Kunden gegenüber dem Mitarbeiter während des Leistungserstellungsprozesses gezeigt werden. Yoon, Seo und Yoon (2004, S. 405) fügen den Aspekt hinzu, dass Kundenpartizipation als Unterstützung für den Mitarbeiter verstanden werden kann.

Tabelle 2-5: Definitionen relevanter positiver Verhaltensweisen von Kunden im Kundenkontakt mit Bezug zur Service-Dominant Logic

Quelle	Begriff	Definition	Beispielhafte Verhaltensweisen
Auh et al. 2007, S. 361	co production	„[...] constructive customer participation in the service creation and delivery process [which] requires meaningful, cooperative contributions to the service process.“	Informationsaustausch; Fragen vorbereiten; Bedürfnisse kommunizieren
Groth 2005, S. 10		„[...] expected and required behaviors necessary for the successful production and/or delivery of the service.“	
Chan/Yim/Lam 2010, S. 49	participation	„[...] behavioral construct that measures the extent to which customers provide or share information, make suggestions, and become involved in decision making during the service co-creation and delivery process.“	Informationsaustausch; Bedürfnisse kommunizieren; Vorschläge machen; Entscheidungen treffen
Dong/Evans/ Zou 2008, S. 124		„[...] the degree to which the customer is involved in producing and delivering the service“ (Dabholkar 1990, S. 484).	
Hsieh/Yen 2005, S. 895; Hsieh/Yen/Chin 2004, S. 190		„[...] the extent to which customers provide resources in the form of time and/or effort, information provision, and co-production during service production and delivery process.“	
Wu 2011, S. 868		„[...] how the service customer as participants behaved towards employees during service provision [...]“	Kooperation; sorgfältige Kommunikation
Yoon/Seo/Yoon 2004, S. 397 f.		„[...] customer behaviors occurring during service delivery, which represent customers' active, attentive participation in the process.“	

Der Begriff der Kundenpartizipation wird in der wissenschaftlichen Literatur über die bisher beschriebenen Studien hinaus ebenfalls im Kontext der Neuproduktentwicklung betrachtet. Fang (2008) definiert Kundenpartizipation als „[...] extent to which the customer is involved in the manufacturer's new product development process“ (S. 91). In diesem Sinn muss Kundenpartizipation nicht zwingend als Verhalten des Kunden im Kundenkontakt verstanden werden. Aus der Literatur zur Partizipation des Kunden an der Neuproduktentwicklung kann jedoch der Teilaspekt übernommen werden, dass Kunden auch im Entwicklungsprozess wichtige Informationen für Unternehmen liefern (Fang 2008, S. 91; Gruner/Homburg 2000, S. 7; Hoyer et al. 2010, S. 283).

Nachdem nun eine Übersicht über positive Verhaltensweisen des Kunden im Kundenkontakt gegeben wurde, sollen abschließend die *Auswirkungen* positiven Kundenverhaltens aufgezeigt werden. Die Ergebnisse der gesichteten empirischen Studien sind in Tabelle 2-6 dargestellt.

Sie werden um Gedanken aus konzeptionellen Studien ergänzt. Die Auswirkungen positiven Kundenverhaltens können danach differenziert werden, wer primär einen Vorteil vom Verhalten des Kunden hat. Zu unterscheiden sind demnach mitarbeiterbezogene Auswirkungen und unternehmensbezogene Auswirkungen.

Tabelle 2-6: Ausgewählte Studien zum positiven Kundenverhalten im Kundenkontakt

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Auh et al. (2007); JR	n=1197 Ku N=1, Finanzdienstleistung QS; KA	nein	communication, expertise, commitment, interactional justice	<i>co production</i> , loyalty
Bettencourt/ Brown (1997); JR	n=215 Ku N=25, Einzelhandel QS; KA	nein	customer satisfaction	perceived support for customers, customer commitment, loyalty, cooperation, <i>participation</i>
Chan/Yim/ Lam (2010); JM	n=349 Ma, 349 Ku N=1, Bank QS; REG	ja	<i>customer participation</i> Moderator: culture	value creation, employee satisfaction, customer satisfaction, job performance
Dong/Evans/ Zou (2008); JAMS	n=223 St/Ku QS; KA	nein	<i>customer participation in service recovery</i>	role clarity for future value co- creation, ability for future value co-creation, perceived value to future co-creation, satisfaction with service recovery, intention toward future co-creation
Ennew/ Binks (1999); JBR	n=1230 Ku N=diverse, Bank QS; REG	nein	customer characteristics, atmosphere of relationship	<i>participative behavior</i> , quality of service, satisfaction, customer retention
Fang (2008); JM	n=143 Ma, 143 Ku N=143, Maschinen- bau QS; REG	ja	<i>customer providing information, customer providing co-development</i> Modertoren: downstream customer network connectivity, process independence, process complexity	new product innovativeness, new product speed to market
Groth (2005); JM	n=400 Ku N=diverse, bü QS; REG	nein	co production, <i>citizenship behaviors</i>	customer socialization, customer satisfaction
Kellogg/ Youngdahl/ Bowen (1997); IJSIM	n=547 St QS; kritische Ereignisse	nein	<i>quality assurance be- haviors</i>	customer satisfaction
Ouschan/ Sweeney/ Johnson (2006); EJM	n=679 Patienten QS; KA	nein	patient control, <i>patient participation</i> , patient perceived phy- sician support	trust in physician, commitment to physician

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Dyad- ische Daten	Betrachtete unabhängige Variablen	Betrachtete direkt und indirekt abhängige Variablen
Rosenbaum/ Massiah (2007); JSR	n=207 Ku N=1, Fitnessstudio QS; KA	nein	<i>customer social- emotional support, customer instrumental support</i>	customer citizenship, customer care
Tan/Foo/ Kwek (2004); AMJ	n=432 Ma, 432 Ku N=2, Fast Food QS; KA	ja	<i>customer agreeable- ness, customer negative affect</i>	service provider's display of positive emotions, customer satisfaction
Wu (2011); SIJ	n=304 Ku N=4, Tourismus QS; KA	nein	support for customer, customer socialization	<i>customer participation,</i> customer satisfaction
Yoon/Seo/ Yoon (2004); JSMARK	n=227 Ma, 1120 Ku N=1, Bank QS; KA	ja	perceived organizational support, supervisor support, <i>customer participation</i>	job satisfaction, service effort, customer perceptions of service quality
Zimmermann/ Dormann/ Dollard (2011); JOOP	n=82 Ma, 421 Ku N=13, Autohandel LS; REG	ja	employee positive affect	<i>customer-initiated support,</i> change in customer positive affect, employee positive affect

Anmerkungen: n = Anzahl der befragten Personen, Ku = Kunden, Ma = Mitarbeiter, St = Studenten; N = Anzahl befragter Unternehmen, bü = branchenübergreifend; LS = Längsschnittstudie, QS = Querschnittstudie; KA = Kausalanalyse, REG = Regressionsanalyse

Den *mitarbeiterbezogenen Auswirkungen* positiven Kundenverhaltens können soziale und psychologische Auswirkungen zugeordnet werden. Zwar entsteht durch die Teilnahme des Kunden am Leistungserstellungsprozess Unsicherheit, die zu höherer Arbeitsbelastung und Stress führen kann (Chan/Yim/Lam 2010; Hsieh/Yen 2005; Hsieh/Yen/Chin 2004; Mayer/Ehrhart/Schneider 2009, S. 1036). Andererseits stellt die Unterstützung, die Mitarbeiter durch Kunden erfahren, eine Ressource im Umgang mit Anforderungen im Arbeitsumfeld dar (Zimmermann/Dormann/Dollard 2011, S. 49). So kann die Interaktion mit positiven Kunden helfen, die Befindlichkeit von Mitarbeitern zu verbessern (Heaphy/Dutton 2008; Zimmermann/Dormann/Dollard 2011, S. 32). Darüber hinaus erhöhen positive Interaktionen mit Kunden den Wert, den Mitarbeiter der Beziehung zum Kunden beimessen (Chan/Yim/Lam 2010). Dabei spielt der respektvolle Umgang miteinander eine große Rolle. Er ist die Basis für Vertrauen und Empathie und gewinnt dann an Bedeutung, wenn komplexe Interaktionen zwischen Menschen, wie im Kundenkontakt, häufig stattfinden (Andersson/Pearson 1999, S. 452; Reio/Sanders-Reio 2011, S. 465). Die Teilnahme des Kunden an der Leistungserstellung erfüllt darüber hinaus die sozialen Bedürfnisse des Mitarbeiters insofern, als Kunden, im Extremfall in einem freundschaftlichen Verhältnis, Anerkennung, Zugehörigkeit und Unterstützung vermitteln (Chan/Yim/Lam 2010, S. 52; Patterson/Smith 2001, S. 427; Rosenbaum et al. 2007). Sekundär profitiert von diesen Auswirkungen positiven Kundenverhaltens auch das Unternehmen, da die Zufriedenheit und Ausgeglichenheit von Mitarbeitern die Basis für Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit darstellen.

Den *unternehmensbezogenen Auswirkungen* positiven Kundenverhaltens ist die Generierung von Wissen zuzuordnen (Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 96). Erstens wissen Kunden besser, was sie brauchen, als dies Unternehmen tun (Thomke/von Hippel 2002, S. 78). Indem Kunden ihre Wünsche und Probleme artikulieren oder Fragen des Unternehmens beantworten, können Bedürfnisse des Kunden identifiziert, Lösungen dazu entwickelt, und deshalb auch wahrscheinlicher befriedigt werden (Auh et al. 2007, S. 360; Chan/Yim/Lam 2010, S. 49 f.; Ouschan/Sweeney/Johnson 2006, S. 1070). Zweitens können Kunden in der Interaktion mit Mitarbeitern Informationen über Wettbewerbsangebote oder den Markt im Allgemeinen austauschen, für die möglicherweise keine andere Informationsquelle besteht (Bagozzi/Belschak/Verbeke 2010, S. 1020; Campbell/Cooper 1999, S. 509). Drittens können Verbesserungsvorschläge des Kunden oder gar neue Ideen den Innovationsprozess anstoßen, beschleunigen und die Erfolgsquote von Neuproduktentwicklungen erhöhen (Awa 2010; Gruner/Homburg 2000; Powell/Koput/Smith-Doerr 1996). Entsprechend steigt durch die Partizipation des Kunden die Qualität des Leistungserstellungsprozesses und dessen Ergebnisses. Dieser Effekt erfolgt indirekt über die Generierung von Wissen und die Befriedigung von Bedürfnissen (Kellogg/Youngdahl/Bowen 1997, S. 207; Ouschan/Sweeney/Johnson 2006, S. 1070; Payne/Storbacka/Frow 2008, S. 86; Wu 2011, S. 863) oder direkt über das durch den Mitarbeiter gespiegelte positive Verhalten (Zimmermann/Dormann/Dollard 2011, S. 32). Daraus ergibt sich die Basis für Kundenzufriedenheit und Loyalität (Chan/Yim/Lam 2010, S. 51 f.; Groth 2005, S. 9; Hsieh/Yen 2005, S. 891). Sekundär profitieren von diesen unternehmensbezogenen Auswirkungen positiven Kundenverhaltens auch wieder die Mitarbeiter. Schließlich werden die Kundenzufriedenheit und der Neuprodukterfolg als Größen zur Beurteilung der Mitarbeiterleistung herangezogen.

Als übergeordnetes Ergebnis der Literaturrecherche ist festzuhalten, dass sich die wissenschaftliche Literatur in mehreren Strömen mit positivem Kundenverhalten im Kundenkontakt auseinandersetzt. Sie liefert Indikatoren, dass Kunden über positive Verhaltensweisen ihre Zufriedenheit beeinflussen, auch wenn die zugrundeliegenden Mechanismen noch nicht ausreichend untersucht werden (Bendapudi/Leone 2003, S. 15): „The vagueness of [...] arguments, along with the lack of empirical research, makes it virtually impossible to draw strong conclusions about the effects of participation on customer satisfaction“ (Wu 2011, S. 864). Bei der Untersuchung des Effekts positiven Kundenverhaltens auf Kundenzufriedenheit wird auch der Mitarbeiter als Mediator in Betracht gezogen. Jedoch haben nur wenige Studien die Auswirkungen positiven Kundenverhaltens direkt auf den Mitarbeiter untersucht (siehe dazu auch Bendapudi/Leone 2003, S. 16 f. für einen Überblick über Auswirkungen von Kundenpartizipation in Studien in den Jahren 1979 bis 2000). Häufig werden zur Beurteilung des positiven Kundenverhaltens nur die Einschätzungen der Kunden selbst herangezogen (vgl. u. a. Auh et al. 2007; Ennew/Binks 1999, S. 126). Eine Ausnahme bildet dabei die Studie von

Zimmermann, Dormann und Dollard (2011). Diese basiert jedoch auf einem Datensatz, der nur die Automobilbranche betrachtet, sodass eine Verallgemeinerung der Ergebnisse dieser Studie nicht möglich ist (Zimmermann/Dormann/Dollard 2011, S. 49).

2.1.2.1.3 Zusammenspiel negativen und positiven Kundenverhaltens im Kundenkontakt

Die Literaturrecherche zu negativem und positivem Kundenverhalten im Kundenkontakt hat gezeigt, dass sich Kunden gegenüber Mitarbeitern sowohl negativ als auch positiv verhalten. Es liegt also nahe, dass Mitarbeiter nicht nur mit einem der beiden Verhalten konfrontiert werden, sondern täglich sowohl mit negativen als auch mit positiven Kunden Kontakt haben. Erstaunlicherweise hat keine der gesichteten Studien positives und negatives Kundenverhalten parallel betrachtet. Dabei gäbe es unterschiedliche Szenarien, die von Interesse sein könnten. Ein Kunde könnte erstens in einer Interaktion gleichzeitig positives und negatives Verhalten zeigen. Ein Kunde könnte also dem Mitarbeiter Informationen zur Verbesserung eines neuen Produkts liefern, dies jedoch auf eine unhöfliche Art und Weise tun. Zweitens könnten aufeinanderfolgend ein Kunde positives und ein weiterer Kunde negatives Verhalten zeigen und umgekehrt. Drittens könnte derselbe Kunde in einer Interaktion negatives und in der nächsten Interaktion positives Verhalten zeigen. Viertens setzt sich die gesamte Kundengruppe, für die ein Mitarbeiter verantwortlich ist, aus Kunden zusammen, die positives und negatives Verhalten zeigen, um nur vier der Möglichkeiten zu nennen, in denen ein Zusammenspiel beider Verhaltensweisen zu beobachten wäre.

Die wissenschaftliche Literatur zur Rolle des Kunden im Kundenkontakt hat bisher jedoch nur erkannt, dass Kunden beide Arten von Verhaltensweisen zeigen können (Dormann/Zapf 2004; Sliter/Sliter/Jex 2012, S. 124). Darüber hinaus werden ausgewählte Verhaltensweisen, wie die Teilnahme des Kunden am Leistungserstellungsprozess oder Erwartungen von Kunden, sowohl negativ als auch positiv im Sinne der Auswirkungen für den Mitarbeiter eingestuft (vgl. Chan/Yim/Lam 2010; Hsieh/Yen 2005; Hsieh/Yen/Chin 2004; Jaramillo/Prakash 2008). Eine Studie zu Eigenschaften des Kunden betrachtet eine positive und eine negative Charaktereigenschaft im Kundenkontakt, untersucht jedoch keine Interaktionseffekte und zieht nur eine Branche zur empirischen Validierung heran (vgl. Tan/Foo/Kwek 2004).

Andere Studien haben das Zusammenspiel von Verhaltensweisen unterschiedlicher Interaktionspartner im Kundenkontakt untersucht. Ma und Dubé (2011) bilden das Zusammenspiel von Kunden- und Mitarbeiterverhalten ab und identifizieren einen negativen Effekt auf die Zufriedenheit von Kunden, sofern sich sowohl Kunde als auch Mitarbeiter dominant verhalten. Wang und Kollegen (2011) untersuchen das Zusammenspiel von negativem Verhalten von Kunden und positivem Verhalten von Führungskräften. Sie finden jedoch keinen Interaktionseffekt mit der Mitarbeiterreaktion auf negatives Kundenverhalten.

Eine gesichtete Studie außerhalb des Kundenkontaktkontexts untersucht parallel positive und negative Verhaltensweisen von im Kundenkontakt unbeteiligten Personen. Giumetti und Kollegen (2013) betrachten dazu vergleichend unterstützendes und unhöfliches Verhalten von Führungskräften in der elektronischen Kommunikation mit Mitarbeitern.

2.1.2.2 Kundenkontaktmitarbeiter als Interaktionspartner im Kundenkontakt

Nach dem Kunden soll im Folgenden der Mitarbeiter als Interaktionspartner im Kundenkontakt betrachtet werden. Dazu werden drei Perspektiven eingenommen (vgl. Abbildung 2-4): Die Anforderungsperspektive beschreibt die Besonderheiten der Arbeit des Kundenkontaktmitarbeiters, die vor allem aus den Anforderungen des Unternehmens an den Mitarbeiter resultieren. Die Einflussperspektive beschreibt, wie der Mitarbeiter, also dessen Einstellungen und Verhaltensweisen, den Kundenkontakt beeinflussen. Die Auswirkungsperspektive beschreibt abschließend, welche Konsequenzen der Kundenkontakt für den Mitarbeiter hat.

Anforderungen werden an den Mitarbeiter im Kundenkontakt von drei Seiten herangetragen (Felcher 1995, S. 611; Hsieh/Yen 2005, S. 893): vom Mitarbeiter selbst, vom Kunden und vom Unternehmen. Letzteres kann dabei repräsentiert werden durch die Unternehmenskultur, Führungskräfte und Kollegen. Die Anforderungen, die Mitarbeiter an sich selbst stellen, resultieren aus den zwei Zielen, die Mitarbeiter im Kundenkontakt verfolgen. Zum einen verfolgen sie berufliche Ziele, wie die Qualität ihrer Arbeit oder die Anzahl an Verkaufsabschlüssen, und zum anderen verfolgen sie persönliche Ziele wie den Wunsch, respektiert und wertgeschätzt zu werden (Wang et al. 2013, S. 990 f.). Anforderungen des Kunden an den Mitarbeiter resultieren aus der Sonderstellung des Kunden und wurden bereits zu Beginn des Abschnitts 2.1.2 beschrieben. Im Folgenden soll deshalb nur noch auf die Anforderungen eingegangen werden, mit denen der Mitarbeiter aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einem Unternehmen konfrontiert ist. Explizit benannt werden Anforderungen in der Rolle als schnittstellenüberspannendes Mitglied der Wertschöpfungskette, vom Unternehmen erwünschte Mitarbeiterereigenschaften und formale wie inhaltliche Charakteristika der Arbeit als Kundenkontaktmitarbeiter. Letztere umfassen das Dienstleistungsverständnis von Unternehmen, die Standardisierung des Kundenkontakts und die Emotionsarbeit.

Die vielen und zum Teil auch schwierigen Anforderungen, die Unternehmen an ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt stellen, resultieren vor allem aus dessen wichtiger Position als *schnittstellenüberspannendes Mitglied der Wertschöpfungskette* (vgl. Abschnitt 2.1.2). Kundenkontaktmitarbeiter arbeiten am nächsten am Kunden und prägen den Eindruck des Kunden (Grandey et al. 2005, S. 39; Liao/Subramony 2008, S. 318). Dabei erzeugen sie nicht nur ein positives Image des Unternehmens, indem sie die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens anbieten bzw. erbringen. Der Eindruck, den ein Kunde durch die Interaktion mit

einem einzelnen Mitarbeiter gewinnt, kann die Meinung über das gesamte Personal beeinflussen (Bettencourt/Brown 1997, S. 39; Grandey/Fisk/Steiner 2005, S. 893; Labianca/Brass/Gray 1998, S. 56; Porath/MacInnis/Folkes 2010, S. 293 f.).

Durch ihre Nähe zum Kunden können Kundenkontaktmitarbeiter über ihre Repräsentationsfunktion hinaus bestimmte Aufgaben als einzige Mitglieder des Unternehmens wahrnehmen. Unter anderem sind sie die einzigen, die persönliches Feedback der Kunden erhalten (Homburg/Wieseke/Bornemann 2009, S. 64). Dabei kann es sich um wichtiges Feedback sowohl zu Produkten des Unternehmens als auch den Bedürfnissen des Kunden handeln. Zudem können Kundenkontaktmitarbeiter als diejenigen identifiziert werden, die das Marketingkonzept und das darin beinhaltete Kundenbeziehungsmanagement umsetzen (Bradford/Weitz 2009, S. 25; Homburg/Wieseke/Bornemann 2009, S. 64; Reynolds/Beatty 1999, S. 509). Vor allem für Kundenkontaktmitarbeiter im Verkauf ergibt sich hieraus eine weitere besondere Anforderung. Sie sind wie reine Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich für den Aufbau und das Management der Beziehung zum Kunden sowie die Identifikation deren Bedürfnisse verantwortlich. Darüber hinaus sollen sie jedoch auch die Produkte des Unternehmens verkaufen und werden in diesem Zuge an mehreren Erfolgskennzahlen gemessen (Ahearne/Jelinek/Jones 2007, S. 603; Bagozzi/Belschak/Verbeke 2010, S. 1011; Tjosvold/Choy 1994, S. 298).

Basierend auf der Wichtigkeit der Rolle des Kundenkontaktmitarbeiters präferieren Unternehmen für die Arbeit im Kundenkontakt bereits bei der Einstellung zumeist Bewerber, die bestimmte *Persönlichkeitseigenschaften oder Fähigkeiten* haben. Dazu gehören beispielsweise Flexibilität, Empathie, Freude daran, Interaktionen und Beziehungen einzugehen und aufzubauen, sowie Affektivität (Ahearne/Jelinek/Jones 2007, S. 604; Chan/Lam 2011, S. 609; Dormann/Kaiser 2002, S. 276; Goussinsky 2011, S. 221; Yagil/Luria/Gal 2008, S. 575). Weiterhin werden für Stellen im Kundenkontakt besonders die Menschen ausgewählt, deren innere Einstellungen sie dienstleistungsorientiert handeln lassen (Liao/Subramony 2008, S. 318).

Den Anforderungen an die Eigenschaften von Kundenkontaktmitarbeitern stehen im täglichen Arbeitsalltag Anforderungen gegenüber, die aus den *formalen Charakteristika der Arbeit* im Kundenkontakt resultieren. Vor allem im Kundenkontakt mit Endkunden arbeiten Mitarbeiter mit niedrigem Ausbildungsniveau. Daraus folgt häufig eine niedrige Bezahlung (Bitner/Booms/Tetreault 1990, S. 71; Verbeke/Dietz/Verwaal 2011, S. 420). Zudem haben Mitarbeiter im Kundenkontakt häufig keine geregelten Arbeitszeiten und gehören der untersten Hierarchieebene an (Hughes/Tadic 1998, S. 208; Sliter et al. 2010, S. 468). Hinzu kommt, dass Kundenkontaktmitarbeiter den Großteil ihrer Arbeitszeit mit dem Kunden verbringen (Wilson/Holmvall 2013, S. 310). Sie können also seltener auf interne Ressourcen wie die Unterstützung von Kollegen und Führungskräften zurückgreifen (Yagil 2008, S. 145). Insgesamt kann also festgehalten werden, dass Kundenkontaktmitarbeiter trotz ihrer wichtigen Stellung

im Unternehmen mit Ressourcenknappheit in Bezug auf Ausbildung, Bezahlung, Unterstützung und Einflussmöglichkeiten konfrontiert sind (Karatepe/Haktanir/Yorganci 2010, S. 1565). Als erfolgskritisch kann also angesehen werden, wie Mitarbeiter mit dieser Ressourcenknappheit umgehen können (Licata et al. 2003, S. 257).

Über Anforderungen aus formalen Charakteristika der Arbeit im Kundenkontakt hinaus, können Anforderungen an Kundenkontaktmitarbeiter identifiziert werden, die aus den *inhaltlichen Charakteristika der Arbeit* im Kundenkontakt resultieren. Ihnen liegt das *Dienstleistungsverständnis* eines Unternehmens zugrunde. Dienstleistungsverständnis ist definiert als „perceptions of employees concerning the practices, policies, procedures, and kinds of behaviors that get rewarded and supported, and expected regarding meeting customers’ needs effectively“ (Mayer/Ehrhart/Schneider 2009, S. 1034; Schneider/White/Paul 1998, S. 151). Für Kundenkontaktmitarbeiter existieren drei unterschiedliche Facetten des Dienstleistungsverständnisses, die unterschiedlich priorisiert werden (Di Mascio 2010, S. 67). Die erste Facette beinhaltet, dem Kunden im Kundenkontakt das zu geben, was er verlangt. Die zweite Facette beinhaltet vor allem die Erfüllung von Zielgrößen im Kundenkontakt, wie beispielsweise geforderte Verkaufsabschlüsse zu erreichen. Die dritte und umfassendste Facette des Dienstleistungsverständnisses beinhaltet, eine wertvolle Beziehung mit Kunden aufzubauen und sich dabei vor allem der Lösung der Probleme der Kunden zu widmen. Anforderungen des Unternehmens umfassen zumeist alle drei Facetten des Dienstleistungsverständnisses.

Die Forschung zum Kundenkontakt aus Mitarbeitersicht ergänzt das Dienstleistungsverständnis von Unternehmen weiterhin um die Facette „Der Kunde ist König“. Diese Facette des Dienstleistungsverständnisses beinhaltet, dem Kunden unter allen Umständen ein positives Erlebnis zu bieten, und gerät deshalb zunehmend in die Kritik (Ben-Zur/Yagil 2005, S. 81; Yagil 2008, S. 143). Aus diesem Zusammenhang entstammt auch das Verständnis des Kundenkontakts als große Show, in der Kundenkontaktmitarbeiter als Akteure den Kunden etwas darbieten müssen (Reynolds/Harris 2006, S. 99). Dieses Dienstleistungsverständnis lässt die Konsequenzen für Mitarbeiter zumeist außer Acht (siehe Auswirkungsperspektive am Ende dieses Abschnitts) und gilt deshalb als Auslöser oder zumindest verstärkender Faktor für die Sonderstellung des Kunden im Kundenkontakt (Yagil 2008; vgl. Abschnitt 2.1.2).

Im Rahmen des Dienstleistungsverständnisses von Unternehmen liegt in der *Standardisierung des Kundenkontakts* eine weitere Anforderung an den Kundenkontaktmitarbeiter (van Jaarsveld/Walker/Skarlicki 2010, S. 1490). Sie hängt mit der zumeist geringen Ausbildung von Kundenkontaktmitarbeitern zusammen. Die Vorgaben des Unternehmens regeln häufig genau, wie Kundenkontaktmitarbeiter mit Kunden umzugehen haben (Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 96; Walsh 2011, S. 70). Sie beinhalten unter anderem die Begrüßungsformel, die maximale Länge der Interaktion, die Häufigkeit des Lächelns, den Spielraum bei besonderen

Wünschen des Kunden oder die Intensität von Freundlichkeit und Höflichkeit. Standardisierungen geben dem Mitarbeiter Sicherheit in der Interaktion, nehmen ihm jedoch gleichzeitig den Raum für persönliche Entfaltung (Dallimore/Sparks/Butcher 2007, S. 78; Kinman 2009, S. 120). Darüber hinaus ist die Standardisierung der Interaktion die Basis für ein bekanntes Konzept im Kundenkontakt: die Emotionsarbeit, die im Folgenden als abschließende Anforderung an Kundenkontaktmitarbeiter betrachtet werden soll.

Emotionen und ihre Regulierung gehören zur Arbeit des Kundenkontaktmitarbeiters (Ashforth/Humphrey 1993). Vor allem die Emotionsregulierung wird als Erfolgsfaktor im Kundenkontakt identifiziert (Bagozzi/Belschak/Verbeke 2010, S. 1002; Dallimore/Sparks/Butcher 2007, S. 78; Goodwin/Smith 1990, S. 6; Grandey/Fisk/Steiner 2005, S. 893; Groth/Hennig-Thurau/Walsh 2009, S. 960; Zapf/Holz 2006, S. 2). Dieses Phänomen wird durch den Begriff der *Emotionsarbeit* beschrieben. Emotionsarbeit ist definiert als „the act of expressing organizationally desired emotions during service transactions“ (Morris/Feldman 1996, S. 987) und umfasst, „that employees have (1) interactions with customers in person or on the phone, and (2) emotional expectations for those interactions are controlled by management“ (Grandey/Kern/Frone 2007, S. 67). Beispielhafte Situationen, in denen Kundenkontaktmitarbeiter Emotionsarbeit leisten müssen sind Mitarbeiter Schaltern, die Kunden anlächeln müssen, obwohl sie selbst gerade müde, traurig oder wütend sind. Techniker, die Kunden an einer Hotline den gleichen Problemlösungsprozess immer und immer wieder geduldig und freundlich erklären müssen, oder Bankberater in ländlichen Gegenden, die Kunden gegenüber professionell auftreten müssen, die sie aus ihrem privaten Umfeld kennen und als unsympathisch empfinden, leisten ebenfalls Emotionsarbeit. Emotionsarbeit im Kundenkontakt kann dabei bedeuten, bewusst positive Emotionen zu zeigen, negative Emotionen zu unterdrücken oder Emotionen anderer nachzuempfinden (Bechtoldt et al. 2007, S. 483; Groth/Hennig-Thurau/Walsh 2009, S. 958; Menon/Dubé 2000, S. 285).

Bevor nun die Einflussperspektive des Mitarbeiters im Kundenkontakt betrachtet werden soll, kann zusammenfassend gesagt werden, dass der Kundenkontaktmitarbeiter vonseiten des Unternehmens mit Anforderungen konfrontiert ist. Diese umfassen Eigenschaften, die Mitarbeiter im Kundenkontakt haben müssen, die Wichtigkeit der Funktion, die sie als schnittstellenübergreifendes Mitglied der Wertschöpfungskette innehaben, und die Arbeitsbedingungen im Kundenkontakt. Hervorzuheben ist das Dienstleistungsverständnis, das Unternehmen ihren Mitarbeitern als Handlungsrahmen vorgeben. Dieses Dienstleistungsverständnis ist, zusammen mit der Abhängigkeit des Mitarbeiters von Unternehmen und Kunden, die Basis dafür, dass Mitarbeiter vorwiegend positive Einstellungen und Verhaltensweisen im Kundenkontakt zeigen werden.

Dass der Kundenkontakt an sich Einfluss auf den Kunden und vor allem dessen Zufriedenheit hat, wurde bereits in Abschnitt 2.1.1 ausführlich diskutiert. Im Folgenden wird die *Einflussperspektive* des Mitarbeiters auf den Kundenkontakt betrachtet. Dazu werden Einstellungen und Verhaltensweisen angeführt, die den Kundenkontakt negativ wie auch positiv beeinflussen können. Darüber hinaus werden Ansätze beschrieben, wie Unternehmen den positiven Einfluss des Mitarbeiters verstärken können.

Der Kundenkontaktmitarbeiter hat im Kundenkontakt eine bedeutende Rolle: Seine *Einstellungen und Verhaltensweisen* beeinflussen seine Leistung, die wiederum die Wahrnehmung des Kundenkontakts durch den Kunden prägt. Im besten Fall entsteht dadurch Zufriedenheit und Loyalität (u. a. Bettencourt/Brown 1997, S. 39; Medler-Liraz/Kark 2012, S. 85; Stock/Hoyer 2005). Bei der Betrachtung des Einflusses des Mitarbeiters auf den Kundenkontakt kann also ein Fokus auf Einstellungen und Verhaltensweisen gelegt werden (Harris/Ogbonna 2002, S. 163; Hartline/Ferrell 1996, S. 52 f.). In der wissenschaftlichen Literatur wird, über die in Abschnitt 2.1.2 vorgestellten Zusammenhänge hinaus, unter anderem das Emotionsmanagement der Mitarbeiter betrachtet (vgl. Groth/Hennig-Thurau/Walsh 2009, S. 960). Ebenso bestimmt die Kommunikationsfähigkeit des Mitarbeiters den Eindruck des Kunden vom Kundenkontakt (Sundaram/Webster 2000, S. 379). Weiterhin sind die non-verbale Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde (Dallimore/Sparks/Butcher 2007, S. 79) und die Übereinstimmung von Kunden- und Mitarbeitercharakteristika zu nennen (Harris/Ogbonna 2006, S. 548). Sie wirken sich auf das Ergebnis des Kundenkontakts aus.

Dabei ist zu unterscheiden in einen positiven Einfluss des Mitarbeiters (also den positiven Einfluss auf eine positive Ergebnisgröße wie Loyalität oder den negativen Einfluss auf eine negative Ergebnisgröße wie Unzufriedenheit) und einen negativen Einfluss des Mitarbeiters (also den positiven Einfluss auf eine negative und den negativen Einfluss auf eine positive Ergebnisgröße). Im allgemeinen organisationalen Kontext ist belegt, dass negative und positive Einflussnahme von Mitarbeitern parallel auftreten können. Sie sind nicht zwingend das Gegenteil voneinander (Klotz/Bolino 2013, S. 292; Spector/Fox 2010, S. 22). So wird konkret die Koexistenz von über die Anforderungen hinausgehendem organisationalen Verhalten und kontraproduktivem Verhalten gezeigt. Ein Mitarbeiter kann also gleichzeitig übermäßig engagiert sein und trotzdem stehlen (Spector/Fox 2010, S. 24).

Der *positiven* Einflussnahme vorweg steht die Annahme, dass Kundenkontaktmitarbeiter positiven Kundenkontakt anstreben (vgl. Bitner/Booms/Mohr 1994, S. 96). Dies kann sich durch positives Verhalten des Mitarbeiters ausdrücken (Doucet 2004, S. 761). Als positive Mitarbeiter Einstellungen und -verhaltensweisen wird unter anderem Kompetenz, Wille, Freundlichkeit, Multitasking, Enthusiasmus, Attraktivität, Zugehörigkeitsgefühl und Zufriedenheit identifiziert (Harris/Ogbonna 2002, S. 165; Hartline/Ferrell 1996, S. 53; Jasmand/Blazevic/de

Ruyter 2012; Stock-Homburg 2012). Viele dieser Facetten werden unter dem Begriff der Kundenorientierung von Mitarbeitern zusammengefasst oder im Kontext der Kundenorientierung von Mitarbeitern betrachtet (vgl. Bettencourt/Brown 2003; Licata et al. 2003; Stock/Hoyer 2005). Diese hat in der Marketingforschung bisher viel Aufmerksamkeit erfahren und gilt als eine der wichtigsten kundengerichteten Mitarbeiterkonstrukte (vgl. Abschnitt 3.1.1).

So wie Interaktionen positiv oder negativ verlaufen können, kann der Mitarbeiter durch Einstellung und Verhalten den Kundenkontakt auch *negativ* beeinflussen. Die negative Einflussnahme erlangt im Gegensatz zur positiven Einflussnahme vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit. Dies kann unter anderem darin begründet liegen, dass negative Ergebnisgrößen aus betriebswirtschaftlicher Sicht weniger interessant sind als positive Ergebnisgrößen. So ist es erstrebenswerter, Zufriedenheit zu erreichen als nur Unzufriedenheit zu vermeiden. Weiterhin könnte ein Grund darin liegen, dass Kundenkontaktmitarbeiter bestrebt sein sollten, eine negative Einflussnahme zu unterdrücken. So sind erfahrene Mitarbeiter in der Lage und Willens, negative Emotionen im Kundenkontakt derart zu verbergen, dass es Kunden nicht auffällt (Bechtoldt et al. 2007, S. 483; Sliter et al. 2010, S. 472). Weiterhin tendieren Individuen dazu, negatives Verhalten im nahen Umfeld besonders dann zu kontrollieren, wenn sie verglichen mit dem Gegenüber den niedrigeren Status haben (Inness/LeBlanc/Barling 2008, S. 1407; Porath/Pearson 2012, S. 347).

Trotzdem gibt es Studien, die den bewussten oder unbewussten negativen Einfluss von Mitarbeitern auf den Kundenkontakt zeigen, und ebenso Studien, die aus dem organisationalen Bereich auf negative Verhaltensweisen im Kundenkontakt schließen lassen. So liefert eine qualitative Studie von Felcher (1995) Beispiele aus der Automobilbranche, in denen Mitarbeiter schlecht über Kunden denken und diese, ihren Erfahrungen im Kundenkontakt entsprechend, kategorisieren. Doucet (2004) sowie Medler-Liraz und Kark (2012) greifen diesen Gedanken der Anfeindungen durch Mitarbeiter auf und zeigen deren negativen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität. Porath, MacInnis und Folkes (2010) zeigen, dass die Unhöflichkeit von Mitarbeitern die Wahrnehmung des Kunden vom Unternehmen und dessen Mitarbeitern prägt.

Im organisationalen Kontext dient die Forschung zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten, also „behaviors by employees that harm or intend to harm an organization or its stakeholders“ (Ilies et al. 2012, S. 416), einigen wenigen Studien als Indikator, dieses Verhalten auch auf den Kundenkontakt zu übertragen. So können Harris und Ogbonna in Interviews mit Mitarbeitern nachweisen, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt Sabotageverhalten zeigen. Skarlicki, van Jaarsveld und Walker (2008) sowie Wang und Kollegen (2011) belegen diese qualitative These quantitativ zumindest für Mitarbeiter in Call Centern. Die allgemeine organisationale Literatur zum kontraproduktiven Arbeitsverhalten verpasst es hingegen häufig, den Kunden als Opfer dieses Verhaltens zu betrachten, auch wenn in einigen quantitativen Studien Kunden-

kontaktmitarbeiter befragt werden (Bechtoldt et al. 2007; Mount/Ilies/Johnson 2006). Vielen Studien im organisationalen Kontext liegt der Gedanke zugrunde, dass Mitarbeiter dann kontraproduktives Arbeitsverhalten zeigen, wenn ihr Interaktionspartner ihnen gegenüber mehr Macht besitzt (Inness/LeBlanc/Barling 2008, S. 1403). Dieser Gedanke wäre auf den Kundenkontakt übertragbar. Bezüglich der negativen Einflussnahme der Mitarbeiter auf den Kundenkontakt kann insgesamt festgehalten werden, dass kontraproduktive Verhaltensweisen weniger wahrscheinlich sind, da Mitarbeiter aus verschiedensten benannten Gründen einen erfolgreichen Kundenkontakt anstreben. Sie können jedoch nicht ausgeschlossen werden.

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Möglichkeiten der Einflussnahme des Mitarbeiters auf den Kundenkontakt, konzentriert sich die Forschung darauf, *Faktoren zur Steigerung* der positiven Einflussnahme der Mitarbeiter zu identifizieren. Dabei werden sowohl individuelle Faktoren, wie Persönlichkeitseigenschaften oder das Rollenverständnis, organisationale Faktoren wie Unterstützung, Befähigung, Leistungsmanagement, als auch externe Umweltfaktoren in Betracht gezogen (Harris/Ogbonna 2002, S. 165; Verbeke/Dietz/Verwaal 2011). Der Kunde als externer Umweltfaktor findet jedoch keine Beachtung. Dabei liefern Studien Indikatoren, dass der Kunde bzw. das Zusammenspiel von Mitarbeiter und Kunde ein Grund für den positiven Mitarbeiterereinfluss auf den Kundenkontakt sein kann (vgl. Ma/Dubé 2011, S. 87; Menon/Dubé 2000, S. 291; Sliter et al. 2010, S. 477).

Im Rahmen der vorangegangenen Analyse des Einflusses des Mitarbeiters auf den Kundenkontakt kann die Mediatorrolle des Mitarbeiters zwischen Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit zu einer Hälfte belegt werden: Der Mitarbeiter beeinflusst die Zufriedenheit des Kunden. In diesem Zusammenhang wird der Kunde jedoch nicht als Einflussfaktor auf den Mitarbeiter betrachtet. Im Folgenden wird die *Auswirkungsperspektive* des Mitarbeiters im Kundenkontakt untersucht. Damit soll dessen Mediatorrolle vollständig belegt werden: Der Kundenkontaktmitarbeiter wird ebenfalls vom Kundenkontakt beeinflusst.

Die Auswirkungen des Kundenkontakts auf den Mitarbeiter teilen sich in kunden- und unternehmensbezogene Auswirkungen. Die kundenbezogenen Auswirkungen des Kundenkontakts für den Mitarbeiter – also Auswirkungen des Kundenkontakts, die durch den Kunden bedingt sind – entsprechen den mitarbeiterbezogenen Auswirkungen des Kundenverhaltens – also den Auswirkungen, die Kundenverhalten für Mitarbeiter hat. Diese wurden in Abschnitt 2.1.2.1 ausführlich betrachtet. Deshalb werden im Folgenden aus Mitarbeitersicht nur Ergebnisse dargestellt, die über die konkreten Auswirkungen negativen und positiven Kundenverhaltens in Abschnitt 2.1.2.1 hinaus gehen. Konkret werden nachfolgend der Einfluss des allgemeinen Arbeitsumfelds auf den Mitarbeiter, der Einfluss des Kundenkontakts auf die Zielerreichung und die Befindlichkeit von Mitarbeitern sowie die Auswirkungen der Interaktionen mit unterschiedlichen Personengruppen betrachtet.

Überlegungen zu Auswirkungen des Kundenkontakts auf den Mitarbeiter geht voraus, dass das *Arbeitsumfeld* im Allgemeinen, also organisationale Gegebenheiten, soziales Umfeld oder Arbeitsbedingungen, die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern beeinflussen (Di Mascio 2010, S. 63). Es ist also davon auszugehen, dass sich auch die Besonderheiten des Kundenkontakts auf den Mitarbeiter auswirken. Die Literatur zum Kundenkontakt legt hierbei einen Fokus auf die negativen Konsequenzen des Kundenkontakts für Mitarbeiter und sieht den Grund dafür im Dienstleistungsverständnis vieler Unternehmen, das um jeden Preis Kundenorientierung und hohe Dienstleistungsqualität in den Fokus unternehmerischen Handelns stellt (Fisk/Neville 2011, S. 391).

Davon ausgehend, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt berufliche und persönliche *Ziele* verfolgen, kann die Interaktion mit Kunden im positiven Sinn als Möglichkeit verstanden werden, berufliche Erfolgsgrößen wie Verkaufszahlen oder Zufriedenheitsindizes zu erreichen (Wang et al. 2013, S. 991). Der Kundenkontakt stellt also die Basis für Erfolg dar. Was die persönlichen Ziele des Mitarbeiters angeht, so kann der Kundenkontakt sowohl als Möglichkeit als auch als Hindernis verstanden werden. Auf der einen Seite ist das Verhalten, das von anderen in Interaktionen gezeigt wird, ist eine Quelle der Identitäts- und Erfolgsvalidierung (Aquino/Douglas 2003, S. 196; Chang/Lyons 2012, S. 81; Wang et al. 2013, S. 998). Darüber hinaus kann durch bestätigendes Verhalten dem Wunsch des Kundenkontaktmitarbeiters nach Anerkennung nachgekommen werden (Sliter/Sliter/Jex 2012, S. 124). Auf der anderen Seite verletzt negatives Verhalten in Interaktionen soziale Normen und hat deshalb einen negativen Einfluss auf die Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters (Wang et al. 2013). Weiterhin gilt beispielsweise die Standardisierung des Kundenkontakts als Grund dafür, dass Mitarbeiter ihre Arbeit zunehmend als monoton, langweilig und nur bedingt erfüllend empfinden und ihnen somit nur wenig Raum für persönliche Entfaltung liefert (Harris/Ogbonna 2009, S. 333; Kinman 2009, S. 120; Zapf/Holz 2006, S. 2).

Vor allem Literatur aus dem Bereich der Organisationspsychologie betrachtet die negativen Auswirkungen des Kundenkontakts für Mitarbeiter in Form von *Stress*. Es gilt als erwiesen, dass die Arbeit im Kundenkontakt zu Stress und letzten Endes Burnout führt (Dormann/Zapf 2004, S. 61; Fisk/Neville 2011, S. 393; Grandey/Dickter/Sin 2004, S. 402; Medler-Liraz/Kark 2012, S. 83; Sliter/Sliter/Jex 2012, S. 121). Ein Grund dafür wird in den Besonderheiten des Kundenkontakts gesehen (vgl. Yagil/Luria/Gal 2008, S. 576). So werden vor allem die schnittstellenübergreifende Funktion des Mitarbeiters und die zu leistende Emotionsarbeit als für die negativen Konsequenzen für den Mitarbeiter verantwortlich gesehen (Bechtoldt et al. 2007, S. 484; Chowdhury/Endres 2010, S. 183; Wang et al. 2013, S. 989; Wegge/Vogt/Weckling 2007, S. 694; Zapf/Holz 2006, S. 10).

Neben Stress und dem Grad der Zielerreichung als Auswirkungen des Kundenkontakts, die sich eher auf die Charakteristika der Arbeit beziehen, kann auch der direkte *Interaktionspartner* des Mitarbeiters, also der Kunde, als Ursache von Auswirkungen betrachtet werden (vgl. Abschnitt 2.1.2.1). In diesem Zusammenhang ist sich die Forschung aus Mitarbeitersicht nicht einig. Hershcovis und Barling (2010) identifizieren Führungskräfte und Kollegen als diejenigen Gruppen, die den größten Einfluss auf Mitarbeiter haben. Außenstehenden wird ein eher geringer Einfluss zugeschrieben. Ebenso fordern Verbeke, Dietz und Verwaal (2011, S. 407) im Rahmen ihrer Arbeit zu Einflussfaktoren der Leistung von Kundenkontaktmitarbeitern, sich auf beeinflussbare Faktoren zu konzentrieren, zu denen der Kunde im Allgemeinen nicht gezählt wird. Bell, Menguc und Stefani (2004, S. 112) geben hingegen in einer ähnlichen Studie Anlass, auch die nicht beeinflussbaren Faktoren der Mitarbeiterleistung zu untersuchen, indem sie den Einfluss von Kundenbeschwerden einbeziehen. Die Idee, Kunden als Einflussfaktor mitarbeiterbezogener Größen zu betrachten, wird von weiteren Studien unterstützt: Sie schätzen den Einfluss der Kunden stärker ein als den von Führungskräften und Kollegen (Grandey/Tam/Brauburger 2002; Harris/Ogbonna 2002, S. 179; Schneider/White/Paul 1998, S. 159; Yagil/Luria/Gal 2008, S. 577).

Im Allgemeinen wird die Interaktion zwischen Individuen immer unhöflicher (Sliter et al. 2010, S. 469). So ist es nicht verwunderlich, dass auch Kundenkontaktmitarbeiter immer häufiger negativen Verhaltensweisen ausgesetzt sind (Fisk/Neville 2011, S. 392; McColl-Kennedy et al. 2009, S. 223). Diese negativen Interaktionen oder auch interpersonelle Konflikte gelten im Arbeitsumfeld als einer der größten Stressoren (Bruk-Lee/Spector 2006, S. 145; Cohen/Panter/Turan 2013, S. 46; Sakurai/Jex 2012, S. 150). Interpersonelle Konflikte treten bei Kundenkontaktmitarbeitern zudem häufiger mit Kunden als mit Führungskräften und Kollegen auf und haben deshalb eine große Bedeutung (Dormann/Zapf 2004, S. 63; Grandey/Kern/Frone 2007, S. 63; Wilson/Holmvall 2013, S. 310). Harris und Reynolds (2003) können in ihrer Studie Indikatoren für die Beeinträchtigung von Kundenkontaktmitarbeitern im Sinne weitreichender psychologischer und emotionaler Konsequenzen negativen Kundenverhaltens aufzeigen. Ihre Ergebnisse werden von weiteren Studien gestützt (u. a. Goussinsky 2011; Grandey/Dickter/Sin 2004; Walsh 2011; Wilson/Holmvall 2013). Im Gegensatz dazu vertreten Hershcovis und Barling (2010, S. 29) wiederum die Meinung, dass Kundenaggressionen keinen großen Einfluss auf Mitarbeiter haben, da Mitarbeiter die Situation nur aussitzen müssten oder Kunden zur Unterlassung auffordern könnten. Möglicherweise liegt in dieser Annahme der Grund dafür, dass bisher nur zwei Studien dem Aufruf von Pearson und Porath (2004) gefolgt sind, gegen Kunden gerichtete negative Reaktionen der Mitarbeiter als Folge von negativem Kundenverhalten zu betrachten (vgl. Skarlicki/van Jaarsveld/Walker 2008; Wang et al. 2011). Dabei gibt es Grund zur Annahme, dass positive Mitarbeiterreaktionen aufgrund negativen Kundenverhaltens abgeschwächt werden (Hung/Chi/Lu 2009, S. 259).

Aus den vorherigen Ausführungen zum Mitarbeiter im Kundenkontakt wird zum einen klar, dass der Mitarbeiter durch seine Einstellungen und Verhaltensweisen Einfluss auf den Kundenkontakt hat. Im Speziellen beeinflusst er die Wahrnehmung des Kundenkontakts durch den Kunden und damit auch dessen Zufriedenheit. Zum anderen wird aus den Ausführungen deutlich, dass der Mitarbeiter ebenso durch den Kundenkontakt beeinflusst wird. Durch seine Funktion an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden ist er darüber hinaus derjenige, der das Unternehmen vor dem Kunden repräsentiert und somit mit dem Verhalten des Kunden konfrontiert wird, damit umgehen muss oder davon profitieren darf. Dementsprechend kann der Mitarbeiter in der direkten Interaktion mit Kunden nun vollständig als Mediator zwischen Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit verstanden werden.

Da dem Mitarbeiter im Allgemeinen unterstellt wird, qualitativ hochwertigen Kundenkontakt anzustreben, und er in seiner Arbeit sowohl vom Unternehmen als auch von seinen Kunden abhängig ist, wird zunächst davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter in seinen positiven Einstellungen und Verhaltensweisen als Mediator zwischen Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit wirkt. Die Betrachtung der positiven Mediatorrolle des Mitarbeiters im Kundenkontakt erfolgt im Rahmen von Studie 1 und wird in Kapitel 3 hergeleitet und in Kapitel 6 empirisch überprüft. Aufbauend auf der Annahme, dass die positiven Einstellungen und Verhaltensweisen von Kundenkontaktmitarbeitern vom Kundenverhalten beeinflusst werden, wird der Mitarbeiter anschließend im Sinne seiner negativen Einstellungen und Verhaltensweisen im Rahmen von Studie 2 betrachtet. Auch hier wird in Kapitel 4 eine Mediatorrolle des Mitarbeiters angenommen und in Kapitel 7 empirisch überprüft.

2.2 Übergeordnete theoretische Grundlagen: Vom Job Anforderungen-Ressourcen Modell zum Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell

Die wissenschaftliche Literatur liefert Indikatoren, dass Kunden durch ihr Verhalten in der Interaktion mit dem Kundenkontaktmitarbeiter einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Positives und negatives Kundenverhalten werden in der Forschung jedoch bisher nicht parallel betrachtet. Somit kann kein übergeordneter theoretischer Rahmen übernommen werden, der das Zusammenspiel beider Verhaltensweisen abbildet. Ein Modell aus der Organisationspsychologie, das Merkmale des Arbeitsumfeldes in eine negative (Anforderungen) und eine positive (Ressourcen) Kategorie unterteilt, gibt Anhaltspunkte, wie der grundlegende Zusammenhang zwischen Kundenverhalten und Kundenzufriedenheit erklärt werden könnte: das Job Anforderungen-Ressourcen Modell (Demerouti et al. 2001).

2.2.1 Das Job Anforderungen-Ressourcen Modell

Im diesem Abschnitt soll die Eignung des Job Anforderungen-Ressourcen Modells (im Folgenden nur noch Anforderungen-Ressourcen Modell) als theoretische Grundlage dieser Arbeit überprüft werden. Dazu wird das Anforderungen-Ressourcen Modell zunächst vorgestellt, indem grundlegende Annahmen, Weiterentwicklungen und Limitationen aufgezeigt werden (Abschnitt 2.2.1.1). Anschließend wird die Übertragbarkeit auf den Kundenkontakt überprüft. Dazu wird untersucht, inwieweit empirische Studien auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells kundenbezogene Variablen betrachten (Abschnitt 2.2.1.2).

2.2.1.1 Annahmen, Weiterentwicklungen und Limitationen

Das Anforderungen-Ressourcen Modell (im Englischen: job demands-resources model oder JD-R model) ist ein schlichtes, heuristisches Modell, das in der Organisationspsychologie verankert ist. Seit seiner Entwicklung im Jahr 2001 durch Demerouti und Kollegen hat es eine Vielzahl von Weiterentwicklungen erfahren. So wird es mittlerweile unter anderem im Rahmen der Marketingforschung als Theorie angesehen (Miao/Evans 2013). Auch die Bedeutung des Modells nimmt stetig zu. So basiert die Hälfte aller Studien zur Erklärung von Einflussfaktoren von Engagement auf den Grundlagen des Anforderungen-Ressourcen Modells (Crawford/LePine/Rich 2010, S. 834).

Ursprünglich wurde das Anforderungen-Ressourcen Modell entwickelt, um die Entstehung des Burnout Syndroms auch über den Bereich der Pflegeberufe hinaus erklären zu können (Demerouti et al. 2001, S. 499). Dabei basiert das Modell auf zwei Annahmen: Erstens, dass sich über alle Branchen und Tätigkeiten hinweg Merkmale des Arbeitsumfeldes in Anforderungen und Ressourcen unterteilen lassen. Zweitens, dass Burnout unabhängig vom ausgeübten Beruf dann entsteht, wenn Mitarbeiter mit hohen Anforderungen konfrontiert sind, jedoch nur wenige Ressourcen zur Verfügung haben (Demerouti et al. 2001). Diese beiden Annahmen sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Anforderungen und Ressourcen stehen im Zentrum der *ersten Annahme* des Anforderungen-Ressourcen Modells. Im allgemeinen Sprachgebrauch sind Anforderungen „[...] things that have to be done“ (Jones/Fletcher 1996, S. 34). Im Rahmen des Anforderungen-Ressourcen Modells versteht man unter

- *arbeitsbezogenen Anforderungen* (im Englischen: job demands; im Weiteren nur noch Anforderungen) „those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs“ (Demerouti et al. 2001, S. 501) sowie unter

- *arbeitsbezogenen Ressourcen* (im Englischen: job resources; im Weiteren nur noch Ressourcen) „those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands at the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development“ (Demerouti et al. 2001, S. 501).

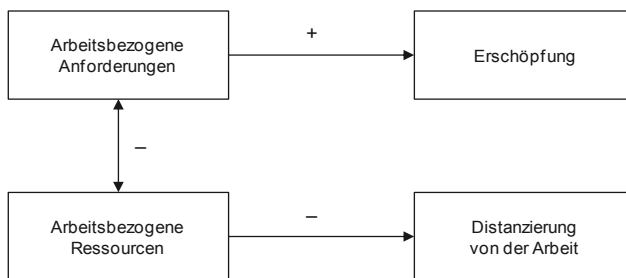
Zu den *physischen Anforderungen* können körperlich anstrengende Tätigkeiten oder eine bezüglich Temperatur, Lautstärke oder Arbeitsstoffen unangenehme Arbeitsumgebung gezählt werden (u. a. Nargang/Morgeson/Hofmann 2011). Den *sozialen bzw. emotionalen Anforderungen* können anstrengende Interaktionen mit Kollegen und Führungskräften oder der Umgang mit kranken oder sterbenden Patienten zugeordnet werden (u. a. Peeters/Le Blanc 2001). *Organisationale Anforderungen* umfassen beispielsweise Zeitdruck, Arbeitsbelastung oder Kontrolle (u. a. Sonnentag/Binnewies/Mojza 2010). Anforderungen müssen dabei nicht zwingend als negativ angesehen werden (Bakker/Demerouti/Schaufeli 2003, S. 395). So gibt es durchaus Menschen, die gut unter Zeitdruck arbeiten können, ohne dass sie dies als störend empfinden. Jedoch erfordern Anforderungen per Definition immer ein gewisses Maß an Anstrengung. Zudem variiert in unterschiedlichen Berufen das Verhältnis der Anforderungen: Während Reinigungskräfte deutlich mehr physische Anforderungen erfahren, sind vor allem in Berufen, die soziale Interaktionen beinhalten, emotionale Anforderungen von hoher Bedeutung (Bakker/Demerouti 2007, S. 311; Demerouti et al. 2001, S. 507).

Bezüglich der Ressourcen können ebenfalls physische, psychologische, soziale bzw. emotionale und organisationale Ressourcen unterschieden werden. *Physische Ressourcen* können technische Hilfsmittel, wie ein Hubwagen oder eine Heizung sein. *Psychologische Ressourcen* umfassen Entspannungstechniken, Persönlichkeitseigenschaften oder Autonomie bei der Arbeit. Die Unterstützung durch Kollegen und die Familie oder das Feedback von Führungskräften kann den *sozialen bzw. emotionalen Ressourcen* zugeordnet werden, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung oder die Einbindung in Entscheidungsprozesse den *organisationalen Ressourcen* (u. a. Bakker/Demerouti/Schaufeli 2003). Darüber hinaus wäre eine Unterscheidung von Ressourcen in individuelle und organisationale Ressourcen oder unternehmensexterne und -interne Ressourcen denkbar (Bakker/Demerouti 2007, S. 310 f.; Demerouti et al. 2001, S. 501).

Durch den erweiterten Ressourcenbegriff kann das Anforderungen-Ressourcen Modell als eine Verbesserung ähnlicher Modelle verstanden werden, die zuvor die Forschung zu Auswirkungen von Anforderungen und Ressourcen im Arbeitsumfeld bestimmt haben: das Job Demands-Control Model und das Effort-Reward Imbalance Model (Bakker/van Veldhoven/Xanthopoulou 2010, S. 4; Schaufeli/Bakker/van Rhenen 2009, S. 894 f.; Xanthopoulou et al. 2007b, S. 767 f.). Das *Job Demand-Control Model* wurde 1979 von Karasek, die Ergänzung

zum *Job Demand-Control-Support Model* 1988 von Johnson und Hall entwickelt. Anders als das Anforderungen-Ressourcen Modell betrachten beide Modelle nur Kontrolle und soziale Unterstützung als Ressourcen. Das *Effort-Reward Imbalance Model* geht zurück auf Siegrist (1996). Danach sind Belastungen im Arbeitsumfeld die Folge eines Ungleichgewichts zwischen Aufwand (u. a. Zeit, Energie) und Belohnung (u. a. Gehalt, Lob). Den größten Kritikpunkt an den Modellen stellt die mangelnde Abbildung der Realität dar. Mitarbeiter haben in der Arbeitswelt die Möglichkeit, auf vielfältigere Ressourcen zurückzugreifen, als es durch Kontrolle, Unterstützung und Belohnung abgebildet werden kann (Bakker/Demerouti 2007, S. 311). Diesen Kritikpunkt umgeht das Anforderungen-Ressourcen Modell durch den erweiterten Ressourcenbegriff. In Studien konnte gezeigt werden, dass es den Vorgängermodellen überlegen ist (Bakker/Demerouti 2007, S. 320; Xanthopoulou et al. 2007b, S. 767).

Abbildung 2-7: Das ursprüngliche Anforderungen-Ressourcen Modell (Demerouti et al. 2001)



Die *zweite Annahme* des Anforderungen-Ressourcen Modells bezieht sich auf die Entstehung von Burnout abhängig vom Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen. Dazu werden im ursprünglichen Modell zwei voneinander unabhängige Mechanismen hergeleitet, die erklären, wie sich Anforderungen und Ressourcen auf die beiden Burnoutdimensionen Erschöpfung (im Englischen: *exhaustion*) und Distanzierung von der Arbeit (im Englischen: *disengagement*) auswirken. In einem ersten Prozess, dem *Prozess der gesundheitlichen Beeinträchtigung* (im Englischen: *health impairment process*) verstärken Anforderungen die Erschöpfung: Anforderungen erfordern per Definition Anstrengungen vom Mitarbeiter, die mit Kosten wie Energie verbunden sind. Je mehr Anforderungen ein Mitarbeiter empfindet, umso größer ist sein Einsatz, sodass Erschöpfung droht (Bakker/Demerouti/Euwema 2005, S. 170; Demerouti et al. 2001, S. 501). In einem zweiten Prozess, dem *Prozess der Motivation* (im Englischen: *motivational process*), verstärkt ein Mangel an Ressourcen die Distanzierung des Mitarbeiters von dessen Arbeit: Ressourcen wird ein motivierendes Potenzial zugeschrieben, da sie die persönliche Entwicklung fördern und es ermöglichen, Ziele zu erreichen. Fehlt dieser

motivierende Faktor bei der Arbeit, so kann es zu einer Distanzierung von der Arbeit kommen (Bakker/Demerouti/Euwema 2005, S. 170 f.; Demerouti et al. 2001, S. 501 f.). Abbildung 2-7 zeigt die ursprüngliche Form des Anforderungen-Ressourcen Modells basierend auf den beiden beschriebenen Prozessen.

Die ursprüngliche Form des Anforderungen-Ressourcen Modells hat nach ihrer Einführung im Jahr 2001 eine Reihe von Weiterentwicklungen erfahren. Explizit zu benennen sind die Buffering-Hypothese und die Abgrenzung des Engagementbegriffs. Inspiriert vom Job Demands-Control Model wurde die sogenannte *Buffering-Hypothese* in das Anforderungen-Ressourcen Modell aufgenommen (Bakker/Demerouti/Euwema 2005; Bakker et al. 2007, S. 274). Sie bildet das Zusammenspiel von Ressourcen und Anforderungen ab. Ressourcen haben, über ihren direkten Einfluss auf die Distanzierung von der Arbeit hinaus, einen abschwächend moderierenden Effekt auf die Beziehung zwischen Anforderungen und Erschöpfung (Bakker/Demerouti 2007). Damit erhalten Ressourcen ihren Wert zum einen durch die Existenz von Anforderungen, haben zum anderen jedoch auch ihre von Anforderungen unabhängige Bedeutung (Bakker/Demerouti/Schaufeli 2003, S. 395).

Der erweiterte Ressourcenbegriff ermöglicht es, im Gegensatz zum Job Demands-Control(-Support) Model, Interaktionseffekte leichter nachzuweisen (Bakker/van Veldhoven/Xanthopoulou 2010, S. 5; Häusser et al. 2010, S. 33; van der Doef/Maes 1999, S. 107; Van Yperen/Hagedoorn 2003, S. 343). Da sowohl organisationale als auch individuelle Faktoren als Ressourcen herangezogen werden, können viele Studien den puffernden Effekt von Ressourcen im Anforderungen-Ressourcen Modell nachweisen (Bakker/Demerouti 2007). Trotzdem wird die Buffering-Hypothese im Rahmen der Forschung auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells seltener überprüft als die beiden Hypothesen zu den direkten Effekten (Bakker/Demerouti 2007, S. 314; Balducci/Schaufeli/Fraccaroli 2011, S. 472).

Anfangs wurde *Engagement* im Anforderungen-Ressourcen Modell aufbauend auf der Burnout-Forschung als Gegenteil der Distanzierung von der Arbeit betrachtet. Die Messung der beiden Konstrukte erfolgte durch die gegenteilige Interpretation derselben Skala. Schaufeli und Bakker (2004) können jedoch zeigen, dass Engagement und die Burnout-Dimensionen voneinander unabhängige Konstrukte sind und erweitern das Anforderungen-Ressourcen-Modell um den Engagementbegriff. Der motivierende Effekt von Ressourcen kann somit direkt auf Engagement nachgewiesen werden (Salanova/Schaufeli 2008, S. 117; Schaufeli/Bakker 2004; Xanthopoulou et al. 2009, S. 185): Über ihr intrinsisches Motivationspotenzial – bedingt durch die Befriedigung sozialer und persönlicher Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeit oder Weiterentwicklung – und ihr extrinsisches Motivationspotenzial – bedingt durch Hilfe und Unterstützung beim Erreichen von Zielen – fördern sie das Engagement von Mitarbeitern (Bakker et al. 2010, S. 623; Bakker/Demerouti 2007, S. 314; Bakker/van

Veldhoven/Xanthopoulou 2010, S. 4; Balducci/Schaufeli/Fraccaroli 2011, S. 472). Insofern ist es auch möglich, den Einfluss von Anforderungen und Ressourcen auf die Leistung von Mitarbeitern nachzuweisen (Bakker/Demerouti 2007, S. 314; Bakker/Demerouti 2008; Bakker/Demerouti/Verbeke 2004, S. 88; Dwyer/Fox 2006).

Über den Engagementbegriff und die Buffering-Hypothese hinaus, werden in vielen Studien Erweiterungen des Anforderungen-Ressourcen Modells vorgenommen. Beispielsweise werden herausfordernde und hinderliche Anforderungen unterschieden und so der motivierende Effekt von herausfordernden Anforderungen sowie die Abhängigkeit der beiden Prozesse des Ursprungsmodells abgebildet (Crawford/LePine/Rich 2010, S. 836; Miao/Evans 2013, S. 75).

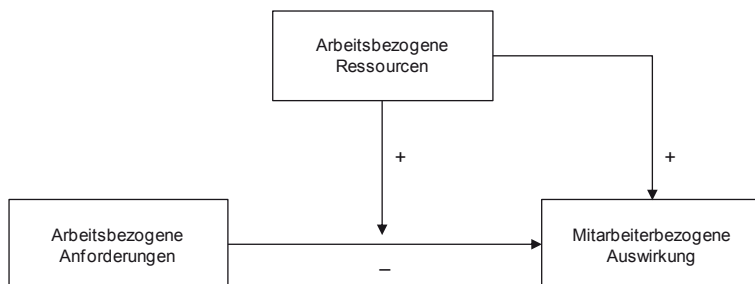
Weiterhin werden im Rahmen der Forschung auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells Annahmen des Modells mit denen verwandter Modelle verknüpft. Zu benennen ist explizit die Forschung zur Beziehung zwischen Stressoren und Belastungen. Stressoren sind „the degree to which the work environment contains stimuli that require sustained cognitive, emotional, or physical effort“ (de Jonge/Dormann 2006, S. 1359), während Belastungen die möglichen negativen Reaktionen auf Stressoren darstellen (Viswesvaran/Sanchez/Fisher 1999, S. 315). Auch in diesem Kontext wird die abschwächende Wirkung von Ressourcen untersucht. Die Schwierigkeit, Interaktionseffekte nachzuweisen, wird hier auf die *Matching-Hypothese* bzw. das Triple-Match Prinzip zurückgeführt (de Jonge/Dormann 2006; Viswesvaran/Sanchez/Fisher 1999, S. 327). Ein abschwächender Effekt von Ressourcen ist demnach dann besonders wahrscheinlich, wenn die Art der Ressource der Art des Stressors und der Art der Belastung entspricht (de Jonge/Dormann 2006; de Jonge/Dormann/van den Tooren 2008; van den Tooren/de Jonge/Dormann 2011). So ist die abschwächende Wirkung einer physischen Ressource wie Geld fragwürdig, wenn Mitarbeiter aufgrund von Konflikten mit Führungskräften (emotionaler Stressor) an Schlafstörungen (emotionale Belastung) leiden. Jedoch kann durch die Unterstützung der Familie als emotionaler Ressource eine Verbesserung eintreten. Die Idee der Matching-Hypothese wird ebenso wie die Unterteilung von Anforderungen und Ressourcen in die Kategorien *physisch*, *emotional* und *kognitiv* in die Forschung auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells übernommen (de Jonge/Dormann 2006, S. 1360; Xanthopoulou et al. 2007b, S. 767).

Eine *Limitation* des Anforderungen-Ressourcen Modells ist in einem seiner größten Vorteile zu sehen: seiner Allgemeingültigkeit. Sie erschwert die Validierung der Annahmen des Modells. Obwohl es das ursprüngliche Ziel des Modells war, die Entstehung von Burnout für alle Berufsgruppen und Branchen erklärbar zu machen, beschränken sich viele Studien weiterhin auf den Gesundheits- und Pflegesektor (Bakker et al. 2010, S. 623). Studien, die diesen Rahmen erweitern, ziehen meist nur Datensätze bestehend aus Mitarbeitern einer Branche heran (Bakker/Demerouti/Euwema 2005, S. 178; Hakanen/Schaufeli/Ahola 2008, S. 238). Somit ist

es unklar, inwieweit Ergebnisse auf andere Branchen und Berufe übertragen werden können (Nahrgang/Morgeson/Hofmann 2011, S. 72). Weiterhin ziehen viele Studien zur Validierung des Modells Daten heran, die nur auf den Aussagen der Mitarbeiter beruhen (Bakker et al. 2010, S. 633; Bakker/Demerouti 2007, S. 322; Bakker/Demerouti/Schaufeli 2003, S. 411 f.; Hakanen/Schaufeli/Ahola 2008, S. 237; Salanova/Schaufeli 2008, S. 128). Nur wenige Studien verwenden zur Validierung objektive Daten oder Aussagen von Führungskräften (Bakker/Demerouti/Verbeke 2004; Demerouti et al. 2001; Schaufeli/Bakker/van Rhenen 2009).

Den Kritikpunkt, dass nur Querschnittsdaten zur Validierung des Modells herangezogen werden, können einige Studien auf Basis von Längsschnittdaten entkräften. Die Effektrichtungen im Rahmen des Anforderungen-Ressourcen Modells können somit bestätigt werden (vgl. Hakanen/Schaufeli/Ahola 2008; Schaufeli/Bakker/van Rhenen 2009; Sonnentag/Binnewies/Mojza 2010; Xanthopoulou et al. 2009). Eine kulturenübergreifende Anwendung des Modells erscheint dagegen nur bedingt möglich (vgl. Brough et al. 2013).

Abbildung 2-8: Das verallgemeinerte Anforderungen-Ressourcen Modell



Übergeordnet kann festgehalten werden, dass das Anforderungen-Ressourcen Modell den Einfluss von Anforderungen und Ressourcen auf die Befindlichkeit von Mitarbeitern erklärt (Bakker/Demerouti 2007, S. 315 f.). Es zeigt, dass Anforderungen und Ressourcen das Potenzial haben, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu verändern (Bakker/Demerouti/Euwema 2005, S. 170; Bakker/Demerouti/Schaufeli 2003, S. 395; Xanthopoulou et al. 2009, S. 184). Dabei zeichnet es sich, bedingt durch seine Einfachheit und seine umfassende Perspektive auf Merkmale des Arbeitsumfeldes, durch ein hohes Maß an Flexibilität aus (Bakker et al. 2010, S. 632; Balducci/Schaufeli/Fraccaroli 2011, S. 486).

In der Flexibilität des Modells liegt möglicherweise die Ursache, dass es seit seiner Entwicklung auf die verschiedensten betriebswirtschafts- und verhaltenswissenschaftlichen Fragestellungen übertragen wurde. Dabei wurden vor allem die konkreten Anforderungen und Ressourcen sowie die abhängigen Variablen variiert (vgl. Tabelle 2-7 im nächsten Abschnitt). So findet das Anforderungen-Ressourcen Modell Anwendung in der Topmanagement-Forschung (vgl. Roederer 2012; Stock/Bauer 2011), im Kontext der Work-Life-Balance (Hakanen/Schaufeli/Ahola 2008; Lazarova/Westman/Shaffer 2010), im Verkauf (vgl. Miao/Evans 2013; Zablah et al. 2012a, b) sowie für Sicherheit und Veränderungsprozesse (vgl. Nahrgang/Morgeson/Hofmann 2011; Shin/Taylor/Seo 2012). Übertragen werden könnte es ebenfalls auf den Kontext der Mitarbeiterinnovativität und -kreativität (vgl. Huhtala/Parzefall 2007). Abbildung 2-8 zeigt das Anforderungen-Ressourcen Modell in der Form, die es durch seine Weiterentwicklungen und Verallgemeinerungen erfahren hat.

2.2.1.2 Die Kundenkontaktperspektive im Job Anforderungen-Ressourcen Modell

Das Anforderungen-Ressourcen Modell erklärt, wie sich Merkmale des Arbeitsumfeldes auf Mitarbeiter auswirken. Ziel dieser Arbeit ist es, den Einfluss zweier spezieller Merkmale des Arbeitsumfeldes zu untersuchen: des positiven und des negativen Kundenverhaltens. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit das Anforderungen-Ressourcen Modell in der Forschung bereits herangezogen wird, um den Kundenkontakt als Arbeitsumfeld abzubilden. Dies wäre der Fall, wenn kundenbezogene Anforderungen oder Ressourcen, kundengerichtete Mitarbeiterreaktionen oder kundenbezogene Erfolgsgrößen in empirischen Studien auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells betrachtet werden.

Zur Beantwortung dieser Frage werden empirische Studien auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells gesichtet. Aufgrund der großen Anzahl an identifizierten Studien, wird nachfolgend eine Auswahl von 33 Studien diskutiert. Tabelle 2-7 gibt also keinen Überblick über alle Studien zum Anforderungen-Ressourcen Modell. Durch eine Recherche der Begriffe „job demands-resources model“ und „customer“ in den Datenbanken Business Source Premier, PsycARTICLES und PsycINFO (vgl. Abschnitt 2.1.1) soll jedoch sichergestellt werden, dass alle relevanten Studien mit Bezug zu Kundenverhalten enthalten sind.

Tabelle 2-7: Ausgewählte empirische Studien zum Anforderungen-Ressourcen Modell

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Betrachtete Anforderungen	Betrachtete Ressourcen	Betrachtete abhängige (unabhängige) Variablen	Buf- fering Hypo- these
Babakus/ Yavas/Ashill (2009); JR	n=530 Ma N=1, Finanzwesen QS; KA	role ambiguity, role conflict, role overload	supervisor support, rewards, service technology support	burnout, performance, turnover intentions (Moderator: cus- tomer orientation)	nein
Baillien et al. (2011); WS	n=177 Ma N=1, Finanzwesen LS; KA	workload, job insecurity, role conflict	skill utilization, autonomy, social support from colleagues	target and perpetra- tor report of bullying	nein
Bakker et al. (2010); CDI	n=3117 Ma N=17, Bildung QS; KA	work home conflict, work pressure	workplace autono- my, trust in head of department, trust in senior management, procedural fairness, job security	health impairment, organizational commitment (neuroticism, extroversion)	nein
Bakker et al. (2003); JVB	n=214 Ma N=1, Produktion LS; KA	workload, reorganization	job control, participation	burnout: emotional exhaustion, cynism; commitment: affective, norma- tive, continuance; absence duration, absence frequency	nein
Bakker/ Demerouti/ Euwema (2005); JOHP	n=2012 Ma N=1, Bildung QS; REG	work overload, emotional demands, physical demands, work-home interference	autonomy, social support by col- leagues, quality of relationship with supervisor, perfor- mance feedback	burnout	ja
Bakker/ Demerouti/ Schaufeli (2003); EJWOP	n=477 Ma N=1, Call Center QS; KA	workload, changes in job task, emo- tional demands, computer problems	social support, coaching by supervisor, performance feedback, time control	health problems: exhaustion, repeti- tive strain injury; involvement: organizational commitment, dedication; absenteeism, turnover intentions	nein
Bakker/ Demerouti/ Verbeke (2004); HRM	n=146 Ma, 146 Ko N=11, bü QS; KA	workload, emo- tional demands, work-home conflict	autonomy, possibili- ties for professional development, social support from colleagues	burnout: exhaustion, disengagement; in-role perfor- mance, extra-role performance	ja

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Betrachtete Anforderungen	Betrachtete Ressourcen	Betrachtete abhängige (unabhängige) Variablen	Buf- fering Hypo- these
Bakker/van Veldhoven/ Xanthopoulos (2010); JPP	n=12359 Ma N=148, Gesund- heitswesen QS; KA	workload, emotional job demands	skill utilization, learning possibilities, task autonomy, colleague and leader support, perfor- mance feedback, participation in deci- sion making, career opportunities	task enjoyment, commitment	ja
Bakker et al. (2007); JEP	n=805 Lehrer N=diverse, Bildung QS; KA	pupil misbehavior	job control, supervi- sor support, information, organi- zational climate, innovativeness, appreciation	engagement	ja
Balducci/ Schaufeli/ Fraccaroli (2011); EJWOP	n=818 Ma N=1, Verwaltung QS; KA	workload, role conflict, interpersonal demands	autonomy, promotion prospects, social support	positive job-related affect, negative job-related affect, work engagement, counterproductive work behavior	ja
Brough et al. (2013); HR	n=823 Ma (Aust- ralien), 786 Ma (China) N=15, bü LS; REG	job demands	supervisor and colleague support	psychological strain, work engagement	ja
Crawford/ LePine/Rich (2010); JAP	Metaanalyse: n=64 Studien	challenging de- mands: level of attention required by job/role de- mands, job respon- sibility, pressure to complete tasks, time urgency, quantitative and subjective workload; hindrance de- mands: situational constraints, hassles, organizational politics, resource inadequacies, role ambiguity, role conflict, role over- load	job control, autonomy, coworker and supervisor and organizational support, feedback, access to information, work opportunities for development, positive social climate, innovative organization climate, job variety, positive workplace events	engagement, burnout	nein
Demerouti et al. (2001); JAP	n=374 Ma N=diverse, bü QS; KA	physical workload, time pressure, recipient contact, physical environ- ment, shift work	feedback, rewards, job control, participation, job security, supervisor support	emotional exhaustion, disengagement	nein

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Betrachtete Anforderungen	Betrachtete Ressourcen	Betrachtete abhängige (unabhängige) Variablen	Buf- fering Hypo- these
Dwyer/Fox (2006); JBM	n=145 Ma N=2, Call Center QS; REG	role demands, workload, work pace	control, supervisor support, training, task identity, task significance, skill variety, feedback	work performance	ja
Hakanen/ Schaufeli/ Ahola (2008); WS	n=2555 Zahn- ärzte N=diverse LS; KA	job demands: quan- titative workload, work contents, physical environ- ment; home demands: quantitative home demands, emotion- al home demands, negative spillover from family to work	job resources: craftsmanship, pro- fessional contacts, long-term and immediate results; home resources: family/partner support, support from friends, positive spillover from family to work	work engagement, emotional exhaustion, depersonalization, organizational commitment, depression	nein
Jaramillo/ Mulki/Boles (2011); JPSSM	n=342 Ma N=4, Finanzwesen QS; KA	role stress, work overload	working smart	interpersonal con- flict, emotional exhaustion, job satisfaction, organ- izational commit- ment, extra-role performance, in- role performance, turnover intentions	ja
Menguc et al. (2013); JBR	n=484 Ma, 488 Ku N=1, Bekleidung QS; REG		supervisor feedback, supervisor support	work engagement, customers' evalua- tion of service employee performance (Moderator: per- ceived autonomy)	nein
Miao/Evans (2013); JAMS	n=223 Ma N=diverse, Verkauf QS; KA	outcome control, activity control	capability control	engagement: adaptive selling behavior, selling effort; job stress: role ambiguity, role conflict; performance	ja
Nahrgang/ Morgeson/ Hofmann (2011); JAP	Metaanalyse: n=203 Datensätze	risk and hazards, physical demands, complexity	knowledge, autonomy, supportive environ- ment: social support, leadership, safety climate	burnout, engagement, safety outcomes	nein
Salanova/ Agut/Peiró (2005); JAP	n=342 Ma, 1140 Ku N=114, Gastronomie QS; KA		organizational re- sources: training, autonomy, technology	work engagement, service climate, performance, customer loyalty	nein

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Betrachtete Anforderungen	Betrachtete Ressourcen	Betrachtete abhängige (unabhängige) Variablen	Buf- fering Hypo- these
Salanova/ Schaufeli (2008); IJHRM	Studie 1: n=624 Ma N=diverse, IT QS; KA Studie 2: n=338 Ma N=1, Telekommunika- tion QS; KA		control, feedback, variety	work engagement, proactive behavior	nein
Schaufeli/ Bakker (2004); JOB	Studie 1: n=381 Ma N=1, Versicherung QS; KA Studie 2: n=202 Ma N=1, Gesundheitswe- sen QS; KA Studie 3: n=507 Ma N=1, Versicherung QS; KA Studie 4: n=608 Ma N=1, Gesundheitswe- sen QS; KA	workload, emotional demands	performance feed- back, social support from colleagues, supervisory coaching	burnout, engagement, health problems, turnover intentions	nein
Schaufeli/ Bakker/ van Rhenen (2009); JOB	n=201 Ma N=1, Telekommunika- tion LS; KA	work overload, emotional demands	social support, au- tonomy, opportuni- ties to learn and to develop, perfor- mance feedback	burnout, engagement, sickness absence	nein
Sonntag/ Binnewies/ Mojza (2010); JAP	n=309 Ma N=diverse ge- meinnützige Un- ternehmen LS; REG	time pressure	psychological detachment	emotional exhaus- tion, psychoso- matic complaints, work engagement over time	ja
Syrek/ Apostel/ Antoni (2013); JOHP	n=262 Ma N=7, IT QS; REG	time pressure	transformational leadership	exhaustion, work-life balance	ja
Van den Broeck et al. (2008); WS	n=745 Ma N=diverse, bü QS; KA	workload, emotional demands, work-home conflict	task autonomy, supervisor support, skill utilization, positive feedback	need satisfaction, emotional exhaustion, vigor	nein
Van Ruyseveldt/ Verboon/ Smulders (2011); WS	n=4589 Ma N=diverse, bü QS; KA	workload, emotional demands, cognitive demands	autonomy, task variety	learning opportuni- ties, emotional exhaustion	nein

Autor(en) (Jahr); Journal	Datengrundlage; Analysemethode	Betrachtete Anforderungen	Betrachtete Ressourcen	Betrachtete abhängige (unabhängige) Variablen	Buf- fering Hypo- these
Xantho- poulou et al. (2007a); IJSM	n=714 Ma N=1, Elektronik QS; KA	workload, emo- tional demands, emotional dissonance, organizational changes	general: autonomy, social support, supervisory coaching, profes- sional development; personal: organizational-based self-esteem, opti- mism, self-efficacy	exhaustion, work engagement	nein
Xantho- poulou et al. (2009); JOOP	n=45 Ma N=1, Fast Food LS; REG		general: autonomy, supervisory coach- ing, team climate; personal: self- efficacy, organiza- tional based self- esteem, optimism	personal: self-efficacy, organizational based self-esteem, optimism; work engagement, financial return	nein
Xantho- poulou et al. (2007b); JMP	n=830 Ma N=2, Gesundheitswe- sen QS; KA	emotional demands, patient harassment, workload, physical demands	autonomy, social support, perfor- mance feedback, opportunities for professional development	exhaustion, cynism	ja
Xantho- poulou/ Bakker/ Fischbach (2013); JPP	n=163 Ma N=1, Elektronik LS; REG	emotional demands, emotion-rule dissonance	self-efficacy, optimism	work engagement	ja
Xantho- poulou et al. (2008); JOHP	n=44 Flugbeglei- ter N=1 LS; REG		colleague support	self efficacy, engagement, in-role perfor- mance, extra-role performance	nein
Zablah et al. (2012b); JM	Metaanalyse: n=323 Datensätze	persuasion use, customer workload	customer orientation	job stress: role conflict, role ambiguity; job engagement: job satisfaction, organizational commitment; job outcomes: performance, propensity to leave	ja

Anmerkungen: n = Anzahl der befragten Personen, Ko = Kollegen, Ku = Kunden, Ma = Mitarbeiter; N = Anzahl befragter Unternehmen, bü = branchenübergreifend; LS = Längsschnittstudie, QS = Querschnittstudie; KA = Kausalanalyse, REG = Regressionsanalyse

Kundenbezogene Anforderungen und Ressourcen werden in der Forschung auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells nur bedingt betrachtet. Lediglich vier Studien stellen explizit kundenbezogene Anforderungen dar, keine Studie explizit kundenbezogene Ressourcen: In der Ausgangsstudie zum Anforderungen-Ressourcen Modell betrachten Demerouti und Kollegen (2001) den Kontakt zu Kunden als Anforderung. Xanthopoulou betrachtet zusammen mit Kollegen (2007b) die Schikane durch Kunden sowie zusammen mit Bakker und Fischbach (2013) Beschwerden durch Kunden als Anforderungen für Mitarbeiter. Sie stellen fest, dass Schikane am stärksten auf die emotionale Erschöpfung und den Zynismus von Mitarbeitern wirkt (Xanthopoulou et al. 2007b, S. 778). Zablah und Kollegen (2012b) schließlich beziehen in ihrer Metaanalyse die tägliche Kundenanzahl als Anforderung und die Kundenorientierung von Mitarbeitern als Ressource ein.

Im weiteren Sinne betrachten Studien den Kunden als Anforderung, sofern sie emotionale Anforderungen abfragen (u. a. Bakker/van Veldhoven/Xanthopoulou 2010; Schaufeli/Bakker 2004). Die hierzu verwendeten Skalen beinhalten zumeist die Frage nach emotional anstrengenden Situationen, denen auch Interaktionen mit Kunden zugerechnet werden könnten. Bakker und Kollegen (2007) übertragen das Anforderungen-Ressourcen Modell auf Lehrer und beziehen Fehlverhalten von Schülern als Anforderung ein. Sofern Schüler (und nicht deren Eltern, die Schule oder der Staat) als Kunden des Lehrers verstanden werden, kann auch hier von kundenbezogenen Anforderungen gesprochen werden.

Ähnliches gilt für die Ressourcenperspektive. Auch hier kann im weiteren Sinne von kundenbezogenen Ressourcen gesprochen werden, wenn Feedback als Ressource in die Studie mit einbezogen wird (vgl. Crawford/LePine/Rich 2010; Demerouti et al. 2001). Zumeist geht aus den Skalen nicht hervor, um wessen Feedback es sich handelt. Es könnten also auch Kunden sein, die aus Mitarbeitersicht als Feedbackquellen angegeben werden.

Kundengerichtete Mitarbeiterreaktionen werden in der Forschung auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells ebenso wenig betrachtet wie Anforderungen und Ressourcen. Babakus, Yavas und Ashill (2009) betrachten die Kundenorientierung von Mitarbeitern als Moderator der direkten Effekte von Anforderungen und Ressourcen auf Burnout und Leistung. Miao und Evans (2013) untersuchen das Verkaufsverhalten von Mitarbeitern als Folge von Anforderungen und Ressourcen. Die Entstehung interpersoneller Konflikte in Folge von Anforderungen und Ressourcen wird von Jaramillo, Mulki und Boles (2011) überprüft. Zwar beziehen sich interpersonelle Konflikte hier auf Kollegen, jedoch ist der Grundgedanke, dass bei höherer Arbeitsbelastung das Konfliktpotenzial steigt, auch auf den Umgang mit Kunden übertragbar.

Kundenbezogene Erfolgsgrößen werden explizit von Menguc und Kollegen (2013) mit der Bewertung der Mitarbeiterleistung durch den Kunden sowie von Salanova, Agut und Peiró (2005) mit Kundenloyalität benannt. Sie kommen damit der Forderung von Bakker und Demerouti (2007, S. 322) nach, objektivere (also nicht durch den Mitarbeiter selbst bewertete) Erfolgsgrößen in die Betrachtung des Anforderungen-Ressourcen Modells einzubeziehen. Dazu würde auch die durch den Kunden bewertete Kundenzufriedenheit gehören. Im weiteren Sinne können auch Studien den kundenbezogenen Erfolgsgrößen zugeordnet werden, die die Leistung von Mitarbeitern als abhängige Variable überprüfen. Aus vielen Studien geht nicht hervor, welche Art von Leistung genau untersucht wird, sodass im Fall von Kundenkontakt-mitarbeitern auch die Qualität der Dienstleistung oder der Verkaufserfolg gemeint sein könnten (vgl. u. a. Babakus/Yavas/Ashill 2009; Dwyer/Fox 2006). Auf den Kundenkontakt übertragen werden könnte ebenso das Untersuchungsmodell aus der Studie von Balducci, Schaufeli und Fraccaroli (2011). Sie untersuchen, wie sich Anforderungen und Ressourcen auf kontraproduktives Verhalten auswirken, das auch gegenüber Kunden gezeigt werden könnte.

Es kann festgehalten werden, dass der Kundenkontakt in der Forschung auf Basis des Anforderungen-Ressourcen Modells noch nicht ganzheitlich betrachtet wird. Eine ähnliche Feststellung treffen Chowdhury und Endres (2010, S. 182) für die Forschung auf Basis des Job Demands-Control Modells. Die grundlegenden Annahmen des Anforderungen-Ressourcen Modells sind jedoch, wie in Einzelfällen klar wird, auf den Kundenkontakt übertragbar.

2.2.2 Das Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell

Das Anforderungen-Ressourcen Modell liefert Anknüpfungspunkte, wie Kundenverhalten im Kundenkontakt Mitarbeiter beeinflussen kann. Jedoch haben nur wenige Studien auf Basis dieses Modells kundenbezogene Variablen untersucht (vgl. Abschnitt 2.2.1). Deshalb sollen in diesem Abschnitt die Erkenntnisse zum Kundenverhalten aus Abschnitt 2.1.2 mit den Annahmen des Anforderungen-Ressourcen Modells verknüpft werden. Dazu werden jeweils für negatives und positives Kundenverhalten relevante Auswirkungen und Verbindungen zum Anforderungen- bzw. Ressourcenbegriff aufgezeigt. Bezüglich des positiven Kundenverhaltens wird darüber hinaus eine Unterscheidung zwischen dem kognitiven und dem emotionalen Ressourcenbegriff vorgenommen. Mit der Definition zentraler Begriffe entsteht das Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell, das dieser Arbeit als theoretische Grundlage dient.

Negatives Kundenverhalten beeinflusst die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern insofern negativ, als es eine Verschlechterung der Befindlichkeit sowie des Gesundheitszustands begünstigt. Darüber hinaus wird es durch seine emotional erschöpfende Wirkung als Auslöser von Burnout gesehen (vgl. Abschnitt 2.1.2.1.1). Die wissenschaftliche Lite-

ratur hat negative Interaktionen bereits mit dem Anforderungsbegriff in Verbindung gebracht (Hahn 2000, S. 730). So betrachten Balducci, Schaufeli und Fraccaroli (2011) Unhöflichkeit und Beschimpfungen als Anforderung im Arbeitsumfeld. Hsieh und Yen (2005) sprechen von Anforderungen, die vom Kunden an den Kundenkontaktmitarbeiter herangetragen werden. Wang und Kollegen (2011) beziehen die Anforderungen-Ressourcen Perspektive bei der Betrachtung negativen Kundenverhaltens mit in ihre Überlegungen ein, verstehen den Kunden jedoch nicht als Anforderung im Sinne des Anforderungen-Ressourcen Modells. Aufgrund der Auswirkungen negativen Kundenverhaltens, die denen der Anforderungen im Anforderungen-Ressourcen Modell ähnlich sind, und aufgrund der bestehenden Verknüpfung von negativem Kundenverhalten mit dem Anforderungsbegriff, sind im Sinne des Anforderungen-Ressourcen Modells nachfolgend *kundenbezogene Anforderungen* zu verstehen als

das Ausmaß, in dem sich der Kundenkontaktmitarbeiter mit negativem Kundenverhalten konfrontiert sieht.

Unter positivem Kundenverhalten ist Verhalten zu verstehen, dass Mitarbeiter und Unternehmen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses unterstützt (vgl. Abschnitt 2.1.2.1.2). Die mitarbeiterbezogenen Auswirkungen dieses Verhaltens können eine Verbesserung der Befindlichkeit, die Befriedigung sozialer Bedürfnisse oder indirekt das Erreichen arbeitsbezogener Ziele sein. Die wissenschaftliche Literatur hat positives Kundenverhalten im Rahmen der Service-Dominant Logic aus Unternehmenssicht mit dem Ressourcenbegriff in Verbindung gebracht (vgl. Vargo/Lusch 2004). Aus Mitarbeitersicht kann nur die Studie von Zimmermann, Dormann und Dollard (2011) genannt werden, die Kundenverhalten als Ressource versteht. Aufgrund der Auswirkungen positiven Kundenverhaltens, die denen der Ressourcen im Anforderungen-Ressourcen Modell ähnlich sind, und aufgrund der zwar schwachen, aber bestehenden Verknüpfung von positivem Kundenverhalten mit dem Ressourcenbegriff, sind im Sinne des Anforderungen-Ressourcen Modells nachfolgend *kundenbezogene Ressourcen* zu verstehen als

das Ausmaß, in dem der Kundenkontaktmitarbeiter seine Kunden als unterstützend beim Erreichen persönlicher und arbeitsbezogener Ziele empfindet.

Um den beiden unterschiedlichen Sichtweisen auf das Kundenverhalten im Sinne des Ressourcenbegriffs gerecht zu werden, sollen kundenbezogene Ressourcen weiter differenziert werden. Die wissenschaftliche Literatur in Verbindung mit den Grundannahmen der Service-Dominant Logic sieht in positivem Kundenverhalten vor allem Informationen und fachliches Feedback, die die Befriedigung von Kundenbedürfnissen erleichtern. Dieses Wissen erhält der Kundenkontaktmitarbeiter an der Schnittstelle zum Kunden und kann es zum einen selbst direkt in der Interaktion mit Kunden umsetzen oder zum anderen intern im Unternehmen wei-

tergeben und so den Erfolg des Unternehmens fördern. Auf beiden Wegen kann der Mitarbeiter so berufliche Ziele erreichen. Deshalb sind *kognitive kundenbezogene Ressourcen* zu verstehen als

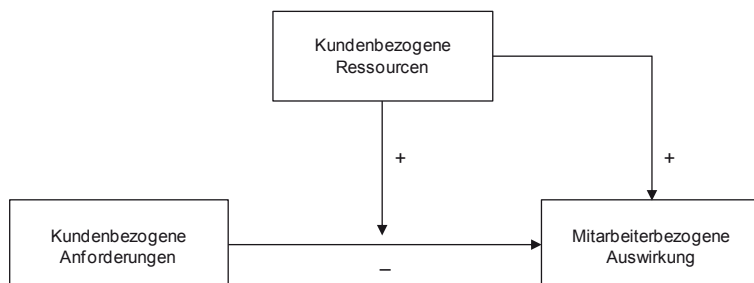
das Ausmaß, in dem der Kundenkontaktmitarbeiter fachliches Feedback und Informationen seiner Kunden als wertvoll empfindet.

Wissenschaftliche Literatur zu positivem Kundenverhalten, die über die Service-Dominant Logic hinausgeht, schreibt dem Kunden ebenfalls eine unterstützende Funktion durch Informationen zu. Darüber hinaus sieht sie das Potenzial der Befriedigung sozialer Bedürfnisse des Mitarbeiters. Durch den positiven Austausch mit Kunden erhält der Mitarbeiter emotionale Unterstützung, Anerkennung und die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln. Deshalb sind *emotionale kundenbezogene Ressourcen* zu verstehen als

das Ausmaß, in dem der Kundenkontaktmitarbeiter die Interaktion mit seinen Kunden als Quelle emotionaler Energie und persönlicher Weiterentwicklung empfindet.

Aus der Verknüpfung der Ergebnisse der Forschung zum Kundenverhalten mit den Annahmen des Anforderungen-Ressourcen Modells ergibt sich somit das Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell, das in Abbildung 2-9 dargestellt ist. Kundenverhalten kann als Merkmal der Arbeitsumgebung im positiven Fall als kundenbezogene Ressource und im negativen Fall als kundenbezogene Anforderung verstanden werden. Durch ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern erzeugen Kunden Reaktionen, die sich unter anderem aus dem Verhältnis von kundenbezogenen Anforderungen und Ressourcen ergeben. Es ist davon auszugehen, dass kundenbezogene Anforderungen den Mitarbeiter negativ beeinflussen, während kundenbezogene Ressourcen eine positive Mitarbeiterreaktion hervorrufen. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass kundenbezogene Ressourcen den negativen Effekt kundenbezogener Anforderungen abschwächen.

Abbildung 2-9: Das Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell



Das Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell stellt die theoretische Grundlage dieser Arbeit dar. Auf Basis dieses Modells soll der Einfluss des Kundenverhaltens auf die Kundenzufriedenheit erklärt werden. Es wird dabei zur Erklärung des Effekts von Kundenverhalten auf die Mitarbeiterreaktion herangezogen. Mit dem Kunden Anforderungen-Ressourcen Modell kann im Rahmen dieser Arbeit Forderungen der wissenschaftlichen Literatur nachgekommen werden. So fragen Sliter, Sliter und Jex (2012, S. 123), welche Variablen den negativen Effekt von Kundenunhöflichkeit abschwächen können. Goussinsky (2011, S. 220) gibt den Anstoß, Ressourcen im Rahmen der Aggressionsforschung näher zu betrachten. Weiterhin bleibt die Annahme von Zimmermann, Dormann und Dollard (2011) zu bestätigen, dass kundenbezogene Ressourcen den Umgang mit Anforderungen im Arbeitsumfeld, also auch den Umgang mit kundenbezogenen Anforderungen, erleichtern.

Der Einfluss des Kundenverhaltens auf die
Kundenzufriedenheit

Eine Untersuchung des Kundenkontakts aus der
Anforderungen-Ressourcen Perspektive

Bednarek, M.

2014, XXIV, 221 S. 25 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06578-2