

2 Einführung zentraler Variablen im Kundenkontakt

Zentrales Konstrukt dieser Arbeit ist die Kundenorientierung von Mitarbeitern. Durch die genauere Betrachtung der drei Konstrukte Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Loyalität, wird in diesem Abschnitt die konzeptionelle Basis geschaffen. Insbesondere sollen in diesem Abschnitt die Forschungsfragen 1 und 2 beantwortet werden, um zum Erreichen des ersten Ziels dieser Arbeit beizutragen. Abbildung 2-1 verdeutlicht, wie das folgende Kapitel in den Gesamtkontext der Arbeit konzeptionell einzuordnen ist.

Zuerst befasst sich Abschnitt 2.1 mit der Kundenorientierung als zentraler Variable dieser Arbeit und betrachtet insbesondere die unterschiedlichen Konzeptualisierungen von Kundenorientierung. In Abschnitt 2.2 wird anschließend auf die Kundenzufriedenheit und die Loyalität als zentrale kundenbezogene Erfolgsgrößen eingegangen. Kapitel 2 schließt mit der Zusammenfassung in Abschnitt 2.3.

Abbildung 2-1: Konzeptionelle Einordnung von Kapitel 2



2.1 Kundenorientierung

Bei der Kundenorientierung handelt es sich um ein in der Forschung bereits intensiv untersuchtes Phänomen. Forscher als auch Marketingexperten zugleich sind sich einig, dass der Unternehmenserfolg zu einem großen Teil davon abhängt, inwieweit Unternehmen in der Lage sind, Kundenbedürfnisse zu befriedigen (Brown et al. 2002; Deshpandé/Farley/Webster Jr. 1993; Donovan/Brown/Mowen 2004). Bereits Anfang der 90er Jahre konnten beispielsweise Narver und Slater (1990) als auch

Jaworski und Kohli (1993) zeigen, welche wichtige Rolle die Kundenorientierung von Unternehmen, als eine Facette der Marktorientierung eines Unternehmens, für den Unternehmenserfolg oder auch die Verbundenheit von Mitarbeitern zum Unternehmen hat.

Neben der Kundenorientierung als übergeordnete Facette der Strategie und Ausrichtung eines Unternehmens spielt insbesondere die Kundenorientierung auf Mitarbeiterebene eine zentrale Rolle in empirischen Studien der jüngeren Vergangenheit. Für die meisten Dienstleistungsunternehmen stellt der Kundenkontaktmitarbeiter die direkte Schnittstelle zum Kunden dar, da dieser ist für die Implementierung des Marketingkonzepts verantwortlich (Brown et al. 2002, S. 110) ist. So zeigen Forschungsergebnisse, dass das Verhalten von Mitarbeitern die Wahrnehmung der Kunden bezüglich des Services und der Interaktion beeinflusst (Bitner/Booms/Tetreault 1990). Den Mitarbeitern kommt somit eine wichtige Rolle bei der Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen zu.

Auch für diese Arbeit stellt die individuelle Kundenorientierung die zentrale Variable dar. Erstmals erwähnt wird die Kundenorientierung von Mitarbeitern durch Robert Saxe und Barton A. Weitz in ihrem Artikel „The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople“ im Journal of Marketing Research. Diese Arbeit kann als Basis für den Großteil der Forschung im Bereich der individuellen Kundenorientierung angesehen werden. Saxe und Weitz (1982, S. 343) sehen „customer-oriented selling [...] as the practice of the marketing concept at the level of the individual salesperson and customer“. Konkret äußert sich diese individuelle Kundenorientierung darin, dass Kundenkontaktmitarbeiter versuchen, den Kunden dabei zu helfen, Kaufentscheidungen zu treffen, welche die Kundenbedürfnisse befriedigen. Mitarbeiter mit einer hohen Kundenzufriedenheit verhalten sich daher dem Kunden gegenüber mit der Absicht die langfristige Kundenzufriedenheit zu erhöhen (Saxe/Weitz 1982, S. 344). Das Gegenteil zur Kundenorientierung stellt hierbei die „Selling Orientation“ dar, also ein Verhalten, das auf Gewinnmaximierung abzielt, anstatt darauf, die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Während die meisten Forscher im Kern hinsichtlich der Bedeutung von individueller Kundenorientierung übereinstimmen (Schwepker Jr. 2003, S. 152), haben sich zwei unterschiedliche Konzeptualisierungen individueller Kundenorientierung über die letzten Jahre herausgebildet (Zablah et al. 2012). Neben der rein verhaltensbasierten Sichtweise von Kundenorientierung, die sich aus der Arbeit von Saxe und Weitz aus 1982 ergibt (Bagozzi et al. 2012; Boles et al. 2001; Homburg/Müller/Klarmann 2011b), versucht die mehrdimensionale Konzeptualisierung von Kundenorientierung

der Tatsache gerecht zu werden, dass „sales environments have changed dramatically whereas its conceptualization has not“ (Homburg/Müller/Klarmann 2011b, S. 796). Diese mehrdimensionale Sicht umfasst neben den rein verhaltensbasierten Aspekten, die zur Generierung langfristiger Kundenzufriedenheit führen, eine zweite Komponente der Kundenorientierung. Hierbei geht es weniger um das Verhalten des Mitarbeiters, sondern vielmehr um eine psychologische, einstellungsbezogene oder auch relationale Komponente.

Diese Gruppe an Studien, welche sich mit der einstellungsbezogenen Komponente der Kundenorientierung befasst, basiert auf der Arbeit von Brown und Kollegen, welche Kundenorientierung als „an employee's tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context“ definieren (2002, S. 111). Hier wird eine Unterteilung von Kundenorientierung in zwei Dimensionen vorgenommen. Während die erste Dimension die Fähigkeit des Mitarbeiters abbildet, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und auf der SOCO Skala² basiert, beinhaltet die zweite Dimension den Faktor „Spaß an der Arbeit mit Kunden“ und bildet „the degree to which interacting with and serving customers is inherently enjoyable for an employee“ (Brown et al. 2002, S. 111) ab. Weitere Studien dieser Gruppe sprechen bei individueller Kundenorientierung von „mindset“, „statelike individual difference“ oder „trait“. Sie alle haben jedoch gemeinsam, dass „they motivate FLEs to satisfy customers' needs“ (Zablah et al. 2012, S. 22).

Mit einigen Ausnahmen (Grizzle et al. 2009; Peccei/Rosenthal 1997, 2000; Stock/Bednarek 2014; Stock/Hoyer 2005) verfolgen die meisten Studien entweder einen verhaltensbasierten Ansatz oder einen psychologisch/einstellungsbasierten Ansatz. Nur eine Handvoll Studien verwenden einen multidimensionalen Ansatz, bei welchem sowohl verhaltensbasierte Elemente als auch die psychologisch / einstellungsbasierte Facette der Kundenorientierung betrachtet werden (Grizzle et al. 2009; Stock/Bednarek 2014; Stock/Hoyer 2005). Eine solche Unterscheidung treffen beispielsweise Stock und Hoyer (2005), die zwischen kundenorientierter Einstellung und kundenorientiertem Verhalten unterscheiden.

Während das kundenorientierte Verhalten analog zu vorherigen Studien als die Fähigkeit von Mitarbeitern definiert wird, Verhaltensweisen an den Tag zu legen, die langfristig Kundenzufriedenheit generieren, ist die kundenorientierte Einstellung eine

² Die SOCO Skala basiert auf dem Paper „The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople“ von Robert Saxe und Barton A. Weitz aus dem Jahr 1982 und erfasst das Ausmaß an Verkaufsorientierung (Selling Orientation) gegenüber der Kundenorientierung (Customer Orientation) von Vertriebspersonal.

Prädisposition des Individuums und wird als „a salesperson's affect for or against customers“ (Stock/Hoyer 2005, S. 538) definiert. Besondere Bedeutung kommt dieser Unterscheidung zu, da Verhaltensweisen im Vergleich zu Einstellungen weniger konstant sind und sich auch kurzfristig ändern können (Williams/Wiener 1990 in Stock/Hoyer 2005, S. 538).

Eine weitere multidimensionale Sicht von Kundenorientierung umfasst die beiden Dimensionen funktionale Kundenorientierung und relationale Kundenorientierung (Homburg/Müller/Klarmann 2011b). Funktionale Kundenorientierung umfasst hierbei „behaviors that customers are likely to expect from the salesperson in the role of a businessperson“ (Homburg/Müller/Klarmann 2011b, S. 796), und ist konzeptionell an die SOCO Skala angelehnt. Die relationale Kundenorientierung basiert auf dem Bestreben nachhaltige und langfristige Geschäftsbeziehungen zu Kunden aufzubauen (Cannon/Perreault Jr. 1999). Dies führt zu einem Umfeld in welchem immer stärkere persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden entwickelt und gepflegt werden (Price/Arnould 1999). Neben ihrer Rolle als Verkäufer und Geschäftsmann kommt dem Kundenkontaktmitarbeiter daher immer häufiger die Rolle eines Freundes zu (Heide/Wathne 2006). Relationale Kundenorientierung umfasst daher „behaviors aiming at establishing a personal relationship with the customer, such as getting to know a customer personally“ (Homburg/Müller/Klarmann 2011b, S. 796).

Für das weitere Verständnis dieser Arbeit und der später postulierten Wirkungszusammenhänge ist es notwendig, ein einheitliches Verständnis von Kundenorientierung zu haben. Um einen umfassenden Überblick zu den bisher bestehenden Konzeptualisierungen von Kundenorientierung zu erhalten, zeigt nachfolgende Tabelle 2-1 in chronologischer Reihenfolge, wie sich die Konzeptualisierung von Kundenorientierung seit der Einführung des Konstrukts 1982 entwickelt hat. Die Tabelle umfasst hierbei sowohl Definitionen, die sich auf die Unternehmensebene beziehen, als auch solche, die auf die individuelle Ebene referenzieren. Basierend auf den Ergebnissen dieser Literaturrecherche sowie der Zielsetzung der Arbeit wird anschließend eine Arbeitsdefinition von Kundenorientierung hergeleitet.

Der Großteil der in dieser Arbeit betrachteten Literaturquellen entstammt qualitativ hochwertigen, referenzierten Fachzeitschriften³. Konkret wurden hauptsächlich Studien verwendet, die im VHB Jourqual 3 Ranking aus dem Jahre 2015 mit A+, A oder B bewertet wurden. Ergänzt werden diese durch Studien aus Zeitschriften, die ent-

³ Eingereichte Forschungsartikel durchlaufen hierbei einen mehrstufigen Qualitätssicherungsprozess, bei dem zwischen einem und fünf Gutachtern über die Qualität und Relevanz der eingereichten Ausarbeitungen entschieden, ohne die Identität der Verfasser zu kennen.

weder ein schlechteres oder gar kein Ranking haben, sofern diese sich inhaltlich sehr nah mit der betrachteten Thematik befassen und somit dennoch hoch relevant für die vorliegende Arbeit sind.

Tabelle 2-1: Ausgewählte Konzeptualisierungen von Kundenorientierung

Autor(en) (Jahr)	Ausprägung als ...	Fokus	Konzeptualisierung
Saxe/Weitz (1982)	Fähigkeit	Verhalten	Grad der Ausübung des Marketingkonzepts durch den individuellen Verkäufer indem dieser versucht Kundenbedürfnisse zu erfüllen.
Kohli/ Jaworski (1990)	Unternehmenskultur	Einstellung & Verhalten	Die unternehmensweite Generierung, Verbreitung und Empfänglichkeit von Marktintelligenz, welche die Kundenbedürfnisse betrifft.
Narver/ Slater (1990)	Unternehmenskultur	Verhalten	Kultur, die Verhaltensweisen schafft, um am effizientesten und effektivsten mehr Nutzen für den Kunden und das Unternehmen zu schaffen und die Unternehmensleistung dauerhaft zu steigern.
Deshpandé/ Farley/ Webster (1993)	Unternehmenskultur	Einstellung	Unternehmensübergreifende Vorstellungen und Überzeugungen, dass die Kundenbedürfnisse an erste Stelle zu setzen sind ohne die Bedürfnisse anderer Interessensgruppen (bspw. Besitzer, Manager und Mitarbeiter) außen vor zu lassen. Ziel ist die Schaffung eines langfristig profitablen Unternehmens.
Williams/ Attaway (1996)	Philosophie	Verhalten	Philosophie und Verhalten (von Kundenkontaktmitarbeitern), das darauf abzielt Kundenbedürfnisse zu identifizieren und zu verstehen, um die Angebote so an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen, dass diese besser befriedigt werden als durch Mitbewerber.
Peccei/ Rosenthal (1997)	Prädisposition & Fähigkeit	Einstellung & Verhalten	Mehrdimensionales Konstrukt, das die Bereitschaft und Fähigkeit eines Mitarbeiters umfasst, sich dauerhaft für den Kunden zu bemühen und Anstrengungen zu unternehmen seine Bedürfnisse zu erfüllen.
Brown et al. (2002)	Prädisposition	Einstellung & Verhalten	Die individuelle Tendenz eines Mitarbeiters, die Kundenbedürfnisse im Arbeitskontext zu erfüllen. Umfasst die Fähigkeit des Mitarbeiters den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden sowie das Ausmaß an Vergnügen, das die Interaktion mit Kunden dem Mitarbeiter bereitet.

Autor(en) (Jahr)	Ausprägung als ...	Fokus	Konzeptualisierung
Donovan/ Brown/Mowen (2004)	Prädisposition	Verhalten	Eine zeitstabile Einstellung des Mitarbeiters Kundenbedürfnisse zu erfüllen.
Hennig- Thurau (2004)	Mehr- dimensionales Konstrukt	Verhalten	Das Ausmaß zu dem das Mitarbeiterverhalten in persönlichen Interaktionen mit Kunden deren Bedürfnisse befriedigt. Umfasst die vier Dimensionen technische & soziale Fähigkeiten sowie Motivation und Entscheidungsgewalt. Alle Dimensionen müssen zumindest teilweise existieren um von Kundenorientierung sprechen zu können.
Schwepker/ Good (2004)	Fähigkeit	Verhalten	Grad der Ausübung des Marketingkonzepts durch den individuellen Verkäufer indem dieser versucht Kundenbedürfnisse zu erfüllen.
Harris/ Mowen/Brown (2005)	Prädisposition	Einstellung & Verhalten	Die Fähigkeit des Mitarbeiters den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden sowie das Ausmaß an Vergnügen, dass die Interaktion mit Kunden dem Mitarbeiter bereitet.
Stock/Hoyer (2005)	Prädisposition & Fähigkeit	Einstellung & Verhalten	Die Menge an Emotionen gegenüber einem Kunden sowie die Fähigkeit des Mitarbeiters dem Kunden zu helfen.
Cross et al. (2007)	Unternehmenskultur	Verhalten	Eine Unternehmenskultur mit höchster Priorität auf der Generierung von Kundennutzen ohne andere Interessensgruppen zu vernachlässigen. Außerdem bietet sie Normen für Verhaltensweisen bezüglich der Organisationsentwicklung und der Empfänglichkeit gegenüber Marktinformationen.
Grizzle et al. (2009)	Prädisposition & Fähigkeit	Einstellung & Verhalten	Eine zustandsartige multidimensionale Variable, die sich von Person zu Person unterscheidet und dabei die Haltung des Mitarbeiters gegenüber der Erfüllung von Kundenbedürfnissen angibt. Umfasst sowohl die Fähigkeit dem Kunden zu helfen (losgelöst vom tatsächlichen Verhalten) als auch das Vergnügen, das der Umgang mit Kunden dem Mitarbeiter bereitet.
Homburg/ Wieseke/ Bornemann (2009)	Fähigkeit	Verhalten	Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter versuchen die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, anstatt unmittelbar Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen.

Autor(en) (Jahr)	Ausprägung als ...	Fokus	Konzeptualisierung
Coelho et al. (2010)	Fähigkeit	Verhalten	Grad der Ausübung des Marketingkonzepts durch den individuellen Verkäufer, indem dieser versucht den Kunden hinsichtlich seiner Kaufentscheidungen so zu beraten, dass die Kundenbedürfnisse erfüllt werden
Homburg/ Müller/ Klarmann (2011a)	Fähigkeit	Verhalten	Mehrdimensionales Konstrukt, welches zwischen funktionaler und relationaler Kundenorientierung unterscheidet. Umfasst sowohl eine Reihe aufgabenbezogener Verhaltensweisen als auch Verhaltensweisen, die darauf abzielen den Kunden besser kennenzulernen und eine zwischenmenschliche Beziehung zu diesem aufzubauen
Homburg/ Müller/ Klarmann (2011b)	Fähigkeit	Verhalten	Mehrdimensionales Konstrukt, welches das Ausmaß erfasst, in welchem Mitarbeiter die Bedürfnisse von Kunden in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses identifizieren und erfüllen.
Guenzi/ de Luca/ Troilo (2012)	Unternehmenskultur	Einstellung	Unternehmensübergreifende Vorstellungen und Überzeugungen, dass die Kundenbedürfnisse an erste Stelle zu setzen sind ohne die Bedürfnisse anderer Interessensgruppen außen vor zu lassen. Ziel ist die Schaffung eines langfristig profitablen Unternehmens.
Zablah et al. (2012)	Wertehaltung	Einstellung & Verhalten	Eine Wertehaltung im Unternehmen die das Ausmaß erfasst, zu dem die Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern durch einen beständigen Glauben an die Wichtigkeit von Kundenzufriedenheit geleitet werden.
Stock/ Bednarek (2014)	Prädisposition & Fähigkeit	Einstellung & Verhalten	Mehrdimensionales Konstrukt, das sowohl die Emotionen des Kundenkontaktmitarbeiters gegenüber seinen Kunden, als auch seine Verhaltensweisen erfasst, die darauf abzielen Kundenbedürfnisse zu identifizieren und zu erfüllen.

Beginnend mit der Veröffentlichung von Brown und Kollegen (2002) ist nicht nur die mehrdimensionale Konzeptualisierung der Kundenorientierung immer mehr in den Fokus gerückt, sondern einhergehend auch die emotionale, bzw. einstellungsbezogene Facette der Kundenorientierung. Auch in dieser Arbeit soll dieser Sichtweise gefolgt werden und Kundenorientierung sowohl anhand einer verhaltensbasierten Facette als auch anhand einer emotionalen bzw. einstellungsbezogenen Facette konzeptualisiert werden. Wenn im Folgenden von kundenorientierter Einstellung gesprochen wird, kann dies als Sammelbegriff für sowohl einstellungsbezogene, emotionale als auch teilweise relationale Aspekte der Kundenorientierung verstanden werden.

Die Verwendung einer zweidimensionalen Konzeptualisierung ist im Kontext der vorliegenden Arbeit als präferiert anzusehen, da hierdurch differenzierte Aussagen zu den Auswirkungen kundenorientierter Einstellung und kundenorientiertem Verhalten auf kundenbezogene Erfolgsgrößen getroffen werden können. Auch die differenzierte Betrachtung von unterschiedlichen Einflussfaktoren für Einstellung und Verhalten ist dadurch möglich. Die Unterscheidung zwischen kundenorientierter Einstellung und Verhalten ist außerdem zu bevorzugen, da Verhaltensweisen relativ schnell verändert und trainiert werden können (Willams/Wiener 1990 in Stock/Hoyer 2005, S. 538), wohingegen die Einstellung eher konstant ist und schwerer beeinflusst werden kann. Die Vernachlässigung einer der beiden Facetten oder die Subsumierung unter einem übergeordneten Konstrukt der Kundenorientierung, würde daher zu einer Vermischung zweier inhaltlich unterschiedlicher Facetten führen. Da der Untersuchung von Einflussfaktoren der Kundenorientierung in dieser Arbeit eine besondere Bedeutung zukommt, würde eine solche Vermischung die Aussagekraft der Ergebnisse konterkarieren.

Folglich wird Kundenorientierung in der vorliegenden Arbeit, basierend auf der Konzeptualisierung von Stock und Hoyer (2005), als zweidimensionale Variable mit den Facetten *kundenorientierte Einstellung* und *kundenorientiertes Verhalten* definiert. Die kundenorientierte Einstellung wird hierbei, in Anlehnung an Stock und Hoyer (2005), definiert als, *die Einstellung und Emotionen des Kundenkontaktmitarbeiters gegenüber den Kunden*. Hierunter fällt beispielsweise die Neigung des Kundenkontaktmitarbeiters mit Kunden in Kontakt zu treten oder das Verständnis des Kundenkontaktmitarbeiters für die Relevanz und Wichtigkeit von Kundenorientierung im Ganzen, für sowohl den individuellen Erfolg des Mitarbeiters als auch für den Erfolg des Unternehmens. Das kundenorientierte Verhalten wird, ebenfalls in Anlehnung an Stock und Hoyer (2005), definiert als, *die Fähigkeit von Kundenkontaktmitarbeitern Kunden zu helfen und dabei Verhaltensweisen an den Tag zu legen, welche langfristig die Kundenzufriedenheit erhöhen*. Dies umfasst unter anderem das Bemühen die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, indem die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden mit diesen erörtert werden und der Kunde anhand von Informationen anstatt durch Druck von einem bestimmten Produkt überzeugt wird.

Neben der Kundenorientierung werden nachfolgend noch zwei weitere relevante Konstrukte betrachtet, welche als wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von Unternehmen identifiziert werden können und welche insbesondere durch Kundenkontaktmitarbeiter direkt beeinflussbar sind (Haumann et al. 2014, S. 80; Keiningham/Perkins-Munn/Evans 2003, S. 37). Dies sind die Kundenzufriedenheit und die Loyali-

tät des Kunden als zentrale Erfolgsgröße von Kundenbeziehungen. Die besondere Relevanz dieser beiden Erfolgsgrößen im Zusammenhang mit der Kundenorientierung zeigt sich unter anderem in der Forschung zur „Service Profit Chain“, welche sich explizit mit dieser Thematik (Homburg/Wieseke/Hoyer 2009, S. 40; Loveman 1998) beschäftigt. Im folgenden Abschnitt werden Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität daher näher betrachtet.

2.2 Zentrale kundenbezogene Erfolgsgrößen

2.2.1 Kundenzufriedenheit

Sowohl Praktiker als auch Forscher sind sich einig, dass Kundenzufriedenheit in verschiedenen Kundenverhalten resultiert, welche den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen (Keiningham/Perkins-Munn/Evans 2003, S. 37). So wird Kundenzufriedenheit vielfach als eine der Hauptvoraussetzungen für Kundenloyalität und Wiederkauf identifiziert (Seiders et al. 2005, S. 25) und repräsentiert „an important cornerstone for customer-oriented business practices across a multitude of companies [...]“ (Szymanski/Henard 2001, S. 16).

Generell kann festgestellt werden, dass die Kundenzufriedenheit bereits häufig Gegenstand von Forschungsbeiträgen war. Es existieren einige Studien, welche sich mit der Rolle der Kundenzufriedenheit näher beschäftigen. Hier wurden eine Vielzahl von Einflussfaktoren (Ahearne/Jelinek/Jones 2007; Evanschitzky et al. 2011; Hennig-Thurau et al. 2006; Liao/Chuang 2007; Stock/Hoyer 2005), als auch Erfolgsauswirkungen der Kundenzufriedenheit (Brown et al. 2005; Fornell et al. 2006; Homburg/Fürst 2005; Homburg/Koschate/Hoyer 2005; Seiders et al. 2005) näher betrachtet.

Zu den identifizierten Faktoren, die einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, zählen unter anderem unternehmensbezogene Einflussfaktoren, wie die Qualität der vom Unternehmen angebotenen Leistung (Anderson/Klein Pearo/Widener 2008; Li/Kim/Lee 2009; Stock 2011), das Führungsverhalten (Ahearne/Mathieu/Rapp 2005; Evanschitzky et al. 2011) oder die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen (Yoon/Seo/Yoon 2004).

Weiterhin haben die Faktoren, die sich auf den Mitarbeiter an sich beziehen, einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Hierunter fallen beispielsweise Persönlichkeitsmerkmale (Homburg/Wieseke/Bornemann 2009) oder demographische Größen (Hekman et al. 2010) wie das Alter oder das Geschlecht. Auch die Einstellung und das Verhalten des Mitarbeiters können die Kundenzufriedenheit direkt be-

einflussen. Beispiele für einstellungsbezogene Einflussfaktoren stellen die Mitarbeiterzufriedenheit (Stock/Hoyer 2005) oder die Bindung an das Unternehmen (Payne/Webber 2006) dar, während das Zeigen von Emotionen (Hennig-Thurau et al. 2006) oder die Kundenorientierung (in Form kundenorientierten Verhaltens) von Mitarbeitern (Ahearne/Jelinek/Jones 2007) stellvertretend für verhaltensbezogene Einflussfaktoren identifiziert werden können. Auch die Interaktionsqualität stellt einen Einflussfaktor der Kundenzufriedenheit dar (Bitner/Booms/Mohr 1994). Insbesondere die beiden letztgenannten Punkte machen deutlich, dass es sinnvoll ist, die Kundenzufriedenheit als zentrale kundenbezogene Erfolgsgröße und als Indikator für die Qualität einer Kundenbeziehung bzw. die Interaktion mit dem Kunden heranzuziehen.

Neben den Einflussfaktoren werden in existierenden Studien außerdem vielfach die Erfolgsauswirkungen der Kundenzufriedenheit näher betrachtet. Luo und Homburg (2007) zeigen in einer Übersichtsstudie eine Vielzahl dieser Erfolgsauswirkungen von Kundenzufriedenheit auf. Insbesondere die Erkenntnis, dass Kundenzufriedenheit zu Loyalität führt, zukünftige Verhaltensweisen der Kunden beeinflusst (Fornell et al. 1996; Lam et al. 2004; Olsen 2002; Seiders et al. 2005) und als Schlüssel für die Etablierung von langfristigen Kundenbeziehungen dient (Voss/Godfrey/Seiders 2010), kann als zentrales Ergebnis vorheriger Studien festgehalten werden. Dies legt nahe, dass neben der Kundenzufriedenheit auch die Loyalität des Kunden in der vorliegenden Arbeit als weitere zentrale Erfolgsgröße von Kundenbeziehungen näher betrachtet werden sollte.

Weitere Mechanismen durch welche Kundenzufriedenheit zu Profitabilität führen kann, umfassen unter anderem die Preisgestaltung. Studien in diesem Bereich zeigen, dass zufriedene Kunden bereit sind mehr zu bezahlen (Homburg/Koschate/Hoyer 2005) und weniger preissensitiv sind (Stock 2005). Dementsprechend stimmen die Ergebnisse bisheriger Studien darin überein, dass die Kundenzufriedenheit ein wichtiger Treiber der Profitabilität von Unternehmen ist (Luo/Homburg 2007). Beispielfähig können hierfür positive Auswirkungen auf die Kapitalrendite (Anderson/Fornell/Lehmann 1994), auf die Anlagenrendite (Rust/Moorman/Dickson 2002) und den Shareholder Value (Fornell et al. 2006; Gruca/Rego 2005) genannt werden. Für den weiteren Kontext der Arbeit wird Kundenzufriedenheit in Anlehnung an Luo und Bhattacharya (2006, S. 3) definiert als *die generelle Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen als Ganzes, die aus allen bereits gesammelten Erfahrungen mit dem Unternehmen resultiert*.

2.2.2 Kundenloyalität

Die Entwicklung und Erhaltung langfristiger Beziehungen zwischen Unternehmen und deren Kunden hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem der zentralen Themen in der Marketing- und Vertriebsliteratur entwickelt (Ehret 2004; Sargeant 2000; Tzokas/Saren 2004). Die Forschung zeigt, dass es generell profitabler für Unternehmen ist, in langfristige Kundenbeziehungen zu investieren, als durchgehend auf die Akquise neuer Kunden angewiesen zu sein (Aggarwal et al. 2005, S. 15). Das effektive Management der Kundenbeziehungen, welches sich in loyalen Kunden widerspiegeln sollte, führt somit zu strategischen Vorteilen (Turnbull/Wilson 1989) und nachhaltiger Profitabilität (Reichheld 1994; Reinartz/Kumar 2003).

Ähnlich wie bei der Kundenorientierung lassen sich auch bei der Loyalität zwei Facetten identifizieren, welche in ihrer Konzeptualisierung nicht immer trennscharf verwendet werden. So existieren analog zur Kundenorientierung sowohl eine verhaltensbezogene Facette (Palmatier et al. 2006; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996) als auch eine einstellungsbezogene Facette von Loyalität (Morgan/Rego 2006; Oliver 1999; Taylor/Hunter/Longfellow 2006). Auch mehrdimensionale Konzeptualisierungen von Loyalität sind verbreitet, welche dann sowohl verhaltensbezogene Facetten als auch einstellungsbezogene Facetten beinhalten.

Häufig bezieht sich die verhaltensbezogene Konzeptualisierung von Loyalität auf Verhaltensweisen des Kunden „that signal a motivation to enhance an ongoing relationship with a company“ (Haumann et al. 2014, S. 80). Hierunter fallen insbesondere der Wiederkauf von Produkten zu mehr als einem Zeitpunkt und das Weiterempfehlen von Produkten und Herstellern (Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996). Weiterhin stellt „Cross Selling“, also oder Verkauf von weiteren Produkten eine dritte Facette der Kundenloyalität dar (Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996).

Weiterempfehlung, Wiederkauf und Cross Selling werden zwar zu den verhaltensbezogenen Facetten von Kundenloyalität gezählt, jedoch wird insbesondere die Intention zum Wiederkauf oft auch als selbstständiges Konstrukt oder sogar als Facette der einstellungsbezogenen Kundenloyalität verwendet. Dies kann sowohl der multidimensionalen Charakteristik von Loyalität als auch der Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen zugeschrieben werden. So definieren Law, Hui und Zhao basierend auf Oliver (1999, S. 34) Loyalität als „a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior“ (2004, S. 547). Die verhal-

tensbezogene Loyalität kann somit rein als der Akt des Wiederkaufs angesehen werden, während Pläne oder Vorhaben von zukünftigen Käufen der einstellungsbezogenen Loyalität zugerechnet werden können.

Für die vorliegende Arbeit soll nachfolgende einstellungsbezogene Definition verwendet werden, nach welcher Loyalität in Anlehnung an Zeithaml und Kollegen (1996, S. 34) definiert ist als *eine vom Kunden ausgedrückte Präferenz für ein bestimmtes Unternehmen, die sich in der Absicht dieses Kunden manifestiert, auch in Zukunft weiterhin mit diesem Unternehmen Geschäfte zu machen und Waren bzw. Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.*

2.3 Zusammenfassende Würdigung zu den Grundlagen der Kundenorientierung

In Kapitel 2 wurde die zentrale Variable dieser Arbeit, die Kundenorientierung, eingehend betrachtet und verschiedene Konzeptualisierungen des Konstrukts gegenübergestellt, um die erste Forschungsfrage zu beantworten und zur Erreichung von Ziel eins beizutragen. Die Konzeptualisierungen der Kundenorientierung wurden hinsichtlich einer unternehmensbezogenen und einer individuumsbezogenen Perspektive auf der einen Seite und einer verhaltens- bzw. einstellungsbezogenen Facette auf der anderen Seite unterschieden. Die nachfolgenden Betrachtungen dieser Arbeit beziehen sich auf die individuelle Kundenorientierung von Kundenkontaktmitarbeitern, da die Interaktion und Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde im Fokus der Untersuchung steht. Die Kundenorientierung der Kundenkontaktmitarbeiter wird anhand deren kundenorientierter Einstellung und kundenorientierten Verhaltensweisen abgebildet und somit mehrdimensional konzeptualisiert, wodurch sich diese Arbeit von vergleichbaren Studien unterscheidet, in denen Kundenorientierung nur in Form von Verhalten abgebildet wird.

Weiterhin führte Kapitel 2 die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenloyalität als zentrale, kundenbezogene Erfolgsgrößen ein, welche in dieser Arbeit im Fokus stehen. Die beiden Konstrukte sind in der wissenschaftlichen Literatur etabliert und im Kontext dieser Arbeit als sehr geeignet anzusehen, da sowohl verhaltensbezogene Aspekte als auch einstellungsbezogene Aspekte als Einflussfaktoren dieser beiden Konstrukte identifiziert werden konnten. Auch der direkte Einfluss der Kundenorientierung (in Form von Verhalten) auf beide Erfolgsgrößen wurde in Teilen bereits belegt und soll in dieser Arbeit durch die Verwendung einer mehrdimensionalen Konzeptualisierung der Kundenorientierung erneut überprüft werden. Für alle drei Konstrukte wurden Arbeitsdefinitionen hergeleitet.



<http://www.springer.com/978-3-658-18157-4>

Empathie im Kundenkontakt
Einflussfaktoren, Erfolgsauswirkungen und
Altersunterschiede als Kontextfaktoren

Rödiger, K.

2017, XXI, 218 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18157-4