

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Herausgeberin: Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Nr. 4

**Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit  
– eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde**

Janina Hellmann

ISSN 2364-706X

Duisburg, Januar 2016

**ISSN 2364-706X**

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: [ls.puu@uni-due.de](mailto:ls.puu@uni-due.de)

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.

## **Vorwort**

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung als Bachelorarbeit angefertigt.

Die Arbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit in der persönlichen Verkaufssituation im Wareneinzelhandel. Das Ziel der Arbeit ist die systematische Aufstellung empirischer Befunde, die inhaltliche Analyse der Studienergebnisse sowie die kritische Betrachtung der Forschungsmethoden vor dem Hintergrund konkrete Verhaltensausprägungen, die Kundenzufriedenheit beeinflussen, zu identifizieren. Frau Hellmann gelingt es, im Rahmen einer fundierten wissenschaftlichen Analyse ausgewählter empirischer Befunde nachzuweisen, dass ein signifikanter Einfluss konkreter Verhaltensweisen von Verkaufspersonal auf die Kundenzufriedenheit bisher nicht empirisch nachgewiesen werden kann und allenfalls begründete Annahmen hinsichtlich verschiedener Verhaltensindikatoren getroffen werden können.

Duisburg, im Januar 2016

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

M. Sc. Eva Koch

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Symbolverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen	4
2.1 Mitarbeiterverhalten	4
2.2 Kundenzufriedenheit	7
3 Auswirkungen des Verkäuferverhaltens auf die Kundenzufriedenheit im Waren- einzelhandel	12
3.1 Datenbankrecherche, Auswahl und Systematisierung der Studien	12
3.2 Analysekonzept und Analysekriterien	14
3.3 Inhaltliche Analyse der Studien	15
3.3.1 Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug	15
3.3.2 Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung	21
3.4 Kritische Würdigung ausgewählter Studien: Der Einfluss kundenorientier- ten Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit	24
3.4.1 Objektivität	24
3.4.2 Reliabilität	25
3.4.3 Validität	28
3.4.4 Abschließende kritische Anmerkungen	33
3.5 Limitationen	36
4 Fazit	39
Literaturverzeichnis	41
Anhang 1: Die SOCO Skala	50
Anhang 2: Dimensionen von COSE nach Hennig-Thurau (2004)	51
Anhang 3: Attributsspezifische Teilzufriedenheiten für den Einzelhandel	52

Anhang 4:	
Dimensionen des sachlichen Verkäuferverhaltens nach Haas (2006a)	53
Anhang 5:	
Sozial- und Aufgabenkompetenz nach van Dolen et al. (2002)	54
Anhang 6:	
Kundenorientiertes Verkaufen und Beratungszufriedenheit nach Haas (2006b)	55
Anhang 7:	
Teilskalen zur Erfassung der SOCO nach Goff et al. (1997)	56
Anhang 8:	
Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit nach Hennig-Thurau (2004)	58
Anhang 9:	
Erweiterte Tabelle relevanter empirischer Arbeiten	59

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit-Index
Aufl.	Auflage
Bsp.	Beispiel
bzgl.	Bezüglich
bzw.	Beziehungsweise
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CO	Customer orientation
COSE	Customer orientation of service employees
d. h.	das heißt
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
Diss.	Dissertation
et al.	Et alii (und andere)
evtl.	Eventuell
f.	Folgende
FR	Faktorreliabilität
GBI	German Business Information
GFI	Goodness-of-Fit-Index
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. R.	im Rahmen
i. S.	im Sinne
Kfz	Kraftfahrzeug
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannt
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation

RMSR	Root Mean Square Residual
S.	Seite
SO	Selling orientation
SOCO	Selling orientation – Customer orientation
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
unv.	Unveröffentlicht
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## Symbolverzeichnis

$\beta$	Beta (Regressionskoeffizient)
$\chi^2$	Chi-Quadrat
€	Euro
df	Freiheitsgrade
=	Gleich
>	größer als
$\geq$	größer/gleich
$\leq$	kleiner/gleich
%	Prozent
n	Stichprobenumfang

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte empirische Studien zum Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit	13
Tabelle 2	Dimensionen der Kundenzufriedenheit und signifi- kante Verhaltensmerkmale nach Erbel (2003a)	16
Tabelle 3	Darstellung der Ergebnisse der Studien mit allge- meinem Verhaltensbezug	20
Tabelle 4	Darstellung der Ergebnisse der Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung	23
Tabelle 5:	Gütekriterien zur Reliabilitätsbeurteilung	26
Tabelle 6:	Gütekriterien zur Validitätsbeurteilung	31
Tabelle 7	Auswahl möglicher Analyse Kriterien	37

# 1 Einleitung

Für jedes Unternehmen, das unter marktwirtschaftlichen Bedingungen handelt, sind dauerhafte, auf Zufriedenheit basierende Kundenbeziehungen unerlässlich, insbesondere vor dem Hintergrund von Märkten, die durch angegliche Produkt- politik, zunehmende Marktsättigung und Globalisierung gekennzeichnet sind.<sup>1</sup> Der persönliche Service in Einzelhandelsgeschäften ist ein wichtiges Instrument, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.<sup>2</sup> Als eins der ältesten und unmittelbar wirksamsten Marketinginstrumente hat der persönliche Verkauf daher einen hohen Stellenwert für Einzelhandelsunternehmen.<sup>3</sup> Die soziale Komponente in der Verkaufssituation gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung und die Interaktion mit dem Verkäufer stellt eine wichtige Determinante der Kundenzufriedenheit dar.<sup>4</sup> So werden kundenorientierte Mitarbeiter in der Literatur als Schlüssel zu Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Unternehmenserfolg dargestellt und Verkaufsratgeber bieten Erfolgsformeln für kundenorientierte Verkaufsprozesse.<sup>5</sup> Doch inwiefern basieren diese Praxistipps auf wissenschaftlich fundierten Ansätzen? Gibt es empirische Befunde für den Einfluss von kundenorientiertem Verhalten auf die Kundenzufriedenheit und sind daraus konkrete Verhaltensweisen ableitbar, die die Zufriedenheit des Kunden erhöhen bzw. senken?

Die Serviceleistung von Kundenkontaktmitarbeitern im Einzelhandel kann grundsätzlich als Dienstleistung charakterisiert werden.<sup>6</sup> In der Dienstleistungsforschung wird allgemein davon ausgegangen, dass sich die Dienstleistungsbegegnung zwischen Kunde und Mitarbeiter sowohl auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität als auch die Kundenzufriedenheit auswirkt.<sup>7</sup> Als Grundlage vieler Untersuchungen zu den beiden Konstrukten<sup>8</sup> Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit dient der 1985 bzw. 1988 entwickelte SERVQUAL-Ansatz, in

---

<sup>1</sup> Vgl. Boslau (2009): 1.

<sup>2</sup> Vgl. McGoldrick (1997): 322.

<sup>3</sup> Vgl. Ernd (1991): 248.

<sup>4</sup> Vgl. Müller (2007): 129-131.

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Stock-Homburg (2012): 275; Kotler et al. (2011): 710; Hinterhuber/Matzler (2009): 5; Neumann (2011): 1-3; Breitschuh (2012): 64-67.

<sup>6</sup> Für eine detaillierte Einordnung der Tätigkeiten von Kundenkontaktmitarbeitern in den Dienstleistungskontext vgl. Neumann (2011): 10-15.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Erbel (2003b): 1; Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985): 41; Brady/Cronin (2001): 37.

<sup>8</sup> Unter einem theoretischen Konstrukt versteht man abstrakte, nicht direkt beobachtbare Größen zur Beschreibung, Erklärung oder Prognose empirischer Phänomene. Zur Messung der Konstrukte müssen diese operationalisiert werden. Dies erfolgt u. a. über die Auswahl und Zuordnung geeigneter Indikatoren (Items). Indikatoren sind beobachtbare Sachverhalte, die als Ersatz für das nicht sichtbare theoretische Konstrukt dienen und damit ihre Messung ermöglichen. Vgl. Stock-Homburg (2009): 133f.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009): 217.

dessen Rahmen ein standardisiertes Verfahren zur Messung der Qualität einer Dienstleistung entwickelte wurde.<sup>9</sup> Trotz der starken Überschneidungen der Konstrukte sind diese bei kritischer Betrachtung jedoch nicht als identisch anzusehen.<sup>10</sup> Vielmehr resultiert die Kundenzufriedenheit aus der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.<sup>11</sup> Bei der isolierten Untersuchung von Kundenzufriedenheit ist das SERVQUAL-Modell daher in seiner ursprünglichen Form nicht anwendbar und im Hinblick auf die Dimensionen und Determinanten von Kundenzufriedenheit anzupassen.<sup>12</sup>

Aus diesem Grund berücksichtigen Forschungsarbeiten zur Messung von Kundenzufriedenheit im Einzelhandel seither spezielle Dimensionen von Kundenzufriedenheit.<sup>13</sup> Das Mitarbeiterverhalten ist dabei überwiegend nur eine von vielen untersuchten Determinanten des Konstrukts und wird oft nur indirekt innerhalb übergeordneter Dimensionen wie z. B. Kundenservice oder Personal untersucht.<sup>14</sup> Andere untersuchte Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit ähneln dem Konstrukt des Mitarbeiterverhaltens zwar häufig, tatsächlich weichen die analysierten unabhängigen Variablen wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit und MitarbeiterEinstellung aber davon ab.<sup>15</sup> Studien, die sich hingegen explizit mit dem Mitarbeiterverhalten als Einflussvariable beschäftigen, zielen wiederum vermehrt auf zufriedenheitsähnliche, aber doch differenziert zu betrachtende Konstrukte wie Dienstleis-

---

<sup>9</sup> Vgl. Fuchs (2010): 51, Boslau (2009): 65. Der SERVQUAL-Ansatz beinhaltet fünf Dimensionen (Zuverlässigkeit, Höflichkeit/Kompetenz, äußeres Erscheinungsbild, Einfühlungsvermögen, Reaktionsfähigkeit), anhand derer die Qualität von Dienstleistungen gemessen werden kann. Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985): 46-48; Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988): 23-36.

<sup>10</sup> Vgl. Matzler (1997): 112.

<sup>11</sup> Die Dienstleistungsqualität kann als die Güte einer Leistung verstanden werden, die von der subjektiven Bewertung durch die Kunden abhängt. Dienstleistungsqualität wird überwiegend als antezedente Variable der Kundenzufriedenheit gesehen, d. h. Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis der Evaluierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität. Vgl. Neumann (2011): 21; Brady/Cronin/Brand (2002): 19; Anderson/Fornell (1994): 245. Eine andere Auffassung des Wirkungszusammenhangs vertritt z. B. Hentschel (1990): 233.

Für einen Überblick über Studien zur Untersuchung der kausalen Ordnung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit vgl. Farrell/Souchon/Durden (2001): 588.

<sup>12</sup> Vgl. Fuchs (2010): 51f.

<sup>13</sup> Vgl. dazu z. B. die Darstellung der Dimensionen ausgewählter Studien zur Kundenzufriedenheit im Einzelhandel von Fuchs (2010): 52-56.

<sup>14</sup> Vgl. z. B. Winter (2005): 33-39; Westbrook (1981): 81f.; Gomez/McLaughlin/Wittink (2004): 270.

<sup>15</sup> Vgl. zum Einfluss auf die Kundenzufriedenheit z. B. Humphreys/Williams (1996): 47-57 (Interpersonelle Prozessattribute); Reynolds/Beatty (1999): 11-32 (Beziehungsvorteile); Schmit/Allscheid (1995): 521-536 (MitarbeiterEinstellung) und Keiningham et al. (2006): 442-459 (Mitarbeiterzufriedenheit).

tungsqualität oder Komfort ab.<sup>16</sup> Branchenübergreifende empirische Studien, die sich mit dem klassischen Einzelhandel und dem Einfluss des konkret beobachtbaren Verkäuferverhaltens auf die Kundenzufriedenheit beschäftigen, existieren mithin kaum. Autoren, die sich mit dieser Thematik beschäftigen, untersuchen beispielsweise kundenorientiertes Verhalten, situativ angepasstes (adaptives) Verhalten und wenige konkrete Verhaltensmerkmale des Verkaufspersonals in bestimmten Branchen, die Kundenzufriedenheit im Einzelhandel bedingen können.

Die themenspezifische Forschungslücke dieser Arbeit stellt sich daher wie folgt dar: Es fehlt bislang an einer systematischen Darstellung und kritischen Würdigung existierender empirischer Studien zum Einfluss des Verkäuferverhaltens im Wareneinzelhandel auf die Kundenzufriedenheit. In dieser Arbeit soll folglich der Einfluss des Verkäuferverhaltens auf die Kundenzufriedenheit in der persönlichen Verkaufssituation im Wareneinzelhandel untersucht werden. Die Forschungsfrage wird dabei sein, *welche Verhaltensweisen des Verkaufspersonals einen nachweisbar positiven oder negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit im Wareneinzelhandel haben*. Die konkrete Zielsetzung liegt in der Systematisierung der existierenden empirischen Befunde, der inhaltlichen Analyse der Studienresultate und der kritischen Auseinandersetzung mit den Forschungsmethoden und -ergebnissen vor dem Hintergrund der Identifizierung konkreter Verhaltensausrägungen, die die Kundenzufriedenheit positiv oder negativ beeinflussen.

Der Gang der Untersuchung wird wie folgt gestaltet: Zunächst werden in einem Grundlagenteil die Begriffe Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit erläutert und dem Thema gemäß eingegrenzt. In der ausgewählten Empirie beschriebene Theorien und relevante Konstrukte mit Bezug auf das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit werden dabei dargestellt. Der Hauptteil der Arbeit beginnt mit der Erläuterung der Datenbankrecherche und der Auswahl und Systematisierung der Studien, die im Anschluss analysiert werden sollen. Es folgt die Beschreibung des Analysekonzeptes und der Analyse Kriterien. Die Durchführung der Analyse erfolgt schließlich hinsichtlich der oben dargestellten Zielsetzung, die Analyse endet mit einer Darstellung der eigenen Limitationen. In einem Fazit werden die erarbeiteten Ergebnisse kritisch reflektiert, die Relevanz für die Praxis thematisiert und ein Ausblick für zukünftige Forschungsfragen gegeben.

---

<sup>16</sup> Vgl. zum Einfluss des Mitarbeiterverhaltens z. B. Brady/Cronin/Brand (2002): 17-31 (Servicequalität); Gremler/Gwinner (2008): 308-324 (Aufbau einer Interaktionsbeziehung); Lloyd/Luk (2011): 176-189 (Komfort) und Rakesh/Sugathan/Rossmann (2015): 3-14 (Serviceinteraktionsqualität).

## 2 Grundlagen

### 2.1 Mitarbeiterverhalten

Zur Erläuterung des Mitarbeiterverhaltens i. R. dieser Arbeit sollen zunächst die Begriffe Mitarbeiter und Verhalten kontextspezifisch, aber isoliert betrachtet werden. Anschließend werden die beiden Begriffe vor dem Hintergrund des persönlichen Verkaufs im Wareneinzelhandel zusammengefügt.

Als *Mitarbeiter* i. S. dieser Arbeit ist sogenanntes Kundenkontaktpersonal im Wareneinzelhandel zu verstehen.<sup>17</sup> Damit sind sämtliche Verkäufer gemeint, die in der persönlichen Beratungs- und Verkaufssituation mit Kundenkontakt im stationären Gebrauchsgütereinzelhandel tätig sind.<sup>18</sup> Mit dem stationären Einzelhandel sind alle Einzelhandelsgeschäfte gemeint, bei denen der Kunde den Anbieter aufsucht, wodurch die Beratung durch den Verkäufer im Laden stattfindet.<sup>19</sup> Sämtliche Mitarbeiter ohne regelmäßigen und planmäßigen Kundenkontakt, wie beispielsweise Lagerarbeiter und u. U. Filial- und Marktmanager, stehen nicht im Fokus der Thematik und sind demnach nicht Teil der Untersuchung dieser Arbeit.

Das *Verhalten* umfasst in seiner wesentlichen Bedeutung jede physische Aktivität eines Organismus, die grundsätzlich von anderen Beobachtern feststellbar ist.<sup>20</sup> So sind mit Verhalten alle Prozesse und Aktivitäten gemeint, die objektiv von Anderen wahrgenommen und beurteilt werden können.<sup>21</sup> Verhalten wird in diesem Kontext als vom Handelnden zielgerichtet, zweckhaft und bewusst eingesetzt betrachtet und als organisiertes, äußeres Reaktionsmuster charakterisiert.<sup>22</sup> Ein wichtiges Kriterium bei der Eingrenzung des Verhaltensbegriffs i. S. der vorliegenden

---

<sup>17</sup> Vgl. Neumann (2011): 1. Synonym werden in der Literatur oftmals ähnliche Begriffe verwendet wie z. B. Servicemitarbeiter, Kontaktmitarbeiter, Verkäufer. Vgl. z. B. Hennig-Thurau (2004) und van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004). Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird i. R. der vorliegenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

<sup>18</sup> Zum Gebrauchsgütereinzelhandel gehören i. R. dieser Arbeit sämtliche Non-Food-Betriebstypen, die dem klassischen Einzelhandel entsprechen (z. B. Bekleidung, Möbel, Elektronik) sowie der Kfz-Einzelhandel. Vgl. zur Systematisierung von Einzelhandelsbetrieben z. B. Barth/Hartmann/Schröder (2015): 78f.

<sup>19</sup> Vgl. Barth/Hartmann/Schröder (2015): 89.

<sup>20</sup> Vgl. Häcker/Stampf (2009): 1002.

<sup>21</sup> Vgl. Zimbardo (1983): 25.

<sup>22</sup> Vgl. Petereit (1998): 661-663. Durch diese Eingrenzung soll kein Verhalten von der Analyse ausgeschlossen werden, dass aus Unbewusstheit i. S. von Gedanken- oder Achtlosigkeit resultiert. Vielmehr werden durch das Kriterium der Zielgerichtetheit der Handlungen reflexartige und automatisierte Körperreaktionen ausgeschlossen und i. R. dieser Arbeit nicht weiter untersucht.

Arbeit betrifft die tatsächliche Beobachtbarkeit von Verhalten. Sogenanntes verdecktes Verhalten beschreibt innere Erlebnisprozesse (Gedanken, Erwartungen, Motivationen) und soll wegen der mangelnden offenen Wahrnehmbarkeit nicht Gegenstand der Untersuchung sein.<sup>23</sup> Nur das sichtbar wahrgenommene Verhalten ist unmittelbar interpretierbar und daher ursächlich mit den Leistungsergebnissen im persönlichen Verkauf assoziierbar.<sup>24</sup>

Für die vorliegende Arbeit soll zusammenfassend folgendes Begriffsverständnis gelten: *In Bezug auf die persönliche Beratungs- und Verkaufssituation im stationären Wareneinzelhandel meint Mitarbeiterverhalten jede vom Kunden objektiv beobachtbare (sprachliche und nicht-sprachliche) Aktivität des Verkäufers, die grundsätzlich als zielgerichtet, zweckhaft und bewusst eingesetzt betrachtet werden kann.*<sup>25</sup>

Von zentraler Bedeutung für den Bezugsrahmen dieser Arbeit ist das *kundenorientierte Verkäuferverhalten*. Zwar wurden im Bereich des Einzelhandels Untersuchungen über kundenorientierte Verhaltensweisen durchgeführt, jedoch kann bisher kein einheitliches Verständnis darüber abgeleitet werden.<sup>26</sup> Stock (2002) charakterisiert kundenorientiertes Verhalten neben der kundenorientierten Einstellung als eine von zwei Dimensionen des Konstrukts Kundenorientierung. Die Autorin bezeichnet kundenorientiertes Verhalten als Fähigkeit des Mitarbeiters, den Kunden durch sein Handeln zu unterstützen sowie als Verhaltensweisen, die auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind.<sup>27</sup> Kundenorientiertes Verhalten manifestiert sich insbesondere in freundlichem und zuvorkommendem Umgang mit dem Kunden und der regelmäßigen Diskussion der Kundenbedürfnisse.<sup>28</sup> Beispielhaft nennt Stock-Homburg (2012) folgende Kriterien zur Erfassung kundenorientierten Verhaltens:

- Aktive Unterstützung des Kunden bei dem Erreichen ihrer Ziele
- Regelmäßige Diskussion mit dem Kunden über deren Bedürfnisse
- Den Kunden ausreden lassen und ihm ausreichend zuhören

---

<sup>23</sup> Vgl. Petereit (1998): 662; Häcker/Stampf (2009): 1002.

<sup>24</sup> Vgl. Fichtel/Meyer/Specht (2007): 333.

<sup>25</sup> Vgl. Schenk (2007): 262; Kotler et al. (2011): 1143. Insbesondere die direkte Kommunikation mit dem Kunden ist ein wichtiger Aspekt des Verkäuferverhaltens, da der Kunde durch sprachliche Strategien zum Kauf des angebotenen Produktes bewegt werden soll. Für einen ausführlichen Überblick vgl. Schenk (2007): 262; Bänisch (1985): 7-17.

<sup>26</sup> Vgl. im Überblick z. B. Stock-Homburg (2009): 31f. und ausführlich Neumann (2011): 22-25.

<sup>27</sup> Vgl. Stock (2002): 62.

<sup>28</sup> Vgl. Stock-Homburg (2012): 277.

- Auf die Körpersprache des Kunden achten, um ihn besser zu verstehen.<sup>29</sup>

Im konkreten Bezug auf das Verkaufspersonal definieren Saxe/Weitz (1982) kundenorientiertes Verkaufen als Grad, zu dem der Verkäufer dem Kunden hilft, Kaufentscheidungen zu treffen, die die Kundenbedürfnisse befriedigen. Kundenorientiertes Verkaufen ist damit charakterisiert durch Verhaltensweisen, die Kundenzufriedenheit langfristig erhöhen. Verhaltensweisen, die zu Unzufriedenheit führen, sind hingegen zu vermeiden.<sup>30</sup> Die Autoren entwickeln die *SOCO (Selling orientation–customer orientation) Skala* zur Messung des Grades des kundenorientierten Verkaufens. Jeweils zwölf Verhaltensweisen werden für kundenorientiertes Verhalten und für verkaufsorientiertes Verhalten von Verkäufern im Einzelhandel hergeleitet.<sup>31</sup> Die beiden Konstrukte Kundenorientierung und Verkaufsorientierung werden dabei als gegensätzlich angesehen, so dass verkaufsorientierte Verhaltensweisen – mit dem vornehmlichen Ziel des Kaufabschlusses – das Ausmaß des kundenorientierten Verkaufens schmälern.<sup>32</sup> Daher wird dieser Ansatz zur Erklärung kundenorientierten Verkaufens auch als zweidimensional bezeichnet: Dimension Eins beinhaltet Verhaltensweisen zur Gewinnung und Vermittlung kaufrelevanter Informationen durch den Verkäufer (Entscheidungsunterstützung des Kunden) und Dimension Zwei meint Verhaltensweisen zur Vermeidung einer abschlussorientierten Beeinflussung des Kunden (Vermeidung von Abschlussdruck auf den Kunden).<sup>33</sup>

Haas (2006b) erweitert das Konstrukt des kundenorientierten Verkaufens um eine Dimension. Als dritte Dimension sieht er das Verhalten zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer. Dieses Verhalten zeige sich insbesondere darin, als Verkäufer ein angenehmes Auftreten an den Tag zu legen, eine persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen und dessen Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen.<sup>34</sup>

Zunächst als drei- und später als vierdimensionales Konstrukt konzeptionieren

<sup>29</sup> Vgl. Homburg/Stock (2012): 36f.

<sup>30</sup> Vgl. Saxe/Weitz (1982): 344; Goff et al. (1997): 173f.

<sup>31</sup> Vgl. Saxe/Weitz (1982): 344-346. Die umfassende Darstellung der Entwicklung der SOCO Skala würde (auch wegen des fehlenden empirischen Bezugs zur Kundenzufriedenheit) den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Zur Veranschaulichung der herangezogenen Verhaltensweisen des Verkaufspersonals findet sich eine Abbildung der SOCO Skala im Anhang 1.

<sup>32</sup> Zur gegenläufigen Wirkungsweise der Konstrukte vgl. auch Goff et al. (1997): 172-174.

<sup>33</sup> Vgl. Haas (2006b): 237.

<sup>34</sup> Vgl. Haas (2006b): 237f. Ähnlich konzeptualisieren Homburg/Müller/Klarmann (2011) Kundenorientierung und bezeichnen das von Haas (2006b) als dritte Dimension eingeführte Verhalten zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer als „Relational customer orientation“. Vgl. Homburg/Müller/Klarmann (2011): 798f.

Hennig-Thurau/Thurau (2003) und Hennig-Thurau (2004) Kundenorientierung i. R. ihres *COSE (Customer orientation of service employees)* Ansatzes.<sup>35</sup> Ähnlich wie Saxe/Weitz (1982) verstehen die Autoren COSE als Ausmaß, in dem das Verhalten der Mitarbeiter in persönlichen Interaktionen die Kundenbedürfnisse erfüllt.<sup>36</sup> Der COSE Ansatz nach Hennig-Thurau/Thurau (2003) und Hennig-Thurau (2004) basiert auf der Überlegung, dass der Servicemitarbeiter – um sich kundenorientiert zu verhalten – alle vier Dimensionen des COSE Konstrukts in einem beachtlichen Ausmaß mit seinem Verhalten zum Ausdruck bringen muss. Die vier Dimensionen lauten Motivation, fachliche Fähigkeiten, soziale Fähigkeiten und sich autorisiert fühlen, eigenständig Entscheidungen für den Kunden zu treffen.<sup>37</sup>

Zusammenfassend wird kundenorientiertes Verkäuferverhalten für die vorliegende Arbeit definiert als *mehrdimensionales Konstrukt, das kundenseitig wahrnehmbare Verhaltensweisen des Verkaufspersonals umfasst, die auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und damit auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind.*<sup>38</sup> Insbesondere im Zusammenhang mit einem Effekt des kundenorientierten Verhaltens auf die Kundenzufriedenheit ist die kundenseitige Wahrnehmbarkeit der Verhaltensweisen ein wichtiges Kriterium in der Begriffsabgrenzung: auf die Kundenzufriedenheit wirkendes Verhalten, das sich nach dem Kunden und dessen Wünschen orientiert, sollte demnach auch vom Kunden beobachtbar sein.<sup>39</sup>

## 2.2 Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist das zweite zentrale Konstrukt der vorliegenden Arbeit und soll im Folgenden ebenfalls kontextbezogen eingegrenzt werden. Bislang gibt es keine allgemein anerkannte Definition und Theorie der Kundenzufrieden-

---

<sup>35</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Thurau (2003): 5; Hennig-Thurau (2004): 462-464. Die zwei Dimensionen fachliche Fähigkeiten und soziale Fähigkeiten wurden zunächst (2003) zu einer Dimension zusammengefasst, werden in 2004 wegen ihrer unterschiedlichen theoretischen Hintergründe dann zu eigenständigen Dimensionen erklärt.

<sup>36</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004): 462.

<sup>37</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Thurau (2003): 4f. Die Dimensionen des COSE Konstrukts sowie beispielhafte Verhaltensweisen von Servicemitarbeitern, die Hennig-Thurau (2004) im Zusammenhang mit den Dimensionen nennt, sind im Anhang 2 gegenübergestellt.

<sup>38</sup> Eine ähnliche Definition wählen auch Homburg/Müller/Klarmann (2011) im Zusammenhang mit der Untersuchung von Kundenloyalität. Vgl. Homburg/Müller/Klarmann (2011): 798.

<sup>39</sup> Vgl. Haas (2006a): 639. Auch nach Stock (2002) ist kundenorientiertes Verhalten grundsätzlich von außen beobachtbar. Vgl. Stock (2002): 62.

heit.<sup>40</sup> Bei der Literatursichtung sind allerdings drei definitorische Grundbestandteile bzw. Hauptaussagen identifizierbar, die i. R. dieser Arbeit zu einer Definition führen sollen:

- Kundenzufriedenheit ist ein Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs,
- Kundenzufriedenheit ist multiattributiv und
- Kundenzufriedenheit ist ein einstellungsnahes Konstrukt.

Wird Kundenzufriedenheit als ein Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs definiert, wird die Entstehung der Zufriedenheit als Prozess wahrgenommen.<sup>41</sup> Zur Erklärung der Kundenzufriedenheit wird vor dem Hintergrund dieses Begriffsverständnisses vorwiegend das *Confirmation/Disconfirmation (C/D)-Paradigma* genutzt.<sup>42</sup> I. R. des C/D-Paradigmas wird in Bezug auf den Wareneinzelhandel angenommen, dass der Kunde Ansprüche und Erwartungen an die Leistung des Kundenkontaktpersonals hat (Soll-Leistung).<sup>43</sup> Diese Soll-Leistung wird in der Interaktion mit dem Verkäufer verglichen mit dem tatsächlich wahrgenommenen Verhalten des Verkäufers (Ist-Leistung).<sup>44</sup> Der subjektive Vergleichsprozess des Kunden kann folgende Szenarien zur Folge haben:

- Die Ist-Leistung des Verkäufers entspricht der Soll-Leistung, es kommt zur Konfirmation (Bestätigung), die zu Kundenzufriedenheit führt.
- Die Ist-Leistung des Verkäufers übertrifft die Soll-Leistung, es kommt zu positiver Diskonfirmation, die zu gesteigerter Kundenzufriedenheit führt.
- Ist die Ist-Leistung des Verkäufers niedriger als die Soll-Leistung, kommt es zu negativer Diskonfirmation, die zu Unzufriedenheit des Kunden führt.<sup>45</sup>

Das Ergebnis dieses kognitiv gesteuerten Vergleichsprozesses kann im Anschluss durch nachträgliche emotionale (affektive) Bewertung des Kunden verändert werden.<sup>46</sup> Die *Attributionstheorie* als Ergänzung zum C/D-Paradigma geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass bestimmte Attributionen, d. h. Ursachenzuschreibungen, in Bezug auf die Erfüllung der Kundenerwartungen die Kundenzufrie-

---

<sup>40</sup> Vgl. z. B. Erbel (2003b): 7; Stock-Homburg (2009): 23; Winter (2005): 11.

<sup>41</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 26; Fuchs (2010): 36.

<sup>42</sup> Vgl. z. B. Homburg/Stock-Homburg (2012): 20-23; Giering (2000): 8f.; Festge (2006): 11-26.

<sup>43</sup> Vgl. Erbel (2003b): 7; Homburg/Stock-Homburg (2012): 20.

<sup>44</sup> Vgl. Haas (2009): 13.

<sup>45</sup> Vgl. Fuchs (2010): 36f. Die Erhebung der Kundenzufriedenheit erfolgt überwiegend durch eine direkte Messung, d. h. die Kundenzufriedenheit wird unmittelbar als Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichsprozesses erfasst, eine separate Erhebung von Soll- und Ist-komponente erfolgt i. d. R. nicht. Vgl. Winter (2005): 110.

<sup>46</sup> Vgl. Winter (2005): 15; Fuchs (2010): 43.

denheit erhöhen oder verringern können.<sup>47</sup> In Anlehnung an die attributionale Theorie des Verhaltens nach Weiner (1985/1988) gehen Specht/Fichtel/Meyer (2007) z. B. von der Annahme aus, dass die Kundenzufriedenheit steigt, wenn der Kunde die von ihm wahrgenommenen Anstrengungen und Fähigkeiten des Servicemitarbeiters als ursächlich für seine Bedürfnisbefriedigung erachtet.<sup>48</sup> Diese nachträgliche Bewertung der erhaltenen Leistung anhand der wahrgenommenen Anstrengung und Fähigkeiten des Servicemitarbeiters wird als emotionale Reaktion auf die Konfirmation/Diskonfirmation interpretiert.<sup>49</sup>

Als zweiter definitorischer Grundbestandteil wurde die *Multiattributivität* (auch Mehrdimensionalität) von Kundenzufriedenheit genannt. Die Kundenzufriedenheit wird demnach als ein Konstrukt verstanden, dem die Erwartungen und Wahrnehmungen des Kunden hinsichtlich einer Vielzahl unterschiedlicher Leistungsmerkmale des Einzelhandelsgeschäfts zugrunde liegen.<sup>50</sup> Das globale Zufriedenheitsurteil des Kunden setzt sich somit aus einer Vielzahl einzelner Teilzufriedenheiten zusammen.<sup>51</sup> Die konkrete Konzeptualisierung, d. h. die inhaltliche Festlegung der Dimensionen der Kundenzufriedenheit, hängt nach Homburg/Stock-Homburg (2012) vom betrachteten Gut ab.<sup>52</sup> In Bezug auf den Gebrauchsgüter-einzelhandel können insbesondere produktbezogene (z. B. Sortiment, Qualität, Hersteller) und nicht-produktbezogene (z. B. Verkaufspersonal, Ladeneinrichtung, Servicegrad) Zufriedenheitsdimensionen unterschieden werden.<sup>53</sup> Zur Veranschaulichung ist dem Anhang dieser Arbeit eine Tabelle mit beispielhaften attributsspezifischen Teilzufriedenheiten für den Einzelhandel in Anlehnung an Westbrook (1981) beigelegt.

Der dritte definitorische Grundbestandteil bezeichnet Kundenzufriedenheit als *einstellungsnahes Konstrukt*. Die Kundenzufriedenheit wird also nicht als Prozess, sondern als Ergebnis dessen betrachtet.<sup>54</sup> Unter einer Einstellung versteht man

---

<sup>47</sup> Vgl. Specht/Fichtel/Meyer (2007): 537f.; Fuchs (2010): 43. Vgl. ausführlicher zur Attributionstheorie in einem umfassenderen Kontext Homburg/Stock-Homburg (2012): 29f.

<sup>48</sup> Vgl. Specht/Fichtel/Meyer (2007): 537f.; Weiner (1985): 548-573; Weiner (1988): 257-317.

<sup>49</sup> Vgl. Fuchs (2010): 43; Fichtel/Meyer/Specht (2007): 333.

<sup>50</sup> Vgl. Erbel (2003a): 1.

<sup>51</sup> Vgl. z. B. Grund (1998): 228; Meffert/Schwetje (1999): 44; Ahlert/Kenning (2007): 64f.

<sup>52</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2012): 44.

<sup>53</sup> Vgl. Ahlert/Kenning (2007): 65; Westbrook (1981): 77f.; Goff et al. (1997): 172f.

Maddox (1981) identifiziert in seiner Arbeit physische Produktattribute als Unzufriedenheitsvermeider und psychische Attribute (alle anderen Performance Dimensionen) als Zufriedenheitsfaktoren für den Einzelhandel. Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2012): 34; Maddox (1981): 101.

<sup>54</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 24-26.

eine Disposition des Menschen, auf ein bestimmtes Objekt oder Ereignis positiv oder negativ zu reagieren.<sup>55</sup> Die Disposition ist dabei auf verinnerlichte und relativ überdauernde Wertstrukturen zurückzuführen.<sup>56</sup> Die Kundenzufriedenheit kann i. S. einer *Beziehungszufriedenheit* als eine transaktionsübergreifende Bewertung gesehen werden, in die sämtliche Erfahrungen mit dem Einzelhandelsgeschäft einfließen, die im Laufe einer Beziehung gemacht wurden und kommt in diesem Sinne einer Einstellung gleich.<sup>57</sup> Wird die Kundenzufriedenheit allerdings als eine *Transaktions- bzw. Beratungszufriedenheit* betrachtet, die an konkrete einzelne Erfahrungen gebunden ist und wesentlich aus einer spezifischen Beratungsleistung des Kundenkontaktmitarbeiters resultiert, kann die Kundenzufriedenheit als ein einstellungsnahes, der Einstellung vorgelagertes Konstrukt verstanden werden.<sup>58</sup>

Da die erläuterten Definitionsbestandteile sich gegenseitig nicht ausschließen sondern als Ergänzung zueinander gesehen werden können, gilt für die vorliegende Arbeit folgendes Verständnis von Kundenzufriedenheit: *Kundenzufriedenheit im Wareneinzelhandel ist ein multiattributives, einstellungsnahes Konstrukt, das sich aus dem kognitiven Vergleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Verkäuferleistung und anschließender affektiver Evaluierung ergibt. Die Zufriedenheit kann sich dabei sowohl auf einzelne Transaktionen als auch auf die gesamten Erfahrungen mit dem Einzelhandelsgeschäft beziehen.*<sup>59</sup>

In Bezug auf die Beratungszufriedenheit ergänzt Haas (2006b) seinen Erklärungsansatz von Kundenzufriedenheit durch den Ansatz des wahrgenommenen Risikos, oder auch *Risikotheorie* genannt wird.<sup>60</sup> Die Risikotheorie beschreibt eigentlich nicht die Entstehung von Kundenzufriedenheit sondern zielt auf die Erklärung des Kaufverhaltens von Kunden ab. In Kapitel 3.3.2 dieser Arbeit ist die Risikotheorie dennoch von Relevanz, da Haas (2006b) die Erläuterung von Interaktionseffek-

---

<sup>55</sup> Vgl. Ajzen (2005): 4.

<sup>56</sup> Vgl. Wacker (1998): 114; Häcker/Stampf (2009): 247.

<sup>57</sup> Vgl. Fuchs (2010): 40f.; Giering (2000): 14; van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004): 437.

<sup>58</sup> Vgl. Fuchs (2010): 40. Die Ausdrücke Transaktionszufriedenheit, Beratungszufriedenheit und Zufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt werden i. R der Arbeit synonym verwendet und meinen die Zufriedenheit, die aus der Bewertung eines einzelnen, konkreten Beratungskontaktes durch Kundenkontaktmitarbeiter im Einzelhandelsgeschäft resultiert. Vgl. van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004): 438; Haas (2006b): 238.

<sup>59</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 26.

<sup>60</sup> Vgl. Haas (2006b): 238.

ten<sup>61</sup>, bei der Wirkung von Verkäuferverhalten auf die Kundenzufriedenheit, auf diese Theorie stützt.

Die Risikotheorie geht davon aus, dass das Kaufverhalten wesentlich durch Versuche zur Reduzierung des subjektiv wahrgenommenen kaufspezifischen Risikos bestimmt wird.<sup>62</sup> Nach Haas (2006b) kann aus risikotheorietischer Sicht die Beratungszufriedenheit wie folgt erklärt werden: Kunden, die eine Verkaufsberatung in Anspruch nehmen, verspüren das Bedürfnis nach Risikoreduktion. Das Risiko kann z. B. finanzieller Natur, d.h. hinsichtlich einer Fehlinvestition oder funktionaler Natur, d.h. hinsichtlich der Funktionsfähigkeit des Produktes sein und kann in der Kaufsituation durch Informationen des Verkäufers reduziert werden. Die Beratungszufriedenheit steigt aus dieser Perspektive mit dem Grad, mit dem die Beratung durch den Verkäufer Informationen bietet, die das Risikoinformationsbedürfnis des Kunden befriedigen.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Ein Interaktionseffekt liegt vor, wenn die Wirkungen unabhängiger Variablen nicht additiv verknüpft sind und die Variablen in Kombination anders wirken als isoliert betrachtet. Vgl. Schneider (2009): 222. Die konkrete Erläuterung der Interaktionseffekte bei der Wirkung von Verkäuferverhalten auf die Kundenzufriedenheit erfolgt in Kapitel 3.3.2.

<sup>62</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2012): 43.

<sup>63</sup> Vgl. Haas (2006b): 238.

### 3 Auswirkungen des Verkäuferverhaltens auf die Kundenzufriedenheit im Wareneinzelhandel

#### 3.1 Datenbankrecherche, Auswahl und Systematisierung der Studien

Die systematische Datenbankrecherche erfolgt vorerst mithilfe der Datenbank Scopus von Elsevier, um den internationalen Sprachraum bei der Identifizierung relevanter empirischer Studien abzudecken. Die Schlagwortsuche beinhaltet die Begriffe *customer satisfaction* oder *encounter satisfaction* und wird ergänzt um die alternative Suche derselben Begriffe in den Überschriften der Beiträge. Es werden sämtliche Beiträge identifiziert, die zusätzlich entweder im Titel, als Schlagwort oder im Abstract die Ausdrücke *employee behavior*, *customer orientation*, *selling behavior* oder *employee performance* beinhalten.<sup>64</sup> Die Ergebnisliste (1.188 Beiträge) wird daraufhin verfeinert durch die Begrenzung des Sprachraums auf englische und deutsche Beiträge, des Herkunftslandes auf amerikanische und europäische Beiträge, des Quellentyps auf Fachzeitschriften und der Fachrichtung auf Wirtschaft, Ökonometrie, Finanzen und Business, Management, Rechnungswesen.<sup>65</sup>

Eine ähnliche Suche mithilfe o.g. Begriffe in unterschiedlicher Kombination erfolgt im Anschluss über die Datenbank WISO der GBI-Genios und das Suchportal Primo der Universität Duisburg-Essen, um gezielt deutschsprachige Literatur, Beiträge aus Sammelwerken und Monographien in die Suche einzubeziehen. Bei der Durchsicht der Arbeiten wird deren Relevanz für den vorliegenden Kontext geprüft und es werden Arbeiten ausgeschlossen, die

- keine empirischen Untersuchungen sind,
- sich thematisch außerhalb des Wareneinzelhandels bewegen,
- sich mit virtuellen Interaktionen beschäftigen (Online-Handel),
- in einen Business-to-Business Kontext eingeordnet werden können oder
- sich nicht mit dem Einfluss von Mitarbeiterverhalten auf die Kundenzufriedenheit befassen.

---

<sup>64</sup> Diese Vorgehensweise war notwendig, da eine zusätzliche Eingabe themenspezifischer Begriffe wie Einzelhandel und Verkäufer- oder Mitarbeiterverhalten in der Schlagwortsuche keine adäquaten Ergebnisse lieferte.

<sup>65</sup> Diese Eingrenzung war insbesondere aufgrund der Fülle der Beiträge aus dem asiatischen Raum notwendig, um eine überschaubare Recherchegrundlage zu erhalten. Sie basiert außerdem auf der Annahme vergleichbarer Normen und Werte von Verkäufern und Kunden aus dem westlichen Kulturraum. Beiträge aus anderen Quellentypen wurden i. R. der Literatursichtung und einer anschließenden Schneeballrecherche als durchaus relevant eingeschätzt, sind hier jedoch aus Übersichtsgründen zunächst ausgeschlossen worden. Die Bezeichnungen und Gruppierungen der Fachrichtungen sind von Scopus vorgegeben.

denheit beschäftigen. Als Voraussetzung zur Auswahl einer Studie muss die Verhaltenskomponente der Mitarbeiter in der Studie explizit als unabhängige Variable genannt werden. Möglich ist auch, dass die Verhaltenskomponente als Ausprägung der unabhängigen Variable, z. B. Kundenorientierung, in Form von Verhaltensindikatoren zur Messung dieser betrachtet werden.

Als Ergebnis der o. g. Eingrenzung sind in Tabelle 1 die in diesem Kontext als relevant betrachteten Arbeiten sowie die jeweils untersuchten Einzelhandelsbranchen und Variablen abgebildet.<sup>66</sup>

Autor/en (Jahr)	Branche	Unabhängige Variable	Abhängige Variable
Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug			
Erbel (2003a)	Bekleidung	Mitarbeiterverhalten	Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt
Haas (2006a)	Elektronische Geräte	Beratungsbezogenes Verkäuferverhalten	Beratungszufriedenheit
Specht/Fichtel/Meyer (2007)	ohne Angabe	Wahrgenommene Anstrengung und Fähigkeiten des Mitarbeiters	Kundenzufriedenheit
van Dolen et al. (2002)	Möbel	Wahrgenommene Sozial- und Aufgabenkompetenz des Mitarbeiters	Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt
van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004)	Möbel	Wahrgenommene Mitarbeiterleistung	Transaktionszufriedenheit und Beziehungszufriedenheit
Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung			
Goff et al. (1997)	Kfz	Kundenorientierung und Verkaufsorientierung von Verkäufern	Zufriedenheit mit dem Verkäufer, Händler, Produkt und Hersteller
Haas (2006b)	Elektro-Geräte und Bekleidung	Kundenorientiertes Verkaufen	Beratungszufriedenheit
Hennig-Thurau (2004)	Multimedia-produkte	Kundenorientierung von Servicemitarbeitern (COSE)	Gesamtzufriedenheit des Kunden

*Tabelle 1: Ausgewählte empirische Studien zum Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit im Wareneinzelhandel*

<sup>66</sup> Sowohl Branchen als auch untersuchte Variablen sind nicht vollständig aufgelistet. Betrachtet werden nur die in die o. g. Eingrenzung passenden Untersuchungsgegenstände. Eine erweiterte Tabelle mit zusätzlichen Angaben zu den einzelnen Studien findet sich in Anhang 9.

Eine Systematisierung der Studien wurde hinsichtlich der Einbettung der betrachteten Verhaltensmerkmale der Verkäufer in übergeordnete Konstrukte vorgenommen. So beziehen sich die Untersuchungen der ersten Gruppe von Studien auf allgemeine Konstrukte wie Mitarbeiterverhalten, Mitarbeiterleistung und Verkäuferverhalten oder auf einzelnen, ausgewählten Verhaltensmerkmalen (Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug). Die zweite Gruppe von Studien befasst sich mit Mitarbeiterverhalten i. R. des spezielleren Konstrukts Kundenorientierung.<sup>67</sup>

### 3.2 Analysekonzept und Analyse Kriterien

Die Analyse in der vorliegenden Arbeit wird sich zweigeteilt darstellen. In Kapitel 3.3 erfolgt eine inhaltliche Analyse sämtlicher in Tabelle 1 aufgeführter Arbeiten. Der inhaltliche Analyseteil dient der Schaffung eines ersten Überblicks über bestehende Studien zum relevanten Themengebiet. Unter Berücksichtigung etwaiger zugrunde gelegter Theorien werden die wesentlichen Ergebnisse der Studien erläutert. Auf kontextbezogene inhaltliche Schwerpunkte, wie beispielsweise die Betrachtung einer erweiterten Wirkungskette oder die Untersuchung moderierender Effekte, wird jeweils hingewiesen.

Nach der inhaltlichen Analyse werden in Kapitel 3.4 drei ausgewählte Studien kritisch gewürdigt. Betrachtet werden wegen der hohen betriebswirtschaftlichen Relevanz der Kundenorientierung und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg im Wareneinzelhandel die dargestellten Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung.<sup>68</sup> Anhand der Gütekriterien zur Beurteilung der methodischen Qualität empirischer Messungen werden die Studien in gesonderten Kapiteln hinsichtlich ihrer Objektivität, Reliabilität und Validität bewertet und verglichen.<sup>69</sup> Die Gütekriterien sowie konkrete Gütemaße zur Beurteilung werden zu Beginn jedes Kapitels erläutert. Danach werden in einem weiteren Kapitel abschließende kritische Anmerkungen bzgl. der Methoden und Inhalte der einzelnen Studien gemacht, die über die empirische Gütebeurteilung anhand der o. g. Kriterien hinausgehen.

---

<sup>67</sup> Die Einteilung der Gruppen erfolgte aufgrund der expliziten (Nicht-) Nennung des Bezugs zum Konstrukt Kundenorientierung. Die in Gruppe Eins untersuchten Verhaltensausrprägungen können durchaus sinngemäß der in Kapitel 2.1 genannten Definition kundenorientierten Verhaltens entsprechen.

<sup>68</sup> Vgl. zur Bedeutung der Kundenorientierung z. B. Haas (2006b): 236; Stock (2002): 59; Homburg/Müller/Klarmann (2011): 795.

<sup>69</sup> Zu den Gütekriterien empirischer Forschung vgl. Häder (2015): 103-110; Berekoven/Eckert/Ellerieder (2009): 80-84; Himme (2009): 485-500.

### 3.3 Inhaltliche Analyse der Studien

#### 3.3.1 Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug

Die Arbeit von *Erbel (2003a)* befasst sich mit der allgemeinen Fragestellung, welche Verhaltensweisen von Verkäufern in einem Warenhaus einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt haben.<sup>70</sup> Das Mitarbeiterverhalten wird während verschiedener Dienstleistungskontakte erfasst und einzelne Verhaltensmerkmale der Verkäufer werden abgeleitet.<sup>71</sup> Die Kundenzufriedenheit wird durch Kundeninterviews im Anschluss an den Dienstleistungskontakt erhoben, wobei verschiedene Zufriedenheitsaspekte bzgl. des Mitarbeiterverhaltens erfragt werden. Im Ergebnis identifiziert die Autorin vier Dimensionen, auf deren Grundlage das Zufriedenheitsurteil des Kunden im Dienstleistungskontakt gefällt wird: die Beratungskompetenz, Interaktionsinitiative und Verfügbarkeit des Mitarbeiters sowie die Sympathie des Kunden für den Mitarbeiter.<sup>72</sup> Erbel (2003a) sieht dieses Resultat als Bestätigung dafür, dass der Kunde eine Dienstleistung nicht pauschal als Ganzes bewertet.<sup>73</sup> Zusätzlich können durch eine Regressionsanalyse einzelne Verhaltensmerkmale der Verkäufer identifiziert werden, die positiv und negativ auf die vier Zufriedenheitsdimensionen wirken.<sup>74</sup> Die einzelnen Verhaltensmerkmale, die sich signifikant auf die verschiedenen Zufriedenheitsdimensionen auswirken, sind in Tabelle 2 zusammenfassend dargestellt.<sup>75</sup> Aus den Ergebnissen schließt Erbel (2003a), dass der Kunde eine Dienstleistung nicht pauschal als Ganzes bewertet und für die Bildung seines Zufriedenheitsurteils für jede Zufriedenheitsdimension unterschiedliche Merkmale des Ver-

---

<sup>70</sup> In einem zweiten Analyseschritt untersucht die Autorin unter der Annahme einer erweiterten Wirkungskette, ob bzw. in welcher Weise das Personalmanagement Einfluss auf Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit haben. Im Folgenden soll nur der erste Analyseschritt der Studie betrachtet werden, da nur dieser für die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit relevant ist.

<sup>71</sup> Die Erfassung der Dienstleistungskontakte erfolgt im Bereich der Damenoberbekleidung über Verlaufsprotokolle in Anlehnung an Barker/Wright (1951): Verhalten wird in natürlichen Beobachtungseinheiten erfasst und nach Inhalt, Qualität und Dauer differenziert und protokolliert.

<sup>72</sup> Vgl. Erbel (2003a): 5. Die Ermittlung der Dimensionen erfolgt mittels Faktorenanalyse. Durch Faktorenanalysen können aus einer großen Menge von Variablen voneinander unabhängige Erklärungsfaktoren herausgefiltert werden. Durch die Reduktion der Variablen auf wenige Faktoren wird die Auswertung der Analysen vereinfacht, da aus einer großen Menge an interessant erscheinenden Variablen alle irrelevanten Informationen ausgeschlossen werden. Vgl. z. B. Häder (2015): 442f; Handl (2010): 227-234.

<sup>73</sup> Vgl. Erbel (2003a): 8.

<sup>74</sup> Für jede Dimension wird dabei ein Regressionsmodell aufgestellt. Vgl. Erbel (2003a): 7.

<sup>75</sup> Es wurden nur eindeutige Verhaltensmerkmale der Mitarbeiter in die Tabelle aufgenommen. Merkmale, die sich z. B. auf die Besuchsdauer der Kunden beziehen, werden wegen mangelnder direkter Beeinflussbarkeit durch den Verkäufer nicht aufgeführt.

käuferverhaltens heranzieht.<sup>76</sup>

Dimension der Kundenzufriedenheit (Faktor)	Inhaltliche Interpretation der Dimension (Abgeleitet aus den auf den Faktoren ladenden Items)	Signifikante Verhaltensmerkmale <sup>77</sup>	Einfluss auf Zufriedenheitsdimension ( $\beta$ )
Beratungskompetenz	Fachkompetenz und Fähigkeit des Mitarbeiters, sich in den Bedarf und die Intentionen des Kunden hineinzusetzen, den Kunden bei seiner Problemlösung/ Entscheidungsfindung zu unterstützen	Verkäufer setzt Entscheidungen	positiv (0,89)
		Bedient bei der Auswahl	positiv (0,66)
		Kontaktende mit Verabschiedung durch Verkäufer	positiv (0,4)
Verfügbarkeit	Potenzielle Bereitschaft des Mitarbeiters den Kunden bei Bedarf zu bedienen und zu beraten	Verkäufer hält punktuell Kontakt zum Kunden	positiv (0,86)
		Verkäufer ohne Bedienung mit Ware beschäftigt	negativ (-0,77)
Sympathie des Kunden	affektive Wirkung des Verkäuferverhaltens auf den Kunden, soziale Wertschätzung des Kunden durch den Mitarbeiter, Vertrauenswürdigkeit des Verkäuferverhaltens	Bedient bei der Auswahl	positiv (0,83)
		Verkäufer unsicher in Interaktion	negativ (-0,4)
Interaktionsinitiative	aktive Kontaktaufnahme und effektive Steuerung des Interaktionsverlaufs zur Erreichung der Kundenintention	Verkäufer in Kontaktsituation aktiv	positiv (0,88)
		Verkäufer gestaltet Interaktion aktiv	positiv (0,76)

Tabelle 2: Dimensionen der Kundenzufriedenheit und signifikante Verhaltensmerkmale nach Erbel (2003a)

Haas (2006a) knüpft mit seiner Arbeit an die Forschung zum adaptiven Verkäuferverhalten an. Er verfolgt das Ziel, zu ermitteln, welche Dimensionen des sachlichen Verkäuferverhaltens in konkreten Beratungssituationen situationsadäquat

<sup>76</sup> Unter Bezugnahme auf die o. g. Wirkungskette sei an dieser Stelle auf die zusätzlichen Ergebnisse des zweiten Analyseschrittes hingewiesen. Vgl. Erbel (2003a): 8-14.

<sup>77</sup> Es wurden nur eindeutige Verhaltensmerkmale der Mitarbeiter in die Tabelle aufgenommen. Merkmale, die sich zwar aus der Analyse der Verlaufsprotokolle ergeben, sich jedoch z. B. auf die Besuchsdauer der Kunden beziehen, werden wegen mangelnder direkter Beeinflussbarkeit durch den Verkäufer nicht aufgeführt.

sind.<sup>78</sup> Aus dem Stand der Forschung zum Verkäuferverhalten und der Literatur leitet der Autor drei Dimensionen des sachlichen Verkäuferverhaltens ab, denen er einen positiven direkten Effekt auf die Beratungszufriedenheit zuschreibt: die Gewinnung von Kundeninformationen, die Vermittlung von Produktinformation und die Vermittlung von Auswahlinformationen.<sup>79</sup> Im Hinblick auf die Untersuchung der Situationsadäquanz des Verkäuferverhaltens geht Haas (2006a) von verschiedenen moderierenden Effekten bei der Wirkung auf die Beratungszufriedenheit aus. Er analysiert sowohl kundenbezogene (Alter und Geschlecht) als auch geschäftsbezogene (Produktauswahl und Produktpräsentation) Effekte.<sup>80</sup> Der Autor kommt bei seiner Analyse zu folgenden Ergebnissen<sup>81</sup>: Von den drei Dimensionen des sachlichen Verkäuferverhaltens haben nur die Gewinnung von Kundeninformationen und die Vermittlung von Produktinformation einen signifikant positiven Einfluss auf die Beratungszufriedenheit. Die Vermittlung von Auswahlinformationen hat nur dann einen signifikanten Einfluss auf die Beratungszufriedenheit, wenn das Geschlecht als Kontextbedingung i. R. des Modells berücksichtigt wird, d. h. dass bei weiblichen Kunden möglichst eindeutige Auswahlinformationen zielführend sind. Außerdem sollte bei älteren Kunden sowie einer übersichtlichen Produktpräsentation die Vermittlung von Produktinformationen im Vordergrund stehen.<sup>82</sup> Haas (2006a) belegt damit, dass die Wirkung des Verkäuferverhaltens nachweislich von der jeweiligen Beratungssituation abhängig ist und bestätigt die Notwendigkeit eines an die Kunden- und Geschäftscharakteristika angepassten, adaptiven Verkäuferverhaltens.<sup>83</sup>

Auf Grundlage attributionstheoretischer Überlegungen in Anlehnung an Weiner (1985/1988) untersuchen Specht/Fichtel/Meyer (2007) in ihrer Arbeit den Einfluss wahrgenommener Anstrengung und wahrgenommener Fähigkeiten des Kunden-

---

<sup>78</sup> Vgl. Haas (2006a): 639.

<sup>79</sup> Vgl. Haas (2006a): 642-645. Bei der Messung des Verkäuferverhaltens bedient sich der Autor der von Niebisch (1993) entwickelten Items zur Erfassung des beobachtbaren Verkäuferverhaltens. Vgl. Niebisch (1993): 425-432 (unv. Diss.). Welche Items dabei den jeweiligen Dimensionen zugeordnet werden, kann einer Tabelle im Anhang 4 dieser Arbeit entnommen werden.

<sup>80</sup> Vgl. Haas (2006a): 648-650.

<sup>81</sup> Es werden fünf Regressionsanalysen durchgeführt: ein Basismodell, das nur die Haupteffekte abbildet, und vier Modelle, die zusätzlich jeweils einen moderierenden Effekt abbilden. Vgl. Haas (2006a): 655f.

<sup>82</sup> Vgl. Haas (2006a): 656-657.

<sup>83</sup> Vgl. Haas (2006a): 659.

kontaktpersonals auf die Kundenzufriedenheit.<sup>84</sup> Die Autoren unterstellen, dass die Wahrnehmung von Verhaltensweisen, die auf diese zwei Konstrukte schließen lassen, die Kundenzufriedenheit mit dem Service erhöht.<sup>85</sup> Der Einfluss der beiden Konstrukte bzw. ihrer Verhaltensausrägungen wird über ein dem Einzelhandel angepasstes Laborexperiment mit anschließender Regressionsanalyse untersucht.<sup>86</sup> Der unterstellte positive Effekt der wahrgenommenen Anstrengung und Fähigkeiten auf die Kundenzufriedenheit wird im Ergebnis unter experimentellen Bedingungen bestätigt.<sup>87</sup> Außerdem stellen die Autoren fest, dass der positive Einfluss der wahrgenommenen Anstrengung und Fähigkeiten des Mitarbeiters auf die Kundenzufriedenheit unabhängig vom wahrgenommenen (u. U. also negativen) Ergebnis der Dienstleistung ist.<sup>88</sup>

Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Analysen unterstreichen *van Dolen et al.* (2002) mit ihrer Arbeit den dyadischen Charakter der Interaktionsbeziehung in Dienstleistungskontakten zwischen Kunden und Mitarbeitern.<sup>89</sup> So steht im Fokus ihrer Arbeit, die wahrgenommene Mitarbeiterleistung simultan aus Sicht des Kunden und aus Sicht des Mitarbeiters zu erfassen, um dann jeweils den Effekt der wahrgenommenen Mitarbeiterleistung auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu messen.<sup>90</sup> Bei der Erfassung der Mitarbeiterleistung übernehmen die Autoren die von Price/Arnould/Deibler (1995) ermittelten fünf Dimensionen des Mitarbeiterverhaltens (Verständnis, Aufmerksamkeit, Authentizität, Kompetenz

---

<sup>84</sup> Zur Attributionstheorie vgl. Kapitel 2.2. Die Autoren stützen sich außerdem auf motivationstheoretische Überlegungen sowie die Erkenntnisse aus der Naiven Psychologie nach Heider (1958). Da Weiner (1988) in seiner attributionalen Theorie aber auf diesen Überlegungen aufbaut, wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen. Für einen Überblick zur Theorie über Naive Psychologie vgl. Heider (1958): 79-124.

<sup>85</sup> Vgl. Specht/Fichtel/Meyer (2007): 535-537. Zur Argumentation vgl. Kapitel 2.2.

<sup>86</sup> Vgl. Specht/Fichtel/Meyer (2007): 534.

<sup>87</sup> Die Stichprobe der Studie bezieht sich jeweils zur Hälfte auf den Einzelhandel und auf Finanzdienstleistungen. Die Hypothesen werden für beide Service Typen zwar gleichermaßen bestätigt/ abgelehnt, die Stärke der Effekte unterscheidet sich jedoch interessanterweise. So ist beispielsweise der Einfluss wahrgenommener Anstrengung ( $\beta=0,519$ ) auf die Kundenzufriedenheit im Einzelhandel höher als der Einfluss wahrgenommener Fähigkeiten ( $\beta=0,487$ ), für Finanzdienstleistung hingegen haben wahrgenommene Fähigkeiten ( $\beta=0,594$ ) einen stärkeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit als wahrgenommene Anstrengung ( $\beta=0,34$ ). Dies kann je nach Service Typ unterschiedliche Schlussfolgerungen für Personalmanagementaktivitäten zur Folge haben. Vgl. Specht/Fichtel/Meyer (2007): 548.

<sup>88</sup> Vgl. Specht/Fichtel/Meyer (2007): 546f.

<sup>89</sup> Der dyadische Charakter meint dabei eine Zweiteilung hinsichtlich der Wahrnehmung der Mitarbeiterleistung (Wahrnehmung durch den Kunden und Wahrnehmung durch den Mitarbeiter selbst) und eine Zweiteilung in Bezug auf die Wirkung auf die Zufriedenheit (Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit). Vgl. van Dolen et al. (2002): 265.

<sup>90</sup> Auf die Unterscheidung der Autoren in interaktionsspezifische (unique encounter) und interaktionsübergreifende (across encounter) Indikatoren der Mitarbeiterleistung wird i. R. dieser Arbeit nicht eingegangen. Vgl. dazu van Dolen et al. (2002): 268f.

und Erfüllen der Mindestvoraussetzungen), die sie in die übergeordneten Kategorien Sozialkompetenz und Aufgabenkompetenz gruppieren.<sup>91</sup> Die Resultate bestätigen insgesamt, dass kundenseitige Wahrnehmungen der Aufgaben- und Sozialkompetenz des Mitarbeiters die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen.<sup>92</sup> Außerdem kann durch die Ergebnisse dargestellt werden, dass Kundenzufriedenheit zusätzlich durch die Wahrnehmung des Mitarbeiters beeinflusst wird: Wenn der Mitarbeiter sich selbst in einer speziellen Interaktion als sozial kompetent wahrnimmt, beeinflusst er damit die Kundenzufriedenheit positiv (Partnereffekt).<sup>93</sup> Die Notwendigkeit einer dyadischen Betrachtung der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion sehen die Autoren damit als bestätigt.<sup>94</sup>

In ihrer Arbeit aus dem Jahr 2004 betrachten *van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004)* schließlich Kundenzufriedenheit differenzierter und konzeptualisieren Mitarbeiterverhalten nach anderen inhaltlichen Schwerpunkten.<sup>95</sup> So unterscheiden sie zwischen der transaktionsspezifischen Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt und der globaleren Beziehungszufriedenheit des Kunden und stellen die Forschungsfrage, welche Verhaltensweisen des Mitarbeiters die jeweilige Zufriedenheit beeinflussen.<sup>96</sup> Die Untersuchung der Forschungsfrage erfolgt durch eine erneute Analyse der Datengrundlage der Studie von van Dolen et al. (2002).<sup>97</sup> Die Ergebnisse der Studie aus 2004 zeigen, dass alle fünf Dimensionen des Mitarbeiterverhaltens nach Price/Arnould/Deibler (1995) einen signifikant positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit dem konkreten Dienstleistungskontakt haben. In Bezug auf die Beziehungszufriedenheit haben hinge-

<sup>91</sup> Vgl. Price/Arnould/Deibler (1995): 44-47. Sozialkompetenz beinhaltet laut van Dolen et al. (2002) Verhaltensweisen, die die emotionalen Kundenbedürfnisse befriedigen und allgemein zur Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen geeignet sind. Aufgabenkompetenz schließt die Kenntnis von Produkten ein sowie die Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden hinsichtlich des Services. Vgl. van Dolen et al. (2002): 266. Ein Überblick über die Items zur Messung der Sozial- und Aufgabenkompetenz ist Anhang 5 beigefügt.

<sup>92</sup> Die Autoren testen ihre Hypothesen durch schriftliche Befragung der Kunden und Mitarbeiter in Möbelgeschäften und anschließende Mehrebenenanalyse. Vgl. van Dolen et al. (2002): 267-269.

<sup>93</sup> Der Mitarbeiter gibt dem Kunden dabei verbal oder nonverbal zu verstehen, dass er wahrnimmt, eine soziale Verbindung zu ihm aufzubauen – was zugunsten der positiven Beurteilung des Dienstleistungskontaktes durch den Kunden ausfällt. Vgl. van Dolen et al. (2002): 276f.

<sup>94</sup> Vgl. van Dolen et al. (2002): 277.

<sup>95</sup> Die Autoren treffen in Anlehnung an die Dimensionen des Mitarbeiterverhaltens nach Price/Arnould/Deibler (1995) eine Unterscheidung bzgl. mitarbeiterspezifischer und durch die Interaktion mit dem Kunden ausgelöster Verhaltensweisen. Für die i. R. dieser Arbeit wesentlichen Resultate ist diese Unterscheidung jedoch nicht von grundlegender Bedeutung. Vgl. van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004): 439.

<sup>96</sup> Vgl. van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004): 438. Zu den unterschiedlichen Begriffsverständnissen der Kundenzufriedenheit vgl. Kapitel 2.2.

<sup>97</sup> Vgl. van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004):438f.

gen nur die Dimensionen Verständnis, Aufmerksamkeit und Kompetenz einen signifikant positiven Einfluss. Die Erfüllung von Mindestanforderungen sowie die Authentizität des Mitarbeiters scheinen beim Aufbau einer längerfristigen, globalen Zufriedenheit des Kunden also eine untergeordnete Rolle zu spielen.<sup>98</sup>

Eine übersichtlich Darstellung der zuvor beschriebenen Ergebnisse der Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug bietet Tabelle 3.

Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug		
Autor/en (Jahr)	Branche	Zentrale Ergebnisse
Erbel (2003a)	Bekleidung	Positive und negative Effekte konkreter Verhaltensmerkmale auf unterschiedliche Dimensionen der Kundenzufriedenheit (Vgl. Tabelle 2)
Haas (2006a)	Elektronische Geräte	Positiver Effekt der drei Verhaltensdimensionen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewinnung von Kundeninformationen</li> <li>▪ Vermittlung von Produktinformationen</li> <li>▪ Vermittlung von Auswahlinformationen</li> </ul> auf die Beratungszufriedenheit
		Bestätigung kunden- und geschäftsbezogener moderierender Effekte auf die Beratungszufriedenheit
Specht/Fichtel/Meyer (2007)	ohne Angabe	Positiver Effekt wahrgenommener Anstrengung und Fähigkeiten des Mitarbeiters auf die Kundenzufriedenheit unabhängig vom Ergebnis der Dienstleistung
van Dolen et al. (2002)	Möbel	Positiver Effekt der durch den Kunden wahrgenommenen Sozial- und Aufgabenkompetenz des Mitarbeiters auf die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt
		Positiver Effekt der durch den Mitarbeiter selbst wahrgenommenen Sozialkompetenz auf die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt (Partnereffekt)
van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004)	Möbel	Positiver Effekt der fünf Verhaltensdimensionen Verständnis, Aufmerksamkeit, Authentizität, Kompetenz und Erfüllen der Mindestvoraussetzungen auf die Transaktionszufriedenheit
		Positiver Effekt der drei Verhaltensdimensionen Verständnis, Aufmerksamkeit und Kompetenz auf die Beziehungszufriedenheit

*Tabelle 3: Darstellung der Ergebnisse der Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug*

<sup>98</sup> Vgl. van Dolen/de Ruyter/Lemmink (2004): 442f.

### 3.3.2 Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung

Die Studie von Goff et al. (1997) befasst sich mit der Wirkung kundenorientierten und verkaufsorientierten Verhaltens auf verschiedene Zufriedenheitsaspekte. Unter Bezugnahme auf die SOCO Skala nach Saxe/Weitz (1982) untersuchen Goff et al. (1997) den Effekt eines kundenorientierten bzw. verkaufsorientierten Verkaufsansatzes auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Verkäufer und dem Händler. Dabei prüfen die Autoren i. R. einer erweiterten Wirkungskette ebenfalls, ob sich die Zufriedenheit mit dem Verkäufer positiv auf die Zufriedenheit mit dem Händler auswirkt und sich die Zufriedenheit mit dem Händler wiederum auf die Zufriedenheit mit dem gekauften Produkt und dem Hersteller dessen überträgt.<sup>99</sup> Die Ergebnisse der Studie bestätigen sowohl einen positiven Einfluss kundenorientierten Verkaufens als auch den negativen Einfluss des verkaufsorientierten Ansatzes auf die Kundenzufriedenheit mit dem Verkäufer.<sup>100</sup> Ein direkter Effekt kunden- bzw. verkaufsorientierten Verhaltens des Verkäufers auf die Zufriedenheit mit dem Händler ist hingegen nicht bzw. nur teilweise signifikant nachweisbar.<sup>101</sup> Die o. g. Einflüsse der Zufriedenheitsaspekte untereinander konnten allerdings alle empirisch nachgewiesen werden.<sup>102</sup> Die Autoren sehen dies als Bestätigung, dass die SOCO des Verkäufers einen zwar indirekten, aber dennoch bedeutenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit dem Produkt selbst und der produktbezogenen Zufriedenheit mit dem Hersteller hat.<sup>103</sup>

*Haas (2006b)* beschäftigt sich mit der Wirkung des kundenorientierten Verkaufens auf die Beratungszufriedenheit des Kunden. Das Konstrukt des kundenorientierten Verkaufens definiert er, wie in Kapitel 2.1 bereits erläutert, durch die Dimensionen Entscheidungsunterstützung, Aufbau eines positiven Gesprächsklimas und Vermeidung von Abschlussdruck.<sup>104</sup> Diesen Verhaltensdimensionen spricht er unter Bezugnahme auf die Risikotheorie einen positiven Einfluss auf die Bera-

---

<sup>99</sup> Die Untersuchung bezieht sich auf Käufer und Verkäufer von Fahrzeugen unterschiedlicher Händler und Hersteller. Vgl. Goff et al. (1997): 174f.

<sup>100</sup> Die Bestätigung der Hypothesen erfolgt auf dem 5%-Signifikanzniveau. Vgl. Goff et al. (1997): 178.

<sup>101</sup> Die Ergebnisse der Studie sind diesbezüglich nicht eindeutig. Die Hypothesen können in zwei unterschiedlichen Modellen weder in Gänze abgelehnt noch bestätigt werden. Vgl. dazu Goff et al. (1997): 178.

<sup>102</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 177.

<sup>103</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 178.

<sup>104</sup> Eine Übersicht über die Dimensionen und der ihnen zugrunde gelegten Items zur Messung findet sich im Anhang 6. Dabei wird jede Dimension als i. R. der Studie betrachtetes Konstrukt bezeichnet.

tungszufriedenheit zu.<sup>105</sup> Außerdem unterstellt der Autor negative Interaktionseffekte zwischen den Verhaltensdimensionen. Haas (2006b) geht davon aus, dass besonders intensives Betonen einzelner Dimensionen des kundenorientierten Verkaufens die Wirkung der anderen Dimensionen auf die Beratungszufriedenheit abschwächt. Er argumentiert, dass die Verhaltensdimensionen umso besser zur Befriedigung der Risikoreduktionsbedürfnisse des Kunden geeignet sind, je stärker sie ihm gegenüber gezeigt werden. Mit dem Ausmaß, mit dem ein Verkäufer eine bestimmte Verhaltensdimension zeigt, verringert sich demnach das Risikoreduktionsbedürfnis des Kunden. Die Befriedigung dieses verringerten Risikoreduktionsbedürfnisses durch die anderen Verhaltensdimensionen führt in Folge in einem geringeren Ausmaß zu Beratungszufriedenheit.<sup>106</sup> Sämtliche Hypothesen kann Haas (2006b) in seiner Studie bestätigen.<sup>107</sup> So beeinflusst jede Dimension des kundenorientierten Verkaufens die Beratungszufriedenheit des Kunden positiv. Auch die Interaktionseffekte können empirisch belegt werden. Zeigt ein Verkäufer beispielsweise besonders intensives Verhalten zum Aufbau eines positiven Gesprächsklimas, schwächt er damit die Wirkung entscheidungsunterstützenden Verhaltens auf die Beratungszufriedenheit ab.<sup>108</sup> Laut Haas (2006b) besteht demnach zwischen den Verhaltensdimensionen ein gewisses substitutives Verhältnis. Der Autor schließt daraus, dass Verkäufer nicht alle Verkaufsdimensionen gleich gut beherrschen müssen, sondern Schwächen in einer Dimension durch Stärken an anderer Stelle im Beratungsgespräch kompensieren können.<sup>109</sup>

*Hennig-Thurau (2004)* testet in seiner Studie das in Kapitel 2.1 erwähnte COSE Konstrukt und dessen Wirkung auf die Beziehungszufriedenheit des Kunden in

---

<sup>105</sup> Vgl. Haas (2006b): 239. Vgl. zur Risikotheorie Kapitel 2.2.

<sup>106</sup> Vgl. Haas (2006b): 239.

<sup>107</sup> Die Datenerhebung erfolgt in Bekleidungs- und Elektronikgeschäften. Alle Hypothesen werden auf dem 1%-Signifikanzniveau bestätigt. Vgl. Haas (2006b): 240-242.

<sup>108</sup> Die Interaktionseffekte werden mittels Mehrgruppen-Kausalanalyse untersucht. Die notwendige Differenz der  $\chi^2$ -Werte von 5,99 zum Nachweis der Interaktionseffekte wird mit Werten von 8,57 bis 68,69 auf dem 5%-Signifikanzniveau erreicht. Vgl. Haas (2006b): 242. Zur Methode der Mehrgruppen-Kausalanalyse vgl. z. B. Homburg/Dobratz (1998): 456f.; Stock-Homburg (2009): 149-151.

<sup>109</sup> Vgl. Haas (2006b): 242. In einer weiteren Studie findet Haas (2009) zudem heraus, dass kundenorientiertes Verhalten in Bezug auf den tatsächlichen Kaufabschluss des Kunden nicht immer von Vorteil ist. Seine Ergebnisse belegen, dass die Dimensionen des kundenorientierten Verkaufens teilweise einen negativen Effekt auf die Kaufentscheidung haben. Haas (2009) schlussfolgert, dass ein Kaufabschluss wahrscheinlicher ist, wenn ein gewisser Abschlussdruck durch den Verkäufer aufgebaut wird. Vgl. Haas (2009): 21.

Bezug auf Anbieter von Medienprodukten.<sup>110</sup> Der Autor erstellt sein Konstrukt von Kundenorientierung und dessen Dimensionen auf Grundlage der Anforderungen, die an den Servicemitarbeiter zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse gestellt werden: Motivation, fachliche und soziale Fähigkeiten und die Autorität, eigene Entscheidungen treffen zu dürfen.<sup>111</sup> Diesen vier Dimensionen von COSE und dem Gesamtkonstrukt kann Hennig-Thurau (2004) in seiner Studie jeweils einen signifikant positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit nachweisen.<sup>112</sup>

Eine Übersicht über die zuvor beschriebenen Ergebnisse der Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung findet sich in Tabelle 4.

Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung		
Autor/en (Jahr)	Branche	Zentrale Ergebnisse
Goff et al. (1997)	Bekleidung	Positiver Effekt kundenorientierten Verhaltens und negativer Effekt verkaufsorientierten Verhaltens auf die Kundenzufriedenheit mit dem Verkäufer
		Positiver Effekt der Kundenzufriedenheit mit dem Verkäufer auf die Zufriedenheit mit dem Händler, dem gekauften Produkt und dem Hersteller
Haas (2006b)	Elektronische Geräte	Positiver Effekt der drei Verhaltensdimensionen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungsunterstützung</li> <li>▪ Aufbau eines positiven Gesprächsklimas</li> <li>▪ Vermeidung von Abschlussdruck</li> </ul> auf die Beratungszufriedenheit
		Negative Interaktionseffekte der Verhaltensdimensionen auf die Wirkung der jeweils anderen Dimensionen auf die Beratungszufriedenheit
Hennig-Thurau (2004)	ohne Angabe	Positiver Effekt der vier COSE Dimensionen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation</li> <li>▪ Fachliche Fähigkeiten</li> <li>▪ Soziale Fähigkeiten</li> <li>▪ Autorität, eigene Entscheidungen treffen zu dürfen</li> </ul> auf die Kundenzufriedenheit

*Tabelle 4: Darstellung der Ergebnisse der Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung*

<sup>110</sup> Das Modell der COSE Konsequenzen enthält neben dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit auch die Konstrukte Kundenbindung und Kundenengagement, auf deren Wirkungsbeziehungen in dieser Arbeit jedoch nicht eingegangen wird. Vgl. Hennig-Thurau (2004): 646. Die vorliegende Analyse bezieht sich auf den Teil der Stichprobe, der in Bezug auf die Kundenorientierung von Mitarbeitern im Wareneinzelhandel erhoben wird. Ein weiterer Teil der Stichprobe wird in Bezug auf Mitarbeiter von Reisebüros erhoben. Vgl. Hennig-Thurau (2004): 466.

<sup>111</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004):463-466. Vgl. Anhang 2.

<sup>112</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004): 470f. Die Hypothesen werden auf dem 5%-Signifikanzniveau bestätigt.

### 3.4 Kritische Würdigung ausgewählter Studien: Der Einfluss kundenorientierten Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit

#### 3.4.1 Objektivität

Die Messergebnisse empirischer Studien sind dann objektiv, wenn verschiedene Personen, die die Messungen unabhängig voneinander vornehmen, zu den gleichen Messergebnissen gelangen würden.<sup>113</sup> Eine Art der Messobjektivität ist die Durchführungsobjektivität. Demnach ist eine Messung objektiv, wenn der Untersuchungsleiter die befragte Person nicht durch sein äußeres Erscheinungsbild oder andere Faktoren (z. B. Fragen, die eine Wertung des Untersuchungsleiters enthalten) beeinflusst.<sup>114</sup> Für Messungen ergibt sich damit einerseits die Forderung nach geringstmöglicher sozialer Interaktion zwischen befragter Person und Untersuchungsleiter sowie andererseits nach einer Standardisierung bei der Datenerhebung.<sup>115</sup> Der Forderung nach Standardisierung bei der Datenerhebung sind alle Autoren in ihren Studien nachgekommen. Sämtliche Daten werden mithilfe standardisierter Fragebögen erhoben, die keinerlei offene Fragen enthalten: zur Datenerhebung werden entweder Wahr/Falsch-Fragen genutzt oder die Fragen können mithilfe von Likert-Skalen beantwortet werden.<sup>116</sup>

Hinsichtlich der sozialen Interaktion zwischen Untersuchungsleiter und befragten Personen weisen die Studien hingegen Unterschiede auf. In der Studie von Goff et al. (1997) werden die Kunden per E-Mail gebeten, den Fragebogen auszufüllen und bei Hennig-Thurau (2004) handelt sich um einen Online-Fragebogen.<sup>117</sup> Persönliche Interaktion zwischen Untersuchungsleiter und Auskunftsperson gibt es mithin nicht. In der Studie von Haas (2006b) werden Kunden, die sich im Einzelhandelsgeschäft beraten ließen, im Anschluss persönlich befragt.<sup>118</sup> Die befragten Kunden könnten somit durch das Erscheinungsbild, bestimmte Betonungen oder

---

<sup>113</sup> Vgl. Himme (2009): 485.

<sup>114</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009): 80. Auf die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität wird wegen mangelnder Informationen nicht weiter eingegangen.

<sup>115</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009): 80; Borchardt/Göthlich (2009): 46.

<sup>116</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 176; Haas (2006b): 240; Hennig-Thurau (2004): 467. Es wird jeweils eine fünf- oder siebenstufige Likert-Skala gewählt, die von einer stark positiven bis zu einer stark negativen Einstellung zu einer Aussage reicht. Die Likert-Skalen bestehen aus einer Mehrzahl von Items, deren Zusammenstellung i. d. R. über eine Itemanalyse bestimmt wird. Vgl. dazu auch Greving (2009): 73-77.

<sup>117</sup> Bei der Datenerhebung für die Studie von Hennig-Thurau (2004) werden allerdings Studenten aufgefordert, jeweils zehn Personen „zu motivieren, den Online-Fragebogen auszufüllen“. Welchen Einfluss der Untersuchungsleiter dadurch indirekt auf die erhobenen Daten nimmt, ist jedoch kaum zu beurteilen. Vgl. Hennig-Thurau (2004): 466.

<sup>118</sup> Vgl. Haas (2006b): 240.

die Mimik des Leiters der Befragung beeinflusst werden. Außerdem ist es möglich, dass der jeweilige Erhebungskontext bei der persönlichen Befragung (z. B. Ort der Datenerhebung, Kompetenz des Leiters der Befragung, Anwesenheit Dritter) auf die Antworten des Kunden einwirkt.<sup>119</sup> Der Forderung nach geringstmöglicher sozialer Interaktion ist Haas (2006b) insgesamt nicht hinreichend nachgekommen, wodurch die Objektivität seiner Messergebnisse gefährdet ist.

### 3.4.2 Reliabilität

Die Reliabilität meint die Zuverlässigkeit und Stabilität eines Messinstruments und zeichnet sich dadurch aus, dass die Messwerte bei einer wiederholten Messung reproduzierbar sind.<sup>120</sup> I. R. dieser Analyse wird insbesondere die Interne-Konsistenz-Reliabilität geprüft.<sup>121</sup> Diese betrachtet die Korrelation der Indikatoren (Items) eines Konstrukts untereinander und fordert Homogenität der Items. Das bedeutet, die Items einer Skala zur Messung von Konstrukten müssen i. R. der internen Konsistenz widerspruchsfrei und eindimensional sein.<sup>122</sup> Als Maß für die interne Konsistenz der Items wird das Cronbachs Alpha herangezogen, das zwischen Null und Eins liegen kann.<sup>123</sup> Je größer die Korrelationen zwischen den Items, desto näher rückt das Cronbachs Alpha an eins und desto höher ist die Reliabilität.<sup>124</sup> Als Anspruchsniveau für die vorliegenden Studien wird i. R. dieser Analyse der Schwellenwert von 0,7 gelten.<sup>125</sup>

Zusätzlich zum Cronbachs Alpha werden die i. R. der Kausalanalysen ermittelten Werte für die Faktorreliabilität (FR, Schwellenwert 0,6) und die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV, Schwellenwert 0,5) zur Beurteilung der Reliabilität heran-

---

<sup>119</sup> Vgl. Meinefeld (1985): 301f.

<sup>120</sup> Vgl. Himme (2009): 485; Stock-Homburg (2009): 133; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009): 81.

<sup>121</sup> In Ermangelung einer Vergleichsmessung können die Parallel-Test-Reliabilität und die Test-Retest-Reliabilität nicht betrachtet werden. Vgl. zu den Testverfahren z. B. Häder (2015): 105-108.

<sup>122</sup> Vgl. Himme (2009): 488; Peter (1979): 8. Die Eindimensionalität des Items wird über die Faktorenanalyse ermittelt. Das Maß für die Eindimensionalität ist die Faktorladung, diese stellt den Zusammenhang des Items mit einem extrahierten Faktor dar. Vgl. Salcher/Hoffelt (1995): 317.

<sup>123</sup> Vgl. z. B. Stock-Homburg (2009): 137f.

<sup>124</sup> Vgl. Winter (2005): 122.

<sup>125</sup> Der Schwellenwert von 0,7 ist weitestgehend in der Literatur anerkannt. Vgl. Stock-Homburg (2009): 137; Himme (2009): 489.

gezogen.<sup>126</sup> Beide Gütemaße geben die Eignung der Faktoren zur Erklärung aller ihm zugeordneten Indikatoren an und haben den Grundgedanken, dass die erklärte Varianz größer sein soll als die Varianz des Messfehlers.<sup>127</sup> Die für die Reliabilitätsbeurteilung herangezogenen Gütemaße sowie die jeweiligen Schwellenwerte werden in Tabelle 5 zusammenfassend dargestellt.<sup>128</sup>

Gütekriterium	Schwellenwert
Cronbachs Alpha	$\geq 0,7$
Faktorreliabilität (FR)	$\geq 0,6$
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	$\geq 0,5$

Tabelle 5: Gütekriterien zur Reliabilitätsbeurteilung

Goff et. al (1997) wählen die Kundenorientierung und Verkaufsorientierung als exogene (unabhängige) Konstrukte und Zufriedenheit mit dem Verkäufer, Händler, Produkt und dem Hersteller als endogene (abhängige) Konstrukte in ihrem Modell.<sup>129</sup> Die Konstrukte Kundenorientierung und Verkaufsorientierung werden über Verhaltensmerkmale der Verkäufer in Anlehnung an die von Saxe/Weitz (1982) entwickelte SOCO Skala gemessen – die derzeit ein Cronbachs Alpha von 0,86 bzw. 0,83 in der zweiten Stichprobe aufweisen konnte.<sup>130</sup> Die SOCO Skala wird von Goff et al. (1997) mittels Faktorenanalyse in drei Teilskalen pro Konstrukt eingeteilt (CO1-3; SO1-3), die jeweils zwei bis fünf Items enthalten.<sup>131</sup> Die Bildung von Teilskalen kann zu einer besseren Überschaubarkeit der Skalen für den Kunden führen, wird jedoch ohne inhaltliche Schwerpunkte bzw. nähere Bezeichnung dieser durchgeführt. Als Folge weisen die sechs Skalen deutlich verminderte Alpha Werte auf, die zwischen 0,52 und 0,84 variieren. Drei der sechs Alpha Werte erreichen den Schwellenwert von 0,7 mithin nicht.<sup>132</sup> Eine nachträgliche Anpassung bzw. Eliminierung von Items zur Erhöhung der Werte von Cron-

<sup>126</sup> Die Indikatorreliabilität ist ein zusätzliches Maß zur Beurteilung einzelner Indikatoren, wird aufgrund fehlender Informationen jedoch nicht betrachtet. Vgl. dazu z. B. Himme (2009): 490. Anmerkung: In allen drei Studien werden die jeweiligen Wirkungszusammenhänge mittels Kausalanalyse untersucht.

<sup>127</sup> Vgl. Himme (2009): 490; Götz/Liehr-Gobbers (2004): 727.

<sup>128</sup> Bei der Beurteilung der Reliabilität der Messungen werden in den Studien sowohl die Konstrukte mit Bezug zur Kundenorientierung als auch diese mit Bezug zur Kundenzufriedenheit betrachtet.

<sup>129</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 176.

<sup>130</sup> Vgl. Saxe/Weitz (1982): 345f.; siehe auch Anhang 1.

<sup>131</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 176. Die Autoren folgen der Empfehlung von Bagozzi/Baumgartner (1994): demnach sei eine Anzahl von drei bis fünf Items pro Skala optimal. Die Teilskalen inklusive der verwendeten Items werden in einer Tabelle im Anhang abgebildet.

<sup>132</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 180.

bachs Alpha ist nicht erfolgt.<sup>133</sup> Für die Gesamtkonstrukte Kundenorientierung und Verkaufsorientierung sowie die vier Konstrukte zur Kundenzufriedenheit liefern die Autoren keine Werte für Cronbachs Alpha.<sup>134</sup> Die Faktorreliabilitäten liegen mit Werten von 0,68 bis 0,92 zwar alle über dem geforderten Schwellenwert von 0,6, die DEV zweier Konstrukte erreicht den Schwellenwert von 0,5 jedoch nicht. Das Konstrukt Kundenorientierung weist eine unzureichende DEV von 0,44 auf, die Kundenzufriedenheit mit dem Hersteller eine DEV von 0,45. Die Werte zur Überprüfung der Reliabilität der Messung liegen damit entgegen der Formulierung der Autoren nicht im akzeptablen Bereich.<sup>135</sup>

Das Gesamtkonstrukt des kundenorientierten Verkaufens misst *Haas (2006b)* über die drei Konstrukte Entscheidungsunterstützung, Aufbau eines positiven Gesprächsklimas und Vermeidung von Abschlussdruck.<sup>136</sup> Für die Messung der drei Konstrukte wählt der Autor Verhaltensmerkmale von Verkäufern in Anlehnung an *Saxe/Weitz (1982)* für die Entscheidungsunterstützung und die Vermeidung von Abschlussdruck und in Anlehnung an *Donovan/Brown/Mowen (2004)* und *Lee/Dubinsky (2003)* für den Aufbau eines positiven Gesprächsklimas.<sup>137</sup> Für die Messung der Beratungszufriedenheit greift *Haas (2006b)* auf drei Items in Anlehnung an *van Dolen et al (2002)* zurück.<sup>138</sup> Alle vier Konstruktmessungen erfüllen die Anforderungen an die o. g. Gütemaße: die Werte von Cronbachs Alpha liegen zwischen 0,81 und 0,93 sowie die Faktorreliabilitäten zwischen 0,82 und 0,93 und die DEV der Konstrukte zwischen 0,51 und 0,81. Damit liegen alle Werte über dem jeweiligen Schwellenwert im akzeptablen Bereich, was auf eine intern konsistente Intemauswahl und eine gute Reliabilität der Messungen schließen lässt.<sup>139</sup>

*Hennig-Thurau (2004)* misst jede seiner vier COSE Dimensionen über drei i. R. der Studie entwickelte Items.<sup>140</sup> Die Beziehungszufriedenheit des Kunden mit dem Einzelhandelsunternehmen misst der Autor anhand von vier Items in Anleh-

---

<sup>133</sup> Vgl. zur Eliminierung von Items *Churchill (1979)*: 68.

<sup>134</sup> Die vier Konstrukte zur Kundenzufriedenheit werden jeweils über einen Zufriedenheits- und einen Unzufriedenheitsitem gemessen. Vgl. *Goff et al. (1997)*: 176.

<sup>135</sup> Vgl. *Goff et al. (1997)*: 176f.

<sup>136</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2 und Anhang 6.

<sup>137</sup> Vgl. *Saxe/Weitz (1982)*: 345f.; *Donovan/Brown/Mowen (2004)*: 143f.; *Lee/Dubinsky (2003)*: 24. Vgl. Anhang 1 und 7.

<sup>138</sup> Vgl. *Haas (2006b)*: 244; *van Dolen et al. (2002)*: 269.

<sup>139</sup> Vgl. *Haas (2006b)*: 241. Von guter Reliabilität sprechen *Bortz/Döring (2006)* bei Alpha Werten über 0,8. Vgl. *Bortz/Döring (2006)*: 275.

<sup>140</sup> Vgl. *Hennig-Thurau (2004)*: 466f. Eine Übersicht der gewählten Items zur Messung der Konstrukte i. R. der Studie von *Hennig-Thurau* findet sich im Anhang 8.

nung an Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2002).<sup>141</sup> Die Werte für Cronbachs Alpha liegen sowohl für alle Dimensionen als auch die Kundenzufriedenheit über 0,9 und damit deutlich über dem geforderten Schwellenwert. Angaben zur FR hat der Autor nicht gemacht, die angegebenen DEV liegen mit Werten zwischen 0,8 und 0,91 jedoch ebenfalls deutlich über der Mindestanforderung von 0,5.<sup>142</sup> Anhand der gegebenen Informationen kann von intern konsistenten Itemskalen und einer guten Reliabilität ausgegangen werden.<sup>143</sup>

### 3.4.3 Validität

Validität meint die Gültigkeit einer Messung und drückt aus, dass ein Messverfahren auch das misst, was gemessen werden soll.<sup>144</sup> Für die vorliegende Arbeit wird die Konstruktvalidität der Messungen von besonderer Bedeutung sein. Konstruktvalidität drückt sich nach Peter (1981) in dem Grad aus, in dem die Messung Größe und Richtung einer repräsentativen Auswahl der Konstrukteigenschaften abbildet und die Messung nicht durch Elemente anderer Konstrukte oder systematische Messfehler verfälscht wird.<sup>145</sup>

Um Konstruktvalidität nachweisen zu können, müssen Messungen sowohl Konvergenz- als auch Diskriminanzvalidität aufweisen.<sup>146</sup> Die Diskriminanzvalidität bezieht sich auf den Grad, zu dem sich die Messungen verschiedener Konstrukte voneinander unterscheiden.<sup>147</sup> Durch die Diskriminanzvalidität wird sichergestellt, dass die einzelnen Faktoren bzw. Dimensionen eines übergeordneten Konstrukts tatsächlich verschiedene Facetten desselben Konstrukts messen.<sup>148</sup> Zur Prüfung

---

<sup>141</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004): 466; Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2002): 244.

<sup>142</sup> Die DEV wird nur für die vier COSE Dimensionen angegeben. Vgl. Hennig-Thurau (2004): 468f.

<sup>143</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006): 275.

<sup>144</sup> Vgl. Himme (2009): 491.

<sup>145</sup> Vgl. Peter (1981): 134. Auf die Inhaltsvalidität wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Diese ist durch den Grad gekennzeichnet, mit dem die Messergebnisse inhaltlich-semantic das der Messung zugrunde liegende Konstrukt repräsentieren und kann durch objektiv quantitative Werte nicht angegeben werden. Die Inhaltsvalidität wird auch Expertenvalidität genannt, da eine Überprüfung i. d. R. subjektiv durch Experten erfolgt. Vgl. Himme (2009): 492. Einige kritische Anmerkungen in Bezug auf Inhalt und Messung der Konstrukte werden dennoch in Kapitel 3.4.4 gemacht.

<sup>146</sup> Vgl. Himme (2009): 493. Die nomologische Validität wird i. R. der Arbeit nicht betrachtet, da dazu keinerlei Informationen in den untersuchten Studien geliefert werden und zu den Konstrukten keine einheitliche übergeordnete Theorie existiert. Vgl. dazu Stock (2002): 134f.

<sup>147</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 134.

<sup>148</sup> Vgl. Stock (2002): 67.

der Diskriminanzvalidität wird das Fornell-Larcker-Kriterium gewählt.<sup>149</sup> Die Diskriminanzvalidität zwischen zwei Faktoren liegt demnach vor, wenn die DEV eines Faktors größer ist als jede quadrierte Korrelation eines Faktors mit einem anderen Faktor.<sup>150</sup>

Im Allgemeinen drückt sich die Konvergenzvalidität in dem Grad aus, zu dem weitgehend verschiedene Messungen desselben Konstrukts miteinander korrelieren.<sup>151</sup> I. R. der Kausalanalyse kann von Konvergenzvalidität ausgegangen werden, wenn die einem Faktor zugeordneten Indikatoren untereinander in einer starken Beziehung stehen.<sup>152</sup> Zum Nachweis von Konvergenzvalidität ist es nach Himme (2009) naheliegend, einen einfachen Signifikanztest der Faktorladungen durchzuführen. Faktorladungen sollen hinreichend groß und signifikant sein.<sup>153</sup> Wie hoch eine Faktorladung sein sollte, ist in der Literatur nicht eindeutig festgelegt. Am häufigsten werden allerdings Ladungen von mindestens 0,4 gefordert, weshalb dieser Schwellenwert für die folgende Analyse ebenfalls gewählt wird.<sup>154</sup> Die Überprüfung der Signifikanz soll mittels einseitigem t-Test auf dem 5%-Signifikanzniveau erfolgen.<sup>155</sup>

Des Weiteren soll die Gütebeurteilung der durchgeführten Untersuchungen anhand globaler Gütekriterien erfolgen.<sup>156</sup> Mithilfe globaler Kriterien kann beurteilt werden, wie gut das gesamte Messmodell – und damit die in den Hypothesen dargestellten Zusammenhänge – mit der empirisch ermittelten Datenstruktur übereinstimmen.<sup>157</sup> Betrachtet werden in dieser Analyse folgende globale Anpassungsmaße, soweit diese in den Studien angegeben werden: der Goodness-of-Fit-Index (GFI), der Adjusted Goodness-of-Fit-Index (AGFI), der normierte Chi-Quadrat-Wert ( $\chi^2/df$ ), der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) und der

---

<sup>149</sup> Vgl. Fornell/Larcker (1981): 46. Ein alternatives Kriterium ist der  $\chi^2$ -Differenztest. Bis auf Hennig-Thurau (2004) hat jedoch sonst kein Autor Informationen dazu geliefert. Darum wird auf dieses Kriterium nicht weiter eingegangen, zumal das Fornell-Larcker-Kriterium im Vergleich als wesentlich strenger angesehen wird. Vgl. Hennig-Thurau (2004): 469; Haas (2006b): 241; Stock-Homburg (2009): 67.

<sup>150</sup> Vgl. Himme (2009): 495.

<sup>151</sup> Vgl. Peter (1981): 136.

<sup>152</sup> Vgl. Himme (2009): 495.

<sup>153</sup> Vgl. Himme (2009): 495;

<sup>154</sup> Vgl. Mann (2004): 233; Peterson (2000): 272.

<sup>155</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 143.

<sup>156</sup> Bei der Prüfung des Gesamtmodells durch globale Gütekriterien kann nicht immer eindeutig zwischen Reliabilität und Validität unterschieden werden. Eine hohe Modellanpassung an die empirischen Daten kann laut Fritz (1995) jedoch implizit als Hinweis für die Konvergenzvalidität angesehen werden. Vgl. Mann (2004): 236; Fritz (1995): 135.

<sup>157</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 140; Mann (2004): 235.

Root Mean Square Residual (RMSR). Der GFI stellt ein Maß für die im Modell erklärte Varianz dar und beschreibt, wie gut das statistische Modell insgesamt eine Menge von Beobachtungen trifft.<sup>158</sup> Der GFI kann zwischen Null und Eins liegen, ein Wert von Eins weist auf eine perfekte Modellanpassung hin. In der Literatur und auch i. R. dieser Analyse wird ein Mindestwert von 0,9 gefordert.<sup>159</sup> Im Unterschied zum GFI berücksichtigt der AGFI zusätzlich die Zahl der Freiheitsgrade und korrigiert somit einen möglichen stichprobenspezifischen Overfit des GFI.<sup>160</sup> Auch für den AGFI wird ein Mindestwert von 0,9 gefordert.<sup>161</sup> Der Chi-Quadrat-Anpassungstest prüft die Nullhypothese, dass die empirische Kovarianzmatrix mit der vom Modell generierten Kovarianzmatrix übereinstimmt.<sup>162</sup> Der Test ist jedoch abhängig von der Stichprobengröße. Daher wird der  $\chi^2$ -Wert durch die Zahl der Freiheitsgrade (df) dividiert und somit normiert. Je geringer der normierte Wert ist, desto besser ist die Modellanpassung.<sup>163</sup> Bei welchem Wert ein guter Modellfit unterstellt werden kann, ist allerdings in der Literatur nicht eindeutig festgelegt.<sup>164</sup> Häufig wird ein Höchstwert zwischen Zwei und Fünf gefordert.<sup>165</sup> Für diese Arbeit wird ein Maximalwert von Fünf für einen akzeptablen Modellfit gefordert. Der RMSEA berechnet den Grad der Annäherung des Modells an die Realität.<sup>166</sup> Für einen guten Modellfit sollte der RMSEA einen Wert kleiner als 0,05 aufweisen, Werte bis maximal 0,1 werden gemeinhin, wie auch in dieser Analyse, als akzeptabel betrachtet.<sup>167</sup> Der RMSR ist die durchschnittliche Restvarianz, die vom Modell nicht erklärt wird.<sup>168</sup> Bei standardisierter Berechnung kann der RMSR Werte zwischen Null und Eins annehmen, wobei der Idealwert bei Null liegt. Als Höchstmaße für den Modellfit werden ebenfalls 0,05 für einen guten, und maximal 0,1 für einen akzeptablen Modellfit festgelegt.<sup>169</sup>

Die für die Validitätsbeurteilung herangezogenen Gütemaße sowie die jeweiligen Anforderungen bzw. Schwellenwerte werden in Tabelle 6 dargestellt.

<sup>158</sup> Vgl. Abfalter (2009): 307f.; Stock-Homburg (2009): 142f.

<sup>159</sup> Vgl. Backhaus (2003): 372-374; Stock-Homburg (2009): 142.

<sup>160</sup> Vgl. Abfalter (2009): 308.

<sup>161</sup> Stock-Homburg (2009): 142. Homburg/Baumgartner (1995): 172.

<sup>162</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 140.

<sup>163</sup> Je mehr Personen Teil der Untersuchung sind, desto schlechter erscheint das Modell i. R. des Chi-Quadrat-Anpassungstests unter ansonsten gleichen Umständen. Vgl. Abfalter (2009): 306.

<sup>164</sup> Vgl. Bollen (1989): 278.

<sup>165</sup> Vgl. z. B. Balderjahn (1986): 109; Stock-Homburg (2009): 141; Fritz (1995): 140.

<sup>166</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): 141.

<sup>167</sup> Vgl. Abfalter (2009):307; Mann (2004): 242.

<sup>168</sup> Vgl. Mann (2004): 240.

<sup>169</sup> Vgl. Abfalter (2009): 308; Mann (2004): 240.

Gütekriterium	Anforderung/ Schwellenwert
Diskriminanzvalidität	
Fornell-Larcker-Kriterium	DEV eines Faktors > jede quadrierte Korrelation des Faktors mit einem anderen Faktor
Konvergenzvalidität	
Höhe und Signifikanz von Faktorladungen (einseitiger Test auf 5%-Signifikanzniveau)	Faktorladung $\geq 0,4$ t-Wert $\geq 1,645$
GFI	$\geq 0,9$
AGFI	$\geq 0,9$
$\chi^2/df$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$ bzw. $0,1$
RMSR	$\leq 0,05$ bzw. $0,1$

Tabelle 6: Gütekriterien zur Validitätsbeurteilung

In der Studie von Goff *et al.* (1997) kann das Fornell-Larcker-Kriterium zur Prüfung der Diskriminanzvalidität wegen fehlender Daten nicht untersucht werden.<sup>170</sup> Nach eigener Aussage der Autoren mangelt es aber an Diskriminanzvalidität in Bezug auf die vier Zufriedenheitskonstrukte, sodass nicht sichergestellt ist, dass die verschiedenen Konstrukte auch tatsächlich verschiedene Facetten der Kundenzufriedenheit messen.<sup>171</sup> Zu dem Konstrukten Kundenorientierung und Verkaufsorientierung lassen sich keine Aussagen zur Diskriminanzvalidität machen. Hinsichtlich der Konvergenzvalidität fällt auf, dass schon bei Bildung der sechs Teilskalen zur Kunden- und Verkaufsorientierung Items berücksichtigt werden, mit Faktorladungen, deren Werte im Bereich von 0,11 bis 0,39 den geforderten Schwellenwert von 0,4 teilweise deutlich unterschreiten. Außerdem werden keine Angaben zur Signifikanz der Faktorladungen gemacht.<sup>172</sup> Die durch die Teilskalen abgebildeten Konstrukte laden zwar signifikant aber nicht alle ausreichend hoch auf die Konstrukte Kundenorientierung und Verkaufsorientierung. So weist das Konstrukt der Teilskala CO2 eine unzureichende Faktorladung von 0,3 auf das Gesamtkonstrukt Kundenorientierung auf.<sup>173</sup> Die globalen Anpassungsmaße liegen in der Studie von Goff *et al.* (1997) zweifach vor, da zwei alternative Modelle

<sup>170</sup> Die Korrelationen sind jeweils für die einzelnen Faktoren der Gesamtkonstrukte angegeben, die DEV jedoch nur für die Gesamtkonstrukte. Vgl. Goff *et al.* (1997): 181.

<sup>171</sup> Goff *et al.* (1997) argumentieren u. a. mit hohen Korrelationen zwischen den Faktoren der Zufriedenheitskonstrukte. Vgl. Goff *et al.* (1997): 179-181.

<sup>172</sup> Vgl. Goff *et al.* (1997): 180. Vgl. auch Anhang 7.

<sup>173</sup> Vgl. Goff *et al.* (1997): 177.

gemessen werden.<sup>174</sup> Der GFI liegt mit Werten von 0,933 und 0,939 ( $\geq 0,9$ ) im akzeptablen Bereich, ebenso wie der RMSR mit Werten von 0,06 und 0,054 ( $\leq 0,1$ ). Der normierte Chi-Quadrat-Wert liegt zwar mit 4,43 bzw. 4,88 annähernd am Höchstwert, ist aber dennoch akzeptabel i. R. dieser Analyse ( $\leq 5$ ). Mit einem AGFI von 0,899 in beiden Modellen – und damit einer knappen Unterschreitung des Mindestwerts von 0,9 – liegt der Modellfit nicht mehr in einem akzeptablen Bereich.<sup>175</sup> An der Konvergenzvalidität muss insgesamt aufgrund der unzureichenden Faktorladungen und der sowohl grenzwertigen als auch grenzüberschreitenden Werte der globalen Anpassungsmaße gezweifelt werden. Wegen der zusätzlichen Defizite in Bezug auf die Diskriminanzvalidität kann das Vorliegen von Konstruktvalidität in der Studie von Goff et al. (1997) insgesamt nicht bestätigt werden. Die Gültigkeit der auf den Messungen beruhenden Aussagen und Schlussfolgerungen muss damit in Frage gestellt werden.

In der Studie von Haas (2006b) wird das Fornell-Larcker-Kriterium für sämtliche Faktorenkombinationen des kundenorientierten Verkaufens erfüllt.<sup>176</sup> Damit wird Diskriminanzvalidität zwischen den drei Dimensionen des kundenorientierten Verkaufens belegt. Die Dimensionen Entscheidungsunterstützung, Aufbau eines positiven Gesprächsklimas und Vermeidung von Abschlussdruck stellen also tatsächlich verschiedene Facetten des Gesamtkonstrukts kundenorientiertes Verkaufen dar.<sup>177</sup> In Bezug auf die Konvergenzvalidität kann Haas (2006b) für alle vier Konstrukte ausnahmslos signifikante Faktorladungen mit Werten über 0,6 aufweisen und liegt damit deutlich über dem geforderten Mindestwert von 0,4. Auch die angegebenen globalen Anpassungskriterien liegen mit ihren Werten im akzeptablen Bereich: der GFI (0,983) und der AGFI (0,976) befinden sich oberhalb des Schwellenwertes von 0,9 und der RMSEA liegt mit 0,08 unter der geforderten Höchstgrenze von 0,1.<sup>178</sup> Angaben zum normierten Chi-Quadrat-Wert macht Haas (2006b) nicht. Insgesamt zeugen die Ergebnisse dennoch von einem akzeptablen Modellfit. Das Vorliegen von Konvergenzvalidität – und damit auch von Kon-

---

<sup>174</sup> Modell 1 beinhaltet Kundenorientierung und Verkaufsorientierung als exogene Konstrukte und die Zufriedenheit mit dem Verkäufer, dem Händler und dem Kfz als endogene Konstrukte. Bei Modell 2 wird die Zufriedenheit mit dem Hersteller statt der Zufriedenheit mit dem Auto betrachtet. Vgl. Goff et al. (1997): 176.

<sup>175</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 178.

<sup>176</sup> Vgl. Haas (2006b): 241. Die größte quadrierte Korrelation ergibt sich mit 0,49 zwischen Entscheidungsunterstützung (DEV= 0,53) und dem Aufbau eines positive Gesprächsklimas (DEV= 0,51).

<sup>177</sup> Vgl. Stock (2002): 68.

<sup>178</sup> Vgl. Haas (2006b): 240.

struktvalidität – kann für die Studie somit insgesamt bestätigt werden.

In der Studie von *Hennig-Thurau (2004)* wird das Fornell-Larcker-Kriterium ebenfalls für sämtliche Kombinationen der Dimensionen des COSE Konstrukts erfüllt, da alle quadrierten Korrelationswerte der Dimensionen untereinander unter den jeweiligen DEV der Dimensionen liegen.<sup>179</sup> Die Dimensionen Motivation, fachliche Fähigkeiten, soziale Fähigkeiten und Autorisierung, eigene Entscheidungen treffen zu dürfen, stellen also unterschiedliche Facetten desselben Konstrukts Kundenorientierung dar. In Bezug auf die Konvergenzvalidität kann bei der Studie nur auf die globalen Anpassungsmaße zurückgegriffen werden, da keine Werte zu den Faktorladungen zur Verfügung gestellt werden.<sup>180</sup> Der AGFI liegt mit 0,976 über dem Schwellenwert von 0,9. Der RMSR von 0,046 deutet auf eine gute Modellanpassung hin ( $\leq 0,5$ ).<sup>181</sup> Der normierte Chi-Quadrat-Wert liegt mit 4,09 in einem akzeptablen Bereich ( $\leq 5$ ).<sup>182</sup> Die Modellanpassung ist damit insgesamt als akzeptabel zu betrachten und lässt auf Konvergenzvalidität schließen. Im Zusammenhang mit der nachgewiesenen Diskriminanzvalidität ist auf Grundlage der gegebenen Informationen die Annahme von Konstruktvalidität in der Studie von *Hennig-Thurau (2004)* gerechtfertigt.

#### 3.4.4 Abschließende kritische Anmerkungen

In diesem Kapitel wird zunächst unter Betrachtung der jeweiligen Zielsetzung der Studien die Eignung der Stichprobenauswahl geprüft und die Wahl der konkreten abhängigen Variable(n) kritisch betrachtet. Abschließend folgt eine kurze Analyse, inwiefern theoretische Erklärung und Messung der Konstrukte mit Bezug zur Kundenorientierung in den Studien übereinstimmen.

Das vornehmliche Ziel in der Studie von *Goff et al. (1997)* besteht in der Untersuchung der Wirkung unterschiedlicher Verkaufsansätze auf verschiedene Zufriedenheitsaspekte.<sup>183</sup> Am Ende der Wirkungskette stehen dabei produktbezogene

---

<sup>179</sup> Vgl. *Hennig-Thurau (2004)*: 469.

<sup>180</sup> An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass noch weitere Konstrukte innerhalb des Modells eine Rolle spielen (Kundenbindung, Kundenengagement). Die Fit-Maße beziehen sich damit nicht ausschließlich auf die COSE Dimensionen und die Kundenzufriedenheit. Vgl. *Hennig-Thurau (2004)*: 464.

<sup>181</sup> Der in der Studie angegebene RMSEA bezieht sich nicht nur auf die Stichprobe mit Bezug zum Wareneinzelhandel sondern auf die gesamte Stichprobe und wird darum in der Analyse nicht genutzt. Vgl. *Hennig-Thurau (2004)*: 469.

<sup>182</sup> Vgl. *Hennig-Thurau (2004)*: 469.

<sup>183</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2.

Zufriedenheiten (Zufriedenheit mit dem Produkt und Zufriedenheit mit dem Hersteller), was voraussetzt, dass die adressierten Auskunftspersonen das Produkt erworben haben. Die Stichprobe in der vorliegenden Studie enthält also notwendigerweise nur Personen, die tatsächlich einen Kauf getätigt haben und Angaben zu einer konkreten Verkaufsinteraktion machen können.<sup>184</sup> Nimmt man jedoch intuitiv an, dass Kunden, die tatsächlich einen Kauf tätigen, tendenziell zufriedener sind als Kunden, die den Händler nach einer Beratung ohne Kaufabschluss verlassen, könnte man im Ergebnis bei Betrachtung einzelner Effekte des Modells auf eine Verzerrung der Stichprobe schließen.<sup>185</sup> Der gemessene Effekt des Verkäuferverhaltens auf die nicht-produktbezogene Zufriedenheit mit dem Verkäufer fällt evtl. stärker aus, als er ohne Einbindung in die erweiterte Wirkungskette ausfallen würde und kann damit nicht isoliert interpretiert werden. Die Wahl der abhängigen Variablen ist vor dem Hintergrund der o. g. gesetzten Ziele der Studie und der untersuchten Wirkungskette schlüssig. Die Kundenorientierung wird in der Studie durch die Anlehnung an die SOCO Skala von Saxe/Weitz (1982) klar über verhaltensbasierte, nach außen gerichtete Verkäufermerkmale dargestellt, d. h. die Kundenorientierung wird im Kontext konkret ausgeübter Verkaufsansätze in der Interaktion mit dem Kunden betrachtet und folgerichtig mittels überwiegend wahrnehmbarer Verhaltensmerkmale gemessen.<sup>186</sup>

*Haas (2006b)* zielt mit seiner Studie auf die Analyse der Zufriedenheitswirkungen des kundenorientierten Verkäuferverhaltens in konkreten Verkaufsinteraktionen ab und fokussiert sich dabei auf Effekte, die aus Interaktionen zwischen den Dimensionen des kundenorientierten Verkaufens resultieren.<sup>187</sup> Die Stichprobe bezieht sich auf Personen, die sich direkt vor der Befragung im Wareneinzelhandel über Bekleidung oder Elektrogeräte beraten ließen und eignet sich damit für die genannte Zielsetzung.<sup>188</sup> Auch die Beratungszufriedenheit als konkrete abhängige Variable ist i. R. der Untersuchung plausibel. Diese resultiert unmittelbar aus dem

---

<sup>184</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 175.

<sup>185</sup> Zur Verzerrung von Stichproben allgemein vgl. z. B. Kauermann/Küchenhoff (2010): 10. Nach Festge (2006) liegt eine Verzerrung der Stichprobe durch die überwiegende Berücksichtigung tatsächlicher oder dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellter Kunden vor. Vgl. Festge (2006): 104.

<sup>186</sup> Vgl. Goff et al. (1997): 173f. Siehe zu den Verhaltensmerkmalen Anhang 7. Die Items beinhalten zwar Verhaltensmerkmale der Verkäufer, bedürfen aber dennoch in einem hohen Maß der subjektiven Interpretation und Wertung durch den Kunden.

<sup>187</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2; Haas (2006b): 237.

<sup>188</sup> Nach Angaben des Autors reicht die Stichprobe im Übrigen mit Hinblick auf die Zusammensetzung nach Geschlecht und Alter nahe an die Bevölkerungsstruktur in Deutschland heran. Vgl. Haas (2006b): 240.

Verkäuferverhalten und liegt damit innerhalb des Einflussbereichs des Verkäufers.<sup>189</sup> Die Kundenorientierung wird innerhalb des Konstrukts des kundenorientierten Verkaufens auch in dieser Studie klar verhaltensbasiert untersucht.<sup>190</sup> So enthalten sowohl die durch Haas (2006b) beschriebenen Dimensionen als auch die Messindikatoren Verhaltensdimensionen bzw. hinreichend konkrete Verhaltensmerkmale der Verkäufer, die vom Kunden beurteilt werden können.<sup>191</sup>

Das Ziel der Studie von Hennig-Thurau (2004) liegt in der Untersuchung der durch die COSE Dimensionen hervorgerufenen Konsequenzen in Bezug auf unterschiedliche kundenbezogene Größen wie z. B. die Kundenzufriedenheit mit dem Einzelhandelsanbieter.<sup>192</sup> Die Stichprobe beinhaltet Personen, die in letzter Zeit einen Einzelhändler von Medienprodukten aufgesucht haben.<sup>193</sup> Eine konkrete Beratungs- oder Verkaufsinteraktion innerhalb eines bestimmten zurückliegenden Zeitintervalls ist dabei keine Voraussetzung.<sup>194</sup> Da die konkrete abhängige Variable in diesem Fall die globale Beziehungszufriedenheit ist, kann daran keine Kritik geübt werden: die Auskunftspersonen können bei der Beantwortung des Fragebogens sowohl in Bezug auf die Kundenorientierung als auch hinsichtlich der Zufriedenheit sämtliche Erfahrungen mit dem Einzelhandelsgeschäft einfließen lassen, die im Laufe einer Beziehung gemacht wurden.<sup>195</sup> Die theoretische Erklärung des COSE Konstrukts durch Hennig-Thurau (2004) ist zwar in sich schlüssig, kann in Zusammenhang mit der Messung des Konstrukts jedoch als inkonsequent kritisiert werden. Hennig-Thurau (2004) bezeichnet COSE als Verhalten der Mitarbeiter in Mensch-zu-Mensch Interaktionen.<sup>196</sup> Die Dimensionen von COSE stellen ähnlich einer kundenorientierten Einstellung aber eher intern orientierte Größen der Mitarbeiter dar.<sup>197</sup> Der Autor argumentiert, alle Dimensionen müssten mit dem Mitarbeiterverhalten zum Ausdruck gebracht werden, damit

---

<sup>189</sup> Vgl. Churchill et al. (1985): 116; Haas (2006b): 238.

<sup>190</sup> Sowohl Goff et al. (1997) als auch Haas (2006b) berufen sich auf Items der SOCO Skala, die von Stock (2002) auch als „Skala zur Messung der Kundenorientierung des Verhaltens“ bezeichnet wird. Vgl. Stock (2002): 60.

<sup>191</sup> Vgl. Haas (2006b): 244. Siehe zu den Verhaltensmerkmalen Anhang 6. Auch die von Haas (2006b) genutzten Items müssen jedoch durch subjektive Interpretation des Kunden beantwortet werden.

<sup>192</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004): 464f.

<sup>193</sup> Für Angaben zum sozio-demografischen Stichprobenprofil vgl. Hennig-Thurau (2004): 467.

<sup>194</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004): 466.

<sup>195</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>196</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004): 462. Im Jahr 2003 wird COSE von den Autoren noch als „customer-oriented behavior of service employees“ definiert. Vgl. Hennig-Thurau/Thurau (2003): 5.

<sup>197</sup> Vgl. Stock (2002): 62.

der Mitarbeiter sich kundenorientiert verhält.<sup>198</sup> Auch die Entstehung von Kundenzufriedenheit erklärt Hennig-Thurau (2004) anhand des kundenseitig wahrnehmbaren Mitarbeiterverhaltens.<sup>199</sup> Zur Messung der theoretischen Konstrukte werden wahrnehmbare Verhaltensmerkmale der Verkäufer jedoch nur unzureichend herangezogen. Ohne dass zuvor objektiv beurteilbare Kriterien bestimmt werden, müssen die Auskunftspersonen anhand der im Fragebogen verwendeten Skalen subjektive Bewertungen der Motivation, Fähigkeiten und Autorisierung der Mitarbeiter vornehmen.<sup>200</sup> Trotz der Erfüllung sämtlicher empirischer Gütekriterien liefern die Ergebnisse der Studie von Hennig-Thurau (2004) damit keinen Beitrag zur Beantwortung der konkreten Forschungsfrage dieser Arbeit.

### 3.5 Limitationen

Die in der zuvor erfolgten Analyse ermittelten Ergebnisse sowie das verwendete Analyseverfahren sind stets kritisch zu betrachten. Bzgl. des gewählten Analysekonzepts ist zunächst zu betonen, dass i. R. der Inhaltsanalyse lediglich unkritisch auf Studienresultate und nicht auf die jeweiligen Untersuchungsformen und Datengrundlagen eingegangen wird. Um den Umfang der vorliegenden Arbeit nicht zu übersteigen, konnte weiterhin nur eine Auswahl der betrachteten Studien kritisch untersucht werden (vgl. Kapitel 3.2). An dieser Stelle sei noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Auswahl der Studien, die in Kapitel 3.4 anhand der zuvor festgelegten Kriterien kritisch gewürdigt werden, vom konkreten thematischen Bezug zur Kundenorientierung abhängig ist. Folglich ist nicht ausgeschlossen, dass in anderen als in Kapitel 3.4 analysierten Studien ebenfalls kundenorientiertes Verkäuferverhalten untersucht wird, dieses aber nicht als solches bezeichnet wird.

Die Ergebnisse einer wissenschaftlichen Analyse hängen maßgeblich von der Wahl der Analyse Kriterien ab. Die gewählten Hauptkriterien zur Beurteilung der Qualität empirischer Messungen (Objektivität, Reliabilität, Validität) liegen für den Umfang dieser Arbeit deshalb nahe, weil sie mit den in den Studien gegebenen Informationen und Gütemaßen verhältnismäßig sachlich und objektiv zu prüfen und interpretieren sind. Kapitel 3.4.4 enthält auf die speziellen Studien bezo-

---

<sup>198</sup> Vgl. Kapitel 2.1.

<sup>199</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2004): 465. Inhaltlich stimmen seine Erläuterungen zur Kundenzufriedenheit mit der Erklärung dieser durch das C/D-Paradigma überein. Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>200</sup> Vgl. Anhang 7.

gene Bedenken hinsichtlich der Qualität der Messungen, die nicht durch die Prüfung der Hauptkriterien abgedeckt werden. Eine über den Umfang der vorliegenden Arbeit hinausgehende Analyse könnte eine Vielzahl weiterer bzw. alternativer Analyse Kriterien beinhalten. Tabelle 7 zeigt eine Auswahl möglicher Analyse Kriterien sowie jeweils eine kurze themenspezifische Erläuterung.

Analysekriterium	Erläuterung
Methodenauswahl	Wurden Kunden bzgl. des Mitarbeiterverhaltens <i>befragt</i> oder wurden das Verkäuferverhalten <i>beobachtet</i> , um subjektive Bewertungen durch den Kunden auszuschließen?
Kausale Reihenfolge	Wurde ein möglicher <i>umgekehrter Effekt</i> des (zufriedenen/ unzufriedenen) Kunden auf den Verkäufer und dessen Verhalten beachtet?
Andere kausale Ursachen für Kundenzufriedenheit	Sind andere mögliche Ursachen für Kundenzufriedenheit beachtet worden (z. B. Preisnachlass, Sonderangebot) und kann der Effekt des Verkäuferverhaltens auf die Kundenzufriedenheit <i>eindeutig isoliert</i> werden?
Moderierende Effekte	Wurde dem möglichen Einfluss von Verkäuferattraktivität und -geschlecht auf die Kundenzufriedenheit Beachtung geschenkt?

*Tabelle 7: Auswahl möglicher Analyse Kriterien*

Weitere Limitationen sind bzgl. der Auswahl der Studien und ihren inhaltlichen Gestaltungen zu nennen. Bei der Datenbankrecherche werden einige Kriterien zur Eingrenzung der Suchergebnisse festgelegt und beispielsweise keine Studien untersucht, die sich auf das Mitarbeiterverhalten in der After-Sales-Betreuung (Kundenservice nach dem Kauf, Beschwerdemanagement) beziehen. Unter der Annahme, dass Erwartungen von Privatkunden bzgl. der Mitarbeiterleistung grundsätzlich unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte aufweisen als Erwartungen von Geschäftskunden, sind Studien in einem Business-to-Business Kontext ausgeschlossen worden. Gleiches gilt für Studien in einem typischerweise wenig beratungsintensiven Kontext (Lebensmittel und andere Verbrauchsgüter) oder Studien, die sich auf den Online Handel beziehen. Auch Arbeiten, die nicht auf den europäischen oder amerikanischen Wirtschaftsraum bezogen sind, wurden nicht betrachtet. Dies beruht insbesondere auf der Annahme vergleichbarer Normen und Werte unterschiedlicher Kunden im westlichen Kulturraum. So beeinflussen z. B. kulturelle Unterschiede (d. h. die Bedeutung traditioneller Werte, die ökonomische Sicherheit und der Alphabetisierungsgrad) wie intensiv der Kunde seine Zu-

friedenheit mit der Verkäuferleistung ausdrückt.<sup>201</sup>

Hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung der Studien bzw. der definitorischen Abgrenzungen der behandelten Konstrukte und deren Wirkungszusammenhänge ist folgende Limitation anzufügen: sowohl das Verhalten von Mitarbeitern als auch die Kundenzufriedenheit wird in jeder Studie unterschiedlich verstanden und definiert. Ein einheitliches Verständnis der Konstrukte existiert nicht (vgl. Kapitel 2), sodass insbesondere die Kundenzufriedenheit teils sehr global verstanden und untersucht wird, teilweise jedoch auch äußerst differenziert analysiert wird – was die Vergleichbarkeit der Studienergebnisse insgesamt erschwert. Außerdem unterscheiden sich die Studien erheblich hinsichtlich der Art und Vielfalt der untersuchten Branchen und Unternehmen. So bezieht sich die vorliegende Arbeit zwar thematisch allgemein auf den Einzelhandel, die untersuchten Studien beschäftigen sich jedoch überwiegend mit einzelnen Branchen des Einzelhandels und werden nicht explizit als Studien i. R. der Forschung zum Einzelhandel bezeichnet.

Eine letzte zu nennende Limitation betrifft die Aktualität der untersuchten Studien. Mit Erscheinungsjahren zwischen 1997 und 2007 zeigen die ausgewählten Studien, dass das Verkäuferverhalten im klassischen Einzelhandel nicht im Fokus der aktuellen Handelsforschung steht. Die Umsätze des klassischen Einzelhandels gehen immer weiter zurück, wohingegen die Umsätze des Online-Handels jährlich um rund 20% wachsen.<sup>202</sup> Der gesellschaftliche und technologische Wandel weg vom stationären Einzelhandel hin zum Online Handel schmälert das Interesse an der Forschung zum klassischen Einzelhandel und limitiert damit den aktuellen Stand der Forschung im Bereich des Wareneinzelhandels ganz erheblich.

---

<sup>201</sup> Vgl. Stock-Homburg (2009): S. 202.

<sup>202</sup> Vgl. Heinemann (2014): 1f.

## 4 Fazit

Verhaltensausprägungen des Verkaufspersonals zur Ableitung hinreichend bestimmter Handlungsanweisungen mit signifikant positivem oder negativem Einfluss auf die Kundenzufriedenheit konnten für den Wareneinzelhandel bisher nicht empirisch belegt werden. Ein direkter Einfluss von objektiv beobachtbarem Verhalten auf die Kundenzufriedenheit wurde lediglich mit der Studie von Erbel (2003a) in einer der acht betrachteten Arbeiten untersucht. Die darin ermittelten Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit stellen jedoch allgemeine und damit interpretationsbedürftige Verhaltensmerkmale von Verkäufern dar (z. B. „Verkäufer bedient bei der Auswahl“ oder „Verkäufer gestaltet die Interaktion aktiv“).<sup>203</sup> In allen anderen betrachteten Studien wird der Einfluss des Verkäuferverhaltens auf die Kundenzufriedenheit in Form aggregierter Verhaltenskonstrukte untersucht (z. B. sachliches Verkäuferverhalten, wahrnehmbare Anstrengung und Fähigkeiten des Verkäufers, wahrnehmbare Aufgaben- und Sozialkompetenz des Verkäufers, kundenorientiertes Verkaufen). Beobachtbare und konkrete Verhaltensausprägungen werden zwar regelmäßig i. R. der Konstruktmessung durch die Formulierung verschiedener Verhaltensindikatoren einbezogen.<sup>204</sup> Über einen direkten Effekt einzelner Verhaltensindikatoren auf die Kundenzufriedenheit können folglich nur begründete Annahmen getroffen werden.

Von den Studien, die sich mit dem kundenorientierten Verkäuferverhalten und dessen Wirkung auf die Kundenzufriedenheit beziehen, trägt nur die Studie von Haas (2006b) zur Klärung der Forschungsfrage bei. Als Schlussfolgerung der kritischen Analyse in Kapitel 3.4 können die Ergebnisse der Studie von Goff et al. (1997) allenfalls als Hinweise auf bestehende Wirkungszusammenhänge im Wareneinzelhandel betrachtet werden. Gemäß der Argumentation aus Kapitel 3.4.4 belegt Hennig-Thurau (2004) zwar einen positiven Effekt der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kundenzufriedenheit im Einzelhandelskontext, verzichtet dabei aber auf eine verhaltensbasierte Messung des Konstrukts. Zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit lässt sich in Anlehnung an Haas (2006b) folglich sagen, dass Verhaltensweisen des Verkäufers zur Entscheidungsunterstützung, zum Aufbau eines positiven Gesprächsklimas sowie zur Vermeidung von

---

<sup>203</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1. Die Annahme eines generell positiven Effekts von Verhaltensweisen auf die Kundenzufriedenheit ist mit Blick auf die Forschung zum adaptiven Verkäuferverhalten im Übrigen ohnehin kritisch zu sehen. Vgl. dazu die Ergebnisse von Haas (2006a) in Kapitel 3.3.1 und McGoldrick (1997): 326.

<sup>204</sup> Vgl. Kapitel 3.3 und die dazugehörigen Anhänge.

Abschlussdruck die Kundenzufriedenheit mit der Beratung im Wareneinzelhandel positiv beeinflussen. Die Verhaltensdimensionen von Verkäufern können anhand der Indikatoren in Anhang 6 genauer beschrieben werden, beinhalten jedoch keine konkreten Verhaltensausrägungen für Verkäufer und sind daher hinsichtlich der praktischen Umsetzung noch interpretationsbedürftig.

Für die Praxis im Wareneinzelhandel ergibt sich durch die vorliegenden Ergebnisse die Forderung, das Verkaufspersonal sowohl hinsichtlich der Produkt- und Sortimentskenntnis als auch hinsichtlich der sozialen Komponente in der Interaktion mit dem Kunden auszubilden. Wichtig ist neben, dem Training von Verkaufsmethoden, daher die Förderung der Sozialkompetenz von Verkäufern durch die Vermittlung von Verhaltensweisen, die dazu beitragen, das Verkaufsgespräch für den Kunden so angenehm wie möglich zu gestalten. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.3.2 erläuterten Interaktionseffekte scheint es in Bezug auf Maßnahmen der Personalentwicklung zweckmäßig, auf den Fähigkeiten und Präferenzen des jeweiligen Verkäufers aufzubauen und Verhaltensschwerpunkte dort zu setzen, wo seine bisherigen Stärken liegen. Die von Haas (2006b) untersuchten Verhaltensdimensionen stehen in einem substitutiven Verhältnis zueinander, dadurch können in der persönlichen Beratungssituation Verhaltensschwächen in anderen Bereichen kompensiert werden.<sup>205</sup>

Die zukünftige Forschung kann sich unter Bezugnahme auf die vorliegende Forschungsfrage der Ermittlung konkreter Handlungsanweisungen i. R. der Verhaltensdimensionen des kundenorientierten Verkaufens widmen. In diesem Zusammenhang wäre eine Betrachtung von situativ angepassten Verhaltensweisen i. R. der Dimensionen des kundenorientierten Verkaufens interessant (z. B. in Bezug auf Geschlecht und Alter des Kunden oder die Produktart). Auch eine Untersuchung der Wirkung der, durch das kundenorientierte Verhalten beeinflussten, Beratungszufriedenheit auf die Zufriedenheit mit dem Einzelhändler könnte von besonderem Interesse für den Einzelhändler sein und Rückschlüsse auf die langfristige Wirkung kundenorientierten Verkäuferverhaltens zulassen.

---

<sup>205</sup> Vgl. Haas (2006b): 243. Unter Bezugnahme auf die Studie von Haas (2009) ist es ratsam, Verhaltensweisen zum Aufbau von Abschlussdruck nicht vollkommen zu vermeiden. Den Ergebnissen zufolge ist ein Kaufabschluss wahrscheinlicher, wenn ein gewisser Abschlussdruck durch den Verkäufer aufgebaut wird. Vgl. Haas (2009): 21. Das Einzelhandelsgeschäft profitiert insgesamt von zufriedenen Kunden, das vornehmlich Ziel ist jedoch, dass zufriedene Kunden auch den Kauf abschließen.

## Literaturverzeichnis

- Abfalter, Dagmar (2009): Das Unmessbare messen?: Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ahlert, Dieter/Kenning, Peter (2007): Handelsmarketing. Grundlagen der markt-orientierten Führung von Handelsbetrieben. Berlin (u.a.): Springer.
- Ajzen, Icek (2005): Attitudes, personality and behavior, 2. Aufl. Maidenhead (u.a.): Open Univ. Press.
- Anderson, Eugene W./Fornell, Claes (1994): A customer satisfaction research prospectus. In: Oliver, Richard L./Rust, Roland T. (Hrsg.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Backhaus, Klaus (2003): Multivariate Analysemethoden: eine anwendungs-orientierte Einführung, 10. Aufl. Berlin (u.a.): Springer.
- Bagozzi, Richard P./Baumgartner, Hans (1994): The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. In: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Principles of marketing Research. Cambridge: Blackwell.
- Balderjahn, Ingo (1986): Das umweltbewusste Konsumentenverhalten: eine empirische Studie. Berlin: Duncker und Humblot.
- Bänsch, Axel (1985): Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik. München: Oldenbourg.
- Barker, Roger G./Wright, Herbert F. (1951): One Boy's Day: A Specimen Record of Behavior. New York: Harper.
- Barth, Klaus/Hartmann, Michaela/Schröder, Hendrik (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Bollen, Kenneth A. (1989): Structural Equations with Latent Variables. New York (u.a.): Wiley.
- Borchardt, Andreas/Göthlich, Stephan E. (2009): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaften*, 4. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Boslau, Madlen (2009): *Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel: Der Erklärungsbeitrag ausgewählter verhaltenswissenschaftlicher Theorien*. Wiesbaden: Gabler.
- Brady, Michael K./Cronin, J. Joseph Jr. (2001): Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. In: *Journal of Marketing*, 65 (3): 34-49.
- Brady, Michael K./Cronin, Joseph J./Brand, Richard R. (2002): Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. In: *Journal of Business Research*, 55: 17-31.
- Breitschuh, Jürgen (2012): *Erfolg im Verkauf: Praxis der aktiven Kundenorientierung*. Kiel: Buchverft.
- Churchill, Gilbert A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs In: *Journal of Marketing Research*, 16 (1): 64-73.
- Churchill, Gilbert A. Jr. /Ford, Neil M./Hartley, Steven W./Walker, Orville C. Jr. (1985): The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. In: *Journal of Marketing Research*, 22 (2): 103-118.
- Donavan, D. Todd/Brown, Tom J./Mowen, John C. (2004): Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. In: *Journal of Marketing*, 68 (1): 128-146.
- Erbel, Christiane (2003a): *Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse*. Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.
- Erbel, Christiane (2003b): *Qualitätssicherung von Dienstleistungsbegegnungen. Bedingungen der Kundenzufriedenheit und des Interaktionsverhaltens*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage.
- Ernd, Wolfgang (1991): Integration des persönlichen Verkaufs in das Direct-Marketing-Mix. In: Dallmer, Heinz (Hrsg.): *Handbuch Direct Marketing*, 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Farrell, Andrew M./Souchon, Anne L./Durden, Geoffrey R. (2001): Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions. In: *Journal of Marketing Management*, 17 (5-6): 577-593.

- Festge, Fabian (2006): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich. Ermittlung zentraler Einflussfaktoren Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.
- Fichtel, Sina/Meyer, Anton/Specht, Nina (2007): Mitarbeiterverhalten und -attraktivität als Excellence-Treiber im Service Encounter. In: Gouthier, Matthias H./Coenen, Christian/Schulze, Henning S./Wegmann, Christoph (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien - Management - Innovationene - Branchen. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Fornell, Claes/Larcker, David F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: Journal of Marketing Research, 18 (1): 39-50.
- Fritz, Wolfgang (1995): Marketing- Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fuchs, Andreas (2010): Kundenbindungsmanagement im Einzelhandel. Wiesbaden: Gabler.
- Giering, Annette (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Goff, Brent G./Boles, James S./Bellenger, Danny N./Stojack, Carrie (1997): The influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. In: Journal of Retailing, 73 (2): 171-183.
- Gomez, Miguel I./McLaughlin, Edward W./Wittink, Dick R. (2004): Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. In: Journal of Retailing, 80 (4): 265-278.
- Götz, Oliver/Liehr-Gobbers, Kerstin (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode. In: Die Betriebswirtschaft, 64 (6): 714-738.
- Gremler, Dwayne D./Gwinner, Kevin P. (2008): Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees. In: Journal of Retailing, 84 (3): 308-324.
- Greving, Bert (2009): Messen und Skalieren von Sachverhalten In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Grund, Michael A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern. Wiesbaden: Gabler.
- Haas, Alexander (2006a): Bestimmungsfaktoren des Beratungserfolges: Eine industrieökonomische Betrachtung und empirische Analyse im Handel. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58 (8): 638-664.
- Haas, Alexander (2006b): Wie wirkt das kundenorientierte Verkaufen auf die Kundenzufriedenheit mit der Beratung? In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 28 (4): 236-246.
- Haas, Alexander (2009): Kann zu viel Kundenorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79 (1): 7-30.
- Häcker, Hartmut O./Stampf, Kurt-H. (2009): Dorsch Psychologisches Wörterbuch, 15. Aufl. Bern: Verlag Hans Huber.
- Häder, Michael (2015): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer.
- Handl, Andreas (2010): Multivariate Analysemethoden. Theorie und Praxis multivariater Verfahren unter besonderer Berücksichtigung von S-PLUS, 2. Aufl. Heidelberg (u.a.): Springer.
- Heider, Fritz (1958): The Psychology of Interpersonal Relations. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heinemann, Gerrit (2014): Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 6. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Hennig-Thurau, Thorsten (2004): Customer orientation of service employees. In: International Journal of Service Industry Management, 15 (5): 460-478.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Gwinner, Kevin P./Gremler, Dwayne D. (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. In: Journal of Service Research, 4 (3): 230-247.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Thurau, Claudia (2003): Customer orientation of service employees - toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. In: Journal of Relationship Marketing, 2 (1): 1-32.

- Hentschel, Bert (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL: Eine kritische Auseinandersetzung. In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12 (4): 230-240.
- Himme, Alexander (2009): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, Christian/Baumgartner, Hans (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 17 (3): 162-176.
- Homburg, Christian/Dobratz, Andreas (1998): Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse. In: Hildebrandt, Lutz (Hrsg.): Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Homburg, Christian/Müller, Michael/Klarmann, Martin (2011): When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (6): 795-812.
- Homburg, Christian/Stock-Homburg, Ruth (2012): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, Christian/Stock, Ruth (2012): Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Humphreys, Michael A./Williams, Michael R. (1996): Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, XVI (3): 47-57.
- Kauermann, Göran/Küchenhoff, Helmut (2010): Stichproben: Methoden und praktische Umsetzung mit R. Berlin: Springer

- Keiningham, Timothy L./Peterson, Kenneth/Akzoy, Lerzan/Cooil, Bruce/Vavra, Terry G. (2006): A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales. In: *Managing Service Quality*, 16 (5): 442-459.
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronika/Saunders, John (2011): *Grundlagen des Marketing*, 5. Aufl. München: Pearson Studium.
- Lee, Sanghyun/Dubinsky, Alan (2003): Influence of salesperson characteristics and customer emotion on retail dyadic relationships. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (1): 21-36.
- Lloyd, Alison E./Luk, Sherriff T.K. (2011): Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. In: *Journal of Services Marketing*, 25 (3): 176-189.
- Maddox, Neil R. (1981): Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension. In: *Journal of Consumer Research*, 8 (1): 97-102.
- Mann, Andreas (2004): *Dialogmarketing: Konzeption und empirische Befunde*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Matzler, Kurt (1997): *Kundenzufriedenheit und Involvement*. Wiesbaden: Gabler.
- McGoldrick, Peter J. (1997): *Retail Marketing*. London (u.a.): McGraw-Hill.
- Meffert, Heribert/Schwetje, Thomas (1999): Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel. In: *Planung & Analyse*, 26 (5): 44-49.
- Meinefeld, Werner (1985): Die Rezeption empirischer Forschungsergebnisse - eine Frage von Treu und Glaube? Resultate einer Analyse von Zeitschriftenartikeln. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 14 (4): 297-314.
- Müller, Melanie (2007): *Integrationskompetenzen von Kunden bei individuellen Leistungen*. Wiesbaden: DUV.
- Neumann, Christina (2011): *Entwicklung und Evaluation eines Trainingsprogramms zur Schulung kundenorientierten Verhaltens*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Niebisch, Peter (1993): *Beobachtung und Beurteilung von Verkäuferverhalten*. Salzburg.
- Parasuraman, A./Zeithaml, Valerie A./Berry, Leonard L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: *Journal of Marketing*, 49: 41-50.

- Parasuraman, A./Zeithaml, Valerie A./Berry, Leonard L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: *Journal of Retailing*, 64 (1): 12-40.
- Peter, J. Paul (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. In: *Journal of Marketing Research*, 16 (1): 6-17.
- Peter, J. Paul (1981): Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices. In: *Journal of Marketing Research*, 18 (2): 133-145.
- Petereit, Peter (1998): Verhalten. In: Grubitzsch, Siegfried/Weber, Klaus (Hrsg.): *Psychologische Grundbegriffe. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.*
- Peterson, Robert A. (2000): A Meta-Analysis of Variance Accounted for and Factor Loadings in Exploratory Factor Analysis. In: *Marketing Letters*, 11 (3): 261-275.
- Price, Linda L./Arnould, Eric J./Deibler, Sheila L. (1995): Consumers' emotional responses to service encounters. In: *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3): 34-63.
- Rakesh, Kumar/Sugathan, Ranjan P./Rossmann, Alexander (2015): A narrative review and meta-analysis of service interaction quality: new research directions and implications. In: *Journal of Services Marketing*, 29 (1): 3-14.
- Reynolds, Kristy E./Beatty, Sharon E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. In: *Journal of Retailing*, 75 (1): 11-32.
- Salcher, Ernst .F./Hoffelt, Petra (1995): *Psychologische Marktforschung, 2. Aufl. Berlin: De Gruyter.*
- Saxe, Robert/Weitz, Barton A. (1982): The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. In: *Journal of Marketing Research*, 19: 343-351.
- Schenk, Hans-Otto (2007): *Psychologie im Handel: Entscheidungsgrundlagen für das Handelsmarketing. München: Oldenbourg.*
- Schmit, Mark J./Allscheid, Steven P. (1995): Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making theoretical and empirical Connections. In: *Personnel Psychology*, 48: 521-536.

- Schneider, Holger (2009): Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Specht, Nina/Fichtel, Sina/Meyer, Anton (2007): Perception and attribution of employees' effort and abilities. The impact on customer encounter satisfaction. In: International Journal of Service Industry Management, 18 (5): 534-554.
- Stock-Homburg, Ruth (2009): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte, 4. Aufl. Wiesbaden: GWV Fachverlage
- Stock-Homburg, Ruth (2012): Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 8. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stock, Ruth (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. In: Die Betriebswirtschaft, 1: 59-76.
- van Dolen, Willemijn/de Ruyter, Ko/Lemmink, Jos (2004): An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. In: Journal of Business Research, 57 (4): 437-444.
- van Dolen, Willemijn/Lemmink, Jos/de Ruyter, Ko/de Jong, Ad (2002): Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective. In: Journal of Retailing, 78 (4): 265-279.
- Wacker, Ali (1998): Einstellungen. In: Grubitzsch, Siegfried/Weber, Klaus (Hrsg.): Psychologische Grundbegriffe: Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Weiner, Bernard (1985): An attributional theory of achievement motivation and emotion. In: Psychological Review, 92 (4): 548-573.
- Weiner, Bernard (1988): Motivationspsychologie, 2. Aufl. München/Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Westbrook, Robert A. (1981): Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets. In: Journal of Retailing, 57 (3): 68-85.

Winter, Stefanie (2005): Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung. Mannheim.

Zimbardo, Philip G. (1983): Psychologie. Berlin: Pearson Studium.

## Anhang 1: Die SOCO Skala

Quelle: in Anlehnung an Saxe/Weitz (1982), S. 345f.

Aussagen zur Erfassung <i>kundenorientierten</i> Verhaltens	Aussagen zur Erfassung <i>verkaufsorientierten</i> Verhaltens
1. Ich versuche dem Kunden zu helfen, seine Ziele (durch den Kauf) zu erreichen.	1. Ich versuche den Kunden zu überzeugen, mehr zu kaufen als ein vernünftiger Kunde möglicherweise kaufen würde.
2. Ich versuche meine Ziele zu erreichen, indem ich Kundenbedürfnisse befriedige.	2. Ich versuche eher so viel wie möglich zu verkaufen, als die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
3. Ein guter Verkäufer muss das Wohl des Kunden im Sinn haben.	3. Ich gebe vor, dem Kunden zuzustimmen, um ihm zu gefallen.
4. Ich versuche Kunden dazu zu bewegen, ihre Bedürfnisse mit mir zu diskutieren.	4. Ich beginne mit dem Verkaufsgespräch noch bevor ich die Kundenbedürfnisse erkunde.
5. Ich versuche den Kunden zu beeinflussen, indem ich Informationen liefere statt Druck auszuüben.	5. Produkte, die ich dem Kunden vorstelle, wähle ich auf Basis der Verkaufschancen aus, nicht auf Grundlage der Kundenbedürfnisse.
6. Ich biete dem Kunden ein Produkt an, das am besten zu seinem Problem passt.	6. Wenn ich dem Kunden Produkte beschreibe, ist es notwendig, die Wahrheit zu dehnen.
7. Ich versuche herauszufinden, welches Produkt dem Kunden am meisten hilft.	7. Ich verbringe mehr Zeit damit, den Kunden zu überreden, als seine Bedürfnisse zu erkunden.
8. Ich beantworte die Fragen des Kunden so korrekt ich kann.	8. Ich beschreibe Produkte zu rosig, um sie so gut wie möglich darzustellen.
9. Ich versuche den Kunden mit einem Produkt zusammenzubringen, das ihm hilft, sein Problem zu lösen.	9. Wenn ich nicht sicher bin, dass das Produkt das richtige für den Kunden ist, werde ich trotzdem Verkaufsdruck ausüben.
10. Ich bin bereit einem Kunden zu widersprechen, um ihm zu helfen, eine bessere Entscheidung zu treffen.	10. Ich gebe dem Kunden vor, dass Dinge außerhalb meiner Möglichkeiten sind, obwohl dies nicht der Fall ist.
11. Ich versuche dem Kunden eine genaue Erwartung dessen zu vermitteln, was das Produkt für ihn tun wird.	11. Ich achte auf Schwächen in der Kundenpersönlichkeit, die ich nutzen kann, um Verkaufsdruck auszuüben.
12. Ich versuche die Bedürfnisse des Kunden herauszufinden.	12. Ich behandle den Kunden als sei er ein Rivale.

## Anhang 2: Dimensionen von COSE nach Hennig-Thurau (2004)

Quelle: in Anlehnung an Hennig-Thurau (2004), S. 463; 477; Hennig-Thurau/Thurau (2003), S. 24

Dimension von COSE	Verhalten des Servicemitarbeiters (Bsp.)
1. MOTIVATION (sich kundenorientiert zu verhalten)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ einsetzen für die Belange des Kunden</li><li>▪ dem Kunden gegenüber hohes Engagement zeigen</li></ul>
2. FACHLICHE FÄHIGKEITEN (sich kundenorientiert zu verhalten)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ dem Kunden unverzüglich antworten</li></ul>
3. SOZIALE FÄHIGKEITEN (sich kundenorientiert zu verhalten)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ sichtbar Verständnis für den Kunden zeigen</li><li>▪ den Kunden gut behandeln</li></ul>
4. AUTORISIERT FÜHLEN (sich kundenorientiert zu verhalten)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ selbstständig Entscheidungen mit dem Kunden treffen</li><li>▪ einen angemessenen Handlungsspielraum vermitteln</li></ul>

### Anhang 3: Attributsspezifische Teilzufriedenheiten für den Einzelhandel

Quelle: Ahlert/Kenning (2007), S. 65, in Anlehnung an Westbrook (1981), S. 77f.

Attributsspezifische Teilzufriedenheit mit...	Items zur Erfassung der Teilzufriedenheit
... dem Personal	Hilfsbereitschaft der Verkäufer
	Freundlichkeit der Verkäufer
	Anzahl der Verkäufer, die im Laden zur Bedienung zur Verfügung stehen
	Höflichkeit der Verkäufer
... der Ladeneinrichtung	Aufteilung der Geschäftsfläche, insbesondere Lage der einzelnen Abteilungen
	Großzügigkeit des Raumzuschnitts
	Problemlosigkeit, die gewünschte Ware zu finden
	Attraktivität der Ladeneinrichtung
... dem Sortiment und der Warenpräsentation	Sauberkeit der Geschäftsräume
	Zusammensetzung der verschiedenen Abteilungen zu einem Gesamtangebot
	Qualitätsniveau der im Geschäft geführten Ware
	Warenverfügbarkeit in den einzelnen Abteilungen
	Produktauswahl in den Abteilungen
	Modische Aktualität der Ware
...dem Servicegrad	Kulanz bei Warenumtausch und Rücknahme gegen Auszahlung des Geldbetrages
	Kulanz bei der Regelung von Problemen, die beim Kauf entstehen können
	Zahlungsmöglichkeiten
...den Produkten und Dienstleistungen	Standort des Geschäfts
	Öffnungszeiten des Geschäfts
...anderen Kunden	Andere Kunden im Geschäft
...dem Preis-Leistungs-Verhältnis	„Value for money“
	Preisniveau
...Sonderaktionen	Sonderverkaufsaktionen
	Werbung

## Anhang 4: Dimensionen des sachlichen Verkäuferverhaltens nach Haas (2006a)

Quelle: in Anlehnung an Haas (2006a): 660.

Dimension	Items
Gewinnung von Kundeninformationen	Der Verkäufer fragt nach den Vorstellungen, Verwendungsabsichten und Problemen des Kunden.
	Der Verkäufer knüpft mit seiner Argumentation an die vom Kunden geäußerten Vorstellungen und Überlegungen an.
	Der Verkäufer fragt den Kunden nach seiner Meinung über das präsentierte Produkt.
Vermittlung von Produktinformationen	Der Verkäufer beschreibt das präsentierte Produkt detailgerecht.
	Der Verkäufer verdeutlicht beispielhaft den persönlichen Nutzen des Produktes für den Kunden.
	Der Verkäufer begründet den Preis des Produktes mit einer Erläuterung über den Wert oder die Vorteile des Produktes.
	Der Verkäufer fasst wichtige Merkmale des Produktes argumentativ zusammen.
Vermittlung von Auswahlinformationen	Der Verkäufer präsentiert von sich aus – ohne die Aufforderung des Kunden – alternative Produkte.
	Der Verkäufer vergleicht einzelne Produkte miteinander.
	Der Verkäufer informiert den Kunden von sich aus über Nachteile einzelner Produkte.
	Der Verkäufer spricht auf eigene Initiative Empfehlungen aus.

Anhang 5: Sozial- und Aufgabenkompetenz nach van Dolen et al. (2002)

Quelle: in Anlehnung an van Dolen et al. (2002), S. 270; Price/Arnould/Deibler (1995), S. 44-47.

Sozialkompetenz des Verkäufers		Aufgabenkompetenz des Verkäufers	
Dimension	Indikatoren	Dimension	Indikatoren
Verständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Mitarbeiter stellt eine Verbindung zu meinen Erfahrungen/meinem Leben her.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter enthüllt persönliche Information.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter lädt mich dazu ein, persönliche Information zu enthüllen.</li> </ul>	Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Mitarbeiter war kompetent.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter war effizient.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter war organisiert.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter war gründlich.</li> </ul>
Aufmerksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Mitarbeiter hat mir extra viel Aufmerksamkeit geschenkt.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter gab sich große Mühe.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter ging nachsichtig mit mir um.</li> </ul>	Mindestanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Mitarbeiter hat meine Bedürfnisse erfüllt.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter hat sich wie erwartet verhalten.</li> </ul>
Authentizität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Mitarbeiter war nicht gewöhnlich.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter war er selbst.</li> <li>▪ Der Mitarbeiter war aufrichtig.</li> </ul>		

## Anhang 6: Kundenorientiertes Verkaufen und Beratungszufriedenheit nach Haas (2006b)

Quelle: in Anlehnung an Haas (2006b): 244.

Konstrukt	Items	FL
<b>Kundenorientiertes Verkaufen</b>		
Entscheidungsunterstützung In Anlehnung an Saxe Weitz (1982)  Alpha=0,82 FR=0,82 DEV=0,53	Der Verkäufer versuchte, möglichst viel über meine Bedürfnisse zu erfahren.	0,67
	Der Verkäufer informierte mich umfassend über die Produkte.	0,83
	Der Verkäufer gab mir speziell solche Informationen, die mir die Produktauswahl erleichterten.	0,74
	Der Verkäufer bemühte sich sehr, mich bei meiner Kaufentscheidung zu unterstützen.	0,66
Aufbau eines positiven Gesprächsklimas In Anlehnung an Donovan/Brown/Mowen (2004); Lee/Dubinsky (2003)  Alpha=0,81 FR=0,84 DEV=0,51	Der Verkäufer bemühte sich sehr um einen angenehmen Umgang mit mir.	0,74
	Der Verkäufer war sehr enthusiastisch.	0,60
	Der Verkäufer versuchte, auf der persönlichen Ebene eine Beziehung zu mir aufzubauen.	0,60
	Der Verkäufer gab mir zu erkennen, dass er mich schätzt.	0,78
	Der Verkäufer bemühte sich sehr, ein positives Gesprächsklima aufzubauen.	0,80
Vermeidung von Anschlussdruck (invers kodiert) In Anlehnung an Saxe Weitz (1982)  Alpha=0,86 FR=0,89 DEV=0,67	Der Verkäufer versuchte, mich von einem Kaufabschluss zu überzeugen.	0,66
	Durch das Vorgehen des Verkäufers empfand ich eine gewisse Art von Kaufdruck.	0,91
	Ich empfand den Verkäufer als aufdringlich.	0,88
	Ich hatte den Eindruck, dass der Verkäufer mich zu einem sofortigen Kaufabschluss bringen will.	0,79
<b>Kundenzufriedenheit</b>		
Beratungszufriedenheit In Anlehnung an van Dolen et al. (2002)  Alpha=0,93 FR=0,93 DEV=0,81	Alles in Allem, wie zufrieden waren Sie mit der Beratung durch den Berater?	0,89
	Mit dem Ablauf des Beratungsgesprächs war ich sehr zufrieden.	0,90
	Ich fand die Art, wie der Verkäufer das Beratungsgespräch geführt hat, sehr gut.	0,94

FL: Faktorladung

Alpha: Cronbachs Alpha

FR: Faktorreliabilität

DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz

## Anhang 7: Teilskalen zur Erfassung der SOCO nach Goff et al. (1997)

Quelle: in Anlehnung an Goff et al. (1997), S. 180

Kundenorientierung	
Items zur Teilskala CO1 (Alpha=0,82)	FL
Der Verkäufer beantwortete meine Fragen so ehrlich wie möglich.	0,91
Der Verkäufer hat alle Informationen geliefert, nach denen ich gefragt habe.	0,73
Der Verkäufer hat mir das Gefühl von Komfort gegeben.	0,73
Der Verkäufer hatte das Beste für mich im Sinn.	0,40
Der Verkäufer vermittelte eine genaue Erwartung dessen, was das Auto für mich tun wird.	0,39
Items zur Teilskala CO2 (Alpha=0,59)	FL
Der Verkäufer versuchte herauszufinden, was meine Bedürfnisse sind.	0,71
Der Verkäufer versuchte mit mir zu besprechen, was ich von einem Auto erwarte.	0,67
Der Verkäufer wählte einen problemlösenden Verkaufsansatz.	0,43
Der Verkäufer widersprach mir, um mir zu helfen, eine bessere Entscheidung zu treffen.	0,25
Items zur Teilskala CO3 (Alpha=0,52)	FL
Der Verkäufer war kundenorientiert.	0,79
Der Verkäufer versuchte mich eher durch Informationen als durch Druck zu beeinflussen.	0,35
Verkaufsorientierung	
Items zur Teilskala SO1 (Alpha=0,84)	FL
Der Verkäufer zog das Gespräch in die Länge, um mich müde zu machen.	0,11
Der Verkäufer involvierte andere Verkäufer, um mich müde zu machen.	0,63
Der Verkäufer suchte nach Wegen, Druck auf mich auszuüben.	0,52
Der Verkäufer behandelte mich als Rivalen.	0,47
Items zur Teilskala SO2 (Alpha=0,74)	FL
Der Verkäufer übte Druck auf mich aus, obwohl er wusste, dass das Auto nichts für mich ist.	0,66
Der Verkäufer versuchte mich zu überzeugen, mehr Autos zu kaufen als ich brauchte.	0,48

Der Verkäufer verbrachte mehr Zeit damit, mich zu überreden als damit, meine Bedürfnisse zu erkunden.	0,46
Der Verkäufer machte Empfehlungen auf Basis der von ihm geschätzten Verkaufschancen.	0,40
Der Verkäufer redete und hörte sich erst danach meine Bedürfnisse an.	0,33
Items zur Teilskala SO3 (Alpha=0,64)	FL
Der Verkäufer stimmte mir nur zu, um mir zu gefallen.	0,58
Der Verkäufer gab vor, dass Dinge außerhalb seiner Möglichkeiten liegen.	0,47
Der Verkäufer dehnte die Wahrheit bei der Präsentation von Autos.	0,30
Der Verkäufer versuchte das Auto so gut wie möglich darzustellen.	0,17

CO: Customer orientation

SO: Selling orientation

FL: Faktorladung

Alpha: Cronbachs Alpha

## Anhang 8: Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit nach Hennig-Thurau (2004)

Quelle: in Anlehnung an Hennig-Thurau (2004), S. 477.

Dimension <sup>206</sup> der Kundenorientierung	Items
Fachliche Fähigkeiten  Alpha=0,952 DEV=0,91	Die Mitarbeiter von X verfügen über ein großes Fachwissen.
	Die Mitarbeiter von X sind Experten in ihrem Job.
	Die Mitarbeiter von X sind fachlich extrem kompetent.
Soziale Fähigkeiten  Alpha=0,926 DEV=0,85	Die Mitarbeiter von X verfügen über eine hohe Sozialkompetenz.
	Die Mitarbeiter von X können sich gut in die Lage des Kunden hineinversetzen.
	Die Mitarbeiter von X wissen, wie man Kunden gut behandelt.
Motivation  Alpha=0,922 DEV=0,84	Die Mitarbeiter von X zeigen hohes Engagement.
	Die Mitarbeiter von X setzen sich für die Belange des Kunden ein.
	Die Mitarbeiter von X sind stets hochmotiviert.
Autorität Entscheidungen zu treffen  Alpha=0,909 DEV=0,80	Die Mitarbeiter von X dürfen bei Kundenangelegenheiten selbstständig Entscheidungen treffen.
	Die Mitarbeiter von X haben einen angemessen großen Handlungsspielraum bei der Lösung von Kundenproblemen.
	Bei Kundennachfragen müssen sich die Mitarbeiter von X nicht bei ihrem Chef die Erlaubnis einholen.
Konstrukt	Items
Kundenzufriedenheit  Alpha=0,932	Ich bin mit X voll und ganz zufrieden
	X erfüllt stets meine Erwartungen.
	X hat mich bisher noch nie enttäuscht.
	Mit X habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht.

X: Variable, die für das jeweilige Einzelhandelsunternehmen steht

Alpha: Cronbachs Alpha

DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz

<sup>206</sup> Die Unterscheidung zwischen Dimensionen und Konstrukten erfolgt durch Hennig-Thurau (2004) selbst.

## Anhang 9: Erweiterte Tabelle relevanter empirischer Arbeiten

Autor/en (Jahr)	Branche/ Anzahl der Unternehmen	Theoretische Fundierung	Empirische Untersuchung		Methode
			Unabhängige Variable	Abhängige Variable	
Studien mit allgemeinem Verhaltensbezug					
Erbel (2003a)	Bekleidung/ 1 Unternehmen (4 Filialen)	---	Mitarbeiterverhalten	Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt	n = 41 Kunden Regressionsanalyse
Haas (2006a)	Elektronische Geräte (26 Geschäfte)	Informationsökonomie	Beratungsbezogenes Verkäuferverhalten	Beratungszufriedenheit des Kunden	n = 60 Testkunden Regressionsanalyse
Specht/Fichte/Meyer (2007)	Einzelhandel (Laborexperiment)	Attributionstheorie	Wahrgenommene Anstrengung und Fähigkeiten des Mitarbeiters	Kundenzufriedenheit	n = 400 Studenten Regressionsanalyse
van Dolen et al. (2002)	Möbel/ 1 Unternehmen (2 Filialen)	---	Wahrgenommene Sozial- und Aufgabenkompetenz des Mitarbeiters	Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt	n = 413 Kunden Mehrebenenanalyse
van Dolen/de Ruyther/Lemnick (2004)	Möbel/ 1 Unternehmen (2 Filialen)	---	Wahrgenommene Mitarbeiterleistung	Transaktions- und Beziehungszufriedenheit des Kunden	n = 413 Kunden Mehrebenenanalyse
Studien mit Bezug zum Konstrukt Kundenorientierung					
Goff et al. (1997)	Kfz	---	Kundenorientierung und Verkauforientierung von Verkäufern	Zufriedenheit des Kunden mit dem Verkäufer, Händler, Produkt und Hersteller	n = 522 Käufer Kausalanalyse
Haas (2006b)	Elektronische Geräte und Bekleidung	Risikotheorie	kundenorientiertes Verkaufen	Beratungszufriedenheit des Kunden	n = 203 Kunden Kausalanalyse
Hennig-Thurau (2004)	Multimediale Produkte	---	Kundenorientierung von Servicemitarbeitern (COSE)	Kundenzufriedenheit	n = 989 Kunden Kausalanalyse

DISKUSSIONSPAPIERE  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

---

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde