

## Mitarbeiteremotionen als Steuerungsgröße des Dienstleistungserfolges

**Thorsten Hennig-Thurau, Michael Paul**

### Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Hennig-Thurau, Thorsten, and Michael Paul. 2007. "Mitarbeiteremotionen als Steuerungsgröße des Dienstleistungserfolges." In *Service Excellence als Impulsgeber: Strategien - Management - Innovationen - Branchen*, edited by Matthias H. J. Gouthier, Christian Coenen, Henning S. Schulze, and Christoph Wegmann, 363–82. Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9544-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9544-5_21).

### Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright



**Thorsten Hennig-Thurau und Michael Paul**

# **Mitarbeiteremotionen als Steuerungsgröße des Dienstleistungserfolges**

1	Problemstellung .....	365
2	Ein Modell zum Einfluss von Freundlichkeit und Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen auf den Dienstleistungserfolg .....	367
3	Empirische Modellprüfung .....	371
3.1	Methodik .....	371
3.2	Validität.....	374
3.3	Ergebnisse.....	375
4	Diskussion und Ausblick .....	377

# 1 Problemstellung

Mitarbeiter und ihr Verhalten gegenüber Kunden stellen zentrale Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsunternehmen dar. Die Bedeutung von Mitarbeitern wird an der weit verbreiteten Vorstellung eines „Magischen Dreiecks“ aus Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden deutlich. Die zentrale Aussage des „Magischen Dreiecks“ ist, dass neben kundengerichteten Maßnahmen auch das Personalmanagement und die Koordination von Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen entscheidend für den langfristigen Dienstleistungserfolg sind (Heskett/Sasser/Schlesinger 1997; Meffert/Bruhn 2003). Eine zentrale Herausforderung in der Koordination der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion kann dabei darin gesehen werden, das Mitarbeiterverhalten so zu steuern, dass Kunden ein hohes Maß an Bindung an das Unternehmen empfinden; seines Zeichens eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Dienstleistungserfolg (Reinartz/Thomas/Kumar 2005; Rust/Lemon/Zeithaml 2004).

In der Literatur werden zahlreiche Facetten des Mitarbeiterverhaltens diskutiert, die einen positiven Einfluss auf die kundenseitige Bewertung der Interaktion mit Mitarbeitern als Determinante der Kundenbindung haben. Bettencourt und Gwinner (1996) zeigen beispielsweise, dass Mitarbeiter durch ihr Verhalten zu einer Individualisierung und somit Verbesserung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität beitragen können. Wichtige Voraussetzungen für eine solche Verbesserung sind die Fähigkeiten des Mitarbeiters, dem Kunden zuzuhören (de Ruyter/Wetzels 2000), sich an den einzelnen Kunden anzupassen (Gwinner et al. 2005) und eigenständige Entscheidungen in der Interaktion mit Kunden zu treffen (Bowen/Lawler 1992; Chebat/Kollias 2000). Aber auch innere Einstellungsgrößen der Mitarbeiter, die deren Verhalten unmittelbar beeinflussen, tragen zu einer erfolgreichen Interaktion mit dem Kunden bei. Prominenten Größen in diesem Zusammenhang sind das Organizational Commitment (Bettencourt/Brown 2003) und die Kundenorientierung eines Mitarbeiters (Brown et al. 2002; Donavan/Brown/Mowen 2004), Rollenkonflikte und -unklarheiten (Solomon et al. 1985) und die Zufriedenheit der Mitarbeiter (Hartline/Ferrell 1996).

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Rolle von Mitarbeiteremotionen im Hinblick auf die Steuerung der Kundenbindung – und somit des Dienstleistungserfolges. Obwohl Emotionen menschliches Verhalten in weiten Teilen beeinflussen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003), haben die Emotionen von Mitarbeitern bisher vergleichsweise wenig Beachtung als Erfolgsfaktor von Dienstleistungen erfahren. Dies ist auch insoweit überraschend, als von vielen Dienstleistungsunternehmen Mitarbeiteremotionen bereits aktiv gesteuert werden. So werden beispielsweise in der Flugindustrie Flugbegleiter schon seit langer Zeit systematisch geschult, auch in Gefahrensituationen Ruhe und Freundlichkeit auszustrahlen (Hochschild 1983). Auch in vielen anderen Branchen wie Hotelgewerbe, Gastronomie oder Call Centern werden Mitarbeiteremotionen gezielt eingesetzt, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. McDonalds bietet seinen US-amerikanischen Kunden sogar eine „smile guarantee“: Falls ein Mitarbeiter bei der

Übergabe der Ware nicht lächelt, hat der Kunde ein Anrecht auf eine kostenlose Portion Pommes Frites oder ein Hashbrown (Abbildung 1-1).

---

**Abbildung 1-1:** Die „smile guarantee“ von McDonalds

---



In diesem Beitrag unterscheiden wir zwischen zwei Dimensionen von Mitarbeiteremotionen:

1. Dem Ausmaß an gezeigter Freundlichkeit und
2. der Ehrlichkeit der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen.

Das McDonalds-Beispiel zeigt, dass das Ausmaß an gezeigter Freundlichkeit von vielen Unternehmen aktiv gesteuert wird. Offen bleibt, ob die gezeigten Emotionen auch ehrlich sind, d. h., ob ein Mitarbeiter die von ihm gezeigten Emotionen auch tatsächlich empfindet. Es ist zu vermuten, dass Mitarbeiter die gezeigten Emotionen in vielen Situationen nicht empfinden, da die Interaktion mit Kunden und die gleichzeitige Erfüllung der Unternehmensanforderungen oft mit Stress und Anspannung für die Mitarbeiter verbunden sind (Singh/Goolsby/Rhoads 1994). Zu befürchten ist, dass „unehrliche“ Mitarbeiteremotionen zu einer negativen Wahrnehmung der Dienstleistungsinteraktion durch den Kunden und entsprechenden Konsequenzen auf der Verhaltensebene führen können.

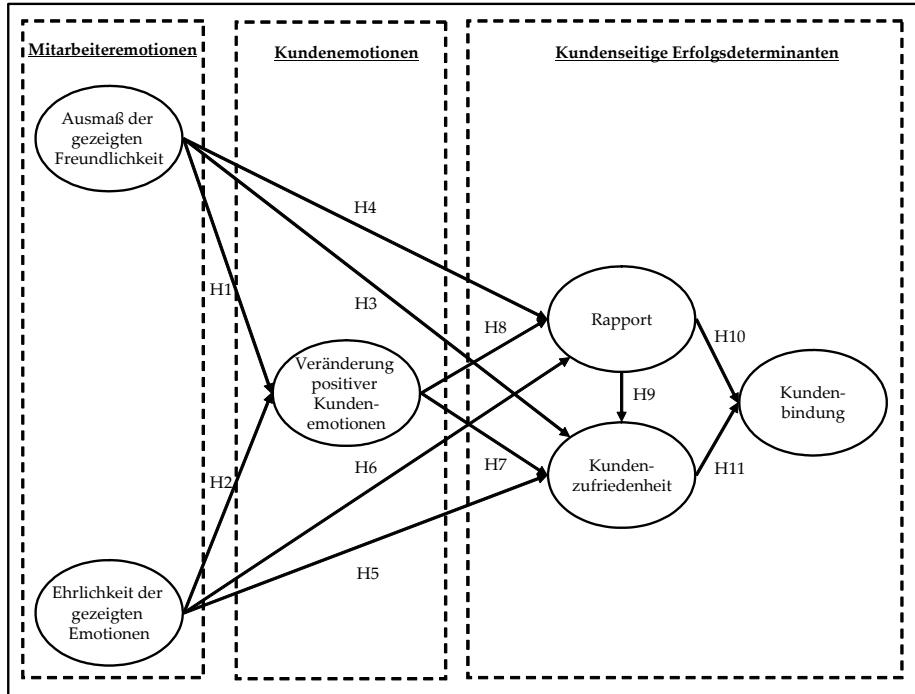
Dieser Beitrag geht der Frage nach, welchen Einfluss die Freundlichkeit und Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen auf den Kunden haben. Im nächsten Abschnitt wird hierzu zunächst ein theoretisches Modell zum Einfluss der Mitarbeiteremotionen auf den Dienstleistungserfolg entwickelt, das empirisch getestet wird. Wir diskutieren unsere Ergebnisse und blicken auf zukünftige Forschungsfragen und Managementimplikationen.

## **2 Ein Modell zum Einfluss von Freundlichkeit und Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen auf den Dienstleistungserfolg**

Wir entwickeln in diesem Abschnitt ein Modell des Dienstleistungserfolges, in dessen Mittelpunkt die Übertragung von Emotionen zwischen Mitarbeitern und Kunden steht. Konkret postulieren wir, dass die Freundlichkeit und Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen die Emotionen der Kunden, deren Zufriedenheit mit der Dienstleistung und das Ausmaß an empfundenem Rapport sowie letztlich die Kundenbindung beeinflussen. Abbildung 2-1 zeigt das vollständige Hypothesenmodell.

Der Einfluss des Ausmaßes der gezeigten Freundlichkeit auf den Dienstleistungserfolg lässt sich durch die Theorie der Emotionsübertragung begründen (Hatfield/Cacioppo/Rapson 1994). Emotionsübertragung bezeichnet den Transfer der Emotionen einer Person auf eine andere Person, wobei der Empfänger die vom Sender gezeigten Emotionen „auffängt“ (Schoenewolf 1990). Bei der so genannten „primitiven“ Emotionsübertragung erfolgt die Übertragung von Emotionen durch eine unbewusste emotionale Reaktion des Empfängers, die in einem zweistufigen Mimikry-Prozess abläuft (Hatfield/Cacioppo/Rapson 1994): Der Empfänger einer Emotion imitiert spontan den Gesichtsausdruck des Senders, was mittels physiologischer Prozesse dazu führt, dass der Empfänger die entsprechenden Emotionen tatsächlich empfindet.

**Abbildung 2-1:** Theoretisches Modell zum Einfluss von Freundlichkeit und Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen auf den Dienstleistungserfolg



Einige Untersuchungen konnten Hinweise auf einen positiven Einfluss der Freundlichkeit von Dienstleistungsmitarbeitern auf Kunden liefern (z. B. McHugo et al. 1985; Pugh 2001; Rafaeli/Sutton 1989; Tsai/Huang 2002; Verbeke 1997). Allerdings geben sie allesamt keine Erklärung dafür, wie oder warum die von einem Mitarbeiter gezeigten Emotionen Auswirkungen auf Kunden haben. Wir nehmen auf Basis der Theorie der Emotionsübertragung an, dass dann, wenn ein Dienstleistungsmitarbeiter das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit erhöht, ein Kunde die entsprechenden Gesichtsausdrücke mit größerer Wahrscheinlichkeit nachahmt, was wiederum eine Zunahme der vom Kunden empfundenen positiven Emotionen zur Folge hat (DeWitt/Liu 2002; Watson/Tellegen 1985). Diese Überlegungen führen uns zu unserer ersten Hypothese:

*H1: Das Ausmaß der Freundlichkeit von Mitarbeitern steigert die positiven Kundenemotionen.*

Ein Einfluss der Ehrlichkeit der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen auf Kundenemotionen lässt sich durch die Theorien der Emotionsübertragung sowie der Emotionsarbeit begründen. Das Konzept der Emotionsarbeit bezieht sich auf „effort, plan-

ning, and control needed to express organizationally desired emotions during interpersonal transactions" (Morris/Feldman 1996, S. 987). Emotionsarbeit hängt somit vom Vorhandensein expliziter oder impliziter Regeln in Organisationen ab, die festlegen, welche Emotionen von Mitarbeitern in der Interaktion mit Kunden gezeigt bzw. unterdrückt werden sollen (Rafaeli/Sutton 1987). Von Dienstleistungsmitarbeitern wird grundsätzlich erwartet, dass sie die von der Organisation gewünschten Emotionen zeigen (Hochschild 1983). Hierbei haben Dienstleistungsmitarbeiter die Wahl zwischen den Strategien „surface acting“ und „deep acting“. „Surface acting“ bedeutet, dass ein Mitarbeiter die von ihm erwarteten Emotionen zwar nach außen hin zeigt, diese jedoch nicht empfindet. Beim „deep acting“ hingegen versucht ein Mitarbeiter, die von ihm gezeigten Emotionen, in sich selbst hervorzurufen und tatsächlich zu empfinden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen diesen beiden Strategien der Emotionsarbeit besteht somit in der Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen (Brotheridge/Grandey 2002; Grandey 2003; Hochschild 1983; Kruml/Geddes 2000).

Wir argumentieren, dass vom Mitarbeiter ehrlich empfundene Emotionen als Ergebnis von „deep acting“ eher positive Emotionen beim Kunden hervorrufen, als wenn die gezeigten Emotionen vom Mitarbeiter nicht ehrlich empfunden werden, wie dieses bei der Strategie des „surface acting“ der Fall ist (Grandey et al. 2005; Kruml/Geddes 2000). Unterstützung für diese Überlegungen liefert die Theorie der Emotionsübertragung mit dem Ansatz der „bewussten“ Emotionsübertragung (Barsade 2002; Bartel/Saavedra 2000). Bewusste Emotionsübertragung liegt vor, wenn Menschen ihre Emotionen mit den Emotionen anderer Personen in ihrem Umfeld vergleichen und diese übernehmen, wenn es ihnen angemessen erscheint (Barsade 2002). Dieser bewusste Emotionsvergleich findet v. a. dann statt, wenn Kunden eine Situation als mehrdeutig empfinden (Gump/Kulik 1997). Beispielsweise wird ein Fluggast bei starken Turbulenzen versuchen, aus dem Verhalten und den Emotionen der Stewardessen abzuleiten, ob eine akute Gefahr besteht oder nicht. Ein Kunde wird jedoch nur dann die von einem Mitarbeiter gezeigten positiven Emotionen bewusst übernehmen, wenn er sie wie im Fall des „deep acting“ als ehrlich wahrnimmt; vorgetäuschte Emotionen als Ergebnis von „surface acting“ haben hingegen keinen Effekt auf die positiven Kundenemotionen. Unsere zweite Hypothese lautet demnach:

*H2: Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen steigert die positiven Kundenemotionen.*

Wir gehen weiterhin davon aus, dass das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit und die Ehrlichkeit der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und den vom Kunden empfundenen Rapport haben. Kundenzufriedenheit ist eine der „wesentlichsten unternehmerischen Zielgrößen“ (Stauss 1999, S. 5). Kundenzufriedenheit wird üblicherweise als kognitive Bewertung eines emotionalen Eindrucks betrachtet (Hunt 1993), der sich aus einer spezifischen Dienstleistungsinteraktion ergibt (Oliver 1981). Kunden betrachten die von einem Mitarbeiter in der Dienstleistungsinteraktion gezeigte Freundlichkeit oftmals als Teil der eigentlichen Dienstleistung. Es ist daher anzunehmen, dass Kunden entsprechende Erwar-

tungen an die Freundlichkeit eines Mitarbeiters haben (Grove/Fisk 1992), welche ihre Zufriedenheit beeinflussen (Tsai 2001). Wir formulieren unsere dritte Hypothese:

*H3: Das Ausmaß der Freundlichkeit von Mitarbeitern steigert die Kundenzufriedenheit.*

Rapport wird definiert als „a customer's perception of having an enjoyable interaction with a service provider employee, characterized by a personal connection between the two interactants“ (Gremler/Gwinner 2000, S. 92). Ähnlich wie die Kundenzufriedenheit stellt Rapport die kognitive Bewertung eines emotionalen Zustandes des Kunden dar, der bereits durch eine einzelne Dienstleistungsinteraktion entstehen kann. Rapport gilt als wichtige Erfolgssgröße für Dienstleistungsunternehmen, da das Konstrukt einen starken Einfluss auf die kundenseitige Wahrnehmung der Dienstleistungserbringung hat (DeWitt/Brady 2003; Gremler/Gwinner 2000). Wir argumentieren, dass Rapport durch das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit beeinflusst wird, da eine Interaktion mit sehr freundlichen Mitarbeitern von Kunden tendenziell als angenehm empfunden wird und in der Folge das Ausmaß des kundenseitig empfundenen Rapport steigt (Gillis/Bernieri/Wooten 1995; Tickle-Degnen/Rosenthal 1990). Unsere Hypothese lautet dementsprechend:

*H4: Das Ausmaß der Freundlichkeit von Mitarbeitern steigert den kundenseitig empfundenen Rapport.*

Wenn Mitarbeiter den Kunden als Ergebnis von „deep acting“ ehrlich empfundene Emotionen zeigen, wird dies zu mehr Kundenzufriedenheit und einem größeren Rapport führen, als wenn der Mitarbeiter sich für „surface acting“ entscheidet und seine Emotionen vortäuscht. So konnten Grandey et al. (2005) zeigen, dass die Kundenzufriedenheit höher ausfällt, wenn das Verhalten der Mitarbeiter von den Kunden als ehrlich wahrgenommen wird. Grandey (2003) bringt in ihrer Studie die Wahrnehmung der emotionalen Wärme als wesentliche Eigenschaft von Rapport mit „deep acting“ in Zusammenhang, woraus sich ein direkter Einfluss der Ehrlichkeit von Emotionen auf Rapport ableiten lässt (Gremler/Gwinner 2000). Unsere Hypothesen lauten:

*H5: Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen steigert die Kundenzufriedenheit.*

*H6: Ehrlichkeit von Mitarbeiteremotionen steigert den kundenseitig empfundenen Rapport.*

Weiterhin haben Studien gezeigt, dass die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Dienstleistungsinteraktion von seinem emotionalen Zustand beeinflusst wird (z. B. Oliver 1997). Diese Ergebnisse lassen sich durch das „affect-as-information model“ erklären, demzufolge Menschen ihre Stimmungen als Informationsquelle für Bewertungen nutzen (Schwartz/Clore 1988). Folglich sollte ein Anstieg der positiven Kundenemotionen aufgrund der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Wir formulieren unsere nächste Hypothese:

*H7: Positive Kundenemotionen steigern die Kundenzufriedenheit.*

Eine Zunahme der positiven Kundenemotionen sollte auch einen Einfluss auf Rapport ausüben. Wird ein gut gestimmter Kunde von den positiven Emotionen eines Mitarbeiters in der Dienstleistungsinteraktion „angesteckt“, dann wird er oder sie mehr Freude an der Interaktion als Kernelement von Rapport haben (Gremler/Gwinner 2000). Dies führt uns zur nächsten Hypothese:

*H8: Positive Kundenemotionen steigern den kundenseitig empfundenen Rapport.*

Unser Modell umfasst abschließend auch Beziehungen zwischen den Erfolgsvariablen Rapport, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Wir argumentieren, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Rapport und Kundenzufriedenheit besteht, da bei einem hohen Ausmaß an Rapport Kunden eher bereit sein werden, auch persönliche Informationen über sich preiszugeben, die es dem Dienstleistungsanbieter ermöglichen, seine Leistung an die Bedürfnisse des Kunden anzupassen und somit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen (Gremler/Gwinner 2000). Einstellungstheorien (Fishbein/Ajzen 1975) und die Exit-Voice-Theorie (Hirschman 1970) legen es zudem nahe, dass Kundenzufriedenheit zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Dienstleistungsanbieter führt und somit eine positive Wirkung auf die Kundenbindung hat (Yi 1990). Schließlich nehmen wir an, dass bei einem hohen Maß an Rapport die Kunden positive Erwartungen an zukünftige Begegnungen mit diesem Mitarbeiter bilden, was die Grundlage für eine hohe Kundenbindung darstellt (Gremler/Gwinner 2000). Unsere abschließenden Hypothesen lauten wie folgt:

*H9: Kundenseitig empfundener Rapport steigert die Kundenzufriedenheit.*

*H10: Kundenseitig empfundener Rapport steigert die Kundenbindung.*

*H11: Die Kundenzufriedenheit steigert die Kundenbindung.*

## 3 Empirische Modellprüfung

### 3.1 Methodik

Wir überprüfen unser Modell mittels eines Experiments, in dem wir das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit und die Ehrlichkeit der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen systematisch manipulieren. Die Teilnehmer des Experiments sind Studierende unterschiedlicher nicht-betriebswirtschaftlicher Studiengänge der Bauhaus-Universität Weimar. Die finale Stichprobe umfasst 223 Teilnehmer, von denen 49% weiblich sind. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 23,5 Jahre.

Die Teilnehmer des Experiments wurden über die Internetseite der Bauhaus-Universität Weimar und durch Ankündigungen in Lehrveranstaltungen kontaktiert

und darüber informiert, dass eine neue Dienstleistung an der Universität getestet wird. Diese Dienstleistung wurde als ein Spielfilmberatungsservice positioniert, bei dem die Kunden in einem Beratungsgespräch Auskunft über ihre spielfilmbezogenen Präferenzen geben, woraufhin ein Servicemitarbeiter eine persönliche Empfehlung für die Ausleihe eines Spielfilms gibt und den Film auf DVD oder VHS aushändigt. Die Universität hat spezielle Räume zur Verfügung gestellt, die während der Studie für den Spielfilmberatungsservice genutzt wurden. Diese Räume wurden so eingerichtet, dass sie einer echten Videothek ähnelten (d. h. Ausleihtheke, Regale mit Filmen, Plakate und Displays zu aktuellen und zukünftigen Filmen). Die durchschnittliche Beratungsdauer betrug 7,5 Minuten.

Mittels eines 2x2 Between-Subjects-Designs haben wir das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit (hoch versus niedrig) und die Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen („deep acting“ versus „surface acting“) variiert. Die Befragten wurden den vier Experimentalgruppen zufällig zugewiesen (hohes Ausmaß an Freundlichkeit/„deep acting“ (n = 58); hohes Ausmaß an Freundlichkeit/„surface acting“ (n = 52); niedriges Ausmaß an Freundlichkeit/„deep acting“ (n = 55); niedriges Ausmaß an Freundlichkeit/„surface acting“ (n = 58)).

Die Servicemitarbeiter wurden von drei studentischen Schauspielern dargestellt (zwei davon sind weiblich). Die Schauspieler wurden aufgrund ihrer Erfahrungen in Dienstleistungstätigkeiten, ihrem Interesse an der Schauspielerei und ihrem Wissen über Spielfilme ausgewählt. Ursprünglich wurde der Kandidatenkreis auf sechs Personen eingegrenzt, die alle an einer Reihe von Vorsprechproben und Durchläufen teilnehmen mussten. Auf der Basis ihrer Leistungen in diesen Tests wurden die besten drei Schauspieler ausgewählt und über eine Dauer von sechs Wochen trainiert bis sie die für das Experiment erforderlichen Rollen vollständig verinnerlicht hatten. Abbildung 3-1 zeigt die drei Schauspieler, welche die Servicemitarbeiter des Spielfilmberatungsservice dargestellt haben, in ihrer „Arbeitskleidung“.

Für jede der vier experimentell manipulierten Rollen wurde eine Beschreibung entwickelt. In jeder Rolle sollte sich der Servicemitarbeiter kundenorientiert verhalten und keine negativen Emotionen zeigen. Für die Manipulation des Ausmaßes der gezeigten Freundlichkeit haben die Schauspieler trainiert, häufig zu lächeln, wenn sie ein hohes Ausmaß an gezeigter Freundlichkeit darstellen sollten und wenig zu lächeln, wenn es um ein niedriges Ausmaß an gezeigter Freundlichkeit ging. Für die Manipulation der Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen wurden die Schauspieler gemäß den in der Literatur beschriebenen Charakteristika von „surface acting“ und „deep acting“ geschult.

Um die erforderlichen Emotionen in den Schauspielern hervorzurufen, wurde beim Training der Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen das so genannte „method acting“ von Stanislavski (1965) eingesetzt, das spezielle Übungen vorsieht, die auf die Nutzung des emotionalen Gedächtnisses (d. h. die Erinnerung und erneute Erfahrung bestimmter Emotionen) abzielen. Zudem haben wir ein standardisiertes Serviceskript entwickelt, das aus einer Reihe von Fragen zu den spielfilmbezogenen Präferenzen der

Kunden bestand, um sicherzustellen, dass alle Dienstleistungsinteraktionen bis auf die experimentellen Manipulationen identisch waren. Die Datenerhebung dauerte sieben Tage. Jeder Schauspieler spielte an einem Tag nur eine einzige Rolle und hat in jeder der vier Rollen ungefähr gleich viel Zeit verbracht, wobei die Einsatztermine per Zufall vorab bestimmt wurden.

---

**Abbildung 3-1:** Schauspieler als Servicemitarbeiter des Spielfilmberatungsservice

---



Die Teilnehmer des Experiments erhielten unmittelbar vor dem Besuch des Spielfilmberatungsservice einen Fragebogen. Der Fragebogen beinhaltete in erster Linie vier Items der „job affect scale“ von Brief et al. (1988), um die positiven Emotionen der Kunden vor der Dienstleistungsinteraktion zu messen. Zudem wurden verschiedene Fragen zu spieldbezugenen Präferenzen gestellt, um den eigentlichen Zweck der Studie zu verschleiern. Unmittelbar nach der Spielfilmberatung haben alle Teilnehmer einen zweiten Fragebogen ausgefüllt, der Fragen zu den positiven Emotionen der Kunden nach der Dienstleistungsinteraktion und zu Rapport, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie Demografika enthielt. Zur Messung der positiven Kundenemotionen nach der Dienstleistungsinteraktion wurden dieselben Items wie im ersten Fragebogen genutzt, was eine Differenzbildung ermöglichte. Rapport wurde mit vier Items von Grempler und Gwinner (2000) gemessen, Kundenzufriedenheit mit fünf Items von Churchill und Surprenant (1982) bzw. Bitner und Hubbert (1994) und Kundenbindung mit vier Items von Zeithaml, Berry und Parasuraman (1996) bzw.

Taylor und Baker (1994). Alle Items wurden auf einer 7-stufigen Skala gemessen, wobei höhere Werte eine stärkere Zustimmung anzeigen.

## 3.2 Validität

Um die Validität unserer experimentellen Manipulationen sicherzustellen wurden verschiedene Maßnahmen getätigt. Alle Dienstleistungsinteraktionen wurden mit einer versteckten Videokamera aufgenommen und in Echtzeit in einen benachbarten Raum übertragen. Zwei geschulte Gutachter beobachteten jede Dienstleistungsinteraktion und beurteilten, ob sie im Einklang mit den jeweils erforderlichen experimentellen Manipulationen war. Die Schauspieler wurden nach jeder Dienstleistungsinteraktion gefragt, ob sie die gewünschte Rolle tatsächlich dargestellt haben.

Schließlich haben nach Beendigung der Studie vier Gutachter (zwei davon männlich), die mit der Studie nicht vertraut waren, die Videoaufzeichnungen der 223 Dienstleistungsinteraktionen angeschaut und kodiert. Zwei der Gutachter haben (unabhängig voneinander) die Anzahl der gezeigten Lächelvorgänge und die Lächel-Dauer erfasst. Der „intraclass correlation coefficient“ (ICC; Shrout/Fleiss 1979) weist aus, dass jeweils eine starke Übereinstimmung in der Bewertung der beiden Gutachter besteht (Lächel-Anzahl: ICC = 0,909,  $p < 0,01$ ; Lächel-Dauer: ICC = 0,948,  $p < 0,01$ ). Die Ergebnisse einer Varianzanalyse bestätigen zudem, dass die Manipulationen erfolgreich verlaufen sind.

Die beiden anderen Gutachter haben ebenfalls alle 223 Dienstleistungsinteraktionen angesehen und (ebenfalls unabhängig voneinander) eine Bewertung der globalen Ehrlichkeit der von den Mitarbeitern gezeigten Emotionen für jede Interaktion vorgenommen (auf einer 4-stufigen Skala mit „1“ = ganz und gar nicht ehrlich und „4“ = sehr ehrlich). Die Übereinstimmung zwischen den beiden Gutachtern war hoch (ICC = 0,927,  $p < 0,01$ ) und mittels Varianzanalyse konnte der erfolgreiche Verlauf der Manipulation bestätigt werden.

Die Skalenreliabilität liegt in allen Fällen bei  $\alpha \geq 0,80$ . Die Fitstatistiken einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mit allen Multi-Item-Skalen zeigt, dass das Modell eine akzeptable Anpassung an die Daten aufweist [ $\chi^2 (129, N = 223) = 333,7, p < 0,01$ ; Comparative Fit Index = 0,950; Incremental Fit Index = 0,950; Tucker-Lewis Index = 0,941; Standardized Root Mean Squared Residual = 0,048; Root Mean Square Error of Approximation = 0,086]. Die durchschnittlich erfasste Varianz jedes Konstruktet ist größer als 0,60 und die Faktorreliabilität größer als 0,80. Konvergenzvalidität und Diskriminanzvalidität sind ebenfalls gegeben (Anderson/Gerbing 1988; Fornell/Larcker 1981).

### 3.3 Ergebnisse

Um H<sub>1</sub> und H<sub>2</sub> zu testen, haben wir eine zweifaktorielle Varianzanalyse durchgeführt. Während die Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen die positiven Kundenemotionen ( $F_{(1, 217)} = 35,2, p < 0,01$ , partielles  $\eta^2 = 0,139$ ) wie erwartet beeinflusst, hat das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit ( $F_{(1, 217)} = 1,5, ns$ ) überraschend keinen signifikanten Effekt. Die Effektrichtung ist im Fall der Ehrlichkeit wie erwartet: Mitarbeiter, welche die gezeigten Emotionen aufgrund von „deep acting“ ehrlich empfinden (MW<sub>Veränderung positive Kundenemotionen</sub> = 1,18; Standardabweichung = 1,09), beeinflussen die positiven Kundenemotionen stärker als wenn die gezeigten Emotionen aufgrund von „surface acting“ vom Mitarbeiter nicht ehrlich empfunden werden (MW<sub>Veränderung positive Kundenemotionen</sub> = 0,25; Standardabweichung = 1,22). Mitarbeiteremotionen haben demnach einen Einfluss auf Kundenemotionen, wobei dieser Effekt v. a. durch die Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen statt durch das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit bewirkt wird.

Als nächstes haben wir unser Modell mittels Partial Least Squares (PLS Graph 3.0; Chin 2001) getestet. PLS ermöglicht die Nutzung nominaler Daten wie der beiden unabhängigen Variablen unserer Studie (Fornell/Bookstein 1982). Sowohl das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit als auch die Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen wurden als dichotome Variablen operationalisiert („1“ = niedriges Ausmaß, „2“ = hohes Ausmaß; „1“ = „surface acting“, „2“ = „deep acting“). Das Modell erklärt 14,8% der Varianz bei der Veränderung der positiven Kundenemotionen, 47,6% der Varianz von Rapport, 71,7% der Varianz von Kundenzufriedenheit und 65,9% der Varianz von Kundenbindung (Chin 1998). Alle Werte der Indikatorreliabilität sind größer als 0,75, die Faktorreliabilität jedes Konstruktions ist größer als 0,85 und die durchschnittlich erfasste Varianz größer als 0,60.

Die Ergebnisse der Modellschätzung bestätigen die Ergebnisse der Varianzanalyse und die meisten anderen Hypothesen (Tabelle 3-1). Die Ehrlichkeit der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen hat auch im vollständigen Modell einen starken und signifikanten Effekt auf die Veränderung der positiven Kundenemotionen. Das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit hat hingegen wiederum keinen signifikanten Einfluss auf die Veränderung der positiven Kundenemotionen.

Während das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit und die Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen gemäß H<sub>4</sub> und H<sub>6</sub> beide einen signifikanten Einfluss auf Rapport ausüben, besteht entgegen den in H<sub>3</sub> und H<sub>5</sub> zum Ausdruck gebrachten Erwartungen kein Einfluss dieser beiden Variablen auf die Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass die Veränderung der positiven Kundenemotionen entsprechend H<sub>7</sub> und H<sub>8</sub> einen signifikanten Effekt sowohl auf die Kundenzufriedenheit als auch auf den Rapport hat. Als Bestätigung für H<sub>9</sub> zeigt sich, dass Rapport die Kundenzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit gemäß H<sub>11</sub> die Kundenbindung beeinflusst. Entgegen unseren Erwartungen besteht aber kein direkter Zusammenhang zwischen Rapport und Kundenbindung, so dass H<sub>10</sub> abgelehnt werden muss. Der Gesamteffekt von Rap-

port auf die Kundenbindung ist jedoch aufgrund des Pfades von Rapport auf die Kundenzufriedenheit stark und signifikant.

**Tabelle 3-1:** Ergebnisse der Modellschätzung mit PLS

Hypothese	Einfluss von	auf	Pfadko-effizient	t-Wert	Ge-samtef-fekt	Hypothese bestätigt? (p < 0,05)
H <sub>1</sub>	Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit	Veränderung der positiven Kundenemotionen	0,070	1,081	0,070	Nein
H <sub>2</sub>	Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen	Veränderung der positiven Kundenemotionen	0,375	4,572	0,375	Ja
H <sub>3</sub>	Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit	Kundenzufriedenheit	-0,046	-1,081	0,014	Nein
H <sub>4</sub>	Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit	Rapport	0,194	2,752	0,217	Ja
H <sub>5</sub>	Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen	Kundenzufriedenheit	-0,055	-1,100	0,384	Nein
H <sub>6</sub>	Ehrlichkeit der gezeigten Emotionen	Rapport	0,453	6,654	0,574	Ja
H <sub>7</sub>	Veränderung der positiven Kundenemotionen	Kundenzufriedenheit	0,206	3,041	0,453	Ja
H <sub>8</sub>	Veränderung der positiven Kundenemotionen	Rapport	0,323	5,041	0,323	Ja
H <sub>9</sub>	Rapport	Kundenzufriedenheit	0,765	11,380	0,765	Ja
H <sub>10</sub>	Rapport	Kundenbindung	0,109	1,342	0,651	Nein
H <sub>11</sub>	Kundenzufriedenheit	Kundenbindung	0,720	7,491	0,720	Ja

## 4 Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse der empirischen Modellprüfung zeigen, dass Mitarbeiteremotionen eine wichtige, in der bisherigen Dienstleistungsforschung vergleichsweise wenig beachtete Steuergröße für den Dienstleistungserfolg darstellen. Die Emotionen eines Mitarbeiters übertragen sich im Rahmen einer Dienstleistungsinteraktion auf den Kunden, wobei insbesondere die Ehrlichkeit der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen einen positiven Effekt auf die Kundenemotionen hat. Das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit hat hingegen in unserer Untersuchung keinen signifikanten Einfluss auf die Kundenemotionen. Beide Größen der Mitarbeiteremotionen tragen zu einer Steigerung von Rapport bei. Zusätzliche Bedeutung erfährt die Übertragung der Mitarbeiteremotionen auf Kunden dadurch, dass eine Veränderung der Kundenemotionen zu einer Steigerung von Rapport und Kundenzufriedenheit führt, wobei letztere zudem die Kundenbindung positiv beeinflusst.

Zukünftige Untersuchungen zum Einfluss der Mitarbeiteremotionen auf den Dienstleistungserfolg sollten die Verallgemeinerbarkeit unserer Ergebnisse überprüfen. Ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Replikation der Ergebnisse dieser Studie in anderen Dienstleistungskontexten. Offen ist zudem, ob eine bestehende Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde Einfluss auf den Prozess der Emotionsübertragung hat. In unserem Experiment handelte es sich um ein innovatives Dienstleistungsangebot, bei dem die Teilnehmer keinerlei bestehende Beziehung zu den Servicemitarbeitern hatten. Außerdem sollte der Einfluss von Mitarbeiteremotionen auf Kunden auch in anderen Ländern und Kulturen untersucht werden, da sich kulturelle Normen hinsichtlich von Dienstleistungsinteraktionen und Emotionsarbeit deutlich unterscheiden können (Stauss/Mang 1999).

Unser Kernergebnis, dass Kundenemotionen vielmehr durch die Ehrlichkeit der von Mitarbeitern gezeigten Emotionen beeinflusst werden als durch das Ausmaß der gezeigten Freundlichkeit, beinhaltet wichtige Implikationen für die Koordination der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion in Dienstleistungsunternehmen. Es widerspricht der weit verbreiteten Strategie, um jeden Preis das Ausmaß der von einem Mitarbeiter gezeigten Freundlichkeit zu erhöhen. Mit Blick auf Abbildung 1-1 verweisen unsere Ergebnisse darauf, dass Unternehmen wie McDonalds ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen sollten, die in der Interaktion mit Kunden gezeigten Emotionen ehrlich zu empfinden, statt diese zu einem „Lächeln um jeden Preis“ aufzufordern. Kundenkontaktmitarbeiter könnten beispielsweise mit Hilfe des „method acting“ darin geschult werden, die offensichtlich Erfolg versprechende Strategie des „deep acting“ im Umgang mit Kunden einzusetzen. Da dies eine besondere Anstrengung der Mitarbeiter erfordert und schlecht bezahlte Servicemitarbeiter hierzu wenig motiviert sein dürften, müssten solche Mitarbeiter möglicherweise entsprechend höher entlohnt werden. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass eine solche Höherbezahlung ökonomisch gerechtfertigt sein könnte, da eine Steigerung der positiven Kundenemotionen zentrale

Erfolgsgrößen des Dienstleistungsmarketing wie Rapport, Kundenzufriedenheit und nicht zuletzt die Kundenbindung positiv beeinflusst.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, J. C./Gerbing, D. W. (1988): Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: Psychological Bulletin, Vol. 103, No. 3, S. 347-362.
- Barsade, S. G. (2002): The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4, S. 644-675.
- Bartel, C. A./Saavedra, R. (2000): The Collective Construction of Work Group Moods, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 45, No. 2, S. 197-231.
- Bettencourt, L. A./Brown, S. W. (2003): Role Stressors and Customer-Oriented Boundary Spanning Behaviors in Service Organizations, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 4, S. 394-408.
- Bettencourt, L. A./Gwinner, K. (1996): Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 2, S. 3-20.
- Bitner, M. J./Hubbert, A. R. (1994): Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality: The Customer's Voice, in: Rust, R. T./Oliver, R. L. (Eds.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Thousand Oaks, S. 72-94.
- Bowen, D. E./Lawler, E. E. III (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, in: Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3, S. 31-39.
- Brief, A. P./Burke, M. J./George, J. M./Robinson, B. S./Webster, J. (1988): Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 73, No. 2, S. 193-198.
- Brotheridge, C. M./Grandey, A. A. (2002): Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work', in: Journal of Vocational Behavior, Vol. 60, No. 1, S. 17-39.
- Brown, T. J./Mowen, J. C./Donavan, D. T./Licata, J. W. (2002): The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings, in: Journal of Marketing Research, Vol. 39, No. 1, S. 110-119.

- Chebat, J.-C./Kollias, P. (2000): The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, S. 66-81.
- Chin, W. W. (1998): The Partial Least Square Approach to Structural Equations Modeling, in: Marcoulides, G. A. (Ed.): *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, S. 295-336.
- Chin, W. W. (2001): *PLS-Graph User's Guide: Version 3.0*. Soft Modeling Inc.
- Churchill, G. A./Surprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, S. 491-504.
- De Ruyter, K./Wetzels, M. (2000): The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters, in: *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3, S. 276-285.
- DeWitt, T./Brady, M. K. (2003): Rethinking Service Recovery Strategies, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 2, S. 193-207.
- DeWitt, T./Liu, Y (2002): The Customer Orientation-Loyalty Model: The Role of Emotional Contagion and Rapport in the Service Encounter, in: Kehoe, W. J./Lindgren, J. H. Jr. (Eds.): *AMA Summer Educators' Conference: Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Chicago, S. 321.
- Donavan, D. T./Brown, T. J./Mowen, J. C. (2004): Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, S. 128-146.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Reading.
- Fornell, C./Bookstein, F. L. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, S. 440-452.
- Fornell, C./Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, S. 39-50.
- Gillis, J. S./Bernieri, F. J./Wooten, E. (1995): The Effects of Stimulus Medium and Feedback on the Judgment of Rapport, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 63, No. 1, S. 33-46.
- Grandey, A. A. (2003): When 'The Show Must Go On': Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 1, S. 86-96.

- Grandey, A. A./Fisk, G. M./Mattila, A. S./Jansen, K. J./Sideman, L. A. (2005): Is 'Service With a Smile' Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 96, No. 1, S. 38-55.
- Gremler, D. D./Gwinner, K. P. (2000): Customer-Employee Rapport in Service Relationships, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, S. 82-104.
- Grove, S. J./Fisk, R. P. (1992): The Service Experience as Theater, in: Sherry, J. F./Sternthal, B. (Eds.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 19, Provo, S. 455-461.
- Gump, B. B./Kulik, J. A. (1997): Stress, Affiliation, and Emotional Contagion, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72, No. 2, S. 305-319.
- Gwinner, K. P./Bitner, M. J./Brown, S. W./Kumar, A. (2005): Service Customization Through Employee Adaptiveness, in: *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 2, S. 131-148.
- Hartline, M. D./Ferrell, O. C. (1996): The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, S. 52-70.
- Hatfield, E./Cacioppo, J. T./Rapson, R. L. (1994): *Emotional Contagion*, Cambridge.
- Heskett, J. L./Sasser, W. Earl Jr./Schlesinger, L. A. (1997): *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York et al.
- Hirschman, A. O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty – Responses to Decline in Firms*, Cambridge.
- Hochschild, A. R. (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley.
- Hunt, H. K. (1993): CSD&CB Research Suggestions and Observations for the 1990's, in: *Journal of Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 6, S. 40-42.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München.
- Kruml, S. M./Geddes, D. (2000): Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work, in: *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 1, S. 8-49.
- McHugo, G. J./Sullivan, D. G./Lanzetta, J. T./Masters, R. D./Englis, B. G. (1985): Emotional Reactions to the Expressive Displays of a Political Leader, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No. 6, S. 1513–1529.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2003): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 4. Aufl., Wiesbaden.

- Morris, J. A./Feldman, D. C. (1996): The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, S. 986-1010.
- Oliver, R. L. (1981): Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, in: *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, S. 25-48.
- Oliver, R. L. (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York.
- Pugh, S. D. (2001): Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, S. 1018-1027.
- Rafaeli, A./Sutton, R. I. (1987): Expression of Emotion as Part of the Work Role, in: *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, S. 23-37.
- Rafaeli, A./Sutton, R. I. (1989): The Expression of Emotion in Organizational Life, in: Cummings, L. L./Staw, B. M. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, Greenwich, S. 1-42.
- Reinartz, W./Thomas, J. S./Kumar, V. (2005): Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 1, S. 63-79.
- Rust, R. T./Lemon, K. N./Zeithaml, V. A. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, S. 109-127.
- Schoenewolf, G. (1990): Emotional Contagion: Behavior Induction in Individuals and Groups, in: *Modern Psychoanalysis*, Vol. 15, No. 1, S. 49-61.
- Schwartz, N./Clore, G. L. (1988): How Do I Feel About It? The Informative Function of Affective States, in: Fiedler, K./Forgas, J. P. (Eds.): *Affect, Cognition, and Social Behavior*, Toronto, S. 44-62.
- Shrout, P. E./Fleiss, J. L. (1979): Intraclass Correlations: Uses in Assessing Rater Reliability, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 2, S. 420-428.
- Singh, J./Goolsby, J. R./Rhoads, G. K. (1994): Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 4, S. 558-569.
- Solomon, M. R./Surprenant, C./Czepiel, J. A./Gutman, E. G. (1985): A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, S. 99-111.
- Stanislavski, C. (1965): *An Actor Prepares*, New York.
- Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit, in: *Marketing ZFP*, 21. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Stauss, B./Mang, P. (1999): "Culture Shocks" in Inter-Cultural Service Encounters, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, Nos. 4/5, S. 329-346.

- Taylor, S. A./Baker, T. L. (1994): An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions, in: *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, S. 163-178.
- Tickle-Degnen, L./Rosenthal, R. (1990): The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates, in: *Psychological Inquiry*, Vol. 1, No. 4, S. 285-293.
- Tsai, W.-C. (2001): Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions, in: *Journal of Management*, Vol. 27, No. 4, S. 497-512.
- Tsai, W.-C./Huang, Y.-M. (2002): Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, S. 1001-1008.
- Verbeke, W. (1997): Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 6, S. 617-636.
- Watson, D./Tellegen, A. (1985): Toward a Consensual Structure of Mood, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 98, No. 2, S. 219-235.
- Yi, Y. (1990): A Critical Review of Consumer Satisfaction, in: Zeithaml, V. A. (Ed.): *Review of Marketing 1990*, Chicago, S. 68-123.
- Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, S. 31-46.