

## Der Wert eines Lächelns

Vorweihnachtszeit: Wissenschaftler untersucht, was Kunden zum Kaufen bringt

15.12.2010



Prof. Michael Paul

"Suche nettes Christkind für Heiligabend." Wer in der Adventszeit die Augen nach einem Nebenjob aufhält, stößt auf Kleinanzeigen wie diese. Ist das passende Kostüm zur Hand und die Bewerbung erfolgreich, steht dem Auftritt nichts mehr im Wege. Was aber, wenn das "Christkind" am Heiligen Abend mit dem falschen Bein zuerst aufsteht und schlechte Laune hat?

"Bei einer Dienstleistung steht natürlich die Arbeit im Vordergrund. Von einem Friseur erwartet man in erster Linie, dass er die Haare schneidet", erklärt Prof. Michael Paul, der seit Oktober 2010 als Juniorprofessor am Marketing Centrum Münster tätig ist und sich vor allem für die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden interessiert. "Jedoch spielt auch die 'Emotionsarbeit' eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, den Kunden zufriedenzustellen", sagt der 33-jährige Experte für Dienstleistungsmarketing. So erwarte man zum Beispiel

auch, vom Friseur freundlich behandelt zu werden. Und das gelte ebenfalls für das Christkind. Zahlreiche Studien in der Marketingforschung zeigen, dass es sich positiv auf den Umsatz auswirkt, wenn die Zufriedenheit der Kunden steigt.

### **"Ein gespielter Lächeln wirkt sich nicht auf die Stimmung des Kunden aus."**

Erwartungen im Hinblick auf die Emotionsarbeit gibt es daher nicht nur auf Seiten des Kunden, sondern auch beim Arbeitgeber. "In dienstleistenden Unternehmen gehört es zum Beispiel oft zur Arbeitsbeschreibung, dass der Angestellte freundlich und zuvorkommend sein muss", sagt Michael Paul. Ein klassisches Beispiel ist die Stewardess, die selbst dann lächeln muss, wenn ein betrunkenen Fluggast pöbelt. "Für den Mitarbeiter kann diese Diskrepanz zwischen seinen tatsächlichen und den gezeigten Gefühlen sehr anstrengend sein", betont Michael Paul. Einer Verkäuferin fällt es möglicherweise besonders schwer, ihr Lächeln während des anstrengenden Vorweihnachts-Rummels aufrecht zu erhalten. Dabei erwarten viele Kunden gerade in dieser Zeit besondere Freundlichkeit.

"Wir konnten mit unseren Experimenten zeigen, dass sich positive Emotionen eines Verkäufers auf die Kunden übertragen", sagt Michael Paul. "Allerdings ist ausschlaggebend, ob die Gefühle des Verkäufers echt sind. Ein gespielter Lächeln wirkt sich offenbar nicht auf die Stimmung der Kunden aus, egal, wie lange es dauert." Dieses Ergebnis sei relevant für Unternehmen, die zwar darauf achten, dass ihre Mitarbeiter lächeln, aber nicht darauf, ob das Lächeln auch authentisch ist.

Firmen müssten also abwägen, was ihnen ein echtes Lächeln ihrer Mitarbeiter wert ist – und das sei letztlich bei vielen Unternehmen eine Kosten-Nutzen-Rechnung. Ein echtes Lächeln würde einem Mitarbeiter vermutlich schwerfallen, wenn er überlastet oder unterbezahlt ist. Um diese Situation zu ändern, müsste der Arbeitgeber investieren. "Dennoch kostet ein falsches Lächeln das Unternehmen vielleicht am Ende mehr, als wenn der Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen verbessert. In einer

aktuellen großflächigen Studie gehen wir dieser Frage nach", erklärt Michael Paul.

Die Erwartungen von Kunden an Dienstleister beschränken sich jedoch nicht auf Freundlichkeit, sondern hängen von der Branche ab, in der der jeweilige Mitarbeiter tätig ist. Von Krankenhauspersonal beispielsweise wird mitunter Mitgefühl erwartet. Ein Lächeln vom Bestatter im falschen Moment könnte die Angehörigen eines gerade Verstorbenen vor den Kopf stoßen. Ein übellauniger Weihnachtsmann ist kein willkommener Gast. Ein grimmiger Knecht Ruprecht dagegen hat das Zeug zu einem perfekten Dienstleister.

Christina Heimken

## Redaktion:

Brigitte Nussbaum (verantwortlich)  
Presse- und Informationsstelle Schlossplatz 2  
48149 Münster  
Telefon: (0251) 83 - 2 22 32  
Telefax: (0251) 83 - 2 22 58  
E-Mail: [unizeitung@uni-muenster.de](mailto:unizeitung@uni-muenster.de)

---

© 2010 Universität Münster

**Münsters Universitäts-Zeitung**  
Schlossplatz 2 · 48149 Münster  
Tel.: +49 251 83-24775 · Fax: +49 251 83-22258  
E-Mail: [unizeitung@uni-muenster.de](mailto:unizeitung@uni-muenster.de)