Kunde und Energie im Fokus –

Wie das Engagement von Kunden und kundenzentrierte Managementsysteme die Produktivität im Unternehmen steigert

D I S S E R T A T I O N
an der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Ivonne Preusser

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Heike Bruch

und

Herrn Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 4487

Difo-Druck GmbH / 2015

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 02. November 2015

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Danksagung

Viele Menschen haben mich auf dem Weg zur Dissertation begleitet. Bei ihnen möchte ich mich für ihre Ermutigung, die Anregungen und vor allem ihre wertvolle Unterstützung sehr herzlich bedanken:

Zunächst bei meiner Referentin Prof. Dr. Heike Bruch, die mich bei der Dissertation stets unterstütze, mir wertvolle Impulse gab und mit Vertrauen in das Projekt und Zuversicht den Weg stärkte.

Bei Prof. Dr. Martin Hilb, der meine Arbeit als Koreferent betreute und mir wertvolle Rückmeldungen und Zuspruch gab.

Bei meinen Interviewpartnern für ihre Unterstützung und geteilten Erfahrungen, dies es mir ermöglichten, die Arbeit mit wertvollen Praxisbeispielen zu erweitern: Dr. Fritz Audebert, Vorstandsvorsitzender und Gründer der ICUnet.AG, Jürgen Schillings, Leiter Kundenbeziehungsmanagement bei der Barmer GEK und Dr. Alex Villiger, Leiter Personal und Mitglied der Direktion bei der Graubündner Kantonalbank.

Bei meinen Kollegen und ehemaligen Kollegen der energy factory St. Gallen AG sowie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen für die anregenden Gespräche, gemeinsamen Projekte und die fachliche und persönliche Unterstützung. Unter ihnen sind Dr. Miriam Baumgärtner, Sandra Berenbold, Stefan Berger, Christina Block, Prof. Dr. Stephan Böhm, Kirill Bourovoi, Dr. Daniela Dolle, Dr. Simon de Jong, Dr. David Dwertmann, Andrea Fischer, Josef Fischer, Christian Gross, Richard Heinzer, Christian Hintermayer, Dr. Hendrik Hüttermann, Silja Kennecke, Dr. Petra Kipfelsberger, Dr. Simon Körner, Dr. Justus Kunz, Prof. Dr. Florian Kunze, Nina Lins, Dr. Ulrich Leicht-Deobald, Dr. Jens Maier, Geraldine Mildner, Prof. Dr. Anneloes Raes, Regina Reinhardt, Tristan Ricken, Markus Rittich, Andrea Schmid, Slawomir Skwarek, Dr. Anne Spychala, Nicole Stambach, Anna Schuler und Ina Zwingmann. Insbesondere bei Dr. David Maus, Dr. Sandra Kowalevski und Dr. Leonie Spalckhaver bedanke ich mich für ihr Interesse, den Austausch und die gemeinsame Zeit.

Im Besonderen möchte ich den Menschen danken, die mich im Vorfeld – vor der Entscheidung zur Dissertation – ermutigt, begeistert und unterstützt sowie auf vielfältige Weise dazu beigetragen haben, dass dieser Weg eine sehr bereichernde Erfahrung wurde.

Bei Prof. Dr. Markus Appel für den initialen Impuls und die Anregung vor sehr vielen Jahren.

Bei Prof. Dr. Hermann-Josef Fisseni († 16.12.2010) für die gemeinsame Zeit und die so wertschätzende Zusammenarbeit. Er hat nicht nur mein Interesse an der Forschung gestärkt, sondern auch durch seine Menschlichkeit beeindruckt. Es war eine besondere Bereicherung, diese Herzlichkeit und das Vertrauen erleben zu dürfen. Für die stete Ermutigung und Zuspruch, auch von seiner Frau Marlene Fisseni, möchte ich mich sehr bedanken.

Bei meinen langjährigen Freunden, die mich teilweise seit mehr als 20 Jahren begleiten, für ihre Verbundenheit und Freundschaft, die mich mit schönen Momenten, Lebensfreude und Abwechslung auf dem Weg und bei dieser Arbeit begleitet haben: Heike Wilz, Daniela Schneider, Matthieu Schmidt, Jane Krüger, Ilka Behnen, Dorthe Lübbert, Simone Weltzin, Jens Pietschmann, Linda Leist, Maria Petroutsou, Nico Burghardt, Marc Beumers sowie Eva Ullrich und Petra Päffgen für die so langjährige Freundschaft seit Studienzeiten.

Ganz besonders danke ich Heike Wilz, Christian Hintermayer, Daniela Preusser, Dorthe Lübbert und Andrea Fischer für ihre aussergewöhnliche Empathie, Unterstützung und Geduld sowie ihren Zuspruch, die mir in herausfordernden Phasen sehr wertvolle Wegbegleiter waren.

Mein herzlichster Dank gilt meinen Eltern Margot († 27.12.2007) und Ewald Preusser für ihr tiefes Vertrauen, ihren Glauben, ihre liebevollste Unterstützung und ihren steten Rückhalt sowie vor allem meiner Schwester Daniela für ihre innere Stärke und Verbundenheit. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Ivonne Preusser

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis VIII

Tabellenverzeichnis X

Abkürzungen XII

Executive Summary XIII

Zusammenfassung XV

1 Einleitung – Kunden und Energie im Fokus von Forschung und Praxis 1

1.1 Relevanz und Aktualität – Kunden als Wertschöpfungsquelle in der unternehmerischen Praxis 1

1.2 Herleitung der Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht 4

1.2.1 Perspektiven der Forschung und Praxis zu Kunden als Ressource 4

1.2.2 Perspektiven der Forschung und Praxis zu Kundenemotionen im Kontext von Innovation 10

1.2.3 Perspektiven der Forschung und Praxis zu kundenzentrierten Managementsystemen 13

1.3 Forschungsmethodik 15

1.3.1 Forschungsansatz 16

1.3.2 Daten und Vorgehen der quantitativen Analysen 17

1.3.3 Daten und Vorgehen der qualitativen Analysen 20

1.4 Aufbau der Arbeit 21

2 STUDIE (1) // Einfluss des Engagements von Kunden auf Klima und produktive Energie 23

2.1 Im Fokus: Kunden als Energie-Ressource für Unternehmen 23

2.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung 24

2.2.1 Zusammenhang zwischen Kundenengagement und kundenfokussiertem Engagement-Klima 24

2.2.2 Zusammenhang zwischen kundenfokussiertem Engagement-Klima und produktiver Energie 28

2.2.3 Kundenfokussiertes Engagement-Klima als Mediator in der Beziehung zwischen Kundenengagement und produktiver Energie 31

2.3 Methodik ... 32
2.3.1 Messung ... 33
2.3.2 Analyse ... 40
2.4 Ergebnisse ... 41
2.4.1 Deskriptive Statistik ... 41
2.4.2 Hypothesentestung ... 42
2.5 Anwendungsorientierte Exploration ... 44
2.6 Zwischenfazit und Praxisbeispiel ... 50
2.6.1 Praxisbeispiel „Engagement für Kunden“ bei der Barmer GEK ... 52
3 STUDIE (2) // Einfluss von Kundenbegeisterung auf Innovation und die Rolle produktiver Energie ... 61
3.1 Im Fokus: Begeisterte Kunden als Innovationsfaktor ... 61
3.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung ... 64
3.2.1 Innovationspotenziale der Kundenbegeisterung – inspirierender Einfluss und kreativitätsfördernde Wirkung ... 64
3.2.2 Produktive Energie in Organisationen – Moderator in der Beziehung zwischen Kundenbegeisterung und Innovation ... 68
3.3 Methodik ... 71
3.3.1 Messung ... 72
3.3.2 Analyse ... 75
3.4 Ergebnisse ... 76
3.4.1 Deskriptive Statistik ... 76
3.4.2 Hypothesentestung ... 77
3.5 Anwendungsorientierte Exploration ... 80
3.6 Zwischenfazit und Praxisbeispiel ... 88
3.6.1 Praxisbeispiel „Kundenbegeisterung“ bei ICUnet.AG ... 89
4 STUDIE (3) // Einfluss kundenzentrierter Managementsysteme auf Klima und produktive Energie ... 96
4.1 Im Fokus: Engagement als Ergebnis kundenzentrierter Unternehmensführung ... 96
4.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung ... 98

4.2.1 Managementsystem: Strategie // Faktoren mit Kundenfokus und der Zusammenhang zum Engagement-Klima ... 98
4.2.2 Managementsystem: Struktur und Führung // Faktoren mit Kundenfokus und der Zusammenhang zum Engagement-Klima ... 99
4.2.3 Managementsystem: Kultur // Faktoren mit Kundenfokus und der Zusammenhang zum Engagement-Klima ... 102
4.3 Methodik ... 104
4.3.1 Messung ... 106
4.3.2 Analyse ... 111
4.4 Ergebnisse ... 111
4.4.1 Deskriptive Statistik und Hypothesentestung ... 111
4.5 Anwendungsorientierte Exploration ... 115
4.6 Zwischenfazit und Praxisbeispiel ... 123
4.6.1 Praxisbeispiel „Kunde im Fokus“ bei der Graubündner Kantonalbank ... 124
5 Zusammenfassende Diskussion und Empfehlungen für die Praxis ... 136
5.1 Kernerkenntnisse und Implikationen für die Praxis ... 136
5.1.1 Kundenfokussiertes Engagement-Klima-Modell – ein integratives Gesamtmodell mit internen und externen Einflussfaktoren ... 142
5.2 Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung ... 143
5.3 Abschliessendes Fazit ... 145
6 Anhang ... 147
6.1 Darstellung der eingesetzten Skalen und Originalitems ... 147
6.1.1 Studie (1) // Gesamtskalen und Originalitems ... 147
6.1.2 Studie (2) // Gesamtskalen und Originalitems ... 151
6.1.3 Studie (3) // Gesamtskalen und Originalitems ... 153
7 Literaturverzeichnis ... 158
8 Lebenslauf ... 186

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aufbau der vorliegenden Arbeit 22

Abbildung 2-1: Konzeptuelles Rahmenmodell 32

Abbildung 2-2: Einfluss des Kundenengagements mit Mediatorwirkung des Engagement-Klimas auf die produktive Energie 44

Abbildung 2-3: Verbreitung der einzelnen Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas in Unternehmen 45

Abbildung 2-4: Ausprägung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägter produktiver Energie 46

Abbildung 2-5: Verbreitung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements 48

Abbildung 2-6: Ausprägung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima 49

Abbildung 2-7: Ausprägung des kundenfokussierten Engagement-Klimas in Unternehmen mit stark und gering engagierten Kunden 51

Abbildung 3-1: Konzeptuelles Rahmenmodell 70

Abbildung 3-2: Einfluss der Kundenbegeisterung und Moderatorwirkung der produktiven Energie auf die Innovationsleistung 78

Abbildung 3-3: Interaktionseffekt von Kundenbegeisterung und produktive Energie auf Innovation 80

Abbildung 3-4: Ausprägung der einzelnen Items der Kundenbegeisterung in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägter produktiver Energie 82

Abbildung 3-5: Konzeptionelles Mediationsmodell zum Einfluss von Engagement-Klima und produktiver Energie aus Kundensicht auf Kundenbegeisterung 85

Abbildung 3-6: Ergebnisse zum Einfluss von Engagement-Klima und produktiver Energie aus Kundensicht auf Kundenbegeisterung 88

Abbildung 3-7: Innovationsleistung von Unternehmen mit hoher und geringer Kundenbegeisterung 89

Abbildung 4-1: Konzeptionelles Modell 104

Abbildung 4-2: Zusammenhang zwischen Faktoren der Managementsysteme und Engagement-Klima - Ergebnisübersicht 114

Abbildung 4-3: Ausprägung der intraorganisationalen Faktoren zwischen Unternehmen mit hoher und niedriger produktiver Energie aus Kundensicht im Vergleich 116

Abbildung 4-4: Vergleich des Vorbildhandelns des Top-Managements sowie des transformationalen Führungsklimas zwischen Unternehmen mit stark und Unternehmen mit gering ausgeprägtem kundenfokussiertem Engagement-Klima 119

Abbildung 4-5: Vergleich der Kooperationskultur sowie des Empowering-Leadership-Klimas zwischen Unternehmen mit stark und Unternehmen mit gering ausgeprägtem kundenfokussiertem Engagement-Klima 121

Abbildung 4-6: Vergleich der Innovationskultur sowie der kundenintegrierten Prozessgestaltung zwischen Unternehmen mit stark und Unternehmen mit gering ausgeprägtem kundenfokussiertem Engagement-Klima 123

Abbildung 4-7: Programm der permanenten Impulse bei der GKB 126

Abbildung 5-1: Übergeordnetes Untersuchungsmodell 137

Abbildung 5-2: Einordnung der Studie 1 aus Kapitel 2 in das Untersuchungsmodell 138

Abbildung 5-3: Einordnung der Studie 2 aus Kapitel 3 in das Untersuchungsmodell 139

Abbildung 5-4: Einordnung der Studie 2b aus Kapitel 3 in das Untersuchungsmodell 140

Abbildung 5-5: Einordnung der Studie 3 aus Kapitel 4 in das Untersuchungsmodell 141

Abbildung 5-6: Integratives Gesamtmodell zur Förderung des kundenfokussierten Engagement-Klimas 143

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Messung Kundenengagement 36

Tabelle 2-2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen 41

Tabelle 2-3: Mediationsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen Kundenengagement, Engagement-Klima und produktiver Energie 42

Tabelle 2-4: Indirekter Effekt von Kundenengagement auf produktive Energie 43

Tabelle 2-5: Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen den Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas und produktiver Energie 47

Tabelle 2-6: Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs der Kundenengagement-Dimensionen mit kundenfokussiertem Engagement-Klima 49

Tabelle 3-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen 76

Tabelle 3-2: Moderationsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen Kundenbegeisterung, produktiver Energie und Innovation 77

Tabelle 3-3: Abhängiger Effekt der Kundenbegeisterung auf Innovation aufgegliedert nach verschiedenen Ausprägungen der produktiven Energie 79

Tabelle 3-4: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen 86

Tabelle 3-5: Mediationsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen Engagement-Klima, produktiver Energie aus Kundensicht und Kundenbegeisterung 87

Tabelle 3-6: Indirekter Effekt von Engagement-Klima auf Kundenbegeisterung 87

Tabelle 4-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen 113

Tabelle 4-2: Regressionsanalyse zur Wirkung von Vorbildhandeln Top-Management und transformationalem Führungsklima auf das kundenfokussierte Engagement-Klima 118

Tabelle 4-3: Regressionsanalyse zur Wirkung von Kooperationskultur und Empowering-Leadership-Klima auf das kundenfokussierte Engagement-Klima 120

Tabelle 4-4: Regressionsanalyse zur Wirkung von Innovationskultur und kundenintegrierte Prozessgestaltung auf das kundenfokussierte Engagement-Klima 122

Abkürzungen

α	=	Cronbachs Alpha
β	=	Beta-Koeffizient (standardisierten Regressionskoeffizient)
b	=	B-Koeffizient (unstandardisierten Regressionskoeffizient)
B2B	=	Business-to-Business
B2C	=	Business-to-Consumer
bzw.	=	beziehungsweise
CEO	=	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
CFA	=	Confirmatory Factor Analysis (konfirmatorische Faktorenanalyse)
CFI	=	Comparative Fit Index
$\chi 2$	=	Chi-Quadrat
CI	=	Confidence Interval (Konfidenzintervall)
Δ	=	Delta
df	=	Degrees of Freedom (Freiheitsgrade)
d.h.	=	das heisst
ebd.	=	ebendort
et al.	=	et alii (und andere)
etc.	=	et cetera (und so weiter)
F	=	F-Test Wert
Hrsg.	=	Herausgeber
ICC	=	Intraclass Correlation Coefficient (Intraklassen-Korrelationskoeffizienten)
M	=	Mean (Mittelwert)
N	=	Number (Anzahl)
n.s.	=	non significant (nicht signifikant)
O.G.	=	Obere Grenze
OLS		Ordinary Least Squares
p	=	p-Wert
p.	=	Page (Seite)
r	=	Pearson Produkt-Moment Korrelationskoeffizient
R^2	=	Quadrat des multiplen Korrelationskoeffizienten (Bestimmheitsmass)
SD	=	Standard Deviation (Standardabweichung)
SE	=	Standard Error (Standardfehler)
SRMR	=	Standardized Root Mean Square Residual
u.a.	=	unter anderem
U.G.	=	Untere Grenze
vgl.	=	vergleiche
z.B.	=	zum Beispiel

Executive Summary

Today, almost all organizations face a dynamic environment and need to be more agile and creative than before to survive and to grow. Scholars assume that energy at work is the "fuel that makes great organizations run" (Dutton, 2003). Positive collective energy reflects the degree to which organizations have mobilized their employees' emotional, cognitive, and behavioral potentials in pursuit of common goals (Bruch & Ghoshal, 2003). Hence, being positively energized at work has implications for employees and offers organizations a competitive advantage. Although researchers assume that "intense customer experiences have the power to serve as so-called affective events, that is, incidents that naturally generate strong emotions and energy" (Bruch & Vogel, 2011), there is little work on external factors like customers and their influence on energy at work. Currently most research investigating emotions consider how employee emotions affect customers while neglecting the reverse (Barnes et al., 2013). And therefore the questions arise whether positive customer emotions are one of the essential factors which sustain employee's collective energy and stimulate creativity and thus foster the organizational performance? What influence does the work environment and intra-organizational determinants have and what role does organizational climate play in this context? To address these questions is the aim of the dissertation. Building on affective events theory, emotional contagion processes, broaden-and-build theory and conservation-of-resource theory, three empirical studies were carried out investigating the influence of customers on organizations and the impact of management practices.

Using data from 63 companies and 5931 customers, study 1 investigates how positive customer emotions energize organizations by introducing customer-focused engagement climate as a mechanism at the organizational level linking customer engagement with productive energy. Customer engagement creates an atmosphere of commitment and dedication for the customers' needs which in turn increases the level of productive energy within the organization.

By focusing on more intense customer emotions, study 2 demonstrates that customer passion has a positive impact on innovation performance and that productive energy within organizations strengthens this relationship. Using a sample of 69 companies and 8049 customers, the results show a stimulating effect of customer passion on innovation and the moderating role of productive energy.

Whereas these studies are based on an "outside-in" approach, a third study addresses the questions, what companies can do to foster and sustain a customer-

focused engagement climate and which management systems (i.e. strategies, structures/leadership, culture) contribute to engagement climate and productive energy perceived by customers.

Following an “inside-out” approach, Study 3, based on 60 companies and their customers, investigates the impact of management systems and identifies a number of factors, which are positively associated with engagement climate and productive energy. The results are supported with case studies and are consolidated in an integrative model with a focus on engagement climate.

Zusammenfassung

Rasanter Fortschritt, dynamisch ändernde Umwelten und steigender Wettbewerbsdruck bestimmen das heutige Wirtschaftsumfeld von Unternehmen in einer global vernetzten Welt. Unternehmen sind daher mehr denn je gefordert, kontinuierlich agil und innovativ zu sein. Die Mobilisierung von produktiver Energie in Unternehmen sowie das Erschliessen neuer Quellen der Wertschöpfung werden zunehmend zu Schlüsselfaktoren für den Erfolg und das Überleben am Markt. Das Ausmass an produktiver Energie zeigt, wie stark Unternehmen ihr emotionales, kognitives und behaviorales Potenzial zur Erreichung der Unternehmensziele mobilisiert haben und beeinflusst die Fähigkeit von Unternehmen, auf Markt- und Umweltveränderung zu reagieren (Bruch & Ghoshal, 2003, 2004). Obgleich Wissenschaftler annehmen, dass „intense customer experiences have the power to serve as so-called affective events, that is, incidents that naturally generate strong emotions and energy" (Bruch & Vogel, 2011), existieren bisher nur wenige Studien, die den Einfluss von externen Kunden auf die Energie in Organisationen untersuchen. Aktuelle Forschungsstudien fokussieren in erster Linie auf den Effekt von Mitarbeiteremotionen auf die Emotionen von Kunden, wobei der Einfluss in die andere Richtung bisher kaum berücksichtig wurde (Barnes et al., 2013).

Es stellt sich daher die Frage, ob positive Kundenemotionen die produktive Energie in Unternehmen verstärken und somit auch zu einer Erhöhung der Kreativität und Leitungskraft beitragen können? Welchen Einfluss hat dabei das Arbeitsumfeld und welche Rolle nimmt das organisationale Klima in diesem Kontext ein?

Auf Basis von wissenschaftlichen Theorien und Wirkmechanismen – wie etwa „Affective Events" Theorie, emotionale Ansteckung („Emotional Contagion"), „Broaden-and-Build"- und „Conservation-of-Resource" Theorie – wurden drei Studien durchgeführt, die diese Fragen adressieren. Das Ziel der Dissertation ist es daher, das Potenzial von Kunden als zusätzliche Ressource für Unternehmen zu untersuchen und Erkenntnisse zur Nutzung dieses Potenzials für die unternehmerische Praxis zu generieren.

Die erste Studie untersucht auf Basis einer Stichprobe von 5931 Kunden und 63 Unternehmen, wie das Engagement von Kunden eine ganze Organisation energetisieren und produktive Energie freisetzen kann: Das Engagement der Kunden – ihre emotionale Verbundenheit zum Unternehmen – beeinflusst das kundenfokussierte Klima in der Organisation und dies wiederum die produktive Energie. Demnach können Organisationen zusätzliche Wertschöpfungen durch engagierte Kunden

generieren, da diese Ressourcen mobilisieren und somit weitere Energiepotenziale im Unternehmen freisetzen. Als Mediator zwischen Kundenengagement und produktiver Energie kommt dabei dem kundenfokussiertem Engagement-Klima eine zentrale Rolle zu.

Die zweite Studie geht der Frage nach, ob die Begeisterung von Kunden über emotionale Ansteckungsprozesse einen Einfluss auf die Innovationskraft von Unternehmen ausüben kann. Basierend auf Daten von 69 Unternehmen und deren 8049 Kunden zeigen die Ergebnisse, dass die Begeisterung der Kunden in einem positiven Zusammenhang mit der Innovationsleistung steht. Die produktive Energie im Unternehmen kann diese positive Verbindung zudem noch verstärken. Externe Kunden stellen somit einen bedeutsamen Faktor dar, um im Unternehmen inspirierende Wirkungen zu entfalten, Kreativität zu aktivieren und Innovationspotenziale freizusetzen.

Während die ersten beiden Studien eine „Outside-In"-Perspektive einnehmen, adressiert die dritte Studie die Fragestellung, wie Unternehmen ein kundenfokussiertes Klima fördern und erhalten können und welche Managementsysteme (Strategie, Strukturen/Führung, Kultur) einen Beitrag zum organisationalen Klima und zur produktiven Energie aus Kundensicht leisten können. Damit folgt die dritte Studie einem „Inside-Out"-Ansatz. Auf Basis von 60 Unternehmen und ihren Kunden werden relevante intraorganisationale Faktoren für das Engagement-Klima und die produktive Energie identifiziert und mit spezifischen Handlungsfeldern in der unternehmerischen Praxis in Verbindung gebracht. Die Ergebnisse aus den einzelnen Studien werden durch Best Practices in einen Praxis-Kontext gestellt und in einem integrativen Modell mit Fokus auf dem Engagement-Klima konsolidiert.

1 Einleitung – Kunden und Energie im Fokus von Forschung und Praxis

1.1 Relevanz und Aktualität – Kunden als Wertschöpfungsquelle in der unternehmerischen Praxis

Unternehmen stehen jeden Tag vor neuen Herausforderungen und müssen in kürzester Zeit Veränderungen bewältigen und Chancen ergreifen können. Dabei wird erwartet, dass sie Höchstleistungen erbringen, Innovationen vorantreiben, Kunden begeistern und die Potenziale ihrer Mitarbeiter für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und eine erfolgreiche Marktpositionierung freisetzen.

„Wir stehen an einem historischen Wendepunkt der Geschäftswelt, an der Schwelle zu dramatischen Veränderungen der Organisation, Innovation und Wertschöpfung von Unternehmen“, postulierte Don Tapscott (2008, p. 123).

Innovation ist ein bedeutender Faktor für den Erfolg und den Wettbewerbsvorteil von Organisationen (Cho & Pucik, 2005) und wesentlich für den langfristigen Unternehmenserfolg (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) wie auch für eine starke Wirtschaft (Drucker, 1985). In heutiger Zeit sind fast alle Organisationen schnell ändernden Umwelten ausgesetzt, deren Märkte und Systeme insbesondere durch Dynamik gekennzeichnet sind. Beschleunigte Innovationszyklen und -anforderungen, Wissenswachstum und zunehmende globale Vernetzungen sowie schnell wandelnde Wirtschaftssysteme und „Hypercompetition“ (Hyperwettbewerb) stellen das Management von Hochleistungsorganisationen vor neue Herausforderungen (Leifer, O’Connor, & Rice, 2001).

Unternehmen müssen kreativer und innovativer als je zuvor sein, um überleben, konkurrieren, wachsen und führen zu können (Jung, Chow, & Wu, 2003). Dess und Picken (2000) weisen darauf hin, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im 21. Jahrhundert von den Unternehmen abverlangen werde, kontinuierlich innovativ zu sein, indem sie den kollektiven Genius von all ihren befähigten Mitarbeitern aufwerten und nutzen. Hieraus ergeben sich Konsequenzen für die Unternehmensführung, da die ganze Organisation – im kollektiven Sinne – Innovation ermutigen, neues Wissen kreieren, externes Bewusstsein und eine nach aussen gerichtete Aufmerksamkeit entwickeln muss sowie eine Sensitivität benötigen wird, für all das, was aussen herum geschieht (2000, p. 18; 26).

Darüber hinaus hat sich die Rolle der Kunden im 21. Jahrhundert bedeutsam gewandelt. Kunden, Konsumenten und externe Anspruchsgruppen verändern fundamental die wirtschaftliche Marktdynamik – Märkte werden zu einem Forum, in dem die Kunden eine aktive Rolle einnehmen (Prahalad & Ramaswamy, 2000, p. 80). Kunden sind nicht mehr nur passives Publikum, sondern agieren als aktive Wertschöpfer für Organisationen: Sie geben Rückmeldungen (Bettencourt, 1997), sprechen positive Weiterempfehlung der Organisation und ihrer Produkte aus (Ahearne, Bhattacharya, & Gruen, 2005), leisten freiwillig Support und helfen anderen Kunden (Bagozzi, Bergami, Marzocchi, & Morandin, 2012). Die Rollenänderung und zunehmende Integration der Kunden beschreiben Prahalad und Ramaswamy als „Evolution und Transformation der Kunden“ von „passiven Zuhörern“ zu „aktiven Mitspielern“ (2000, pp. 79–80) und betonen, dass es noch nie so wichtig schien, seine Kunden zu verstehen und von ihnen verstanden zu werden und fordern die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme am Dialog und neue Formen der Kooperation.

Nicht nur die Rolle der Kunden, sondern auch die Arbeitsgestaltung hat sich im 21. Jahrhundert tiefgreifend gewandelt. Globaler Wirtschaftsstrukturwandel und die Verlagerung der Organisationen von der verarbeitenden Industrie in den tertiären Sektor verändern das Arbeitsleben fundamental. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) konstatiert in seinem aktuellen Studienbericht einen „weltweiten Megatrend zur Tertiarisierung“ und zeigt ein überproportionales Wachstums des Dienstleistungssektors auf (Lichtblau & Kempermann, 2013). Der Studie zufolge waren im Jahr 2010 bereits 81 % aller Unternehmen im tertiären Sektor tätig und 74 % aller Erwerbstätigen in 2012 im Dienstleistungssektor beschäftigt. Zunehmend wird die Arbeitswelt durch Interaktionen mit Kunden geprägt.

Innovationsdruck, Wirtschaftswandel und eine neue einflussnehmende Rolle der Kunden bestimmen daher das heutige Wirtschaftsumfeld von Unternehmen in einer global vernetzten Welt. Unternehmen sind daher mehr denn je gefordert, den Kunden stärker in den Fokus des unternehmerischen Handelns zu stellen (Brief & Bazerman, 2003).

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen in modernen Wirtschaftsumgebungen wird auch der Arbeitsplatz zunehmend ein Ort, wo Bestehen und Erfolg von einer überdurchschnittlichen Leistung abhängen (Luthans & Youssef, 2007). Dutton (2003) betont hierzu, dass „energy at work is the “fuel“ that makes great organizations run” (2003, p. 7) und demnach der „Treibstoff“ ist, der Unternehmen „zum Laufen“ bringt.

Positive Energie zeigt an, in welchem Ausmass Organisationen ihr emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial zur Verfolgung ihrer Ziele mobilisiert haben (Bruch & Ghoshal, 2003; Cole, Bruch, & Vogel, 2012). Kollektive, produktive Energie entsteht durch eine „series of ongoings, events, and event cycles“ (Morgeson & Hofmann, 1999, p. 252) und über Mechanismen von emotionalen, kognitiven und behavioralen Ansteckungsprozessen (Barsade, 2002; L. Thompson & Fine, 1999). Positive Emotionen sind assoziiert mit Kreativität (George & Zhou, 2002), Exploration und der Fähigkeit, neue Informationen aufzunehmen: Positive Emotionen inspirieren und regen Menschen an, Erfahrungen wertzuschätzen und zu teilen (Bono, Glomb, Shen, Kim, & Koch, 2012). Aktuelle Forschungsergebnisse auf Individualebene haben gezeigt, dass positiver Affekt und emotionale Anregung – Empfindungen, die dem Gefühl von „energetisiert“ innewohnen – die Kreativität der Mitarbeiter (Atwater & Carmeli, 2009) und deren kognitive Leistungsfähigkeit steigern (Fredrickson, 1998, 2001). Studien zeigten positive Zusammenhänge zwischen produktiver Energie und kollektiver Zielverfolgung, organisationalem Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Unternehmensleistung auf (Cole et al., 2012; Raes, Bruch, & De Jong, 2013).

Positiv „energetisiert” zu sein, hat folglich Implikationen für Mitarbeiter und bietet Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil.

Jedoch liegen bisher kaum Forschungsarbeiten vor, die externe Faktoren wie Kunden und ihren Einfluss auf die Energie in Unternehmen untersuchen. Obgleich praxisorientierte Wissenschaftler annehmen, dass „intense customer experiences have the power to serve as so-called affective events, that is, incidents that naturally generate strong emotions and energy” (Bruch & Vogel, 2011, p. 201), existieren bisher nur wenige Studien, die positive Wirkungen von Kunden auf Mitarbeiter und Organisationen untersuchten (Barnes, Collier, Ponder, & Williams, 2013; Grant, 2012; Zimmermann, Dormann, & Dollard, 2011). Zwei Studien zeigen auf, dass positives Feedback von Kunden die Stimmung im Unternehmen und diese wiederum das Wohlergehen der Organisation beeinflusst und dass die von Mitarbeitern wahrgenommene Begeisterung von Kunden einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung ausübt (Kipfelsberger, 2013). Ferner konnte aufgezeigt werden, dass die Zufriedenheit der Kunden eine positive Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt (Ryan, Schmit, & Johnson, 1996) und auch die Mitarbeiterbindung beeinflusst, wie Luo und Homburg (2007) nachweisen konnten. Die Autoren bekräftigen in diesem Zusammenhang: „this underresearched issue (whether customer satisfaction enables

the firm to increase its human capital performance) is highly relevant for managers" (2007, p. 135).

Demnach bieten Kunden bisher wenig erforschte Wertschöpfungspotenziale für Unternehmen und rücken daher zunehmend in den Fokus von Wissenschaft und Praxis.

"A key goal for the modern firm is to try and figure out ways to delight the customer base, while, simultaneously, harnessing the benefits of customer delight within their employees", konstatieren Barnes und Kollegen (2014, p. 387).

Im Rahmen der Arbeit wird daher der externe Einfluss von Kunden auf das Engagement von Mitarbeitern und die produktive Leistungskraft von Organisationen untersucht und wie Unternehmen mit der Gestaltung von kundenzentrierten Managementsystemen diese Wirkung systematisch fördern und Energie mobilisieren können.

1.2 Herleitung der Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht

1.2.1 Perspektiven der Forschung und Praxis zu Kunden als Ressource

"We have little to do with making great coffee (...) We have no patent, no secret sauce whatsoever.... The only competitive advantage we have is the relationship we've built with our people and the relationship they have built with the customers. (...) It's all human connection."

Howard Schultz, CEO von Starbucks[1]

In einer sich rapide verändernden sozioökonomischen Umwelt hat sich die Hauptquelle der Wettbewerbsvorteile in Unternehmen von der Fähigkeit des effizienten Produzierens hin zur Nutzung von dynamischen Beziehungsfähigkeiten und dem wirksamen Einsatz von Ressourcen verschoben. Aus unterschiedlichen Forschungs- und Managementperspektiven werden Kunden und Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteile generierende Ressourcen von Unternehmen diskutiert (Dyer

[1] (zitiert nach C. Gello, Business Week (2008))

& Singh, 1998; Wernerfelt, 1984) und gelten als Ausgangspunkt für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation sowie für eine neue, service-dominierte Sichtweise in der Wissenschaft, der zufolge jede Ökonomie einer Dienstleistungsökonomie entspricht (Vargo & Lusch, 2004).

Zunehmend gilt die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden sowie der Kunde selbst als werteschöpfend für und integrale Ressource von Unternehmen. Demnach sind Kunden nicht nur „productive resources" (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997) und „always a co-creator of value" (Vargo & Lusch, 2008), sondern erweitern als „partial employees" (Mills & Morris, 1986) darüber hinaus auch die Grenzen der Organisation. Somit wird der – in einer klassischen Konzeption von Unternehmen – ausserhalb stehende „Akteur Kunde" als „boundary ressource" in die Organisation zeitweilig integriert und nimmt zusammen mit dem Kundenkontaktmitarbeiter eine „boundary-spanning"-Funktion ein (Aldrich & Herker, 1977).

Kunden sind demnach nicht mehr länger passive Konsumenten (Vargo & Lusch, 2004, 2008), sondern gelten als „human ressource" (Bowen, 1986; Halbesleben & Buckley, 2004) – sie nehmen zunehmend eine aktive Rolle in der Gestaltung von Kundenbeziehungen ein (V. Kumar et al., 2010).

Ferner erlangt die Mitarbeiter-Kunden-Interaktion in Wissenschaft und Praxis zunehmend Bedeutung und stellt eine wichtige Einflussgrösse für die Identifikation und Bindung der Kunden (Homburg, Wieseke, & Hoyer, 2009), aber auch für das Leistungspotenzial der Mitarbeiter dar (Grant, 2011). So gilt sie als integraler Bestandteil einer Leistungserstellung, prägt Service-Erleben sowie Beziehungsaufbau (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998) und im direkten sozialen Kontakt – dem „Moment of Truth" (Carlzon, 1992) – stellt der Mitarbeiter die personifizierte Dienstleistung dar (Surprenant & Solomon, 1987).

Aber nicht nur die Rolle der Kunden, sondern auch die Arbeitsgestaltung hat sich im 21. Jahrhundert tiefgreifend gewandelt. Globaler Wirtschaftsstrukturwandel und die Verlagerung der Organisationen von der verarbeitenden Industrie in den tertiären Sektor verändern das Arbeitsleben fundamental. Arbeitsplätze sind daher zunehmend auf Interaktionen mit internen wie externen Personen und Kunden (Morgeson & Humphrey, 2006), Zusammenarbeit in Teams (Osterman, 2000) und in temporären Projektgruppen ausgerichtet: Arbeit wird interaktiver, die Bedeutung des sozialen Kontextes nimmt zu (Oldham & Hackman, 2010) und soziale Aspekte der

Arbeitsgestaltung gelten inzwischen als wesentliche Einflussgrössen der individuellen Leistung (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

Interaktionen mit Kunden werden zunehmend als ein wichtiges Merkmal des sozialen Kontextes angesehen und Forschungen zu Kundeneinflüssen konnten zeigten, dass sich Kunden aktiv für Unternehmen engagieren (Groth, 2005) und ihre Verbundenheit ausdrücken (Ahearne, Bhattacharya, et al., 2005), indem sie eigeninitiativ Anregungen und Lösungsvorschläge einbringen (Gruen, Summers, & Acito, 2000), Empfehlungen aussprechen und anderen Kunden helfen (Rosenbaum & Massiah, 2007; Van Doorn et al., 2010). Das Ausmass der (physischen, emotionalen) Präsenz der Kunden in ihren Beziehungen zum Unternehmen und Interaktionen mit Mitarbeitern nehmen zu – Kundenengagement gewinnt an Relevanz (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011; Patterson et al., 2006).

Kundenengagement wird dabei als multidimensionales Konstrukt mit affektiven, kognitiven und behavioralen Komponenten (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011; Hollebeek, 2011) konzeptualisiert. Es beinhaltet die Facetten einer emotionalen Bindung und Zugehörigkeit (Vertrauen, affektives Commitment), einer kognitiven Verbundenheit (Identifikation) und verhaltensbezogene Aspekte wie Weiterempfehlungen (Word-of-Mouth) und Loyalität (Vivek, Beatty, & Morgan, 2012). Ferner umfasst es die Erlebnisse und Erfahrungen im Rahmen einer oder mehrerer Interaktionen mit einem Unternehmen (Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013). Kundenengagement ist daher *„a deeper, more meaningful connection between the company and the customer“* (Economist Intelligence Unit, 2007, p. 2) und realisiert sich vor allem in Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen.

Im Hinblick auf die potenziellen Auswirkungen und Folgen von Kontakten mit Kunden haben sich jedoch bisherige Forschungen auf die Fragen konzentriert, wie diese auf wirtschaftliche Kennwerte wie etwa Servicequalität, Zufriedenheit (Chan, Kin, Yim, & Lam, 2010; Payne, Storbacka, & Frow, 2008) und auf Arbeitsanforderungen und Stressfaktoren wirken (Dormann & Zapf, 2004; Grandey, Dickter, & Sin, 2004), während hingegen die potenzialschöpfende Wirkung auf Mitarbeiter weitaus weniger beforscht wurde.

In ersten Studien auf Individualebene zeigten Forschungsergebnisse auf, dass der Kontakt mit Kunden das Arbeitsengagement erhöhen (Zimmermann et al., 2011), Wohlbefinden und auch Arbeitsleistungen positiv beeinflussen kann (Grant, 2012): So konnten Grant und Kollegen nachweisen, dass bereits ein einmaliger positiver Kontakt mit Kunden bei Mitarbeitern im Fundraising-Sektor die Anzahl der Anrufe und den

Zeitumfang positiv beeinflusst (Grant et al., 2007). In einer weiteren Untersuchung belegten die Forscher, dass eine kurze Interaktion von 15 Minuten positive Wirkungen auf die Leistungen einen Monat später hatte: Die Fundraising-Mitarbeiter erzielten eine fünffach höhere Spendensumme und eine zweifach höhere Spendenzusicherung im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne Kontaktgelegenheit (Grant & Hofmann, 2011). Weitere Studien auf Individualebene zeigen, dass Kunden eine wichtige Quelle positiver Wertschätzung für Mitarbeiter darstellen (Jacobshagen & Semmer, 2009) und dies als soziale Ressource[2] in positivem Zusammenhang mit Stolz, Engagement und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steht (Fischbach, Decker, & Lichtenthaler, 2012; Krämer & Rhein, 2012).

Vor diesem Hintergrund verweist Grant (2011) sehr deutlich auf diese bisher wenig beachtete Forschungsrichtung und postuliert: „end users can energize your workforce far better than your managers can“ (2011, p. 97).

Während erste empirische Befunde auf einen energetisierenden Einfluss der Kunden auf Mitarbeiter hinweisen, kommt die vorliegende Arbeit einerseits der Aufforderung nach mehr Forschung auf diesem Gebiet nach und erweitert diese zudem mit Blick auf die Organisationsebene. So wird der Frage nachgegangen, inwieweit Kundenengagement das Klima eines gesamten Unternehmens beeinflussen und wie sich dies wiederum auf die Energie des Unternehmens auswirken kann.

Bisher haben jedoch nur wenige Studien den Kundeneinfluss auf Kollektivebene untersucht. Kipfelsberger (2013) konnte kürzlich in zwei Untersuchungen empirisch aufzeigen, dass das von Mitarbeitern wahrgenommene Kundenverhalten die Klimata in Unternehmen und auch die Leistungen beeinflusst. So wurde in einer Studie mit 80 Unternehmen und 10.953 Mitarbeitern empirisch nachgewiesen, dass positives wie negatives Feedback von Kunden das Wohlergehen der gesamten Organisation beeinflusst und sich über das emotionale Klima auf die Produktivität und Erschöpfung

[2] (Der Begriff „Ressource“ wird in verschiedenen Forschungsbereichen diskutiert (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002): Der motivationale Aspekt wird von Salanova und Kollegen betont: „resources have motivational potential because they make employees’ work meaningful, hold them responsible for work processes and outcomes, and provide them with information about the actual results of their work activities” (2006, p. 3). Beispiele für soziale Ressourcen, die durch Interaktionen mit anderen Personen entstehen, sind u.a. Unterstützung von Kollegen oder Freunden und kundenbezogene als Unterstützung von Kunden (Bettencourt, 1997; Zimmermann et al., 2011); persönliche Ressourcen können u.a. Selbstwirksamkeit, Optimismus oder Resilienz beinhalten und organisationale Ressourcen u.a. Autonomie, Entwicklungsmöglichkeiten oder Unterstützung bei der Zielerreichung (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Ressourcen stellen daher vielfältige Motivationsquellen dar und haben in Folge einen positiven Einfluss auf das Engagement von Mitarbeitern (Salanova et al., 2006; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010))

der Mitarbeiter auswirkt (Kipfelsberger, 2013). Ferner zeigte eine zweite Studie bei 93 Unternehmen, dass sich die von Mitarbeitern wahrgenommene Wertschätzung durch Kunden positiv auf das prosoziale Klima im Unternehmen auswirkt. So erhöht die Anerkennung von Kunden das kollektive Empfinden, einen wertvollen Beitrag für Kunden zu leisten und dies wiederum beeinflusst die Energie im Unternehmen (Kipfelsberger, 2013).

Produktive Energie kennzeichnet dabei die Mobilisierung emotionaler, mentaler und verhaltensbezogener Potenziale, die sich in intensiven positiven Emotionen sowie einem hohen Aufmerksamkeits- und Aktivitätsniveau der Mitarbeiter zur gemeinsamen Zielverfolgung manifestiert (Bruch & Vogel, 2011). Es ist ein mehrdimensionales Konstrukt, bestehend aus affektiver, kognitiver und verhaltensbezogener Energie. Die emotionale Dimension zeigt den kollektiven positiven Affekt, Enthusiasmus und Begeisterung der Mitarbeiter. Die kognitive Dimension, die geteilte kognitive Aktivierung bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele und die verhaltensbezogene Dimension spiegelt die gemeinsamen Anstrengungen zur Erreichung dieser Ziele wider. Als kollektives Konstrukt reflektiert es somit das produktive Energieniveau einer Gruppe oder Organisation (Cole et al., 2012).

Zunehmend argumentieren wissenschaftliche und praxisorientierte Forschergruppen, dass das Ausmass an aktivierter Energie in Organisationen für die Produktivität und Leistungsfähigkeit bedeutsam ist („Positive Organizational Scholarship"; Bakker & Schaufeli, 2008; Bruch & Vogel, 2011; Caza & Cameron, 2008; Luthans & Youssef, 2007; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Ringlstetter, Kaiser, & Müller-Seitz, 2011).

So konnten Forschungsergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen affektiver Energie und Extra-Rollen-Verhalten sowie aufgabenbezogenen Leistungen aufzeigen (Menges, Walter, Vogel, & Bruch, 2011). Ferner wurde empirisch nachgewiesen, dass produktive Energie die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht, die Wechselabsicht reduziert (Raes et al., 2013) und auch in einem positiven Zusammenhang mit der Unternehmensleistung steht (Cole et al., 2012).

Unternehmen mit hoher produktiver Energie steigern ihre Fähigkeit, auf Wandel zu reagieren (Bruch & Ghoshal, 2003, 2004); auch sind in diesen Organisationen die Produktivität und die Effizienz der Geschäftsabläufe erhöht (Bruch & Vogel, 2011). Ferner gelingen Anpassungen an Markt- und Umweltänderungen besser; Kooperationen innerhalb und zwischen Unternehmenseinheiten sowie die Effektivität von Arbeitsprozessen sind in Organisationen mit hoher positiver Energie gesteigert.

Das Ausmass an mobilisierter Energie ist demnach auch für die produktive Leistungskraft von Unternehmen bedeutsam und zeigt sich in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Interaktions- und Veränderungsprozesse eines Unternehmens (Bruch & Vogel, 2009, 2011).

Zusammenfassend deuten die ersten empirischen Befunde auf eine hohe Relevanz des Engagements von Kunden zur Ressourcenmobilisierung in Unternehmen hin und legen damit eine Erforschung der Einflussfaktoren von produktiver Energie unter dem Blickwinkel positiver Kundenemotionen nahe. Es stellt sich daher die Frage, welche Wirkung das Engagement von Kunden auf das Klima eines Unternehmens und dessen produktive Leistungsfähigkeit hat.

Bisherige Forschungen haben diesen Zusammenhang noch nicht adressiert und nach aktuellem Kenntnisstand liegen bisher keine Studien auf Organisationsebene vor, die die Beziehungen zwischen Kundenengagement, Klima und produktiver Energie anhand von Kunden- und Unternehmensdaten untersucht haben.

Die vorliegende Arbeit vertieft einerseits die Forschung zu Kundenemotionen und deren Wirkung auf Klimata und Energie in Unternehmen mit Blick auf das Engagement von Kunden und erweitert diese zudem um die Verwendung von Kundendaten. Während bisherige Studien stärker die kundenbezogenen Einschätzungen von Mitarbeitern – wie etwa wahrgenommene Wertschätzung – untersuchten, berücksichtigt die vorliegende Arbeit die Selbsteinschätzungen von Kunden und erfasst anhand von Kundenaussagen das Engagement von Kunden. Damit wird die Arbeit dem Ruf nach einem stärkeren Fokus auf Kunden auch auf methodischer Ebene gerecht und folgt darüber hinaus dem Aufruf von Stock und Bednarek (2014), Kunden als wertstiftende Ressource und diesen Einfluss auf Mitarbeiter in der Forschung zu adressieren.

Die erste Forschungsfrage lautet daher:

> **Forschungsfrage (1):** *Welchen Einfluss übt das Engagement von Kunden auf das Klima und die produktive Energie im Unternehmen aus?*

1.2.2 Perspektiven der Forschung und Praxis zu Kundenemotionen im Kontext von Innovation

«Die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, bedeutet, nachhaltiges Wachstum durch Kreativität und Innovationen anzustreben.»

James J. Schiro, CEO Zurich[3]

Unternehmen unterliegen in einem von globaler Vernetzung und rasanten Wissenszuwächsen sowie technologischen Fortschritten geprägten Umfeld einem zunehmenden Wettbewerbsdruck (Christensen, 2003). Die Wettbewerbsfähigkeit der meisten Unternehmen lässt sich nur durch eine hohe Innovationskraft erhalten und ausbauen, betonen Tushman und O'Reilly (2002). Aus Forschungs-, Praxis- und gesellschaftlicher Perspektive werden Innovationen als wesentlich zum Überleben am Markt und zum Wachstum eines Unternehmens angesehen und stellen daher eine wichtige Einflussgrösse für den finanziellen Erfolg eines Unternehmens (Srinivasan, Pauwels, Silva-Risso, & Hanssens, 2009), aber auch für die Wettbewerbsfähigkeit von Gesellschaften dar. Für die Europäische Union wurde das Jahr 2009 zum „Europäischen Jahr der Kreativität und Innovation" ausgerufen (EU-Entscheidung, 2008; EU-Kommission, 2009). „Die Welt steht vor einer neuen kreativen Herausforderung" und nur „das stete Streben nach Innovation kann Erfolg bringen", betonen Davis und Schwab[4] stellten das Weltwirtschaftsforum (WEF) in Davos 2006 unter das Leitmotto *„der kreative Imperativ"* (Huber, 2006; Rabe, 2006).

Auf die volkswirtschaftliche Relevanz verweist auch der aktuelle Global Competitiveness Report (2014). Dieser Analyse der 144 bewerteten Staaten zufolge sind Innovation und menschliche Fähigkeiten die Haupttreiber wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Auch auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen wird Kreativität als Schlüsselfaktor für Leistung und Entwicklung angesehen (Oldham & Cummings, 1996; Zhou & Shalley, 2008). Organisationale Kreativität wird zum Wettbewerbsvorteil (George, 2007) und das kreative Potenzial der Mitarbeiter gilt hierbei als entscheidende Einflussgrösse im globalen Wettbewerb.

Für die Praxis hat die Kreativität einen höheren Stellenwert als je zuvor: Weltweit zur Unternehmensführung in der neuen Wirtschaftswelt befragt, nennen über 1500 Top-Manager aus 60 Ländern Kreativität als wichtigste Eigenschaft (60 %) – deutlich vor globalem Denken (35 %). Dieser Studie zufolge, gelingt es erfolgreichen

[3] (zitiert aus M. Spieler (2006), Handelszeitung)
[4] (Klaus Schwab, Gründer des WEF und Ged Davis, Managing Director)

Unternehmen – den „Standouts“, ihre ganze Organisation zum Katalysator für Kreativität zu machen (Global CEO Study, 2010).

Insofern stellt sich die Frage, was Unternehmen tun können, um eine nachhaltig hohe Innovationskraft zu erreichen. Eine besondere Bedeutung kommt im Hinblick auf dieses Ziel demnach den Mitarbeitern zu. Wie jedoch können Unternehmen die Kreativität der Mitarbeiter und die Innovationskraft in der gesamten Organisation steigern? Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass Emotionen für das organisationale Handeln von entscheidender Bedeutung sind (Ashforth & Humphrey, 1995; Weiss & Cropanzano, 1996) und die Kreativität beeinflussen. So wurden für positive Emotionen ein enger Zusammenhang zur Kreativität festgestellt: als Voraussetzung für die kreative Ideenentwicklung, im Moment eines kreativen Einfalls und begleitend zum kreativen Prozess insgesamt (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005). Auch Atwater und Kollegen (2009) bekräftigen, dass es für kreative Leistungen erforderlich ist, dass Mitarbeiter „highly energized“ und enthusiastisch sind (2009, p. 265). Weitere Studien stützen die Annahme, dass die durch positive Stimmung vermittelte Aktivierung die kreative Ideengenerierung fördert (Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008; Fredrickson & Branigan, 2005).

Aktuelle Forschungen zu positiven Wirkungen von Kundenemotionen auf Mitarbeiter legen nahe, dass Kundenbegeisterung aufgrund eines „Spillover“ der positiven Affekte auf die Mitarbeiter in die Organisationen getragen werden kann. So konnten etwa Gouthier und Kollegen (2011; 2012) in zwei Studien mit 56 und 733 Kundenkontaktmitarbeitern aufzeigen, dass sich die Begeisterung der Kunden über affektive Ansteckungsprozesse auf die Mitarbeiter überträgt und starke emotionale Reaktionen wie etwa Stolz, Erfüllung oder Erfolgsgefühle auslöst (Krämer et al., 2012) und dieses Empfinden wiederum die Kreativität beeinflusst (Gouthier & Rhein, 2011). Auch Grant und Berry verweisen darauf, dass der Kontakt mit denjenigen, die von der eigenen Arbeit profitieren, Mitarbeiter motiviert, was wiederum die kreative Leistung fördert (Grant & Berry, 2011).

Im Hinblick auf die potenziellen Auswirkungen und Folgen von positiven Emotionen haben sich bisherige Forschungen mit der Frage beschäftigt, wie Emotionen und Einstellungen von Mitarbeitern auf Kunden wirken (S. P. Brown & Lam, 2008; Gerpott & Paukert, 2011; Stock-Homburg, 2011), während hingegen die gegenteilige Richtung weitaus weniger beforscht wurde. Barnes und Kollegen (2013) verweisen deutlich auf diese bisher wenig beachtete Forschungsrichtung und

konstatieren: *„this is an ominous omission because it is understood that employees are affected by their role in the service experience"* (2013, p. 101).

Während die Relevanz von Emotionen in Unternehmen zunehmend empirisch belegt ist, haben nur wenige Studien den Einfluss von positiven Kundenemotionen auf Mitarbeiter untersucht. Ferner sind Studien zum Einfluss von Kundenemotionen auf Innovation und mit Blick auf die Organisationsebene noch rar. Erste empirische Evidenz für einen Emotionstransfer von Kundenbegeisterung über organisationale Ansteckungs- und Ausbreitungsprozesse auf die Mitarbeiter im Unternehmen wird von Kipfelsberger (2013) angeführt. So konnte in einer Studie bei 152 Unternehmen aufgezeigt werden, dass sich die von Mitarbeitern wahrgenommene Kundenbegeisterung positiv auf die produktive Energie im Unternehmen auswirkt und dies wiederum die Gesamtleistung des Unternehmens beeinflusst (Kipfelsberger, 2013). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass intensive Kundenemotionen – aufgrund emotionaler Ansteckungsprozesse – eine aktivierende Wirkung auf Organisationsebene ausüben. Jedoch wurde der Einfluss von Kundenbegeisterung auf Innovation in dieser Studie nicht betrachtet.

Vor dem Hintergrund, dass erste empirische Befunde auf Individualebene auf einen Zusammenhang von Kundenemotionen und Kreativität hinweisen (Grant & Berry, 2011; Madjar & Ortiz-Walters, 2008), kommt die vorliegende Arbeit einerseits der Aufforderung nach mehr Forschung auf diesem Gebiet nach und erweitert diese um dem Bezug zur Organisationsebene. Mit Blick auf die hohe Relevanz von Innovation für die unternehmerische Praxis, stellt sich daher die Frage, ob Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen können, wenn ihre Organisation durch positive Kundenemotionen inspiriert wird? Und stellt die Begeisterung der Kunden ein bedeutsamer Einflussfaktor dar, um Kreativität im Unternehmen zu stimulieren und innovative Leistungsfähigkeit zu steigern?

Bisherige Forschungen haben jedoch einen Zusammenhang von intensiven Kundenemotionen, organisationaler Kreativität und Energie noch nicht adressiert und nach aktuellem Kenntnisstand liegen bisher keine Studien vor, die die Beziehungen zwischen Kundenbegeisterung, produktiver Energie und Innovationskraft anhand von Kunden- und Unternehmensdaten untersucht haben.

Die zweite Forschungsfrage geht daher diesen Fragen nach und untersucht die Wirkung der Begeisterung von Kunden auf die Innovationsleistung von Organisationen und welche Rolle hierbei die produktive Energie in Unternehmen einnimmt. Damit folgt die Arbeit auch dem Aufruf von Anderson und Kollegen

(2014), Akteuren ausserhalb einer Organisation – den externen Kunden – und ihren Einflüssen auf Kreativität und Innovation eine höhere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die zweite Forschungsfrage lautet daher:

> **Forschungsfrage (2):** *Welchen Einfluss übt die Begeisterung von Kunden auf die Innovation im Unternehmen aus und welche Rolle nimmt die produktive Energie hierbei ein?*

1.2.3 Perspektiven der Forschung und Praxis zu kundenzentrierten Managementsystemen

Digitaler Wandel und neue Informations- und Interaktionsmöglichkeiten beeinflussen Wissensstand und -erwartungen sowie das Verhalten von Kunden (Bruns, 2010; Petry, 2012) und fordern aber auch die Notwendigkeit für Veränderungen und Anpassung der Unternehmen heraus.

So verändern etwa Digitalisierung und Vernetzung (soziale Medien) nicht nur das Verhalten, sondern auch das Rollenverständnis der Kunden – als umfassend informierte Kunden erlangen sie auch eine neue Gestaltungsmacht bzw. „Customer Empowerment“ (Gouthier, 2006): Zunehmend erwarten Kunden aktiven Dialog und Interaktionen mit Unternehmen. Auch Gulati (2013) betont, dass sich eine zukunftsfähige Ausrichtung der meisten Unternehmen nur durch eine höhere Kundenfokussierung erhalten und ausbauen lässt, da das neue Rollenverständnis der Kunden und Konsumenten, ihre Erwartungen und Bedürfnisse die wirtschaftlichen Marktdynamiken tiefgreifend verändern.

Zunehmend gilt daher die Ausrichtung auf den Kunden und eine kundenzentrierte Unternehmensführung als bedeutsamer Stellhebel im Wettbewerb (Day & Moorman, 2013; Gallagher, Brown, & Brown, 2008; Gebhardt, Carpenter, & Sherry Jr, 2006).

Auch in der Praxis wird der Kundenfokussierung die höchste Priorität für die nahe Zukunft zugeschrieben: Weltweit zur Unternehmensführung befragt, nennen über 1500 Top-Manager aus 60 Ländern die Kundennähe als höchste Priorität (88 %) ihrer strategischen Ausrichtung – deutlich vor dem Umsatz (51 %) (Global CEO Study, 2010). Diese Ergebnisse wurden in einer weiteren Studie bestätigt: Für 90 % der befragten Führungskräfte in 70 Ländern sind die intensive Zusammenarbeit und der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu Kunden das Ziel der nahen Zukunft (Global C-Suite Study, 2013). Doch wie können Unternehmen dies erfolgreich umsetzen? Die Customer-Centricity-Forschung betont einen ganzheitlichen Ansatz mit der

Etablierung einer kundenfokussierten Unternehmenskultur (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Day, 2006): Eine systematische Integration und Ausrichtung aller Managementsysteme stellt den Kunden in den Fokus der ganzen Organisation und allen Handelns; auf ihn sind Strategie, Struktur und Führung im Sinne einer ganzheitlichen, kundenzentrierten Unternehmenskultur ausgerichtet (Bruhn, 2009; Hennig-Thurau, 2004).

Obgleich die wachsende Notwendigkeit und hohe Relevanz einer Kundenfokussierung in Forschung und Praxis betont wird, scheitern Unternehmen häufig bei der Umsetzung (Schögel & Herhausen, 2011). Matt Candy, Managing Partner bei IBM, betont den zentralen Stellenwert der Mitarbeiter in diesem Prozess und konstatiert: „Companies need to ensure that the customer is at the heart of their business strategy such that they can enable valuable human-to-human experiences – and that means engaging the employee" (Davey, 2015). Organisationen sind daher gefordert – neben einer ganzheitlichen Herangehensweise – ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, kundenzentriert zu denken und zu handeln: „Organisations need to create a culture where employees are empowered to have a conversation and develop a relationship with their customers" (Davey, 2015). Um Kundenorientierung zu erreichen, muss jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen kundenzentriert denken. „Every employee plays a role in engaging customers" – the back office matters as much as the front line", bekräftigen auch Sorenson und Garman (2013, p. 3). Es reicht daher nicht, nur das Engagement der Mitarbeiter im Aussendienst oder im Customer-Contact-Center zu stärken. Kundenorientierung betrifft alle Mitarbeiter.

Auch Bruch und Vogel (2011) betonen den hohen Stellenwert der Kunden und die Relevanz der Kundennähe und -interaktionen für Vitalität und Energie im Unternehmen. So tragen Interaktionen mit Kunden wesentlich zum Engagement und zur Identifikation bei und diese Erlebnisse können Mitarbeiter zusätzlich aktivieren und motivieren. Die Autoren empfehlen, Customer-Touch-Points in der ganzen Organisation zu fördern, da Kontakte und Erlebnisse mit Kunden – direkt wie indirekt – eine wertschöpfende Quelle für Engagement und Energie in Unternehmen sei (2011, pp. 201–204).

In Unternehmen mit einem ausgeprägten kundenfokussiertem Klima stehen daher die Nähe zum Kunden und das Engagement der Mitarbeiter für den Kunden und deren Bedürfnisse im Fokus (Schneider, Macey, Barbera, & Martin, 2009). Vielfältige Kontakte, häufige Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen sowie intensive Beziehungen zu

Kunden werden in der ganzen Organisation geschätzt und gefördert. Demzufolge wird das Engagement-Klima vor allem durch eine für die Mitarbeiter spürbare Kundenorientierung der Organisation geprägt. Das Klima wird dabei als eine überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation verstanden, die durch die Mitarbeiter erlebt wird und ihr Verhalten beeinflusst. Es ist der Eindruck, „how we do things around here“, „what we focus on around here“ und „what we direct our efforts to around here“ und stellt somit auch eine „psychologische Identität“ des Unternehmens für die Mitarbeiter dar (Schneider, Macey, & Young, 2006, p. 117). Die Relevanz eines Kundenfokus für das Klima wird auch von Forschung und Praxis betont, jedoch sind wissenschaftliche Studien zu Einflussfaktoren, wie dieses erreicht werden kann, noch rar (Nerdinger, 2011). Forschungen konzentrierten sich bisher auf die Auswirkungen des Klimas im Hinblick auf kundenbezogene Erfolgszahlen, wie etwa Zufriedenheit und Loyalität oder finanzielle Kennzahlen wie die Wiederkaufrate (Dietz, Pugh, & Wiley, 2004; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009).

Im Hinblick auf die Einflussfaktoren zur Erzielung von Kundennähe haben sich bisherige Forschungen zunächst mit der Frage beschäftigt, wie Prozesse und Unternehmensstrukturen kundenzentriert gestaltet werden können, während hingegen das Engagement weniger beforscht wurde. Es stellt sich daher die Frage, was Unternehmen tun können, um das Engagement-Klima gezielt zu fördern und auch dessen Potenziale zur Energetisierung der Mitarbeiter zu schöpfen.

Die dritte Forschungsfrage lautet daher:

> **Forschungsfrage (3):** *Welchen Einfluss üben kundenzentrierte Management-systeme und -praktiken auf das Klima aus und welche Faktoren innerhalb der Organisation sind besonderes relevant?*

1.3 Forschungsmethodik

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen für Unternehmen sowie der angeführten Forschungslücken bilden die Leitfragen und der Anwendungsbezug zur Praxis den Forschungsrahmen der Dissertation. Die vorliegende Arbeit adressiert somit die Fragestellungen, welchen Einfluss externe Kunden – ihr Engagement und ihre Begeisterung – auf das Klima und die Leistungskraft von Organisationen ausüben und wie Unternehmen diese energetisierende Wirkung gezielt fördern und somit weitere Potenziale freisetzen können. Das Ziel der Dissertation ist daher eine

systematische Untersuchung der Zusammenhänge von Kundenemotionen und Hochleistung von Organisationen, um neben dem wissenschaftlichen Fokus auch auf die Wertschöpfungspotenziale von Kunden für Unternehmen und den Mehrwert für die Praxis aufmerksam zu machen.

1.3.1 Forschungsansatz

Als Forschungsansatz wurde ein *„Linkage-Research"*-Ansatz gewählt (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000; Wiley, 1996), um die Beziehungen an der Schnittstelle zwischen Organisation und Umwelt und ihre Wirkungsweise zu untersuchen (Nerdinger, 2003b). Hierzu werden die Kunden- und Unternehmensperspektiven auf Basis verschiedener quantitativer Datenquellen verbunden und analysiert. Pugh und Kollegen (2002) zufolge ist die Verknüpfung von Kunden- und Unternehmensdaten besonders geeignet, um zur Identifikation von leistungsrelevanten Einflussfaktoren beizutragen: „Linkage research provides a powerful tool for service organizations because it identifies those elements of the work environment that are connected, or linked, with important organizational outcomes" (2002, p. 72). Zur empirischen Untersuchung der Zusammenhänge von Kundenemotionen und Hochleistung von Organisationen werden den Analysen – dem „Linkage-Research"-Ansatz folgend – quantitative Daten aus Kunden- und Unternehmensbefragungen zugrunde gelegt.

Als methodischer Ansatz wurde ein *Mixed-Methods-Design* (Creswell, 2003; Tashakkori & Teddlie, 1998) gewählt. Hierbei handelt es sich um ein Forschungsdesign, das seit Mitte der 1980er Jahre zunehmend Anwendung in der Organisations- und Managementforschung findet (Edmondson & McManus, 2007; Molina-Azorin, 2010) und die Kombination unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Methoden vorsieht. Die Zielsetzung ist, die Stärken beider methodischer Ansätze zu nutzen, um tiefergehende, reichhaltigere Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand und über die Anwendbarkeit auf die unternehmerische Praxis zu erlangen (Aguinis et al., 2010; Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Quantitativen Ansätzen liegt ein hypothetisch-deduktives Vorgehen mit der Ausrichtung auf eine Hypothesenprüfung zugrunde. Die hierzu eingesetzten Methoden zur Erhebung und Analyse der Daten fokussieren vorrangig auf eine Begründung von Zusammenhängen (Bortz & Döring, 2006). Qualitativen Ansätzen hingegen liegen ein induktives Forschungsverständnis und ein exploratives Vorgehen zugrunde. Die Methoden zur Erhebung und Analyse der Daten sind vorrangig auf die Entdeckung

von Zusammenhängen ausgerichtet (Mayring, 2002). Diese holistische Perspektive ermöglicht es daher, Themenbereiche in ihrer Komplexität zu erfassen und tiefergehende Einblicke zu erlangen (Siggelkow, 2007).

Als methodischer Ansatz dient eine Kombination quantitativer und qualitativer Analysen in Form des Vertiefungsmodells (Mayring, 2001): Zunächst werden anhand quantitativer Methoden die jeweilige Forschungsfrage und die Wirkungszusammenhänge untersucht. Die Hinzunahme von qualitativen Daten dient zur Ergänzung der jeweiligen quantitativen Ergebnisse. Auf dieser Basis können die quantitativen Ergebnisse durch qualitative Analysen vertieft und um Erkenntnisse aus der Praxis angereichert werden. Dadurch erweitern sich die Perspektiven, indem etwa die Zusammenhänge zwischen Kundenengagement und produktiver Energie sowie Kundenbegeisterung und Innovation durch konkrete Beispiele aus der Praxis veranschaulicht werden.

Dieses Vorgehen soll daher eine Ganzheitlichkeit der Betrachtung und Anwendbarkeit der Ergebnisse auf die unternehmerische Praxis ermöglichen (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007).

1.3.2 Daten und Vorgehen der quantitativen Analysen

Die quantitativen Daten wurden im Rahmen von grossen Befragungsprojekten in den Jahren 2012 und 2013 bei Kunden und Unternehmen aus dem deutschsprachigen Dienstleistungssektor erhoben.

Die Befragungen wurden von einer deutschen Benchmark-Agentur in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen und unter wissenschaftlicher Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch durchgeführt. Für seine Teilnahme an der Befragung erhielt jedes Unternehmen als Ausgleich einen detaillierten Benchmarkingbericht.

Die teilnehmenden Unternehmen sind im tertiären Wirtschaftssektor mit B2B oder B2C-Schwerpunkt sowie in unterschiedlichen Branchen (u.a. Handel, Logistik, Finanz- und Gesundheitswesen) tätig. Eine Eignung der Stichprobe zur Untersuchung der abgeleiteten Forschungsfragen wird durch folgende Punkte gestützt: Nach Angaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) für das Jahr 2010 waren 81 % aller Unternehmen im tertiären Sektor tätig (absolut rund 2,9 Millionen Unternehmen). Weiteren Berechnungen für das Jahr 2012 zufolge waren 74 % aller Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor beschäftigt und 68 % der

gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung wurde in allen Dienstleistungsbereichen generiert. Ferner wird auf die volkswirtschaftliche Relevanz und einen erheblichen Bedeutungszuwachs des tertiären Sektors verwiesen, der aufgrund der tiefgreifenden Strukturveränderungen in den Industriegesellschaften die modernen Wirtschaftsnationen prägt. Auch das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) konstatiert in seinem Studienbericht einen „weltweiten Megatrend zur Tertiarisierung“ und zeigt ein überproportionales Wachstums des Dienstleistungssektors auch in anderen Ländern – wie etwa USA, Frankreich und UK – auf. Die Autoren heben zudem hervor, dass Innovationstätigkeit ein Erfolgsmerkmal in vielen Branchen ist und betonen die Bedeutsamkeit von Innovationen für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen, da dieser Sektor durch viele KMUs geprägt ist und – im Gegensatz zur Industrie und internationalen Konzernen – noch nicht über ein vergleichbares Ausmass an Professionalisierung, Know-How und Vernetzungen verfügt (Lichtblau & Kempermann, 2013). Ebenso zeigt der Forschungsbericht des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zur „Innovationskraft Deutschlands im internationalen Vergleich“ auf, dass in bodenschatzarmen Ländern wie Deutschland Innovationen der wesentliche Treiber von Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand sind (Innovationsmonitor, 2012).

Erhebungsdesign und Vorgehen

Managementbefragung: Die zwei Unternehmenserhebungen (2012 und 2013) wurden in Form von Onlinebefragungen durchgeführt. Die teilnehmenden Unternehmen erhielten eine E-Mail-Einladung zur Managementbefragung mit individualisiertem Link zu einem Onlinefragebogen. Empfänger dieser Einladung sind Personen mit Unternehmens- und Managementverantwortung, die generalisierbare Aussagen zu Leistungsindikatoren der Organisation im Sinne eines Key-Informanten treffen können. Dies sind bei den teilnehmenden Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor die jeweiligen Inhaber, Geschäftsführer oder Managementverantwortlichen. Alle unternehmensbezogenen Variablen, die den drei Studien zugrunde liegen, wie z.B. produktive Energie (2012, 2013) und Innovation (2013), wurden in diesen Fragebögen erfasst. Des Weiteren wurden von den Key-Informanten zusätzliche Informationen zu generellen Charakteristika der Unternehmen wie Anzahl der Mitarbeiter, Business-Sektor-Zuordnung (B2B/B2C) und Branchenzugehörigkeit eingeholt. Im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen liegen in der Regel bei privaten Gesellschaften oder KMUs keine objektiven Erfolgsmasse oder Leistungskennzahlen vor. Jedoch zeigen Forschungen zur Aussagegüte von subjektiven Leistungseinschätzungen durch Key-

Informanten („key-informant-bias“) starke positive Zusammenhänge zwischen den objektiven und subjektiven Leistungsmassen auf (Covin, Slevin, & Schultz, 1994; Dawes, 1999; Dess & Robinson, 1984). Ferner haben weitere Untersuchungen ergeben, dass Key-Informanten-Einschätzungen zu Organisationen mit kleiner und mittlerer Grössenordnung zuverlässiger sind als für Grossunternehmen (Homburg, Klarmann, Reimann, & Schilke, 2012).

Kundenbefragung: Die Kundenerhebung wurde in Form von standardisierten Befragungen durchgeführt. Die zu kontaktierenden Stichproben der Kunden wurden hierbei in einem standardisierten Prozess aus den Kundendaten der jeweiligen Unternehmen gewonnen, dem ein auf Zufallsalgorithmen basierendes Auswahlverfahren zugrunde liegt. Die Befragungen dienten der Erfassung aller kundenbezogenen Variablen, wie z.B. Kundenengagement (2012) und Kundenbegeisterung (2013).

Den Studien liegt demnach ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen zur Hypothesenprüfung verwendet, um somit dem Problem des sog. „common source bias“ zu begegnen (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Aussagen zu Zusammenhängen können durch einen sog. „single source bias“ Verzerrungen unterliegen, sobald die Erhebung der abhängigen (AV) und der unabhängigen (UV) Variablen aus einer einzelnen Datenquelle resultiert (Podsakoff & Organ, 1986). Das vorliegende Erhebungsdesign folgt den Empfehlungen zur Vermeidung eines „single source bias“, da die Variablen zur ersten Studie „Kundenengagement, kundenfokussiertes Engagement-Klima und produktive Energie“ sowie zur zweiten Studie „Kundenbegeisterung, Innovation und produktive Energie“ aus jeweils zwei unterschiedlichen Erhebungen – im Sinne zweier getrennter Befragungen der Kunden und Unternehmen – stammen.

Die Stichprobe aus dem Jahr 2012 enthält die Antworten von 5931 Kunden sowie von 63 Unternehmen. Kundenbeziehungen und Geschäftsaktivitäten sind sowohl im Endkunden- als auch Geschäftskundenbereich anzutreffen: 63 % der Unternehmen sind im Business-to-Consumer (B2C)- und 37 % im Business-to-Business-Sektor (B2B) tätig. Die durchschnittliche Unternehmensgrösse lag bei 2860.11 Beschäftigten (Median = 560; SD = 7831.841).

Die Stichprobe aus dem Jahr 2013 enthält die Antworten von 8049 Kunden sowie von 69 Unternehmen. Kundenbeziehungen und Geschäftsaktivitäten sind sowohl im Endkunden- als auch Geschäftskundenbereich anzutreffen: 57 % der Unternehmen

sind im Business-to-Consumer (B2C)- und 43 % im Business-to-Business-Sektor (B2B) tätig. Service- und Dienstleistungen für Kunden werden hierbei in vielfältigen Bereichen ausgeführt (u.a. Handel, Logistik, Finanz- und Gesundheitswesen). Die durchschnittliche Unternehmensgrösse lag bei 1213.93 Beschäftigte (SD = 2541.741).

Eine detaillierte Darstellung der Stichproben ist in den jeweiligen Kapiteln der Studien angeführt.

1.3.3 Daten und Vorgehen der qualitativen Analysen

Anhand der qualitativen Untersuchung sollen die wissenschaftlichen Erkenntnisse mit Erfahrungen aus der Praxis erweitert und angereichert werden.

Teilnehmer der qualitativen Untersuchungen waren Führungskräfte bzw. Geschäftsführer von drei Unternehmen des tertiären Sektors aus der Banken-, Gesundheits- sowie Beratungsbranche mit Verantwortungsbereichen an der Schnittstelle von Organisation und Kunden, z.B. Leiter Kundenbeziehungsmanagement und Leiter Personal. Aufgrund des Dienstleistungsschwerpunkts sind für alle drei Unternehmen die Kunden und Mitarbeiter von zentraler Bedeutung und stehen daher im Mittelpunkt von strategischen Massnahmen. Der Fokus der Aktivitäten und Initiativen sowie die Zielsetzungen variieren, so dass diese Unternehmen gut geeignet sind, mit ihrem jeweiligen Schwerpunkt als Best-Practice die entsprechende quantitative Untersuchung zu erweitern. Hierdurch kann einerseits der Bezug zur jeweiligen Forschungsfrage hergestellt und anderseits aufgezeigt werden, welche Erfahrungen aus der Praxis zu diesem Themenschwerpunkt wie etwa Kundenbegeisterung oder Engagement der Mitarbeiter vorliegen.

Die Daten der qualitativen Studien wurden anhand von 90- bis 120-minütigen, telefonisch oder persönlich durchgeführten Interviews erhoben. Die Interviews wurden mit Zustimmung der Interviewpartner aufgenommen. Ferner wurden teilstrukturierte Interviewleitfäden verwendet, um die Informationsgewinnung mit Bezug zum jeweiligen Themenschwerpunkt zu unterstützen. Den Interviews lag daher eine gleichbleibende Struktur zugrunde; der inhaltliche Fokus wurde auf das jeweilige Unternehmen angepasst. Zu Beginn wurde daher gefragt: „Was wird in Ihrem Unternehmen zum *Themenschwerpunkt* getan? Welche Massnahmen führen Sie in diesem Bereich in Ihrem Unternehmen durch?". Hieran schloss sich die Vertiefung zu diesen Handlungsfeldern an und die Gestaltung sowie Umsetzung der Massnahmen wurden erörtert. Im Anschluss wurde auf Hintergrund und Ergebnisse eingegangen sowie auch

die Herausforderungen und Erkenntnisse thematisiert. Für die Datenanalyse wurden die Interviews transkribiert und ausgewertet.

1.4 Aufbau der Arbeit

Abbildung 1-1 verdeutlicht die Struktur der vorliegenden Arbeit. Nachfolgend wird der Kapitelaufbau überblicksartig dargestellt.

Die Kapitel zwei bis vier bilden den Hauptteil der Dissertation und adressieren die drei Forschungsfragen, jede wird in einem eigenen Kapital behandelt. Zunächst wird jeweils die Relevanz des Themas sowie der theoretische Hintergrund, basierend auf bisherigen Forschungen, erörtert und die Hypothesen hergeleitet. Es folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens, der Messung sowie der Analysemethoden. Die Hypothesen werden im nächsten Schritt anhand von quantitativen Analysen überprüft und die empirischen Ergebnisse dargestellt. Im Anschluss werden die jeweiligen Ergebnisse anhand einer anwendungsorientierten Exploration mit Blick auf den praxisorientierten Ansatz vertieft. Anhand der Explorationen und der qualitativen Beispiele – basierend auf den im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews – werden die quantitativen Ergebnisse mit Erfahrungen aus der Praxis erweitert und angereichert. Jedes der drei Kapitel endet mit einem Zwischenfazit, welches die Erkenntnisse und Implikationen aus den quantitativen Ergebnissen zusammenfasst und mit einem qualitativen Beispiel aus der Praxis abschliesst.

Im Schlussfazit des letzten Kapitels werden die Ergebnisse zusammengefasst.

Abbildung 1-1: Aufbau der vorliegenden Arbeit

// Kapitel 1 – Einleitung //

- Relevanz und Aktualität
- Herleitung der Forschungsfragen
  - Kunden als Ressource
  - Kundenemotionen im Kontext von Innovation
  - Kundenzentrierte Managementsysteme
- Forschungsmethodik
- Aufbau der Arbeit

// Kapitel 2-4 – Studien zu Forschungsfragen //

- STUDIE (1) // Einfluss des Engagements von Kunden auf Klima und produktive Energie
- STUDIE (2) // Einfluss von Kundenbegeisterung auf Innovation und die Rolle produktiver Energie
- STUDIE (3) // Einfluss kundenzentrierter Managementsysteme auf Klima und produktive Energie
  - Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung
  - Methodik
  - Ergebnisse
  - Anwendungsorientierte Exploration
  - Zwischenfazit und Praxisbeispiel

// Kapitel 5 – Zusammenfassende Diskussion und Implikationen //

- Kernerkenntnisse und Implikationen für die Praxis
- Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung
- Abschliessendes Fazit

2 STUDIE (1) // Einfluss des Engagements von Kunden auf Klima und produktive Energie

2.1 Im Fokus: Kunden als Energie-Ressource für Unternehmen

„The moment that an employee connects emotionally with a customer is a source of untapped power."

Susan Sorenson (2014)

„Outside-In" – grenzenüberspannende Interaktionen und die Wirksamkeit von Beziehungen mit Kunden

Organisationen existieren im Kontext einer sozioökonomischen Umwelt, so einer Open-System-Perspektive folgend (Cummings & Worley, 2014). Externe Einflüsse sowie das Generieren und der Transfer von Ressourcen sind der Annahme der „Boundary Theory" nach überlebenswichtig für Organisationen (Aldrich & Herker, 1977). Demzufolge stellen Kunden eine wesentliche Quelle für die Anpassungsfähigkeit der Organisation an ihre Umgebungseinflüsse dar (J. D. Thompson, 1967).

Zunehmend argumentieren wissenschaftliche und praxisorientierte Forschergruppen, dass eine „Outside-In-Perspektive" (Gulati, 2013) sowie die Beziehung zwischen Organisationen, ihren Mitgliedern und Kunden für die Vitalität, Stärke und Leistungsfähigkeit bedeutsam ist (Berry, 1999; Carmeli, 2009). Ferner werden Interaktionen mit anderen als wesentlich für eine Energetisierung am Arbeitsplatz angesehen (Dutton & Heaphy, 2003). In diesem Zusammenhang bekräftigt Gutek (1995), dass „relationships create bonds of attachment and trust, and the provider and customer become dependent on each other…the participants are committed, they are willing to expend energy and resources to preserve the relationship" (1995, p. 16).

Darüber hinaus werden Kontakte mit Kunden als ein wichtiges Merkmal des sozialen Kontextes angesehen und wirken über die wahrgenommene Bedeutung der eigenen Arbeit positiv auf das Arbeitsverhalten (Brueller & Carmeli, 2011; Grant, 2007, 2012). So zeigten Studien mit Mitarbeitern einer Studienstiftung, dass bereits ein kurzer Kontakt von fünf Minuten positive Wirkungen auf die Leistungen einen Monat später hatte: Die Call-Center-Mitarbeiter intensivierten den Zeitumfang ihrer Anrufe um 142 % und erzielten eine um 172 % erhöhte Spendenzusicherung im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne persönlichen Kontakt (Grant et al., 2007). Ferner konnte

aufgezeigt werden, dass Kunden eine wichtige Quelle positiver Wertschätzung für Mitarbeiter darstellen (Jacobshagen & Semmer, 2009) und dies als soziale Ressource in positivem Zusammenhang mit Stolz, Arbeitszufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter steht (Fischbach et al., 2012; Kiffin-Petersen, Murphy, & Soutar, 2012).

Es stellt sich daher die Frage, wie Unternehmen Wertschöpfungen generieren und externe Ressourcen der Kunden in interne Ressourcen und Energiepotenziale überführen können? Sind externe Kunden einer der wichtigen Einflussfaktoren, die Ressourcen stimulieren und kollektive Potenziale aktivieren können und somit die produktive Leistungsfähigkeit der Organisation steigern?

Die folgende Studie untersucht daher die Wirkungsweise des Engagements von Kunden eines Unternehmens auf dessen produktive Leistungsfähigkeit und adressiert die erste Forschungsfrage, welchen Einfluss das Engagement von Kunden auf das Klima und die produktive Energie ausübt. Darüber hinaus folgt diese Studie auch dem Aufruf von Stock und Bednarek (2014), Kunden als wertstiftende Ressource und diesen Einfluss auf Mitarbeiter in der Forschung zu adressieren.

2.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung

2.2.1 Zusammenhang zwischen Kundenengagement und kundenfokussiertem Engagement-Klima

Kunden – Auslöser affektiver Arbeitsereignisse // („Affective Events“-Theorie)

Der „Affective Events Theory“ (AET) zufolge sind spezifische Ereignisse und nicht generelle Arbeitsmerkmale wie etwa Aufgabenkomplexität oder Vergütung die wesentlichen Auslöser von Arbeitsemotionen. Weiss und Cropanzano (1996) bezeichnen solche Ereignisse als „affective events“ und argumentieren in ihrer Theorie – basierend auf einem zweistufigen Wirkprozess – wie diese Ereignisse im Arbeitskontext affektive Reaktionen hervorrufen und wie zudem diese Reaktionen Einstellungen, Motivationen und Verhalten beeinflussen (Lazarus, 1991). So führen besondere Vorkommnisse während der Arbeit („work events“) unmittelbar zu emotional-affektiven Reaktionen („affective reactions“), die ihrerseits affekt geprägte Verhaltensweisen („affect driven behaviors“) auslösen. Darüber hinaus beeinflussen diese affektiven Reaktionen zudem auch die Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeit („work attitudes“) und nachfolgend ihre kognitiv bewertenden Verhaltensweisen („judgment driven behaviors“). Es sind demzufolge weniger die kognitiven Prozesse,

sondern affektive Erlebnisse, welche die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen. Nach Weiss und Cropanzano (1996) folgen daher affektiv basierte Verhaltensweisen, zu denen auch die tägliche Arbeitsleistung zählt, direkt aus der emotionalen Erlebensqualität, ohne von allgemeinen Einstellungen beeinflusst zu sein. So ermöglicht die zusätzliche Berücksichtigung des emotional-affektiven Erlebens eine deutlich höhere Varianzaufklärung der Arbeitsleistung (Brief & Weiss, 2002; Wegge, Dick, Fisher, West, & Dawson, 2006). Auch Hilfeleistungsverhalten gegenüber Kunden und Kollegen sowie extra-produktives, d. h. über die formalen Anforderungen hinausgehendes Arbeitsverhalten (Organizational Citizenship Behavior (OCB)) und Kundenorientierung wird direkt durch affektive Erlebnisse motiviert (Basch & Fisher, 2000; Wright & Cropanzano, 1998).

Forschungsergebnissen zufolge können Kunden die Funktion von emotionsgeladenen Vorkommnissen am Arbeitsplatz einnehmen – positive Kundenbegegnungen werden zu affektiven Erlebnissen für diese Mitarbeiter. So konnten Krämer und Kollegen (2012) in ihrer Studie bei 59 Mitarbeitern im Customer-Care-Center zeigen: Auslöser für das Stolzempfinden der Mitarbeiter waren in erster Linie die Anerkennungen von Kunden (24,69 %) – noch vor der Wertschätzung von Vorgesetzen und Kollegen (22,18 %) oder Gehaltserhöhungen (9,62 %). Den Zusammenhang zum Arbeitsverhalten konnten beispielweise Gouthier und Rhein (2011) in ihrer internationalen Studie mit 733 Service-Mitarbeitern nachweisen: Das Empfinden von Stolz bei Mitarbeitern im Kundenkontakt wirkt sich direkt positiv auf das kundenorientierte Verhalten aus.

Ressource „Kunde“ – Gewinn und Schutz vor Verlust // („Conservation-of-Resources“-Theorie)

Aktuelle Forschungen zur positiven Wirkung von Zuwendungen durch Kunden legen nahe, dass positive Kundenemotionen wertvolle soziale Ressourcen darstellen, die bei Mitarbeitern zu einem Ressourcenzuwachs führen und leistungssteigende Effekte in der Organisation auslösen. Der motivationale Aspekt von Ressourcen wird von Salanova und Kollegen betont,: „these resources have motivational potential because they make employees’ work meaningful, hold them responsible for work processes and outcomes, and provide them with information about the actual results of their work activities” (2006, p. 3). So konnten etwa Yoon und Kollegen (2004) in ihrer Untersuchung mit 1129 Kunden und 277 Mitarbeitern in 80 Filialen einer Privatbank empirisch nachweisen: Die emotionale Zuwendung der Kunden beeinflusst positiv das servicebezogene Engagement der Mitarbeiter sowie ihre Zufriedenheit und dies

wiederum die Arbeitsqualität. Den Ergebnissen dieser Studie zufolge üben die Zuwendungen durch Kunden – jedoch nicht die Unterstützung durch Vorgesetzte – einen signifikanten Einfluss auf das kundenbezogene Engagement der Mitarbeiter aus.

Diesen Forschungsergebnissen folgend, können positive Emotionserlebnisse im Arbeitskontext die Funktion von Ressourcen einnehmen und die Erfahrung, dass Kunden Zuneigungen zeigen, führt zu einem Ressourcenzuwachs für diese Mitarbeiter. Hobfoll (1989, 2001) bezeichnet solche Ergebnisse des Bereicherungserlebens als „resource gain“ und argumentiert in seiner Theorie – basierend auf zwei Wirkmechanismen – wie Ressourcengewinn und -verlust Wohlbefinden, Motivation und Verhalten beeinflussen. Dieser „Conservation-of-Resources“-Theorie (COR) nach sind Ressourcen „*conditions, objects, energies, and personal characteristics that are valued by the individuals or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, energies, and conditions”* (Hobfoll, 1989, p. 516). Ressourcen werden u.a. durch positive Erlebnisse und Erfahrungen aufgebaut und von negativen Verlustereignissen abgebaut. Der zentralen Annahme zufolge streben Personen danach, Ressourcen zu schützen, zu erhalten und zu vermehren, da diese wesentlich zur Aufrechterhaltung und Steigerung des Wohlbefindens beitragen. Jedoch führt nach Hobfoll (1989, 2001) ein initialer Verlust von Ressourcen zu einem weiteren Ressourcenverlust im Sinne einer Verlustspirale („loss spiral“), während hingegen ein initialer Ressourcengewinn eine Gewinnspirale auslöst („gain spiral“) und zu weiterem Zuwachs von Ressourcen in der Zukunft führt. Der „Conservation-of-Resources“ Theorie zufolge sind Ressourcenverluste jedoch bedeutsamer als Ressourcengewinne („primacy of resource loss“), sie haben eine unverhältnismässig stärkere Wirkung als Gewinne. Daher dominiert eine grundlegende Motivation, Ressourcen zu gewinnen und diese erneut in eine Ressourcengenerierung zu investieren („resource investment”). Dies wiederum führt zu einem Aufbau und einer Anreicherung des Ressourcen-Reservoirs („resource pool“).

So konnten etwa Zimmermann und Kollegen (2011) kürzlich empirisch nachweisen, dass Kundenemotionen und -engagement sowohl das arbeitsbezogene Verhalten als auch die Stimmung der Mitarbeiter positiv beeinflussen und weitere Spiraleffekte auslösen. Die Autoren zeigten in ihrer Studie mit 421 Kunden und 82 Mitarbeitern aus 13 Autohäusern auf, dass Kunden eine psychologische Ressource für Mitarbeiter darstellen, indem die positiven Emotionen und Zuwendungen der Kunden über Crossover-Effekte zur Steigerung und Auslösung von positiver Stimmung und Ressourcenstärkung bei den Mitarbeitern führte. Dies wiederum beeinflusste auch das weitere Service-Verhalten der Mitarbeiter und löste somit positive Spiralen aus.

Ferner zeigt die zusätzliche Berücksichtigung der kundenbezogenen Ressourcen im Wirkzusammenhang mit Arbeitsanforderungen auch einen positiven Einfluss im Bezug zur Erschöpfung. Diesen „Buffer“-Effekt zeigten erstmalig Stock und Bednarek (2014) in ihrer Studie mit Kunden und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Servicebranchen: Kundenressourcen beeinflussen nicht nur die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter und nachfolgend ihr servicebezogenes Engagement positiv, sondern mildern zudem die Wirkung von Stressoren. Demzufolge stellt das positive Kundenerleben sowohl einen Ressourcengewinn als auch einen Schutz vor Ressourcenverlust für die Mitarbeiter dar und trägt damit zum Wohlbefinden der Mitarbeiter und zur Zielerreichung bei.

Engagement von Kunden – Ressourcensteigerung für Mitarbeiter

Evidenz für die zentrale Rolle der Kundenemotionen für Engagement und Ressourcenbildung wird auch von Barnes und Kollegen (2014) angeführt: Ihren Studienergebnissen zufolge wird das Engagement der Mitarbeiter in hohem Masse von Kundenemotionen beeinflusst. Demnach fördern die wahrgenommenen Emotionen der Kunden nicht nur das Engagement, sie reduzieren auch Rollenkonflikte und stärken darüber hinaus die persönlichen Ressourcen, wie Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz – diese Wirkung ist zudem unabhängig von der Kontakthäufigkeit. Basierend auf den Ergebnissen ihrer Studien schliessen die Autoren, dass „customer emotions can start a chain of value creation for the service firm” (2014, p. 387).

Ressource „Kunde“ – Einfluss auf kollektive Ebene

Kundenemotionen sind jedoch nicht nur für Kundenkontaktmitarbeiter direkt erlebbar, sondern auf vielfältige Weise im gesamten Unternehmen präsent. So konnten Forschungen zeigen, dass Kunden, die sich für Unternehmen aktiv engagieren (Groth, 2005), ihre Zuneigung und Identifikation ausdrücken, indem sie positive Empfehlungen aussprechen (Ahearne, Bhattacharya, et al., 2005), wertvolle Informationen einbringen (Auh, Bell, McLeod, & Shih, 2007), eigeninitiativ Anregungen und Lösungen vorschlagen (Gruen et al., 2000) und helfendes Verhalten zeigen (Rosenbaum & Massiah, 2007; Van Doorn et al., 2010). Dieses Engagement von Kunden – das Ausmass ihrer emotionalen, physischen Präsenz in den Beziehungen und Kontakten zum Unternehmen (Brodie, Hollebeek, Juric, & Ilic, 2011; Patterson et al., 2006) – ist über verschiedene Kommunikationswege unternehmensintern sichtbar: z.B. wird anhand von Kundenbefragungen zur Zufriedenheit und zur Weiterempfehlung (“Net Promotor Score” Reichheld, 1993,

2006) die emotionale Kundenbindung auch für Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt deutlich.

Darüber hinaus wird das gesamte kundenorientierte Klima im Unternehmen durch Einfluss der Kundenkontaktmitarbeiter positiv stimuliert. Als „Boundary Spanner“ (Aldrich & Herker, 1977) beeinflussen sie – über den Ressourcentransfer der Kundenenergien hinaus – auch direkt die internen Austausch- und Kommunikationsprozesse: Anregungen, Informationen und Impulse der Kunden werden überführt, an Kollegen und im Unternehmen weitergegeben und ausgetauscht (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988). Auch Bettencourt und Kollegen (2005) betonen diese positive Wirkung auf das Klima im Unternehmen und konstatieren in ihrer Studie, dass „the results point to the necessity of developing social exchange relationships with service employees as a foundation for a customer-oriented climate” (2005, p. 142). Die kollektive Wirkung von positivem Kundenfeedback konnten auch Kipfelsberger und Kollegen (2015) aufzeigen: Positive Kundenrückmeldungen stärken ein affektives Klima im gesamtem Unternehmen.

Basierend auf den zuvor dargestellten Erkenntnissen und Theorien wird angenommen, dass positive Kundenzuwendungen zu einem Ressourcenzuwachs bei Mitarbeitern führen, kundenorientiertes Verhalten fördern und über Ressourcentransfers das kollektive Engagement für Kunden im Unternehmen positiv beeinflussen können.

> **Hypothese 1**: *Das Engagement von Kunden steht in einem positiven Zusammenhang zu einem kundenfokussierten Engagement-Klima im Unternehmen.*

2.2.2 Zusammenhang zwischen kundenfokussiertem Engagement-Klima und produktiver Energie

Engagement-Klima als organisationale Ressource // („Organizational Support“ Theorie)

Das Klima ist eine überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitarbeiter erlebt wird und ihr tägliches Verhalten beeinflusst. Es ist der Eindruck, „how we do things around here“, „what we focus on around here“ und „what we direct our efforts to around here“ (Schneider et al., 2006, p. 117) und wird geformt von Regeln, Prozessen, Praktiken und Werten, auf deren Basis eine Organisation belohnt, unterstützt und fordert (Reichers & Schneider, 1990).

Dem Wirkmodell der „Conservation-of-Resources“ Theorie (COR) folgend, stellen auch organisationale Ressourcen als „anything perceived by the individual to help attain his or her goals“ (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014, p. 1338) für Mitarbeiter Ressourcen dar, die sie bei der Zielerreichung unterstützen. Diese wahrgenommene organisationale Unterstützung („Perceived Organizational Support“) dient u.a als „a socio-emotional resource for employees” (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998, p. 289) und wird zudem als wertschätzend in einer Mitarbeiter-Organisations-Beziehung erlebt. Der „Organizational Support“ Theorie (POS) (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) zufolge führt dies im Sinne des Reziprozitätsprinzips (Gouldner, 1960) und über soziale Austauschprozesse (Blau, 1964) zu weiteren Bestrebungen der Mitarbeiter, gute Leistungen zu zeigen und sich im Austausch für die erlebte Wertschätzung und Ressourcen-Unterstützung verstärkt in die Organisation einzubringen (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002).

So konnten Forschungen auf Individualebene zeigen, dass etwa das kundenorientierte Klima einer Organisation die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter positiv beeinflusst (Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006), das serviceorientierte Verhaltensspektrum erweitert, das Rollenverständnis stärkt (Wang, 2009) sowie die Arbeitsanstrengungen erhöht (Yoon, Beatty, & Suh, 2001).

Zablah und Kollegen (2012) belegen in einer Metaanalye von 323 Studien empirisch, dass die von Mitarbeitern wahrgenommene Kundenorientierung das Engagement der Mitarbeiter erhöht, Stresserleben reduziert und die Arbeitsleistung steigert. Den Ergebnissen zufolge ist die Kundenorientierung eine wertvolle psychologische Ressource, die zu wünschenswerten Arbeitsergebnissen führt, da sie Mitarbeitern hilft, die Wahrnehmung ihrer Arbeit zu schärfen und ihre Einstellung hinsichtlich dieser zu stärken.

Ein kundenfokussiertes Engagement-Klima im Unternehmen ist geprägt durch ein hohes Engagement für Kunden und deren Bedürfnisse, Kundenkontakte und tiefergehende Beziehungen zu Kunden werden geschätzt und Austausch gefördert. Wilder und Kollegen (2014) konnten in ihrer Studie mit 498 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Service-Bereichen empirisch nachweisen: Das kundenorientierte Klima im Unternehmen beeinflusst positiv die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Kundenbedürfnisse zu erkennen und dies wiederum ihr zielgerichtetes Verhalten. So stärkt das wahrgenommene Klima die Handlungskompetenz und Empathie der Mitarbeiter, Interessen und Bedürfnisse wahrzunehmen und entsprechend zu handeln und steigert

somit die Serviceleistung und Qualität. Den Ergebnissen der Studie zufolge ist die positive Wirkung des kundenorientierten Klimas unabhängig von der persönlichen Motivation der Mitarbeiter und von der Kontaktintensität des Servicesektors. Sowohl in Gesundheitswesen, Finanzberatung wie auch Manufaktur wird die Bedürfnis-wahrnehmung durch das Klima gestärkt. Darüber hinaus konnten Vandenberghe und Kollegen (2007) in ihrer Studie aus der Gastronomiebranche aufzeigen, dass ein kundenorientiertes Klima nicht nur auf individueller Ebene unterstützend wirkt, sondern auch das gesamte Team und nachfolgend die vom Kunden wahrgenommene Service-Qualität des Restaurants positiv beeinflusst.

Produktive Energie – Ressourcenmobilisierung auf organisationaler Ebene

Darüber hinaus haben Hobfoll (2002) zufolge initiale Ressourcen-Reservoirs auch gesteigerte Fähigkeiten zur weiteren Ressourcen-Generierung sowie die Tendenz zur Akkumulation, ebenso existieren Ressourcen nicht isoliert und führen daher im Zeitverlauf zur Bildung von Ressourcen-Karawanen („resource caravans“).

Evidenz für einen Wirkzusammenhang zwischen Klima und arbeitsbezogener Energie sowie positive Ressourcen-Steigerungseffekte wird von Salanova und Kollegen (2006) angeführt. Den Ergebnissen der Langzeitstudie folgend, ist das Klima der Organisation nicht nur eine Ressource zur Steigerung des Energieerlebens, sondern wird über reziproke Gewinnspirale („upward gain spirals“) auch selbst wieder angereichert und weiter aufgebaut. Diese positiven Spiral-Effekte wurde auch für Klima und Engagement (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006) sowie auf kollektiver Ebene für Teams (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011) empirisch nachgewiesen.

Produktive Energie spiegelt das Ausmass wider, in welchem ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial für die Verfolgung seiner zentralen Ziele mobilisiert hat (Bruch & Ghoshal, 2004; Bruch & Vogel, 2011). Als kollektives Konstrukt reflektiert es das produktive Energie-Niveau einer Gruppe oder Organisation (Cole et al., 2012) und zeichnet sich durch ein hohes Level an positiver emotionaler Aktivierung (affektive Energie), angeregter kognitiver Aufmerksamkeit (kognitive Energie) und entscheidungsfreudigem, entschlossenem Handeln (behaviorale Energie) bei der Verfolgung der Organisationsziele aus.

Die produktive Energie einer Organisation kann daher als ein Mass der Ressourcenmobilisierung und -gewinn angesehen werden. Als organisationale Ressource, die u.a. über reziproke Gewinnspiralen zu einer Akkumulation von

Ressourcen führen kann, wird dem Engagement-Klima bei der Mobilisierung von kollektiven Ressourcen eine wichtige Bedeutung zugewiesen.

Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

> **Hypothese 2**: *Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen einem kundenfokussierten Engagement-Klima und produktiver Energie im Unternehmen.*

2.2.3 Kundenfokussiertes Engagement-Klima als Mediator in der Beziehung zwischen Kundenengagement und produktiver Energie

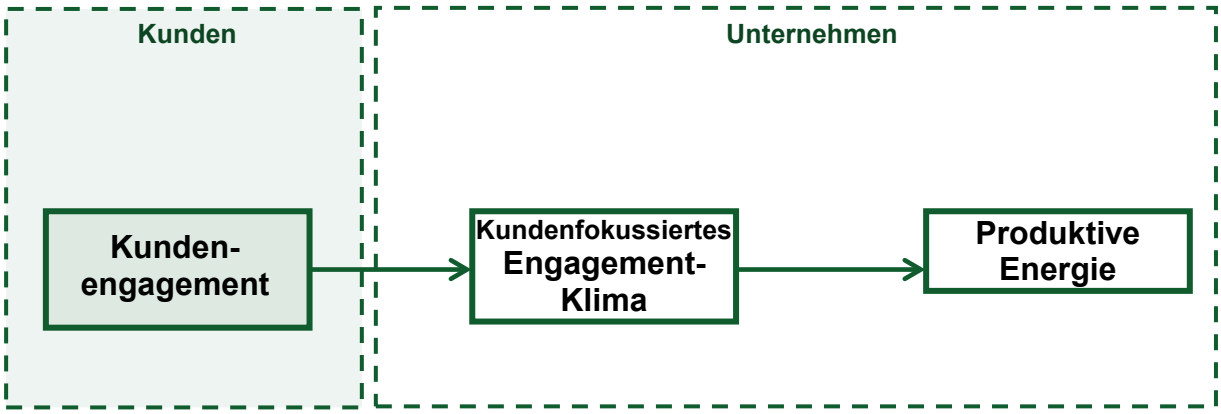
Auf die zentrale Bedeutung von organisationalem Klima für Engagement und Produktivität auf organisationaler Ebene verweist Hobfoll (2011) und betont die Katalysator-Funktion von Arbeitsatmosphären und das Potenzial zur Ressourcen-mobilisierung: Der Autor betont im „caravan passageways"-Konzept, dass Organisationen anregende Arbeitsumwelten kreieren müssen, die all ihren Mitgliedern Ressourcen bereitstellen, das Teilen und Austauschen fördern und Durchgänge („passageways") zu Ressourcen-Akkumulationen bieten, um hohes Engagement der Mitarbeiter und nachhaltigen Unternehmenserfolg erreichen zu können (Hobfoll, 2011). Eine leistungssteigernde Wirkung durch die Bildung von Ressourcen-Karawanen wird von Hakanen und Kollegen (2011; 2008) erstmalig auf kollektiver Ebene empirisch belegt. Sie zeigten in ihrer dreijährigen-Panel-Studie die energetisierende Stärke von Ressourcen und kumulierenden Gewinnprozessen für kollektive Arbeitsleistungen auf. Demzufolge können Ressourcen der Arbeitsumwelt das Engagement erhöhen, sich gegenseitig in dynamischen Aufwärtsspiralen anreichern und die Leistungskraft auf kollektiver Ebene steigern.

Zusammenfassend wird angenommen, dass das Erleben von Kundenemotionen und -engagement für Mitarbeiter zu einem Ressourcengewinn führt, das das kollektive Engagement für Kunden im Unternehmen stärkt und zusätzliche Ressourcenpotenziale bereitstellt. Über soziale Austauschprozesse, kumulierende Gewinn-Mechanismen und dynamische Aufwärtsspiralen werden kollektive Energien mobilisiert und somit organisationsweit Ressourcenwachstum und produktive Leistungskraft gefördert.

Basierend auf diesen Annahmen, lautet die Mediationshypothese:

> **Hypothese 3:** *Kundenfokussiertes Engagement-Klima mediiert die positive Beziehung zwischen Kundenengagement und produktiver Energie.*

Abbildung 2-1: Konzeptuelles Rahmenmodell



2.3 Methodik

Die Daten für diese Untersuchung wurden im Rahmen eines grossen Befragungsprojekts bei 63 Unternehmen und deren Kunden aus dem deutschsprachigen Dienstleistungssektor in Form von zwei quantitativen Studien im Jahr 2012 erhoben.

Die *Managementbefragung* wurde in Form einer Onlinebefragung durchgeführt. Produktive Energie und kundenfokussiertes Engagement-Klima wurden in diesem Fragebogen erfasst. Des Weiteren wurden zusätzliche Informationen zu generellen Charakteristika der Unternehmen wie Anzahl an Mitarbeitern, Business-Sektor-Zuordnung (B2B/B2C) und Branchenzugehörigkeit eingeholt. Die *Kundenbefragung* wurde in Form von standardisierten Erhebungen durchgeführt und diente zur Erfassung des Kundenengagements.

Die Befragungen wurden von einer deutschen Benchmark-Agentur in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen und unter wissenschaftlicher Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch durchgeführt. Eine detaillierte Beschreibung zum Vorgehen der Datenerhebung ist im Kapitel 1.3.2 angeführt.

Der Studie liegt demnach ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen zur Hypothesenprüfung verwendet, um somit dem Problem des sog. „common source bias“ zu begegnen (Bagozzi et al., 1991; Podsakoff et al., 2003). Aussagen zu Zusammenhängen können durch einen sog. „single source bias“ Verzerrungen unterliegen, sobald die Erhebung der abhängigen (AV) und der unabhängigen (UV) Variablen aus einer einzelnen Datenquelle resultiert (Podsakoff & Organ, 1986). Das vorliegende Erhebungsdesign folgt den Empfehlungen zur Vermeidung eines „single source bias“, da die Variablen *kundenfokussiertes Engagement-*

Klima und *produktive Energie* und *Kundenengagement* aus zwei unterschiedlichen Erhebungen – im Sinne zweier getrennter Befragungen der Kunden und Unternehmen – stammen.

Die Stichprobe enthält die Antworten von 5931 Kunden sowie von 63 Unternehmen. Kundenbeziehungen und Geschäftsaktivitäten sind sowohl im Endkunden- als auch im Geschäftskundenbereich anzutreffen: 63 % der Unternehmen sind im Business-to-Consumer (B2C) und 37 % im Business-to-Business-Sektor (B2B) tätig. Service- und Dienstleistungen für Kunden werden hierbei in vielfältigen Bereichen ausgeführt und verteilen sich wie folgt: Versicherung (11,1 %); Finanzdienstleistungen (9,5 %); Krankenkassen (11,1 %), Personaldienstleistungen (6,3 %), Handel (12,7 %), Elektronik/IT (7,9 %), Logistik (3,2 %), Energiedienstleistungen (15,9 %) und Travel (6,3 %) sowie spezielle Dienstleister (15,9 %). Die durchschnittliche Unternehmensgrösse lag bei 2860.11 Beschäftigten (Median = 560; SD = 7831.841). Ferner lag die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden bei 12 Jahren (Median = 10.60; SD = 8.04; min = 1.82; max = 34.18). Die Kontakthäufigkeiten der Kunden im letzten Jahr verteilen sich wie folgt: Einmal im Jahr (23,56 %), mehrmals im Jahr (45,84 %), mindestens einmal pro Monat (12,32 %) und mindestens einmal pro Woche (5,2 %) sowie beinahe täglich (3,2 %).

2.3.1 Messung

Die Befragung wurde im deutschsprachigen Raum durchgeführt, daher wurden – sowohl für die Kunden als auch für die Management-Fragebögen – deutsche Sprachversionen eingesetzt und englischsprachige Original-Skalen übersetzt. Hierfür wurde ein „double-blind back-translation“ Verfahren angewandt, um eine inhaltliche Übereinstimmung sicherzustellen (Schaffer & Riordan, 2003). Ferner wurde allen Teilnehmern bei der Beantwortung Anonymität zugesichert. Die eingesetzten und vollständigen Skalen sind im Anhang aufgeführt.

Zur Prüfung der Skalenreliabilität wurde der Alpha-Koeffizient von Cronbach (α) als Mass der internen Konsistenz errechnet. Der Alpha-Koeffizient kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Werte von über .70 werden für ein Konstrukt gemeinhin als adäquat erachtet (siehe Kline, 2005), Werte von über .90 werden als hoch angesehen (siehe Fisseni, 2004). Eine Testung der Struktur und Güte der Konstrukte zweiter Ordnung wurde anhand von *konfirmatorischen Faktorenanalysen (CFA)* durchgeführt. Hierzu wurden Parameterschätzungen anhand der Maximum-

Likelihood-Methode mit der Statistiksoftware AMOS18 ausgeführt. Die Gütebeurteilung der Messmodelle erfolgte auf Basis globaler und inkrementeller Kriterien (Homburg & Baumgartner, 1995). Für Stichprobengrössen kleiner 200 empfehlen Hu und Bentler (1999) den Einsatz des globalen Anpassungsmasses *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, zudem wurden der *Comparative Fit Index (CFI)* (Bentler, 1990) sowie der *Incremental Fit Index (IFI)* als inkrementelle Anpassungsmasse verwendet. Cut-off-Werte für diese Indikatoren sind kleiner oder gleich .08 für SRMR und grösser oder gleich .90 für CFI und IFI (siehe T. A. Brown, 2006; Fan, Thompson, & Wang, 1999; Hu & Bentler, 1999).

Zur Hypothesentestung ist zudem eine Datenaggregation erforderlich, da eine Wirkung und Einfluss des Kundenengagements auf der Organisationsebene angenommen wurde. Die Aggregation der Daten auf Organisationsebene ist nur dann gerechtfertigt, wenn sich die Kundenangaben in Bezug auf ein bestimmtes Unternehmen untereinander weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Die Prüfung zur Berechtigung einer Aggregation der individuellen Kundendaten auf Unternehmensebene wurde mittels zweier Kennwerte der *„Intraklassen-Korrelationskoeffizienten“* (ICC) vorgenommen (Bliese, 2000; James, 1982). Orientierungswerte sind für den ICC (1) zwischen .05 und .20, für den ICC (2) gleich und grösser .60 (siehe Bliese, 2000; Chen, Mathieu, & Bliese, 2004).

Kundenengagement

Das *Kundenengagement* erfasst das Ausmass der Präsenz des Kunden in der Beziehung zu einem Unternehmen (Brodie et al., 2011; Patterson, Yu, & De Ruyter, 2006). Kundenengagement wird als multidimensionales Konstrukt mit affektiven, kognitiven und behavioralen Komponenten (Hollebeek, 2011; Vivek et al., 2012) konzeptualisiert. Es umfasst die Facetten einer emotionalen Bindung und Zugehörigkeit (Vertrauen, affektives Commitment), einer kognitiven Verbundenheit (Identifikation) und verhaltensbezogene Aspekte wie Weiterempfehlungen (Word-of-Mouth) sowie Loyalität. Kundenengagement wurde daher mittels dieser – in der Literatur diskutierten – Dimensionen operationalisiert und anhand von fünf Skalen erhoben. Alle Antworten wurden auf einer elfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (0 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 10 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst. Um die Einschätzungen des Kundenengagements zum jeweiligen Unternehmen spezifisch zu adressieren, wurde der „Firmenname“ als Bezugspunkt in den Skalen eingefügt.

Die *Identifikation* der Kunden wurde anhand einer 4-Item-Skala erhoben, um die emotional-kognitive Verbundenheit als Ausmass einer Werteübereinstimmung zu erfassen. In Anlehnung an die Skala von So und Kollegen (2014) zu *Identification* lauten drei Beispiel-Items: *„Die Werte, für die [Firmenname] steht, sind mir sehr ähnlich“*, *„Die Werte, für die [Firmenname] steht, passen gut zu den Dingen, an die ich glaube“* und *„Die Werte, für die das [Firmenname] steht, stimmen mit meinen persönlichen Werten überein“*. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.93$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Die Messung des *Vertrauens* erfolgte anhand der 3-Item-Skala von Chaudhuri und Holbrook (2001) zu *Brand Trust*. Zwei Beispiel-Items lauten: *„Ich habe volles Vertrauen zu [Firmenname]“* und *„Ich fühle mich von [Firmenname] stets fair behandelt“*. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.87$ errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden.

Das *affektive Commitment* der Kunden wurde anhand einer 4-Item-Skala erhoben, um die emotionale Bindung als Ausmass eines Gefühls der Zugehörigkeit zu erfassen. Hierzu wurde die Skala von Zhang und Bloemer (2011) zu *Affective Commitment* eingesetzt. Drei Beispiel-Items lauten: „*Ich fühle mich stark mit [Firmenname] verbunden“*, *„Ich fühle mich als Teil der Familie von [Firmenname]“* und *„Ich spüre ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu [Firmenname]“* Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.93$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Das verhaltensbezogene Engagement als positives *Word-of-Mouth (WOM)* wurde mit einer 3-Item-Skala von Arnett und Kollegen (2003) zu *Promoting* erhoben. Zwei Beispiel-Items lauten: *„Ich preise [Firmenname] bei Leuten an, die ich kenne“* und *„In Unterhaltungen mit Freunden und Bekannten bringe ich [Firmenname] in positiver Weise ins Gespräch“* sowie *„In Gesellschaft spreche ich häufig vorteilhaft über [Firmenname]“*. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.91$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Zur Messung der *Loyalität* wurde eine 3-Item-Skala von Chaudhuri und Holbrook (2001) eingesetzt, welche die rationale Bindung der Kunden und eine kognitive Komponente in der Beziehung zum Unternehmen erfasst. Zwei Beispiel-Items lauten: *„Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in zwei Jahren noch Kunde bei [Firmenname] sein werden?“* und „*Wie wahrscheinlich ist es, wenn Sie sich heute entscheiden müssten, wieder zu [Firmenname] gehen werden?“*. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.82$ errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden.

Die Prüfungen der ICC-Kennwerte für jede Skala zeigten auf, dass sich die Einschätzungen der Kunden für jede Dimension deutlicher zwischen als innerhalb der Unternehmenszuordnung unterscheiden. Daher wurde jeweils der Mittelwert berechnet und die individuellen Kundenantworten auf Organisationsebene aggregiert, um einem unternehmensbezogenen Index für jede Dimension zu erhalten.

Zur Überprüfung der Annahme, dass Kundenengagement über die fünf Dimensionen adäquat erfasst wird, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, in der die fünf Konstrukte erster Ordnung (Identifikation, Vertrauen, Commitment, WOM und Loyalität) auf einen latenten Faktor zweiter Ordnung geladen wurden. Die Konstrukte stellen unterschiedliche Facetten eines Engagements dar, zeigen aber auch Zusammenhänge zu einer allgemeinen Auffassung von Kundenengagement auf. Um diesen Zusammenhang abzubilden, wurden konfirmatorische Faktorenanalysen (CFA) eingesetzt, um die Güte eines Messmodells mit Kundenengagement als Faktor zweiter Ordnung zu schätzen (T. A. Brown, 2006; Bühner, 2011). In diesem Modell wurden diese Konstrukte als fünf Faktoren erster Ordnung und Kundenengagement als Faktor zweiter Ordnung angenommen sowie mittels CFA überprüft, in welchem Masse die Faktoren interkorrelieren. Sind hierbei die Faktoren erster Ordnung hoch interkorreliert und ist zudem theoretisch ein gemeinsam zugrundeliegender latenter Faktor zu erwarten, so kann nach Kline (2005, p. 321) von der Existenz eines hierarchischen Modells ausgegangen werden. Darüber hinaus wurde anhand von Vergleichstests geprüft, ob ein alternatives Modell eine verbesserte Modellgüte aufweist.

Tabelle 2-1: Messung Kundenengagement

Modell	$\chi 2$	df	$\chi 2$/df	CFI	IFI	SRMR
Hierarchisches Modell: Fünf Faktoren erster Ordnung und ein Faktor zweiter Ordnung	260.76	99	2.63	.91	.91	.06
Alternativmodell: Einfaktorielles Modell mit einem Faktor erster Ordnung	805.45	104	7.75	.61	.62	.11

Anmerkung. N = 63; $\chi 2$ = Chi-Quadrat; df = Freiheitsgrade; $\chi 2$/df = Quotient aus Chi-Quadrat und Freiheitsgraden; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual

In der Gegenüberstellung – abgebildet in Tabelle 2-1 – zeigte sich, dass das angenommene Modell mit fünf Faktoren erster Ordnung einen adäquaten Fit mit den Daten aufweist ($\chi 2[99] = 260.76$; CFI = .91; IFI = .91; SRMR = .06). Auch waren die Korrelationen zwischen den Faktoren erster Ordnung signifikant und jeder Faktor erster Ordnung zeigte jeweils eine hohe signifikante Ladung auf dem Faktor zweiter Ordnung ($\beta_{Ident.} = .87$; $\beta_{Vertr.} = .90$; $\beta_{aff.Com} = .87$; $\beta_{WOM} = .90$; $\beta_{rat.Loyal.} = .92$). Zur Absicherung wurde das Fünf-Faktoren-Modell gegen das folgende Alternativmodell geprüft: In diesem Modell wurden alle Items auf ein latentes Konstrukt zurückgeführt und ein einfaktorielles Messmodell erster Ordnung gebildet (einfaktorielles Modell). Der Vergleichstest weist für das Fünf-Faktoren-Modell einen signifikant besseren Modell-Fit auf, während der Fit eines eindimensionalen Modells schlechter ausfällt ($\chi 2[104] = 805.45$; CFI = .61; IFI = .62; SRMR = .11). Die Annahme zu Kundenengagement als Konstrukt zweiter Ordnung mit fünf Dimensionen wird somit durch die empirischen Daten gestützt.

Kundenfokussiertes Engagement-Klima

Das *kundenfokussierte Engagement-Klima* wurde anhand von elf Items gemessen. Hierzu wurden neun Items aus der Skala von Grant (2008) zu Beneficiary Contact eingesetzt, die mit jeweils drei Items die Dimensionen Tiefe, Breite und Häufigkeit des Engagements erfasst. Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erhoben. Die Dimension Tiefe erfasst die Intensität des Engagements als relationales Klima in einer Organisation. Beispiel-Items zur intensitätsbezogenen Dimension lauten: *Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind den Kunden emotional sehr verbunden“, „Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben sehr enge Beziehungen zu den Kunden“* und *„Mitarbeiter führen tiefgehende Gespräche mit den Kunden“*. Die Dimension Breite erschliesst die Vielseitigkeit und Weite des Mitarbeiter-Kunden-Engagements. Ein Beispiel-Item zur vielseitigkeitsbezogenen Dimension lautet: *„Mitarbeiter tauschen sich mit vielen unterschiedlichen Kundengruppen aus“*. Ein Beispiel-Item zur häufigkeitsbezogenen Dimension lautet: *„Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben sehr oft mit Kunden zu tun“*. Ferner erfasst das kundenfokussierte Klima das Bemühen der Mitarbeiter, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und diese zu erfüllen (Nerdinger, 2003a). Diese Mitarbeiter-Kundenorientierung (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, & Lee, 2009) zeichnet sich durch eine starke Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kunden sowie ein ausgeprägtes Interesse der Mitarbeiter, diese zu erkennen und zu erfüllen, aus. Um

diese Fokussierung der Mitarbeiter deutlicher einzubringen, wurden zwei weitere Items von Brown und Kollegen (2002) zu *Customer Orientation* ergänzt. Die Items lauten: *„Mitarbeiter in unserem Unternehmen versuchen herauszufinden, welches die Bedürfnisse der Kunden sind“* und *„Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben die Interessen der Kunden stets im Kopf“*.

Zur Beurteilung der Struktur und Güte wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, in der die vier Konstrukte erster Ordnung (Tiefe, Breite, Häufigkeit und Kundenorientierung) auf einen latenten Faktor zweiter Ordnung geladen wurden. Die Berechnungen zeigten, dass dieses Modell einen sehr guten Fit mit den Daten aufweist ($\chi 2[40] = 50.70$; CFI = .97; IFI = .97; SRMR = .075). Auch waren die Korrelationen zwischen den Faktoren erster Ordnung signifikant und jeder Faktor erster Ordnung zeigte jeweils eine hohe signifikante Ladung auf dem Faktor zweiter Ordnung ($\beta_{\text{Tiefe}} = .62$; $\beta_{\text{Breite}} = .81$; $\beta_{\text{Häufigk.}} = .94$; $\beta_{\text{Ku.-Orient.}} = .82$).

Für die Reliabilität der Skala kundenfokussiertes Engagement-Klima wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.89$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Produktive Energie

Die Messung der *produktiven Energie* erfolgte mit der 14-Item-Skala von Cole und Kollegen (2012). Da produktive Energie die drei Dimensionen affektiv, kognitiv und verhaltensbezogen umfasst, spiegeln entsprechende Items diese Dimensionen wider. So konnten die fünf Items zur affektiven Dimension auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand von Häufigkeitseinschätzungen (1 = „niemals“ bis 5 = „extrem häufig/immer“) beantwortet werden. Ein Beispiel-Item zur affektiven Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit“*. Für die beiden weiteren Dimensionen wurden die Antworten auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand der Zustimmung (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme vollkommen zu“) erfasst. Hierbei wurde die kognitive Dimension anhand von fünf Items erhoben. Ein Beispiel-Item zur kognitiven Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben den gemeinsamen Wunsch etwas zu bewegen“*. Die verhaltensbezogene Dimension wurde anhand von vier Items erfasst. Ein Beispiel-Item zur verhaltensbezogenen Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern“*. Für die Reliabilität der Skala produktive Energie wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von $\alpha = 0.90$ errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden. Zur Beurteilung der Struktur und Güte wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, in der die drei latenten Konstrukte erster Ordnung (affektiv,

kognitiv und verhaltensbezogen) auf einen latenten Faktor zweiter Ordnung geladen wurden. Die Berechnungen zeigten, dass dieses Modell ausreichend zu den Daten passte ($\chi 2[74] = 95.77$, SRMR = .067 CFI = .95). Ebenso konnte in anderen Studien eine Passung des Modells gezeigt werden (Cole et al., 2012; Raes et al., 2013; Walter & Bruch, 2010).

Kontrollvariablen

Zusätzlich zu den bereits dargestellten Variablen wurden weitere Kontrollvariablen in die Berechnung aufgenommen. Die Integration von Kontrollvariablen ermöglicht es, den Einfluss weiterer Faktoren zu kontrollieren. Es wurde die *Unternehmensgrösse* als Kontrollvariable in die Analyse aufgenommen, da frühere Forschungen Zusammenhänge zwischen Unternehmensgrösse, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern (Pierce & Gardner, 2004; Vandenberghe et al., 2007) sowie zu Klima (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002) aufzeigen und grössere Unternehmen mehr organisationale Ressourcenunterstützung bereitstellen, jedoch Individuen mehr Wertschätzung in kleineren, weniger formalisierten Organisationen wahrnehmen (Dekker & Barling, 1995). Die Unternehmensgrösse wurde als Anzahl der Mitarbeiter erfasst. Zur Reduktion der Schiefe wurde die Variable logarithmisch transformiert, wie bereits in anderen Studien zuvor (Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010; Schminke, Cropanzano, & Rupp, 2002). Überdies wurde die *Kontakthäufigkeit* als Kontrollvariable in die Analyse aufgenommen, da bisherige Forschungen einerseits eine positive Wirkung der Interaktionshäufigkeit nachweisen konnten (Homburg & Stock, 2004). Andererseits ein ein Zusammenhang von Kunden- und Mitarbeiter-zufriedenheit kaum in Abhängigkeit von der Kundenkontakthäufigkeit variierte (Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007). Darüber hinaus wurden auch negative Wirkungen der Kontaktfrequenz im B2B-Bereich aufgezeigt (Evanschitzky & Werdermann, 2012). Des Weiteren wurde für die *Dauer der Kundenbeziehung* kontrolliert, da bisherige Studien unterschiedliche Zusammenhänge zwischen der Länge einer Kunden-Unternehmensbeziehung und verschiedenen unternehmens-relevanten Variablen aufzeigten. So wurde einerseits eine positive Beziehung zu Weiterempfehlungen (Eisingerich, Auh, & Merlo, 2013) empirisch nachgewiesen, anderseits zeigten sich keine Zusammenhänge mit wirtschaftlichen Kenngrössen (Chan et al., 2010) und ein negativer Zusammenhang mit wahrgenommenen kundenorientierten Verhaltensweisen von Mitarbeitern (Stock & Bednarek, 2014).

2.3.2 Analyse

Die Hypothesen wurden anhand eines Regressionsmodells überprüft, das die Wirkung des Kundenengagements auf die produktive Energie der Organisation schätzt und das kundenfokussiertes Engagement-Klima als Mediatorvariable sowie die Kontroll-variablen Unternehmensgrösse, Kontakthäufigkeit und Dauer der Kundenbeziehung einschliesst. Zur Prüfung sämtlicher Pfade des Mediationsmodells wurde das Analyse-verfahren nach Preacher und Hayes (2004, 2008) eingesetzt, welches, basierend auf einer nonparametrischen Bootstrapping-Prozedur, die Signifikanz des indirekten Effekts schätzt. Diese Prozedur ist aufgrund des Resamplings eine Erweiterung des sog. *product of coefficients approach* (Sobel, 1982, 1986) und basiert auf der Erkenntnis, dass ein signifikanter indirekter Effekt die einzig erforderliche Bedingung für den Nachweis einer Mediationsbeziehung ist und auch bei einer nicht signifikanten Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium ein indirekter Effekt über eine dritte Variable vorliegen kann (Hayes, 2009; Shrout & Bolger, 2002). Dieses Vorgehen hat sich in der aktuellen Forschungsliteratur als ein dem *causal steps* Ansatz von Baron und Kenny (1986) überlegenes Verfahren zur Prüfung von Mediationseffekten etabliert (Hayes, 2009). Es ermöglicht eine direkte Berechnung des indirekten Pfads (a*b) und kann auch bei kleineren Stichproben (N < 1000) eingesetzt werden. Ferner zeichnet es sich durch eine grössere statistische Teststärke aus (Fritz & MacKinnon, 2007). Daher wurde die Bootstrapping-Methode verwendet, um der kleinen Stichprobe gerecht zu werden und überdies noch genauere Schätzungen der Konfidenzintervalle des indirekten Pfads (*„biased-corrected-bootstrap-confidence-intervalls (CI)*) zu erreichen (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004).

Alle Berechnungen wurden mit der Statistiksoftware „SPSS 21“ und mit dem SPSS-Makro „PROCESS“ (Version 2.11) von Hayes (2013) durchgeführt. Hierbei wurde der Effekt von Kunden-Engagement auf den Mediator Engagement-Klima und vom Mediator auf die produktive Energie geschätzt und ein 95 % Konfidenzintervall (CI) anhand der Ziehung von 5000 Bootstrap Samples ermittelt. Ferner wurden die Variablen Unternehmensgrösse, Kontakthäufigkeit und Dauer der Kundenbeziehung in das Modell aufgenommen, um somit deren Einflüsse auf die produktive Energie kontrollieren zu können. Die Prüfung eines signifikanten indirekten Effekts erfolgt anhand der Prüfkriterien: Effektschätzer, Standardfehler und biaskorrigiertes 95 % Konfidenzintervall (CI), wobei der Effektschätzer als unstandardisierter Regressions-koeffizient interpretiert wird. Sofern dieser indirekte Effekt signifikant unterschiedlich von 0 bei $p < .05$, d.h. die Null demnach nicht im 95% Konfidenzintervall (CI)

enthalten ist, liegt ein Mediationseffekt vor. Einer weiteren Klassifizierung nach Zhao und Kollegen (2010) folgend, liegt eine sog. *„Indirect-Only Mediation“* oder vollständige Mediation vor, wenn ein mediierter Effekt (a*b) aber kein direkter Effekt, d.h. kein signifikanter c´-Pfad auftritt und demnach der totale Effekt vollständig über den indirekten Effekt bestimmt wird.

2.4 Ergebnisse

2.4.1 Deskriptive Statistik

Die vorliegende Tabelle 2-2 weist die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen aller in dieser Studie verwendeten Variablen auf. Das Kundenengagement korreliert hoch signifikant mit dem kundenfokussierten Engagement-Klima der Organisation ($r = .42$, $p < .01$) und steht in keiner direkten, signifikanten Beziehung zur produktiven Energie. Ferner korreliert Engagement-Klima in der erwarteten Richtung mit produktiver Energie ($r = .56$, $p < .01$).

Hinsichtlich der Kontrollvariablen Kontakthäufigkeit und Dauer der Kundenbeziehung bestehen signifikante Zusammenhänge zu den analyserelevanten Variablen. So steht die Dauer der Kundenbeziehung in positiver Beziehung zum Kundenengagement ($r = .30$, $p < .05$), während die Häufigkeit der Kontakte einen negativen Zusammenhang zum Engagement der Kunden aufzeigt ($r = -.29$, $p < .05$). Hingegen zeigen sich weder für die Kontakthäufigkeit noch für die Dauer der Kundenbeziehung signifikante Zusammenhänge zum Engagement-Klima und zur produktiver Energie.

Tabelle 2-2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

		M	SD	1	2	3	4	5
1	Unternehmensgrösse (log)	2.81	.73					
2	Kontakthäufigkeit	2.68	.65	.07				
3	Dauer der Kundenbeziehung	12.00	8.04	.43**	-.20			
4	Kundenengagement	6.64	.78	-.02	-.29*	.30*		
5	Kundenfokussiertes Engagement-Klima	4.38	.49	-.09	-.17	-.10	.42**	
6	Produktive Energie	4.06	.46	-.03	-.04	.00	.10	.56**

Anmerkung: *p <.05; **p <.01 (2-seitig). Log = dekadischer Logarithmus. Variable Kundenengagement erhoben mit 11-Likert-Skala; Engagement-Klima und produktive Energie erhoben mit 5-Likert-Skala. Variable Kontakthäufigkeit erhoben mit 5-Häufigkeit-Skala. Variable Dauer der Kundenbeziehung erhoben mit Angabe in Jahren.

2.4.2 Hypothesentestung

Modellprüfung und Mediationsanalyse

Tabelle 2-3 und Tabelle 2-4 sowie Abbildung 2-2 zeigen die Ergebnisse der Modellprüfung. Zur Prüfung der jeweiligen Pfade des Mediationsmodells wurden multiple Regressionsanalysen eingesetzt.

Nachfolgende Tabelle 2-3 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Mediation und den Einfluss von Kundenengagement und Engagement-Klima auf die produktive Energie anhand von Modellkoeffizienten.

Tabelle 2-3: Mediationsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen Kundenengagement, Engagement-Klima und produktiver Energie

		Kundenfokussiertes Engagement-Klima				**Produktive Energie**		
		Koeff.	SE	*p*		Koeff.	SE	*p*
Kundenengagement	(a)	.30	.08	.00	(c`)	-.12	.08	.11
Kundenfokussiertes Engagement-Klima		-	-	-	(b)	.61	.11	.00
Unternehmensgrösse (log)		.02	.09	.82		-.03	.08	.74
Kontakthäufigkeit		-.07	.09	.47		.03	.08	.71
Dauer der Kundenbeziehung		-.02	.01	.05		.01	.01	.23
Konstante		2.71	.69	.00		2.08	.67	.00
		$R^2 = .24$				$R^2 = .35$		
		F (4.58) = 4.53 p < .001				F (5,57) = 6.07, p < .001		

Anmerkung. N = 63; unstandardisierte Regressionskoeffizienten sind aufgeführt

Aus Tabelle 2-3 wird deutlich, dass sowohl der direkte Effekt des Kundenengagements auf den Mediator (a-Pfad) als auch der des Mediators auf die produktive Energie (b-Pfad) mit positivem Vorzeichen statistisch signifikant ist. Somit zeigt die Testung des a-Pfads einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenengagement und kundenfokussiertes Engagement-Klima (a = .30, p < .01) und die des b-Pfads zwischen Engagement-Klima und produktiver Energie (b = .61, p < .001). Dies bestätigt die Hypothesen, wonach Kundenengagement und Klima (H1) sowie Klima und produktive Energie (H2) jeweils positiv miteinander assoziiert sind. Ferner

berechtigt die Signifikanz dieser a- und b-Pfade zur Prüfung eines indirekten Effekts (a*b) mittels Bootstrapping-Methode.

Die Analyse bestätigt den hypostasierten Mediationseffekt des Kundenengagements via kundenfokussiertem Engagement-Klima auf die produktive Energie der Organisation, da sich das 95 % Konfidenzintervall (.09;.32) um den indirekten Effekt (b = .18) nicht über Null aufspannt. Dieses Ergebnis eines signifikanten indirekten Effekts wird zudem von einem zweiseitigen Signifikanztest unter der Annahme einer Normalverteilung bekräftigt (Sobel z = 3.06, < 0.01). Darüber hinaus weist die Mediationsanalyse keinen signifikanten direkten Effekt von Kundenengagement auf die produktive Energie auf (c´-Pfad: b = -.12, p = .11), dies deutet daher auf eine vollständige Mediation des Zusammenhanges zwischen Kundenengagements und produktiver Energie durch ein Engagement-Klima im Unternehmen hin.

Tabelle 2-4: Indirekter Effekt von Kundenengagement auf produktive Energie

Indirekter Effekt (a*b)	Effekt	SE	UG 95% CI	OG 95% CI	z	*p*
Bootstrapping	.18	.06	.09	.32		
Sobel Test	.18	0.06			3.06	< 0.001

Anmerkung. Ziehung von 5.000 Bootstrap Samples, UG = untere Grenze, OG = obere Grenze, CI = bias-korrigiertes 95 % Konfidenzintervall

Die Kovariaten üben hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die produktive Energie der Organisationen aus. Bei den 63 teilnehmenden Unternehmen leisten daher weder die Grösse der Organisation (b = -.03, p = .74), im Sinne der personellen Ressourcen noch die kundenbezogenen Variablen wie Kontakthäufigkeit (b = .03, p = .71) oder Beziehungsdauer (b = .01, p = .23) einen signifikanten Beitrag zur Varianzaufklärung.

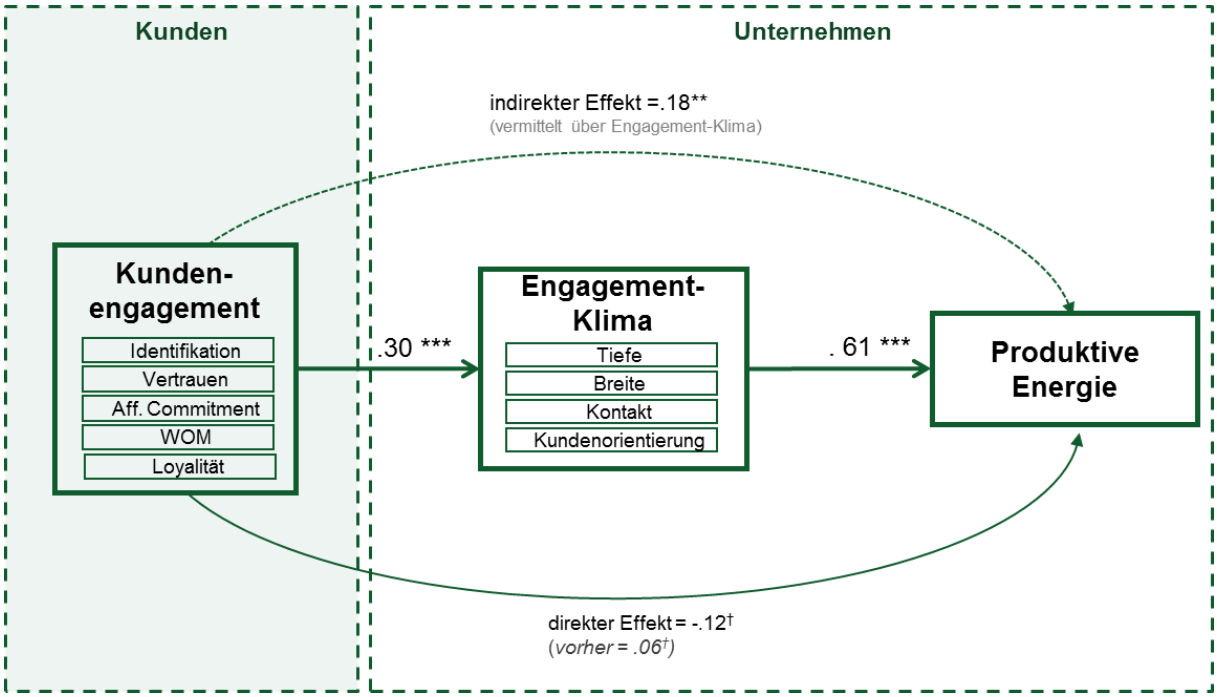
Darüber hinaus erklärt dieses Modell 35 % der Gesamtvarianz von produktiver organisationaler Energie (R^2 = .35, p <.001) und liefert daher einen wesentlichen Beitrag zur Varianzaufklärung der produktiven Energie der beteiligten Unternehmen im tertiären Wirtschaftssektor. Damit steht das Engagement der Kunden über das kundenfokussierte Engagement-Klima einer Organisation in signifikantem Zusammenhang mit der produktiven Leistungskraft der Unternehmen.

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse der Mediationsanalyse die Hypothese, dass das kundenfokussierte Engagement-Klima eine Mediatorfunktion in der

Beziehung zwischen Engagement der Kunden und produktiver Energie der Organisation (H3) einnimmt.

Abbildung 2-2 verdeutlicht diese Zusammenhänge in einer Modellübersicht.

Abbildung 2-2: Einfluss des Kundenengagements mit Mediatorwirkung des Engagement-Klimas auf die produktive Energie



2.5 Anwendungsorientierte Exploration

Die Ergebnisse zeigen auf, dass das Engagement von Kunden das kundenfokussierte Engagement-Klima in der Organisation positiv beeinflusst und dies wiederum die produktive Energie erhöht. Demnach sind engagierte Kunden eine bedeutsame Ressource, um im Unternehmen energiesteigernde Wirkungen auszulösen, das Engagement der Mitarbeiter zu mobilisieren und somit die produktive Leistungskraft der Organisation zu erhöhen.

Mit Blick auf die Praxis deuten die Ergebnisse auf ein bisher wenig beachtetes Potenzial zur Mobilisierung der produktiven Energie hin und betonen die zentrale Rolle, die das Engagement-Klima hierbei einnehmen kann. Gleichzeitig scheint dieses Potenzial zur Mobilisierung der produktiven Energie in der Praxis bisher noch wenig beachtet worden zu sein. Um die Ergebnisse der Untersuchung stärker praktisch nutzbar zu machen, wird nachfolgend exploriert, welche einzelnen Klima-Dimensionen besonderen Einfluss auf die Energie haben und somit auch gezielt

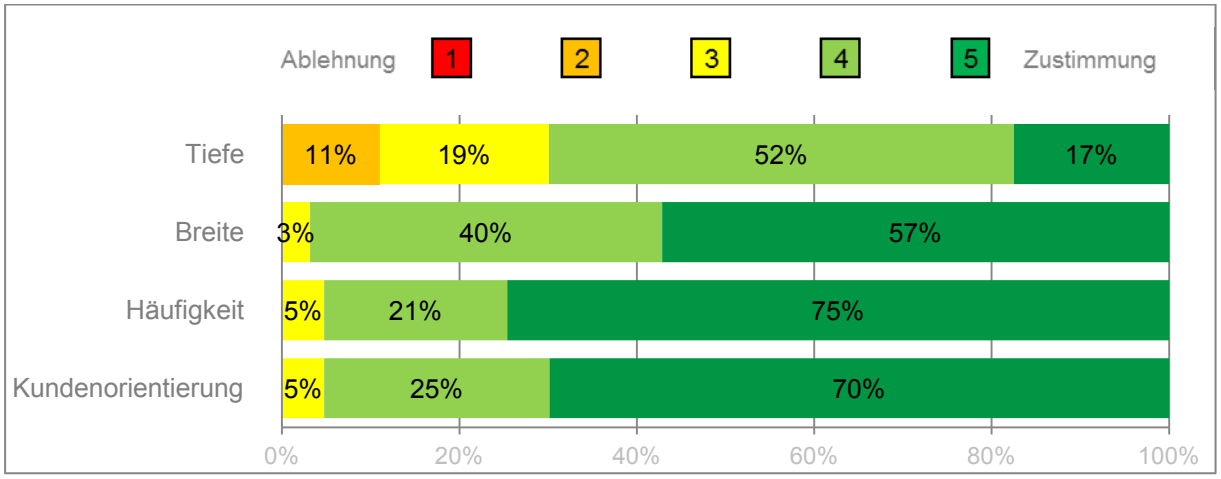
adressiert werden können. Der Fokus liegt daher zunächst bei den unternehmensinternen (intraorganisationalen) Wirkungsbeziehungen zwischen Engagement-Klima und der produktiven Energie. Danach richtet sich der Fokus auf die Schnittstelle zum Kunden und adressiert den externen Einfluss des Kundenengagements auf das kundenfokussierte Klima im Unternehmen. Mit Hilfe von linearen Regressionsanalysen wird in der Folge geprüft, welchen Einfluss die einzelnen Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas auf die produktive Energie bzw. die einzelnen Dimensionen des Kundenengagements auf das Engagement-Klima ausüben.

Die Exploration geht daher anhand von zwei Folgeanalysen diesen Fragen nach: jeweils werden zunächst die Dimensionalität und die Zusammenhänge untersucht und anschliessend der Einfluss der einzelnen Dimensionen geprüft.

Fokus Unternehmen // Zusammenwirken von Engagement-Klima und produktiver Energie

Abbildung 2-3 zeigt zunächst die Häufigkeitsverteilung der vier Klima-Dimensionen in den Unternehmen. Ersichtlich ist, dass von allen vier Dimension die Tiefe – d.h. die Beziehungsintensität und emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter zum Kunden – weniger stark verbreitet ist.

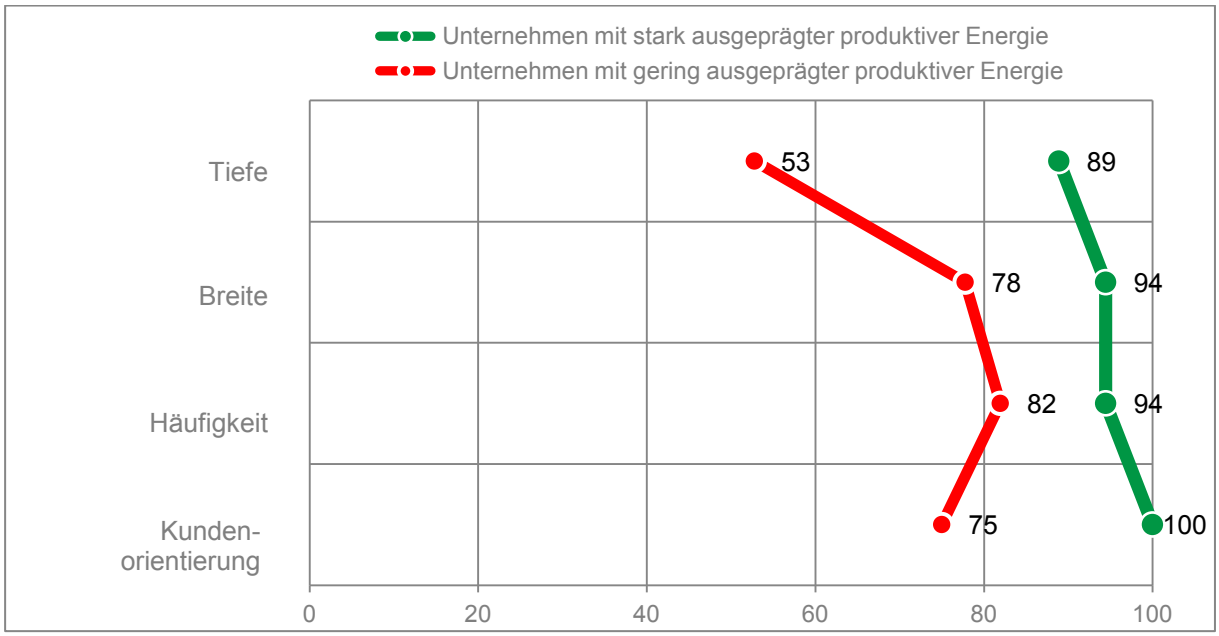
Abbildung 2-3: Verbreitung der einzelnen Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas in Unternehmen



Mit Fokus auf die unternehmerische Praxis schliesst sich die Frage an, wie diese Dimensionen und die produktive Energie in Unternehmen zusammenwirken. Nachfolgende Abbildung 2-4 zeigt daher mit Blick auf die Ausprägung der Klima-

Dimensionen den Unterschied zwischen Unternehmen mit hoher und geringer produktiver Energie im Vergleich.

Abbildung 2-4: Ausprägung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägter produktiver Energie



Die Detailbetrachtung der Dimensionen zeigt einerseits ein Klima-Profil für Unternehmen mit hoher produktiver Energie im Vergleich zu weniger energetischen Unternehmen und ermöglicht andererseits anhand der Ausprägungsunterschiede zwischen den einzelnen Dimensionen einen Einblick in die Facetten des Engagement-Klimas.

Mit Blick auf das Klima-Profil wird deutlich, dass die Arbeitsatmosphäre in Organisationen mit hoher Energie durch eine stark ausgeprägte Kundennähe im Denken und Handeln der Mitarbeiter gekennzeichnet ist: wie etwa eine starke Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse (Orientierung), Vielseitigkeit des Austauschs (Breite) und rege Kundenkontakte der Mitarbeiter (Häufigkeit) sowie intensive Beziehungen und emotionale Verbundenheit zu den Kunden (Tiefe).

Im Vergleich wird deutlich, dass in weniger produktiven Unternehmen alle Dimensionen des Engagement-Klimas deutlich geringer ausgeprägt sind, wie etwa eine um 36 Prozentpunkte geringere Beziehungstiefe verdeutlicht. Ferner ist auch die Orientierung der Mitarbeiter an den Bedürfnissen und Interessen der Kunden um 25 Prozentpunkte weniger präsent, die Vielfalt und Häufigkeit von Kundenkontakten und -interaktionen ist ebenfalls geringer.

Nachfolgend soll – mittels Regressionsanalyse – genauer untersucht werden, ob bestimmte Dimensionen einen besonders relevanten Einfluss auf die produktive Energie ausüben, um somit Anregungen für die Umsetzung in der Praxis aufzuzeigen.

Tabelle 2-5: Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen den Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas und produktiver Energie

Variable	b	SE	β	*t*	*p*	R^2
Konstante	1.90	.49		3.93	.00	
Tiefe	.20	.07	.37	2.79	.01	
Breite	.24	.11	.27	2.12	.04	.35
Häufigkeit	-.08	.12	-.10	-.66	.51	
Orientierung	.15	.12	.19	1.25	.22	

Tabelle 2-5 stellt die Ergebnisse der Regressionsanalyse dar: Für die Dimension Tiefe zeigt sich ein signifikant positiver Einfluss auf die produktive Energie (β = .37, p = .01). Ferner übt die Dimension Breite einen positiven Effekt auf die produktive Energie aus (β = .27, p = .01). Des Weiteren verdeutlichen die Regressionsgewichte die Wirkung, die beide Dimensionen auf die produktive Energie der Organisation ausüben: Die Breite d.h. Vielseitigkeit des Austauschs mit Kunden (β = .27) sowie die Tiefe und Intensität der Beziehungen zum Kunden (β = .37) leisten einen wesentlichen Beitrag, wobei die Beziehungsintensität den grösseren Effekt aufweist. Die weiteren Dimensionen stehen hingegen in keinem signifikanten Zusammenhang zur Energie.

Den Ergebnissen zufolge sind es damit vor allem die Beziehungsqualität – die Tiefe und Intensität der Kundenbeziehungen – sowie die Vielseitigkeit der Interaktionen, die die Ressourcen und Potenziale der Mitarbeiter mobilisieren können. Besonders vor dem Hintergrund, dass in Unternehmen die Beziehungsintensität zu Kunden am schwächsten verbreitet ist (Abbildung 2-4), können die durch die Regressionsanalyse gewonnenen Erkenntnisse als wichtige Impulse für die unternehmerische Praxis dienen.

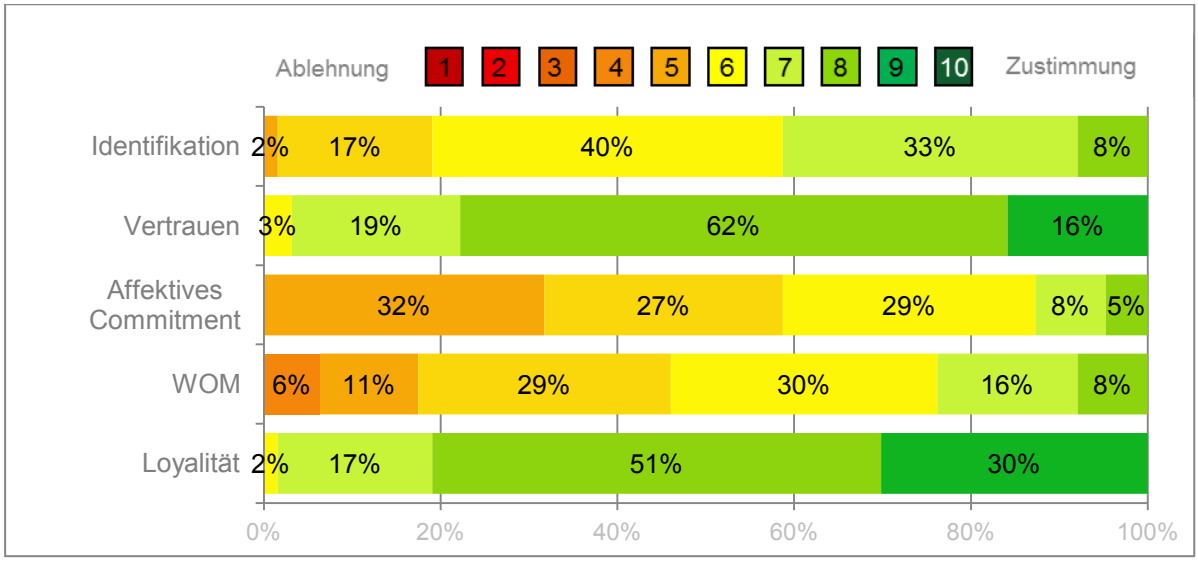
Fokus Kunde // Zusammenwirken von Kundenengagement und Engagement-Klima

Die zweite Folgeanalyse adressiert die Schnittstelle der Organisation zum Kunden und fokussiert die Wirkungsweise des Kundenengagements auf das kundenfokussierte

Engagement-Klima. Wie bereits erwähnt, umfasst das Kundenengagement „das Ausmass der Präsenz eines Kunden in seinen Beziehungen zu einem Unternehmen“ (Patterson et al., 2006). Von Interesse ist es daher, einen detaillierten Einblick in den Wirkungszusammenhang der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements auf das Engagement-Klima zu erlangen, um auch hier praktische Implikationen abzuleiten.

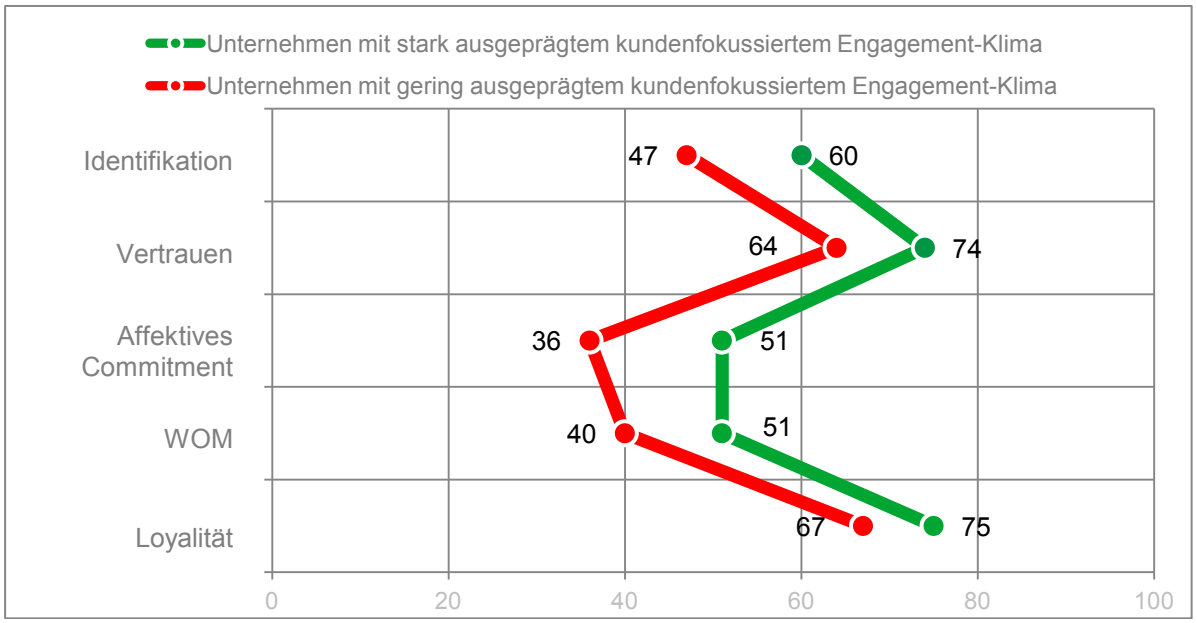
Abbildung 2-5 zeigt zunächst die Häufigkeitsverteilung der fünf Kundenengagements-Dimensionen bei den Kunden der Unternehmen. Auffällig ist: Obgleich die Loyalität (81 %) und das Vertrauen (78 %) der Kunden zum Unternehmen stark verbreitet sind, empfinden nur wenige auch Werteähnlichkeit (8 %) und ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit (5 %) mit dem Unternehmen.

Abbildung 2-5: Verbreitung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements



Mit Blick auf das Engagement-Klima in Unternehmen schliesst sich die Frage an, wie diese Dimensionen des Kundenengagements das Engagement-Klima in Unternehmen beeinflussen. Abbildung 2-6 zeigt im Hinblick auf die Kundenengagement-Dimensionen den Unterschied zwischen Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima.

Abbildung 2-6: Ausprägung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima



So ist es im Besonderen die Emotionalität und Werteübereinstimmung, die das Engagement der Kunden bei Unternehmen mit stark ausgeprägtem Klima unterscheidet, wie dies anhand der Dimensionen affektives Commitment (+ 15 Prozentpunkte) und Identifikation (+ 13 Prozentpunkte) deutlich wird.

Welche einzelnen Facetten des Kundenengagements einen besonders relevanten Einfluss auf Engagement-Klima im Unternehmen ausüben können, wird nachfolgend mittels Regressionsanalyse untersucht.

Tabelle 2-6: Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs der Kundenengagement-Dimensionen mit kundenfokussiertem Engagement-Klima

Variable	b	SE	β	*t*	*p*	R^2
Konstante	.66	.91		.73	.47	
Identifikation	.32	.14	.53	2.24	.03	
Vertrauen	.40	.16	.51	2.43	.02	.33
Affektives Commitment	-.09	.11	-.20	-.80	.43	
WOM	-.13	.08	-.33	-1.71	.09	
Loyalität	-.02	.13	-.03	-.17	.86	

Tabelle 2-6 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse und die Zusammenhänge zwischen den Kundenengagement-Dimensionen und dem kundenfokussierten Engagement-Klima. Die Identifikation hat einen signifikanten positiven Einfluss auf das Engagement-Klima ($\beta = .53$, $p = .03$). Auch übt das Vertrauen einen positiven Effekt auf das Engagement-Klima aus ($\beta = .51$, $p = 02$). Für die anderen Dimensionen zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge. Die Regressionsgewichte verdeutlichen die Wirkung, die beide Dimensionen auf das Engagement-Klima ausüben: Sowohl die Identifikation ($\beta = .53$) als auch das Vertrauen ($\beta = .51$) zeigen ähnlich grosse Effekte.

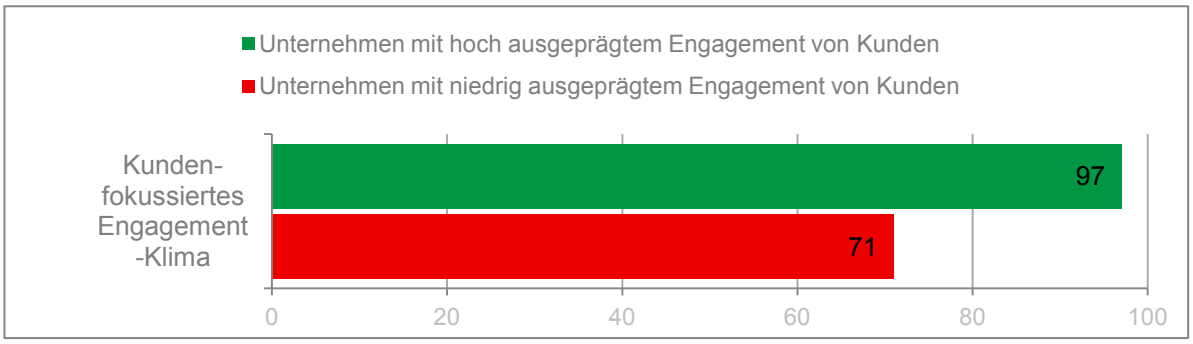
Den Ergebnissen zufolge sind es damit vor allem die Identifikation der Kunden mit den Werten des Unternehmens sowie ihr Vertrauen, die das Engagement der Mitarbeiter stärken. Für die Praxis zeigt dies Anregungen auf, wie Unternehmen etwa die Mitarbeiter-Kunden-Kommunikation durch Vertrauensaufbau und Wertebetonung gestalten können, um somit Kundennähe und Engagement ihrer Mitarbeiter zu fördern. Besonders vor dem Hintergrund, dass die Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen geringer ausgeprägt ist (Abbildung 2-5), diese Nähe der Kunden zum Unternehmen jedoch besondere Potenziale zur Mobilisierung des Engagements sowie zur Steigerung der Bindung beinhaltet, können die Ergebnisse wertvolle Impulse für die Praxis aufzeigen.

2.6 Zwischenfazit und Praxisbeispiel

Die Ergebnisse bestätigen die Hypothesen, wonach das Engagement der Kunden in einem positiven Zusammenhang mit dem kundenfokussierten Klima im Unternehmen steht und dies wiederum die produktive Energie erhöht. Demnach sind engagierte Kunden ein bedeutsamer Einflussfaktor, um im Unternehmen energetisierende Wirkungen auszulösen, das Engagement der Mitarbeiter zu mobilisieren und somit die produktive Leistungskraft der Organisation zu erhöhen.

Abbildung 2-7 verdeutlicht noch einmal den Einfluss des Engagements von Kunden auf das Engagement-Klima und zeigt den Unterschied zwischen Unternehmen mit hoch engagierten Kunden und Unternehmen mit geringem Engagement ihrer Kunden im Vergleich.

Abbildung 2-7: Ausprägung des kundenfokussierten Engagement-Klimas in Unternehmen mit stark und gering engagierten Kunden



Ferner ist dieser Zusammenhang unabhängig von der Kontakthäufigkeit und der Dauer der Kundenbeziehung. Für die unternehmerische Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen frühzeitig von der mobilisierenden Wirkung ihrer Kunden profitieren können.

Zusammenfassend kann daher angenommen werden, dass das Erleben von Kundenemotionen und -engagement für Mitarbeiter zu einem Ressourcengewinn führt, das kollektive Engagement für Kunden im Unternehmen stärkt und zusätzliche Ressourcenpotenziale bereitstellt. Über soziale Austauschprozesse, kumulierende Gewinn-Mechanismen und dynamische Aufwärtsspiralen werden kollektive Energien mobilisiert und somit organisationsweit Ressourcenwachstum und produktive Leistungskraft gefördert.

In den Folgeanalysen zeigt sich, dass hinsichtlich des Einfluss des Engagement-Klimas auf die produktive Energie insbesondere die zwei Dimensionen Beziehungstiefe und Vielfalt der Kundeninteraktionen einen positiven Effekt auf die Produktivität im Unternehmen ausüben. Auch die verschiedenen Dimensionen des Kundenengagements unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wirkung. Hier ist es vor allem die Identifikation der Kunden mit den Werten des Unternehmens und ihr Vertrauen, die das Engagement der Mitarbeiter steigern. Dies bedeutet demnach: Je stärker die emotionale Bindung des Kunden und sein Vertrauen zum Unternehmen ist, desto stärker engagieren sich die Mitarbeiter für den Kunden. Je mehr sich wiederum die Mitarbeiter auf die Kunden einlassen, tiefe und vielfältige Beziehungen aufbauen, desto höher ist ihre Produktivität.

Die Ergebnisse der Folgeanalysen zeigen demnach Anregungen für die Praxis auf, wie Unternehmen die Beziehungen an der Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen gestalten können, um somit Energiepotenziale zu schöpfen.

Wie Unternehmen ein kollektives Engagement mit Fokus Kunde langfristig fördern können, verdeutlicht das Praxisbeispiel der Barmer GEK.

2.6.1 Praxisbeispiel „Engagement für Kunden“ bei der Barmer GEK

Einleitung und Hintergrund

Für die Barmer GEK – deutsche gesetzliche Krankenkasse – mit Hauptsitz in Berlin und Standorten der Hauptverwaltung in Wuppertal sowie Schwäbisch Gmünd und ihren 15.300 Mitarbeitern in 94 Standorten haben die Themen Mitarbeiterengagement und Kundennähe einen besonderen Stellenwert.

Das Unternehmen hat zum Ziel, bei ihren 8,6 Millionen Versicherten eine langfristig hohe und emotionale Kundenbindung zu erreichen, um somit Deutschlands „beste“ Krankenkasse zu werden. Dies kann nur gelingen, wenn die Kundenorientierung und das Engagement der Mitarbeiter gefördert und für die Kunden spürbar werden, indem Nähe, Vertrauen und intensive Kundenbeziehungen gestärkt werden. Daher wurde bei der Barmer GEK seit 2012 ein Programm lanciert, das die Steigerung des Mitarbeiterengagements und der Kundenkontakte und -erlebnisse zum Ziel hat.

Pilotprogramm „Ansprechpartner für Kundenservice“ // Mission Freude

Auslöser für die Initialisierung des Programms waren unter anderen die Ergebnisse einer zuvor durchgeführten „Spiegelbild“-Befragung bei Mitarbeitern und Kunden, die zeigte, dass die Mitarbeiter selbst die Kundenzufriedenheit deutlich geringer einschätzten als die Kunden sie wahrnahmen. Diese Selbst-Fremdbild-Diskrepanz warf die Frage auf, mit welchen Massnahmen – durch Stärkung von Engagement und Freude für den Kunden – es gelingen kann, die Kundenorientierung für die Mitarbeiter und Kunden erlebbar zu machen, um somit die Identifikation der Versicherten mit der Barmer GEK und deren Bindung zu stärken.

Daraufhin wurde im Jahr 2012 ein Konzept mit zwei parallellaufenden Massnahmen entwickelt und im Rahmen des gesamten Reorganisationsprogramms lanciert. Zum einen setzt das Konzept mit der „Initiative Führung“ im Sinne eines Top-Down-Prozesses am gesamten Führungsverhalten und der Führungskultur an – mit Fokus auf eine offene Feedback-Kultur und eine Kundenbindung durch Mitarbeiterbegeisterung. Der zweite Strang setzt hingegen mit dem Programm „Mission Freude“ direkt auf der Mitarbeiterebene im Sinne eines Bottom-Up-

Prozesses an. Durch dieses Programm soll die Philosophie der Barmer GEK bei den Mitarbeitern verankert werden. Im Mittelpunkt des Programms steht – im Sinne eines „Empowerments“ – die Stärkung der Befähigung und Kundenorientierung der Mitarbeiter, gestützt durch spezielle *Ansprechpartner für Kundenservice* (AKS) aus der Belegschaft, die auch das zentrale Element des Programms darstellen.

Die Umsetzung erfolgt seit einigen Jahren schrittweise innerhalb der Organisation – zunächst im Rahmen einer Pilotphase in ausgewählten Bereichen, dann als Roll-Out in der gesamten Organisation.

Leitprinzip und Philosophie

Mit diesem Pilot-Programm „*Mission Freude*“ verfolgte die Barmer GEK einen klaren Leitgedanken: „Es soll vor allem auch Freude beim Arbeiten mit Kunden entstehen“, so beschreibt Jürgen Schillings, Leiter Kundenbeziehungsmanagement bei der Barmer GEK, das grundlegende Prinzip dieser Mission im Rahmen des mit ihm geführten Interviews.

Zentral ist dabei die emotionale Qualität der Interaktion bzw. des Kontaktes mit dem Kunden sowohl für eine erfolgreiche Kundenbindung als auch für eine Steigerung des Engagements der Mitarbeiter. So wirken die Ausstrahlung und „Haltung“ des Mitarbeiters auf den Versicherten sowohl im direkten Kundengespräch als auch am Telefon und das wirkt auch wieder auf den Mitarbeiter zurück. Der Kunde wird hierbei als (Inter-)Akteur verstanden, d.h. er wird nicht mehr nur als eine „passive Grösse“ wahrgenommen, die es „zufrieden zu stellen gilt“, sondern mit dem Kunden gemeinsam wird das Service-Erleben gestaltet und besondere Service-Erlebnisse geschaffen.

Um eine solche Beziehungsqualität erreichen zu können, sind vor allem Investitionen nötig, die sich langfristig auszahlen und sich nicht nur allein in Kennziffern erfassen lassen. Dies bedeutet eine Abkehr von „Kundenbetreuung nach Kennzahlen“ sowie vom kurzfristigen Effizienzdenken im Kundenservice. Stattdessen erfolgt bei der Barmer GEK die bewusste Erlaubnis zur Investition von Zeit und emotionaler Energie in die Beziehung mit den Kunden durch die Mitarbeiter, um somit diese gemeinsamen Erlebnisse mit Kunden und Mitarbeitern zu schaffen.

Das Aufbauen von Nähe und Vertrauen, das Eingehen auf den Kunden und vor allem die Vertiefung der Beziehungen zum Kunden sind daher bei der Barmer GEK sehr gewünscht. „…und das ist erst mal gar nicht kennzahlengesteuert, sondern es geht bei der „Mission Freude“ auch um „Frühlingsgefühle wecken“ bei Mitarbeitern,

Erlebnisse im Kunden-Kontakt zu schaffen und zu erleben, dass es wirkt, diese Freude zu erzeugen“, erläutert Jürgen Schillings, „um somit das Selbstbewusstsein und Stolz auf die eigene und kollektive Leistung zu stärken“.

Mitarbeiter als vertrauensvolle Wegbegleiter // Vertrauen und langfristige Kundenbindung

Konkret bedeutet dies, dass die „Mission Freude“ daran ansetzt, sich Zeit zu nehmen für die Versicherten – für den Kunden auch zu einem vertrauensvollen Wegbegleiter zu werden. Was dies im konkreten Handeln und Denken der Mitarbeiter bedeutet, sei auch durch „mach es einfach genauso, als sei es dein bester Freund“, verdeutlicht, wie Jürgen Schillings das Leitprinzip des Programms beschreibt. In schwierigeren Fällen gilt es, mit dem Kunden gemeinsam eine Lösung zu finden. „Es geht um die Situationen, die für die Menschen wichtige Wegentscheidungen sind oder in denen die Menschen sich in Lebensphasen befinden, in denen sie schlicht und ergreifend Hilfe benötigen“, so Jürgen Schillings. „Dies erfordert ein besonderes Engagement der Mitarbeiter: Dies geht nicht ohne Mitgefühl und das Herz am rechten Fleck – und auch nicht ohne den nötigen Willen, wenn wirklich Dinge in die Wege geleitet werden müssen“, so Jürgen Schillings und verdeutlicht mit „jetzt reisse ich mir das Futter aus dem Hemd“ auch bildlich dieses Engagement für den Kunden.

Positive Kundenerlebnisse // Steigerung des Selbstwerts der Mitarbeiter

Dabei steht aber nicht nur das Wohl der Versicherten im Fokus, sondern genauso das der Mitarbeiter, denn positive Erlebnisse mit den Kunden tragen zur Steigerung von Selbstwert, Vertrauen, Freude und Stolz des Mitarbeiters bei. So kann die Energie von begeisterten Kunden aufgenommen und von den Mitarbeitern für die eigene Arbeit genutzt werden. „Nach einem wirklich guten Kundengespräch geht es auch dem Mitarbeiter besser“, erläutert Jürgen Schillings.

Darüber hinaus wird durch das positive Kunden-Mitarbeiter-Erleben auch das Selbstbild der Mitarbeiter gestärkt. „Sie haben als Mitarbeiter dadurch auch ein Erlebnis für sich selbst geschaffen, auf das sie stolz sein können und das sie auch glücklich macht“, so Jürgen Schillings. Dadurch erfahren die Mitarbeiter auch eine Ressourcenstärkung, sodass die Wirkung von Stressoren abgemildert und auch ein leichterer Umgang mit Anforderungssituationen ermöglicht wird. „Es gibt auch Tage mit mehr Bürokratie, an denen ein Mitarbeiter auch mal weniger beliebte Arbeiten erledigen muss und eventuell auch einige schwierige Kundenanrufe hat. Aber dieses

„eine“ besondere Erlebnis, das gibt ihm ein gutes Gefühl“, erläutert Jürgen Schillings die Wirkung der positiven Kundenerlebnisse für den Mitarbeiter.

Umsetzung des Projekts „Mission Freude“ – Mitarbeiter im Fokus

Die Umsetzung des Pilot-Modells „Mission Freude“ wurde zunächst in neun Kundenzentren lanciert. Schlüsselelement und Erfolgsfaktor der Umsetzung stellt die Einführung von Ansprechpartnern für den Kundenservice (AKS) dar, die Jürgen Schillings als die „Stützräder“ des Empowerment-Programms beschreibt. Dies ist ein Veränderungsprozess, der bei den Mitarbeitern ansetzt, um eine Begeisterung für die Arbeit mit Kunden zu entfachen. Die AKS fungieren dabei als Change-Agents und sind als Coach tätig. Rekrutiert wurden sie aus der Belegschaft, die AKS-Auswahl fand hierbei auf freiwilliger Basis statt. Ziel der Implementierung des kollegialen Coachings ist die Unterstützung der Mitarbeiter bzw. Kollegen hinsichtlich der stärkeren Hinwendung zum Kunden. Die AKS sollen durch Feedback und Coaching das Engagement der Mitarbeiter und die Begeisterung für Kundennähe fördern. Zentral ist hierbei die Vermittlung wichtiger Impulse zur Verbesserung der Interaktion mit Kunden und der emotionalen Qualität dieser Kontakte unmittelbar im Alltagsgeschehen der Mitarbeiter, sodass dadurch die direkte Umsetzung der Impulse ermöglicht wird.

Der Aspekt des Kollegialen hat dabei einen zentralen Stellenwert für die Barmer GEK „Es ist wichtig, dass wir dieses Feedback in einer für den Mitarbeiter geschützten Umgebung üben und indem eben nicht die Führungskraft der Eisbrecher ist – sondern Kollegen“, erläutert Jürgen Schillings.

Die Hauptaufgabe der AKS besteht dabei in einer individuellen Begleitung der Mitarbeiter. In qualifizierten Feedbacks wurden mit den Mitarbeitern die Fragen erörtert „Was war in einer wahrgenommenen Interaktion mit Kunden besonders gut, was wirkt und worauf sollte geachtet werden?“. Dies erfolgt unter anderem durch die Umsetzung eines Kommunikationstrainings, bei dem der Frage nachgegangen wurde: „Wie bzw. was kann ich an meiner Kommunikation mit dem Versicherten ändern, damit er Begeisterung erfährt?“. Ebenso geben die AKS Hilfestellung bei der Herbeiführung von „Erweckungserlebnissen“ und dem Gefühl, „guter Kundenservice macht Spass!“, beschreibt Jürgen Schillings.

Neben der Unterstützung im Kundenkontakt ist die Befähigung der Mitarbeiter ein zentrales Element des Programms. So wurde im Rahmen von diversen „Trainings-lagern“ das Empowerment der Mitarbeiter gestärkt und gefördert – mit dem Ziel der

Kompetenzerweiterung in Kundensituationen, um die Mitarbeiter zu befähigen, stärker auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen.

Voraussetzung für die Umsetzung der „Mission Freude“ ist eine grundlegende Verhaltensänderung der Mitarbeiter, die nicht vorgegeben, aber durch die AKS vorgelebt und unterstützt werden kann, um so den Mitarbeiter individuell zu überzeugen. Erst wenn sich der Mitarbeiter einlässt, kann er auch positive Erfahrungen machen und von der Mission überzeugt sein – ist dies einmal gelungen, entsteht eine selbstverstärkende Dynamik. „Du musst eine Kollegin, einen Kollegen nach dem anderen überzeugen. Wenn es jemand ausprobiert und super Erlebnisse produziert hat, sich dabei vielleicht selbst von alten Fesseln befreit, der ist dann auch überzeugt und macht von sich aus weiter“, betont Jürgen Schillings.

Die Pilotphase mit der Einführung des AKS war zunächst für drei Jahre geplant. Die individuelle Begleitung, das Empowerment, die „Mission Freude“ und die offene Kultur für Feedback waren so erfolgreich, dass das Coaching dauerhaft etabliert wurde und in Form von „hauptamtlichen Coaches“ ausgeweitet wurde. Später wurden die Überführung des Coachings und die individuellere Begleitung zu Linienaufgaben der jeweiligen Führungskraft. Ziel ist die Verankerung als selbstverständliche Erwartungshaltung bei Mitarbeitern und Führungskräften. „Das gehört jetzt zur Aufgabe dazu“, erwähnt Jürgen Schillings.

Insgesamt zeigt das Programm eine sehr positive Wirkung und ermöglichte die Entwicklung neuer Massnahmen zur Förderung des Engagements mit Fokus Kunde und zur Steigerung der Kundennähe. „Es scheint mehr Wirkung zu erzeugen, als die etablierten Verfahren, Schulungen und Gruppenveranstaltungen durchzuführen. Denn es wurden sehr positive Erfahrungen gemacht mit den verschiedenen Aktivitäten und Best-Practice-Beispielen, wie etwa die Serviceerlebniswand oder das Thema Tauschbörse“, so Jürgen Schillings und erläutert „wir haben ganz bewusst entschieden, dass wir mit der „Mission Freude“ und den AKS etablierte Pfade verlassen und etwas Neues machen wollen“.

Die beiden Praxisbeispiele Erlebniswand und Tauschbörse zur Förderung des Engagements werden im Folgenden vorgestellt.

Best-Practice-Beispiele „Erlebniswand und Tauschbörse“

Service-Erlebniswand // Kundenlob und Erlebnisse für alle sichtbar gemacht

Ein Best-Practice-Beispiel der Change-Agenten ist das Aufstellen sogenannter Serviceerlebniswände in den Büros. „Die Serviceerlebniswand ist ein ganz einfaches

Mittel“, erläutert Jürgen Schillings. „Wir kriegen ganz viele positive Rückmeldungen, aber eben jeder mal nur eine in der Woche“. So wird daher die Schaffung von Sichtbarkeit und Erlebbarkeit positiver Kundenfeedbacks durch die Darstellung an einer öffentlichen Wand ermöglicht. Die Barmer GEK stärkt damit auch ganz gezielt das Selbstbild der Mitarbeiter und setzt mit diesen Massnahmen auch an den Erkenntnissen der Spiegelbefragung an: Mit den Serviceerlebniswänden ergibt sich auch eine Übereinanderlegung des Selbst- und Fremdbildes.

„Das Lob, das sich in der Organisation auswirkt, berührt auch die Mitarbeiter, die nicht so einen engen Kundenkontakt haben, es hat auch einen Ausstrahlungseffekt“, betont Jürgen Schillings. Dies hat zur Folge, dass Stolz und Freude auch bei Mitarbeitern auslöst wird, die – aufgabenbedingt – nicht so oft im positiven Kundenkontakt stehen.

Ferner wird durch das positive Kundenfeedback auch der Bedeutungszusammenhang der eigenen Arbeit deutlich, die Wertschätzung der Kunden stärkt Anerkennung und spannt den Sinnbezug nochmals auf: „Wir machen die Menschen, für die wir arbeiten, damit auch greifbarer – ihr Dank oder Lob durch diese Wände auch für alle erlebbarer“, erläutert Jürgen Schillings und führt an: „Ein Kunde sagte auf dem Sterbebett, also Punkt Nummer zwei ist, du gehst bitte zur Barmer GEK und sagst noch mal Danke.“

Tauschbörse // spielerische Elemente zur Steigerung des Empowerments

Auch das Element der Tauschbörse gehört zu den erarbeiteten Best-Practices. Dies hat die Förderung des freiwilligen kollegialen Engagements der Mitarbeiter zum Ziel. Diese Tauschbörse kann individuell durch die Change-Agenten gestaltet werden, z.B. in einer Art rollierendem Tauschspiel. Jürgen Schillings erklärt: „Die Tauschobjekte sind etwa Dinge, die den Arbeitsalltag betreffen. Wer im Kundenkontakt oder sich im Kundengespräch etwas Neues getraut oder gemacht hat, der kann hier tauschen und am Ende hat er sich natürlich selber sehr stark eingebracht.“ So wird auch Motivation und Engagement gestärkt und Mitarbeiter durch eine „spielerische Art“ empowert.

Strukturelle Gestaltung // Grossraumbüros stärken Austausch und Kundennähe

Die Aktivitäten im Bereich der strukturellen Arbeitsplatzgestaltung und die Umsetzung von neuen Grossraumbüros tragen zur Förderung der Kundennähe bei. So wird bei der Barmer GEK beispielsweise die Gestaltung der Arbeitsplätze zunehmend auf Team- und Grossraumbüros ausgerichtet und es findet ein Wechsel von Einzelbüros für Führungskräfte hin zu Arbeitsplätzen in Grossraumbüros – gemeinsam

mit dem Team – statt. Somit wird das unmittelbare Erleben des Interaktionsverhaltens der Mitarbeiter zu den Versicherten möglich und auch der Austausch und die Nähe zum Kunden gestärkt. Im Ergebnis rücken hierdurch Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden näher zusammen – und es entsteht eine Zirkulation der Kundenerlebnisse.

Umsetzung in der Organisation

Kundenkontaktschnittstellen und Kundendialog // Erlebnisse im Fokus

Zur Förderung und Verbesserung der Interaktion mit dem Kunden setzt das Programm auch direkt am Kundenkontakt an, um vertrauensvolle und intensive Beziehungen zu ermöglichen.

So stellt die Neugestaltung der Kundenkontaktschnittstellen in den Geschäftsstellen und im Aussendienst weitere konkrete Massnahmen zur Steigerung der Kundenkontakte dar. Mit diesen Massnahmen an den Schnittstellen zum Kunden möchte die Barmer GEK eine neue Erlebnisqualität erreichen, bessere Kundendialoge schaffen und somit zur Stärkung der Kundenbindung beitragen. Mitarbeiter und Kunden sollen sich bei der Barmer GEK wohl, willkommen und wertgeschätzt fühlen.

Neugestaltung der Geschäftsstellen und Beratung // Nähe im Mittelpunkt

Bei der Neugestaltung der Kundenzentren steht die Schaffung von neuen Kundenerlebnissen im Fokus. Für Kunden und Mitarbeiter werden bessere Kontaktsituationen und neue Erlebnismöglichkeiten gestaltet, mit dem Ziel, den Vertrauens- bzw. Beziehungsaufbau in Kunden-Mitarbeiter-Dialogen zu stärken.

„Es ist für die Barmer GEK eine Art Choreographie, mit der Individualität mit Leben gefüllt werden kann sowie die Willkommenskultur gefördert wird“, erläutert Jürgen Schillings. Dies beinhaltet äussere und innenarchitektonische Gestaltungsmerkmale der Geschäftsstellen:

Aus Sicht der Kunden beginnt das Erleben mit einer einladenden Wirkung der Räumlichkeiten aufgrund der Schaffung von Zonen je nach Zweck des Kontakts, wie Empfangs- und Wartebereich, einer Office- sowie einer Beratungszone. Eingeführt wurde eine persönliche und individuelle Begrüssung der Kunden mit rollierender Besetzung des Empfangs. Eine weitere persönliche Beratung findet in der Beratungszone – in speziell entworfenen halboffenen Boxen – statt. Diese Cubes sind helle und gesprächsfördernde Raumlösungen im Raum, die das Gefühl einer vertrauensvollen Atmosphäre ermöglichen und die nach den Bedürfnissen von Kunden und Mitarbeitern entsprechend gestaltet wurden. „Diese Cubes werden als besonderes Element für einen

vertrauensvollen Beziehungsaufbau und -intensität von Kunden und Mitarbeitern gleichermassen erlebt“, erläutert Jürgen Schillings die ersten Erfahrungen mit der Schaffung dieser neuen Kontakterlebnisse.

Zudem wurde im Zuge der Neugestaltung der Kundenkontaktschnittstellen das Konzept des „*mobilen Kundenberaters*" eingeführt. „Die Barmer GEK kommt zum Versicherten nach Hause“ ist das dazugehörige Leitprinzip. So werden diese neuen Kontaktsituationen auf die Lebenswelt der Kunden ausgerichtet. „Mit diesen mobilen Beratern, die zu den Kunden nach Hause, ins Büro oder auch in ein Café kommen, sind wir auch besonders auf ältere und immobile Versicherte eingestellt“, erläutert Jürgen Schillings und wer durch eingeschränkte Mobilität, aus gesundheitlichen oder zeitlichen Gründen nicht zur Geschäftsstelle kommen kann, wird nun vom mobilen Berater besucht.

Wirksamkeit und Ergebnisse

Projekt „AKS“ // Kundenengagement und -kommunikation

Das Engagement für den Kunden und das Erleben der Mitarbeiter hinsichtlich der Interaktion mit den Kunden konnten durch das Programm mit den AKS deutlich gesteigert werden.

So zeigte sich in einer Mitarbeiterbefragung ein halbes Jahr nach Einführung der Pilotphase nicht nur eine Erhöhung des Kundenengagements, sondern auch das Erleben der Mitarbeiter deutet klar auf eine Veränderung in der Wahrnehmung der Kundeninteraktion hin. „In der Mitarbeiterbefragung haben 69 Prozent der Befragten geantwortet, dass sie der Aussage „Durch die Zusammenarbeit mit dem Ansprechpartner für Kundenservice, ist mir die Wirkung von Kommunikation auf den Kunden bewusster geworden" voll oder ganz zu bzw. eher zustimmen“ erläutert Jürgen Schillings hierzu.

Eine systematische Evaluation der Massnahmen im Hinblick auf das Kernziel der Steigerung der Kundenbindung soll nach Umsetzung aller Teilmassnahmen zu einem angemessenen Zeitpunkt erfolgen.

Kundendialoge & Kontakte // Interaktionen

Auch die Massnahmen zur Förderung der Kundenkontakte und -erlebnisse zeigen Erfolge. Durch die Verbesserung der Kundendialoge und die Steigerung der Kundenerlebnisse ist in quantitativer Hinsicht eine deutlich höhere Nähe der Mitarbeiter der Barmer GEK zu ihren Kunden bereits heute erfassbar: Mittlerweile arbeiten bereits

1,7mal mehr Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt als vor der Veränderung, was einem Drittel der Organisation entspricht.

Die Investition in Beziehungsqualität, die die Barmer GEK sich zum Ziel setzt, zahlt sich auch in emotional wahrnehmbaren Erfolgskriterien aus, wie Steigerung von Selbstwert, Vertrauen, Freude und Stolz der Mitarbeiter, wodurch Motivation und Engagement für den Kunden von innen heraus gefördert und durch die Kunden erlebbarer werden.

3 STUDIE (2) // Einfluss von Kundenbegeisterung auf Innovation und die Rolle produktiver Energie

3.1 Im Fokus: Begeisterte Kunden als Innovationsfaktor

„Die Welt steht vor einer neuen kreativen Herausforderung …
und nur das stete Streben nach Innovation kann Erfolg bringen“

Martin Schwab, Gründer des Weltwirtschaftsforum WEF, 2006

In einem Umfeld, das von globaler Vernetzung und rasanten technologischen Fortschritten geprägt ist (Christensen, 2003), scheinen Unternehmen nur durch eine hohe Innovationsfähigkeit wettbewerbsfähig bleiben zu können (Tushman & O'Reilly, 2002). Dabei wird der Kreativität der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung für die Innovationskraft von Unternehmen zugesprochen. Eine bisher wenig beachtete Ressource zur Förderung der Kreativität der Mitarbeiter (Barnes et al., 2013) ist das Erleben von Kundenemotionen, die über affektive Ansteckungsprozesse intensive emotionale Reaktionen hervorrufen und in Folge die Kreativität steigern (Gouthier & Rhein, 2011).

Kundenemotionen rücken daher zunehmend in den Fokus von Wissenschaft und Praxis. So gewinnt auch die Kundenbegeisterung – in Abgrenzung zur Kundenzufriedenheit – an Relevanz.

Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung // aufstrebende Bedeutung der Begeisterung in der Praxis

In Praxis und Wissenschaft wurde bisher betont, dass die Zufriedenheit der Kunden ein bedeutender Stellhebel für den Erfolg eines Unternehmens sei. So steht die Kundenzufriedenheit als bedeutsame Zielgrösse seit vielen Jahren im Vordergrund von Unternehmensaktivitäten (Churchill & Surprenant, 1982; Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996; Fornell, 1992) und beträchtliche Ressourcen wurden bisher in die systematische Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit investiert, um daraufhin Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu optimieren (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 2008; Maruca, 2000). Solchen Investitionen liegt implizit die Annahme zugrunde, dass dies unmittelbar zu einer Steigerung ökonomischer Kennzahlen führe (u.a. Wiederkauf, Cross-Selling oder Weiterempfehlungen durch die Kunden).

Auch in der Wissenschaft stand die Kundenzufriedenheit lange Zeit im Fokus. Hierbei konzentrierte sich die Forschung zunächst auf das Konstrukt Zufriedenheit als bedeutsamer Einflussfaktor für Kundenloyalität und andere erfolgsbezogene Zielgrössen wie Bindung, Zahlungsbereitschaft und Profitabilität (Luo & Bhattacharya, 2006; Westbrook & Oliver, 1991).

Jedoch zeigten Studien, dass 65-85 % aller abgewanderten Kunden eines Unternehmens durchaus hoch zufrieden mit ihrem Anbieter waren – gleichwohl wechselten sie zum Wettbewerber (Reichheld, Markey Jr, & Hopton, 2000; Reichheld, 1993). Auch neuere Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass Kundenzufriedenheit zwar mit Kaufabsicht in positivem Zusammenhang steht, aber offenbar deutlich niedriger ist als bisher angenommen (Mittal & Kamakura, 2001) und auch von einer direkten Wirkung der Zufriedenheit auf die Unternehmensprofitabilität ist nicht auszugehen (Krafft & Götz, 2011). Die Annahme, hohe Zufriedenheitswerte garantieren langfristige Bindung, Loyalität und Gewinn, stellte auch Reichheld in Frage und verwies bereits 1996 auf eine „Zufriedenheitsfalle“ (satisfaction trap) (Reichheld & Teal, 1996; Reichheld, 1996, pp. 57–58). Eine alleinige Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit als Zielgrösse erscheint nicht mehr ausreichend und endet „nur noch in einem unternehmerischen Mittelmass“, wie Gouthier und Kollegen betonen (2012, p. 334). *„In other words, the old adage of “satisfaction guaranteed” may no longer be appropriate to motivate either customers or employees”*, konstatieren auch Barnes und Kollegen (2013, p. 102).

Zunehmend rückt daher die Kundenbegeisterung in den Fokus von Wissenschaft und Praxis.

Aktuelle Untersuchungen, die affektive Komponenten integrieren und positive Emotionen der Begeisterung betrachten, setzen derzeit neue Impulse für zukünftige Forschungen und Praxis. So zeigten Barnes und Kollegen (2010), dass begeisterte Kunden im Gegensatz zu zufrieden gestellten Kunden ein höheres Mass an Loyalität, Bindung, Weiterempfehlung und Zahlungsbereitschaft zeigen (Barnes, Beauchamp, & Webster, 2010). Die Untersuchungen von Finn (2006) sowie von Oliver und Kollegen (Oliver, Rust, & Varki, 1997) bestätigen den signifikanten Einfluss der emotionalen Begeisterung auf die Weiterempfehlungsrate und Wiederkaufabsichten. Dies geht auch aus dem J.D. Power Report aus dem Jahre 2011 hervor: Die Studie konnte bei 35 Millionen Kunden von 800 Unternehmen aufzeigen, dass Organisationen, die ihre Kunden begeistern, höhere Kundenbindung, reduzierte Kosten der Kundenneugewinnung und deutliche Preisvorteile erreichen (J.D. Power and Associates, 2011, p.

1). Vor diesem Hintergrund erfährt die Begeisterung der Kunden verstärkte Aufmerksamkeit von Forschung und Praxis und avanciert zu einer unternehmerischen Steuerungs- und Zielgrösse: So steht bei Audi die Mission „*Wir begeistern Kunden weltweit*“ im Mittelpunkt der neuen „Strategie 2020“ und bei der Deutschen Telekom bestimmt die Leitlinie *„Customer delight drives our action“* das Handeln aller Mitarbeiter – konzernweit.

Definition Kundenbegeisterung

Kundenbegeisterung (*Customer Delight*) wird definiert als “profoundly positive emotional state generally resulting from having one’s expectations exceeded“ (Oliver et al., 1997, p. 329) und unterscheidet sich signifikant vom Konstrukt der Zufriedenheit[5]. Während Zufriedenheit entsteht, wenn subjektive Erwartungen mit tatsächlichen Erfahrungen übereinstimmen und somit das Ergebnis eines kognitiven Vergleichs[6] darstellt (Oliver, 1980), so ist Begeisterung hingegen eine positive, emotionale Reaktion, wenn subjektive Erwartungen übertroffen oder emotionale Bedürfnisse erfüllt wurden. Zudem zeichnet sich dieser Gefühlszustand dadurch aus, dass er weitaus intensiver wahrgenommen wird als reine Zufriedenheit (Barnes et al., 2013; Schneider & Bowen, 1999). Kundenbegeisterung ist demnach kein rationales Konstrukt, sondern eine intensive Emotion, die etwa durch positiv empfundene Erlebnisse oder Erfahrungen ausgelöst wird (M. J. Arnold, Reynolds, Ponder, & Lueg, 2005). Das „Schlüsselwort ist Emotion“[7] (Oliver et al., 1997, p. 314). Emotionstheorien zufolge entsteht das Empfinden von Begeisterung (delight) aus einer Kombination von Freude (joy) und Erregung (arousal) oder Überraschung (suprise) (Plutchik, 1980; Russell, 1980). Aktuellen Forschungserkenntnissen zufolge kann Begeisterung jedoch auch ohne Überraschungsmomente hervorgerufen werden (Barnes, Ponder, & Dugar, 2011; Chitturi, Raghunathan, & Mahajan, 2008; A. Kumar, Olshavsky, & King, 2001) und auch eine Erfüllung emotionaler Bedürfnisse – wie

[5] (Vgl. Finn, 2012: „Zone of Delight“ Konzeptualisierung: In der Kundenbegeisterungsforschung wird zusätzlich zum emotionspsychologischen Ansatz („Disctinct Response“) eine weitere Konzeptualisierung diskutiert: In „Zone of Delight“-Ansatz wird Kundenbegeisterung nicht als eigenständiges Konstrukt gesehen, sondern über Kundenzufriedenheitswerte im oberen Bereich einer Zufriedenheitsskala erhoben. Demzufolge würde dies für die Praxis lediglich bedeuten, dass Unternehmen auf „improvements near the top of the scale“ (Finn, 2012, p. 99) fokussieren müssten. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass Zufriedenheit und Begeisterung getrennte Konstrukte sind (Finn, 2006, 2012). Beide führen zwar zu positivem Kundenverhalten – wie Wiederkaufsabsichten – jedoch hat die Kundenbegeisterung eine unabhängige und stärkere Wirkung auf das gewünschten Verhalten (Bartl, Gouthier, & Lenker, 2013; Finn, 2006, 2012) Folglich sollte auch ein eigenständiges Begeisterungsmanagement implementiert werden. Unternehmen können daher, sobald die Zufriedenheit über dem Durchschnitt liegt, ihre Ressourcen verstärkt auf eine Steigerung der Begeisterung – statt eine weitere Erhöhung der Zufriedenheit – legen (Finn, 2012)).

[6] Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma

[7] (original “The key word is emotion” und übersetzt aus Oliver et. al, 1997, p. 314)

Wertschätzung – kann mit dem tiefergehenden Gefühl der Begeisterung einhergehen (Schneider & Bowen, 1999).

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Kundenbegeisterung und deren Potenzial für die unternehmerische Praxis untersucht die folgende Studie daher, ob Kunden und ihre emotionale Begeisterung eine ganze Organisation inspirieren können und adressiert somit die zweite Forschungsfrage, welchen Einfluss die Begeisterung von Kunden auf die Innovation im Unternehmen ausüben kann. Ferner folgt diese Studie auch dem Aufruf von Anderson und Kollegen (2014), Akteuren ausserhalb einer Organisation – den externen Kunden – und ihren Einflüssen auf Kreativität und Innovation eine höhere Aufmerksamkeit zu schenken.

3.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung

3.2.1 Innovationspotenziale der Kundenbegeisterung – inspirierender Einfluss und kreativitätsfördernde Wirkung

Begeisterung der Kunden – Transfer von Emotionen über Ansteckungsprozesse // („Emotional Contagion“ Theorie)

Aktuelle Forschungen zu positiven Wirkungen von intensiven Kundenemotionen auf Mitarbeiter legen nahe, dass Kundenbegeisterung aufgrund eines „Spillover“ der positiven Affekte auf die Mitarbeiter in die Organisationen getragen werden kann (auch Studie 1). So konnten etwa Barnes und Kollegen (2013) empirisch nachweisen, dass Kundenbegeisterung, die von Mitarbeitern erlebt wurde, sowohl die arbeitsbezogenen Kompetenzen als auch die Kundenorientierung der Mitarbeiter positiv beeinflusste. Die Autoren konnten in zwei Studien mit 124 und 303 Kundenkontaktmitarbeitern aufzeigen, dass sich die Begeisterung der Kunden über affektive Ansteckungsprozesse auf die Mitarbeiter überträgt und starke emotionale Reaktionen wie etwa Freude, Stolz, Erfüllung oder Erfolgsgefühle auslöst. Demzufolge erleben Mitarbeiter einen Anstieg und ein höheres Niveau an positiver Affektivität. Dadurch scheint auch ein Emotionstransfer von Kunde zu Mitarbeiter stattzufinden, in dem die positive Emotionalität in einem Ansteckungsprozess auf die Mitarbeiter übertragen wird. Dieser Transfermechanismus, von Hatfield und Kollegen (1992, 1994) als emotionale Ansteckung („emotional contagion“) beschrieben, ist demzufolge “the tendency to automatically mimic and synchronize movements, expressions, postures,

and vocalizations with those of another person, and, consequently, converge emotionally" (Howard & Gengler, 2001, p. 190).

Der „Emotional Contagion"-Theorie zufolge werden die in Interaktionen offenbarten Emotionen auf den (Interaktions-)Partner transferiert. Aufgrund der Ansteckung, der Tendenz zur Synchronisation und Feedback-Mechanismen reagiert dieser mit ähnlichen Signalen und Emotionsveränderungen im Sinne einer kongruenten interpersonellen Emotionalität. Dieser Übertragungsprozess wird auch als „your smile makes me smile, and then I feel good because I smiled" beschrieben (Gump & Kulik, 1997, p. 317). Die Übertragung ist somit auch in die andere Richtung möglich – vom Mitarbeiter auf den Kunden: So belegt eine Studie von Tsai und Huang (2002), dass das Lächeln eines Mitarbeiters während der Interaktion die Stimmung der Kunden steigert und auch die Verweildauer der Kunden im Geschäft erhöht. Dieser positive Übertragungseffekt wird auch für die Authentizität des Lächelns, nicht jedoch für dessen Häufigkeit nachgewiesen (Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006) und ist geschlechtsunabhängig (Söderlund & Rosengren, 2008). Dass in Interaktionen auch wechselseitige Ansteckungen stattfinden können, konnte Pugh (2001) empirisch nachweisen. Er zeigte, dass bei 220 Kunden und 131 Mitarbeitern im Bankensektor Expression von positiven Emotionen während des Services die Emotionsempfindung des Interaktionspartners positiv verstärkt und dies wiederum zum Anstieg der Servicequalität führt. Solche emotionalen Ansteckungsprozesse (Barsade & Gibson, 2007; Howard & Gengler, 2001) sind zudem auch in digitaler Kommunikation, wie etwa E-Mail (L. Thompson & Nadler, 2002) und auch ohne direkte Interaktionen erlebbar (Friedman et al., 2004).

Emotionen und Kreativität – Potenzialentfaltung und innovationsfördernde Wirkung // („Broaden-and-Build Theorie")

Forschungen auf Individualebene konnten zeigen, dass positiver Affekt und emotionale Anregung – Empfindungen, die einer Energetisierung innewohnen – Wahrnehmung und Verhaltensweisen erweitern (Isen, 1984), Entscheidungsqualität und Informationssuche erhöhen (Staw & Barsade, 1993) und die Fähigkeit zur Problemlösung steigern (Isen, Daubman, & Nowicki, 1987). Darüber hinaus finden neueste Untersuchungen zur „Broaden-and-Build Theory" (Fredrickson, 1998, 2001) empirische Evidenz für die Annahme, dass positive Emotionen in persönliche und arbeitsbezogene Ressourcen überführt werden können. Dieser Theorie zufolge führen positive Emotionen zunächst zu einer Erweiterung des Denk- und Handlungsrepertoires („broaden"-Komponente), wie etwa vergrössertem Aufmerksamkeitsfokus,

breiterer Abrufbarkeit von Wissen und kreativen Verhaltensweisen. Darüber hinaus werden durch positive Emotionen auch psychische, soziale und intellektuelle Ressourcen aufgebaut („build“-Komponente). Demnach besitzen diese die Eigenschaft, dass Denk- und Handlungsrepertoire der Mitarbeiter im Moment des Erlebens zu erweitern. Das Empfinden von positiven Emotionen führt bei Mitarbeitern zu flexiblen, kreativen Denkmustern und erhöhter Informationsaufnahme. Positiv verstärkende Spiraleffekte („upward spirals“) ermöglichen zudem den Aufbau dauerhafter persönlicher Ressourcen. Demnach können auch längerfristig neue und erweiterte Handlungsspielräume entstehen (Fredrickson & Joiner, 2002; Fredrickson, 2003).

Evidenz für einen linearen Zusammenhang zwischen positiven Emotionen und Kreativität sowie positiven Inkubationseffekten wird von Amabile und Kollegen (2005) angeführt. Den Ergebnissen der multi-methodialen Langzeitstudie bei 222 Mitarbeitern in 26 Projektteams folgend, ist positiver Affekt nicht nur eine Vorstufe von Kreativität, innovativem Denken und Handeln sondern wirkt anhaltend über den Moment hinaus (Amabile et al., 2005). Diesen Effekt zeigten auch Gouthier und Rhein (2011) in ihrer weltweiten Studie mit 733 Service-Mitarbeitern auf: Das Empfinden von Stolz bei Mitarbeitern im Kundenkontakt wirkt sich direkt positiv auf die Kreativität aus.

Einen direkten und positiven Einfluss von Kundenemotionen auf die servicebezogene Kreativität von Mitarbeitern konnten Madjar und Ortiz-Walters (2008) empirisch aufzeigen. Das emotionale Vertrauen der Kunden beeinflusste die innovative Ideengenerierung und das kreative Handeln der Angestellten, welches wiederum mit positiven Auswirkungen für die Unternehmen und deren organisationale Innovationsleistung in Verbindung steht. Auch Atwater und Cameli (2009) plädieren für ein direktes Zusammenwirken von positiver Anregung und kreativer Leistung und konstatieren: „Individuals who are highly energized are likely to be more involved in creativity than those who are less energized and enthusiastic at work” (2009, p. 266).

Bass und Kollegen (2008) konnten in einer Metaanalyse nachweisen, dass nur die intensiven positiven Emotionen wie Begeisterung und Enthusiasmus in starkem Zusammenhang zur Kreativität stehen. Diese intensiven Emotionen weisen sowohl einen direkten Zusammenhang als auch einen langwirkenden Effekt auf innovatives kreatives Denken und Handeln auf, wie eine aktuelle Studie zeigt (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, & Kausel, 2014).

Kreativität und Spiraleffekte – Wirkung auf organisationaler Ebene // („Affect-Creativity Cycle" // „Group Affect Spiral")

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurde erläutert, dass positive Kunden-Emotionen nicht nur ansteckend sein können, sondern in weiterer Folge auch die Kreativität und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern beeinflussen. Forschungen von Fredrickson und Kollegen zeigen jedoch, dass nicht nur bei Individuen Fähigkeiten erweitert und Ressourcen aufgebaut werden, so dass diese auf höherer Ebene funktionieren, sondern dass zudem kollektive Ressourcen aufgebaut werden können (Fredrickson & Branigan, 2005; Vacharkulksemsuk & Fredrickson, 2013). Gruppen von Mitarbeitern können positive Affekte und energetische Aktivierung am Arbeitsplatz teilen und auf kollektiver Ebene über dynamische Spiraleffekte – wie „gain cycles" und „group affect spiral" – ausweiten (Salanova et al., 2011; Walter & Bruch, 2008). So weisen auch die Studien von Barsade und Kollegen (2002, 2007) gesteigerte Teamleistungen und kollektive Ansteckungsprozesse nach und betonen: „employees are not isolated "emotional islands." (Barsade & Gibson, 2007, p. 55). Mitarbeiter, die positiv angeregt sind, engagieren sich stärker in Wissens-austauschaktivitäten, wovon der Bereich und auch das ganze Unternehmen profitieren (Cole et al., 2012).

Amabile und Kollegen verweisen ebenfalls auf dynamisch-reziproke Prozesse und verstärkende Wirkungen von Emotionen und Kreativität, denn sobald Ideen oder kreative Lösungsansätze ausgesprochen werden, lösen diese wiederum weitere Ereignisse aus. Die Autoren formulieren mit der „Affect-Creativity Cycle"-Theorie darüber hinaus auch Wirkzusammenhänge auf kollektiver Ebene und innerhalb von Organisationen, da „creativity provokes affective organizational events" (Amabile et al., 2005, p. 396). Demnach lösen Emotionen (Fredrickson & Joiner, 2002) und kreative Ideen in einem „organisationalen Emotionen-Kreativitäts-Kreislauf" positive Spiralbewegungen aus, in denen kognitive Variationen und Kreativität gesteigert werden.

Zusammenfassend wird somit angenommen, dass die Begeisterung der Kunden über direkte und indirekte Ansteckungsprozesse auf die Mitarbeiter übertragen wird. Dies löst kreativitäts-steigernde Wirkungen aus, welche wiederum über dynamische Spiraleffekte organisationsweit ausstrahlen und die Innovationskraft erhöhen.

Basierend auf diesen Annahmen, lautet die Hypothese:

> **Hypothese 4:** *Die Begeisterung der Kunden steht in einem positiven Zusammenhang mit der Innovationsleistung der Organisation.*

3.2.2 Produktive Energie in Organisationen – Moderator in der Beziehung zwischen Kundenbegeisterung und Innovation

Kreativität gilt als zentraler Motor für Wachstum und Effektivität von Unternehmen (Unsworth, 2001) und Energie dient der Organisation, wie bereits beschrieben, als der „Treibstoff", der erfolgreiche Unternehmen „zum Laufen" bringt[8]. Als kollektives Konstrukt reflektiert es das produktive Energie-Niveau einer Gruppe oder Organisation und zeichnet sich durch ein hohes Level an positiver emotionaler Aktivierung (affektive Energie), angeregter kognitiver Aufmerksamkeit (kognitive Energie) und entscheidungsfreudigem, entschlossenem Handeln (behaviorale Energie) bei der Verfolgung der zentralen Ziele aus (Bruch & Ghoshal, 2003; Cole et al., 2012). Bruch und Ghoshal (2003) betonen, dass „without a high level of energy, a company cannot achieve radical productivity improvements, cannot grow fast and cannot create major innovations" (2003, p. 51). Auch Atwater und Cameli (2009) weisen darauf hin, dass „without energy, creative abilities will not be optimized and the employees are less likely to be creatively involved in work" (2009, p. 266). Während die Evidenz zur Wirksamkeit von hoher produktiver Energie in Unternehmen auf Mitarbeiterleistung und -verhalten zunehmend empirisch belegt wird, sind Studien in Bezug auf die Innovationsleistung noch rar. Trotzdem finden sich sowohl in der Organisationsforschung als auch in der Kreativitätsforschung zunehmend Hinweise für die Bedeutung von produktiver Energie und Arbeitsumgebung für das Ausmass organisationaler Kreativität.

Studien im Bereich der **Organisationsforschung** finden zunehmend Evidenz dafür, dass das Ausmass an aktivierter Energie in Unternehmen auch für die Change- und Innovationsfähigkeit bedeutsam ist. So zeigen Untersuchungen von Dutton (2003), dass Organisationen mit hoher positiver Energie Anpassungen an Markt- und Umweltänderungen besser gelingen; auch Kooperationen innerhalb und zwischen Unternehmenseinheiten sowie die Effektivität von Arbeitsprozessen sind erhöht (Dutton, 2003). Zudem sind Wissensaustausch, Vernetzungen und Kommunikationsgeschwindigkeit in Unternehmen mit positiv-energetisierten Mitarbeitern ausgeprägter: Dies zeigt sich auch in einer erhöhten Aufmerksamkeit für relevante Informationen, in hohem Aktivitätsniveau sowie in einer hohen Interaktionsintensität mit starken, austauschorientierten Netzwerkbeziehungen. Des Weiteren kennzeichnen ein umfangreicherer Zugang zu Ressourcen, fokussiertere Zusammenarbeit und das Initiieren von Fortschritt diese produktiv energetisierenden Interaktionen. In diesen

[8] Siehe Dutton "energy is the fuel that makes great organizations run" (Dutton, 2003, p. 7)

Hochleistungsorganisationen ist der Anteil an „positive energizers“ dreimal höher als im Durchschnitt (Baker, Cross, & Wooten, 2003; Cross, Baker, & Parker, 2003; Cross & Parker, 2004). Auch gelingt es dynamischen Organisationen, durch diese Anregung das Involvement der Mitarbeiter zu steigern (Damanpour, 1991), ihre Energien zu mobilisieren und für Change- und Innovationsprozesse produktiv nutzbar zu machen (Tushman & O'Reilly, 2002).

Demnach ist das Ausmass an produktiver Energie von Organisationen auch für die Innovationskraft bedeutsam und zeigt sich in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Kommunikations- und Veränderungsprozesse eines Unternehmens (Bruch & Vogel, 2009, 2011).

Auch in der **Kreativitätsforschung** wird auf die Bedeutung positiver Energie hingewiesen. Forschungsergebnissen zufolge hat die Arbeitsatmosphäre in Organisationen einen grossen Einfluss auf das Ausmass der innovativen Leistungsfähigkeit von Unternehmen (Isaksen & Akkermans, 2011; Isaksen & Ekvall, 2010); positiv aufgeladene Umgebungen haben eine kreativitätsförderliche Wirkung, wogegen Atmosphären, die konfliktreich und voller Spannungen sind, die Innovationskraft hemmen. Kreative Arbeitsumgebungen werden dabei als hochdynamisch, kraftvoll, in voller Fahrt und „auf Touren“ beschrieben, die Arbeitsatmosphäre als „elektrisiert, inspiriert“ (Ekvall, 1996) und als „energiegeladen“, voller Freude, Engagement/Elan und Vitalität die Mitarbeiter (Isaksen, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001). Diese hochkreativen Umgebungen gelten als „filled with energy“ (Isaksen, Lauer, & Ekvall, 1999). Im Gegensatz zu Resignation und „bedrückender Schwere“, „Apathie“ und resigniertem „Arbeitstrott“ bis hin zur Unbeweglichkeit, die weniger kreative Umgebungen kennzeichnen (Isaksen et al., 2001; Isaksen & Lauer, 2002).

Des Weiteren konnte empirisch gezeigt werden, dass Arbeitsumgebungen und organisationaler Kontext förderliche Rahmenbedingungen sind, die – unabhängig von prozess- oder technologiebezogenen Faktoren – Innovationskraft und -leistung unterstützen. Gestützt wird dies auch durch Erkenntnisse aus der individuellen Kreativitätsforschung. Den affekt-motivationalen Ansätzen zufolge wird Kreativität – wie zuvor angeführt – durch positive Emotionen ausgelöst und gesteigert (Isen et al., 1987; Isen, 1999) sowie durch negative gehemmt (Amabile et al., 2005). Darüber hinaus wird Kreativität gefördert, wenn Mitarbeiter kollektives Engagement erleben, Arbeitskollegen unterstützend agieren, Führungskräfte zu neuen Ideen ermutigen und in der Organisation eine gemeinsame Vision gelebt wird (Amabile, 1996). Hingegen

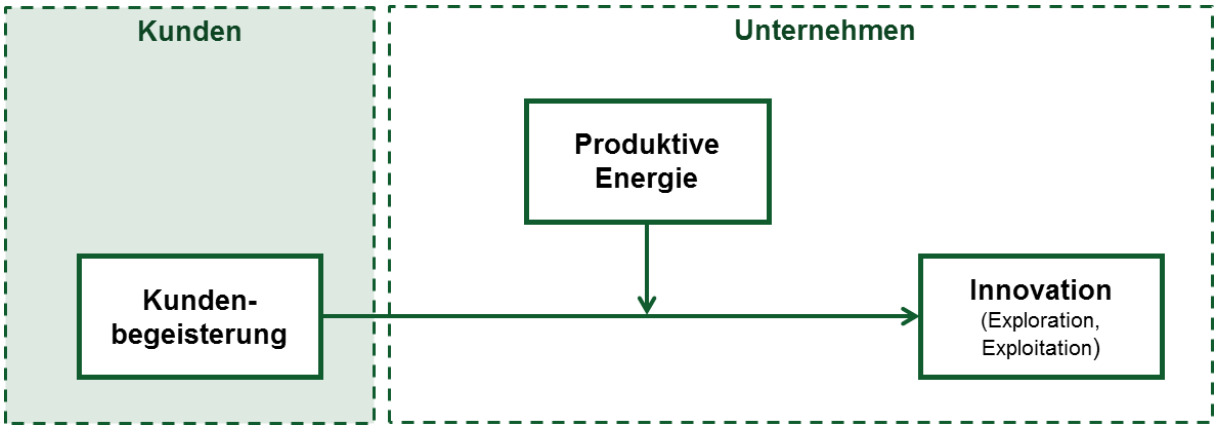
wird Kreativität gehemmt, wenn sich das Arbeitsumfeld etwa durch ein Beharren auf den Status quo, rigide Strukturen, Vermeidung von Risiko, harsche Kritik an neuen Ideen, destruktive Wettkämpfe und hohem Arbeitsdruck auszeichnet (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Studienergebnisse stützen die angenommenen Zusammenhänge zwischen förderlichen und hemmenden Faktoren des Arbeitsumfelds sowie der Kreativität und zeigen darüber hinaus, dass dies Rückschlüsse auf den Grad der Innovativität von Unternehmen ermöglicht (Mathisen & Einarsen, 2004)[9]. Den Ergebnissen der Kreativitätsforschung zufolge ist somit das Ausmass an positiver Energie in Unternehmen – insbesondere ein hoch „energetisiertes" Arbeitsumfeld – für die kreative Leistung im organisationalen Kontext bedeutsam.

Die bisherigen Erkenntnisse aus beiden Forschungsrichtungen lassen annehmen, dass ein Energieniveau in Organisationen den Zusammenhang von Kundenbegeisterung und Kreativität beeinflusst.

Basierend auf diesen Überlegungen zu einer moderierenden Wirkung der produktiven Energie, lautet die zweite Hypothese:

> **Hypothese 5:** *Der Zusammenhang zwischen Kundenbegeisterung und Innovation ist stärker positiv für Organisationen mit hoher produktiver Energie als für Organisationen mit niedriger produktiver Energie.*

Abbildung 3-1: Konzeptuelles Rahmenmodell



[9] (Instrumente zur Messung innovationsförderlicher Klimata: *Creative Climate Questionnaire*, CCQ (Ekvall, 1996); *Situational Outlook Questionnaire*, SOQ (Isaksen et al., 1999); *Assessing the Climate for Creativity*, KEYS (Amabile et al., 1996). Die validierten Messinstrumente erfassen kreativitätsförderliche und –hemmende Faktoren der Arbeitsumgebung, sie variieren in den jeweiligen Konzeptualisierungen, weisen jedoch ähnliche Themenbereiche auf: Unterstützung für Innovation, Herausforderung, Engagement und Einbindung, Wissens- und Ideenaustausch, Handlungs- und Entscheidungsfreiraum sowie Offenheit und Konflikte.)

3.3 Methodik

Die Daten für diese Untersuchung wurden im Rahmen eines grossen Befragungsprojekts bei 70 Unternehmen und deren Kunden aus dem deutschsprachigen Dienstleistungssektor in Form von zwei quantitativen Studien im Jahr 2013 erhoben.

Die *Managementbefragung* wurde in Form einer Onlinebefragung durchgeführt. Innovation und produktive Energie wurden in diesem Fragebogen erfasst. Des Weiteren wurden zusätzliche Informationen zu generellen Charakteristika der Unternehmen wie Anzahl an Mitarbeitern, Business-Sektor-Zuordnung (B2B/B2C) und Branchenzugehörigkeit eingeholt. Die *Kundenbefragung* wurde in Form von standardisierten Erhebungen durchgeführt und diente zur Erfassung der Kundenbegeisterung. Eine detaillierte Beschreibung zum Vorgehen der Datenerhebung ist im Kapitel 1.3.2 angeführt.

Der Studie liegt demnach ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen zur Hypothesenprüfung verwendet, um somit dem Problem des sog. „common source bias“ zu begegnen (Bagozzi et al., 1991; Podsakoff et al., 2003). Aussagen zu Zusammenhängen können durch einen sog. „single source bias“ Verzerrungen unterliegen, sobald die Erhebung der abhängigen (AV) und der unabhängigen (UV) Variablen aus einer einzelnen Datenquelle resultiert (Podsakoff & Organ, 1986). Das vorliegende Erhebungsdesign folgt den Empfehlungen zur Vermeidung eines „single source bias“, da die Variablen *Innovation, produktive Energie* und *Kundenbegeisterung* aus zwei unterschiedlichen Erhebungen – im Sinne zweier getrennter Befragungen der Kunden und Unternehmen – stammen.

Von ursprünglich 70 Unternehmen erfüllten 69 die Einschlusskriterien, für ein Unternehmen liegen keine Daten zur Kundenbegeisterung vor. Die Stichprobe enthält demnach die Antworten von 8049 Kunden sowie von 69 Unternehmen. Kundenbeziehungen und Geschäftsaktivitäten sind sowohl im Endkunden- als auch im Geschäftskundenbereich anzutreffen: 57 % der Unternehmen sind im Business-to-Consumer- (B2C) und 43 % im Business-to-Business-Sektor (B2B) tätig. Service- und Dienstleistungen für Kunden werden hierbei in vielfältigen Bereichen ausgeführt und verteilen sich wie folgt: Versicherung (8,7 %); Finanzdienstleister (11,6 %); Krankenkassen (14,5 %), Personaldienstleistungen (8,7 %), Handel (11,6 %), Elektronik/IT (2,9 %), Logistik (5,8 %), Energiedienstleister (11,6 %), Bildung (4,3 %) und Travel (4,3 %) sowie spezielle Dienstleister (15,9 %). Die durchschnittliche Unternehmensgrösse lag bei 1213.93 Beschäftigten (SD = 2541.741).

3.3.1 Messung

Die Befragung wurde im deutschsprachigen Raum durchgeführt, daher wurden – sowohl für die Kunden- als auch für die Management-Fragebögen – deutsche Sprachversionen eingesetzt und englischsprachige Original-Skalen übersetzt. Hierfür wurde ein „double-blind back-translation"-Verfahren angewandt, um eine inhaltliche Übereinstimmung sicherzustellen (Schaffer & Riordan, 2003). Ferner wurde allen Teilnehmern bei der Beantwortung Anonymität zugesichert. Die eingesetzten und vollständigen Skalen sind im Anhang aufgeführt.

Zur Prüfung der Skalenreliabilität wurde der Alpha-Koeffizient von Cronbach (α) als Mass der internen Konsistenz errechnet. Der Alpha-Koeffizient kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Werte von über .70 werden für ein Konstrukt gemeinhin als adäquat erachtet (siehe Kline, 2005), Werte von über .90 werden als hoch angesehen (siehe Fisseni, 2004). Eine Testung der Struktur und Güte der Konstrukte zweiter Ordnung wurde anhand von *konfirmatorischen Faktorenanalysen (CFA)* durchgeführt. Hierzu wurden Parameterschätzungen anhand der Maximum-Likelihood-Methode mit der Statistiksoftware AMOS18 ausgeführt. Die Gütebeurteilung der Messmodelle erfolgte auf Basis globaler und inkrementeller Kriterien (Homburg & Baumgartner, 1995). Für Stichprobengrössen kleiner 200 empfehlen Hu und Bentler (1999) den Einsatz des globalen Anpassungsmasses *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, zudem wurde der *Comparative Fit Index (CFI)* (Bentler, 1990) als inkrementelles Anpassungsmasse verwendet. Cut-off-Werte für diese Indikatoren sind kleiner oder gleich .08 für SRMR und grösser oder gleich .90 für CFI (siehe T. A. Brown, 2006; Fan et al., 1999; Hu & Bentler, 1999).

Zur Hypothesentestung ist zudem eine Datenaggregation erforderlich, da Wirkung und Einfluss der Kundenbegeisterung auf der Organisationsebene angenommen wurde. Die Aggregation der Daten auf Organisationsebene ist nur dann gerechtfertigt, wenn sich die Kundenangaben in Bezug auf ein bestimmtes Unternehmen untereinander weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Die Prüfung zur Berechtigung einer Aggregation der individuellen Kundendaten auf Unternehmensebene wurde mittels zweier Kennwerte der *„Intraklassen-Korrelationskoeffizienten"* (ICC) vorgenommen (Bliese, 2000; James, 1982). Orientierungswerte sind für den ICC (1) zwischen .05 und .20, für den ICC (2) gleich und grösser .60 (siehe Bliese, 2000; Chen et al., 2004).

Kundenbegeisterung

Die *Kundenbegeisterung* wurde anhand von vier Items gemessen. Hierzu wurden drei Items aus der Skala von Carroll und Ahuvia (2006) zu *Brand Love* eingesetzt, wobei der Bezugspunkt – dem Forschungsanliegen entsprechend – von „Brand" zu „Firmenname" angepasst wurde. Die drei Items lauten daher: (1) *„Ich bin begeistert von [Firmenname]"*, (2) *„[Firmenname] ist ein faszinierendes Unternehmen"* und (3*) „[Firmenname] macht mich glücklich"*. Kundenbegeisterung erfasst das Ausmass an leidenschaftlicher (passionierter), affektiver Verbundenheit, die ein Kunde für das Unternehmen empfindet. Zudem zeichnet sich dieser Emotionszustand dadurch aus, dass er weitaus intensiver wahrgenommen wird als reine Zufriedenheit (Barnes et al., 2013; Oliver et al., 1997; Yim, Tse, & Chan, 2008). Um diese intensive, positive Bindung der Kunden zum Unternehmen deutlicher einzubringen, wurde ein neues Item ergänzt. Dieses vierte Item lautet: (4) *„Ich bin ein grosser Fan von [Firmenname]"*. Alle Antworten wurden auf einer elfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (0 = „trifft überhaupt nicht zu" bis 10 = „trifft voll und ganz zu") erfasst. Für die Reliabilität der Skala Kundenbegeisterung wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von $\alpha = 0.92$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden. Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte-Berechnungen ergaben: ICC (1) = .14, ICC (2) = .94. Die Werte des ICC (1) und ICC (2) für das Konstrukt Kundenbegeisterung berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Chen et al., 2004).

Innovation

Die organisationale *Innovation* wurde anhand einer 2-Item-Skala erfasst, basierend auf der Skala von Jansen und Kollegen zu *exploratory and exploitative Innovation* (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006) und umfasst die beiden zentralen Komponenten von innovativer Unternehmensleistung in Form einer Exploitation bestehender sowie einer Exploration neuer Produkte, Services und Märkte. Die zwei Items lauten daher: (1) *„Im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern, wie häufig entwickelt Ihr Unternehmen komplett neue Produkte und Dienstleistungen?"* und (2) *„Im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern, wie häufig verbessert Ihr Unternehmen bestehende Produkte und Dienstleistungen?"*. Die Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand einer Vergleichseinschätzung (1 = „sehr viel seltener" bis 5 = „sehr viel häufiger") erfasst. Für die Reliabilität der Skala Innovation wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von $\alpha = 0.83$ errechnet, dies kann als zufriedenstellend eingeschätzt werden.

Produktive Energie

Die Messung der *produktiven Energie* erfolgte mit der 14-Item-Skala von Cole und Kollegen (2012). Da produktive Energie die drei Dimensionen affektiv, kognitiv und verhaltensbezogen umfasst, spiegeln entsprechende Items diese Dimensionen wider. So konnten die fünf Items zur affektiven Dimension auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand von Häufigkeitseinschätzungen (1= „niemals“ bis 5= „extrem häufig/immer“) beantwortet werden. Ein Beispiel-Item zur affektiven Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen empfinden ihre Arbeit als inspirierend“*. Für die beiden weiteren Dimensionen wurden die Antworten auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand der Zustimmung (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme vollkommen zu“) erfasst. Hierbei wurde die kognitive Dimension anhand von fünf Items erhoben. Ein Beispiel-Item zur kognitiven Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen suchen ständig nach neuen Chancen für das Unternehmen“*. Die verhaltensbezogene Dimension wurde anhand von vier Items erfasst. Ein Beispiel-Item zur verhaltensbezogenen Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern“*. Für die Reliabilität der Skala produktive Energie wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von $\alpha = 0.85$ errechnet, dies kann als ausreichend gut eingeschätzt werden. Zur Beurteilung der Struktur und Güte wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, in der die drei latenten Konstrukte erster Ordnung (affektiv, kognitiv und verhaltensbezogen) auf einen latenten Faktor zweiter Ordnung geladen wurden. Die Berechnungen zeigten, dass dieses Modell ausreichend zu den Daten passte ($\chi 2[74] = 91.76$, $p < .01$; SRMR = .076; CFI = .94). Ebenso konnte in anderen Studien eine Passung des Modells gezeigt werden (Cole et al., 2012; Raes et al., 2013; Walter & Bruch, 2010).

Kontrollvariablen

Zusätzlich zu den bereits dargestellten Variablen wurden weitere Kontrollvariablen in die Berechnung aufgenommen. Die Integration von Kontrollvariablen ermöglicht es, potenzielle Einflüsse der zu kontrollierenden Grössen auf die organisationale Innovation sichtbar zu machen und eventuelle Verzerrungen der Ergebnisse zu kontrollieren. Es wurde die *Unternehmensgrösse* als Kontrollvariable in die Analyse aufgenommen, da bisherige Forschungen einerseits von einem positiven Einfluss ausgehen, da grössere Organisationen in der Regel über mehr Ressourcen verfügen und daher u.a. risikoreichere Innovationen vorangetrieben werden können. Andererseits haben kleinere Organisationen den Vorteil, aufgrund flacherer

Hierarchien flexibler und schneller auf notwendige Anpassungen reagieren zu können (Damanpour, 1992). Das Ergebnis einer Meta-Analyse konnte einen signifikanten positiven, jedoch geringen Zusammenhang von r = .15 zwischen Unternehmensgrösse und Innovationen aufzeigen (Camisón-Zornoza, Lapiedra-Alcamí, Segarra-Ciprés, & Boronat-Navarro, 2004). Ferner übte der Sektor einen moderierenden Einfluss aus. So ist im Dienstleistungssektor (r = .37) der Zusammenhang zwischen Unternehmensgrösse und Innovation wesentlich höher als im produzierenden Gewerbe (r = .10). Die Unternehmensgrösse bzw. Anzahl der Mitarbeiter wurde als Vollzeitäquivalente (FTE, Full-time-equivalent) erfasst. Zur Reduktion der Schiefe wurde die Variable logarithmisch transformiert, wie bereits in anderen Studien zuvor (Carmeli et al., 2010; Schminke et al., 2002). Darüber hinaus wurde der *Business-Sektor* (B2C oder B2B) kontrolliert, wie bereits in anderen Studien zuvor (Homburg & Fürst, 2005; Jansen et al., 2006). Hierzu wurden zwei Dummy-Variablen gebildet, die jeweils die Zuordnung der Organisation zur Geschäfts- und Zielgruppensektor abbilden: Business-to-Consumer (n = 39) sowie Business-to-Business (n = 30).

3.3.2 Analyse

Die Hypothesen wurden anhand eines Regressionsmodells überprüft, das den Einfluss der Kundenbegeisterung auf die Innovationskraft der Organisationen schätzt und die produktive Energie als Moderatorvariable sowie die Kovariaten Unternehmensgrösse und Business-Sektoren (B2C/B2B) einschliesst. Alle Berechnungen wurden mit der Statistiksoftware „SPSS 21“ durchgeführt und erfolgten regressionsanalytisch mit dem SPSS-Makro „PROCESS“ (Version 2.11) von Hayes (2013). Die Prüfung einer signifikanten Interaktionswirkung von Kundenbegeisterung und produktiver Energie erfolgt anhand der Prüfkriterien: Regressionskoeffizient, Effektschätzer, Standardfehler, p-Wert und 95 % Konfidenzintervall (CI). Für die Interpretation der Moderatorwirkung wurde eine simple slope-Analyse (Aiken & West, 1991) durchgeführt. Dieses bekannte Verfahren ermöglicht, bedingte Regressionsgeraden der Kundenbegeisterung auf die Innovationsleistung bei verschiedenen Ausprägungen der produktiven Energie zu bestimmen und prüft, ob die jeweilige Steigung von Null verschieden ist. Mittels dieser „pick-a-point-Methode“ wurden die Effekte der Kundenbegeisterung an spezifischen Punkten der kontinuierlichen Moderatorvariablen – und zwar dem Mittelwert und den Werten am Punkt einer Standardabweichung über bzw. unter dem Mittelwert – geschätzt. Darüber hinaus wurde zusätzlich die „*Johnson-Neyman (J-N) Technik*“ angewandt. Diese Analyse ermöglicht es, sog. spezifische

Signifikanzregionen (*regions of significance*) zu ermitteln, d.h. Wertebereiche einer Moderatorvariable, in denen Prädiktor und Kriterium signifikant miteinander assoziiert sind (Hayes & Matthes, 2009). Diese Methode wurde zudem eingesetzt, um einen spezifischen Signifikanzpunkt ermitteln zu können, d.h. ab welcher Skalenausprägung von produktiver Energie der Effekt der Kundenbegeisterung auf die Innovationsleistung signifikant ist (siehe Bauer & Curran, 2005; Hayes, 2013).

3.4 Ergebnisse

3.4.1 Deskriptive Statistik

Die vorliegende Tabelle 3-1 weist die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen aller in dieser Studie verwendeten Variablen auf. Die Begeisterung der Kunden korreliert signifikant in der erwarteten Richtung mit Innovation ($r = .41$, $p < .01$). Zudem gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen produktiver Energie und Innovation ($r = .30$, $p < .05$). Hingegen bestehen für die Kontrollvariablen Unternehmensgrösse, Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B) keine signifikanten Korrelationen mit Innovation. Ebenso finden sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen diesen Kontrollvariablen und Kundenbegeisterung sowie produktiver Energie.

Tabelle 3-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

		M	SD	1	2	3	4	5
1	Unternehmensgrösse (log)	5.95	1.71					
2	Business-to-Consumer (B2C)	0.57	0.50	.14				
3	Business-to-Business (B2B)	0.43	0.50	-.14	-1.0**			
4	Kundenbegeisterung	6.13	1.04	-.05	-.02	.02		
5	Innovation	3.96	0.69	-.04	-.17	.17	.41**	
6	Produktive Energie	4.14	0.36	.02	.10	-.10	.13	.30*

Anmerkung: *p<.05*, **p<.01 (2-seitig). Log = dekadischer Logarithmus. Variablen Kundenbegeisterung erhoben mit 11-Likert-Skala; Innovation und produktive Energie erhoben mit 5-Likert-Skala; beide Variablen zum Business-Sektor sind dummy-kodiert mit 1 = zugehörig, 0 = nicht zugehörig.

Für die 69 Unternehmen in dieser Untersuchung besteht – korrelationsanalytisch betrachtet – kein signifikanter, direkter Zusammenhang zwischen der Grösse der Organisationen und ihrer explorativen und exploitativen Innovationsleistung. Ebenso steht der Sektor, in dem die Unternehmen am Markt und mit ihren Kunden agieren, in keiner signifikanten, direkten Beziehung.

3.4.2 Hypothesentestung

Tabelle 3-2 und Abbildung 3-2 zeigen die Ergebnisse der Moderationsanalyse.

Tabelle 3-2: Moderationsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen Kundenbegeisterung, produktiver Energie und Innovation

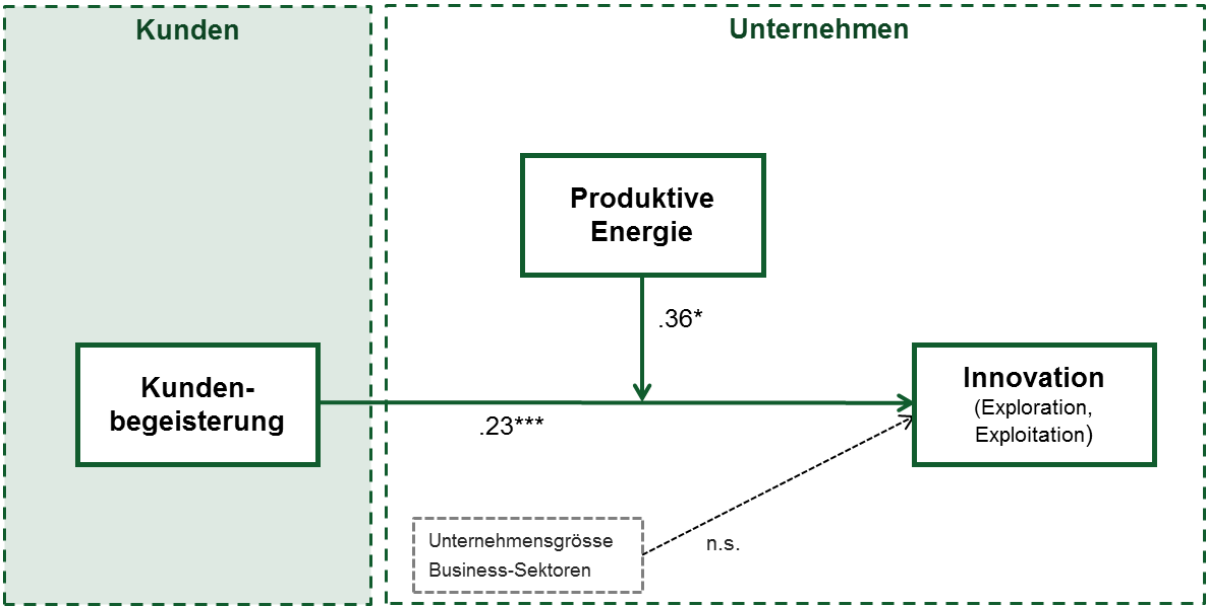
	Innovation			
	Koeff.	SE	t	*p*
Konstante	3.55	0.42	8.48	0
Kundenbegeisterung	0.23	0.06	3.53	< .001
Produktive Energie	0.48	0.21	2.35	0.02
Kundenbegeisterung X produktive Energie	0.36	0.14	2.54	0.01
Unternehmensgrösse (log)	0	0.05	-0.07	0.95
Business-Sektoren B2C / B2B	0.29	0.16	1.83	0.07
	R^2 = .30			
	F (5,63) = 11.7181, p <.001			

Anmerkung. N = 69; unstandardisierte Regressionskoeffizienten sind aufgeführt; Interaktionsterm Kundenbegeisterung X produktive Energie ist Mittelwert-zentriert; Kontrollvariable Business-Sektoren ist kodiert mit 1 = B2C, 2 = B2B; Log = dekadischer Logarithmus.

Kundenbegeisterung (b = .23, p < .001) und produktive Energie (b = .48, p = .02) beeinflussen die Innovationsleistung der Unternehmen signifikant positiv. Die Interaktion zwischen Kundenbegeisterung und produktiver Energie ist zudem signifikant und positiv (b = .36, p = .01). Der Einfluss der Kundenbegeisterung auf die innovative Leistung wird zusätzlich von der Ausprägung der produktiven Energie in der Organisation moderiert. Die Kontrollvariablen Unternehmensgrösse und Business-Sektor üben hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Innovationsleistung der Organisationen aus. Bei den 69 teilnehmenden Unternehmen im tertiären

Wirtschaftssektor leisten daher weder die Grösse der Organisation (b = -.00, p = .95), im Sinne der personellen Ressourcen, noch die Business-Sektoren (b = .29, p = .07) signifikante Beiträge zur Varianzaufklärung. Die beiden Hypothesen, wonach die Begeisterung der Kunden in einem positiven Zusammenhang mit der Innovationsleistung steht (H1) und die produktive Energie der Organisation die Stärke dieser Beziehung beeinflusst (H2), werden durch diese Ergebnisse bestätigt. Darüber hinaus erklärt dieses Modell 30 % der Gesamtvarianz von Innovation (R^2 = .30, p <.001) und liefert daher einen wesentlichen Beitrag zur Varianzaufklärung der Innovationsleistungen der beteiligten Unternehmen. Damit stehen sowohl die Begeisterung der Kunden als auch die produktive Energie der Organisation in signifikantem Zusammenhang mit der innovativen Leistung der Unternehmen. Abbildung 3-2 verdeutlicht diese Zusammenhänge in einer Modellübersicht.

Abbildung 3-2: Einfluss der Kundenbegeisterung und Moderatorwirkung der produktiven Energie auf die Innovationsleistung



Anmerkung: Modellübersicht mit Abbildung der Kontrollvariablen Unternehmensgrösse und Business-Sektoren

Zur genaueren Untersuchung der Moderatorwirkung wurden sowohl eine simple slope Analyse durchgeführt als auch die Jonson-Neyman-Methode angewandt.

Tabelle 3-3: Abhängiger Effekt der Kundenbegeisterung auf Innovation aufgegliedert nach verschiedenen Ausprägungen der produktiven Energie

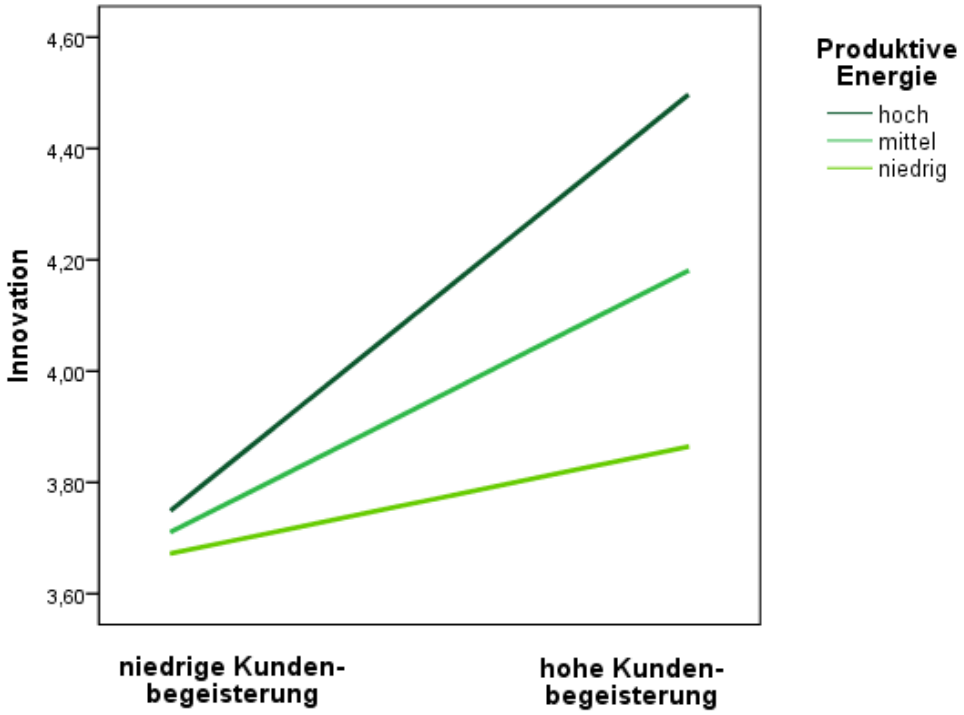
Produktive Energie	Effekt	SE	t	*p*	UG 95% CI	OG 95% CI
- 1 Standardabweichung	.09	.09	.31	.31	-.09	.27
Mittelwert	.23	.06	.00	.00	.098	.35
+ 1 Standardabweichung	.36	.07	4.87	< .001	.21	.51

Anmerkung. Effekt = unstandardisierter Koeffizient; UG = untere Grenze, OG = obere Grenze, CI = Konfidenzintervall

Tabelle 3-3 zeigt zunächst die Effekte der Kundenbegeisterung auf die Innovationsleistung bei unterdurchschnittlicher, durchschnittlicher und überdurchschnittlicher Ausprägung der produktiven Energie. Der Einfluss der Kundenbegeisterung auf die innovative Leistung der Unternehmen wird sowohl bei mittlerer als auch bei hoher Ausprägung der produktiven Energie signifikant, positiv verstärkt. Hingegen ist bei einer unterdurchschnittlichen Ausprägung der Zusammenhang zwischen Kundenbegeisterung und Innovation nicht signifikant.

Bei durchschnittlicher produktiver Energie zeigt sich ein signifikanter ($p = .001$) Einfluss von .23 Punkten auf Innovation. Ist die produktive Energie überdurchschnittlich ausgeprägt, so ergibt sich ein hoch signifikanter ($p < .001$) Einfluss von .36 Punkten. Abbildung 3-3 verdeutlicht dies grafisch.

Abbildung 3-3: Interaktionseffekt von Kundenbegeisterung und produktive Energie auf Innovation



Anmerkung. Niedrige Moderatorvariable bezieht sich auf eine Standardabweichung unterhalb des Mittelwerts der produktiven Energie (- 1 SD), mittlere entspricht dem Mittelwert (Mean) und hohe Moderatoravariable bezieht sich auf eine Standardabweichung oberhalb des Mittelwerts der produktiven Energie (+ 1 SD)

Die Bestimmung der *regions of significance* mittels der Johnson-Neyman-Technik (Hayes, 2013) ergab, dass der positive Zusammenhang von Kundenbegeisterung und Innovation bereits ab einem produktiven Energie-Wert von -0.21 signifikant ist. In der Stichprobe haben 69.6 % der Unternehmen produktive organisationale Energie oberhalb eines Skalenwertes von 3,93. Dies bedeutet, dass der Moderatoreffekt von produktiver Energie bereits bei leicht unterdurchschnittlicher Ausprägung eine verstärkende Wirkung auf den Einfluss von begeisterten Kunden für die innovative Unternehmensleistung ausübt.

3.5 Anwendungsorientierte Exploration

Die Studienergebnisse bestätigen die zugrundeliegenden Hypothesen, wonach die Begeisterung der Kunden in einem positiven Zusammenhang mit der Innovationsleistung steht und diese innovationsfördernde Wirkung durch die produktive Energie im Unternehmen noch intensiviert wird. Ferner ist dieser Zusammenhang unabhängig von der Grösse und dem Geschäftsfeld der Unternehmen. Für die unternehmerische

Praxis bedeutet dies, sowohl für kleine als auch grosse, B2B- als auch B2C-Unternehmen, dass begeisterte Kunden ein bedeutsamer Einflussfaktor darstellen, um im Unternehmen inspirierende Wirkungen zu entfalten, Kreativität der Mitarbeiter zu aktivieren und somit weitere Innovationspotenziale freizusetzen.

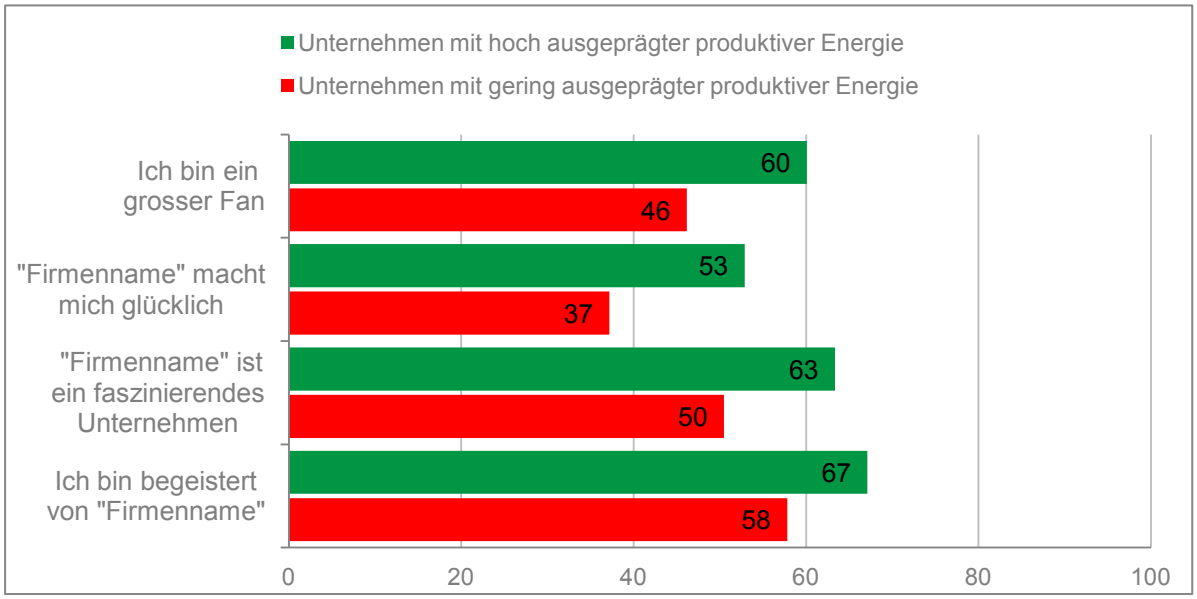
Besondere Relevanz erhält dies mit Blick auf die Geschäftsbereiche, da einerseits ein starker Innovationsdruck beide Geschäftsfelder kennzeichnet und das Erschliessen neuer Quellen zur Innovationssteigerung erfolgskritisch sein könnte, anderseits im B2B-Sektor die Annahme besteht, dass eine Begeisterung in Geschäftskundenbeziehungen schwieriger herbeizuführen sei. Die Auswertung verdeutlicht jedoch, dass sowohl End-Kunden (B2C) als auch Geschäftspartner von Firmen (B2B) sehr begeistert sein können. Diese Unternehmen haben sogar einen grossen Anteil an tiefverbundenen, „echten“ Fans (B2C-Sektor: 18 %, B2B-Sektor: 12 %), wie die Analyse der prozentualen Häufigkeit der oberen Skalenwerte zur Kundenbegeisterung (Ausprägung 9 und 10) auf Individualebene ergab. Vor diesem Hintergrund schliesst sich die Frage an, wie Unternehmen die Begeisterung der Kunden beeinflussen können.

„Kundenbegeisterung wird durch Mitarbeiter gemacht“

Grosser Einfluss auf die Kundenbegeisterung wird häufig den Mitarbeitern zugeschrieben – im Sinne der Aussage *„Kundenbegeisterung durch Mitarbeiterbegeisterung“*. Obgleich dieser Annahme sind wissenschaftliche Studien zu diesem expliziten Wirkungszusammenhang auf Organisationsebene allerdings rar. Metanalysen führen an, dass eine Zufriedenheit der Mitarbeiter über emotionale und soziale Ansteckungsprozesse direkt auf die Kunden übertragen wird (S. P. Brown & Lam, 2008) und dies ca. 10,6 % der Varianz von Kundenzufriedenheit erklärt (Gerpott & Paukert, 2011). Wie Mitarbeiter fühlen und handeln, gilt als ein wichtiger Prädiktor für die Zufriedenheit der Kunden.

Hinweise für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenbegeisterung und die zentrale Rolle von Emotionen zeigen sich jedoch bei der Betrachtung der Kundenbegeisterung unter Berücksichtigung der produktiven Energie. Die folgende Abbildung 3-4 zeigt zunächst, dass die Begeisterung der Kunden von Unternehmen, deren Mitarbeiter energetisiert und begeistert sind (hohe produktive Energie), höher ist als von Unternehmen mit niedriger produktiver Energie. Besonders deutlich zeigen sich Unterschiede in den Facetten der Emotionen, wie etwa der Zuwachs bzgl. der Glücksgefühle beim Kunden (16 Prozentpunkte), sich als Fan zu fühlen (14 Prozentpunkte) oder des Faszinationsempfindens (13 Prozentpunkte).

Abbildung 3-4: Ausprägung der einzelnen Items der Kundenbegeisterung in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägter produktiver Energie



Diese Ergebnisse sind zunächst nicht erstaunlich, sie spiegeln die bisherige Annahme „*Kundenbegeisterung wird durch Mitarbeiter gemacht*“ wider.

Sie erlauben jedoch noch keine Aussage über die genauen Auslöser der Kundenbegeisterung. Einen interessanten Einblick bieten hier Barnes und Kollegen. Mit ihrer Untersuchung (2011) ermöglichen sie ein tieferes Verständnis für die begeisterungsauslösenden Faktoren, Erlebnisse, Momente und Zusammenhänge aus Sicht der Kunden. Demnach geht es nicht um Produkte oder Angebote an sich (16 %), sondern um die Erlebnisse mit den Mitarbeitern (78,2 %): Kunden begeistern vor allem die Emotionalität (29 %), das Engagement (22,1 %) sowie das Verhalten (17,7 %) der Mitarbeiter: Die Ausstrahlung von Freude, ein Willkommensgefühl und persönliches Kümmern, besonderes hilfsbereites Bemühen oder unerwartetes Engagement über die Jobbeschreibung hinaus (go the „*extra mile*“) sind für Kunden – branchenunabhängig – die bedeutsamsten Auslöser ihrer Begeisterung (2011, pp. 363–366). Zudem schätzen sie auch das Verspüren von echtem Interesse, persönlicher Wertschätzung und Anerkennung (Schneider & Bowen, 1999). Aus Kundensicht sind zwischenmenschliche Faktoren auch die wichtigsten Auslöser von begeisternden Einkaufserlebnissen, wie die Studie von Arnold und Kollegen (2005) für den Einzelhandel aufzeigt. Es sind die Begegnungen mit engagierten Mitarbeitern, das persönliche Bemühen, ihre Hilfsbereitschaft und Aufmerksamkeit (64 %) und weniger die Produkte (33 %), die Kunden während eines Einkaufs begeistern. Diesen

Forschungsergebnissen zufolge, sind aus Kundensicht produkt- bzw. leistungsbezogene Faktoren, wie unerwartete Mehrwerte oder Zusatzleistungen weniger bedeutsam für das Entfachen von Begeisterung, sondern vielmehr die Erlebnisse mit den Mitarbeitern.

Aus Unternehmenssicht wird hingegen dem Angebot von unerwarteten Mehrwerten für den Kunden die höchste Relevanz zugeschrieben, wie dies aus der branchenübergreifenden buw/CSE-Studie unter 197 Managern hervorgeht (Gouthier, 2013, pp. 17–18). Dies mag auch die Bedenken erklären, die als „*raising the bar*"-Effekte in der Diskussion zur Kosten-Nutzen-Relation (Profitabilität) der Kundenbegeisterung angeführt werden (Dixon, Freeman, & Toman, 2010). So wird einerseits befürchtet, dass Kunden die auslösenden Faktoren zunehmend in ihre Erwartungshaltungen aufnehmen, Gewöhnungseffekte eintreten und dies eventuell nur noch zu Zufriedenheit führe und anderseits die konkurrierenden Unternehmen Begeisterungsfaktoren kopieren und dies einen kostentreibenden „Wettkampf" auslöse (Rust & Oliver, 2000).

Vor diesem Hintergrund bekommt die unterschiedliche Kundenperspektive zusätzliche Relevanz für die Praxis. Während für Unternehmen (nach wie vor) die Produkte und Leistungen im Vordergrund stehen, bestätigt sich aus Kundensicht die Aussage „*wer Kunden begeistern will, braucht vor allem engagierte und begeisterte Mitarbeiter*". Die Begeisterung und Emotionalität der Mitarbeiter stehen für Kunden im Fokus. Für die unternehmerische Praxis ist dies aus mehreren Gründen besonders aufschlussreich und relevant. Es bedeutet zunächst, dass Engagement und die Emotionalität ihrer Mitarbeiter Auslöser und Stellhebel zur Begeisterung der eigenen Kunden darstellen. Darüber hinaus sind die Ergebnisse insbesondere im Hinblick auf die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation der Kundenbegeisterung bedeutsam. So sind es doch die Mitarbeiter eines Unternehmens, die zunächst nicht „imitiert" werden können und somit das Potenzial für einen „einzigartigen" Wettbewerbsvorteil offenbaren.

Die in diesem Kapitel angeführten Studien und Resultate weisen auf die hohe Relevanz des Engagements der Mitarbeiter und der produktiven Energie von Unternehmen hin. Der Einfluss dieser Faktoren auf die Kundenbegeisterung ist bisher jedoch kaum untersucht. Daher soll im Folgenden empirisch überprüft werden, welchen Einfluss ein hohes Engagement-Klima und produktive Energie von Unternehmen auf die Kunden ausüben kann und vor allem, wie sich dies auf die Begeisterung der Kunden auswirkt.

Empirische Überprüfung

In Studie 1 (Kap. 2) konnte bereits gezeigt werden, dass das Engagement-Klima auch das Ausmass der produktiven Energie von Organisationen positiv beeinflusst. So ist in Unternehmen mit hohem kundenfokussiertem Engagement-Klima eine Atmosphäre ausgeprägt, die ein Engagement für Kunden und deren Bedürfnisse wertschätzt und Mitarbeiter ermutigt, Kontakte und tiefergehende Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Erste Ergebnisse legen nahe, dass sich die produktive Energie, also die Begeisterung und das Engagement der Mitarbeiter, wiederum positiv auf die Kundenbegeisterung auswirkt.

Mitarbeiter in Unternehmen mit hoher produktiver Energie zeichnen sich durch grosse Einsatzfreude und positive Emotionen wie Begeisterung, Stolz und Enthusiasmus sowie gesteigerte Aufmerksamkeit aus. Für Kunden stellen die Mitarbeiter häufig die „Botschafter“ und „Image Maker“ des Unternehmens dar (Bowen & Schneider, 1985), ihre Emotionen prägen das Service-Erleben und beeinflussen die Identifikation mit dem Unternehmen (Homburg et al., 2009). Energetisierte Mitarbeiter strahlen – unbewusst – ihre Freude und Begeisterung aus, die der Kunde direkt und auch indirekt spürt. Solche Stimmungsübertragungen (Barsade & Gibson, 2007; Howard & Gengler, 2001) sind zudem auch in digitaler Kommunikation, wie etwa E-Mail (L. Thompson & Nadler, 2002) und auch ohne direkte Interaktionen erlebbar (Friedman et al., 2004). Es lässt sich daher annehmen, dass diese positive Energie der Mitarbeiter von Kunden wahrgenommen wird und aufgrund von emotionalen bzw. sozialen Ansteckungsprozessen (Barsade, 2002; Hatfield et al., 1992) die Begeisterung der Kunden beeinflusst.

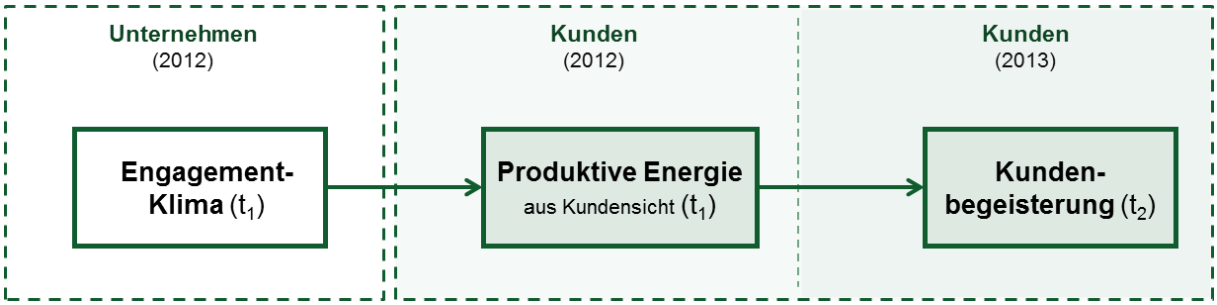
Die folgende Analyse adressiert daher diesen Wirkungszusammenhang mit Fokus auf die Wahrnehmung der Kunden und geht der Frage nach, welchen Einfluss das Engagement-Klima auf die produktive Energie hat, die von Kunden wahrgenommen wird und wie sich dies wiederum auf die Begeisterung der Kunden auswirkt.

Dieser angenommene Wirkungszusammenhang wurde auf Basis von Längsschnittdaten, die den beiden vorangegangenen Studien zugrunde liegen (s. Kapitel 2 und 3), im Zeitverlauf überprüft. Hierfür liegen längsschnittlich auswertbare Daten aus den Kunden- und Unternehmensbefragungen für die Messzeitpunkte 2012 (t1) und 2013 (t2) vor. Die Stichprobe enthält die Antworten von insgesamt 5517 Kunden sowie von 29 Unternehmen.

Anhand eines Mediationsmodells wurde der Einfluss von Engagement-Klima (t1) auf die produktive Energie (t1) und die Wirkungen auf die Begeisterung der Kunden (t2) im Zeitverlauf untersucht.

Abbildung 3-5 zeigt das erwartete Mediationsmodell.

Abbildung 3-5: Konzeptionelles Mediationsmodell zum Einfluss von Engagement-Klima und produktiver Energie aus Kundensicht auf Kundenbegeisterung



Messung

Produktive Energie aus Kundensicht: Die produktive Energie der Unternehmen wurde hierbei durch die jeweiligen Kunden eingeschätzt und anhand von 14 Items erhoben. Hierzu wurde die Skala von Cole und Kollegen (2012) zu organisationaler *produktiver Energie* eingesetzt und in Bezug auf den Referenzpunkt („Firmenname“) angepasst. Die drei Dimensionen der produktiven Energie – affektiv, kognitiv und verhaltensbezogen – wurden im Rahmen der Kundenbefragung erhoben und die Antworten auf einer elfstufigen Likert-Skala erfasst. Zwei Beispiel-Items zur affektiven Dimension lauten: „*Die Mitarbeiter von [Firmenname] sind begeistert von ihrer Arbeit“* und „*Mitarbeiter von [Firmenname] fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit“*. Für die kognitive Dimension lautet ein Beispiel-Item: *„Mitarbeiter von [Firmenname] sind derzeit sehr aufmerksam“*. Für die Reliabilität der Skala produktive Energie aus Kundensicht wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von α = 0.94 errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden. Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte-Berechnungen ergaben: ICC (1) = .05, ICC (2) = .71. Die Werte des ICC (1) und ICC (2) für das Konstrukt berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Chen et al., 2004).

Die Beschreibung der Variablen *kundenfokussiertes Engagement-Klima* und *Kundenbegeisterung* sind in Kapitel 2.2.1 zu finden.

Die vollständigen Skalen sind im Anhang aufgeführt.

Tabelle 3-4: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

		M	SD	1	2
1	Engagement-Klima (2012)	4.54	.31		
2	Produktive Energie aus Kundensicht (2012)	7.11	.51	.45*	
3	Kundenbegeisterung (2013)	6.00	.98	.41*	0.71**

Anmerkung: *p <.05; **p <.01 (2-seitig). Variablen Kundenbegeisterung (2012) und produktive Energie aus Kundensicht (2012) erhoben mit 11-Likert-Skala; Engagement-Klima (2012) erhoben mit 5-Likert-Skala.

Tabelle 3-4 stellt zunächst die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Korrelationen der Variablen dar. Engagement-Klima$_{(t1)}$ korreliert signifikant positiv mit produktiver Energie aus Kundensicht$_{(t1)}$ ($r = .45$, $p < .05$), produktive Energie aus Kundensicht$_{(t1)}$ korreliert wiederum signifikant positiv Kundenbegeisterung$_{(t2)}$ ($r = .71$, $p < .01$). Zudem gibt es einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Engagement-Klima$_{(t1)}$ und Kundenbegeisterung$_{(t2)}$ ($r = .41$, $p < .05$).

Tabelle 3-5 und Tabelle 3-6 sowie Abbildung 3-6 stellen die Ergebnisse der Mediationsanalyse dar. Zur Prüfung der jeweiligen Pfade des Mediationsmodells wurden multiple Regressionsanalysen eingesetzt. Die Berechnungen wurden mit Hilfe des SPSS-Makro „PROCESS“ (Version 2.11) von Hayes (2013) und mittels Bootstrapping-Methode durchgeführt (siehe auch 1.3.3). Dies ermöglicht eine direkte Berechnung des indirekten Pfads (a*b) und zeichnet sich auch bei kleineren Stichproben durch eine grössere statistische Teststärke aus (Fritz & MacKinnon, 2007). Hierbei wurde der indirekte Effekt geschätzt und ein 95 %-Konfidenzintervall (CI) anhand der Ziehung von 5000 Bootstrap Samples ermittelt.

Tabelle 3-5: Mediationsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen Engagement-Klima, produktiver Energie aus Kundensicht und Kundenbegeisterung

		Produktive Energie aus Kundensicht (2012)				Kundenbegeisterung (2013)		
		Koeff.	SE	*p*		Koeff.	SE	*p*
Engagement-Klima (2012)	(a)	0.74	0.28	0.01	(c`)	0 .37	0.49	0.46
Produktive Energie aus Kundensicht (2012)					(b)	1.26	0.3	< .001
Konstante		3.75	1.27	0.01		-4.61	2.269	0.05
		R^2 = .21				R^2 = .51		
		F (1,27) = 7.03, p < .05				F (2,26) = 13.39, p < .001		

Anmerkung. N = 29; unstandardisierte Regressionskoeffizienten sind aufgeführt

Zunächst liegt ein signifikanter direkter Effekt des Engagement-Klimas in Unternehmen auf die Kundenbegeisterung vor (c-Pfad: b = 1.30, p < .05). Die Testung des a-Pfads zeigt, dass das Engagement-Klima in Unternehmen einen positiven Einfluss auf die von Kunden wahrgenommene produktive Energie hat und diese somit erhöht (b = .74, p = .01). Des Weiteren zeigt die Testung des b-Pfads, dass die von Kunden wahrgenommene Energie der Unternehmen positiv mit der Begeisterung der Kunden zusammenhängt und diese verstärkt (b = 1.26, p < .001). Die Signifikanz der a- und b-Pfade berechtigt daher zur Prüfung eines indirekten Effekts (a*b) mittels Bootstrapping-Methode.

Tabelle 3-6: Indirekter Effekt von Engagement-Klima auf Kundenbegeisterung

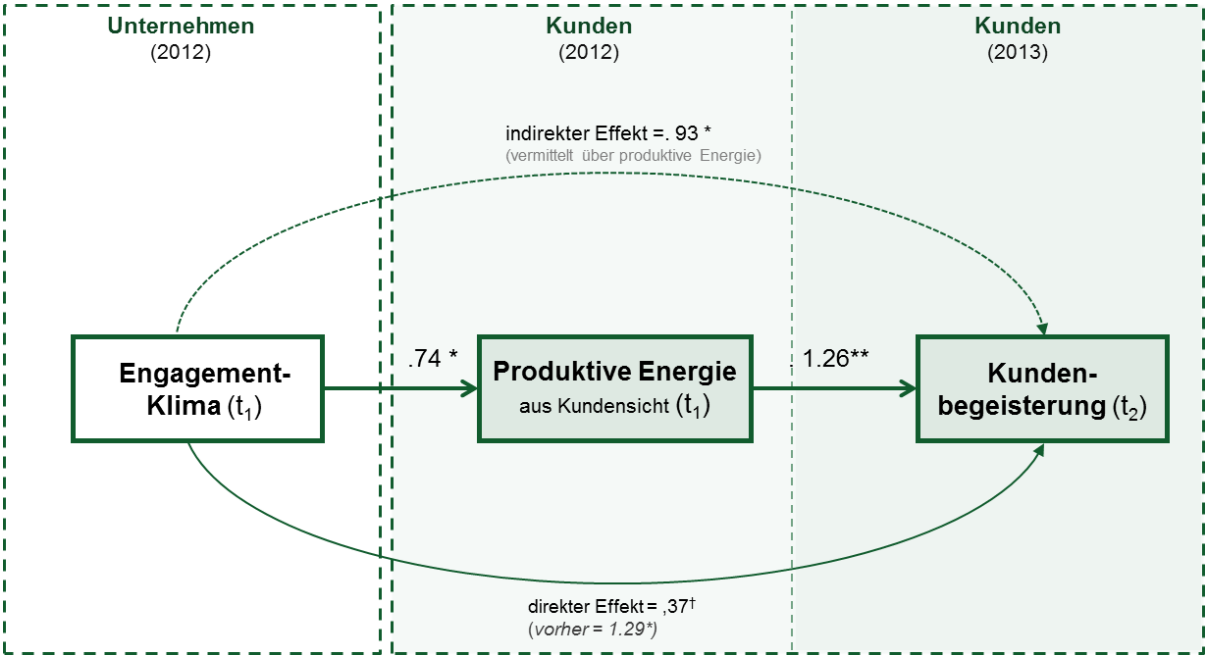
Indirekter Effekt (a*b)	Effekt	SE	UG 95% CI	OG 95% CI	z	*p*
Bootstrapping	0.93	0.49	0.03	1.97		
Sobel Test	0.93	0.42			2.20	< 0.05

Anmerkung. Ziehung von 5.000 Bootstrap Samples, UG = untere Grenze, OG = obere Grenze, CI = biaskorrigiertes 95 % Konfidenzintervall

Die Ergebnisse dieser Mediationsanalyse bestätigen die Annahme, dass der Zusammenhang zwischen Engagement-Klima und Begeisterung der Kunden durch die produktive Energie aus Kundensicht mediiert wird (b = .93, CI 95%= [.03; 1.97]). Zudem zeigen die Ergebnisse, dass der direkte Effekt des Engagement-Klimas auf

Kundenbegeisterung nicht signifikant wurde, wenn die produktive Energie im Modell kontrolliert wurde (c´-Pfad: b = .37, p = .0.46). Dies deutet daher auf eine vollständige Mediation des Zusammenhanges zwischen Engagement-Klima und Begeisterung der Kunden durch die von Kunden wahrgenommene produktive Energie hin. Ferner erklärt dieses Modell 51 % der Gesamtvarianz von Kundenbegeisterung (R2 = .51, p <.001) in der untersuchten Stichprobe und liefert anhand von Längsschnittdaten einen Beitrag zur Varianzaufklärung der Begeisterung von Kunden. Die nachfolgende Abbildung 3-6 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

Abbildung 3-6: Ergebnisse zum Einfluss von Engagement-Klima und produktiver Energie aus Kundensicht auf Kundenbegeisterung

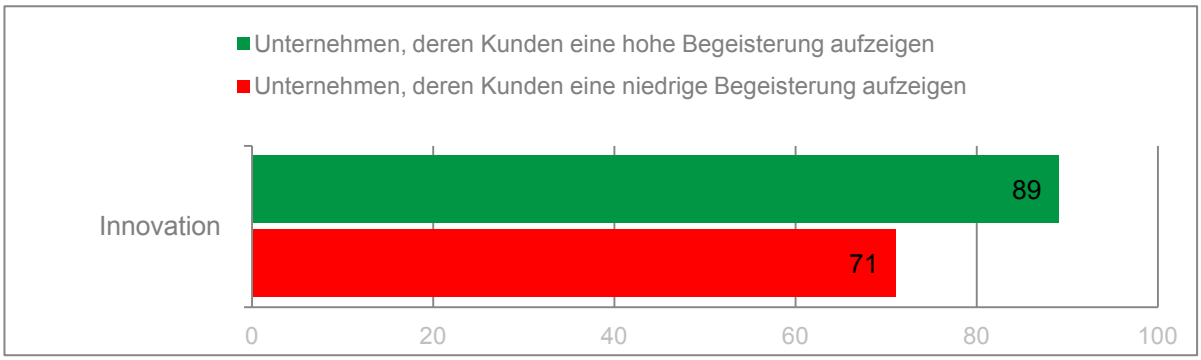


3.6 Zwischenfazit und Praxisbeispiel

Die Ergebnisse der Hypothesentestung zeigen, dass die Begeisterung der Kunden in einem positiven Zusammenhang mit der Innovationsleistung steht und die produktive Energie der Organisation die Stärke dieser Beziehung beeinflusst. Dies weisst darauf hin, dass begeisterte Kunden ein Einflussfaktor sind, um im Unternehmen innovationsfördernde Wirkungen zu entfalten. Dies gilt unabhängig von der Grösse und dem Geschäftsfeld der Unternehmen.

Abbildung 3-7 zeigt noch einmal den Unterschied hinsichtlich der Innovationsleistung von Unternehmen mit stark und gering begeisterten Kunden im Vergleich.

Abbildung 3-7: Innovationsleistung von Unternehmen mit hoher und geringer Kundenbegeisterung



Die Ergebnisse ergänzen demnach die Erkenntnisse bisheriger Studien zum Zusammenhang von Kundenbegeisterung und produktiver Energie (Kipfelsberger, 2013) und deuten darauf hin, dass die Begeisterung der Kunden „ansteckt“ und auch Unternehmen „inspiriert“.

Die anwendungsorientierte Exploration verbindet die Frage nach den auslösenden Faktoren der Kundenbegeisterung mit den Erkenntnissen aus Kapitel 2 und stellt den Bezug zwischen kundenfokussiertem Engagement-Klima und der Begeisterung der Kunden her. Die Ergebnisse zeigen im Längsschnitt auf, dass das Engagement-Klima einen bedeutsamen Treiber der Kundenbegeisterung darstellt. Dieser positive Effekt zeigt sich sowohl direkt als auch indirekt und wird insbesondere über produktive Energie, die von Kunden wahrgenommen wird, vermittelt. Das Engagement und die positive Energie der Mitarbeiter, von Kunden als produktive Energie wahrgenommenen, zeigen starke „Ausstrahlungskraft“ und lösen bei Kunden auch Begeisterung aus.

Wie Unternehmen ein Klima mit Leidenschaft und Massnahmen zur langfristigen Begeisterung von Kunden und Mitarbeiter gestalten und wie begeisterte Kunden Mitarbeiter inspirieren, verdeutlicht das Praxisbeispiel der ICUnet.AG.

3.6.1 Praxisbeispiel „Kundenbegeisterung“ bei ICUnet.AG

Für die ICUnet.AG mit Hauptsitz in Passau – deutscher Markt- und Innovationsführer im Bereich interkulturelle Beratung mit 15 Standorten und weltweit rund 150 festen sowie 350 freien Mitarbeitern – stehen Kundenbegeisterung und Kreativität schon seit der Gründung im Jahre 2001 im Fokus. „Begeisterte Kunden sind die besten Motivatoren für die eigenen Mitarbeiter“, betont Dr. Fritz Audebert. „Es sind der Dank

und die Wertschätzung, die begeisterte Kunden zum Ausdruck bringen, die die Motivation der Mitarbeiter erhöht“, erläutert der Vorstandsvorsitzende und Gründer der ICUnet.AG im Rahmen des mit ihm geführten Interviews zum Thema Kundenbegeisterung.

Dies beruht auf der festen Überzeugung, dass Leistung durch Leidenschaft zum Wettbewerbsvorteil in einem zunehmend preisumkämpften Marktumfeld wird und Kundenbegeisterung die Grundlage eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs darstellt. Dahinter steht ein Qualitätsverständnis, das intensive Kundenbeziehungen als Basis für langfristigen Innovationserfolg ansieht.

Das Drei-Stufen-Konzept der Kundenbeziehungen

ICUnet.AG unterscheidet hierbei drei Stufen der Kundenbeziehungen und setzt sich die höchste Stufe – die begeisterten partnerschaftlichen Kundenbeziehungen – zum Ziel.

Die erste Stufe bezieht sich auf die Zufriedenheit des Kunden als Basis für die weiteren beiden Stufen. Zufriedenheit bedeutet, dass das, was der Kunde erwartet, zur Zufriedenheit des Kunden geliefert wird.

Die nächste Stufe ist die Begeisterung des Kunden. Hier besteht über die Zufriedenheit hinaus eine emotionale Bindung und Loyalität aufgrund wertgeschätzter Leistungen. Zudem erzählt der Kunde anderen davon und wird so zum Botschafter für das Unternehmen.

Das Vertrauen und das Verhältnis werden in diesen beiden Phasen durch erbrachte Leistung aufgebaut und beziehen sich stärker auf die angestammte Leistung. In der dritten und höchsten Stufe, der begeistert partnerschaftlichen Beziehung, ist der Kunde hingegen nicht nur begeistert, sondern sieht das Unternehmen als Partner an, dem er auch zutraut, für ihn Neues zu entwickeln – „der Kunde bindet uns in die gemeinsame Lösungsfindung mit ein und gibt uns damit einen Vertrauensvorschuss“ betont Dr. Fritz Audebert. Dadurch entstehen eine engere Bindung und vor allem auch Innovationspotenziale für das Unternehmen.

Für ICUnet.AG sind daher zwei Faktoren von besonderer Bedeutung, die eine Begeisterung der Kunden – und damit auch Inspiration durch Kunden – erst ermöglichen und langfristig aufrechterhalten: Grundlage hierfür ist zunächst das eigene Unternehmen, das Enthusiasmus und Begeisterung in sich tragen muss und „ausstrahlt“, um durch Leistung mit Leidenschaft Kunden nachhaltig zu überzeugen.

Und auf der anderen Seite die intensiven Beziehungen und persönliche Kontakte zu Kunden, die als wertvollstes Gut geschätzt werden.

Kultur „Orange Spirit" – Leistung aus Leidenschaft

Bei ICUnet.AG hat das kundenorientierte Engagement-Klima daher einen Namen: „Orange Spirit". Dahinter steht die Unternehmenskultur, die, gestützt auf fünf zentrale Werte, das Handeln und das Zusammenarbeiten prägen. Dies sind: „Wertschätzung", „Vertrauen", „Integrität", „Leistung mit Leidenschaft" und „Beweglichkeit". „Der „Orange Spirit" ist unser Motor – der Motor für unsere Ideen, unsere Mitarbeiter und für unsere Kunden", beschreibt Dr. Fritz Audebert die Rolle der Unternehmenskultur für die ICUnet.AG.

Konkret bedeutet der „Orange Spirit" nach innen wie nach aussen, einerseits pragmatisch und unorthodox in den Ansätzen zu sein und andererseits die Individualität und Kreativität von Mitarbeitern und Management bewusst zuzulassen und einen Rahmen zu geben, in dem jeder Einzelne seine Kreativität entfalten kann. Verankert u.a. in der Leitlinie „Wir denken als innovatives Unternehmen „out-of-the-box" und fördern kreative Ideen und Lösungsansätze" und bildlich auch im Firmenwagen sichtbar – ein orangefarbener Mini, der in Passau im Hof steht und von Mitarbeitern und Management geteilt wird.

Darüber hinaus sind Personalauswahl und auch Strategieentwicklung der ICUnet.AG an diesen Werten und der Passung zum „Orange Spirit" ausgerichtet. So bestimmt das Thema Leidenschaft auch den Prozess der Auswahl von Mitarbeitern und ist als eines der drei Kernkriterien Performance, Potenzial und der „Orange Spirit" entscheidend.

So ist „Orange Spirit" auch diese Leidenschaft, die ein starkes Ensemble ausmacht. „Es ist die Begeisterung für die gemeinsame Arbeit, die einen auch schon mal diese entscheidende Extra-Meile für den Kunden gehen lässt und auch die Freude im Job ausmacht", wie Dr. Fritz Audebert betont.

Gestaltung der Kundenbeziehungen

In Bezug auf die Kundenbeziehung zeigt ICUnet.AG Ansätze, wie eine begeisterte partnerschaftliche Beziehung erreicht werden kann.

ICUnet.AG verfolgt hierfür eine klare Devise: „Wir möchten den Kunden nachhaltig überraschen und langfristig begeistern", erläutert Dr. Fritz Audebert die Zielsetzung. Was zunächst herausfordernd klingt, da etwa „nachhaltig" und

„Überraschung“ selten in Kombination als Ziel formuliert werden, erweist sich bei ICUnet.AG jedoch als Erfolgsgeschichte.

Das Unternehmen setzt dabei auf zwei zentrale Massnahmen: die Weihnachtsaktion und den interkulturellen Kongress. Beides klingt zunächst nicht ungewöhnlich. Das Erfolgskonzept ist dabei das Story-Telling und die Serialität, die Emotionalität, Bindung und Dialog erzeugen und somit zur Begeisterung der Kunden und auch der Mitarbeiter führen und Innovation fördern.

Weihnachtsaktion – „gemeinsame Geschichte erzählen“

Bei der Weihnachtsaktion, die bei ICUnet.AG bereits an Nikolaus bzw. NICUlaus stattfindet, somit frühzeitige Aufmerksamkeit erzeugt, bekommen Kunden und Lieferanten die gleichen Geschenke, die sich durch einen seriellen Charakter auszeichnen. Das bedeutet, dass die Geschenke stets dieselben Grundmerkmale verfolgen. Dies sind: Thematisch interkulturell aufgeladen, etwas exklusiv – erzeugt Gegenständliches – also unkäuflich, das durch begleitendes Textmaterial ein neuartiges Wissen zu interkulturellen Besonderheiten vermittelt, welche als Serie im Zeitverlauf ein „Lexikon“ zu unterschiedlichen interkulturellen Gegenständen aufbauen.

Ein konkretes Beispiel hierfür sind Bleistifte aus unterschiedlichen Hölzern aus allen Teilen der Welt mit dem Leitgedanken, Geschichten und Wissenswertes zu Bleistiften im interkulturellen Kontext zu verdeutlichen: „Welche Hölzer sind geeignet, welche nicht? Wer schreibt noch mit Bleistiften, wo ist es überhaupt erlaubt, welche Bedeutung hat Schreiben mit Bleistift in den unterschiedlichen Ländern, (wie Guatemala oder Deutschland)? Was verbinden die jeweiligen Kulturen damit? Wie unterschiedlich geht man in verschiedenen Ländern damit um?“. Aus dieser Idee „Schreiben mit Bleistiften interkulturell aufgegriffen“ entstand eine Kooperation mit Graf Faber Castell, die für die Geschenkidee sechs sehr verschiedene Bleistifte zusammenstellten.

Auch Seifen (oder Säfte, Tee) aus unterschiedlichen Teilen der Welt sind Beispiel für die Weihnachtsaktion der ICUnet.AG, die diesem Prinzip folgen. So bekommt der Kunde über einen längeren Zeitraum eine Serie von Geschenken, die er sammeln kann.

„Wir schenken – wir bauen eine Serie auf – wir lösen Emotionen wie Überraschung, Begeisterung und erwartungsvolle Spannung aus und machen somit das, was man in Romanen einen Cliffhanger nennt. Und weil wir das jedes Jahr machen, lösen wir die Spannung natürlich immer wieder auf, setzen aber sogleich

wieder eine neue auf“, erläutert Dr. Fritz Audebert das Prinzip der Serialität und Emotionalität – und ihr besonderes Potenzial – als Grundlage zum Aufbau einer nachhaltigen Kundenbegeisterung bei ICUnet.AG.

Interkultureller Kongress – „gemeinsame Erlebnisse schaffen“

Der interkulturelle Kongress („New Horizons“) als jährliches Kunden- und Mitarbeiter-Event, bei dem Mitarbeiter, Kunden und Experten zum interkulturellen Austausch in Passau zusammenkommen, hierbei steht seit 2004 die Idee „gemeinsame Erlebnisse schaffen“ im Fokus.

Unter dem Motto „zu Gast bei Freunden“ wird ein Austausch zwischen Kunden und Mitarbeitern über das Fachliche hinaus angeboten. So können bspw. Kunden während des Events bei Mitarbeitern übernachten oder sich von ihnen die Stadt, ihre Lieblingsorte zeigen lassen. Auch wenn zunächst nur 20 von 250 Kunden die Übernachtungsmöglichkeit (und immerhin 70 von 250 einen Abend) genutzt haben, tragen sich die Geschichten weiter und schaffen (Ver-)Bindungen und Emotionalität. So wurde bspw. eine Kundin von einem indischen Mitarbeiter zu sich nach Hause eingeladen und bekocht. Von den Erlebnissen des fremdländischen Essens und besonderen Einblicken in die indische Kultur berichtet die Kundin heute noch, so Dr. Fritz Audebert: „Es sind ganz wunderbare Momente und Erlebnisse – und es entstehen Geschichten, die auch auf den Kongressen ausgetauscht und „erzählt“ werden.“

Ergebnisse – Erfolgsfaktoren der Aktionen

Grundprinzip – Hoargarten – Vom Hoargarten zur Kommunikationsstrategie

Beiden Aktionen liegt die Hoargarten (hochdeutsch: Heimgarten)-Idee zugrunde, ein Jahrhunderte alter bayerischer Brauch, bei dem sich Freunde und Nachbarn zu einem „gemütlichen Beisammensein“ treffen. Es werden Geschichten von aktuellen und vergangenen Ereignissen erzählt, musiziert und getanzt. Dabei entwickelte sich auch ein offenes Musikantentreffen, ohne ein festes Honorar, für den Lohn der Musiker sorgte ein Sammelteller. D.h. es wurde ein Gegenwert nicht zur Musik, sondern zur persönlichen Bindung geschaffen. Und erinnert an Gemeinsames.

Dieser Idee folgend symbolisieren die Geschenke den Sammelteller; das Verbindende ist das kulturelle Interesse, das sich darin widerspiegelt – der Kongress unterstützt zusätzlich die Idee des Beisammenseins, privat bei jemanden zu Hause, das schafft gemeinsame Geschichten.

ICUnet.AG hat damit ein produktunabhängiges Symbol gefunden, um den emotional getragenen Teil ihrer Kundenbeziehung – den „gemeinsamen Geschichten in der Beziehung“ – ein eigenes Profil und damit einen Ausgangspunkt/Aufhänger für Unternehmenskommunikation und Kundenbindung zu geben, die ansonsten aufgrund der erklärungsbedürftigen Produkte schwierig ist.

Reverse Dialogue

Die Aktionen regen gleichzeitig auch die Kunden an, proaktiv in den Dialog mit dem Unternehmen zu treten. So erkundigen sich etwa langjährige Kunden bereits im Herbst nach der neuen Weihnachtsaktionsidee und lösen damit einen „reverse Dialogue“ aus, der wiederum die persönlichen Beziehungen intensiviert und Mitarbeiter begeistert.

Das Prinizip – dreifache Akzeleration

Diese wechselseitige Beeinflussung beschreibt ICUnet.AG auch als dreifache Akzeleration. So sind die Mitarbeiter der ICUnet.AG gewissermassen die „Beta-Tester“ jeder neuen Aktion. Daher sind es zunächst die eigenen Mitarbeiter, bei denen das Feuer entfacht werden muss, die zunächst begeistert sein müssen, wenn sich über sie die Begeisterung bis zum Kunden trägt und dies über eine positive Rückmeldung wiederum die Mitarbeiter aufs Neue motiviert und inspiriert.

„Es ist das auch Gemeinschaftserleben – alle spüren die Begeisterung, teilen Enthusiasmus, erleben den „Spirit“ – und im Umkehrschluss kommt es zurück, durch die Wertschätzung des Kunden. Das ist wieder der nächste Motivator und akzeleriert sich in einer Begeisterung-Gewinn-Spirale, denn es ist eine riesen Motivation für den Mitarbeiter“, wie Dr. Fritz Audebert erläutert.

Return of Invest

Die ICUnet.AG investiert jährlich ca. 30.000 Euro in ihre Weihnachtsaktion. Für die ICUnet.AG ist diese Investition in vielfacher Hinsicht erfolgreich und zeigt Wirksamkeit auch im Bereich des operativen und strategischen Human Ressource-Managements – von der Personalmotivation und -entwicklung bis hin zum Employer-Branding und der Personalrekrutierung – beziffert sich der Return on Invest auf 60.000 bis 250.000 Euro, wie interne Kalkulationen ergaben. „Die Begeisterung der Kunden ist eine der effizientesten und effektivsten Massnahmen zur Mitarbeitermotivation und -entwicklung, die es geben kann“, betont Dr. Fritz Audebert den Stellenwert bzw. die Wirkung der Kundenbegeisterung für die ICUnet.AG.

Unverwechselbarkeit

Ferner symbolisieren die Aktionen die Wertschätzung für den Kunden, sind Ausdruck des „Orange Spirits“ und als etwas „Unverwechselbares“ zum genetischen Code – zur DNA der ICUnet.AG – geworden. Jedoch sind Produkte, Mitarbeiter, Management im Grunde genommen austauschbar. Solche Aktionen, die über Jahre gewachsen sind, nicht zwingend, so Dr. Fritz Audebert zufolge, „und genau das Gefühl möchte ich auch auf unsere Mitarbeiter übertragen. Teilhaben an etwas nicht Austauschbarem – durch die Identifikation zum eigenen Unternehmen und durch das Erleben dieser „Moments of Truth“ mit den Kunden, die dir diese unglaubliche Energie geben“.

4 STUDIE (3) // Einfluss kundenzentrierter Managementsysteme auf Klima und produktive Energie

4.1 Im Fokus: Engagement als Ergebnis kundenzentrierter Unternehmensführung

„Companies need to ensure that the customer is at the heart of their business strategy such that they can enable valuable human-to-human experiences - and that means engaging the employee"

Matt Candy, Managing-Partner IBM [10]

Aus unterschiedlichen Forschungs- und Praxisperspektiven wird die Gestaltung von kundenzentrierten Organisationsstrukturen als zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren am Markt angesehen (Gallagher et al., 2008; Gebhardt et al., 2006).

Organisationen agieren in dynamischen Umwelten (Rüegg-Stürm, 2004). Unternehmensführung benötigt daher permanente Anpassungsprozesse (Bruhn, 2009) und Rahmenmodelle, die ein systematisches und ganzheitliches Management ermöglichen. Auch zur Etablierung kundenfokussierten Engagement-Klimas sind daher ganzheitliche Managementmodelle gefordert, die eine zielgerichtete Gestaltung und Steuerung der Organisation im Hinblick auf die Unternehmensziele ermöglichen. Ganzheitliches Management mit Fokus Kunde und auf allen Ebenen – Strategie, Struktur und Kultur – gilt dem Customer-Centricity-Ansatz zufolge als Schlüsselfaktor für langfristigen Unternehmenserfolg (Day & Moorman, 2013; Schögel & Herhausen, 2012; Shah et al., 2006). Auch Bruch und Vogel (2009, 2011) betonen mit dem Aufbau vitalisierender Managementsysteme eine ganzheitliche Herangehensweise, die einen besonderen Umgang mit Strategie, Struktur und Führung sowie Kultur umfasst. Diese Managementsysteme sind darauf ausgerichtet, starke Eigeninitiative, Aktivität und Engagement im ganzen Unternehmen zu fördern, um so eine kontinuierliche Generierung und Aufrechterhaltung der Energie von „innen heraus" zu ermöglichen.

Die Gestaltung dieser Managementsysteme ist ein bedeutsamer Stellhebel der Unternehmensführung zur Energieerhaltung und -förderung, betonen Bruch und Vogel

[10] (zitiert in N. Davey (2015)

(2006), da dies Rahmenbedingungen schaffe, die bei allen Führungskräften und Mitarbeitern kontinuierlich Impulse für Engagement und proaktives Handeln im Sinne der Unternehmensziele setzen (2006, p. 189).

Evidenz für die Wirksamkeit dieser Managementsysteme führen erste Fallstudien (Bruch & Poralla, 2008; Dolle, 2012) und Unternehmensbeispiele aus der Praxis an (Bruch & Vogel, 2011), die positive Zusammenhänge zwischen den intraorganisationalen Faktoren und produktiver Energie aufzeigen.

Basierend auf diesen Ergebnissen liegt die Annahme nahe, dass Faktoren der Managementsysteme Strategie, Struktur/Führung und Kultur auch einen Einfluss auf das kundenfokussierte Engagement-Klima ausüben: Zum einen werden durch die ganzheitliche Etablierung von Rahmenbedingungen, Engagement und Aktivitätsniveau allgemein gefördert. Zum anderen wird über die Strategiekommunikation und systematische Kulturentwicklung ein Leitrahmen gegeben, der dem Handeln der Mitarbeiter Orientierung und Sinn vorgibt. Somit prägt dies auch die Atmosphäre in Unternehmen und stellt bedeutsame Einflussfaktoren für das Klima dar.

Im Hinblick auf den hohen Stellenwert eines Kundenfokus und basierend auf den dargestellten Zusammenhängen wird ein konzeptionelles Rahmenmodell zur Untersuchung der intraorganisationalen Einflussfaktoren des Engagement-Klimas abgeleitet: In Anlehnung an das Modell von Bruch und Vogel (2009, 2011) bilden die drei Managementsysteme zunächst die Grundstruktur, die Ausrichtung erfolgt auf das kundenfokussierte Engagement-Klima. Es werden daher Faktoren dieser Systeme mit explizitem Kundenbezug in das Modell aufgenommen und ihr Wirkungszusammenhang zum kundenfokussiertem Engagement-Klima analysiert.

Die nachfolgende Studie adressiert somit die dritte Forschungsfrage und untersucht, welchen Einfluss kundenzentrierte Managementsysteme und -praktiken auf das Klima ausüben und welche Faktoren innerhalb der Organisation besonderes relevant sind.

Mit Blick auf die unternehmerische Praxis und in Bezug zu den vorangegangenen Studien steht daher die Frage im Mittelpunkt, was Unternehmen tun können, um das Engagement-Klima gezielt zu fördern und dessen Potenziale zur Energetisierung der Mitarbeiter und Begeisterung der Kunden zu nutzen.

4.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung

4.2.1 Managementsystem: Strategie // Faktoren mit Kundenfokus und der Zusammenhang zum Engagement-Klima

Strategische Managementsysteme haben eine Gestaltungsfunktion hinsichtlich der Rahmenbedingungen der Unternehmensführung mit der Zielsetzung, das Handeln im Unternehmen auszurichten, systematisch zu steuern, und sicherzustellen (Rüegg-Stürm, 2004), etwa in Form einer klar formulierten Strategie, so dass alle ein deutliches Bild der Zukunft sowie eine gemeinsame Richtung und einen Sinnhorizont haben (Rüegg-Stürm, 2004; Ulrich & Krieg, 1974).

Auf den hohen Stellenwert einer *kundenfokussierten Strategie* verweisen Day und Moorman (2013). Die Autoren konstatieren, dass "this customer focus energizes and focuses the entire organization toward a shared sense of purpose" (2013, p. 20). Auch Schögel und Herhausen (2011, 2012) betonen die Relevanz der Kundenorientierung in Strategie und Leitbild. Die Autoren weisen hin, dass das Top-Management zunächst kundenbezogene Ziele explizit in der Strategie formulieren und die Kundenzentrierung im Leitbild verankern muss, bevor kundenorientierte Strategien ganzheitlich und konsequent im täglichen Geschäft umgesetzt und von allen Mitarbeitern gelebt werden können. Dieser Zusammenhang wird auch von Schneider und Kollegen (2009) angeführt. Die Autoren konnten empirisch nachweisen, dass die Übereinstimmung der strategischen Ziele mit der täglichen Arbeit der Mitarbeiter das kundenbezogene Engagement erhöht. Den Ergebnisse der branchenübergreifenden Studie mit 44 Unternehmen zufolge, stellt die Strategie einen der stärksten Treiber für das kundenbezogene Engagement der Mitarbeiter dar (Schneider, Macey, Barbera, et al., 2009).

Ferner ist systematisches Feedbackmanagement für das Engagement-Klima bedeutsam. So ermöglichen ein *systematisches Beschwerdemanagement* und *positive Kundenfeedbacksysteme* einerseits eine frühzeitige Beobachtung der Signale aus dem Markt und stellen darüber hinaus auch den direkten Bezug zu den Bedürfnissen der Kunden und zur Strategie dar. Es sind daher bedeutsame Orientierungshinweise und Impulse für die Mitarbeiter, dass ihr Engagement für Kunden in der Organisation geschätzt und gewünscht ist. Auf die hohe Bedeutung von speziell positivem Kundenfeedback verweist Stauss (2011) und betont, dass Kundenlob wichtige Informationen über jene Verhaltensweisen enthält, die starke und positive Emotionen auslösen. Auch Martin und Kraft (2001) weisen in ihrer Studie auf die bisher in der unternehmerischen Praxis unterschätzte Wertschöpfungsquelle des positiven Feedbacks hin. Die Autoren

bekräftigen, dass Unternehmen nicht nur ein Beschwerde- sondern vor allem ein Lobmanagement systematisch im Unternehmen verankern sollten, da positives Feedback wertvollere und einflussreichere Effekte im Unternehmen auslöse.

Einen direkten und positiven Einfluss von positivem Kundenfeedback auf das affektive Klima im Unternehmen konnten Kipfelsberger und Kollegen (2015) empirisch in einer branchenübergreifenden Studie bei 80 Unternehmen aufzeigen: Das positive Feedback der Kunden steigert das affektive Klima, welches wiederum mit positiven Auswirkungen wie Leistungssteigerung der Mitarbeiter in Verbindung steht. Hingegen beeinträchtigt negatives Feedback das affektive Klima sowie die Produktivität und wirkt sich zudem direkt auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter aus.

Über das direkte Erleben und das Gefühl der Wertschätzung für die Mitarbeiter hinaus löst eine systematische, interne Kommunikation auch Ausstrahlungseffekte und kollektive Wirkungen auch bei Mitarbeitern ohne direkten Kundenkontakt aus. Die Verbreitung des Feedbacks in der ganzen Organisation erhöht die Aufmerksamkeit, die Identifikation und das Involvement der Mitarbeiter (Stauss, 2011). Darüber hinaus bietet vor allem positives Feedback Unternehmen die Möglichkeit, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und Bindungen zu verfestigen (Stauss, 2009).

Basierend auf den dargestellten Zusammenhängen, ist auf der Ebene des Managementsystems Strategie anzunehmen, dass ein expliziter Kundenfokus in der Strategieformulierung und kontinuierliche Kundenfeedbacksysteme Faktoren darstellen, die das kollektive Engagement für Kunden im Unternehmen positiv beeinflussen können.

Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

> **Hypothese 6:** *Kundenfokussierte Strategien und Kundenfeedbacksysteme stehen mit dem Engagement-Klima in einem positiven Zusammenhang.*

4.2.2 Managementsystem: Struktur und Führung // Faktoren mit Kundenfokus und der Zusammenhang zum Engagement-Klima

Strukturelle Managementsysteme haben eine Koordinations- und Integrationsfunktion für das organisationale Handeln, um somit Interaktions- und Handlungsstrukturen zu etablieren, zu integrieren und weiterzuentwickeln. So ist etwa der Umgang mit Strukturen durch die Etablierung kundennaher Prozesse gekennzeichnet, die Anregungen von Kunden integrieren, so dass Handlungs- und Innovationsimpulse aus

dem Marktumfeld kontinuierlich genutzt werden (Rüegg-Stürm, 2004; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Des Weiteren ist der Umgang mit den Führungsstrukturen zentral und zeichnet sich etwa dadurch aus, dass ein starkes Führungsklima im Unternehmen etabliert, inspirierende Führung gefördert und Führungsfähigkeiten über alle Hierarchieebenen weiterentwickelt werden (Bruch & Vogel, 2011).

Auf den besonderen Stellenwert von Führung für das kundenorientierte Klima verweisen Hong und Kollegen (2013). Die Autoren konnten in ihrer Metaanalyse aufzeigen, dass das Verhalten der Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf das Klima ausübt, welches wiederum sehr stark die Einstellungen sowie das Engagement der Mitarbeiter beeinflusst. Ferner zeigen die Ergebnisse, dass Führung keinen direkten Einfluss auf das Arbeitsengagement ausübt, sondern vollständig über das kundenorientierte Klima vermittelt wird. Dies weist zunächst auf die hohe Relevanz des Klimas für das Handeln der Mitarbeiter hin und betont darüber hinaus die zentrale Rolle von Führung als unternehmensbezogener Gestaltungsfaktor. Solche engagementförderlichen Führungsaspekte können sich auf drei zentralen Gestaltungsebenen manifestieren: Transformationale Führung als ein grundlegendes Führungsverständnis und -klima der Organisation, Empowerment als Befähigung im Führungsprozess sowie die Vorbildfunktion des Top-Managements (Bowen & Lawler, 1992; Hilb, 2009; Shamir, House, & Arthur, 1993).

Es ist zunächst die *transformationale Führung*, die eine besondere Bedeutung für das Engagement einnimmt: Diesem Führungskonzept liegt zugrunde, die Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele zu begeistern, sie zu inspirieren und eine starke Identifikation aufzubauen, sodass sie sich mit Engagement und Überzeugung für die gemeinsamen Vorhaben einsetzen. Transformationale Führungskräfte motivieren dadurch, dass sie attraktive Visionen, Wertschätzung, Sinn und neue Denkweisen vermitteln, als Vorbild und Mentoren agieren sowie die individuellen Potenziale der Mitarbeiter fördern (vgl. Bass, 1985; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Transformationale Führung adressiert daher „eine visionsorientierte Freisetzung der Mitarbeiterenergien“, betonen Bruch und Böhm (2008, p. 260).

Liao und Chuang (2007) konnten den Einfluss von transformationaler Führung auch auf das kundenbezogene Engagement-Klima empirisch nachweisen: Das transformationale Führungsklima steigert das kundenorientierte Klima im Team, was sich wiederum positiv auf das individuelle Kundenengagement der Mitarbeiter auswirkt. Darüber hinaus beeinflusst das Engagement-Klima auch die Führungswirkung des direkten Vorgesetzten, da das Klima im Team wiederum den Einfluss

transformationaler Führung auf Individualebene verstärkt. Demnach profitieren transformationale Führungskräfte in ihrer Wirkung auch von dem kundenorientierten Klima des Teams. Evidenz wird auch von Rank und Kollegen (2007) für den Bankensektor angeführt. Die Autoren konnten einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung des direkten Vorgesetzten und der proaktiven Serviceleistung der Mitarbeiter, im Sinne eines grösseren Engagements hinsichtlich der Bereitschaft, Kundenwünsche zu erfüllen, nachweisen.

Auf die Relevanz des Kundenfokus und der Vorbildwirkung der Führungskraft verweisen Pundt und Nerdinger (2010). Die Kundenorientierung der Mitarbeiter wird erhöht, wenn kundenorientierte Werte direkt vom Vorgesetzten überzeugend vermittelt und auch die Ziele kundenbezogen formuliert werden. Darüber hinaus beeinflusst die Kundenorientierung der direkten Führungskraft das Engagement-Klima und auch die Zufriedenheit der Kunden (Egold, van Dick, & Zapf, 2009).

Auf die zusätzliche Bedeutung des Empowerments für das kundenorientierte Handeln verweisen Schögel und Herhausen (2012). Die Autoren betonen die Rolle des Empowerments, da die Erweiterung der Entscheidungskompetenzen es zusätzlich ermöglicht, Mitarbeiter zu motivieren und eine hohe Identifikation mit der kundenorientierten Strategie zu erzielen (2012, p. 213).

Demnach ist das *Empowering Leadership* für das Engagement-Klima relevant, da dies zusätzliche Potenziale bereitstellt, Mitarbeiter zu Eigeninitiative animiert und kundenorientierte Handlungsspielräume erweitert (Dormann, Spethmann, Weser, & Zapf, 2003). Dieses Führungskonzept fokussiert die Selbstbestimmung und Autonomie der Mitarbeiter, stärkt Teamunterstützung und Vertrauen und befähigt Mitarbeiter durch die Bereitstellung von Ressourcen (vgl. Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; J. A. Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Empowerment kann von Mitarbeitern als ein Zeichen des Vertrauens in ihre Fähigkeiten erlebt werden, sich in erweiterten Verhaltensspielräumen ausdrücken, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen, sowie als organisationale Ressource wirken (Hobfoll, 2001, 2011).

Ferner stärkt das Ausmass an Empowerment durch die Führungskraft die Rollenwahrnehmung der Mitarbeiter im Kundenkontakt und erweitert die Flexibilität des Agierens, die sich wiederum im höheren Engagement und in extra Rollen-Leistung für die Kunden auswirkt, wie Chebat und Kollias (2000) aufzeigen.

Weiterhin nimmt die *Geschäftsführung* eine zentrale Rolle ein. So betont Coenen (2010), dass eine kundenfokussierte Strategie nur dann erfolgreich umgesetzt und gelebt werden könne, wenn dies durch die Leitungsebene unterstützt werde, die ihr

Glaubwürdigkeit und Dringlichkeit verleiht (2010, p. 46). Führungskräfte können zu Symbolen gelebter Strategie und Werte mit einer Vorbildwirkung werden, da eine Kongruenz von Worten und Taten sowie ihr tägliches Handeln eine wesentliche Orientierung für Mitarbeiter darstellt (Sackmann & Friesl, 2010). Auf die Bedeutung der Vorbildwirkung eines Führungsteams verweist auch Hilb (2009).

Dieser Einfluss der Geschäftsführung auf das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter wird auch von Liao und Subramony (2008) aufgezeigt. Die Autoren konnten in ihrer internationalen Studie empirisch nachweisen, dass eine vom Top-Management vorgelebte Kundenorientierung die Orientierung der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Zudem konnten sie zeigen, dass dieser Einfluss unabhängig von der Rolle der Mitarbeiter ist und sich sowohl für Kundenkontakt-Mitarbeiter als auch Mitarbeiter in der Produktion zeigt. Evidenz für die Wirkung glaubwürdigenden Handelns der Führung im Hinblick auf das Engagement-Klima im Unternehmen wird von Schneider und Kollegen (2009) angeführt. Die Autoren konnten in einer weiteren Studie nachweisen, dass die Glaubwürdigkeit der Führungskraft einen der stärksten Treiber für das kundenfokussierte Engagement der Mitarbeiter darstellt.

Zusammenfassend legen die dargestellten Ergebnisse nahe, dass eine kundenintegrierte Prozessgestaltung, Führungsstrukturen, die Mitarbeiter inspirieren und befähigen, sowie Top-Management mit Vorbildfunktion Faktoren darstellen, die das Engagement-Klima in der gesamten Organisation positiv beeinflussen können.

Es wird daher Folgendes angenommen:

> **Hypothese 7:** *Kundenintegrierte Prozessgestaltung und Führungsstrukturen /-verhalten stehen mit dem Engagement-Klima in einem positiven Zusammenhang.*

4.2.3 Managementsystem: Kultur // Faktoren mit Kundenfokus und der Zusammenhang zum Engagement-Klima

Kulturelle Managementsysteme haben eine zentrale Konstitutions- und Orientierungsfunktion, da die Kultur einen gemeinschaftlichen Sinnhorizont aufspannt und somit das organisationale Denken und Handeln prägt (Rüegg-Stürm, 2004).

Die (Unternehmens-)Kultur beschreibt die gemeinsamen Werte, Denkmuster und grundlegenden Annahmen innerhalb des Unternehmens und bezieht sich auch darauf, „warum etwas passiert“ (Deshpandé & Webster, 1989). Kultur und Klima zeigen Ähnlichkeiten auf, die Kultur ist jedoch als langfristige Werthaltung und

verinnerlichte, geteilte Grundannahme tiefer in der Organisation verankert (Schein, 1990). Es ist demnach stärker die Kultur, die das Klima prägt (Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994). Der Umgang mit der Kultur adressiert daher systematische Kulturentwicklungsprozesse, die Werte wie Vertrauen, Offenheit für Innovation, Eigeninitiative und Zusammenarbeit zielgerichtet und langfristig im gesamten Unternehmen fördern.

Die Kultur eines Unternehmens erhält dadurch eine besondere Relevanz: So prägt sie die Identität und das Commitment und somit das Gefühl der Verbundenheit zur Organisation (Allen & Meyer, 1990), wirkt sinnstiftend, motiviert und beeinflusst das Engagement der Mitarbeiter. Ferner spiegelt die Kultur die verinnerlichten und gelebten Werte, Verhaltens- und Denkmuster eines Unternehmens wider, hat eine Ausstrahlungskraft nach aussen und wird folglich auch in Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen spürbar.

Für eine systematische Kulturentwicklung können zwei Schwerpunkte adressiert werden und engagementförderliche Wirkungen entfalten: So ist es eine handlungsorientierte *Kooperationskultur*, die Vertrauen und übergreifenden Austausch stärkt sowie eine offene *Innovationskultur*, die Eigeninitiative und internes Unternehmertum („entrepreneurial spirit“) fördert und zu innovativem Handeln anregt. Auf den hohen Stellenwert einer Kooperationskultur für das Engagement-Klima verweisen die Forschungen von Schneider und Kollegen (2009; 1998): Die Autoren konnten in einer Längsschnittstudie nachweisen, dass die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den verschiedenen Funktionen und die Unterstützung durch andere Bereiche ein zentraler Einflussfaktor und grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung des kundenfokussierten Klimas darstellen (Schneider et al., 1998). Die Relevanz einer vertrauensbasierten Kooperationskultur für das Engagement in Unternehmen wird von Hilb (2009) betont. Der Autor bekräftigt, dass eine breite Vertrauensspanne und Gestaltungsspielräume Organisationsmitglieder zu engagierten „humanen Mit-Unternehmern“ mache und weist zudem auf die „Jazz-Combo“ als Leitbild der Unternehmenskultur hin (Hilb, 2011). Empirische Evidenz für den Einfluss des Vertrauens und der kollegialen Beziehungen wird in einer weiteren Studie angeführt: Das Ausmass an Vertrauen im Unternehmen und die Beziehungsqualität zu den Kollegen stellen für Mitarbeiter die stärksten Treiber für ihr kundenbezogenes Engagement dar (Schneider, Macey, Barbera, et al., 2009).

Darüber hinaus können – mittels der Kooperationskultur – Bereichsegoismen, Silo-Denken und Schnittstellen-Konflikte bei der Erfüllung der Kundenwünsche aufgelöst

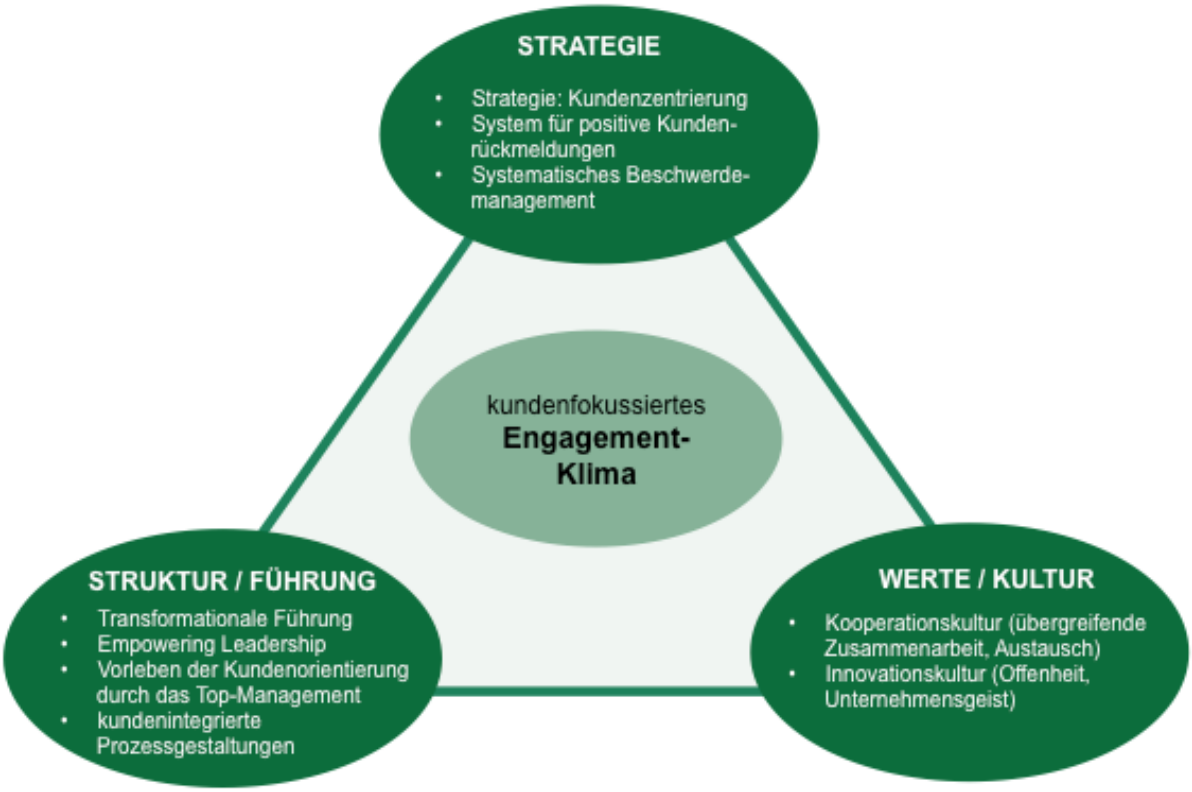
und so das kollektive Engagement verstärkt auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden (Bruhn, 2009; Gulati, 2007).

Demzufolge liegt die Annahme nahe, dass Unternehmenskulturen, die eine Innovationsorientierung als Wert verankern, Kundenideen aufnehmen und zu unternehmerischem Handeln anregen (Hilb, 2011) sowie einen vertrauensvollen Umgang und übergreifenden Austausch ermöglichen, Einfluss auf das kollektive Engagement für Kunden ausüben.

Für die Ebene der Kultur lautet daher die Hypothese:

> **Hypothese 8:** *Innovations- und Kooperationskultur stehen mit dem Engagement-Klima in einem positiven Zusammenhang.*

Abbildung 4-1: Konzeptionelles Modell



4.3 Methodik

Die quantitativen Daten wurden im Rahmen eines grossen Befragungsprojekts bei Kunden und Unternehmen aus dem deutschsprachigen Dienstleistungssektor im Jahr 2012 erhoben.

Die *Managementbefragung* wurde in Form einer Onlinebefragung durchgeführt. Alle unternehmensbezogenen Variablen wurden in diesem Fragebogen erfasst. Des Weiteren wurden zusätzliche Informationen zu generellen Charakteristika der Unternehmen wie Anzahl an Mitarbeitern, Business-Sektor-Zuordnung (B2B/B2C) und Branchenzugehörigkeit eingeholt. Die *Kundenbefragung* wurde in Form von standardisierten Befragungen durchgeführt. Die Kundenbefragung dient zur Erfassung der produktiven Energie aus Kundensicht.

Die Befragungen wurden von einer deutschen Benchmark-Agentur in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen und unter wissenschaftlicher Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch durchgeführt. Eine detaillierte Beschreibung zum Vorgehen der Datenerhebung ist im Kapitel 1.3.2 angeführt.

Die Stichprobe enthält die Antworten von 5931 Kunden sowie von 63 Unternehmen. Kundenbeziehungen und Geschäftsaktivitäten sind sowohl im Endkunden- als auch Geschäftskundenbereich anzutreffen: 63 % der Unternehmen sind im Business-to-Consumer- (B2C) und 37 % im Business-to-Business-Sektor (B2B) tätig. Service- und Dienstleistungen für Kunden werden hierbei in vielfältigen Bereichen ausgeführt und verteilen sich wie folgt: Versicherung (11,1 %); Finanzdienstleistungen (9,5 %); Krankenkassen (11,1 %), Personaldienstleistungen (6,3 %), Handel (12,7 %), Elektronik/IT (7,9 %), Logistik (3,2 %), Energiedienstleistungen (15,9 %) und Travel (6,3 %) sowie spezielle Dienstleister (15,9 %). Die durchschnittliche Unternehmensgrösse lag bei 2860.11 Beschäftigten (Median = 560; SD = 7831.841). Ferner lag die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden bei 12 Jahren (Median = 10.60; SD = 8.04; min = 1.82; max = 34.18). Die Kontakthäufigkeiten der Kunden im letzten Jahr verteilen sich wie folgt: Einmal im Jahr (23,56 %), mehrmals im Jahr (45,84 %), mindestens einmal pro Monat (12,32 %) und mindestens einmal pro Woche (5,2 %) sowie beinahe täglich (3,2 %).

Zur Überprüfung der in diesem Kapitel aufgestellten Hypothesen wurde der Datensatz aus der Studie (1) in Kapitel 2.4 verwendet. Von ursprünglich 63 Unternehmen erfüllten 60 die Einschlusskriterien, für drei Unternehmen liegen keine Daten zur produktiven Energie aus Kundensicht vor. Die Stichprobe für diese Untersuchung enthält demnach die Antworten von 5668 Kunden sowie von 60 Unternehmen.

4.3.1 Messung

Die Befragung wurde im deutschsprachigen Raum durchgeführt, daher wurden – sowohl für die Kunden- als auch für die Management-Fragebögen – deutsche Sprachversionen eingesetzt und englischsprachige Original-Skalen übersetzt. Hierfür wurde ein „double-blind back-translation“ Verfahren angewandt, um eine inhaltliche Übereinstimmung sicherzustellen (Schaffer & Riordan, 2003). Ferner wurde allen Teilnehmern bei der Beantwortung Anonymität zugesichert. Die eingesetzten und vollständigen Skalen sind im Anhang aufgeführt.

Zur Prüfung der Skalenreliabilität wurde der Alpha-Koeffizient von Cronbach (α) als Mass der internen Konsistenz errechnet. Der Alpha-Koeffizient kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Werte von über .70 werden für ein Konstrukt gemeinhin als adäquat erachtet (siehe Kline, 2005), Werte von über .90 werden als hoch angesehen (siehe Fisseni, 2004).

Ebene Strategie

Die *kundenfokussierte Strategie* wurde anhand einer 2-Item-Skala erhoben und umfasst die beiden zentralen Komponenten in Form des strategischen Fokus und der Leitbildverankerung. Die zwei Items lauten: (1) *„Unser Unternehmen definiert sich über die Bedürfnisse der Kunden“* und (2) *„Service- und Kundenorientierung sind fest in dem Leitbild unseres Unternehmens verankert“* und wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst.

Das *systematische Lobmanagement* wurde anhand einer 3-Item-Skala gemessen und erhebt das Ausmass der systematischen Erfassung und Integration von positivem Kundenfeedback ins Unternehmensgeschehen. Zwei Beispiel-Items lauten: *„Unser Unternehmen arbeitet mit einem umfassenden System zur Stimulierung von positiven Kundenrückmeldungen (Dank, Lob, etc.)“* und *„Inhalte der positiven Kundenrückmeldungen (Dank, Lob, etc.) werden an die Mitarbeiter systematisch weitergegeben“*. Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst.

Zur Erfassung des *systematischen Beschwerdemanagements* wurde eine 4-Item-Skala eingesetzt, die das Ausmass der systematischen und integrativen Bearbeitung von negativem Kundenfeedback erfasst. Zwei Beispiel-Items lauten: *„Die regelmässige Auswertung der Beschwerdeanlässe führt stets zu Massnahmen und*

Aktivitäten zur Qualitätssicherung im Service" und *„Es finden regelmässig Erfolgskontrollen der eingeleiteten Massnahmen und Aktivitäten statt"*.

Ebene Struktur und Führung

Die Vorbildfunktion als vom *Top-Management vorgelebte Kundenorientierung* wurde anhand einer 2-Item-Skala erhoben und umfasst die beiden zentralen Komponenten in Form des Vorbildhandelns und der internen Kommunikation. Das Top-Mangagement gilt als Initiator und Motivator für Kundenorientierung, daher hat das Handeln des Managements sowohl eine Top-down-Wirkung und zeigt auch durch regelmässigen Austausch mit Mitarbeitern im Kundenkontakt die Bottom-up-Orientierung und Kundennähe. Die zwei Items lauten: (1) *„Mitglieder des Top-Managements pflegen regelmässig direkten Kundenkontakt"* und (2) *„Die Kommunikation zwischen Kundenkontaktpersonal / Service-Mitarbeiter und Management ist in unserem Unternehmen stark ausgeprägt und wird durch zahlreiche Angebote gefördert"*. Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu" bis 5 = „trifft voll und ganz zu") erfasst.

Das transformationale Führungsklima wurde anhand von sieben Items gemessen. Hierzu wurde die Skala von Carless und Kollegen (2000) zu *Global Transformational Leadership* eingesetzt, wobei die Bezugspunkte – dem Forschungsanliegen entsprechend – auf die Führung im Unternehmen angepasst wurden. Um die Erfassung des transformationalen Führungsklimas zu adressieren, wurden daher die Aussagen nicht auf die eigenen Führungskräfte, sondern mit kollektivem Fokus auf die Führung im Unternehmen formuliert. Drei Beispiel-Items lauten: *„Unsere Führungskräfte kommunizieren eine klare und positive Vision"* und *„Unsere Führungskräfte erzeugen Stolz bei ihren Mitarbeitern und inspirieren ihre Mitarbeiter"* sowie *„Unsere Führungskräfte stärken das Vertrauen und die Zusammenarbeit unter ihren Mitarbeitern"*. Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu" bis 5 = „trifft voll und ganz zu") erfasst. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.92$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Das *Empowering-Leadership-Klima* wurde mit einer 10-Item-Skala erhoben, basierend auf der Skala von Ahearne und Kollegen (2005) zu *Leadership Empowerment Behavior*. Es wurden zehn Items aus der 12-Item-Skala eingesetzt und die Bezugspunkte auf den kollektiven Fokus, das Führungsklima im Unternehmen, angepasst. Es wurden daher die Aussagen nicht auf die eigenen Führungskräfte, sondern auf das Empowering-Leadership im Unternehmen bezogen. Zwei Beispiel-

Items lauten: *„Unsere Führungskräfte erlauben ihren Mitarbeitern wichtige Entscheidungen selbst zu treffen, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen“* und *„Unsere Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern die Freiheit, ihre Tätigkeit so zu machen, wie die Mitarbeiter möchten“*. Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha ist mit α = 0.87 errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden.

Die *kundenintegrierte Prozessgestaltung* bezieht sich auf eine systematische Integration und Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse (Customer Integration). Die Frage erfasst Ausmass bzw. Etablierung von kundenfokussierten Prozessen, die Anregungen durch Kunden integrieren und berücksichten, sodass Handlungs- und Innovationsimpulse aus dem Marktumfeld systematisch im Unternehmen abgebildet werden. Das Item lautet daher: *„Die Durchführung von Prozessgestaltungen wird unter Berücksichtigung von Kundenerwartungen (z.B. auf Basis von Kundenbefragungen) vorgenommen“* und wurde anhand der fünfstufigen Likert-Skala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst.

Ebene Kultur und Werte

Die *Kooperationskultur* wurde anhand von vier Items gemessen. Hierzu wurde die Skala von Jaworksi und Kohli (1993) zu *Interdepartmental Connectedness* eingesetzt, um funktionsübergreifendes Zusammenarbeiten, informelle Kontakte und Austausch zwischen den Mitarbeitern zu erheben. Zwei Beispiel-Items lauten: „*In unserem Unternehmen fällt es Mitarbeitern leicht, mit Anderen unabhängig von deren Position oder Abteilungszugehörigkeit ins Gespräch zu kommen*“ und „*In unserem Unternehmen tauschen sich Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen gerne aus wenn ihre Aufgaben es erfordern*“. Die Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit α = 0.81 errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden.

Die *Innovationskultur* wurde mit einer 3-Item-Skala erfasst, basierend auf der Skala von Matsuno und Kollegen (2002) zu *Entrepreneurial Proclivity*. Hierbei wurden drei Items aus der 6-Item-Skala eingesetzt, um die beiden zentralen Werte einer offenen Innovationskultur – Offenheit für Innovation und Unternehmergeist – in Unternehmen zu adressieren. Zwei Beispiel-Items lauten: „*Bei uns im Unternehmen sprechen die Mitarbeiter mehr über Chancen als über Probleme*“ und „*Wenn es darum geht Probleme zu lösen werden bei uns neue, kreative Lösungen höher geschätzt als*

konventionelles Wissen“. Die Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.64$ errechnet, dies kann nur als ausreichend eingeschätzt werden.

Kundenfokussiertes Engagement-Klima

Das *kundenfokussierte Engagement-Klima* wurde anhand von elf Items gemessen. Hierzu wurden neun Items aus der Skala von Grant (2008) zu *Beneficiary Contact* eingesetzt, die mit jeweils drei Items die Dimensionen Tiefe, Breite und Häufigkeit des Engagements erfasst. Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erhoben. Die Dimension Tiefe erfasst die Intensität des Engagements als relationales Klima in einer Organisation. Beispiel-Items zur intensitätsbezogenen Dimension lauten: „*Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind den Kunden emotional sehr verbunden“*, „*Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben sehr enge Beziehungen zu den Kunden“* und *„Mitarbeiter führen tiefgehende Gespräche mit den Kunden“*. Die Dimension Breite erschliesst die Vielseitigkeit und Weite des Mitarbeiter-Kunden-Engagements. Ein Beispiel-Item zur vielseitigkeitsbezogenen Dimension lautet: *„Mitarbeiter tauschen sich mit vielen unterschiedlichen Kundengruppen aus“*. Ein Beispiel-Item zur häufigkeitsbezogenen Dimension lautet: *„Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben sehr oft mit Kunden zu tun“*. Ferner erfasst das kundenfokussierte Klima das Bemühen der Mitarbeiter, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und diese zu erfüllen (Nerdinger, 2003a). Um diese Fokussierung der Mitarbeiter deutlicher einzubringen, wurden zwei weitere Items von Brown und Kollegen (2002) zu Customer Orientation ergänzt. Die Items lauten: „*Mitarbeiter in unserem Unternehmen versuchen herauszufinden welches die Bedürfnisse der Kunden sind“* und *„Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben die Interessen der Kunden stets im Kopf“*.

Für die Reliabilität der Skala kundenfokussiertes Engagement-Klima wurde Cronbachs Alpha mit $\alpha = 0.89$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Produktive Energie

Die Messung der *produktiven Energie* erfolgte mit der 14-Item-Skala von Cole und Kollegen (2012). Da produktive Energie die drei Dimensionen affektiv, kognitiv und verhaltensbezogen umfasst, spiegeln entsprechende Items diese Dimensionen wider. So konnten die fünf Items zur affektiven Dimension auf einer fünfstufigen Likert-

Skala anhand von Häufigkeitseinschätzungen (1 = „niemals“ bis 5 = „extrem häufig/immer“) beantwortet werden. Ein Beispiel-Item zur affektiven Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit“*. Für die beiden weiteren Dimensionen wurden die Antworten auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand der Zustimmung (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme vollkommen zu“) erfasst. Hierbei wurde die kognitive Dimension anhand von fünf Items erhoben. Ein Beispiel-Item zur kognitiven Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben den gemeinsamen Wunsch etwas zu bewegen“*. Die verhaltensbezogene Dimension wurde anhand von vier Items erfasst. Ein Beispiel-Item zur verhaltensbezogenen Dimension lautet: *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern“*.

Für die Reliabilität der Skala produktive Energie wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von $\alpha = 0.90$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Produktive Energie aus Kundensicht

Die *produktive Energie aus Kundensicht* wurde durch die Kunden der jeweiligen Unternehmen eingeschätzt und anhand von 14 Items erfasst. Hierzu wurden die Skala von Cole und Kollegen (2012) zu organisationaler produktiver Energie eingesetzt und um den Bezugspunkt „Firmenname“ ergänzt. Die fünf Items zur affektiven Dimension wurden auf einer elfstufigen Likert-Skala anhand von Häufigkeitseinschätzungen (0 = „niemals“ bis 10 = „extrem häufig/immer“) beantwortet. Beispiel-Items zur affektiven Dimension lauten: *„Die Mitarbeiter von [Firmenname] sind begeistert von ihrer Arbeit“* und *„Mitarbeiter von [Firmenname] fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit“*. Für die beiden weiteren Dimensionen wurden die Antworten auf einer elfstufigen Likert-Skala anhand der Zustimmung (0 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 10 = „stimme vollkommen zu“) erfasst. Beispiel-Items zur kognitiven Dimension lauten: *„Mitarbeiter von [Firmenname] sind derzeit sehr aufmerksam“* und *„Mitarbeiter von [Firmenname] haben den gemeinsamen Wunsch etwas zu bewegen“* und zur verhaltensbezogenen Dimension: *„Mitarbeiter von [Firmenname] arbeiten momentan mit einer sehr hohen Geschwindigkeit“*. Für die Reliabilität dieser Skala in dieser Stichprobe wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von $\alpha = 0.94$ errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden. Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte-Berechnungen ergaben: ICC (1) = .05, ICC (2) = .71. Diese Werte berechtigen daher zur Aggregation auf Unternehmensebene (Bliese, 2000; Chen et al., 2004)

4.3.2 Analyse

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte mittels Korrelationsanalysen, um den Zusammenhang zwischen den Faktoren der Managementsysteme und dem kundenfokussiertem Engagement-Klima zu untersuchen.

Hierbei wurde zunächst der direkte Zusammenhang der strukturellen Rahmenbedingungen und des kundenfokussierten Klimas geprüft. Da die Ergebnisse der vorangegangenen Studie und Exploration (Kap 2.4 und 3.5) einen positiven Zusammenhang des Engagement-Klimas mit der produktiven Energie der Unternehmen sowie den Einfluss des Klimas auf die von den Kunden wahrgenommene Energie zeigten, wurden zudem mögliche direkte Zusammenhänge dieser Faktoren mit der produktiven Energie im Unternehmen sowie der produktiven Energie aus Kundensicht untersucht.

Alle Berechnungen wurden mit der Statistiksoftware „SPSS 21“ durchgeführt. Da alle in die Analyse eingehende Daten Intervallskalenniveau aufweisen, wurden die Zusammenhänge anhand des Pearson‘schen Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten (r) berechnet und auf Signifikanz überprüft (Bortz, 2005). Bei der Interpretation der ermittelten Korrelationskoeffizienten kann – basierend auf den Konventionen von Cohen (1988) – bei $r \approx .1$ von einem eher schwachen, ab $r \approx .3$ von einem mittleren und ab $r \approx .5$ von einem starken korrelativen Zusammenhang ausgegangen werden.

4.4 Ergebnisse

4.4.1 Deskriptive Statistik und Hypothesentestung

Die vorliegende Tabelle 4-1 weist die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen aller in dieser Studie verwendeten Variablen auf.

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass alle Faktoren der Managementsysteme einen hochsignifikanten Zusammenhang mit dem kundenfokussierten Engagement-Klima aufweisen. Kundenfokussierte Strategie ($r = .57$, $p < .01$), kundenintegrierte Prozessgestaltung ($r = .64$, $p < .01$) und Kooperationskultur ($r = .71$, $p < .01$) korrelieren hoch in der erwarteten Richtung mit Engagement-Klima. Ferner stehen alle führungsbezogenen Variablen, wie transformationales Führungsklima ($r = .63$, $p <$

.01), Empowering-Leadership-Klima ($r = .68$, $p < .01$) und Vorbildhandeln des Top-Managements ($r = .61$, $p < .01$) in engem Zusammenhang zum Engagement-Klima.

Die aufgestellten Hypothesen, wonach Faktoren der Managementsysteme Strategie (H6) sowie Struktur und Führung (H7) und Kultur (H8) in einem positiven Zusammenhang mit dem Engagement-Klima steht, werden durch diese Ergebnisse bestätigt.

Die Ergebnisse in Tabelle 4-1 zeigen zudem, dass es hochsignifikante Zusammenhänge zwischen produktiver Energie und fast allen Faktoren der Managementsysteme gibt. So steht etwa auch eine kundenintegrierte Prozessgestaltung in engem Zusammenhang zur produktiven Energie ($r = .54$, $p < .01$).

Tabelle 4-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

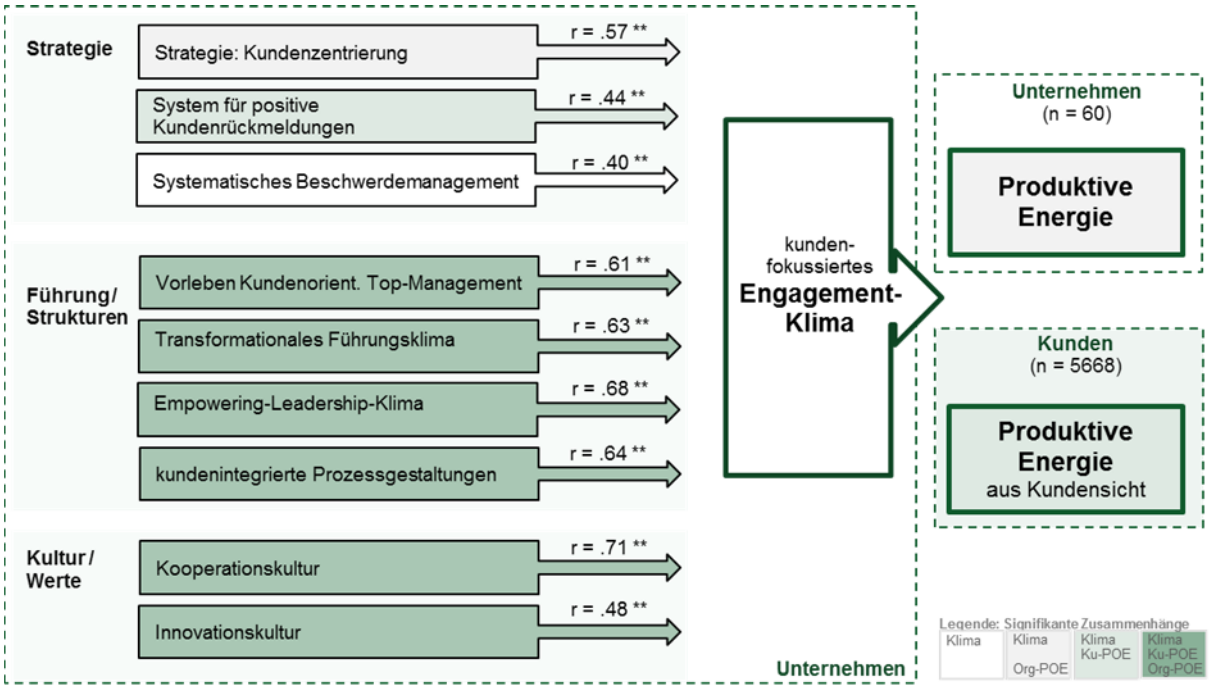
		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Kundenfokussierte Strategie	4.66	.68											
2	Lobmanagement	3.54	1.29	.27*										
3	Beschwerdemanagement	4.11	.83	36**	51**									
4	Vorbildhandeln Top-Management	4.38	.72	58**	.23	.20								
5	Transformationales Führungsklima	4.23	.59	39**	.28*	.19	60**							
6	Empowering-Leadership-Klima	4.05	.52	64**	37**	40**	60**	79**						
7	Kundenintegrierte Prozessgestaltung	4.28	.74	58**	.32*	.32*	43**	60**	61**					
8	Kooperationskultur	4.44	.55	44**	36**	.30*	56**	69**	70**	56**				
9	Innovationskultur	4.05	.57	48**	37**	.15	61**	54**	63**	43**	43**			
10	Engagement-Klima	4.38	.49	57**	44**	40**	61**	63**	68**	64**	71**	48**		
11	Produktive Energie	4.08	.44	45**	.25	.22	52**	51**	55**	54**	47**	49**	54**	
12	Produktive Energie aus Kundensicht	7.00	.48	.10	.26*	-.02	.29*	40**	.30*	38**	.26*	.30*	39**	.13

Anmerkung: *p <.05; **p <.01 (2-seitig). Variable produktive Energie aus Kundensicht erhoben mit 11-Likert-Skala; alle anderen Variablen erhoben mit 5-Likert-Skala.

Des Weiteren existiert ein direkter Einfluss der Faktoren auf die von Kunden wahrgenommene Energie: Sieben Faktoren weisen signifikante Zusammenhänge in dieser Hinsicht auf. So stehen beide Führungsklimata und die vom Top-Management vorgelebte Kundenorientierung in positiver Beziehung zur Energie aus Kundensicht, während eine kundenfokussierte Strategie keine Signifikanz aufzeigt. Interaktionsbezogene Faktoren wie Kooperations- und Innovationskultur, Integration von Kunden in die Prozessgestaltung sowie positives Feedbackmanagement korrelieren signifikant mit der produktiven Energie aus Kundensicht. Hingegen besteht für ein Beschwerdemanagement kein signifikanter Zusammenhang. Im Hinblick auf die Konventionen zur Interpretation nach Cohen (1988) zeigen vor allem transformationales Führungsklima ($r = .40$, $p < .01$) und kundenfokussierte Prozessgestaltung ($r = .38$, $p < .01$) sowie auch Empowering-Leadership-Klima ($r = .30$, $p < .05$), Innovationskultur ($r = .30$, $p < .05$) und Vorbildhandeln des Top-Managements ($r = .29$, $p < .05$) mittlere Effektgrössen auf (Bortz, 2005).

Abbildung 4-2 zeigt die Ergenisse in einer Übersicht.

Abbildung 4-2: Zusammenhang zwischen Faktoren der Managementsysteme und Engagement-Klima - Ergebnisübersicht



4.5 Anwendungsorientierte Exploration

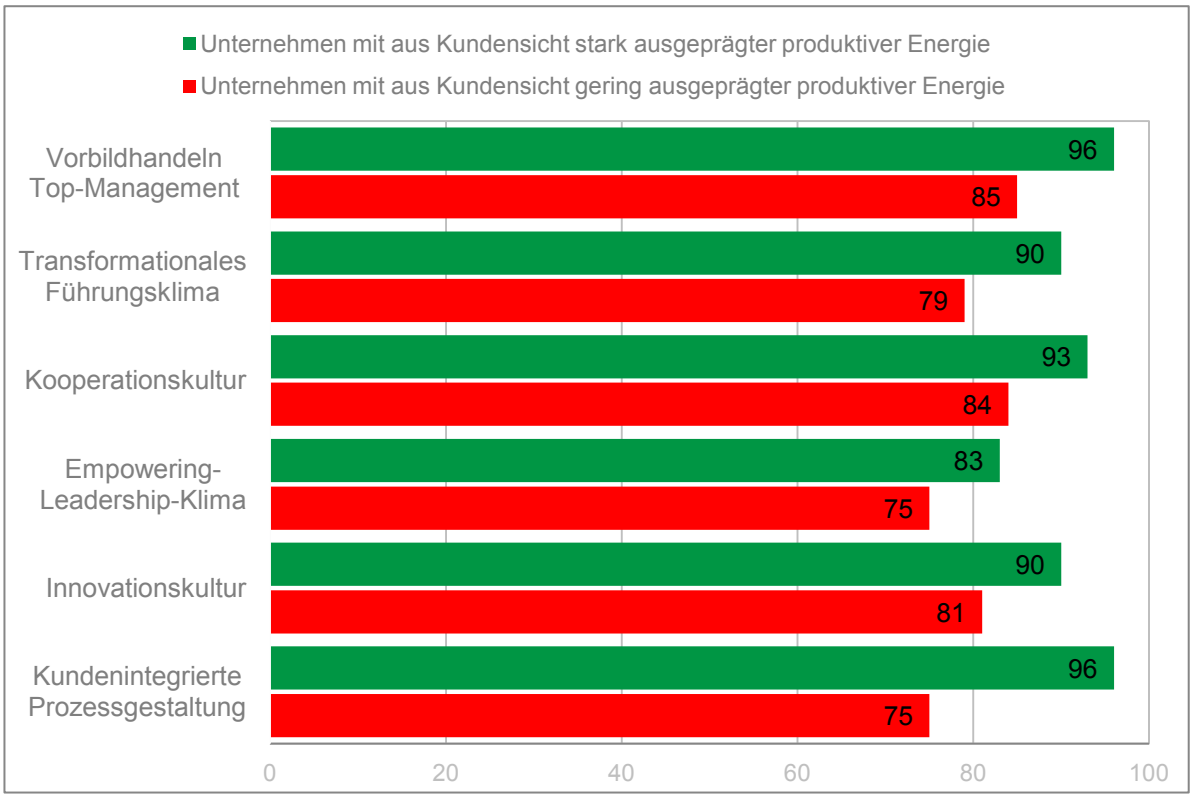
Die Ergebnisse der Hypothesentestung zeigen, dass die im Rahmenmodell aufgestellten Faktoren auf den Ebenen Strategie, Struktur/Führung und Kultur in einem positiven, hochsignifikanten Zusammenhang zum kundenfokussierten Engagement-Klima im Unternehmen stehen. So konnte beispielsweise aufgezeigt werden, dass eine kundenfokussierte Strategie, ein starkes Vorbildhandeln des Top-Managements, ausgeprägtes transformationales Führungsklima und Empowering sowie hohe Kooperationskultur und auch Prozesse, die Kunden und ihr Feedback berücksichtigen, mit einer hohen Ausprägung des kundenfokussierten Engagement-Klimas einhergehen. Mit Blick auf Ansatzpunkte für die unternehmerische Praxis schliesst sich die Frage an, ob bestimmte Faktoren eine besondere Relevanz aufzeigen.

Bei einer Gesamtbetrachtung der Einflussfaktoren fällt auf, dass sechs Faktoren eine besondere Relevanz für die Praxis haben, da sie auch direkt die produktive Energie der Unternehmen und die Energiewahrnehmung der Kunden beeinflussen. Dies bedeutet, sie wirken zum einen nach Innen – über den Einfluss auf das Engagement-Klima und die Energie – zeigen aber auch einen Effekt nach Aussen – auf die von Kunden wahrgenommene Energie. Diese Zusammenhänge zeigen sich für: Vorbildhandeln des Top-Managements, transformationales Führungsklima, Empowering-Leadership-Klima, Kooperations- und Innovationskultur sowie kundenintegrierte Prozessgestaltung.

Im Hinblick auf die produktive Energie ist dies wenig überraschend, da – wie zuvor dargestellt – das Modell von Bruch und Vogel (2009, 2011) den Einfluss dieser Faktoren bereits berücksichtigt. Die Wirkung auf die Kundenwahrnehmung der Energie wurde jedoch bisher empirisch noch nicht nachgewiesen und deutet auf weitere Potenziale hin, da diese Faktoren damit auch gleichzeitig Stellhebel für die Kundenbegeisterung darstellen können.

Abbildung 4-3 stellt die beschriebenen Wirkzusammenhänge dar, indem – im Hinblick auf die verschiedenen Faktoren – Unternehmen, bei denen Kunden eine hohe produktive Energie wahrnehmen, mit Unternehmen aus Kundensicht geringer produktiver Energie verglichen werden.

Abbildung 4-3: Ausprägung der intraorganisationalen Faktoren zwischen Unternehmen mit hoher und niedriger produktiver Energie aus Kundensicht im Vergleich



Demnach zeigen alle sechs Faktoren einen positiven Einfluss auf die von Kunden wahrgenommene produktive Energie des Unternehmens. Dies verdeutlicht noch einmal die Bedeutung der Managementsysteme und -praktiken über die intraorganisationale Wirkung hinaus. Der organisationale Kundenfokus wird durch die Kunden erlebt und hat damit auch Einfluss auf die Aussenwahrnehmung des Unternehmens.

Handlungsfelder aus der Praxis

Vor allem Erkenntnisse aus der Praxis deuten darauf hin, dass es trotz der hohen Priorisierung der Kundenfokussierung bisher nur wenigen Organisationen gelingt, ein hohes kollektives Engagement für Kunden im ganzen Unternehmen systematisch aufzubauen und langfristig zu etablieren. So behaupten laut einer Studie 91 % der Unternehmen eine starken Kundenfokus zu besitzen – nur 10 % der Kunden stimmen dem zu (Forrester Research, 2012). Im Hinblick auf die Herausforderungen der Praxis stellt sich daher die Frage, welche Hürden und Hindernisse sich in der Praxis ergeben und ob bestimmte Faktoren für eine erfolgreiche Gestaltung besonderes wirksam sind.

Wie auch in Kapitel 1.2 deutlich wurde, zeigen sich Herausforderungen in der Praxis vor allem in drei Themenbereichen:

- **Vorbildwirkung (Führungsaspekt)** – geringe Vorbildwirkung für gelebte Kundenorientierung, kaum Identifikation mit kundenfokussierter Strategie (u.a. Pundt & Nerdinger, 2011; Schögel & Herhausen, 2011)
- **Zusammenarbeit (Kooperationsaspekt)** – Silo-Denken, Bereichsegoismen, wenig proaktives Handeln (u.a. Gulati, 2007; Schögel, Oral, & Nenstiel, 2014)
- **Kundennähe (Interaktionsaspekt)** – wenig Marktorientierung und Innovation, kaum Integration und Interaktion mit Kunden, geringe Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse (L. R. Brown & Brown, 2014)

Die zuvor dargestellten Ergebnisse zeigten den Zusammenhang der einzelnen Faktoren zum kundenfokussierten Engagement-Klima auf. Sie sagen jedoch nichts darüber aus, ob es besonders wirksame Kombinationen gibt, aus denen sich Handlungsfelder für die Umsetzung in der Praxis aufspannen lassen. Nachfolgend soll daher die Wirkung der Faktoren für diese drei Handlungsfelder genauer untersucht werden, um entsprechende Ansatzpunkte für die Praxis ableiten zu können.

Aufgrund der hohen Relevanz wurden hierfür die sechs zuvor angeführten Faktoren herangezogen, von denen jeweils zwei den drei Handlungsfeldern zugeordnet werden konnten. Entsprechend gehen folgende Faktoren in die Folgeuntersuchung ein:

Führungsaspekt

- Vorbildwirkung als vom Top-Management vorgelebte Kundenorientierung
- transformationales Führungsklima

Kooperationsaspekt

- Kooperationskultur
- Empowering-Leadership-Klima

Interaktionsaspekt

- Innovationskultur mit Marktorientierung und Kundennähe
- kundenintegrierte Prozessgestaltung

Zur Prüfung kombinierter Effekte werden für die drei Handlungsfelder jeweils multiple lineare Regressionsanalysen (Ordinary Least Squares (OLS)) gerechnet. Diese Verfahren ermöglichen es, durch eine schrittweise Hinzufügung von Variablen signifikante Änderungen der erklärten Gesamtvarianz (R^2) zu überprüfen (Bortz,

2005). So kann getestet werden, welche Wirkungen die Kombinationen auf das kundenfokussierte Engagement-Klima ausüben.

Führungsaspekt // Vorbildhandeln Top-Management und transformationales Führungsklima

Das Top-Management kann als Initiator und Motivator für Kundenorientierung wirken, da ihr Handeln sowohl eine Top-down-Wirkung ausübt sowie durch regelmässigen Austausch mit Mitarbeitern im Kundenkontakt auch eine Bottom-up-Orientierung und die Kundennähe signalisiert. Es hat somit als symbolische Aktivität eine hohe Sichtbarkeit im ganzen Unternehmen (Hambrick, Cannella Jr., & Pettigrew, 2001). Ein transformationales Führungsklima kann die Kundenorientierung im direkten Mitarbeiter-Führungskraft-Erleben inspirierend übermitteln und so das Engagement für die gemeinsamen Ziele begeisternd fördern (Morhart, Herzog, & Tomczak, 2009; Morhart, Jenewein, & Tomczak, 2012)

Es ist daher anzunehmen, dass eine vom Top-Management vorgelebte Kundenorientierung und ein transformationales Führungsklima in Unternehmen eine wirksame Kombination zur Steigerung des kundenfokussierten Engagements-Klimas darstellen können.

Tabelle 4-2: Regressionsanalyse zur Wirkung von Vorbildhandeln Top-Management und transformationalem Führungsklima auf das kundenfokussierte Engagement-Klima

		Schritt 1			Schritt 2		
	Variable	β	b	SE	β	b	SE
Konstante	b0		49.07	6.16		26.55	8.48
Schritt 1	Vorbildhandeln Top-Management	.61 ***	.42 ***	.07	.36 ***	.25 ***	.08
Schritt 2	Transformationales Führungsklima				.42 ***	8.35 ***	.10
	R^2		.37			.48	
	ΔR^2		.37 ***			.11 ***	

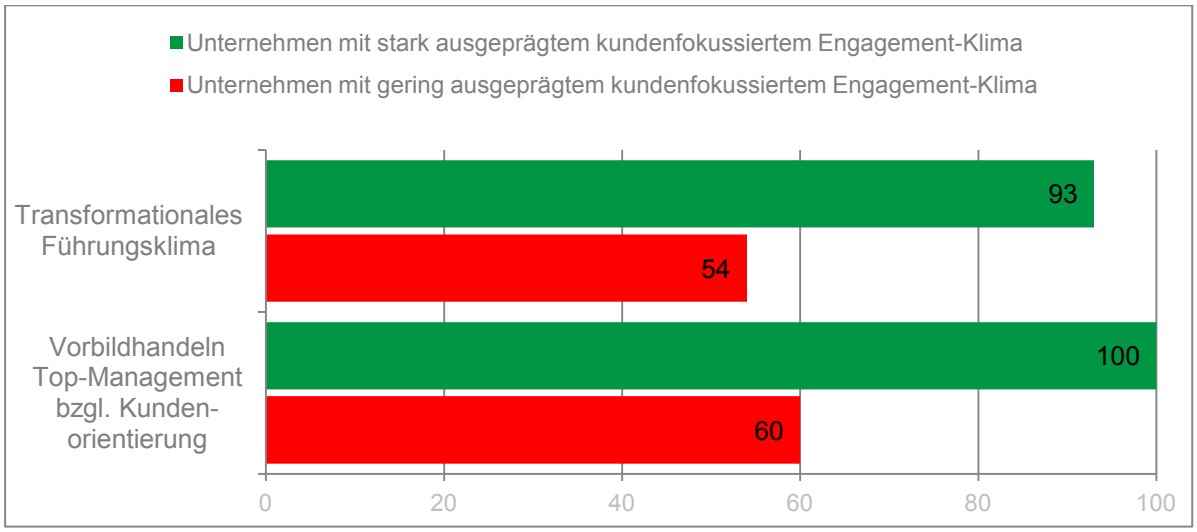
Anmerkung: *p <.05; **p <.01; ***p <.001

Tabelle 4-2 stellt die Ergebnisse der Regressionsanalyse dar und zeigt den Einfluss des kundenorientierten Vorbildhandelns des Top-Managements auf das kundenfokussierte Engagement-Klima auf (β = .61, $p < .001$, R^2 = .37). Durch die

Hinzunahme des transformationale Führungsklimas im zweiten Schritt erhöht sich die aufgeklärte Varianz des kundenfokussierten Engagement-Klimas um 11 % ($R^2 = .48$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .11$). Die Regressionsgewichte verdeutlichen die Wirkung, die beide Faktoren auf das Engagement-Klima ausüben: Sowohl das Vorbildhandeln des Top-Management ($\beta = .36$, $p < .001$) als auch das transformationale Führungsklima ($\beta = .42$, $p < .001$) zeigen ähnlich grosse Effekte, wobei das transformationale Führungsklima den grösseren Beitrag zur Varianzaufklärung leistet.

Abbildung 4-4 verdeutlicht dies nochmals und zeigt mit Blick auf die beiden Faktoren den Unterschied zwischen Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima.

Abbildung 4-4: Vergleich des Vorbildhandelns des Top-Managements sowie des transformationalen Führungsklimas zwischen Unternehmen mit stark und Unternehmen mit gering ausgeprägtem kundenfokussiertem Engagement-Klima



Kooperationsaspekt // Kooperationskultur und Empowering-Leadership-Klima

Die Bedeutung einer vertrauensbasierten Kooperationskultur für das Engagement in Unternehmen wird vielfach betont. So bekräftigte auch Hilb (2009), dass breite Vertrauensspannen in Unternehmen mit Vorgenetzten statt Vorgesetzten sowie Handlungsfreiräume Mitarbeiter zu engagierten „Mit-Unternehmern“ machen (Hilb, 2009, 2011).

Zudem fördert ein Empowerment durch die Führungskräfte die Befähigung der Mitarbeiter, indem Kompetenzen und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter gestärkt (X. Zhang & Bartol, 2010), zur Eigeninitiative motiviert und Entscheidungsfreiheiten

eröffnet werden – und dies ein flexibleres Eingehen auf die Kundenbedürfnisse ermöglicht (Wilder et al., 2014). Für die Mitarbeiter signalisiert dies auch die Wertschätzung für das Engagement in der ganzen Organisation (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Es ist daher anzunehmen, dass eine vertrauensbasierte Kooperationskultur in Unternehmen und ein Empowering-Leadership-Klima eine wirksame Kombination zur Steigerung des kundenfokussierten Engagements-Klimas darstellen können.

Tabelle 4-3: Regressionsanalyse zur Wirkung von Kooperationskultur und Empowering-Leadership-Klima auf das kundenfokussierte Engagement-Klima

		Schritt 1			Schritt 2		
	Variable	β	b	SE	β	b	SE
Konstante	b0		1.50	.37		1.13	.37
Schritt 1	Kooperationskultur	.71 ***	.65***	.08	.47 ***	.42***	.11
Schritt 2	Empowering-Leadership-Klima				.36 **	.34 **	.12
	R^2		.51			.58	
	ΔR^2		.51 ***			.07**	

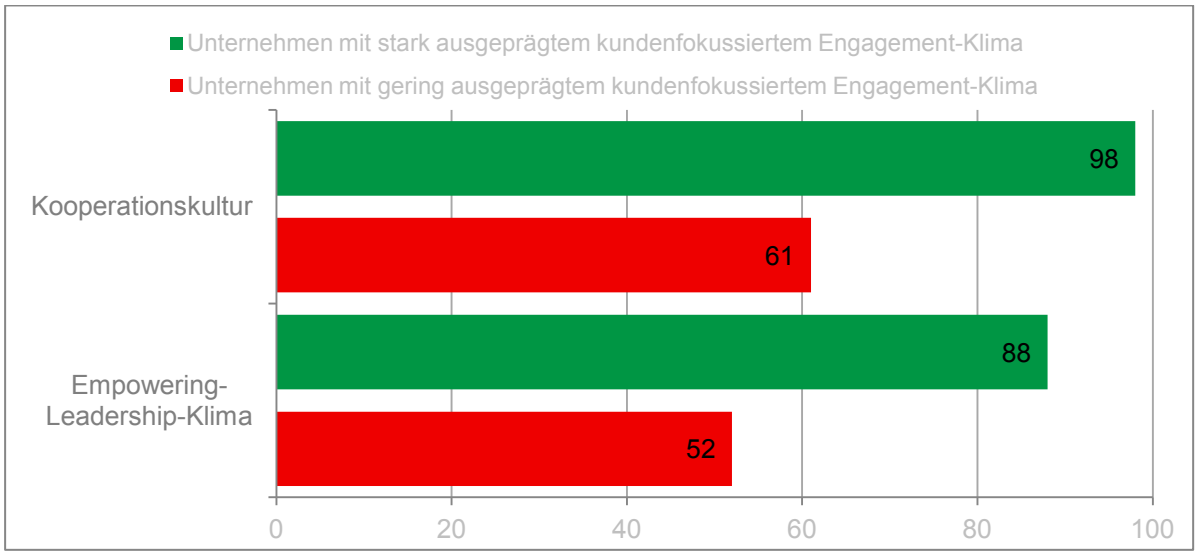
Anmerkung: *p <.05; **p <.01; ***p <.001

Tabelle 4-3 zeigt im ersten Schritt den Einfluss der Kooperationskultur auf das kundenfokussierte Engagement-Klima auf ($\beta = .71$, $p < .001$, $R^2 = .51$). Durch die Hinzunahme des Empowering-Leadership-Klimas im zweiten Schritt erhöht sich die aufgeklärte Varianz des kundenfokussierten Engagement-Klimas um 7 % ($R^2 = .58$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .07$). Die Regressionsgewichte spiegeln die Wirkung wider, die beide Faktoren auf das Engagement-Klima ausüben: Kooperationskultur ($\beta = .47$, $p < .001$) und Empowering-Leadership-Klima ($\beta = .36$, $p < .001$) leisten demnach einen wesentlichen Beitrag zur Aufklärung der Varianz, wobei die Kooperationskultur den grösseren Effekt zeigt.

Den Ergebnissen zufolge wirken sich übergreifende Zusammenarbeit sowie die Befähigung der Mitarbeiter und Stärkung ihrer Handlungsspielräume – im Sinne eines Empowerment durch Mitgestaltung – förderlich auf das Engagement für Kunden aus.

Abbildung 4-5 verdeutlicht dies nochmals und zeigt mit Blick auf die beiden Faktoren den Unterschied zwischen Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima.

Abbildung 4-5: Vergleich der Kooperationskultur sowie des Empowering-Leadership-Klimas zwischen Unternehmen mit stark und Unternehmen mit gering ausgeprägtem kundenfokussiertem Engagement-Klima



Interaktionsaspekt // Innovationskultur und kundenintegrierte Prozessgestaltung

Eine Innovationskultur, die Offenheit nach aussen durch Marktorientierung und nach innen durch Austausch anregt, intensiviert kreative Dynamiken und Wissenstransfer bei den Mitarbeitern, so dass Kunden- und Innovationsimpulse im Unternehmen zirkulieren und daher zu kreativen Ideen und Lösungsfindungen inspirieren (Amabile et al., 2005; Ekvall, 1996).

Die Gestaltung von kundenfokussierten Prozessen, die Anregungen durch Kunden integrieren und berücksichten und somit die Bedürfnisse der Kunden systematisch im Unternehmen abbilden, zeigen Orientierungshinweise für alle Mitarbeiter auf, wie Engagement für Kunden in der Organisation umgesetzt werden kann.

Es ist daher anzunehmen, dass eine inspirierende – offene, aktivierende – Kultur und ein kundenintegrierte Prozessgestaltung eine wirksame Kombination zur Steigerung des kundenfokussierten Engagements-Klimas darstellen kann.

Tabelle 4-4 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse. Der Einfluss der Innovationskultur auf das kundenfokussierte Engagement-Klima ist im ersten Schritt signifikant (β = .48, $p < .001$, R^2 = .23). Die Hinzunahme der kundenintegrierten

Prozessgestaltung im zweiten Schritt erhöht die aufgeklärte Varianz des kundenfokussierten Engagement-Klimas um 24 % (R^2 = .46, p < .001, ΔR^2 = .24). Die Regressionsgewichte verdeutlichen die Wirkung, die beide Faktoren auf das Engagement-Klima ausüben: Innovationsskultur (β = .25, p < .01) und die kundenintegrierte Prozessgestaltung (β = .54, p < .001) leisten einen signifikanten Beitrag zur Aufklärung der Varianz, wobei die kundenintegrierte Prozessgestaltung den deutlich stärkeren Effekt aufzeigt.

Tabelle 4-4: Regressionsanalyse zur Wirkung von Innovationskultur und kundenintegrierte Prozessgestaltung auf das kundenfokussierte Engagement-Klima

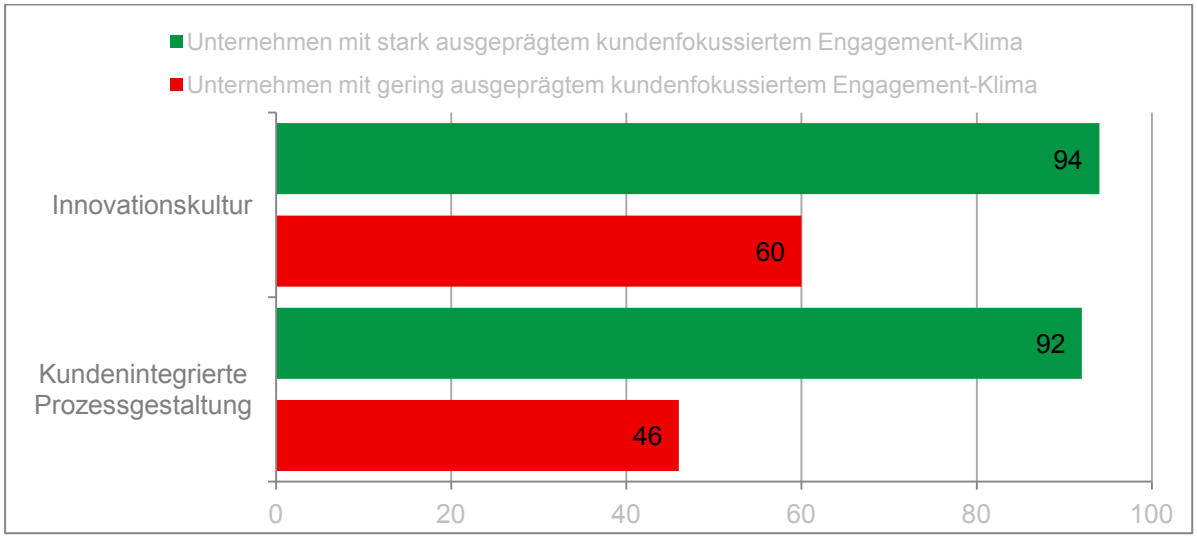
		Schritt 1			**Schritt 2**		
	Variable	β	b	SE	β	b	SE
Konstante	b0		2.69	.41		1.96	.38
Schritt 1	Innovationskultur	.48 ***	.42***	.10	.25 **	.22**	.09
Schritt 2	Kundenintegrierte Prozessgestaltung				.54 ***	.36 ***	.07
	R^2		.23			.46	
	ΔR^2		.23 ***			.24 ***	

Anmerkung: *p <.05; **p <.01; ***p <.001

Den Ergebnissen zufolge, ist es die Integration der Kundeninteressen ins Unternehmensgeschehen und somit die Verdeutlichung der Kundenbedürfnisse, die das Engagement der Mitarbeiter anregen können. Für die Praxis zeigt dies Ansatzpunkte auf, wie Unternehmen die Interaktionen sowie Schnittstellen mit ihren Kunden gestalten und intensivieren können, um somit auch die kollektive Kundenorientierung zu fördern.

Abbildung 4-6 verdeutlicht dies nochmals und zeigt mit Blick auf die beiden Faktoren den Unterschied zwischen Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima.

Abbildung 4-6: Vergleich der Innovationskultur sowie der kundenintegrierten Prozessgestaltung zwischen Unternehmen mit stark und Unternehmen mit gering ausgeprägtem kundenfokussiertem Engagement-Klima



4.6 Zwischenfazit und Praxisbeispiel

In dieser Studie wurde zunächst ein Rahmenmodell aufgestellt, das interne Faktoren auf den Ebenen Strategie, Struktur/Führung und Kultur umfasst, die das kundenfokussierte Engagement-Klima im Unternehmen positiv beeinflussen können.

Die Ergebnisse der Hypothesentestung zeigen, dass beispielsweise eine kundenfokussierte Strategie, ein starkes Vorbildhandeln des Top-Managements, ausgeprägtes transformationales Führungsklima und Empowering sowie hohe Kooperationskultur und kundenintegrierte Prozessgestaltungen mit einer hohen Ausprägung des kundenfokussiertem Engagement-Klimas einhergehen. Ferner konnten für einige Faktoren des Rahmenmodells auch direkte Zusammenhänge zur produktiven Energie im Unternehmen sowie zur produktiven Energie aus Kundensicht nachgewiesen werden.

Ferner wurde mit der anwendungsorientierten Exploration der Bezug zwischen Handlungsfeldern in der unternehmerischen Praxis und den hierzu relevanten Faktoren hergestellt und mögliche Ansatzpunkte aufgezeigt. Die Ergebnisse zeigen beispielsweise, dass eine vom Top-Management vorgelebte Kundenorientierung und ein transformationales Führungsklima in Unternehmen eine wirksame Kombination zur Steigerung des Engagements für Kunden darstellt.

Wie Unternehmen mit einer ganzheitlichen Herangehensweise und durch eine gezielte Ausrichtung der Managementsysteme Strategie, Führung und Kultur auf den Kunden das Engagement ihrer Mitarbeiter langfristig fördern können und wie sich dieser Prozess gestaltet, verdeutlicht das Praxisbeispiel der Graubündner Kantonalbank.

4.6.1 Praxisbeispiel „Kunde im Fokus“ bei der Graubündner Kantonalbank

Einleitung und Hintergrund

Für die Graubündner Kantonalbank (GKB) mit Hauptsitz in Chur – Schweizer Traditionsbankhaus und heute rund 1000 Mitarbeitern an 60 Standorten – steht seit einer Neuausrichtung im Jahre 2002 der Kunde im Zentrum des Handelns.

Anlass für diesen Wandel war eine sich nach langer Phase des erfolgreichen Wachstums abzeichnende Stagnationsphase. Diese wurde einerseits durch die allgemeine Wirtschaftslage und erstarkte Mitbewerber im Markt beeinflusst, aber auch durch unternehmensinterne Strukturen. Die Strukturen und Prozesse waren über Jahrzehnte gewachsen, eine langjährige Erfolgssicherheit prägte die Unternehmenskultur. Basierend auf der festen Überzeugung des neuen Geschäftsführers, dass diese Stagnationsphase nur durch eine strategische Neupositionierung der Bank mit konsequenter Fokussierung auf den Kunden zu überwinden sei, begann die GKB im Jahr 2002 mit einem umfassenden Change-Prozess. Dieser erforderte den Wandel von einer traditionellen, etwas schwerfälligen Universalbank zu einer modernen Vertriebsbank, um so mit erhöhter Agilität und starker Kundenorientierung die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Hierfür wurden in dieser ersten Change-Phase die Neuausrichtung der Bank in Strategie und Leitbild verankert, die Unternehmensstruktur reorganisiert, Prozesse auf die Kundenschnittstellen ausgerichtet und somit der Bezugsrahmen zur Kundenfokussierung gestaltet. Nach erfolgreicher Umsetzung dieser strukturellen Bedingungen im Jahr 2005 zeigte sich jedoch, dass die Kunden noch wenig davon im konkreten Erleben spüren. Für die Initiatoren des Wandels führte dies zur Erkenntnis „Kundenorientierung lebt davon, dass wir Kundenorientierung leben!“, so ihr Fazit und dies nur durch einen Kulturwandel zu erreichen sei. Dieser erfordere eine dauerhafte Änderung im Denken und Handeln – und rückte somit alle Mitarbeiter in den Fokus des Wandels.

Wie lässt sich jedoch ein Wandel gestalten, der Denken und Handeln aller Mitarbeiter auf die Kundenbedürfnisse ausrichtet und als Leitmotiv der täglichen Arbeit verinnerlicht?

„Um das Engagement und die Begeisterung aller Mitarbeitenden hierfür entfachen zu können, erforderte es eine Änderung im Führungsverständnis“, erläutert Dr. Alex Villiger, Leiter Personal und Mitglied der Direktion bei der GBK im Rahmen des mit ihm geführten Interviews. Und dies könne nur gelingen, „wenn wir uns von „Ziele setzen“ verabschieden“. Das neue Führungsverständnis sollte sich von einer transaktionalen Führung hin zu einer transformationalen, inspirierenden Führung entwickeln, die gezielt Energien und Emotionen anspricht. Führungskräfte leben in diesem Ansatz den Sinn und die Bedeutung der Kundenorientierung vor. Dr. Alex Villiger betont: „Gelebte Kundenorientierung ist ein hohes Ziel und ein langfristiger Prozess, sie kann nicht befohlen werden, sondern muss aus Überzeugung wachsen” – denn die eigenen Mitarbeiter müssen diese Überzeugung und Begeisterung in sich tragen und im Kundenkontakt „ausstrahlen“ und auch nur mit hoher Energie und Engagement kann das Ergründen und Erfüllen der Kundenbedürfnisse gelingen.

Die GKB stand somit vor einem Veränderungsprozess, der im Gegensatz zum strukturellen Wandel nicht angeordnet werden konnte, sondern von allen freiwillig gelebt werden musste. Dies ist ein langer Wandlungsprozess: eine Kultur von „Inside-Out“ nun zu „Outside-In“ zu denken und das Leitmotiv „wie können wir bestmöglich die Bedürfnisse des Kunden erfüllen“ ins Zentrum zu stellen. Aus diesem Grund verfolgt die GKB seit 2004 eine ganzheitliche und prozesshafte Herangehensweise, die die Bereiche Führung, Strategie und Kultur umfasst und mit gezielten Entwicklungsprogrammen und Massnahmen den kontinuierlichen Wandel voranbringt.

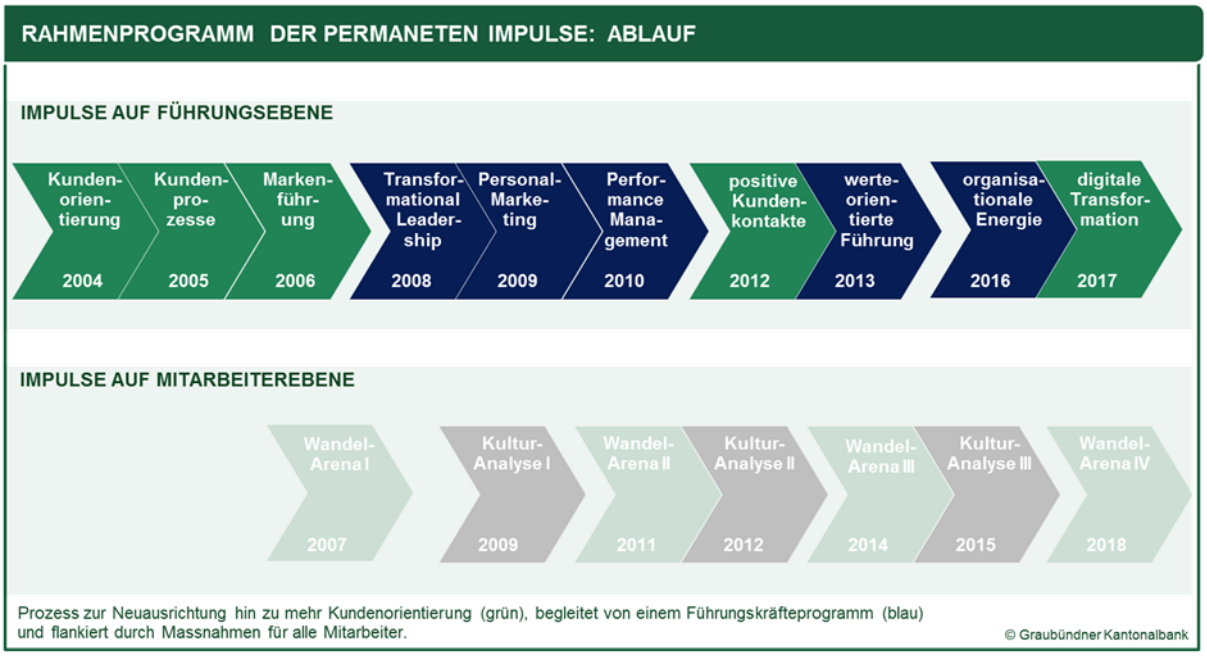
Rahmenprogramm der permanenten Impulse

Die GKB hat mit ihrem „Programm der permanenten Impulse“ einen solchen Gestaltungsrahmen für den Kulturwandel entwickelt, der sich in seiner Gesamtausrichtung und Zielsetzung auf den Kunden fokussiert und in der Umsetzung den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt.

Das „Programm der permanenten Impulse“ besteht aus drei zentralen Elementen:

- das Führungskräfteprogramm
- Wandelarenen, um Impulse auf die Mitarbeiterebene auszustrahlen
- begleitende Kulturanalyse als Standortbestimmung im Veränderungsprozess

Abbildung 4-7: Programm der permanenten Impulse bei der GKB



Im Rahmen des Wandel-Prozesses wurden diese Programmelemente entwickelt, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

Führungskräfteprogramm der GKB: Das Führungskräfte-Programm, das bereits seit 2004 die Neuausrichtung der Bank stützt und entsprechende Impulse auf der Führungsebene setzt, war zunächst das zentrale Element des Prozesses. Das Programm – in Kooperation mit externen Partnern entwickelt und als Management-Development-Programm fest bei der GKB etabliert – verdeutlicht mit dem Doppelfokus „Kundenorientierung“ und „transformationale Führung“ die Strategie und Führungsphilosophie der Bank.

Wandelarena: Auf der Mitarbeiterebene werden bei der GKB seit 2007 Wandelarenen für die Mitarbeiter durchgeführt. Dies sind Grossgruppenworkshops mit Fokus „Kundenorientierung“ und Reflexion, Diskussion und Entwicklung zu jeweils unterschiedlichen Themenschwerpunkten. Das Konzept der Wandelarena ermöglicht somit, parallel zu den Impulsen auf der Führungsebene auch direkt Impulse auf der Mitarbeiterebene zu setzen.

Kulturanalyse: Die Kulturanalyse ermöglicht eine Standortbestimmung im Veränderungsprozess und zeigt zudem, wo etwa in Führung und im Strategietransfer weitere Potenziale erschlossen werden können. Dieses Instrument wird in Form einer Mitarbeiterbefragung zu den relevanten Fokusthemen Strategie, Führungsqualität, Kultur im Dreijahresrhythmus eingesetzt. Anhand dieser Impulse aus der Belegschaft

und zu den Fokusthemen können Handlungsfelder identifiziert und entsprechende Massnahmen und Aktivitäten abgeleitet werden.

Gestaltung // Prozessgestaltung der permanenten Impulse

Die Steuerung und Prozessplanung erfolgt mit einer 3-Jahres-Perspektive und legt die Stossrichtung und den übergeordneten Themenfokus fest – wie etwa in der ersten Phase Kundenorientierung, dann transformationale Führung.

„Wir schauen immer 2-3 Jahre voraus, ermessen, entwickeln Ideen für die Umsetzungen und setzen mit diesen Aktivitäten zunächst die Impulse auf den Ebenen Führung und Mitarbeiter“, erläutert Dr. Alex Villiger. „Diese Erfahrungen werden kontinuierlich reflektiert und somit systematisch Erkenntnisse gewonnen, die im nächsten Schritt als weitere Impulse in den Prozess auf allen Ebenen einfliessen und einen Motor der Entwicklung darstellen“, beschreibt er das Programm der permanenten Impulse bei der GKB und betont: „Wir entwickeln Ideen, bringen diese ein und lassen uns inspirieren. Unser Ziel ist, dass dadurch die Excellence entsteht, die den Unterschied im Wettbewerb ausmacht".

Hier wird die Verzahnung und das prozesshafte Zusammenspiel von Führungsprogramm, Wandelarena und Kulturanalyse deutlich: Es werden Impulse gesetzt, aus Kulturanalyse abgeleitet, in Massnahmen überführt und fliessen so wieder in Führungsprogramm und Wandelarena ein.

Wie sich dies auf den drei Managementsystemen Strategie, Führung und Kultur ausgestaltet, wird im Folgenden beschrieben.

Managementsystem // Bereich Strategie

Zentral für die strategische Neuausrichtung der GKB war die feste Verankerung der Kundenorientierung in einem wertegestützten Leitbild, das bereits 2002 entwickelt und etabliert wurde.

Der Kern des Leitbildes wird auch im folgenden Statement deutlich: „Mit unserer Strategie ausgerichtet auf Kundennähe, Kompetenz und Nachhaltigkeit schaffen wir die Grundlage für einen langfristigen Unternehmenserfolg im Sinne von „Gemeinsam wachsen“. Die klare Positionierung zeigt auch die Strategie der Bank: „Verbundenheit, Kompetenz und Kundenorientierung machen die GKB zu einer führenden Unternehmung in Graubünden“.

Parallel zur strategischen Neuausrichtung wurden Marketingmassnahmen lanciert, um die Strategie und das Versprechen bei Mitarbeitern und Kunden zu

kommunizieren. Nach aussen zum Kunden verspricht die GKB „gemeinsam wachsen“ und signalisiert damit, dass die Kunden eine nachhaltige und für sie wertschöpfende Beratung und Betreuung erwarten dürfen. Dies zeigt auch: Die GKB möchte ihre Kunden langfristig begeistern und beständige Partnerschaften erreichen. Das Leitprinzip des „Gemeinsam wachsen“ wird aber nicht nur nach aussen, sondern auch nach innen gelebt. Die Bank fördert die Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung und beteiligt sie am wirtschaftlichen Erfolg.

Die Werte „Verbundenheit“ und „Kompetenz“ sind die Basis für die Identifikation der Mitarbeiter mit der GKB und symbolisieren die Standbeine der Bank. „Echte Differenzierung erreichen wir über unsere Werte „Kompetenz“, „Verbundenheit“ und „Gemeinsam wachsen“ aber nur, wenn dies in der Kommunikation und im Verhalten aller Mitarbeitenden – vor und hinter den Kulissen – auch täglich gelebt wird“, erläutert Dr. Alex Villiger.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurden die neuen Leitbildinhalte und das Versprechen im Jahr 2006 als Schwerpunktthema im Führungskräfteprogramm und in der ersten Wandelarena 2007 gesetzt.

Deutlich wird die strategische Ausrichtung auf den Kunden auch in der Personalarbeit der GKB. Der HR-Bereich nimmt als strategischer Partner seit 2009 eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess ein. Alle Themen und Prozesse wie etwa Personalauswahl und Personalentwicklung werden konsequent auf das Leitbild ausgerichtet. Nach aussen hin wurde die Marke „GKB als Arbeitgeber mit einem definierten Wertesystem“ zielgerichtet aufgebaut. Die zentralen Werte und die Begeisterung für die Arbeit am Kunden leiten auch den Prozess der Auswahl von Mitarbeitern. „Die richtigen Bewerber anzusprechen, Mitarbeiter zu entwickeln, zu fördern und auch zu belohnen“, so beschreibt Dr. Alex Villiger die Bedeutung der strategischen Personalarbeit bei der GKB.

Eine Vielzahl von Massnahmen begleitete die konsequente Neuausrichtung des Personalbereichs der GKB. Beispielsweise wurden die Leitbildinhalte in einem Kompetenzmodell abgebildet, hierauf abgestimmte Entwicklungsmodule für Kundenberater konzipiert und ein Change-Board implementiert.

Managementsystem // Bereich Führung

Das Thema Führung ist für die GKB grundlegend, um das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen.

Für Mitarbeiter haben Führungskräfte eine Orientierungsfunktion in diesem Veränderungsprozess. Ihr kundenorientiertes Denken und Handeln zeigt Mitarbeitern, wie stark auch ihr eigenes Verhalten für Kunden unterstützt wird und verdeutlicht auch die Wertschätzung für dieses Engagement (in der ganzen Organisation). „Erst wenn der Vorgesetzte die Führungsphilosophie lebt, dann entsteht Kraft und so viel Positives“, betont Dr. Alex Villiger, „denn nur, wenn die eigenen Mitarbeitenden überzeugt und begeistert sind und das Leitbild leben, kann auch die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse gelingen“.

Für die GKB ist die Führungsqualität daher von zentraler Bedeutung. Nur wenn die Mitarbeiter ausreichend Handlungsspielraum (Empowerment) und Entwicklungsperspektiven haben sowie hinter den Produkten und dem Unternehmen stehen, können sie Begeisterung für den Kunden ausstrahlen. „Wesentlich hierfür ist, dass sie gut geführt werden – und das bedeutet transformational“, so Dr. Alex Villiger. Somit führt Investition in die Führungsqualität auch zu einer Wertschöpfung für die Bank.

Basierend auf diesem Grundverständnis, konzipierte die GKB ein Führungskräfteprogramm und entwickelt damit gezielt ihr Führungsklima hin zu einem inspirierenden – transformationalen – Führungsverständnis.

Führungskräfteprogramm

Das Programm hat, basierend auf dem Vorbildgedanken, die Verankerung des neuen Führungsverständnisses im Denken und Handeln der Vorgesetzten zum Ziel. Entsprechend des Leitbilds („Gemeinsam wachsen“) und der Werte („Verbundenheit“ und „Kompetenz“) adressiert das Programm zwei thematische Schwerpunkte: „Kundenorientierung" und „transformationale Führung“ – und bildet diese in zwei unterschiedlichen Seminarreihen zu Marketing- und Führungsthemen ab.

Alle ca. 200 Führungskräfte der Bank nehmen an den Seminaren teil. Dies ermöglicht es, ein einheitliches Verständnis zu dem jeweiligen Themenschwerpunkt auf Führungsebene zu erarbeiten. Zudem stärkt dies übergreifende Vernetzungen und Kooperation.

In einer ersten Phase lag der Schwerpunkt des Entwicklungsprogramms auf der Verankerung eines tiefgreifenden und einheitlichen Verständnisses der Kundenorientierung und Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse im gesamten Unternehmen. In einer zweiten Phase lag ein Schwerpunkt – auch basierend auf den Erkenntnissen der zuvor durchgeführten Kulturanalyse – auf einer weiteren Stärkung der transformationalen Führung, um diese im Unternehmen weiter zu erhöhen. So wurde

u.a. der Fokus verstärkt auf das Vorbildhandeln gelegt und Module zur Feedback-Kultur integriert.

Auch darüber hinaus wurde im weiteren Prozess erkannt, dass vor dem Hintergrund des Leitmotivs „gemeinsam wachsen“ der Leadership-Gedanke auf alle Mitarbeiter erweitert und die Wirkung der Transformation noch gesteigert werden kann, wenn die Massnahmen direkt bei den Mitarbeitern ansetzen. Diese Erkenntnis wurde umgesetzt, indem inzwischen alle Mitarbeiter bei der GKB im Themenbereich Führung geschult werden.

Managementsystem // Bereich Kultur

Kultur-Analyse

Seit 2009 führt die GKB eine Kulturanalyse als Vollerhebung durch, um das Strategieverständnis, die Entwicklung der Kultur und Führungsqualität sowie die Energie zu erfassen. Die Kulturanalyse ist somit auch ein Instrument zur Standortbestimmung des Kulturwandels. Die erste Befragung wurde 2009 mit den Fragestellungen „Wie steht es um unsere Kultur?“, „Wie steht es um unsere organisationale Produktivität?“ und „Wie steht es um die Umsetzung der Führungsphilosophie?“ durchgeführt und zeigte, dass Strategiekenntnisse und -verständnis ausgebaut und die Sichtbarkeit der Geschäftsleitung für die Belegschaft noch erhöht werden können. Daraufhin wurden mit der Wandelarena im Jahr 2011 Strategieanlässe initiiert, die allen Mitarbeitern die Strategie durch die Geschäftsleitung vermittelten. Des Weiteren wurden anhand der Befragungsergebnisse zusätzliche Handlungsfelder identifiziert und Massnahmen gestaltet, die systematisch in den Gesamtprozess integriert wurden. So konnten z.B. die Zusammenarbeit zwischen Front- und Back-Office und das gegenseitige Verständnis etwa durch gemeinsam entwickelte Massnahmen und eingerichtete Beraterstellen verbessert werden. Im Bereich Führung wurden zudem die Seminare noch gezielter auf die transformationale Führung ausgerichtet. Des Weiteren wurden die Ergebnisse an alle Mitarbeiter kommuniziert, um somit auch das Vertrauen und das Engagement für den Wandel zu stärken.

Die Folgeanalysen werden als Instrument der Standortbestimmung und Fortschrittsindikator im Rahmen des Veränderungsprozesses im dreijährigen Turnus durchgeführt. Sie dienen dazu, Handlungsfelder zu identifizieren, gezielt Massnahmen abzuleiten und Aktivitäten anzustossen.

Die erste Folgeanalyse wurde im Jahr 2012 durchgeführt und als Instrument zur Veränderungsmessung bei den Fokusthemen „Wie hat sich unsere Kultur und unsere

Führungsqualität entwickelt?“, Wie steht es um unsere produktive Energie“ und „Sind wir nun in genügendem Mass auf die strategische Zielerreichung fokussiert?“ konzipiert. Die Studienergebnisse wiesen deutliche Veränderungen gegenüber der initialen Studie drei Jahre zuvor aus. Ein gesteigertes transformationales Führungsklima, erhöhte produktive Energie und eine stärkere Kundenorientierung der Mitarbeiter zeigten somit auch die Wirksamkeit der systematisch abgeleiteten Massnahmen auf.

Wandelarena

Die Wandelarenen ermöglichen Impulse und Massnahmen auf Mitarbeiterebene, die für den Kulturwandel von besonderer Relevanz sind, da diese direkten Impulse die Wirkung des Veränderungsprozesses stärken.

Diese Erkenntnis gewann die GKB aus der ersten Wandelarena I in 2007, die einen wichtigen Impuls für die Mitarbeiter gab und sich als bedeutsamer Baustein im Veränderungsprozess erwies.

Die GKB lernte, dass sich Wandelarenen als Veranstaltungsformat sehr gut dazu eignen, übergreifende Veränderungen auf Mitarbeiterebene zu fördern und etablierte diese daher als festes Element im Prozess der permanenten Impulse. In Folge wurden daher verstärkt Massnahmen auf der direkten Mitarbeiterebene durchgeführt. So hatte etwa die Wandelarena I zum Ziel, den Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen dem (Kunden-)Versprechen und ihrem Verhalten im Kundenkontakt näher zu bringen. Ein weiterer Schwerpunkt der Wandelarena II in 2011 lag – auch basierend auf den Ergebnissen der Kulturanalyse – auf der Vermittlung der Strategie und der Sichtbarkeit der Geschäftsführung.

Die Mitarbeiter stehen bei der GKB bei der Umsetzung des Wandels im Fokus. Sie werden als der Motor der Entwicklung angesehen. Dieses Grundverständnis verdichtet sich auch in der Wandelarena III, deren Herleitung, Konzeption und Ausgestaltung im Folgenden beschrieben wird.

Mitarbeiter als Motor des Kulturwandels // Wandelarena III

Für die GKB haben die Massnahmen für die Mitarbeiter einen hohen Stellenwert, da diese das Engagement für den Kunden und die Begeisterung aus der Belegschaft heraus erhöhen und Energien mobilisieren. „Es ist diese enorme Kraft aus der Belegschaft heraus, die eine Katalysator-Wirkung entfaltet und den Veränderungsprozess voranbringt. Wir haben im Prozess erkannt, dass die Stärkung auf der

Mitarbeiterebene die Kraft nach und nach erzielt und wissen nun: Dies ist viel wichtiger als Top-Down.“, erläutert Dr. Alex Villiger. „Dieses kollektive Engagement aller Mitarbeiter, das ist der Motor“.

Für die GKB wird diese Kraft auch durch die Identifikation mit dem Leitbild der Bank gestärkt. Das „gelebte“ Leitbild nach innen und aussen zeichnet den „Spirit“ der Mitarbeiter aus und stärkt ihr Engagement für die Kunden. Folglich ist es auch das Leitbild der GKB, das den gemeinsamen Rahmen aufspannt und eine zentrale Rolle bei den Massnahmen auf Mitarbeiterebene einnimmt. „Wir versprechen bessere Beratung, ein höheres Servicelevel und eine kundenoptimierte Beratung durch das Ansetzen an den konkreten Bedürfnissen der Kunden. Die Bereitschaft, diese Philosophie der Bank zu leben, gemeinsam wachsen zu wollen: das kann man nur bedingt lernen, es muss auch vom Bauch her kommen“, führt Dr. Alex Villiger aus.

Mit der Wandelarena III möchte die GKB daher das Engagement aller Mitarbeiter weiter stärken, das Bewusstsein für die Kundenbedürfnisse schärfen und das Verständnis der Leitbildinhalte vertiefen, um letztlich die Energie im Unternehmen zu steigern. „Wir möchten, dass die Mitarbeiter verinnerlichen, wofür die GKB steht, was uns einzigartig macht und was wir dem Kunden versprechen“, erläutert Dr. Alex Villiger „und dies geht nur, wenn wir es in diesen Workshops für jeden erlebbar machen und überlegen, was dies konkret auf der Verhaltensebene bedeutet“.

Vor diesem Hintergrund beauftragte die GKB das Team ihres Talent-Management-Programms, einen ganztägigen, inspirierenden Workshop (Wandelarena III) in Eigenverantwortung zu konzipieren und zu moderieren. Den Nachwuchskräften des Talent-Management-Programms wurde uneingeschränkter Gestaltungsfreiraum und somit auch das Vertrauen gegeben, die Bank strategisch mitzugestalten. In Folge entwickelte das Team ein Workshop-Konzept mit dem Motto „Wir inspirieren und setzen Energien frei“, das in bisher 15 Veranstaltungen erprobt wurde. Der Workshop richtet sich an jeweils 50 Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen der GKB. Die bereichs- und ebenenübergreifende Zusammensetzung soll das Verständnis und den Austausch über die eigene Abteilung hinaus fördern.

Im Folgenden werden drei zentrale Workshop-Module exemplarisch vorgestellt.

Das Modul „**GKB-Puzzle**“ hat zum Ziel, die Strategiekenntnisse aller Mitarbeiter zu vertiefen und das Verständnis zu stärken, wie sie zur Gesamtleistung der GKB beitragen. Zu Beginn werden zwei grossformatige Puzzle-Bilder zusammengesetzt, die das Geschäftsmodell und das Leitbild der GBK darstellen. Die vertiefende Diskussion

anhand des *Geschäftsmodell-Puzzles* verdeutlicht – auch visuell – wie alle Einheiten zusammenwirken und wie dies für die Kunden spürbar ist.

„Die durch das *Leitbild-Puzzle* verdeutlichten Werte der GKB machen den Unterschied im Wettbewerb und die GKB einzigartig. Für uns ist es wesentlich, in diese Werte zu investieren, die Konversation zu stärken. Da kann jeder einzahlen.“ erläutert Dr. Alex Villiger „Wir haben in den letzten 10 Jahren entdeckt: Werte sind eine treibende Kraft des Kulturwandels und setzen viel positive Energien frei“.

Folglich adressieren auch die weiteren Module diese Mobilisierungspotenziale:

Im Rahmen des Moduls „**Empowerment**“ reflektieren die Teilnehmer in Kleingruppen zentrale Aussagen zum Leitbild und was diese Werte in der täglichen Arbeit bedeuten. So wird zum Beispiel das Kunden-Statement der GKB „*Wir leben Kundenorientierung nach innen und aussen“* anhand der Fragen „Was verstehen wir unter gelebter Kundenorientierung?“ und „Wie trage ich zu Schaffung positiver Kundenerlebnisse bei?“ vertiefend diskutiert. Durch diesen Austausch werden die Kundenerlebnisse lebendig, es wird die Vielfalt der Begeisterungsanlässe sichtbar und die Diskussion regt zur Schaffung von „Moments of Truth“ an.

Die Diskussion steht unter der Leitfrage „Nutze ich meinen Handlungsspielraum wirkungsvoll?“, die wiederum Bezug auf das Werte-Bekenntnis der GKB nimmt: „*Wir denken und handeln unternehmerisch“*. Die Mitarbeiter sollen ermutigt werden, die eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume zu erkennen und diese engagiert zu nutzen.

„Empowerment ist sehr gewünscht bei der GKB und wird durch die transformationale Führung gefördert“, so Dr. Alex Villiger und verdeutlicht, „immer mehr Bereichsleiter setzen keine Ziele mehr – „du hast deinen Job im Griff, du weisst, was zu tun ist“ – das ist Mitunternehmertum. Und die Tendenz gewinnt zunehmend an Schub.“

Am Ende des Moduls wird der Bezug zum Thema „*Kunden der GKB*“ anhand eines Films hergestellt und gemeinsam reflektiert. In diesem Film kommen die Kunden der GKB mit ihren vielfältigen Bedürfnissen zu Wort. Durch die Kundensicht wird das Verständnis eines „gemeinsamen Wachstums“ gestärkt und zu eigenverantwortlichem, engagiertem Handeln ermutigt.

Das Thema „Engagement" ist auch für das dritte Modul „**GKB-Domino**“ relevant.

Die Mitarbeiter entwickeln in diesem Modul zunächst in Kleingruppen Dominowelten. Bereits dadurch sollen aktivierende Effekte wie Kreativität, Engagement und

positive Teamenergien ausgelöst werden. Anschliessend erhalten die Mitarbeiter den Auftrag, diese Dominowelten zu einem grossen Ganzen zusammenzuführen. Dadurch soll die teamübergreifende Lösungsfindung gefördert und für Sollbruchstellen und Hindernisse wie „Silo-Denken“ sensibilisiert werden.

Im Modul „GKB-Domino“ werden durch das „gemeinsame Erschaffen“ die Bedeutung der teamübergreifenden Zusammenarbeit sowie die Wirkungsweise von Prozessketten für die Wertschöpfung deutlich. Den Mitarbeitern wird veranschaulicht, wie wertstiftend jede Aufgabe in einer Prozesskette ist und wie sie den Gesamterfolg stärkt.

Die GKB hat sehr positive Erfahrungen mit dieser Massnahme auf Mitarbeiterebene gesammelt. „Wenn wir unseren Talenten mit den Wandelarenen eine spezifische Plattform bieten, dann entwickeln sich dort tolle Impulse und Initiativen. Das möchten wir in Zukunft fortsetzen“, betont Dr. Alex Villiger. „Wir suchen und entwickeln deshalb weitere Plattformen, mit denen wir das Potenzial unserer Belegschaft noch weiter entfalten können und sie so die Unternehmensentwicklung mitgestalten.“

Kulturwandel // Wirksamkeit und Ergebnis

Welche Auswirkungen die vorgestellten Massnahmen haben, wird von der GKB und von externen Instituten kontinuierlich empirisch gemessen. Die Ergebnisse bestätigen die Wirkung der kundenzentrierten Neuausrichtung der Bank:

Kundenbezogene Erfolgswirkung: So steigt die Zufriedenheit der Kunden und Empfehlungsbereitschaft seit 2003 kontinuierlich an. Ferner definiert die GKB seit 2007 einen neuen Kundentypen – den „Apostel”: Diese sind Fans der Bank, empfehlen die GKB weiter und zeigen eine hohe emotionale Verbundenheit zur Bank. Der Anteil der Fans liegt heute bei 80 Prozent der Kunden.

Mitarbeiterbezogene Erfolgswirkung: Diese Entwicklung zeigt sich auch bei den Mitarbeitern: Die Bindung der Mitarbeiter an die Bank zeigt sich in einer hohen Bleibebereitschaft und geringen Fluktuation: So empfehlen 90 % der Mitarbeiter die GKB als Arbeitgeberin weiter und auch die Netto-Fluktuationsrate sank auf unter 5 %.

Unternehmensbezogene Erfolgswirkung: Die angenommene Wertschöpfung der Investitionen in Führungsqualität und Engagement der Mitarbeiter für Kundenbegeisterung und Geschäftserfolg konnte bei der GKB inzwischen empirisch belegt werden. So weisen etwa auch die Messungen zur produktiven Energie der GKB eine kontinuierliche Steigerung der organisationalen Produktivität auf.

Insgesamt konnte die wirtschaftliche Stagnationsphase der Jahre 2000 bis 2002 überwunden werden, die wirtschaftliche Entwicklung der Bank ist überdurchschnittlich gut.

Am Beispiel der kundenzentrierten Neuausrichtung der GKB wird deutlich, welche zentrale Bedeutung dem Engagement der Mitarbeiter für den Kunden in einem solchen Wandlungsprozess zukommt und wie durch Massnahmen in den Bereichen Strategie, Führung und Kultur das Engagement auf den Kunden fokussiert und langfristig gefördert werden kann.

5 Zusammenfassende Diskussion und Empfehlungen für die Praxis

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit sowie die hieraus resultierenden Implikationen für die Praxis zusammengefasst und anschliessend in ein integratives Gesamtmodell überführt. Ferner werden die Limitationen dieser Arbeit dargestellt und der weiterführende Forschungsbedarf aufgezeigt. Die Arbeit schliesst mit einem Fazit zu „Kunde und Energie im Fokus“.

5.1 Kernerkenntnisse und Implikationen für die Praxis

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Einfluss externer Kunden auf das Klima und die produktive Leistungskraft von Organisationen zu untersuchen und aufzuzeigen, wie Unternehmen mit der Gestaltung von kundenzentrierten Managementsystemen diese Wirkung systematisch fördern und somit weitere Potenziale freisetzen können.

Basierend auf einem Outside-In-Ansatz, steht zunächst der externe Einfluss von Kunden im Fokus der ersten beiden Forschungsfragen:

Outside-In-Perspektive

1) Welchen Einfluss übt das Engagement von Kunden auf das Klima und die produktive Energie im Unternehmen aus?
2) Welchen Einfluss übt die Begeisterung von Kunden auf die Innovation im Unternehmen aus und welche Rolle nimmt die produktive Energie hierbei ein?

Die dritte Forschungsfrage folgt hingegen einem Inside-Out-Ansatz mit Blick darauf, wie Unternehmen ein kundenfokussiertes Klima fördern können und welche Managementsysteme (Strategie, Strukturen/Führung, Kultur) einen Beitrag zum organisationalen Klima und zur produktiven Energie aus Kundensicht leisten können.

Inside-Out-Perspektive

3) Welchen Einfluss üben kundenzentrierte Managementsysteme und -praktiken auf das Klima aus und welche Faktoren innerhalb der Organisation sind besonderes relevant?

Abbildung 5-1: Übergeordnetes Untersuchungsmodell

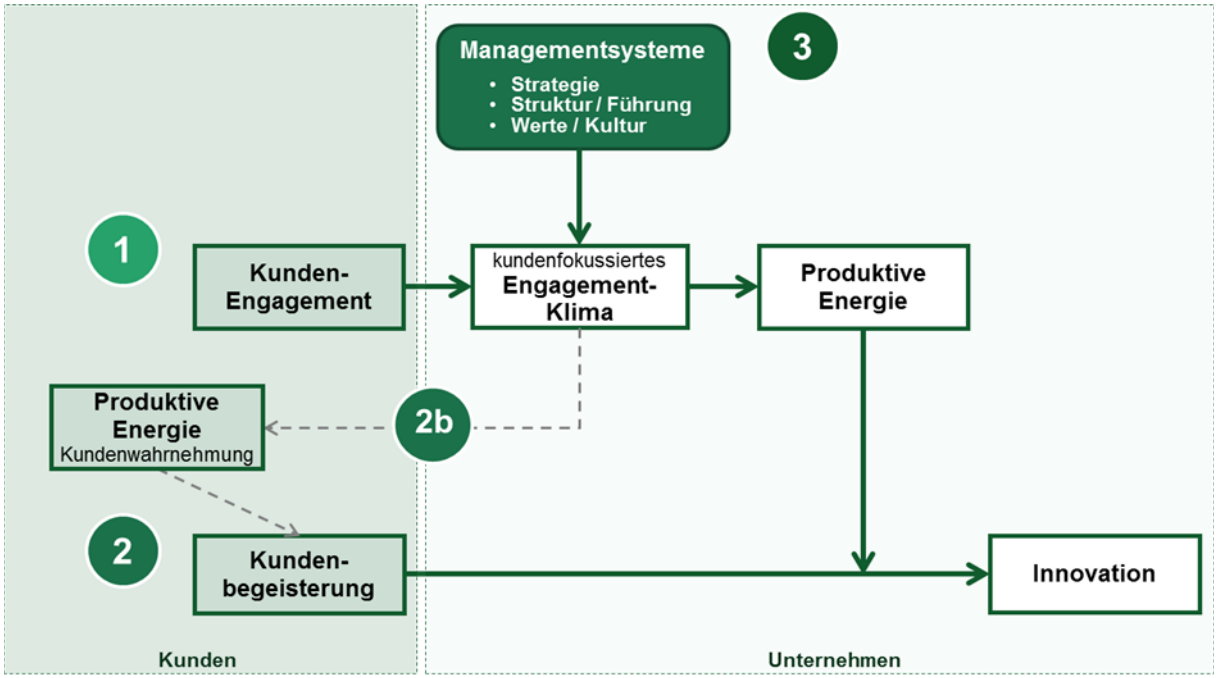
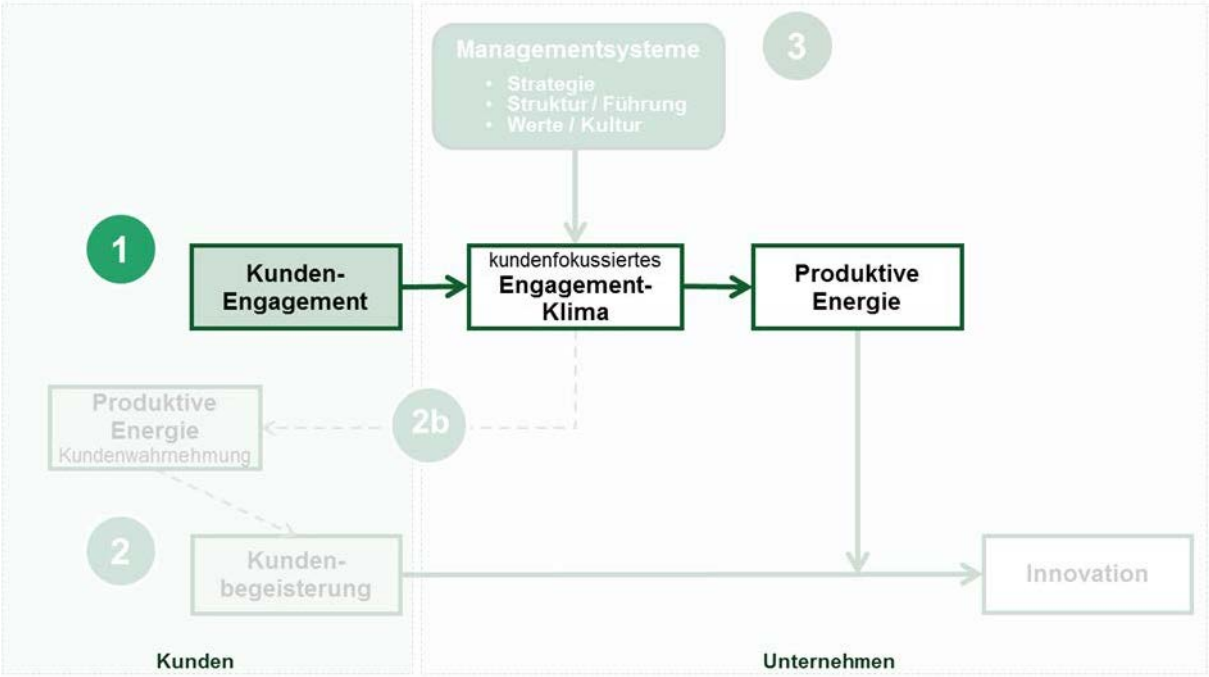


Abbildung 5-1 zeigt die drei Studien zu den jeweiligen Forschungsfragen in einem übergeordneten Untersuchungsmodell. Die Zahl verweist auf die jeweilige Nummerierung der einzelnen Studien, die Farbfelder auf die Datenquelle des jeweiligen Konstrukts. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Kernerkenntnisse der einzelnen Studien dargestellt.

Die Ergebnisse in Kapitel 2 (Studie 1) zeigen, dass das Engagement von Kunden – ihre Zuneigung und Verbundenheit zum Unternehmen – das kundenfokussierte Engagement-Klima in der Organisation positiv beeinflusst und dies wiederum die produktive Energie erhöht. Demnach sind externe Kunden ein bedeutsamer Einflussfaktor, um im Unternehmen mobilisierende Wirkungen auszulösen, das kollektive Engagement der Mitarbeiter für Kunden zu aktivieren und somit weitere Energiepotenziale freizusetzen.

Abbildung 5-2: Einordnung der Studie 1 aus Kapitel 2 in das Untersuchungsmodell

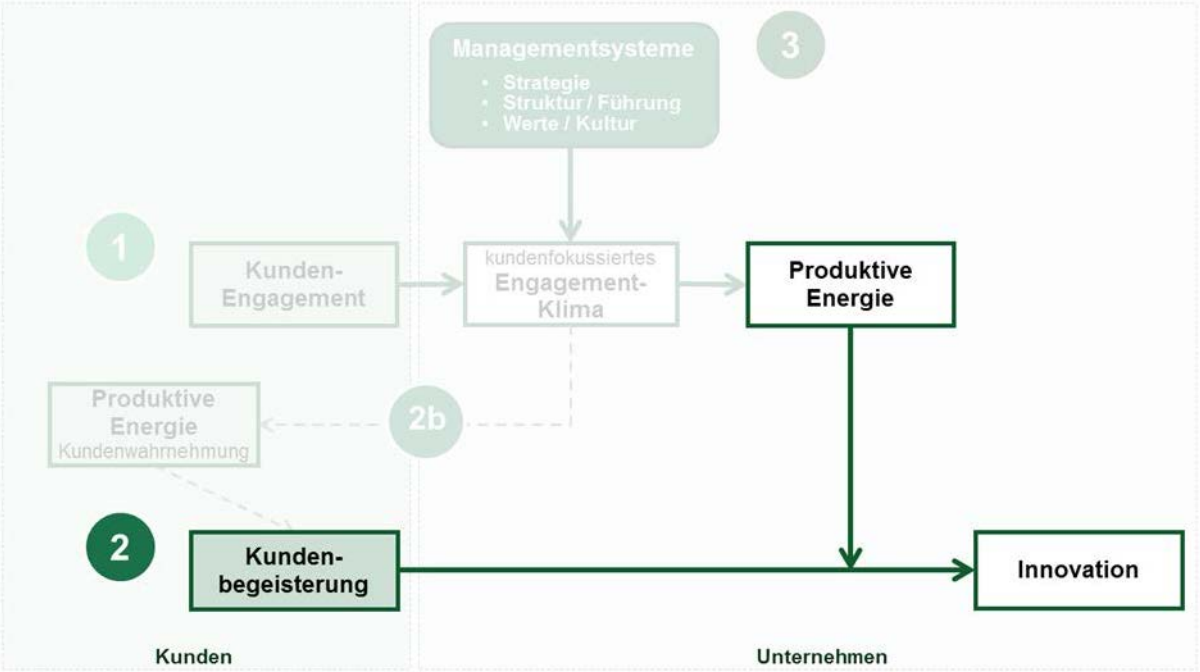


Die Analysen der Anwendungsexploration zeigen wichtige Ansatzpunkte für die unternehmerische Praxis auf. So wirken sich insbesondere die Identifikation und das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen positiv auf das Engagement-Klima aus. Des Weiteren sind es vor allem die Dimensionen Beziehungsqualität – d. h. die Tiefe und Intensität der Kundenbeziehungen – sowie die Vielseitigkeit der Kundenkontakte, die einen positiven Effekt auf die Energiepotenziale des Unternehmens zeigen. Anders ausgedrückt: Je stärker die Identifikation und das Vertrauen des Kunden zum Unternehmen ist, desto stärker engagieren sich die Mitarbeiter für den Kunden. Je mehr sich wiederum die Mitarbeiter auf die Kunden einlassen bzw. zu diesen tiefe und vielfältige Beziehungen aufbauen, desto höher ist auch die produktive Energie im Unternehmen.

Mitarbeiter-Kunden-Kontakte sollten entsprechend gestaltet werden, indem einerseits an der Schnittstelle zum Kunden die Identifikation und das Vertrauen der Kunden – z.B. durch Werte-Kommunikation – gestärkt und anderseits im Unternehmen die Beziehungstiefe und die Vielseitigkeit der Kundenkontakte gefördert werden, um somit Energiepotenziale zu schöpfen.

Mit Blick auf die Praxis zeigen die Ergebnisse ein bisher wenig beachtetes Potenzial zur Mobilisierung der produktiven Energie und betonen die zentrale Rolle, die das Engagement-Klima hierbei einnehmen kann.

Abbildung 5-3: Einordnung der Studie 2 aus Kapitel 3 in das Untersuchungsmodell



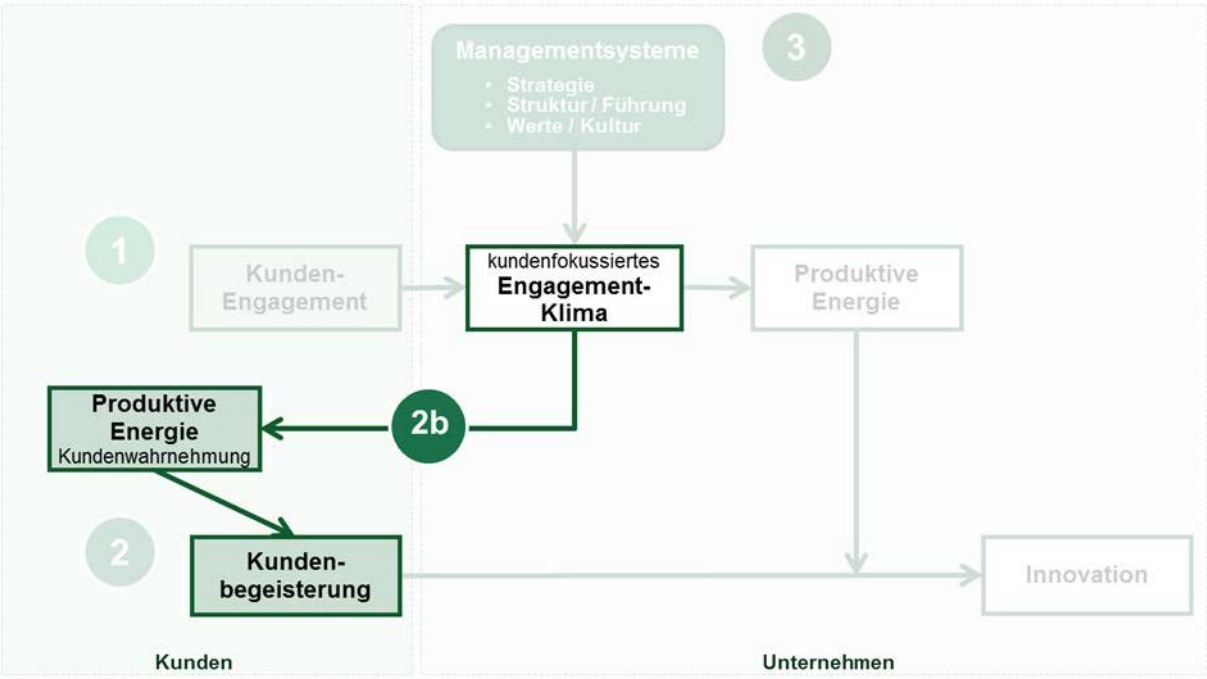
Die Ergebnisse der zweiten Studie (Kapitel 3) weisen auf das Erleben von Kundenemotionen als eine bisher wenig beachtete Ressource zur Förderung der Kreativität der Mitarbeiter hin und zeigen, dass die Begeisterung der Kunden die Innovationsleistung von Unternehmen direkt positiv beeinflusst. Ferner wird dieser Zusammenhang durch das Niveau an produktiver Energie im Unternehmen noch verstärkt, d. h. der innovationsförderliche Einfluss begeisterter Kunden ist umso stärker, je höher die produktive Energie im Unternehmen ist (siehe Abbildung 5-3).

Demnach lassen sich Unternehmen von ihren begeisterten Kunden „anstecken“ und „inspirieren“. Kundenemotionen werden über direkte und indirekte Ansteckungsprozesse auf die Mitarbeiter übertragen und lösen kreativitätssteigernde Wirkungen aus, welche wiederum über dynamische Spiraleffekte organisationsweit ausstrahlen und die Innovationskraft von Unternehmen erhöhen.

Die anwendungsorientierte Exploration verbindet die Kernerkenntnisse aus Kapitel 2 und die Frage nach den auslösenden Faktoren der Kundenbegeisterung (siehe Abbildung 5-4) da emotionale Ansteckungsprozesse auch reziprok wirken und der Emotionstransfer auf Kunden erlebbar ist: Für Kunden stellen die Mitarbeiter häufig die „Botschafter“ und „Image Maker“ des Unternehmens dar; ihre Emotionen prägen das Service-Erleben der Kunden und beeinflussen die Identifikation mit dem Unternehmen.

Mit der Folgeuntersuchung (2b) wird daher im Längsschnitt der Bezug zwischen kundenfokussiertem Engagement-Klima und der Begeisterung der Kunden hergestellt und diese Arbeitsatmosphäre, in der Engagement und Kunden im Fokus stehen, als wesentlicher Treiber der Kundenbegeisterung identifiziert (siehe Abbildung 5-4).

Abbildung 5-4: Einordnung der Studie 2b aus Kapitel 3 in das Untersuchungsmodell

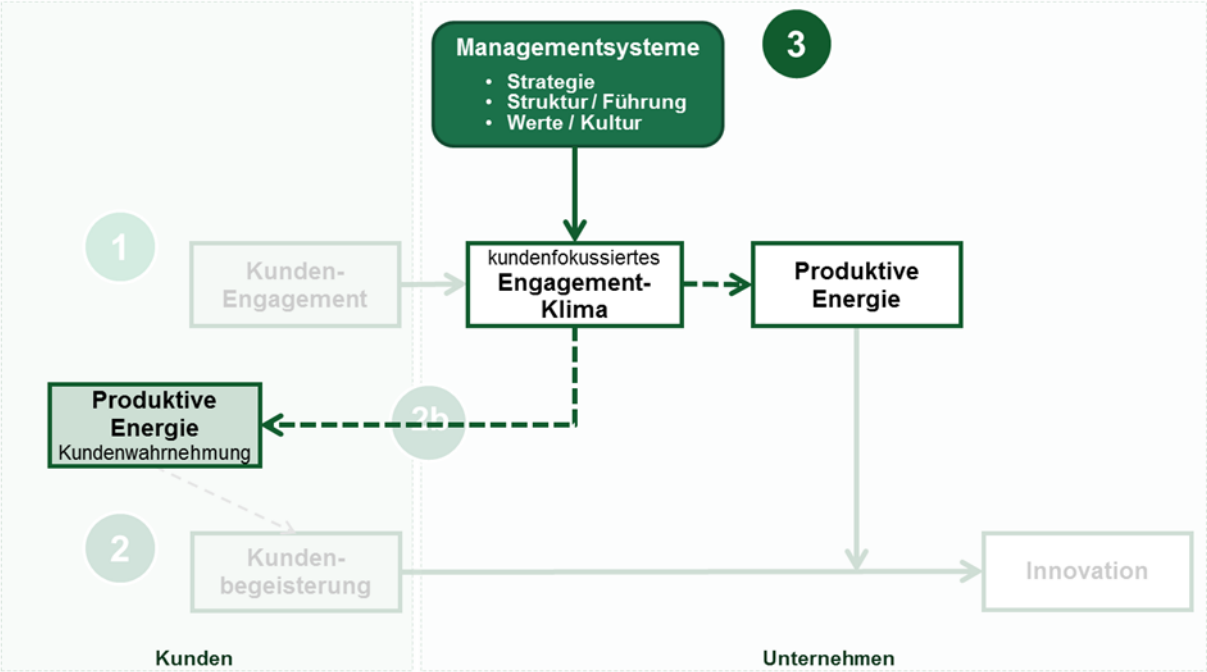


Dieser positive Effekt des Engagement-Klimas auf die Begeisterung der Kunden wirkt sowohl direkt als auch indirekt und wird insbesondere über produktive Energie, die von Kunden wahrgenommen wird, vermittelt. Das Engagement und die Begeisterung der Mitarbeiter haben demnach eine starke „Ausstrahlungskraft“, werden von Kunden als produktive Energie der Unternehmen wahrgenommen und sind damit bedeutsame Treiber für die Begeisterung der Kunden. Mit Blick auf den zunehmenden Stellenwert der Kundenbegeisterung in der unternehmerischen Praxis zeigen die Ergebnisse: *„wer Kunden begeistern will, braucht vor allem engagierte und energetisierte Mitarbeiter“*. Dies weist nochmals auf die hohe Relevanz des Engagements der Mitarbeiter und der produktiven Energie von Unternehmen hin.

Nachdem in Kapitel 2 und 3 die Rolle und zentrale Bedeutung des Engagement-Klimas für die Produktivität im Unternehmen (Studie 1) und die Kundenbegeisterung (Studie 2) herausgestellt wurde, steht in der dritten Studie die Frage im Mittelpunkt, was Unternehmen tun können, um ein Engagement-Klima zu fördern und langfristig aufrechtzuerhalten. Kapitel 4 richtet damit den Blick auf unternehmensinterne Faktoren und untersucht, welchen Einfluss kundenzentrierte Managementsysteme auf

das Engagement-Klima ausüben. Dazu wird ein Rahmenmodell mit Kundenfokus aufgestellt, das die Ebenen Strategie, Struktur/Führung und Kultur umfasst und in der Folge mit dem kundenfokussierten Engagement-Klima in Beziehung gesetzt wird.

Abbildung 5-5: Einordnung der Studie 3 aus Kapitel 4 in das Untersuchungsmodell



Die Ergebnisse zeigen, dass die im Rahmenmodell aufgestellten Faktoren auf den Ebenen Strategie, Struktur/Führung und Kultur in einem positiven, hoch signifikanten Zusammenhang zum kundenfokussierten Engagement-Klima im Unternehmen stehen. Dies gilt insbesondere für eine kundenfokussierte Strategie, ein starkes Vorbildhandeln des Top-Managements, ausgeprägte Führungsklimata, die Mitarbeiter inspirieren und befähigen, sowie hohe Kooperationskultur und auch kundenintegrierte Prozessgestaltungen.

Ferner wurden für einige Faktoren des Rahmenmodells auch direkte Zusammenhänge zur produktiven Energie im Unternehmen sowie zur produktiven Energie aus Kundensicht nachgewiesen. Dies verdeutlicht, dass der organisationale Kundenfokus auch durch die Kunden erlebt wird und damit auch Einfluss auf die Aussenwahrnehmung des Unternehmens hat (siehe Abbildung 5-5).

Mit der anwendungsorientierten Exploration wird der Bezug zwischen herausfordernden Handlungsfeldern in der unternehmerischen Praxis und den hierzu relevanten Faktoren hergestellt und mögliche Ansatzpunkte zur Steigerung des Engagements für Kunden aufgezeigt.

Die Ergebnisse der anwendungsorientierten Exploration legen nahe, dass bestimmte Faktoren eine wirksame Kombination darstellen, um spezifische Herausforderungen – wie etwa bei der Zusammenarbeit (Silo-Denken, Bereichsegoismen) durch eine Stärkung von Empowerment und einer vertrauensbasierten Kooperationskultur – zu adressieren.

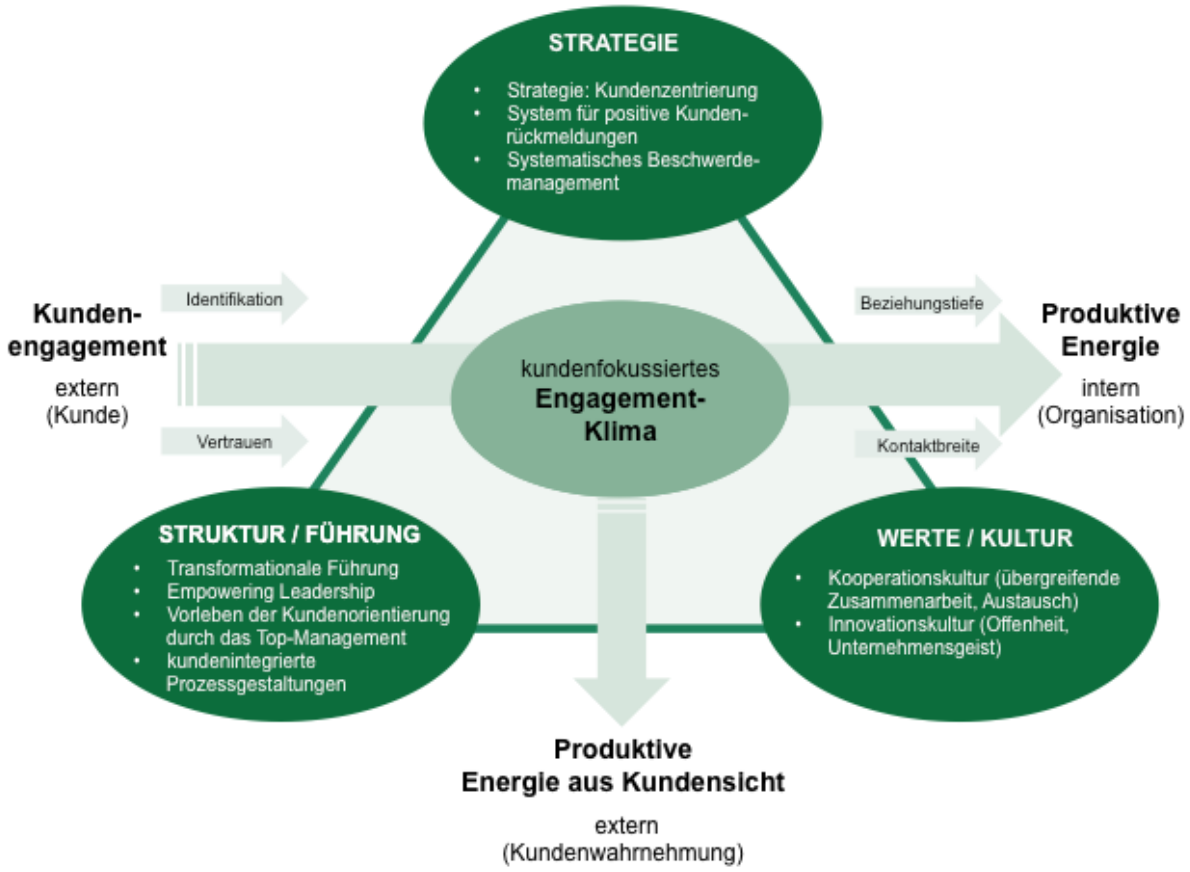
5.1.1 Kundenfokussiertes Engagement-Klima-Modell – ein integratives Gesamtmodell mit internen und externen Einflussfaktoren

Für die Praxis zeigen die Kernerkenntnisse der Studien ein integratives Modell auf, das einerseits Rahmenbedingungen auf den Ebenen Strategie, Führung und Kultur und andererseits das Kundenengagement als externen Einflussfaktor umfasst und Ansatzpunkte aufzeigt, wie Unternehmen ein kundenfokussiertes Engagement-Klima ganzheitlich fördern und auch dessen Potenziale zur Energetisierung der eigenen Mitarbeiter und zur Begeisterung der Kunden nutzen können. Das Ausmass, mit dem es Unternehmen gelingt, ein kundenfokussiertes Klima in der Organisation zu etablieren, hat sowohl leistungsförderliche Wirkung nach innen – durch die Steigerung der produktiven Energie als auch nach aussen – durch den Einfluss auf die Energie, die Kunden von Unternehmen wahrnehmen.

Das Zusammenwirken von Kundenemotionen und gezielter Ausrichtung der Managementsysteme auf das Engagement für Kunden tragen demnach dazu bei, Ressourcen der Mitarbeiter zu mobilisieren, produktive Energie zu erhöhen und zudem auch „Kunden zu Fans“ zu machen.

Abbildung 5-6 verdeutlicht das kundenfokussiertes Engagement-Klima-Modell als integratives Gesamtmodell mit internen und externen Einflussfaktoren.

Abbildung 5-6: Integratives Gesamtmodell zur Förderung des kundenfokussierten Engagement-Klimas



5.2 Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung

Hinsichtlich der Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit ergeben sich verschiedene Limitationen, die zugleich auch Anregungen und Ansatzpunkte für weitere Forschung darstellen. Die Erkenntnisse sollten daher vor diesem Hintergrund interpretiert und genutzt werden.

Der vorliegenden Arbeit liegt ein „Linkage-Research"-Ansatz zugrunde, um die Zusammenhänge an der Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen zu untersuchen. Hierzu wurden die Beziehungen zwischen Kundenemotionen und der Hochleistung von Organisationen auf Basis verschiedener quantitativer Datenquellen analysiert.

Den Studien liegt demnach ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen aus getrennten Kunden- und Unternehmenserhebungen verwendet, um somit dem Problem des sog. „common source bias" zu begegnen (Bagozzi et al., 1991; Podsakoff et al., 2003). Hierdurch konnte für die quantitativen

Analysen der Zusammenhänge zwischen den kundenbezogenen Variablen Kundenengagement, Kundenbegeisterung sowie produktiver Energie aus Kundensicht und den unternehmensbezogenen Variablen kundenfokussiertes Engagement-Klima, produktive Energie und Managementsysteme ein „common method bias“ ausgeschlossen werden. Hingegen konnte für die Analyse der Zusammenhänge zwischen Engagement-Klima, produktiver Energie und Managementsystemen dieser Bias in den realisierten Stichproben nicht vermieden werden.

Ferner konnte für die zugrunde liegenden Daten, die im Rahmen eines grösseren Befragungsprojekts gewonnen wurden und somit Einschränkungen unterliegen, ein „informant bias“ nicht ausgeschlossen werden, da die unternehmensseitigen Einschätzungen durch einen Key Informanten vorgenommen wurden (Ernst, 2003; Söhnchen, 2007). Für die weitere Forschung wäre daher interessant, die Ergebnisse zu den Outside-In-Effekten engagierter und begeisterter Kunden mit einem erweiterten Datensatz auf Unternehmensseite zu replizieren. Die mit der vorliegenden Arbeit erstmals untersuchten Zusammenhänge zwischen Kundenengagement, Engagement-Klima und produktiver Energie (Studie 1) sowie Kundenbegeisterung, produktiver Energie und Innovation (Studie 2) können daher als Aufsatzpunkt für die weitere Forschung dienen.

Eine weitere Limitation stellt das Querschnittsdesign dar, das drei Studien zugrunde liegt. Aufgrund der einmaligen Messung der Konstrukte zum Erhebungszeitpunkt stellen Querschnittsstudien Momentaufnahmen dar, so dass statistische Zusammenhänge, nicht jedoch Kausalitäten und Entwicklungen im Zeitverlauf gezeigt werden können (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Im Hinblick auf die Erkenntnisse der dritten Studie zum Einfluss von kundenzentrierten Managementsystemen auf das Engagement-Klima wäre es daher für zukünftige Forschung interessant, die Wirkungsweise dieser Faktoren im Längsschnitt zu untersuchen. So könnten im Zeitverlauf Erkenntnisse zur Stärke des Einflusses bestimmter Faktoren, zum Zusammenwirken wie auch zu Wechselwirkungen gewonnen werden. Aufgrund der Komplexität von Unternehmenswelten wäre dies etwa als Fallstudie mit „Multi-Method“-Ansatz denkbar, um z.B. die Wirkung einer kundenfokussierten Strategie und die Rolle von Führungsstilen im Unternehmenskontext ganzheitlich zu untersuchen.

In der vorliegenden Arbeit konnte der Einfluss des Engagement-Klimas auf die Kundenwahrnehmung der produktiven Energie und auf die Kundenbegeisterung bereits im Längsschnittdesign untersucht werden (Studie 2b). Die Erkenntnisse aus

dieser Studie sowie die weiteren Ergebnisse (Studie 1, 2) deuten darauf hin, dass reziproke Effekte und dynamische Beziehungen zwischen externen Kundenemotionen, Engagement-Klima und produktiver Energie in Unternehmen bestehen. Da die Zusammenhänge allerdings getrennt getestet wurden, wäre eine Anregung für die weitere Forschung, die Studien des Untersuchungsmodells gemeinsam im Längsschnitt zu untersuchen. Dadurch könnte mit einem längeren Erhebungszeitraum auch die wechselseitige Beziehung zwischen Kundenemotionen und produktiver Energie untersucht werden. So lassen die Ergebnisse (Studie 1, 2, 2b) vermuten, dass Kunden über die Wirkung des Engagement-Klimas und der produktiven Energie aus Kundensicht indirekt zur „eigenen Begeisterung" beitragen können. Hierauf verweist auch die Studie von Stock und Bednarek (2014): Den Ergebnissen zufolge tragen Kunden durch ihre positiven Zuwendungen zur eigenen Zufriedenheit bei.

Ferner wäre auch die Durchführung von Replikationsstudien wünschenswert, da es sich bei produktiver Energie aus Kundensicht und kundenfokussiertem Engagement-Klima um noch wenig beforschte Konstrukte im Rahmen der Energieforschung handelt. Weitere empirische Studien könnten daher zu einer Etablierung und Weiterentwicklung der Konstrukte beitragen und damit die Erkenntnisse zur Rolle des kundenfokussierten Engagement-Klimas an der Schnittstelle zwischen Kunde und Organisation vertiefen.

5.3 Abschliessendes Fazit

„The moment that an employee connects emotionally with a customer is a source of untapped power."

Sorenson, 2014

Der Titel mit „Kunde und Energie im Fokus" spannt einerseits den Leitrahmen der vorliegenden Arbeit auf und möchte zugleich auf das „Verbindende" dieser Perspektive aufmerksam machen. Daher greift das abschliessende Fazit nochmals zwei Zitate aus der Arbeit zum Potenzial von „Fokus Kunde und Energie" auf.

Die Studienergebnisse der vorliegenden Dissertation können als Impulse zur Gestaltung von Beziehungen und Unternehmensstrukturen in der Praxis dienen.

Entgegen weitverbreiteten Annahmen profitieren Unternehmen von Kunden nicht nur hinsichtlich ökonomischer Kennzahlen, sondern vor allem auch auf einer bisher wenig berücksichtigten emotionalen Ebene. Emotional gebundene und begeisterte Kunden können das Engagement von Mitarbeitern – manifestiert in produktiver

Energie und Kreativität – steigern, wodurch dem Kunden eine Rolle als zusätzlichem „Energielieferanten“ zukommt. Diese externe Ressource wirkt sich dabei nicht nur auf einzelne Mitarbeiter im Kundenservice aus, sondern kann über intraorganisationale Ansteckungsprozesse die Produktivität und Innovationskraft der gesamten Organisation steigern.

Eine Etablierung eines kundenfokussierten Engagement-Klimas, das den Kunden, dessen Bedürfnisse, Interessen und Beziehungen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellt, ist damit aus mehreren Perspektiven wünschenswert. So nimmt es einerseits eine wichtige Funktion für Unternehmen ein, da es ein Vermittler der Kundenenergie nach innen ist und als organisationale Ressource zusätzliche Wirkung auslöst – je höher das Klima in der Organisation, desto produktiver sind die Mitarbeiter und umso erfolgreicher die Organisation. Andererseits kann das Klima auch die Begeisterung der Kunden erhöhen, da Kunden das Engagement der Mitarbeiter auch von aussen wahrnehmen, hiervon „emotional“ angesteckt werden und durch ihre eigene Begeisterung wiederum inspirierend wirken.

Das Engagement der Kunden wird damit zur organisationalen Ressource, die über die finanziellen Kennzahlen hinaus einen zusätzlichen Wertschöpfungsbeitrag leistet, indem sie das Engagement der Mitarbeiter erhöht und kollektiv die Energie im Unternehmen steigert.

Die Arbeit zeigt erste Anregungen und Impulse für die Praxis auf, wie ein Klima und Strukturen geschaffen werden können, die diese energetisierende Wirkung von Kunden für das kollektive Engagement und die Innovationskraft nutzbar machen und wie ein Klima mit Kundenfokus aus der Organisation heraus gestärkt werden kann: Das Zusammenwirken von positiven Kundenemotionen und eine gezielte Ausrichtung der Managementsysteme ermöglichen es, Ressourcen der Mitarbeiter zu mobilisieren und Potenziale freizusetzen, die durch erhöhte produktive Energie und gesteigerte Innovationsleistung zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen. Daher sollten Unternehmen stärker auch das Engagement und die Begeisterung ihrer Kunden erfassen und berücksichtigen.

Die jeweiligen Praxisbeispiele geben Handlungsimpulse und zeigen Ansatzpunkte auf, wie dies konkret in Unternehmen umgesetzt werden kann.

„Energy at work is the “fuel“
that makes great organizations run.”

Jane Dutton, 2003

6 Anhang

6.1 Darstellung der eingesetzten Skalen und Originalitems

6.1.1 Studie (1) // Gesamtskalen und Originalitems

Kundenengagement		
Dimension Identifikation		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Die Werte, für die [Firmenname] steht, sind mir sehr ähnlich. verbunden.	The values [company name] represents are similar to mine.
2.	Die Werte, für die [Firmenname] steht, passen gut zu den Dingen, an die ich glaube.	The values [company name] represents fit what I believe in.
3.	Die Werte, für die [Firmenname]steht, stimmen mit meinen persönlichen Werten überein.	The values [company name] represents match my personal values.
Dimension Vertrauen		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Ich habe volles Vertrauen zu [Firmenname].	I trust in [company name].
2.	[Firmenname] ist mir sympathisch.	[Company name] is likeable to me.
3.	Ich fühle mich von [Firmenname] stets fair behandelt.	I always feel to be treated fair by [company name].
Affektives Commitment[a]		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Ich fühle mich stark mit [Firmenname] verbunden.	I feel emotionally attached to [firm name].
2.	Ich fühle mich als Teil der Familie von [Firmenname].	I feel like part of the family of [firm name].
3.	Ich spüre ein starkes Zugehörigkeits-gefühl zu [Firmenname].	I feel a strong sense of belonging with [firm name].
4.	[Firmenname] bedeutet mir persönlich sehr viel.	[firm name] has a great personal meaning for me.

Dimension Word of Mouth (WOM) [b]		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Ich preise [Firmenname] bei Leuten an, die ich kenne.	I “talk up” [firm name] to people I know.
2.	In Unterhaltungen mit Freunden und Bekannten bringe ich [Firmenname] in positive Weise ins Gespräch.	I bring up [firm name] in a positive way in conversations I have with friends and acquaintances.
3.	In Gesellschaft spreche ich häufig vorteilhaft über [Firmenname].	In social situations, I often speak favorably about [firm name].
Dimension Loyalität		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in zwei Jahren noch Kunde bei [Firmenname] sein werden?	How likely will you still be a customer of [company name] in 2 year?.
2.	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie bei Angeboten weitere Leistungen in Anspruch nehmen?	How likely will you use [company name] again in case of any offers.
3.	Wie wahrscheinlich ist es, wenn Sie sich heute entscheiden müssten, wieder zu[Firmenname] gehen werden?	How likely would you use [company name] again, if to be decided today?

Anmerkung: Basierend auf a) Zhang und Bloemer (2011); b) auf Arnett, German und Hunt (2003)

Kundenfokussiertes Engagement-Klima		
Dimension Tiefe		
Item	Deutsch	Englisch
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen …	Employees in our organization…
1.	…sind den Kunden emotional sehr verbunden.	…form emotional connections with customers.
2.	…haben sehr enge Beziehungen zu den Kunden.	…build close relationships with customers.
3.	…führen tiefgehende Gespräche mit den Kunden.	…have meaningful communications with customers.
Dimension Breite		
Item	Deutsch	Englisch
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen …	Employees in our organization…
1.	…haben Kontakt zu sehr vielen unterschiedlichen Kunden	…have contact with different groups of customers.
2.	…haben mit einer Vielzahl an Kunden zu tun	…meet diverse groups of customers.
3.	…tauschen sich mit vielen unterschiedlichen Kundengruppen aus	…interact with a variety of customers.
Dimension Häufigkeit		
Item	Deutsch	Englisch
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen…	Employees in our organization…
1.	…sprechen sehr häufig mit den Kunden	…frequently communicate with customers.
2.	…haben regelmässig Umgang mit Kunden.	…interact regularly with customers.
3.	…haben sehr oft mit Kunden zu tun	…have the opportunity to meet customers.
Dimension Orientierung		
Item	Deutsch	Englisch
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen…	Employees in our organization…
1.	… versuchen herauszufinden welches die Bedürfnisse der Kunden sind.	… aim to understand customers needs
2.	… haben die Interessen der Kunden stets im Kopf.	… has the customer's best interests in mind.

Anmerkung: Basierend auf Grant (2008a), Brown et. al (2002)

Produktive organisationale Energie		
Affektive Dimension		
Item	Deutsch	Englisch
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen…	Employees in our organization…
1.	… sind begeistert von ihrer Arbeit.	…feel enthusiastic in their job.
2.	…empfinden ihre Arbeit als inspirierend.	…feel inspired in their job.
3.	…empfinden ihre Arbeit als spannend.	…feel enthusiastic in their job.
4.	…fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit.	…feel energetic in their job.
5.	…euphorisch bei der Arbeit.	…feel ecstatic in their job.
Kognitive Dimension		
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen…	Employees in our organization…
1.	…interessieren sich wirklich für das Schicksal des Unternehmens	…really care about the fate of this company.
2.	…sind jederzeit zum Handeln bereit	…are ready to act at any given time..
3.	…sind derzeit sehr aufmerksam	…are mentally alert.
4.	…suchen ständig nach neuen Chancen für das Unternehmen	…are always on the lookout for new opportunities.
5.	…haben den gemeinsamen Wunsch etwas zu bewegen	…have a collective desire to make something happen.
Behaviorale Dimension		
	Mitarbeiter in unserem Unternehmen…	Employees in our organization…
1.	…waren in der letzten Zeit sehr aktiv	…have been very active lately.
2.	…arbeiten momentan mit einer sehr hohen Geschwindigkeit	…are working at a very fast pace.
3.	…arbeiten oft extrem lange, ohne sich zu beschweren	…often work extremely long hours without complaining.
4.	…gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern	…will go out of their way to ensure the company succeeds.

Anmerkung: Basierend auf Cole, Bruch und Vogel (2012)

6.1.2 Studie (2) // Gesamtskalen und Originalitems

Kundenbegeisterung		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Ich bin begeistert von [Firmenname].	I am passionate about this [firm name].
2.	[Firmenname] ist ein faszinierendes Unternehmen.	[firm name] is totally awesome.
3.	[Firmenname] macht mich glücklich.	[firm name] makes me very happy.
4.	Ich bin ein grosser Fan von [Firmenname].	I am a big/ great fans of [firm name].

Anmerkung: Basierend auf Carroll und Ahuvia (2006)

Innovation		
Item	Deutsch	Englisch
	Im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern,	In comparison with its most important competitors
1.	…wie häufig entwickelt Ihr Unternehmen komplett neue Produkte und Dienstleistungen?	…how often develops your company entirely new products and services?
2.	…wie häufig verbessert Ihr Unternehmen bestehende Produkte und Dienstleistungen?	…how often refine and improve your company existing products and services?

Anmerkung: Angelehnt an Jansen, Van Den Bosch und Volberda (2006)

Produktive Energie aus Kundensicht		
Affektive Dimension		
Item	Deutsch	Englisch
	Mitarbeiter von [Firmenname]…	Employees of [firm name]…
1.	… sind begeistert von ihrer Arbeit.	…feel enthusiastic in their job.
2.	…empfinden ihre Arbeit als inspirierend.	…feel inspired in their job.
3.	…empfinden ihre Arbeit als spannend.	…feel enthusiastic in their job.
4.	…fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit.	…feel energetic in their job.
5.	…sind euphorisch bei der Arbeit.	…feel ecstatic in their job.
Kognitive Dimension		
	Mitarbeiter von [Firmenname]…	Employees of [firm name]…
1.	…interessieren sich wirklich für das Schicksal des Unternehmens	…really care about the fate of this company.
2.	…sind jederzeit zum Handeln bereit	…are ready to act at any given time..
3.	…sind derzeit sehr aufmerksam	…are mentally alert.
4.	…suchen ständig nach neuen Chancen für das Unternehmen	…are always on the lookout for new opportunities.
5.	…haben den gemeinsamen Wunsch etwas zu bewegen	…have a collective desire to make something happen.
Behaviorale Dimension		
	Mitarbeiter von [Firmenname]…	Employees of[firm name]…
1.	…waren in der letzten Zeit sehr aktiv	…have been very active lately.
2.	…arbeiten momentan mit einer sehr hohen Geschwindigkeit	…are working at a very fast pace.
3.	…arbeiten oft extrem lange, ohne sich zu beschweren	…often work extremely long hours without complaining.
4.	…gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern	…will go out of their way to ensure the company succeeds.

Anmerkung: Basierend auf Cole, Bruch und Vogel (2012)

6.1.3 Studie (3) // Gesamtskalen und Originalitems

Transformationales Führungsklima		
Item	Deutsch	Englisch
	Führungskräfte in unserem Unternehmen…	Leaders in our organization…
1.	...kommunizieren eine klare und positive Vision.	…communicates a clear and positive vision of the future.
2.	...behandeln ihre Mitarbeiter als Individuen und fördern deren Entwicklung.	…treats staff as individuals, supports and encourages their development.
3.	...motivieren ihre Mitarbeiter und zeigen Anerkennung.	…gives encouragement and recognition to staff.
4.	...stärken das Vertrauen und die Zusammenarbeit unter ihren Mitarbeitern.	…fosters trust, involvement and cooperation among team members.
5.	...ermutigen ihre Mitarbeiter über Probleme kreativ nachzudenken und Annahmen zu hinterfragen.	…encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions.
6.	...sind sich über ihre Werte im Klaren und tun, was sie sagen	…is clear about his/her values and practises what he/she preaches.
7.	...erzeugen Stolz bei ihren Mitarbeitern und inspirieren ihre Mitarbeiter.	…instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent.

Anmerkung: „Global Transformational Leadership Scale" basierend auf Carless et al. (2000)

Empowering Leadership-Klima		
Item	Deutsch	Englisch
	Führungskräfte in unserem Unternehmen…	Leaders in our organization…
1.	...tragen dazu bei, dass ihre Mitarbeiter ihren Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens verstehen.	help their employees understanding how their effort contributes to the overall success of the company.
2.	...helfen ihren Mitarbeitern zu verstehen, wie ihre Tätigkeit zum Gesamten beiträgt.	Help their employees understanding how their work contributes to the overall.
3.	...tragen dazu bei, dass ihre Mitarbeiter verstehen, wie die Ziele der Mitarbeiter zu den Zielen des Unternehmens beitragen.	Help their employees understanding how their goals contribute to the goals of the company.

4.	...treffen viele Entscheidungen zusammen mit ihren Mitarbeitern.	make many decisions with their employees.
5.	...beziehen ihre Mitarbeiter in strategische Entscheidungen oft ein.	Get their employees involved in strategic decisions.
6.	...sind überzeugt, dass ihre Mitarbeiter herausfordernde Aufgaben bewältigen können.	Believe in their employees being able to handle demanding tasks.
7.	...vertrauen darauf, dass sich ihre Mitarbeiter ständig verbessern können, auch wenn diese manchmal Fehler machen.	Believe in their employees ability to constantly improve even when they make mistakes.
8.	...geben ihren Mitarbeitern die Freiheit, ihre Tätigkeit so zu machen wie die Mitarbeiter möchten.	Give their employees their freedom to do their work their way.
9.	...machen die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter effizienter, indem sie Regeln und Prozesse einfach halten.	Make their employees' work more efficient by keeping rules and processes simple.
10.	...erlauben ihren Mitarbeitern wichtige Entscheidungen selbst zu treffen um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.	Allow their employees to make important decisions on their own, to be able to satisfy customer needs.

Anmerkung: „ Empowering Leadership Scale" basierend auf Ahearne et al. (2005)

Kooperationskultur		
Item	Deutsch	Englisch
	In unserem Unternehmen…	In our company
1.	…gibt es viele Möglichkeiten für informellen Austausch zwischen den Mitarbeitern.	….are many possibilities for informal exchange between employees
2.	…tauschen sich Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen gerne aus wenn ihre Aufgaben es erfordern.	…employees from different departments like to exchange ideas if the task requires so.
3.	…sind Mitarbeiter für Kollegen jederzeit gut ansprechbar.	…employees can easily be approached by colleagues.
4.	…fällt es Mitarbeitern leicht, mit Anderen unabhängig von deren Position oder Abteilungszugehörigkeit ins Gespräch zu kommen.	…it is easy for employees to talk to others regardless of their position or department they belong to.

Anmerkung: „*interdepartmental connectedness*" basierend auf Jaworski und Kohli (1993)

Innovationskultur		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Bei uns im Unternehmen sprechen die Mitarbeiter mehr über Chancen als über Probleme	Members of our company tend to talk more about opportunities rather than problem.
2.	Wenn es darum geht Probleme zu lösen werden bei uns neue, kreative Lösungen höher geschätzt als konventionelles Wissen	When it comes to problem solving, we value creative new solutions more than the solutions of conventional wisdom
3.	Wir glauben daran, dass sich aus Veränderungen in unserem Markt neue Möglichkeiten für uns ergeben.	We firmly believe that a change in market creates a positive opportunity for us.

Anmerkung: „*Entrepreneurial Proclivity*" basierend auf Matsuno et al. (2002)

Kundenfokussierte Strategie		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Unser Unternehmen definiert sich über die Bedürfnisse der Kunden.	Our company defines itself along customer needs
2.	Service- und Kundenorientierung sind fest in dem Leitbild unseres Unternehmens verankert.	Service orientation and customer focus are a fixed part of the company's vision.

Vorbildhandeln Top-Management: vorgelebte Kundenorientierung		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Mitglieder des Top-Managements pflegen regelmässig direkten Kundenkontakt.	Members of the top management are regularly in touch with customers.
2.	Die Kommunikation zwischen Kundenkontaktpersonal / Service-Mitarbeiter und Management ist in unserem Unternehmen stark ausgeprägt und wird durch zahlreiche Angebote gefördert	Communication between Customer Contact personell / Service personell and Management is very distinct in our company and is facilitated through many offers.

Systematisches Lobmanagement		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Unser Unternehmen arbeitet mit einem umfassenden System zur Stimulierung von positiven Kundenrückmeldungen (Dank, Lob, etc.)	Our company has a exhaustive system to stimulate positive customer feedback in place (gratitude, praise, …)
2.	Inhalte der positiven Kundenrückmeldungen (Dank, Lob, etc.) werden kontinuierlich und systematisch erfasst.	The contents of the positive customer feedback (gratitude, praise, …) are continuously and systematicly recorded.
3.	Inhalte der positiven Kundenrückmeldungen (Dank, Lob, etc.) werden an die Mitarbeiter systematisch weitergegeben.	The contents of the positive customer feedback (gratitude, praise,…) are systematicly shared with employees.

Systematisches Beschwerdemanagement		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Unser Unternehmen arbeitet mit einem umfassenden System zur Beschwerdestimulierung.	Our company has a exhaustive system for complaints stimulation in place.
2.	Inhalte der Reklamationen und Beschwerden werden kontinuierlich und systematisch erfasst.	The contents of the reclamation and complaints are continuously and systematicly recorded.
3.	Die regelmässige Auswertung der Beschwerdeanlässe führt stets zu Massnahmen und Aktivitäten zur Qualitätssicherung im Service.	The continous analysis of complaints does lead to measures and activities in quality assurance and Service.
4.	Es finden regelmässig Erfolgskontrollen der eingeleiteten Massnahmen und Aktivitäten statt.	Continous controls of success of the taken measures and activities are in place.

Kundenfokussierte Prozessgestaltung		
Item	Deutsch	Englisch
1.	Die Durchführung von Prozessgestaltungen wird unter Berücksichtigung von Kunden-erwartungen (z.B. auf Basis von Kundenbefragungen) vorgenommen.	The execution of the process configuration is done under consideration of customer expectations (based on customer surveys).

7 Literaturverzeichnis

Aguinis, H., Werner, S., Abbott, J. L., Angert, C., Park, J. H., & Kohlhausen, D. (2010). Customer-centric science: Reporting significant research results with rigor, relevance, and practical impact in mind. *Organizational Research Methods*, *13*(3), 515–539.

Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *The Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 574–85.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, *2*(2), 217–230.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 367–403.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154–1184.

Anderson, N., Potonik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297–1333.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 288–297.

Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, *67*(2), 89–105.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(3), 249–269.

Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, *58*(8), 1132–1145.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 491–509.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, *48*(2), 97–125.

Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 264–275.

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, *83*(3), 359–370.

Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, *134*(6), 779.

Bagozzi, R. P., Bergami, M., Marzocchi, G. L., & Morandin, G. (2012). Customer – Organization Relationships : Development and Test of a Theory of Extended Identities. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 63–76.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, *36*(3), 421–458.

Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 328–342.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170–180.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 147–154.

Barnes, D. C., Beauchamp, M. B., & Webster, C. (2010). To Delight, or Not to Delight? This is the Question Service Firms Must Address. *The Journal of*

Marketing Theory and Practice, *18*(3), 275–284.

Barnes, D. C., Collier, J. E., Ponder, N., & Williams, Z. (2013). Investigating the Employee's Perspective of Customer Delight. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *33*(1), 91–104.

Barnes, D. C., Collier, J. E., & Robinson, S. (2014). Customer delight and work engagement. *Journal of Services Marketing*, *28*(5), 380–390.

Barnes, D. C., Ponder, N., & Dugar, K. (2011). Investigating the Key Routes to Customer Delight. *Journal of Marketing Theory & Practice*, *19*(4), 359–376.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, *47*(4), 644–675.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, *21*(1), 36–59.

Bartl, C., Gouthier, M. H. J., & Lenker, M. (2013). Delighting Consumers Click by Click Antecedents and Effects of Delight Online. *Journal of Service Research*, *16*(3), 386–399.

Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (pp. 36–48). Westport: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free PRess.

Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2005). Probing interactions in fixed and multilevel regression: Inferential and graphical techniques. *Multivariate Behavioral Research*, *40*(3), 373–400.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 238–246.

Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. Simon and Schuster.

Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance : Partners In Service - Delivery Customers As. *Journal of Retailing*, *73*(3), 383–406.

Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented

boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, *81*(2), 141–157.

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, *8*(3), 193–205.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). Jossey-Bass.

Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, a. J. (2012). Building Positive Resources: Effects of Positive Events and Positive Reflection on Work Stress and Health. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1601–1627.

Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6th ed.). Heidelberg: Springer.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler* (4. ed.). Heidelberg: Springer.

Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, *25*(3), 371–383.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, *33*(3), 31–39.

Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. *The Service Encounter*, 127–147.

Brief, A. P., & Bazerman, M. (2003). Editor's Comments: Bringing in Consumers. *The Academy of Management Review*, *28*(2), 187–189.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, *53*(1), 279–307.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, *14*(3), 252–271. doi:10.1177/1094670511411703

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. D. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, *66*(1), 105–114. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.029

Brown, L. R., & Brown, C. L. (2014). *The Customer Culture Imperative: A Leader's Guide to Driving Superior Performance*. McGraw-Hill Education.

Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, *84*(3), 243–255.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.

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. *Journal of Marketing Research*, *39*(1), 110–119.

Bruch, H., & Böhm, S. (2008). Führung von Hoch-Energie-Teams. In P. Pawlowsky & P. Mistele (Eds.), *Hochleistungsmanagement - Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern* (pp. 249–268). Wiesbaden: Gabler.

Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, *45*(1), 45–52.

Bruch, H., & Ghoshal, S. (2004). *A bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time*. Boston: Harvard Business Press.

Bruch, H., & Poralla, S. (2008). Hilti 2008: Leadership with energy and focus. Case study at the University of St. Gallen. St. Gallen.

Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Wie Führungskräfte die Potenziale eines Unternehmens mobilisieren können. *Personalführung*, *9*.

Bruch, H., & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie* (2. ed.). Wiesbaden: Gabler.

Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully Charged: how great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Press.

Brueller, D., & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, *50*(4), 455–477.

Bruhn, M. (2009). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Eds.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (6th ed., pp. 33–68). Wiesbaden: Gabler.

Bruns, A. (2010). Vom Prosumenten zum Produtzer. In *Prosumer Revisited* (pp. 191–205). Springer.

Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. (3., Ed.).

München: Pearson.

Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, *25*(3), 331–361.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 389–405.

Carlzon, J. (1992). *Alles für den Kunden* (5. ed.). Frankfurt am Main/New York.

Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 5, pp. 45–71). Oxford, England: JAI Press.

Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 339–349.

Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, *17*(2), 79–89.

Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). *Positive organizational scholarship: What does it achieve*. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches* (Vol. 2). Sage.

Chan, K. W., Kin, C., Yim, B., & Lam, S. S. K. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword ? Evidence from Professional Financial. *Journal of Marketing*, *74*(May), 48–64.

Chaudhuri, A., & Holbrook, B. (2001). The Chain and to Brand Performance : The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, *65*(2), 81–93.

Chebat, J. C., & Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, *3*(1), 66–81.

Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multi-level construct validation. *Research in Multi-Level Issues*.

Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing*, *72*(3), 48–63. Retrieved from 10.1509/jmkg.72.3.48

Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, *26*(6), 555–575.

Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma*. HarperCollins New York.

Churchill, G. A., & Surprenant, C. F. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 491–504.

Coenen, C. (2010). Hierarchieübergreifende Umsetzung von Serviceorientierung–Eine handlungsbezogene Betrachtung aller Unternehmensebenen. In *Serviceorientierung im Unternehmen* (pp. 33–61). Wiesbaden: Gabler.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsborough: Erlbaum.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, *33*, 445–467.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *55*(1), 83–109.

Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, *31*(4), 481–506.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2, Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What Creates Energy in Organizations? *MIT Sloan Management Review*, *44*(4), 51–56.

Cross, R., & Parker, A. (2004). Charged up: Creating energy in organizations. *Journal of Organizational Excellence*, *23*(4), 3–14.

Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization development and change* (9th ed.). Mason: Cengage Learning.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590.

Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, *13*(3), 375–402.

Davey, N. (2015, January 15). The customer experience tech and trends that will define 2015. *MyCustomer*. Retrieved from http://www.mycustomer.com/feature/experience/what-will-be-biggest-customer-

experience-trends-2015/168929

Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, *10*, 65–75.

Day, G. S., & Moorman, C. (2013). Regaining customer relevance: the outside-in turnaround. *Strategy & Leadership*, *41*(4), 17–23.

Dekker, I., & Barling, J. (1995). Workforce size and work-related role stress. *Work & Stress*, *9*(1), 45–54.

Deshpandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 3–15.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, *28*(3), 18–34.

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, *5*(3), 265–273.

Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, *47*(1), 81–92.

Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, *88*(7/8), 116–122.

Dolle, D. (2012). Vitalizing management systems in organizations: The role of culture, leadership and human resource management. University of St. Gallen.

Dormann, C., Spethmann, K., Weser, D., & Zapf, D. (2003). Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums. *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie A&O*, *47*(4), 194–207.

Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(1), 61–82.

Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, *63*(3), 67–72.

Dutton, J. E. (2003). *Energizing your workplace: How to create and sustain high quality connections at work. San Francisco: JosseyJBass*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections.

Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, *3*, 263–278.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, *23*(4), 660–679.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1246–1264.

Egold, N. W., van Dick, R., & Zapf, D. (2009). Personale und organisationale Prädiktoren von Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, *8*(4), 180–190.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500–507.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.* American Psychological Association.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1), 105–123.

Ernst, H. (2003). Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validitat empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. *Zeitschrift Fur Betriebswirtschaft*, *73*(12), 1249–1276.

EU-Entscheidung. (2008). Entscheidung zum Europäischen Jahr der Kreativität und Innovation (2009). Retrieved from http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/;jsessionid=Lh4RTWyLTGxfjNWY2fT1tSQlg8f3GWxhYHkTp97vKhk6Q5hvxVZG!1036994293?uri=CELEX:32008D1350

EU-Kommission. (2009). Europäischen Kommission: Jahr der Kreativität und Innovation (2009). Retrieved from http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29020_de.htm

Evanschitzky, H., & Werdermann, M. (2012). Der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Händlerzufriedenheit: Eine empirische Analyse bei einem internationalen Konsumgüterhersteller. In *Internationaler Vertrieb* (pp. 589–601). Springer.

Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes.

Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, *6*(1), 56–83.

Finn, A. (2006). Generalizability modeling of the foundations of customer delight. *Journal of Modelling in Management*, *1*(1), 18–32.

Finn, A. (2012). Customer Delight: Distinct Construct or Zone of Nonlinear Response to Customer Satisfaction? *Journal of Service Research*, *15*(1), 99–110.

Fischbach, A., Decker, C., & Lichtenthaler, P. W. (2012). Emotionsarbeit, Wertschätzung und Stolz in Einzelhandel und Pflege. In *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit* (pp. 525–539). Springer.

Fisseni, H. J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, *56*(1).

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, *60*(4).

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, *2*(3), 300.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. W. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 164–175). San Francisco: Berrett-Koehler.

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, *19*(3), 313–332.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, *13*(2), 172–175.

Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N., & Lisco, C. C. (2004). The positive and negative effects of anger on dispute resolution: evidence from electronically mediated disputes. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 369–376.

Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, *18*(3), 233–239.

Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, *35*(1), 25–

31.

Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry Jr, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, *70*(4), 37–55.

Gello, C. (n.d.). Bringing Passion to Starbucks, Travelocity. *BusinessWeek.com*. Retrieved June 28, 2014, from http://www.businessweek.com/stories/2008-01-09/bringing-passion-to-starbucks-travelocitybusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice

George, J. M. (2007). 9. Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, *1*(1), 439–477.

George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 687–697.

Gerpott, T. J., & Paukert, M. (2011). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse. *Zeitschrift Für Personalforschung (ZfP)*, *25*(1), 28–54.

Global CEO Study. (2010). *Unternehmensführung in einer komplexen Welt*. Institute for Business Value. Retrieved from http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010/

Global Competitiveness Report. (2014). *World Economic Forum: Insight Report 2014-2015*. (K. Schwab, Ed.). Genf; Schweiz. Retrieved from http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015

Global C-Suite Study. (2013). *Der Kunde entscheidet mit - Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen*. IBM Institute for Business Value. Retrieved from http://www-935.ibm.com/services/multimedia/c-suite-study-2013-de.pdf

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161–178.

Gouthier, M. H. J. (2006). Customer Empowerment in Geschäftsbeziehungen. In H. Hippner & K. Wilde (Eds.), *Grundlagen des CRM* (pp. 167–194). Wiesbaden: Gabler.

Gouthier, M. H. J. (2013). *Kundenbegeisterung durch Service Excellence: Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best-Practices*. Beuth Verlag.

Gouthier, M. H. J., Bartl, C., & Giese, A. (2012). Kundenbegeisterung durch Service

Excellence im Automobilsektor. In H. Proff, J. Schönharting, D. Schramm, & J. Ziegler (Eds.), *Zukünftige Entwicklungen in der Mobilität* (pp. 333–341). Gabler Verlag.

Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, *22*(5), 633–649.

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 397–418.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, *32*(2), 393–417.

Grant, A. M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology*, *3*(1), 19–39.

Grant, A. M. (2011). How customers can rally your troops. *Harvard Business Review*.

Grant, A. M. (2012). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(2), 458–476.

Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, *54*(1), 73–96.

Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*(1), 53–67.

Grant, A. M., & Hofmann, D. A. (2011). Outsourcing inspiration: The performance effects of ideological messages from leaders and beneficiaries. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *116*(2), 173–187.

Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1227–1242.

Groth, M. (2005). Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries. *Journal of Management*, *31*(1), 7–27.

Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities,

commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, *64*(3), 34–49.

Gulati, R. (2007). Abschied vom Silodenken. *Harvard Business Manager*, *12*, 90–106.

Gulati, R. (2013). *Reorganize for resilience: Putting customers at the center of your business*. Boston: Harvard Business Press.

Gump, B. B., & Kulik, J. A. (1997). Stress, affiliation, and emotional contagion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*(2), 305.

Gutek, B. A. (1995). *The dynamics of service: Reflections on the changing nature of customer/provider interactions.* San Francisco: Jossey-Bass.

Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *26*(2), 101–114.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *43*(6), 495–513.

Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year-cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 8–30.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 78–91.

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Managing customers as employees of the firm: new challenges for human resources management. *Personnel Review*, *33*(3), 351–372.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364.

Hambrick, D., Cannella Jr., A. A., & Pettigrew, A. (2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. *The Academy of Management Executive*, *15*(3), 36–44.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. In *Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 14, pp. 151–177). Newbury Park, CA.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge university press.

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, *76*(4), 408–420.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Press.

Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, *41*(3), 924–936.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, *15*(5), 460–478.

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*, *70*(3), 58–73.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 118–129.

Hilb, M. (2009). *Integriertes Personal-Management* (19th ed.). Köln: Luchterhand.

Hilb, M. (2011). Vorgenetzte statt Vorgesetzte. *Personalwirtschaft*, *12*, 10–11.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 116–122.

Hollebeek, L. D. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, *19*(7), 555–573.

Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing: Zeitschrift Für Forschung Und Praxis*, 162–176.

Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach.

Journal of Marketing, *69*(3), 95–114.

Homburg, C., Klarmann, M., Reimann, M., & Schilke, O. (2012). What drives key informant accuracy? *Journal of Marketing Research*, *49*(4), 594–608.

Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *32*(2), 144–158.

Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, *73*(March), 38–54.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 237.

Howard, D. J., & Gengler, C. (2001). Emotional Contagion Effects on Product Attitudes. *Journal of Consumer Research*, *28*(2), 189–201.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55.

Huber, D. (2006, January 26). Globale Trends: Klaus Schwab über den kreativen Imperativ am WEF. *Emagazine Creditsuisse*. Retrieved from https://www.credit-suisse.com/ch/de/news-and-expertise/news/economy/global-trends.article.html/article/pwp/news-and-expertise/2006/01/de/klaus-schwab-on-the-creative-imperative-at-the-wef.html

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1332–1356.

Innovationsmonitor. (2012). *Forschungsbericht*. (V. Erdmann, O. Koppel, S. Lotz, & A. Plünnecke, Eds.) *Innovationsmonitor 2012 − Die Innovationskraft Deutschlands im internationalen Vergleich*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, *45*(3), 161–187.

Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity & Innovation Management*, *19*(2), 73–88.

Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity & Innovation Management*, *11*(1), 74.

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., & Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, *85*(2), 665–674.

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, *13*(2), 171–184.

Isen, A. M. (1984). Toward understanding the role of affect in cognition. *Handbook of Social Cognition*, *3*, 179–236.

Isen, A. M. (1999). On the relationship between affect and creative problem solving. *Affect, Creative Experience, and Psychological Adjustment*, *3*, 17.

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(6), 1122.

J.D. Power and Associates. (2011). *Achieving Excellence in Customer Service: The Brands That Deliver What U.S. Consumers Want*. Los Angeles.

Jacobshagen, N., & Semmer, N. K. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie, 11 (1)*, 11–19.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, *67*(2), 219–229.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, *52*(11), 1661–1674.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Orientation : Antecedents and and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53–70.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, *33*(7), 14–26.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 525–544.

Kiffin-Petersen, S., Murphy, S. A., & Soutar, G. (2012). The problem-solving service

worker: Appraisal mechanisms and positive affective experiences during customer interactions. *Human Relations*, *65*(9), 1179–1206.

Kipfelsberger, P. (2013). *Energizing Organizations through Customers: Linkages, Mechanisms, and Contingencies*. Dissertation. Schesslitz: Rosch-Buch Druckerei GmbH.

Kipfelsberger, P., Bruch, H., & Herhausen, D. (2015). Energizing Companies through Customer Compliments. *Marketing Review St. Gallen*, *32*(1), 80–89.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2. ed.). New York: Guilford Press.

Krafft, M., & Götz, O. (2011). Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen. In H. Hippner, B. Hubrich, & K. D. Wilde (Eds.), *Grundlagen des CRM* (pp. 213–246). Gabler.

Kraft, F. B., & Martin, C. L. (2001). Customer compliments as more than complementary feedback. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, *14*(1), 1–13.

Krämer, T., Eitelberg, L., Gouthier, M. H. J., & Wulf, K. (2012). *Arbeitsemotionen im Customer-Care-Center – Der Umgang Kundenberatern mit Stolz und Ärger*. Osnabrück: buw Verlag.

Krämer, T., & Rhein, M. (2012). Mitarbeiterstolz im Dienstleistungsbereich. In R. Reichwald, M. Frenz, S. Hermann, & A. Schipanski (Eds.), *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit* (pp. 471–484). Gabler Verlag.

Kumar, A., Olshavsky, R. W., & King, M. F. (2001). Exploring alternative antecedents of customer delight. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, *14*, 14–26.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, *13*(3), 297–310. doi:10.1177/1094670510375602

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation.* Oxford University Press.

Leifer, R., O'Connor, G., & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *The Academy of Management Executive*, *15*(3), 102–113.

Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a

multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *The Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1006–19.

Liao, H., & Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *The Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 317–28.

Lichtblau, K., & Kempermann, H. (2013). *Stand und Perspektiven von Dienstleistungen in Deutschland – Potentiale der deutschen Dienstleistungswirtschaft. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, *70*(4), 1–18.

Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, *71*(2), 133–149.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, *33*(3), 321–349.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, *131*(6), 803–855.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, *39*(1), 99–128.

Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2008). Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(7), 949–966.

Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(2), 234–256.

Maruca, R. F. (2000). Mapping the world of customer satisfaction. *Harvard Business Review*, *78*(3), 30.

Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, *16*(1), 119–140.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*.

Mayring, P. (2001). Combination and Integration of Qualitative and Quantitative Analysis. *Qualitative and Quantitative Research: Conjunctions and Divergences*, *2*(1).

Mayring, P. (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativen Denken* (5th ed.). Weinheim: Beltz.

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 893–909.

Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, *11*(4), 726–735.

Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, *38*(1), 131–142.

Molina-Azorin, J. F. (2010). Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational Research Methods*.

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, *24*(2), 249–265.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321–1339.

Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, *73*(5), 122–142.

Morhart, F. M., Jenewein, W., & Tomczak, T. (2012). Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken. In *Behavioral Branding* (pp. 389–406). Wiesbaden: Springer.

Nerdinger, F. W. (2003a). *Kundenorientierung*. Göttingen: Hogrefe.

Nerdinger, F. W. (2003b). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie A&O*, *47*(4), 179–181.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607–634.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 463–479.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 460–469.

Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, *73*(3), 311–336.

Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 179–196.

Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006). Understanding customer engagement in services. In *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference,*. Brisbane.

Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, *59*(8), 906–915.

Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 83–96.

Petry, T. (2012). State-of-the-Art und Herausforderungen von Enterprise 2.0 in Unternehmen. In G. Lembke & N. Soyez (Eds.), *Digitale Medien im Unternehmen* (pp. 197–210). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, *30*(5), 591–622.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research:

Problems and Prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, *36*(4), 717–731.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879–891.

Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1018–1027.

Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *The Academy of Management Executive*, *16*(4), 73–84.

Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2010). Transformationale Führung und sozialer Austausch als Bedingungen interner Kundenorientierung. In *Serviceorientierung im Unternehmen* (pp. 375–398). Springer.

Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2011). Transformationale Führung als Treiber einer Servicekultur. *Marketing Review St. Gallen*, *28*(1), 48–53. doi:10.1007/s11621-011-0008-2

Rabe, C. (2006, January 25). Das Davos-Motto: Die Kreativität und der Imperativ. *Handesblatt*. Retrieved from http://www.handelsblatt.com/archiv/das-davos-motto-die-kreativitaet-und-der-imperativ/2605400.html

Raes, A. M. L., Bruch, H., & De Jong, S. B. (2013). How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. *Human Relations*, *66*(2), 167–192.

Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, *20*(4), 363–390.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, *1*, 5–39.

Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, *71*(2), 64–73.

Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business*

Review, *74*(2), 56–69.

Reichheld, F. F. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Harvard Business Press.

Reichheld, F. F., Markey Jr, R. G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect–the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, *12*(3), 134–139.

Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. *Harvard Business School Press, , Massachusetts*. Boston.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714.

Ringlstetter, M., Kaiser, S., & Müller-Seitz, G. (2011). Positives Management – Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und -praxis. In M. Ringlstetter, S. Kaiser, & G. Müller-Seitz (Eds.), *Positives Management* (pp. 3–10). Gabler.

Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. a. (2007). When Customers Receive Support From Other Customers: Exploring the Influence of Intercustomer Social Support on Customer Voluntary Performance. *Journal of Service Research*, *9*(3), 257–270.

Rüegg-Stürm, J. (2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm, & C. Wyss (Eds.), *Einführung in die Managementlehre* (Vol. 1, pp. 65–141). Bern: Haupt-Verlag.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 86–94.

Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level. *Personnel Psychology*, *49*(4), 853–882.

Sackmann, S. A., & Friesl, M. (2010). Kulturbedingte Serviceorientierung: Erkenntnisse der aktuellen Unternehmenskulturforschung mit Implikationen für die Praxis. In *Serviceorientierung im Unternehmen* (pp. 419–439). Springer.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *The Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217–27.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness*

Studies, *7*(1), 1–22.

Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!" On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. *Applied Psychology*, *60*(2), 255–285.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 118–131.

Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, *6*(2), 169–215.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture.* (Vol. 45). American Psychological Association.

Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*(1), 881–905.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, *41*(1), 35–45.

Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. In *Handbook of organizational cultureand climate* (pp. 21–36).

Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Ceating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, *23*(1), 17–29.

Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement. *People and Strategy*, *32*(2), 22–27.

Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, *12*(1), 3–14.

Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. (2006). The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV goals. *Journal of Relationship Marketing*, *5*(2-3), 111–132.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 150–163.

Schögel, M., & Herhausen, D. (2011). Stolpersteine auf dem Weg zum kundenzentrierten Unternehmen. *Marke41*, *4*, 16–21.

Schögel, M., & Herhausen, D. (2012). Customer Centricity–nur eine Frage der richtigen Strategie? *Jahrbuch Marketing*, 211–213.

Schögel, M., Oral, D.-O. C., & Nenstiel, A. (2014). Kundenorientierung durch Mitarbeitertrainings stärken. *Marketing Review St. Gallen*, *31*(4), 71–79.

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, *9*(2), 113–124.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*(4), 577–594.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, *7*(4), 422–445.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20–24.

So, K. K. F., King, C., Sparks, B. a., & Wang, Y. (2014). The Role of Customer Engagement in Building Consumer Loyalty to Tourism Brands. *Journal of Travel Research*, (July), 1–15.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, *13*(1982), 290–312.

Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. *Sociological Methodology*, *16*, 159–186.

Söderlund, M., & Rosengren, S. (2008). Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, *19*(5), 552–574.

Söhnchen, F. (2007). Common Method Variance und Single Source Bias. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Eds.), *Methodik der empirischen Forschung* (pp. 135–150). Gabler.

Sorenson, S. (2014). The Five Ways Top-Performing Companies Engage Customers. *Gallup Business Journal*, *14*. Retrieved from http://www.gallup.com/businessjournal/176063/five-ways-top-performing-companies-engage-customers.aspx

Sorenson, S., & Garman, K. (2013). Getting the Most of your customer-Employee-

Encounter. *Gallup Business Journal*.

Spieler, M. (2006, January 21). WEF Davos 2006: Kreativität als Führungsaufgabe. *Handelszeitung*. Retrieved June 28, 2014, from http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/wef-davos-2006-kreativitaet-als-fuehrungsaufgabe

Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J., & Hanssens, D. M. (2009). Product innovations, advertising, and stock returns. *Journal of Marketing*, *73*(1), 24–43.

Stauss, B. (2009). Kundenlob—Integration durch positives Feedback. In *Kundenintegration* (pp. 315–342). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Stauss, B. (2011). Feedbackmanagement. In H. Hippner, B. Hubrich, & K. Wilde (Eds.), *Grundlagen des CRM* (pp. 441–473). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 304–331.

Stock, R. M., & Bednarek, M. (2014). As they sow, so shall they reap: customers' influence on customer satisfaction at the customer interface. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *42*, 400–414.

Stock-Homburg, R. (2011). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterund Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, *51*(2), 86–96.

Tapscott, D. (2008). Mit Enterprise 2.0 gewinnen. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Enterprise 2.0: Die Kunst loszulassen* (pp. 123–148). Berlin.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Thompson, L., & Fine, G. A. (1999). Socially Shared Cognition, Affect, and Behavior: A Review and Integration. *Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates)*, *3*(4), 278.

Thompson, L., & Nadler, J. (2002). Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, *58*(1), 109.

Tsai, W.-C., & Huang, Y.-M. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 1001.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Press.

Ulrich, H., & Krieg, W. (1974). *Das St. Galler Management-Modell*. Bern: Paul Haupt.

Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, *26*(2), 289–297.

Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. L. (2013). Looking Back and Glimpsing Forward: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions as Applied to Organizations. *Advances in Positive Organizational Psychology*, *1*, 45–60.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, *13*(3), 253–266.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1177.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10.

Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *20*(2), 122–146.

Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, *261*(August 2005), 239–261.

Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 765–782.

Wang, M.-L. (2009). Does organizational support promote citizenship in service settings? The moderating role of service climate. *The Journal of Social Psychology*, *149*(6), 648–76.

Wangenheim, F. V., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business*

Research, *60*(7), 690–697.

Wegge, J., Dick, R. van, Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work. *British Journal of Management*, *17*(3), 237–254.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180.

Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, *18*(1), 84–91.

Wilder, K. M., Collier, J. E., & Barnes, D. C. (2014). Tailoring to Customers' Needs: Understanding How to Promote an Adaptive Service Experience With Frontline Employees. *Journal of Service Research*, *17*(4), 446–459.

Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*, 330–359.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of creativity. *The Academy of Management Review*, *18*(2), 293–321.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, *83*(3), 486.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235–244.

Yim, C., Tse, D., & Chan, K. W. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: roles of customer-firm affection and customer-staff relationships in services. *Journal of Marketing Research*, *XLV*(December), 741–756.

Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, *12*(5), 500–521.

Yoon, M. H., Seo, J. H., & Yoon, T. S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, *18*(5), 395–412.

Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, *76*(3), 21–40.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *The Journal of Marketing*, 35–48.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5th ed.). Boston.

Zhang, J., & Bloemer, J. (2011). Impact of value congruence on affective commitment: examining the moderating effects. *Journal of Service Management*, *22*(2), 160–182.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. *Handbook of Organizational Creativity*, *28*, 125–147.

Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee–customer dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 31–57.

8 Lebenslauf

Ivonne Preusser
ivonnepreusser@hotmail.com
geboren am 17.11.1972 in Limburg, Deutschland

Ausbildung

2011 – heute	**Universität St.Gallen**, St.Gallen, Schweiz Doktoratsstudium in "Strategy und Management" (Dr. oec. HSG)
1997 – 2000	**Rheinische Friedrichs-Wilhelms-Universität**, Bonn, Deutschland Studium der Psychologie (Hauptstudium/Abschluss als Dipl. Psych.)
1993 – 1997	**Justus-Liebig-Universität**, Gießen, Deutschland Studium der Psychologie (Grundstudium zur Dipl. Psych.)

Akademische und berufliche Erfahrung

2011 – heute	**Institut für Führung und Personalmanagement**, Universität St.Gallen, St.Gallen, Schweiz Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Frau Prof. Dr. Heike Bruch
2011 – heute	**energy factory St.Gallen AG**, St.Gallen, Schweiz Senior Beraterin und Projektleiterin im Bereich Führungs- und Organisationsentwicklung, St.Galler Energiemodell
2009 – heute	**Fachhochschule Köln,** Köln, Deutschland **ZUW - Universität Bern**, Schweiz Lehrbeauftragte/Dozentin "Markt- und Medienforschung", "Informationswissenschaft", "Diploma of Advanced Studies in Evaluation"
2006 – 2011	**Globalpark AG**, Hürth, Deutschland Head of Consulting/Team Manager Consulting
2003 – 2006	**Ingo Zang Consulting**, Köln, Deutschland Projektleiterin/Consultant/Dozentin im Bereich Personal- und Organisationsberatung
1999 – 2002	**Primus Online Gruppe**, Köln, Deutschland Marketing-Managerin/Projektleiterin