



KUNDENKLIMA UND ENGAGEMENT IM UNTERNEHMEN

ST. GALLER LEADERSHIP-TAG // 07. APRIL 2016

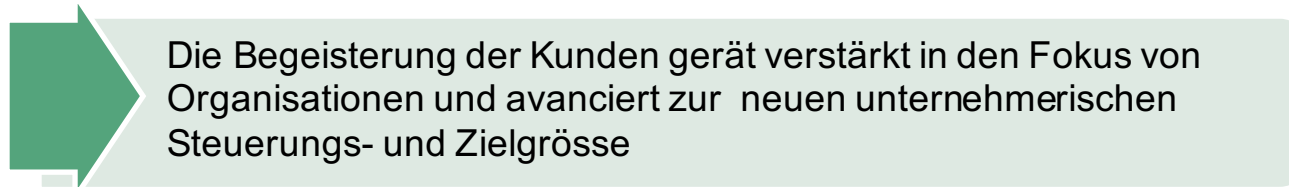
- KUNDENBEGEISTERUNG INSIDE OUT: UNTERNEHMENSKULTUR -

Dr. Ivonne Preusser

- Institut für Führung und Personalmanagement -
Universität St. Gallen

// Relevanz „Kundenbegeisterung“ //

- zunehmende Kundenfokussierung in der Unternehmensführung -



Kunden rücken in den Mittelpunkt

„Wir begeistern Kunden weltweit“

(Audi AG –Strategie 2020)



Mission



„Customer delight drives our action“

(Deutsche Telekom – Leitlinien)



Strategie



„Unsere Kunden begeistern“

(Hilti AG – Leitbild)



Unternehmens-
kultur



Kundennähe wird für Unternehmen zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb

// Fallbeispiel: Herausforderung und Fragestellung im Praxiskontext //

- Wie begeistern Unternehmen ihre Kunden? -



Die Barmer GEK hat sich zum Ziel gesetzt, bei ihren 8,6 Millionen Versicherten eine langfristig hohe und emotionale Kundenbindung zu erreichen, um somit Deutschlands „beste“ Krankenkasse zu werden.



Wie lässt sich diese Unternehmenszielsetzung erreichen?



// Realisierung „Kundenbegeisterung“ in der Praxis? //

- Befragungen zeigen jedoch Etablierung in der Praxis schwierig -

Diskrepanz beim Umsetzungserfolg

80 % der Unternehmen geben an, einzigartige Kundenerlebnisse zu bieten -

aber nur 8 % der Kunden teilen die Ansicht*

91 % der Unternehmen geben an, einen starken Kundenfokus zu besitzen -

aber nur 10 % der Kunden stimmen dem zu**



// Annahmen zu Auslöser und Einflussfaktoren der Kundenbegeisterung //

- Perspektivenvergleich „Was begeistert Kunden wirklich?“ -

Treiber der Begeisterung aus Kunden- und Unternehmenssicht

KUNDEN-WAHRNEHMUNG		
Branchenübergreifende Studie (n=392)*		
1	78,2 %	Erlebnisse mit Mitarbeitern:
		29,0 % Emotionalität
		22,1 % Engagement
		17,7 % Fähigkeiten/Verhalten
	16,0 %	Produkte oder Angebote:
		8,9 % Produkte
		7,1 % Zusatzangebote
Branche: Einzelhandel (n=113)**		
1	64 %	Begegnung mit Mitarbeitern (persönliches Bemühen, Hilfsbereitschaft, Aufmerksamkeit)
	33 %	Produkte/Angebote/Preis

MANAGEMENT-EINSCHÄTZUNG		
Branchenübergreifende Studie (n=197)***		
	34,4 %	Unerwarteter Mehrwert
	15,6 %	Kompetenz und Anstrengung
3	14,8 %	Persönliche Ebene



Unterschied im Stellenwert „Mitarbeiter“

- ↑ Produktfokus bei Unternehmen
- ↑ Mitarbeiter-Erlebnisse bei Kunden

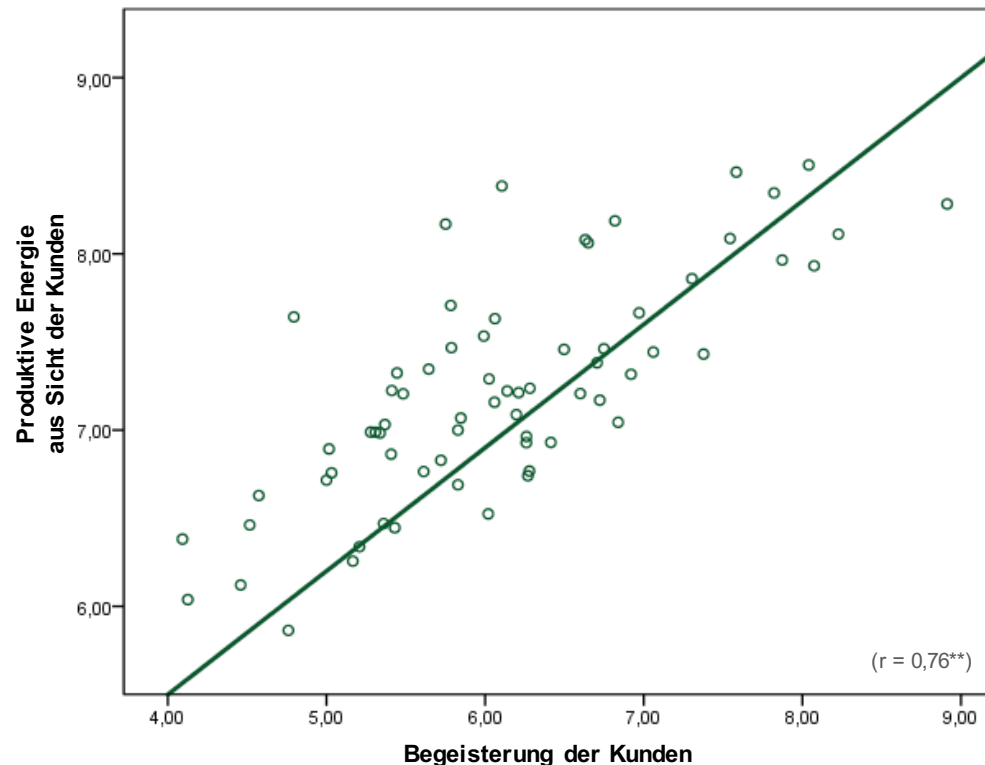
// Studie (1a): Einflussfaktoren der Kundenbegeisterung //

- Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenemotionen -

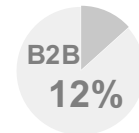
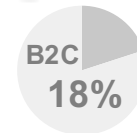
Energie der Mitarbeiter und Begeisterung der Kunden „korrelieren“

Produktive Energie aus Kundensicht:

- Die Mitarbeiter von ...
- sind begeistert von ihrer Arbeit.
 - fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit.
 - sind derzeit sehr aufmerksam.
 -



Studie: n = 8.049 Kunden und 69 Unternehmen



Kundenbegeisterung:

- 1) Ich bin begeistert von ...
- 2) ... ist ein faszinierendes Unternehmen
- 3) ... macht mich glücklich.
- 4) Ich bin ein grosser Fan von ..

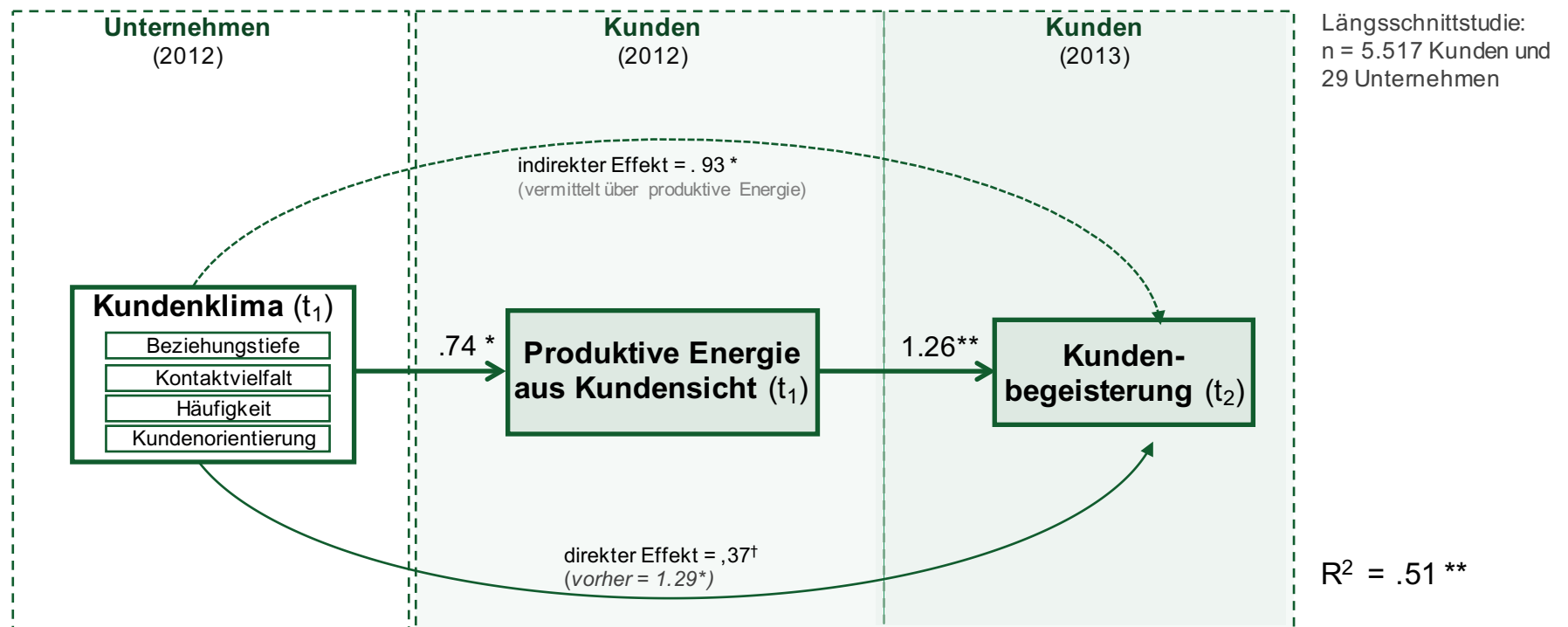
„Emotional Contagion“ Theorie*: Psychologie der „Gefühlsansteckung“

- ⇒ Transfer von Emotionen in Interaktionen - unbewusste Synchronisation von Stimmungen (direkt, indirekt)
- ⇒ Mitarbeiter, die selbst Energie und Begeisterung „ausstrahlen“, wecken diese Emotionen auch bei Kunden („*your smile makes me smile, and then I feel good because I smiled*”)**

// Studie (1b) Inside-Out: Treiber der Begeisterung im Längsschnitt //

- Rolle des Kundenklimas im Unternehmen -

Kundenfokussiertes Klima „empowert“ Mitarbeiter und begeistert Kunden

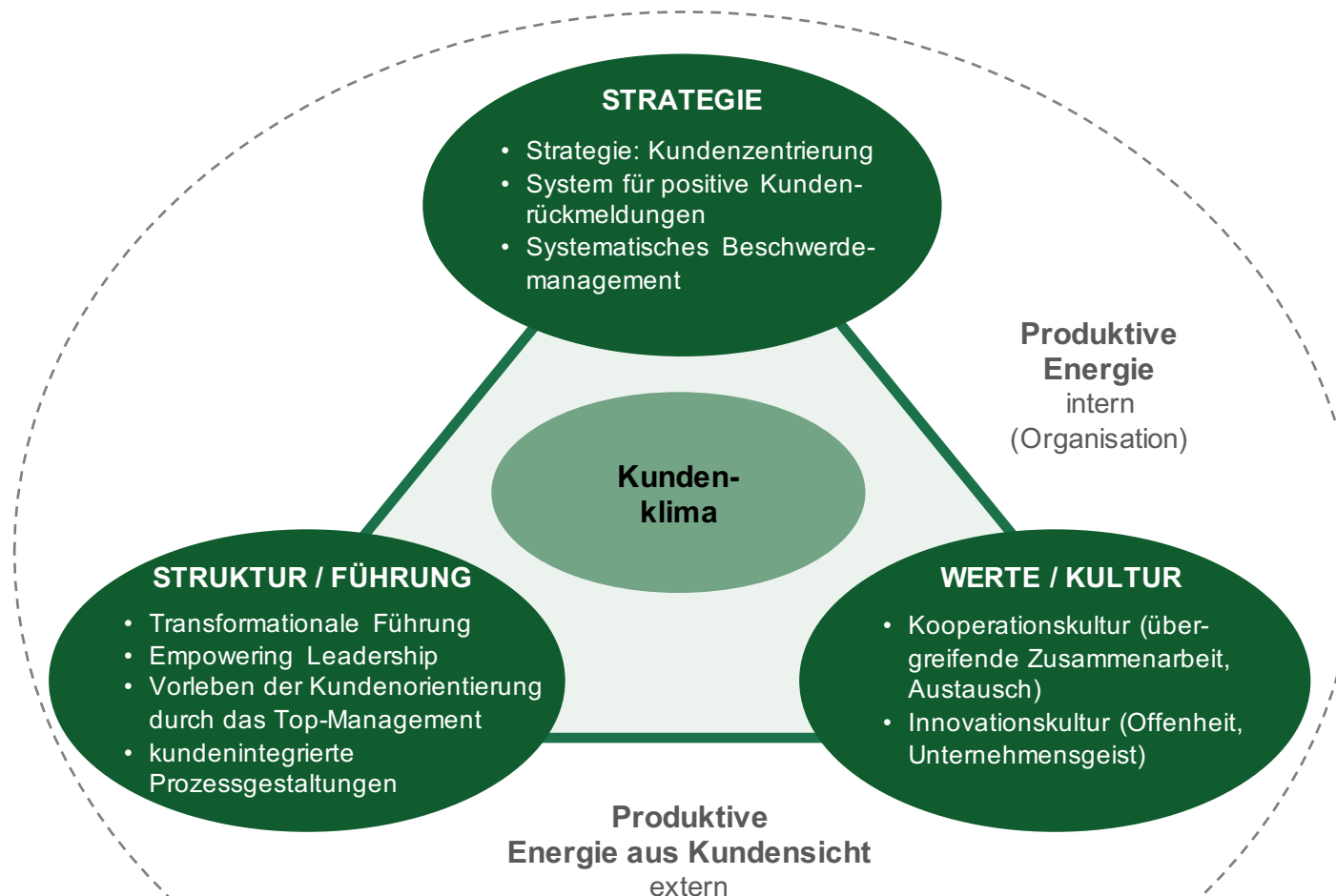


- ⇒ Kundenklima wirkt sich förderlich auf die Energie der Mitarbeiter aus
- ⇒ Engagement und Begeisterung der Mitarbeiter haben eine starke „Ausstrahlungskraft“, diese wahrgenommene Energie ist wesentlicher Treiber der Kundenbegeisterung

// Studie (2) Inside-Out: Interne Faktoren und Kundenklima //

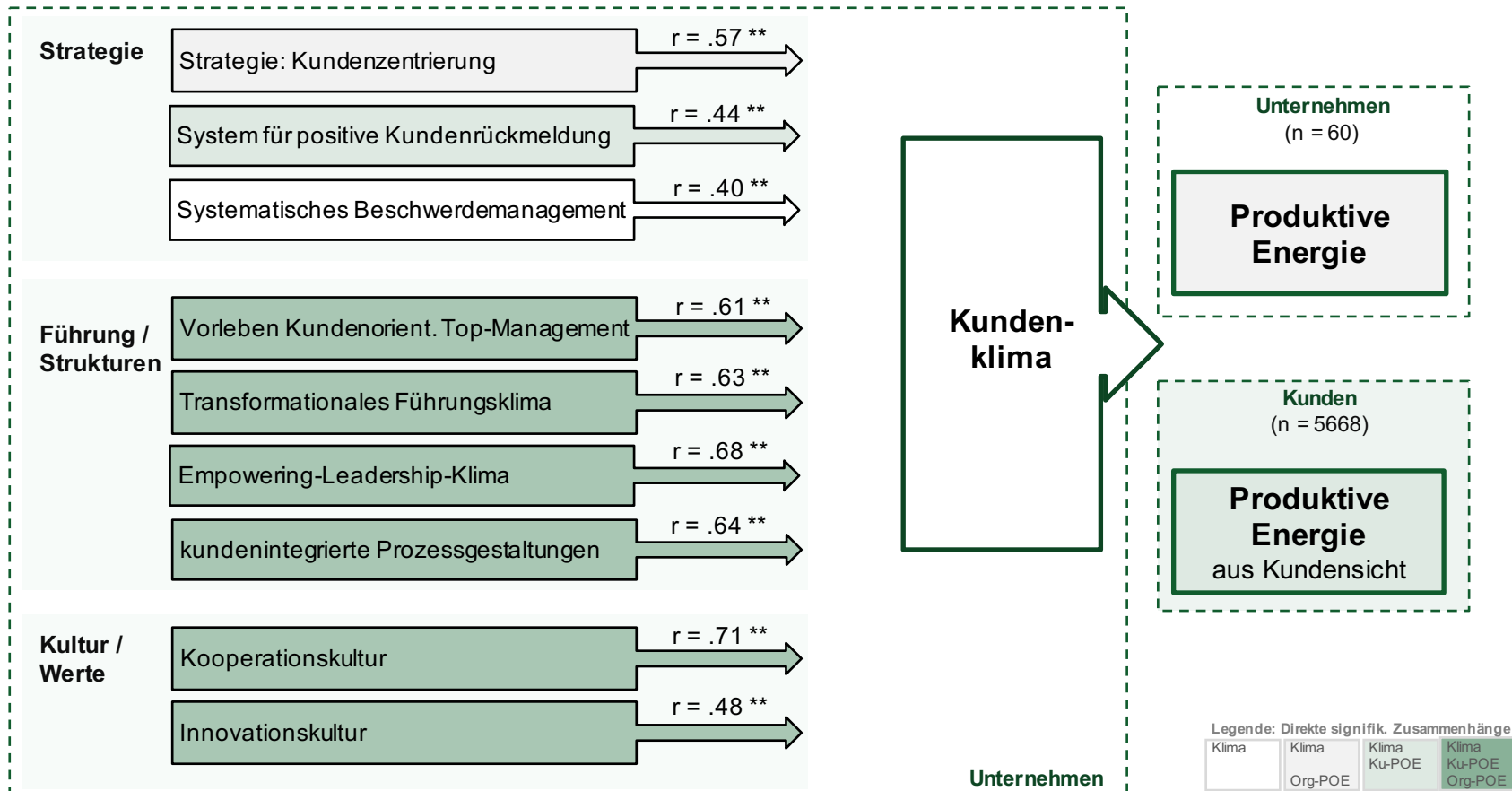
- Wie können Unternehmen ein Klima und Engagement fördern? -

Kundenfokussierung: Einfluss kundenzentrierter Managementsysteme und -praktiken auf Klima und Energien



Untersuchungsmodell mit internen Faktoren auf den Ebenen Strategie, Struktur/Führung und Kultur

// Detailergebnisse Studie (2): Interne Faktoren und Zusammenhänge //

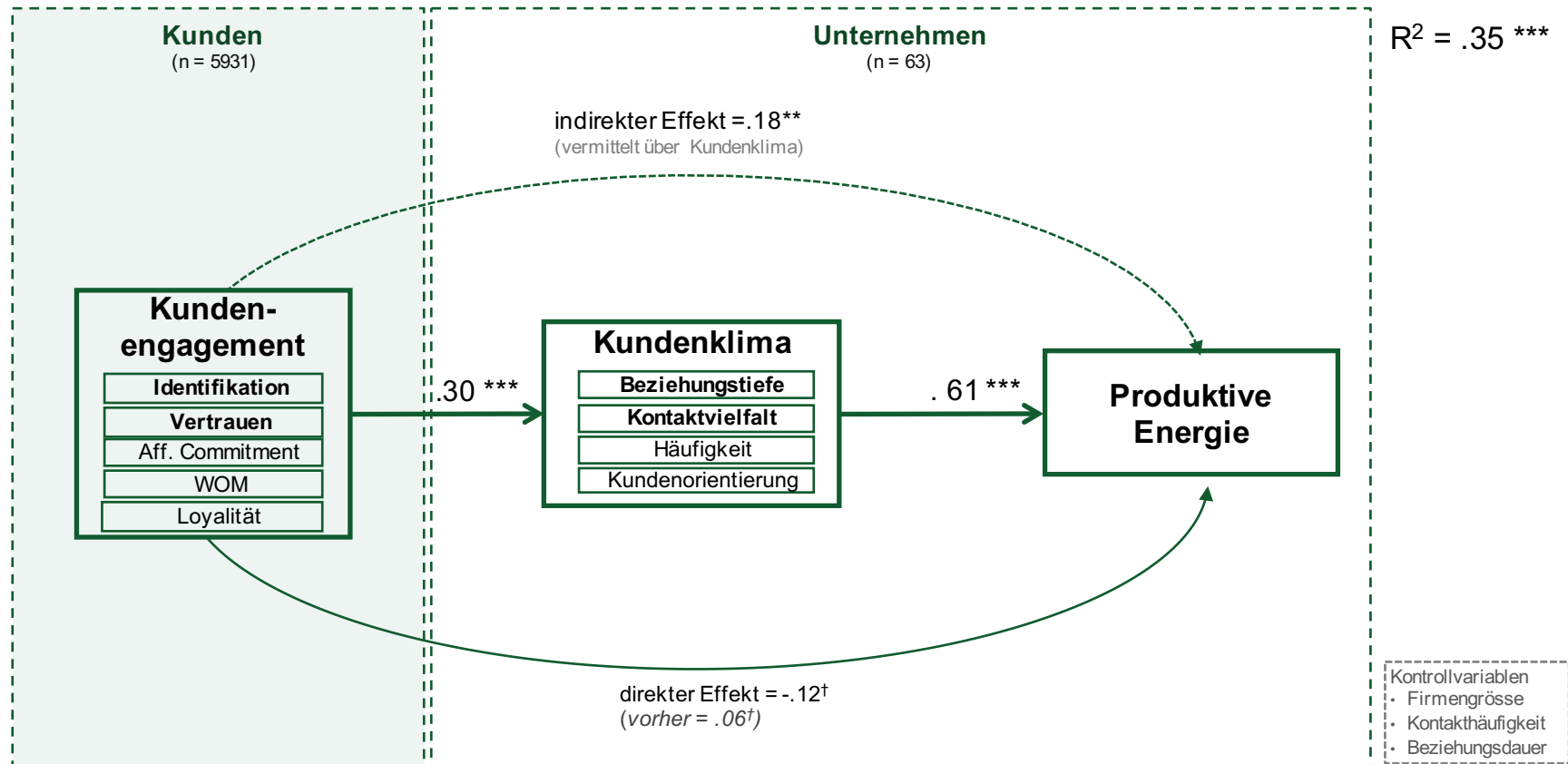


- Die im Rahmenmodell aufgestellten Faktoren auf den Ebenen Strategie, Struktur/Führung und Kultur stehen in einem positiven, hoch signifikanten Zusammenhang zum Kundenklima.
- Für einige Faktoren zeigen sich auch direkte Zusammenhänge zur produktiven Energie im Unternehmen sowie zur produktiven Energie aus Kundensicht.

// Studie (3) Outside In: Externer Einfluss von Kunden auf Unternehmen //

- Perspektivenwechsel: Können auch Kundenemotionen das Klima beeinflussen?

Kunden als Ressource: Einfluss des Engagements von Kunden auf Klima und produktive Energie



- Auch das Engagement von Kunden – ihre emotionale, physische Präsenz in der Beziehung zum Unternehmen – beeinflusst das Kundenklima positiv und dies wiederum erhöht die produktive Energie.
- Demnach stellen engagierte Kunden ein weiteren Einflussfaktor dar, um das Engagement der Mitarbeiter zu mobilisieren und im Unternehmen energetisierende Wirkungen auszulösen.

// Integration der Studienergebnisse zu Kundenklima und Engagement //

- integratives Rahmenmodell mit internen und externen Einflussfaktoren -



// Impulse für die Praxis: Ansatzpunkte zur Zielerreichung //

- Kundenbindung durch Mitarbeiterbegeisterung -



Ziel Barmer GEK: Um die „beste“ Krankenkasse zu werden, müssen Engagement und Kundenorientierung spürbar sein

2012

Programm „Mission Freude“ im Kundenkontakt (Mitarbeiter im Fokus)

„Ansprechpartner für Kundenservice“ (AKS) aus der Belegschaft

Ziel „Empowerment“: Stärkung der Befähigung und Kundenorientierung der Mitarbeiter

- ⇒ „Es soll vor allem Freude beim Arbeiten mit Kunden entstehen“
- ⇒ Steigerung der emotionalen Qualität der Interaktion - Investition von Zeit und Energie
 - Mitarbeiter als vertrauensvolle Wegbegleiter (Abkehr „Kundenbetreuung nach Kennzahlen“)
- ⇒ positive Kundenkontakte steigern Selbstwertgefühl und Stolz der Mitarbeiter
 - Kunden fördern Wohlbefinden und Engagement

Gestaltung Kontaktschnittstellen „Kundendialog & Erleben“ (Kundennähe im Fokus)

- ⇒ Grossraumbüros stärken Austausch und Kundennähe im Team
- ⇒ Kundenzentren mit neuen Raumlösungen („Cubes“) fördern Kontaktintensität , Vertrauen

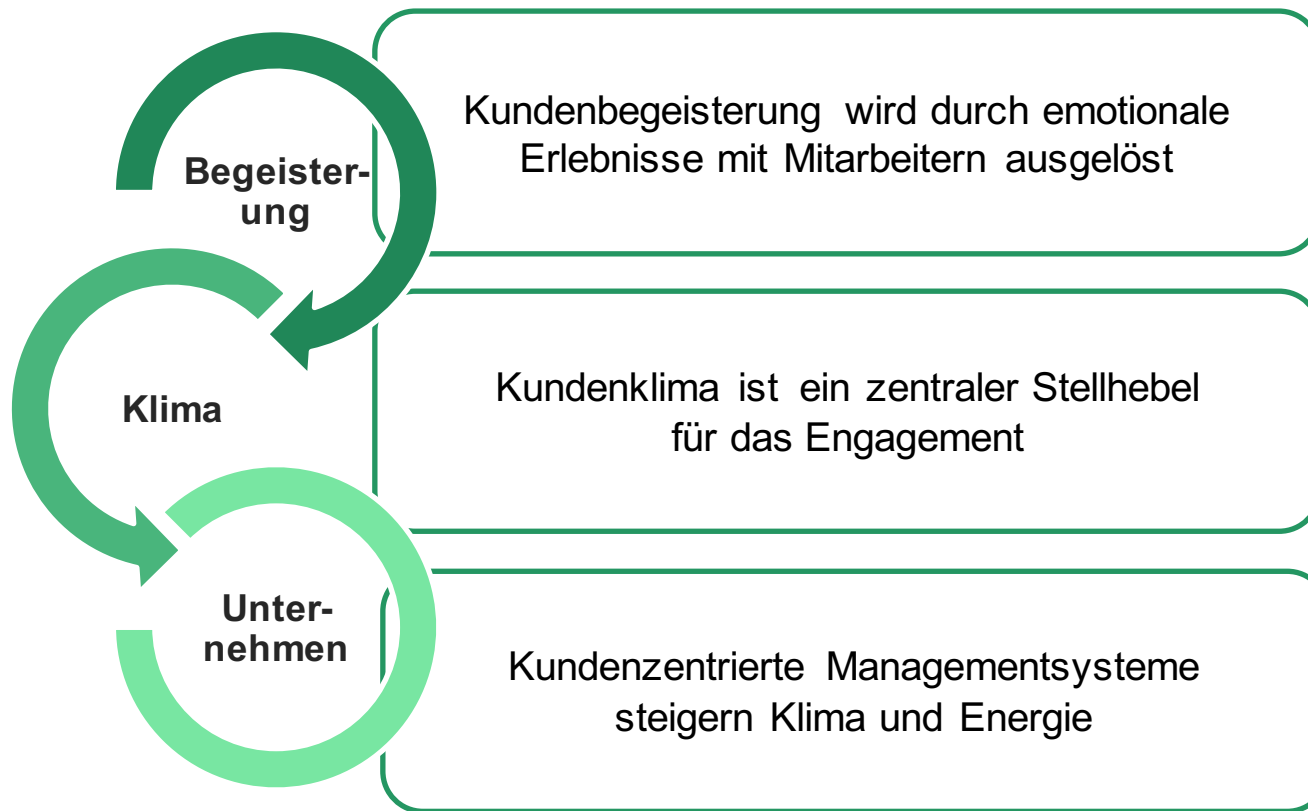
2015

Programm „Initiative Führung“ und Reorganisation „kundenzentriertes Unternehmen“

1,7mal mehr Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt



// Zusammenfassung und Ausblick





FRAGEN & DISKUSSION

Dank & Kontakt:

Dr. Ivonne Preusser
Institut für Führung und Personalmanagement

ivonne.preusser@unisg.ch
www.xing.com/profile/Ivonne_Preusser
www.linkedin.com/in/ivonnepreusser



// Weiterführendes: Literatur (1) //

Studiendarstellungen:

Preusser, I. (in press). Kundenemotionen und Mitarbeitermotivation – Produktivitätssteigerung durch kundenzentrierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Verlag.

Kundenbegeisterung

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.

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., Ponder, N., & Dugar, K. (2011). Investigating the Key Routes to Customer Delight. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19(4), 359–376.

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.

buw/CSE-Studie (2013): Kundenbegeisterung im Kundenmanagement. Osnabrück/Oestrich-Winkel.

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.

Gouthier, M. H. J. (2013). *Kundenbegeisterung durch Service Excellence: Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best-Practices*. Beuth Verlag.

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.

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86–94.

Kundenengagement

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

Hollebeek, L. D. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573.

Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006). Understanding customer engagement in services. In *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference*, . Brisbane.

// Literatur (2) //

Emotional Contagion

- Coviello, L., Sohn, Y., Kramer, A. D. I., Marlow, C., Franceschetti, M., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2014). Detecting emotional contagion in massive social networks. *PloS One*, 9(3), e90315.
- Gump, B. B., & Kulik, J. A. (1997). Stress, affiliation, and emotional contagion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(2), 305.
- 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
- 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.
- Howard, D. J., & Gengler, C. (2001). Emotional Contagion Effects on Product Attitudes. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 189–201.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027.
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional Contagion: Behavioral Induction in Individuals and Groups. *Modern Psychoanalysis*, 15, 49–61.

Trends, Studien & Skalen

- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B., & Markey, R. (2005). *Closing the delivery gap*. New York: Bain & Company.
- Audi AG. (2016). Strategie 2020. Retrieved from <http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html>
- Bruns, A. (2009). „Anyone Can Edit“: Vom Nutzer zum Produzent. *kommunikation@gesellschaft*, 10.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, 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.
- 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.
- 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 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>
- Gouthier, M. H. J. (2006). Customer Empowerment in Geschäftsbeziehungen. In H. Hippner & K. Wilde (Eds.), *Grundlagen des CRM* (pp. 167–194). Wiesbaden: Gabler.
- 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.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*.

// Skalen //

Kundenklima
Dimension Tiefe
Mitarbeiter in unserem Unternehmen ...
1 ...sind den Kunden emotional sehr verbunden.
2 ...haben sehr enge Beziehungen zu den Kunden.
3 ...führen tiefgehende Gespräche mit den Kunden.
Dimension Breite
Mitarbeiter in unserem Unternehmen ...
1 ...haben Kontakt zu sehr vielen unterschiedlichen Kunden
2 ...haben mit einer Vielzahl an Kunden zu tun
3 ...tauschen sich mit vielen unterschiedlichen Kundengruppen aus
Dimension Häufigkeit
Mitarbeiter in unserem Unternehmen...
1 ...sprechen sehr häufig mit den Kunden
2 ...haben regelmässig Umgang mit Kunden.
3 ...haben sehr oft mit Kunden zu tun
Dimension Orientierung
Mitarbeiter in unserem Unternehmen...
1 ... versuchen herauszufinden welches die Bedürfnisse der Kunden sind.
2 ... haben die Interessen der Kunden stets im Kopf.
<i>Anmerkung:</i> Basierend auf Grant (2008), Brown et. al (2002)

Energie aus Kundensicht
Affektive Dimension
Mitarbeiter von [Firmenname]...
1 ... sind begeistert von ihrer Arbeit.
2 ...empfinden ihre Arbeit als inspirierend.
3 ...empfinden ihre Arbeit als spannend.
4 ...fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit.
5 ...sind euphorisch bei der Arbeit.
Kognitive Dimension
Mitarbeiter von [Firmenname]...
1 ...interessieren sich wirklich für das Schicksal des Unternehmens
2 ...sind jederzeit zum Handeln bereit
3 ...sind derzeit sehr aufmerksam
4 ...suchen ständig nach neuen Chancen für das Unternehmen
5 ...haben den gemeinsamen Wunsch etwas zu bewegen
Behaviorale Dimension
Mitarbeiter von [Firmenname]...
1 ...waren in der letzten Zeit sehr aktiv
2 ...arbeiten momentan mit einer sehr hohen Geschwindigkeit
3 ...arbeiten oft extrem lange, ohne sich zu beschweren
4 ...gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern
<i>Anmerkung:</i> Basierend auf Cole, Bruch und Vogel (2012)