



Marion Büttgen

Der sozialisierte Kunde als Co-Produzent im Dienstleistungsbereich

Im Dienstleistungsbereich fungiert der Kunde meist nicht nur als Käufer, sondern ist ein wichtiger Bestandteil des Leistungserstellungssystems. Er liefert Informationen, interagiert mit den Mitarbeitern und Geräten des Anbieters, übernimmt Teilaufgaben in Selbstbedienungsprozessen. Damit er diese Funktionen sachgerecht wahrnehmen kann, muss er die Anforderungen an ihn kennen, über die Abläufe informiert sein und die entsprechende Leistungsbereitschaft und -fähigkeit mitbringen. Dies zu realisieren, ist die Aufgabe einer systematischen Kundensozialisation.

Dienstleistungen in kundengerechter Form zu erstellen bedarf eines vorausschauenden Managements, da sie in der Regel der Mitwirkung des Kunden bedürfen. Dies gilt für den B2B-Bereich ebenso wie für den B2C-Bereich, für persönlich erbrachte Dienstleistungen wie Beratungs- oder Schulungsleistungen ebenso wie für automatisierte Self Services (Online Banking, Self Check-in an Flughäfen, Fernwartung und Fehlerdiagnose bei technischen Geräten). Der Kunde ist dabei in die verschiedensten Leistungsaktivitäten (Beratungsgespräche, Spezifizierung der Leistung, automatisierte Leistungsabwicklung) einbezogen und nimmt Einfluss auf deren Verlauf. Ihm kommt die wichtige Rolle

eines Co-Produzenten zu (Bettencourt et al. 2002).

Das konkrete Dienstleistungsergebnis und die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung sind in solchen Fällen stets auch von der Art und dem Ausmaß der Kundenbeiträge abhängig. Je beteiligungsintensiver eine Dienstleistung ist, desto bedeutsamer ist das konkrete Kundenverhalten für den Leistungserfolg und desto wichtiger ist es für den Anbieter, die Kundenintegration möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Die entscheidende Frage in dem Zusammenhang ist: Wie kann ein Dienstleistungsanbieter seine Kunden zu verantwortungsvollen, motivierten und kompetenten Co-Produzenten machen?

Kundensozialisation als Lernprozess

Ein viel versprechender Ansatz stammt aus der Organisationalen Sozialisationsforschung, die sich mit dem Hineinwachsen von Individuen (zum Beispiel neuen Mitarbeitern) in bestehende organisationale Gefüge beschäftigt. Da der Dienstleistungskunde bei aktiver Beteiligung an der Leistungserstellung auch als „partial employee“ verstanden wird (Mills/Morris 1986), ergeben sich hier sinnvolle Übertragungsmöglichkeiten.

In der deutschsprachigen Forschung wird unter Sozialisation im Allgemeinen das Lernen von Verhaltensweisen, Meinungen und Werthaltungen verstanden, mit denen sich ein Individuum in ein soziales System ein-

fügt (Herkner 2001, S. 41). Das Individuum vollzieht dabei einen interaktiven Prozess, in dem sein Verhalten so modifiziert wird, dass es mit den Erwartungen der Mitglieder einer Gemeinschaft übereinstimmt. Soziale Aspekte der Eingliederung stehen hierbei im Vordergrund.

Demgegenüber wird in der anglo-amerikanischen Forschung häufig ein weiter gefasstes Verständnis von Sozialisation vertreten, insbesondere bei Anwendungen im betriebswirtschaftlichen Bereich. Hier wird Sozialisation als „the means through which people acquire the knowledge, skills, dispositions, and motivations that make it possible for them to effectively participate in a social system“ verstanden (Claycomb et al. 2001, S. 52). In diesem Verständnis rücken stärker Qualifikationsaspekte des Individuums in den Vordergrund, die für die Ausübung einer Rolle innerhalb eines sozialen Systems erforderlich oder nützlich sind. Hierzu zählt neben dem Wissen und den Fähigkeiten auch die Motivation zur effektiven Eingliederung in das System.

Diesem Verständnis folgend ist Kundensozialisation in einem umfassenden Sinne zu verstehen als ein Prozess, durch den der Kunde die unternehmens- bzw. (dienst)leistungsspezifischen Werte und Normen ebenso wie die beteiligungsrelevanten Fähigkeiten erlernt, Wissen und Motivation im Hinblick auf seine auszuübende Rolle erwirbt und die diesbezüglichen Erwartungen des Unternehmens wie auch ggf. weiterer Kunden kennen lernt.

Die Aufgabe des Anbieters besteht dabei darin, den Prozess der Kundensozialisation zu unterstützen, das heißt, den Kunden in den relevanten Aspekten zu qualifizieren. Auf diese Weise soll die adäquate Ausübung der dem Kunden zugedachten Rolle(n) sichergestellt und das Erfordernis anbieterseitiger Kontrollen reduziert werden. Inwiefern dies möglich ist, wird im Folgenden unter Rückgriff auf geeignete Ansätze der Organisationalen Sozialisation untersucht. Diese Ansätze beziehen sich im Wesentlichen auf drei Bereiche (Louis 1980):

- die Phasen der Sozialisation,
- die Inhalte der Sozialisation und
- Sozialisationsstrategien oder -ansätze.

Die Organisationale Sozialisation unterscheidet im Wesentlichen drei Phasen der Einglie-

derung neuer Mitarbeiter in bestehende organisationale Systeme, welche grundsätzlich auch auf den Kontext der Kundensozialisation übertragbar sind (Mills 1986):

1. Die antizipatorische Phase (Anticipatory Phase)

Bereits vor dem Eintritt in die Leistungsbeziehung mit dem Anbieter („Pre-encounter“, Mills/Morris 1986, S. 729) entwickelt der Kunde in der Regel bestimmte Vorstellungen im Hinblick auf die Leistung, den Anbieter und seine eigene Rolle bei der Leistungserstellung. Diese Prädispositionen können durch verschiedene externe Informationsquellen (sogenannte Sozialisationsagenten; insbesondere persönliche Bekannte, aber auch Stellungnahmen in Internetforen oder Ähnliches) wie auch durch eigene Erfahrungen geprägt werden. Aus den Schilderungen anderer Personen über ihre Erfahrungen im Rahmen der Leistungserstellung bildet sich der Konsument ein erstes Bild von dem, was ihn als Kunde erwartet (Skript). Auch seine eigenen Erfahrungen mit vergleichbaren Leistungsangeboten können das Bild in der Vorleistungsphase prägen.

Diese Sozialisationsprozesse sind durch den Anbieter nur sehr begrenzt steuerbar. Eine gezielte Einflussnahme ist in dieser Phase nur durch Informationsmittel wie den eigenen Internetauftritt, Broschüren, Podcasts oder Videos über den Ablauf der Leistungserstellung (zum Beispiel bei medizinischen Therapien oder bei Wartungsverträgen) möglich. Die diesbezüglich verfügbaren Mittel können genutzt werden, um dem Kunden einen möglichst realistischen Einblick in die zu erwartende Leistungserstellung zu gewähren („realistic service preview“, Mills/Morris 1986, S. 731). Sie beschränken sich meist auf informationelle Aspekte. Leistungsspezifische Fähigkeiten, ein vertieftes handlungsbezogenes Rollenwissen oder eine konkrete Motivation zur Mitwirkung können, nicht zuletzt unter Wirtschaftlichkeitsaspekten, nur sehr begrenzt vermittelt werden.

2. Die Begegnungsphase (Encounter Phase)

Wenn der Kunde mit dem Anbieter in Kontakt kommt, treffen seine geformten Vorstellungen und Erwartungen auf die tatsächlichen Gegebenheiten im Leistungserstellungskontext. Die Sozialisation des Kunden

kann dabei durch mehrere Einflüsse geprägt werden. Bei kollektiven, das heißt an mehreren Kunden gleichzeitig erbrachten Leistungen wie Gruppenreisen oder Schulungsveranstaltungen kann das Verhalten des neuen Kunden durch Beobachtung anderer, insbesondere erfahrener Kunden beeinflusst werden (Goodwin 1988, S. 72). Die wichtigsten Sozialisationsagenten sind meist jedoch die Mitarbeiter des Anbieters, die auf vielfältige Weise den Kunden und sein Verhalten prägen können (Mills/Morris 1986). Sie können durch Erläuterungen und Instruktionen die Leistungsziele und unternehmensseitigen Erwartungen an das Kundenverhalten vermitteln, den Kunden zu einer verantwortungsvollen und gewissenhaften Beteiligung motivieren und ihn durch Trainingsmaßnahmen oder gezielte Betreuung darin unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben. Ergänzendes Informationsmaterial des Anbieters oder auch verhaltensbezogene Hinweisschilder am Ort der Leistungserstellung (zum Beispiel an Flughäfen) können die Eingliederung des Kunden zusätzlich erleichtern (Kelley et al. 1990, S. 318). Speziell bei komplexen, langfristigen Leistungsbeziehungen (zum Beispiel Outsourcing- oder Beratungsprojekte im B2B-Bereich) können auch Maßnahmen zum Aufbau und zur Intensivierung zwischenbetrieblicher Sozialstrukturen (Kick-offs, gemeinsame Dienstleister-Kunden-Teams etc.) sozialisationsunterstützend wirken. Die Notwendigkeit und Bedeutung solcher qualifizierender Aktivitäten ist umso größer, je anspruchsvoller die Kundenrolle ist und je stärker der Leistungserfolg von den Kundenbeiträgen abhängt.

3. Die Aneignungs- und Anpassungsphase (Acquisition Phase)

Die letzte Phase innerhalb der Kundensozialisation beinhaltet die Festigung und Anpassung des Gelernten, aber noch instabilen Kundenverhaltens. Die Unternehmenswerte und -normen werden vom Kunden verinnerlicht (Goodwin 1988, S. 77); das leistungsrelevante Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten werden ausgebaut. Mills beschreibt diesen Anpassungsprozess als Metamorphose, in der der Kunde zum temporären Insider wird (Mills 1986, S. 144). Er agiert zunehmend eigenständig und kann auch ein höheres Maß

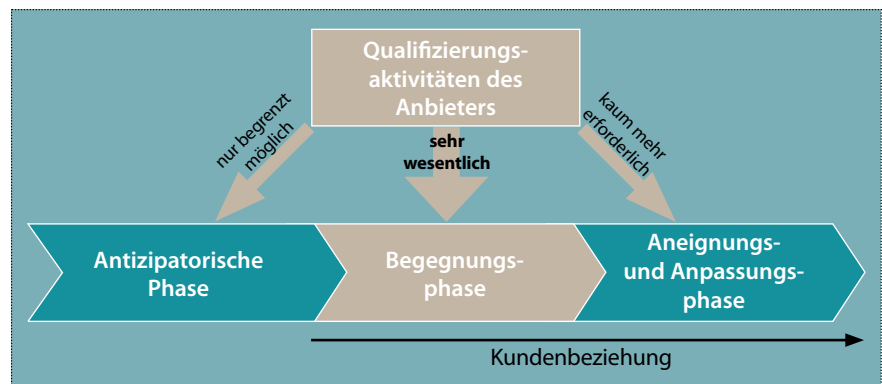
an Verantwortung durch den Anbieter übertragen bekommen.

Für das Durchlaufen dieser Phase sind meist keine umfassenden Qualifizierungsaktivitäten des Anbieters mehr erforderlich. Eine kontinuierliche Verstärkung des gewünschten Verhaltens und ein gezieltes Interventions bei erkennbaren Eingliederungsproblemen reichen meist aus. Die Mitarbeiter dienen primär als Ansprechpartner bei Fragen oder Problemen sowie als Kontrollorgan für die angestrebte Kundenentwicklung. Zum Teil übernehmen die Kunden in dieser Phase sogar selber bestimmte Mitarbeiterfunktionen gegenüber anderen Kunden, zum Beispiel als Ratgeber in Anwenderfragen. Für eine solche Funktionsausübung kommen jedoch nur Kunden in Frage, die sich sehr gut etabliert haben und ihre Kundenrolle vollständig nach den Vorstellungen des Unternehmens erfüllen. So „befördert“ Weight Watchers besonders erfahrene und konsequente Kunden in ihren Diätprogrammen zu Gruppenleitern. Abbildung 1 zeigt die Phasen der Kundensozialisation nochmals im Überblick.

Die Qualifizierung von Kunden

Als zentraler Inhalt der Organisationalen Sozialisation wird in der diesbezüglichen Forschung das rollenbezogene Lernen des Individuums hervorgehoben (Louis 1980; Kelley et al. 1990). Im Fall der Kundensozialisation besteht das vorrangige Ziel darin, die vorhandenen Rollenvorstellungen des Kunden mit denen des Anbieters in Einklang zu bringen (Mills 1986, S. 146), damit der Kunde die ihm zugeordnete Rolle in der vorgesehenen Form verinnerlicht und entsprechend ausübt. Qualifizierungsaktivitäten des Anbieters, die vor allem in der Anfangsphase der Leistungsbeziehung vollzogen werden, sollen dabei unterstützend wirken. Speziell die Vermittlung ablaufbezogener Informationen dient neben der reinen Erwartungsbildung beim Kunden auch dazu, die sach- und zeitgerechte Erbringung seiner Beiträge zu unterstützen. Durch die Informationen erhöht sich seine Prozessevidenz (Fließ 2001, S. 84 ff.); er wird in die Lage versetzt, sich ein realitätsnahes Ablaufskript von der gesamten Leistungserstellung zu bilden.

Abb. 1 Phasen der Kundensozialisation



Die Qualifizierung sollte sich auf sämtliche Verhaltensaspekte beziehen, die für die Leistungserstellung von Bedeutung sind, also nicht nur die Produktionsaktivitäten des Kunden im eigentlichen Sinn, sondern auch sein begleitendes Informations- und Kommunikationsverhalten. Wie die Ergebnisse einer empirischen Studie im therapeutischen Krafttrainingsbereich zeigen, hat eine entsprechend umfassend angelegte Kundenqualifizierung signifikant positive Effekte sowohl auf verschiedene Verhaltensaspekte der Kundenbeteiligung als auch auf das beteiligungsrelevante Kundenwissen (Büttgen 2007, S. 308 ff.).

Kunden müssen motiviert werden

Wie in den bisherigen Ausführungen bereits deutlich wurde, beinhaltet die Kundensozialisation aber nicht nur mentale Lernprozesse im Hinblick auf die Rollenausübung, sondern auch den Erwerb der dafür erforderlichen Fähigkeiten sowie die Entwicklung der nötigen Motivation. Von besonderer Bedeutung ist dies bei Leistungen, die hohe Anforderungen an den Kunden stellen, wie etwa die Ausführung komplexer Prozesse oder Handlungen (elektronische Steuererklärung, Installation von Hard-/Software für IT-Services) oder die Bedienung technischer Geräte (Check-in-Automaten, Self-Scanning-Geräte). Hier sollte die Kundenqualifizierung eine adäquate, ggf. elektronisch gestützte Einführung oder Schulung für die Kunden beinhalten, um den Erwerb der erforderlichen Fähigkeiten bzw. der konkreten Ausführungskompetenz sicherzustellen. Auch diesbezüglich konnten in der erwähnten Studie si-

gnifikante Wirkungen festgestellt werden. Ausgeprägte Kundenqualifizierungsaktivitäten des Anbieters verbessern sowohl die beteiligungsrelevanten Fähigkeiten des Kunden als auch dessen Bereitschaft zur sachgerechten Mitwirkung (Büttgen 2007, S. 315 ff.).

Bezüglich der Motivation des Kunden, die geforderten Leistungsbeiträge in der gewünschten Form zu erbringen, ist gemäß den empirischen Ergebnissen, basierend auf verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätzen, jedoch zu beachten, dass diese einerseits seine Überzeugung voraussetzt, durch ein entsprechendes eigenes Engagement das angestrebte Leistungsergebnis auch tatsächlich erzielen zu können (interne Kontrollüberzeugung; Rotter 1990). Der Anbieter kann den Kunden im Rahmen seiner Sozialisierungsaktivitäten zwar unmittelbar zu dem gewünschten Engagement auffordern oder anspornen, doch wird die entsprechende Motivation nur erzielbar sein, wenn der Kunde zunächst von der Wichtigkeit und Wirksamkeit seines persönlichen Einsatzes überzeugt wird (Büttgen, 2007, S. 172 f.). Andererseits weist die Studie auch nach, dass ein Gefühl der Verbundenheit oder Verpflichtung (Commitment) gegenüber dem Anbieter und dessen Leistungskonzept hilfreich ist, um eine entsprechende Beteiligungsbereitschaft des Kunden zu bewirken. Ein solches Commitment gegenüber dem Unternehmen ist aber wiederum durch besonderes anbieterseitiges Engagement bei der Kundenqualifizierung erzielbar (Büttgen, 2007, S. 317 f.). Somit wird deutlich, dass die Kundensozialisation ein ebenso komplexer wie für die effektive und zufrieden stellende Leistungserstellung wichtiger Aufgabenbereich ist, dem

mit adäquaten Strategien und Maßnahmen Rechnung zu tragen ist.

**Kundengerechte
Sozialisationsstrategien**

Nachdem die zentralen Phasen und Inhalte einer Kundensozialisation identifiziert und konkretisiert wurden, sollen nun grundlegende, alternative Vorgehensweisen der Organisationalen Sozialisation auf ihre Eignung für eine Eingliederung von Dienstleistungskunden in den Leistungserstellungsprozess überprüft werden. Nach van Maanen (1978) lassen sich folgende Typen von Sozialisationsstrategien unterscheiden:

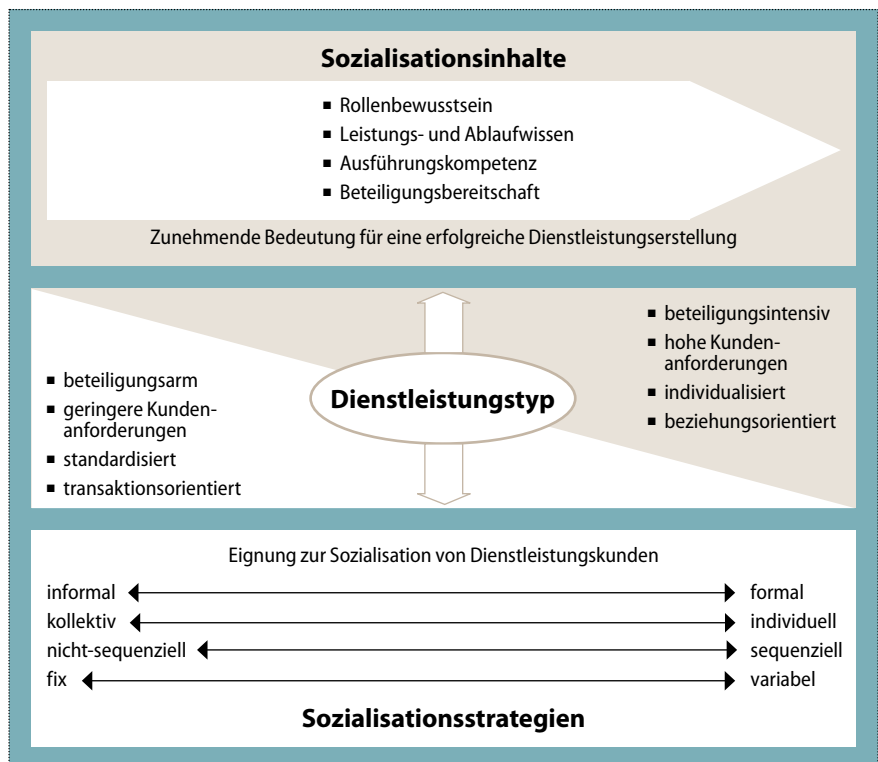
Formale/informale Sozialisation: Die Formalisierung des Sozialisationsprozesses gibt Auskunft darüber, inwiefern die Eingliederung eines neuen Organisationsmitglieds sich in einem vom normalen Arbeitsalltag losgelösten Programm vollzieht (formal) oder als erfahrungsbasiertes Trial-and-Error-Lernen innerhalb des regulären Jobs stattfindet (informal). Im Kontext der Kundensozialisation bedeutet dies, dass der Kunde entweder eine gezielte Einführung oder Schulung im Vorfeld der eigentlichen Leistungserstellung durchläuft, die ihn mit seinen Aufgaben als Co-Produzent vertraut macht, oder seine Kundenrolle unmittelbar durch die Ausführung derselben erlernt. Im zweiten Fall muss der Kunde sich seine Sozialisationsagenten selber suchen, wobei die Gefahr besteht, dass er dies in unzureichendem Maße tut oder aber sich an den falschen Personen (zum Beispiel Kunden, die sich nicht im Sinne der Anbietervorstellungen verhalten) orientiert. Der Lernprozess im Rahmen der informalen Sozialisation ist somit durch den Anbieter weniger gut steuerbar und empfiehlt sich nur für Leistungsarten, bei denen der Kunde keine anspruchsvollen und erfolgskritischen Aufgaben zu erfüllen hat. Die aufwendigere und kostenintensivere formale Sozialisation kann hingegen auch bei komplexen Leistungsaktivitäten ein anforderungsgerechtes Verhalten des Kunden sicherstellen. Bei ihrem Einsatz ist jedoch darauf zu achten, dass die Qualifizierungsaktivitäten möglichst aufgabennah im Sinne eines Training on the Job durchgeführt werden und dem Kunden ein Gefühl echter Hilfestellung vermitteln.

Individuelle/kollektive Sozialisation: Diese Unterscheidung zielt darauf ab, ob ein neuer Mitarbeiter durch Einzelbetreuung oder in einer Gruppe gemeinsam mit anderen Neulingen sozialisiert wird. Auf die Kundensozialisation übertragen bedeutet dies, dass entweder jeder Kunde individuell in seine Rolle bei der Leistungserstellung eingeführt wird oder aber mehrere Kunden kollektiv darauf vorbereitet werden (zum Beispiel im Rahmen von Kundenworkshops). Der Vorteil einer kollektiven Kundensozialisation besteht neben den Kostenersparnissen auch darin, dass Kunden mit ähnlichen Anfangsschwierigkeiten sich gegenseitig unterstützen und motivieren können. Andererseits besteht aber auch die Gefahr einer Koalitionsbildung unter den Neukunden, die sich gegen die Sozialisationsbestrebungen des Anbieters richten kann. Bei einer kundenindividuellen Sozialisation ist die Akzeptanz des zuständigen Mitarbeiters als Sozialisationsagent erfolgsscheidend, daher ist sorgfältig auf einen entsprechenden „Fit“ zu achten.

Sequenzielle/nicht-sequenzielle Sozialisation: Eine sequenzielle Sozialisation besteht in einer festgelegten Abfolge von Eingliederungs- oder Fortbildungsstufen, während bei

der nicht-sequenziellen Sozialisation der neue Mitarbeiter unmittelbar eine bestimmte Position einnimmt, ohne sukzessive darauf vorbereitet zu werden. Diese Unterscheidung betrifft im unternehmerischen Kontext vor allem den Karriereverlauf von Mitarbeitern und ist nur bedingt auf den Kontext der Kundensozialisation übertragbar. Bei konsumtiven Dienstleistungen ist ein längerer stufenweiser Entwicklungsprozess, in dem der Kunde verschiedene Positionen mit zunehmender Verantwortung durchläuft, eher unüblich und auch nur in Ausnahmefällen empfehlenswert, beispielsweise bei Therapien für chronische Erkrankungen, Ausbildungsprogrammen oder auch bei sogenannten Social-Software-Angeboten wie Online-Communities. Denkbar und auch sinnvoll ist ein solcher Ansatz aber durchaus im B2B-Bereich, wo langfristige und intensive Leistungsbeziehungen verbreitet sind. Hier kann einem Kunden bei entsprechender Qualifizierung nach und nach mehr Verantwortung übertragen werden, so dass er nicht nur als Co-Produzent agiert, sondern auch im Sinne eines Co-Designers aktiv an der Leistungsgestaltung und -entwicklung mitwirkt.

Abb. 2 Sozialisationsstrategien und relevante Sozialisationsinhalte



Fixe/variable Sozialisation: Ist ein Qualifizierungsprogramm in seiner zeitlichen Dauer und seinem Ablauf genau festgelegt, so spricht man von einer fixen Sozialisation. Kann es hingegen nach den individuellen Voraussetzungen an jeden Kunden angepasst werden, so liegt eine variable Sozialisation vor. Vollständig starre Vorgaben sind in der Regel nicht empfehlenswert, da Neukunden meist unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe aufweisen und ein einheitliches Vorgehen dem nicht gerecht würde. Sie empfehlen sich aus Wirtschaftlichkeitsgründen bestenfalls bei hochgradig standardisierten Leistungsangeboten mit geringem Bedarf an kundenseitigem Input. Abbildung 2 fasst die wesentlichen Analyseergebnisse nochmals zusammen.

Kundensozialisation als Kernaufgabe

Das primäre Ziel der Kundensozialisation besteht darin, den Kunden mit der sachgerechten Ausübung seiner Rolle(n) im Rahmen der Dienstleistungserstellung vertraut zu machen und ihn zu befähigen wie auch zu motivieren, sich in entsprechender Weise einzubringen. Um dies zu realisieren, empfiehlt sich in einem ersten Schritt die Bestimmung des dienstleistungs- und kundenspezifischen Sozialisationsbedarfes, das heißt, es sollte geklärt werden, welche Bedeutung der Kunde und sein Input für die eigenen Leistungsangebote haben, welche konkreten Leistungsbeiträge erforderlich bzw. gewünscht sind und inwieweit diesbezüglich ein variierender Qualifikationsbedarf bei den Kunden besteht. Auf diese Weise lassen sich einerseits Kunden mit besonders guten Voraussetzungen für eine Co-Produktion identifizieren und selektieren. Andererseits lassen sich auch bereits Erkenntnisse für die Auswahl, Gestaltung und den zeitlichen Einsatz von Sozialisationsmaßnahmen ableiten.

Der Anbieter muss dabei zunächst klären, in welchen Phasen der Kundenbeziehung welche Sozialisationsprozesse stattfinden können und sollten. Während die Herausbildung grundlegender Leistungs- und Ablaufereignisse (Service Preview) beim Kunden bereits in der Vorleistungsphase erfolgen kann, vollziehen sich die Kernprozesse der Kundensozialisation (Rollenlernen im eigentlichen Sinn) meist erst innerhalb der eigentlichen Leistungsbeziehung. Sie mit geeigneten Ansätzen und Maßnahmen zu unterstützen, ist die Kernaufgabe des Anbie-

ters bzw. seiner Mitarbeiter als primäre Sozialisationsagenten. Je nach Dienstleistungstyp empfehlen sich hier unterschiedliche Strategien, wobei stets darauf zu achten ist, dass der Aufwand für die Selektion und Sozialisation von Kunden in angemessenem Verhältnis zum realisierbaren (wirtschaftlichen) Nutzen einer verbesserten Kundenbeteiligung steht.

Literatur:

- Bettencourt, L. A./Ostrom, A. L./Brown, S. W./Roundtree, R. I. et al. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services, in: California Management Review, 44, 4, S. 100-128.
- Büttgen, M. (2007): Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess – Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung, Wiesbaden.
- Claycomb, C./Lengnick-Hall, C. A./Inks, L.W. (2001): The Customer as a Productive Resource: A Pilot Study and Strategic Implications, in: Journal of Business Strategies, 18, 1, S. 47-69.
- Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Goodwin, C. (1988): "I Can Do it Myself:" Training the Service Consumer to Contribute to Service Productivity, in: Journal of Services Marketing, 2, 4, S. 71-78.
- Herkner, W. (2001): Lehrbuch Sozialpsychologie, 2. Aufl., Bern et al.
- Kelley, S. W./Donnelly, J. H. Jr./Skinner, S. J. (1990): Customer Participation in Service Production and Delivery, in: Journal of Retailing, 66, 3, S. 315-335.
- Louis, M. R. (1980): Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, in: Administrative Science Quarterly, 25, June, S. 226-251.
- Mills, P. K. (1986): Managing Service Industries. Organizational Practices in a Postindustrial Economy, Cambridge.
- Mills, P. K./Morris, J. H. (1986): Clients as „Partial“ Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, in: Academy of Management Review, 11, 4, S. 726-735.
- Moschis, G. P. (1987): Consumer Socialization. A Life-Cycle Perspective, Lexington/MA et al.
- Rotter, J. B. (1990): Internal versus External Control of Reinforcement: A Case History of a Variable, in: American Psychologist, 45, 4, S. 489-493.
- van Maanen, J. (1978): People Processing: Strategies of Organizational Socialization, in: Organizational Dynamics, 7, 1, S. 19-36.

Autor

Prof. Dr. Marion Büttgen

Professur für Dienstleistungsmanagement an der Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart
E-Mail: buettgen@hdm-stuttgart.de



Der Besinnlichkeits-Erfolg: Return on Christmas Planning

WWW.GABLER.DE



Geschenk-Tipp!

Bernd Stauss
Optimiert Weihnachten
Eine Anleitung zur Besinnlichkeits-Maximierung
2008. 99 S. Mit 35 Abb. Engl.
Br. EUR 14,90
ISBN 978-3-8349-1320-3

Aus dem Inhalt

- Weihnachtszielplanung mit Hilfe der Christmas Scorecard (CSC)
- Geschenkwunschermittlung mit Conjoint Analyse
- Make or Buy Kekse
- Weihnachtskarten-Portfolioanalyse
- Geschenkbudgetierung
- Geschenkeinkauf mit Gift Target Costing
- Weihnachtsbaum-Scoring u.v.m.

Einfach bestellen:
kerstin.kuchta@gwv-fachverlage.de
Telefon +49(0)611. 7878-626



KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.