

Die kundenzentrierte Organisation

Kundenzentrierung mit einem KPI effektiv entwickeln

Unternehmen können sich im Wettbewerb nur behaupten, wenn sie eine kundenzentrierte Belegschaft besitzen, die für Kunden relevante und attraktive Angebote erzeugt. Diese seit Jahren bekannte Tatsache zeigt sich in der praktischen Umsetzung für viele Unternehmen als große Hürde. Mit diesem Bewusstsein sollten Unternehmen einen Veränderungsprozess initiieren: Ausgehend vom aktuellen Grad der Kundenzentrierung, die mit dem Customer-Centricity-Score erhoben wird, können sie nun Ansatzpunkte identifizieren, die sie im Rahmen einer Organisationsentwicklung nachhaltig verbessern können.

Prof. Jan-Erik Baars

Viele Unternehmen befinden sich – am Ausklang des Industriellen Zeitalters – in einer (Wachstums-)Phase, in der sie ihre Organisationsstruktur mit ihren Abläufen, Prozessen und Aufgaben möglichst effizient gestalten wollen. Die vorherrschende Organisationsform der heutigen Wirtschaft ist die Diversifizierte, in der das Unternehmen durch Funktionsteilung versucht, die Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit der Organisation zu gewährleisten (Lievegoed, 1974).

Die Auswirkung einer Diversifizierung, auch auf die Zielsetzung in den einzelnen Abteilungen, hat zur Folge, dass ein integriertes und koordiniertes Arbeiten über die ganze Organisation hinweg erschwert wird: Es fehlt eine verbindende Sinn-Stiftung.

Trotz der vielen Ansätze, neue Organisationsformen zu etablieren – die meist als Reaktion auf das „Feststecken“ in der Silo-Organisation entstanden –, hält sich die klassische Aufbauorganisation hartnäckig.

Der Kunde im Zentrum des Unternehmens

Hinzu kommt, dass die Dienstleistung als dominante Wertschöpfung in den Mittelpunkt gerückt ist: Diese wird jetzt zunehmend Teil einer umfassenden „Erlebnismarktwirtschaft“, in dem das Kundenerlebnis das primäre Produkt darstellt (Pine/Gilmore, 1998; Schmitt, 2004).

In der Erlebnismarktwirtschaft ist Kundenzentrierung das Kernthema eines Führungsstils, der alle Bereiche und Mitarbeitenden auf den Kunden ausrichtet und den Kunden und dessen Belange ins Zentrum stellt, bis hin zu einem umfassenden Customer-Experience-Management. Hierzu muss ein Unternehmen in der Lage sein, eine integrierte Strategie sowie die entsprechende Organisationsstruktur zu entwickeln, in der die Angebotsentwicklung und die Mitarbeitenden, die diese austragen, sich auf das Kundenerlebnis zentrieren. Die aufkommende Methode des Design-Thinking ist hier ein Zeichen für einen Wandel hin zu einer Art und Weise, wie Unternehmen kundenzentrierter Angebotsentwicklung begegnen.

Was jedoch bleibt, ist die Herausforderung, in den vielen klassischen Organisationen ein kundenzentriertes Mindset zu entwickeln und etablierte Silo-Strukturen zu durchbrechen.

Das Ideal eines kundenzentrierten Unternehmens

In einem gänzlich kundenzentrierten Unternehmen agieren alle Mitarbeitenden als Mit-Unternehmer effektiv und im Sinne des Ganzen, weil sie sich mit dem Unternehmensziel – dem Kunden zu dienen – identifizieren. Damit die Mitar-

beitenden dies auch tatsächlich leisten können, hat die Führung durch bewusste Gestaltungsmaßnahmen die gesamte Organisation mit ihrer Struktur, ihren Prozessen und Mitteln auf den Kunden ausgerichtet. Sie ernennt dies als oberste Priorität und verankert dies in der Organisation (Glasl, 2011).

Im Idealfall wird ein solch kundenzentriertes und integriertes Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass sowohl die Unternehmensführung als auch die Unternehmensstruktur sowie die damit verbundenen Umsetzungsprozesse eine auf Kunden zentrierte Ausprägung haben (vgl. Lievegoed/Glasl, 2011).

Die Grenzen der Kundenfokussierung

Obwohl dieses Idealbild theoretisch schon seit vielen Jahren beschrieben ist, sind die Praxisbeispiele von Organisationen, die diesem Idealbild entsprechen, sehr beschränkt: Nur wenige Unternehmen schaffen es, nebst ihren Angeboten auch ihre Organisation und die Mitarbeitenden umfassend auf die Kunden auszurichten. Einer der Gründe hierfür liegt in der Art und Weise, wie man sich auf den Kunden ausrichtet: Die klassische Kundenfokussierung stellt den Kunden an das Ende der Wertschöpfungskette, als Zielgröße, jedoch nicht an den Anfang, quasi als „Sinn-Größe“.

Wenn Unternehmen Aktivitäten zur Steigerung von Kundenzentrierung starten, dann vor allem mit einem Fokus auf die nachgelagerte Erhebung von Kundenzufrieden-

Prof. Jan-Erik Baars

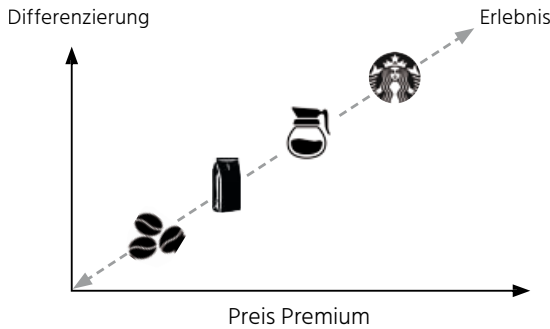
Studiengangsleiter,
Hochschule Luzern

jan-erik.baars@hslu.ch
Tel. +41 (0) 79 1358918

Unternehmensberater

info@designfokus.de
www.hslu.ch/designmanagement
www.janerikbaars.com

Abb. 1: Die Erlebniswirtschaft und der Einfluss auf Rendite



Quelle: Der Autor; vgl. Pine/Gilmore, 1998.

heit oder Loyalität (in der Regel über den NPS™ – Net Promoter Score – erhoben). Diese erzeugen dann Leistungs-Indikatoren (KPI – Key Performance Indicator), die den Unternehmen erlauben, die Angebotsentwicklung zu steuern, indem man konkrete Zielvorgaben für eine Steigerung dieser Indikatoren macht. Dies führt vor allem dazu, dass man das Augenmerk auf die Kundenbeziehung und -bindung legt, damit man diese Kennzahlen positiv beeinflussen kann. Das wiederum führt zu einem opportunistischen Verhalten, den Kunden zu beglücken: Auf die zu Grunde liegende Unternehmenskultur und -struktur hat dieses Vorgehen kaum Einfluss.

Mit der Zunahme von Studien, die den Zusammenhang von Kundenzuspruch und Umsatzrendite belegen (Beutin, 2001) sowie von entsprechenden Methoden, wie die des Fan-Prinzips, wird die umfassende Auswirkung von kundenzentrierter Entwicklung und ebensolcher Handlungen auf den Kundenzuspruch nachdrücklich belegt (Becker/Daschmann, 2015).

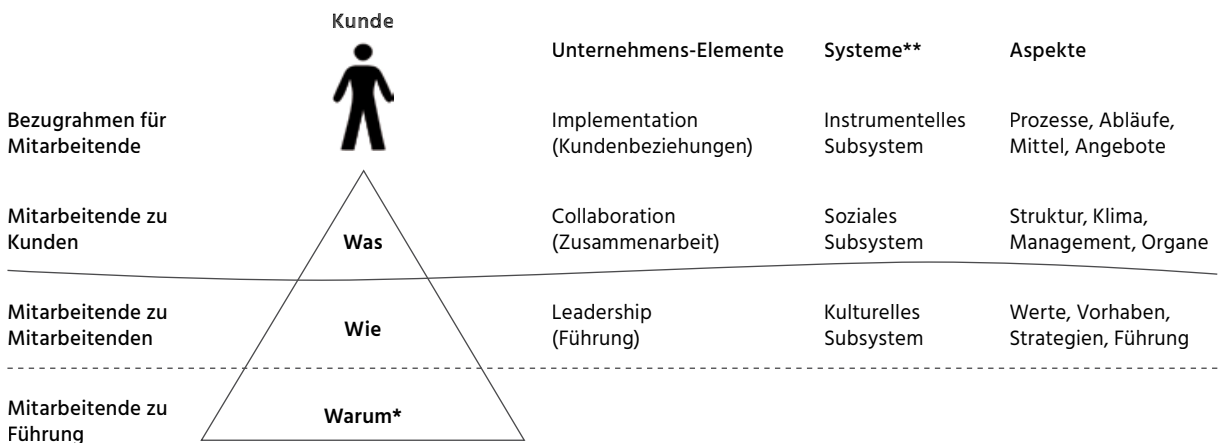
Jedoch zeigt sich hier das Dilemma einer Fokussierung auf den Kunden, die sich auf nachgelagerte Kennzahlen stützt: Um sie zu verbessern, verbessert man die Gestaltung der Prozesse, der Abläufe und Angebote (das Was), aber nicht zwingend die Struktur, das Management und die Führung des Unternehmens (das Wie und Warum).

Da aber im Zuge der Digitalisierung der Kunde vernetzt ist und vermehrt direkten Zugang zum Hersteller hat, wirken sich Diskrepanzen in der Kundenfokussierung umgehend negativ aus: Kunden unterscheiden nicht zwischen der Qualität der Angebote und der Services (Frontstage) oder anderen Aspekten des Unternehmens (Backstage), die diese erst ermöglichen.

Der Weg zum kundenzentrierten Unternehmen

Diese Problematik stellte sich in einem Pilotprojekt bei Swisscom im Jahr 2013, als man erkannte, dass die Verbesserung der Prozesse und Abläufe sowie die eingesetzten Methoden zur kundenorientierten Produktentwicklung, nicht den beabsichtigten Effekt erzielten: Die Maßnahmen wurden im Unternehmen durch diskrepante

Abb. 2: Die Unternehmenselemente im kundenzentrierten Unternehmen



* vgl. Sinek, 2014 **; vgl. Glasl, 2011. Quelle: Der Autor, 2016.

Zusammenfassung

Kundenzentrierung ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg, doch der Weg zur kundenzentrierten Organisation ist schwierig: Es gilt, die Silo-Organisation zu überwinden, und die Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Die Messung der Organisationsbeschaffenheit mit dem CCScore ist ein Startpunkt für kontinuierliche Verbesserung. Anhand eines KPI kann die Entwicklung gefördert und gesteuert werden, ein Fallbeispiel zeigt die Vorteile und Tücken der Entwicklung auf.

Zielsetzungen unterwandert (z.B. waren finanzielle Ziele wichtiger als Service-Ziele), die Auswirkung auf die Strukturen und die benötigte verbesserte Zusammenarbeit (multifunktional statt nur transfunktional) wurde verkannt. Man hatte zwar kundenzentrierte Entwicklungsprozesse erstellt, deren Methoden wurden aber nur in Expertengruppen umgesetzt: Von Entscheidern wurden sie nicht vollends akzeptiert.

Zu erkennen, dass die Entwicklung einer kundenzentrierten Organisation nicht nur die Verbesserung der Innovations- und Vertriebsprozesse bedeutet, sondern ein umfassendes Change-Management bedingt, stellt viele Unternehmen vor eine große Herausforderung: Meist wird dies in den Führungsebenen nicht erkannt oder als nicht relevant eingestuft. Man betrachtet Kundenzentrierung als „nice to have“ und nicht als Treiber in der Organisationsentwicklung, der auch in der Kostenreduktion eine wichtige Rolle spielen kann: Nach dem Motto: „Kennt man seine Kunden genau, produziert man auch nicht an ihnen vorbei.“

Eine Maßnahme, die im Pilotprojekt zentral stand, war es, die Auswirkung der Organisationsbeschaffenheit auf die Kundenzentrierung „sichtbar“ zu machen und diese womöglich als KPI auszuweisen. Somit kann die Führungsebene eine pragmatische Zielsetzung für die Organisationsentwicklung erlassen, aber auch die Change-Manager und Fachstellen können die Rolle der Organisationsbeschaffenheit in der Kundenzentrierung der Führungsebene darlegen und diese entsprechend thematisieren.

Kundenzentrierung als Prozess des Wandels

Damit ein Veränderungsprozess effektiv zu einer kundenzentrierten Organisation führt, sollte er dort ansetzen, wo die

Organisation wenig entwickelt ist. Dies bedingt einen Ansatz, der sich mit dem Zusammenwirken aller Elemente untereinander befasst – ein isolierter, z.B. nur auf die Prozesse ausgerichteter Change-Ansatz würde nur die diversifizierte Organisationskultur bedienen und den Effekt des „Abteilungsdenkens“ noch verstärken (Doppler, 2002).

Was den meisten Unternehmen zu Beginn und während eines Veränderungsprozesses fehlt, ist ein Instrument, das den Grad der Kundenzentrierung ihrer Organisation abbilden kann: Unternehmen wollen möglichst einfach und eindeutig wissen, wo sie stehen, zu welchem Grad sie kundenzentriert sind und wo sie bei der Verbesserung ansetzen können.

Die Organisationsbeschaffenheit kann man an Hand eines „Self-Assessments“ erheben. Weil Kundenzentrierung eben nicht der Beitrag einer spezialisierten Abteilung ist, sondern ein Merkmal der gesamten Organisation, muss man bei einer Bestimmung der Beschaffenheit alle Mitarbeitenden mit einbeziehen – diese wissen selber am besten, wo und was in der Organisation verbessert werden kann (Baars/Brandenberg/Engl, 2014).

Maturität der Kundenzentrierung erheben

Die vorherrschenden Methoden, um eine Organisationsbeschaffenheit zu erheben, sind Assessments im Rahmen der klassischen Mitarbeiterbefragung.

Organisationsentwicklung über die Einbindung aller Mitarbeiter zu lenken, bezweckt in der Regel, auf der Grundlage von Befragungsergebnissen eine positive Veränderung

**„Kennt man seine Kunden
genau, produziert man auch
nicht an ihnen vorbei.“**

für die Organisation insgesamt. Jedoch lassen sich aufgrund von bloßen Befragungsergebnissen selten nachhaltige Veränderungen in der Organisation erreichen – die (Un-)Zufriedenheit der Mitarbeiter allein reicht für Veränderung nicht aus. Deshalb verwenden immer mehr Unternehmen das Instrument der Mitarbeiterbefragung zu strategischen Zwecken. Dabei liegt der Fokus auf dem Verständnis und dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter gegenüber den strategischen und grundlegenden Fragestellungen von Unternehmen (Borg, 2003).

Als Antwort auf die Frage nach einer Methode, die den Grad einer Zentrierung aber auch des organisationalen

Commitment abbilden kann und diesen in einen vergleichbaren KPI-Wert überführt, wurde der Customer-Centricity-Score – CCScore (Baars/Brandenberg/Engl, 2014) entwickelt. Subsumierend für die strategischen Fragestellungen im Unternehmen wurde hier bewusst die Zentrierung auf den Kunden als Ausgangspunkt für eine Messmethode gewählt: Kundenzentrierung umfasst dabei alle relevanten strategischen Zielsetzungen. Auch ist es ein Aspekt, der von allen Beteiligten einer Organisation gleichermaßen verstanden und hinterfragt werden kann, ohne dass man über ein Expertenwissen verfügen muss.

Entwickelt wurde der CCScore im Rahmen des erwähnten Pilotprojektes bei Swisscom im Jahr 2013. Gestützt auf den aktuellen Stand der Forschung, wurde ein Befragungsinstrument entworfen, das den Grad und die Ausbreitung der Kundenzentrierung im Unternehmen erhebt und dabei die dominanten Organisationsaspekte adressiert. Der CCScore ist somit ein Indikator, der den Grad der Kundenzentrierung eines Unternehmens übersichtlich abbildet: Fünfzehn empirisch hergeleitete Faktoren der Kundenzentrierung bilden dabei die Grundlage zur Ermittlung des CCScores. Diese Kennzahl zeigt an, wie kun-

Abb. 3: Die Faktoren der Kundenzentrierung

Führung	Zusammenarbeit	Implementation
Die Führung schafft die Rahmenbedingungen, damit Kundenzentrierung in der gesamten Organisation gelebt werden kann.	Durch die Implementation von kundenzentrierten Abläufen und Systemen entstehen relevante Angebote und ganzheitliche Kundenerlebnisse.	Ein reflektierter, offener und toleranter Umgang über alle Organisationseinheiten hinweg ermöglicht eine kundenzentrierte Zusammenarbeit.
Anreize (Incentives) Das Erreichen kundenbezogener Ziele ist der Führung wichtiger als das Erreichen finanzieller oder technischer Ziele (Umsatzziele, Absatzziele, Time-to-Market, Releases usw.).	Touchpoint Interaktion (Lining-up) Alle Geschäftseinheiten stehen mit den Kundenkontaktpunkten in regelmäßigem Austausch.	Persönliche Agilität (Personal Responsiveness) Mitarbeitende können auf Kundenrückmeldungen in Echtzeit wirksam und mit individuellen Lösungen reagieren („moments of truth“, „magic moments“).
Commitment (Verpflichtung) Die Führung exponiert sich zum Thema Kundenzentrierung und lebt es in ihren Aktivitäten und Entscheidungen vor.	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Crossfunctionality) Teams arbeiten zusammen unbefangen über organisatorische Grenzen hinweg. Es gibt kein Silo-Denken in der Organisation.	Kundenintegration (Customer Integration) Kunden werden proaktiv in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungslösungen einbezogen.
Befähigung (Enabling) Die Führung gibt den Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen und Befugnisse, um kundenzentriert arbeiten zu können.	Konsequenz (Persistence) Einmal getroffene Entscheidungen werden von allen konsequent mitgetragen.	Erlebnisgestaltung (Experience Design) Das angestrebte Kundenerlebnis ist von Anfang bis Ende klar definiert, gestaltet und allen im Unternehmen bekannt. Jeder weiß, welchen Beitrag er in der Kundenerlebniskette leistet.
Offenheit (Openness) Die Führung pflegt eine Kultur, in der neuartige Lösungen eigenverantwortlich umgesetzt werden können. Unterschiedliche Sichtweisen werden als Bereicherung empfunden.	Lernkultur (Learning Culture) Die Organisation entwickelt sich durch die Auseinandersetzung mit den eigenen Produkten ständig weiter. Feedback von Kollegen und Kunden wird durch eine kontinuierliche Verbesserung integriert.	Kundenwissen (Customer Insight) Die Mitarbeitenden wissen, was ihre Kunden wirklich brauchen. Informationen und Wissen über Kunden und deren Bedürfnisse sind breit gestreut.
Priorisierung (Prioritisation) Die Mitarbeitenden wissen, dass Kundenzentrierung für das Unternehmen entscheidend ist. Kundenzentrierung wird in der Organisation als Top-Priorität wahrgenommen.	Toleranz (Tolerance) Mitarbeiter können ihre Meinung frei äußern und Fehler machen, ohne dafür bestraft zu werden.	Umsetzungssupport (System Support) Alle Systeme, Prozesse und Kanäle sind so gestaltet, dass sie die Kundeninteraktion erfolgreich unterstützen.

Quelle: Baars/Brandenberg/Engl, 2014.

denzentriert eine Organisation anhand dieser Treiberfaktoren tatsächlich ist.

Kundenzentrierung kontinuierlich steigern

Sinn und Zweck einer Messung der Organisationsmaturität ist, neben der Ermittlung eines KPIs, vor allem die Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzentrierung im Rahmen eines Change-Prozesses. Messwerte bilden daher nur den Ausgangspunkt für einen mehrstufigen Prozess, der zur gezielten Verbesserung der Kundenzentrierung führen kann.

In einem Kreislauf aus Messung und Bestandsaufnahme, Reflexion und Maßnahmenentwicklung und der anschließenden Umsetzung in der Organisation lassen sich Ursache und Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen verfolgen und steuern und somit einen Wandel einleiten. Wie auch in anderen Anwendungen des CCScore, hat sich folgende Vorgehensweise etabliert:

Stufe 1: Messung der Maturität über den CCScore

Die Maturität der Kundenzentrierung wird durch ein Online-Assessment erhoben. Den fünfzehn Assessment-Fragen werden zusätzlich optionale Fragen zur Erfassung weiterer Metadaten zugeordnet, sodass eine umfassende Analyse möglich wird.

Der CCScore ermöglicht so eine sehr differenzierte Sicht auf die einzelnen Treiber der Maturität. So wird ersichtlich, wo im Unternehmen Potenzial für Verbesserung liegt.

Stufe 2: Konkrete Handlungsoptionen ableiten (Reflexion-to-Action-Prozess)

Die Ursachen und Treiber der CCScore-Ergebnisse werden analysiert und in Handlungsoptionen für eine Verbesserung der Kundenzentrierung überführt. Der Prozess wird abgeschlossen, indem die Beteiligten konkrete Handlungsoptionen ableiten.

Ein großer Vorteil des CCScore-KPI ist, dass er sich für die Unternehmenssteuerung einsetzen lässt: Die Handlungsoptionen lassen sich priorisieren und als konkrete Maßnahmen in Strategie- und Zielvorgaben für eine KPI-Verbesserung in der nächsten Messperiode überführen.

Stufe 3: Aktionsplan definieren und implementieren

Die so entstandenen Maßnahmen lassen sich in bereits bestehende Verbesserungsprozesse integrieren: Die Implementierung der Maßnahmen wird angestoßen, der Fortschritt regelmäßig kontrolliert und die Zielerreichung mit einer nächsten CCScore-Messung überprüft.

Abb. 4: Closed-Loop-Verfahren der Entwicklung von Kundenzentrierung



Quelle: Baars/Engl, 2014.

Handlungsempfehlungen

Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse ergeben daher folgende Handlungsempfehlungen für Praktiker, die sich mit der Steigerung von Kundenzentrierung in Unternehmen auseinandersetzen:

1. Programme zur Steigerung der Kundenzentrierung sollten auf der Führungsebene initiiert und geführt werden: Der KPI des CCScore sorgt für entsprechende „Management Attention“. Jedoch Achtung vor Aktionismus!
2. Eine Integration der CCScore-Messung in die (jährliche) Mitarbeiterbefragung ist daher zweckmäßig: Das HR kann hier eine aktive Rolle einnehmen und die Weiterbildung der Belegschaft fördern sowie eine langfristige Perspektive auf der Führungsebene einbringen.
3. Man sollte der Auswertung von qualitativen Feedbacks aus dem Assessment viel Platz einräumen: Sie sind eine reichhaltige Quelle für die Entwicklung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation.
4. Programme zur Kundenzentrierung sollten als Maßnahme der Effektivitätssteigerung im Unternehmen positioniert werden: Alles, was dem Kunden nicht dienlich ist, sollte auf die Prüfbank!

Kernthesen


1. Umfassende Kundenzentrierung ist für nachhaltigen Erfolg unabdingbar.
2. Die vorherrschende Silo-Struktur in Unternehmen behindert kundenzentriertes Agieren.
3. Kundenfokussierung richtet sich meist auf nachgelagerte Aktivitäten, die Organisation selbst wird vernachlässigt.
4. Organisationsentwicklung braucht einen Indikator, der die Beschaffenheit ausweist: dies leistet der CCScore.
5. Die Führungsebene braucht einen KPI, damit sie Kundenzentrierung auch als strategische Größe wertschätzt.

CCScore-Anwendung in der Praxis

Die im Rahmen der Pilotstudie bei Swisscom entstandenen Erkenntnisse veranlassten das Unternehmen 2015 den Customer-Centricity-Score und den Prozess zur Maßnahmenentwicklung einzuführen. Mittels einer großen Null-Messung mit etwa 3000 Beteiligten wurde eine Ausgangsbasis geschaffen, auf die einzelne Unternehmensbereiche nun aufsetzen und Maßnahmen entwickeln.

Aus der Einführung bei Swisscom und der Messung bei anderen Unternehmen wurden Erkenntnisse gewonnen, die in die Verbesserung der Methode des CCScore einfließen, die aber auch die Hartnäckigkeit der

Problematik der Entwicklung von Kundenzentrierung illustrieren:

- Kundenerlebnisse sind immer „ganzheitlich“: Sie umfassen auch die Interaktion von Kunden mit der Organisation und mit anderen Kunden. Eine Fokussierung auf Verbesserung der Angebote allein greift daher zu kurz, man muss die Organisation als Ganzes mit entwickeln.
- Programme zur Kundenzentrierung werden oft als „hinzu­gefügt“ betrachtet und daher von Abteilungen durchgeführt: Es fehlt die Anerkennung auf der Führungsebene.
- Die Kraft der bestehenden KPI, wie die des NPS, verstärken den Fokus auf nachgelagerte Maßnahmen, wie die Verbesserung der Kundeninteraktion und dem Service – und lenkt von der Organisationsentwicklung selbst ab.
- Dieser Aspekt zeigt sich auch in der Erwartungshaltung auf der Führungsebene. Der Aspekt einen KPI ausweisen zu können, verführt diese zum Aktionismus: Eine Steigerung um x Punkte wird rasch wichtiger als die Entwicklung von tiefgreifenden Veränderungen.
- Die These, dass man Kundenzentrierung effektiv als Treiber in der Unternehmensentwicklung einsetzen kann, bestätigt sich: Nicht nur können sich alle Beteiligten mit der Fragestellung des CCScore identifizieren, auch erkennen alle in der Kundenzentrierung die Kernaufgabe des Unternehmens. 

Anmerkung

Ergänzendes zum Thema und dem CCScore finden Sie unter dem Weblink www.ccscore.com und <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=106>

Literatur

Baars, J./Brandenberg, A./Engl, S. (2014). Customer Centricity Score. Projektbericht HSLU, Luzern.

Baars, J. (2017): Wie bereite ich die Organisation für den neuen Mindset vor?, in: Lewrick, L. et al. (Hrsg.): Das Design Thinking Playbook, Luzern.

Becker, R./Daschmann, G. (2015). Das Fan-Prinzip: Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen erfolgreich steuern, Wiesbaden.

Borg (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Göttingen

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main.

Glasl, F. (1999). Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Institution in der Gestaltung von Organisationen, Stuttgart.

Glasl, F./Lievegoed, B. (2011). Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management, Stuttgart.

Glasl, F./Lievegoed, B. (1993). Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern.

Homburg, C. (2008). Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden.

Lievegoed, B.C.J. (1974). Organisation im Wandel, Bern/Stuttgart.

Malik, F. (1984). Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart.

Pine, B./Gilmore, J. (2000). Erlebniskauf. Konsum als Erlebnis, Berlin.

Schmitt, B. H. (2004). Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten, Wiesbaden.