
Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

Universität Hohenheim
Institut für Marketing & Management
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Prof. Dr. Karsten Hadwich

**Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im
Dienstleistungsmanagement –
Eine Analyse von Kunden- und Mitarbeiterwohlbefinden
im Dienstleistungskontext**

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaften vorgelegt der Fakultät Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim

von

Mareike Falter (M.Sc.)

2019

Datum der Disputation: 20. Februar 2019

Dekan der Fakultät: Prof. Dr. Karsten Hadwich

Erstgutachter: Prof. Dr. Karsten Hadwich

Zweitgutachter: Prof. Dr. Markus Voeth

Vorwort

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Karsten Hadwich, der mich in meinem Promotionsvorhaben stets unterstützte und der durch konstruktive Diskussionen zum wesentlichen Erfolg dieser Arbeit beigetragen hat. Zudem ermöglichte er mir, mich während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Im Hinblick auf die Inhalte der Doktorarbeit hat er auch einen fundamentalen Beitrag zu meinem Mitarbeiterwohlbefinden im Rahmen meiner Lehrstuhlzeit geleistet.

Weiterhin gilt mein Dank Prof. Dr. Markus Voeth für die Erstellung des Zweitgutachtens sowie Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn für seine Anregungen während meiner Promotionszeit.

Darüber hinaus möchte ich mich bei Prof. Dr. Verena Batt nicht nur für die sehr gute und wertvolle Zusammenarbeit im Rahmen des zweiten Beitrags der Dissertation bedanken, sondern auch für ihre stetige Bereitschaft, sich mit mir fachlich und persönlich während meiner gesamten Promotionszeit auszutauschen.

Im Zuge des zweiten Beitrags zu Social Enterprises und Kundenwohlbefinden konnten wir gemeinsam mit simpleshow GmbH als Kooperationspartner das Experimenten-Design anhand von videobasierten Szenarien erweitern. Mein herzlicher Dank geht an das ganze Team von simpleshow, insbesondere Dr. Sandra Böhrs und Marlene Wassmer, die maßgeblich für die Partnerschaft zuständig waren. Der Einsatz des Tools mysimpleshow und die resultierenden Videos haben die Studie angereichert.

Einen weiteren nicht unerheblichen Beitrag zu meinem Wohlbefinden am Arbeitsplatz haben meine Kollegen am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement geleistet. Die kollegiale Zusammenarbeit, der fachliche und persönliche Austausch, die Doktorandenkolloquien, die gemeinsamen Konferenzen und viele weitere Erlebnisse haben meine Promotionszeit bereichert. Bedanken möchte ich mich in diesem Zuge bei Dr. Sabrina Weigel vor allem für ihre uneingeschränkte Unterstützung und ihre tagtägliche positive Ausstrahlung, die den Arbeitsalltag besonders gemacht hat. Dr. Marion Popp gilt mein Dank insbesondere hinsichtlich der vielen konstruktiven Impulse, andauernder Diskussionsbereitschaft und dem bereichernden

Austausch. Bei Bettina Bürkin bedanke ich mich vor allem für Ihre Ko-Autorenschaft und ihrem inhaltlichen Beitrag zum Thema Digitalisierung im Arbeitsumfeld sowie ihre immer für mich offenstehende Tür. Ein Dankeschön gilt ebenso der guten Seele des Lehrstuhls Katharina Mayer, insbesondere für die Unterstützung durch die Korrekturschleifen. Weiterhin danke ich Denise Joecks-Laß und Felix Salzer, die zur positiven Atmosphäre am Lehrstuhl beigetragen haben. Schließlich geht ein besonderer Dank an Tim Senn, der mir als wichtiger Diskussionspartner zur Seite stand und dessen Input ich nicht hätte missen wollen.

Auch möchte ich mich bei Dr. Felix Ostertag für seinen kritischen Blick und die vielen angeregten Diskussionen bedanken. Des Weiteren danke ich von Herzen Sebastian Kuch und Lukas Ogrzewalla nicht nur für die sportliche Ablenkung durch unseren Lauftreff, sondern auch für ihre unentbehrliche Art mich zu motivieren und dafür, dass sie einen wesentlichen Teil zu meinem persönlichen Wohlbefinden beigetragen haben. Der Austausch mit ihnen hat mir stets Freude bereitet und meine Zeit an der Universität Hohenheim bereichert.

Schließlich möchte ich mich bei meinen Freunden und meiner Familie für den Rückhalt bedanken, im Besonderen bei Bea, die in Höhen und Tiefen stets zu mir stand sowie Mario für seine Beständigkeit, Motivation, seinen Rat und dafür, dass er die Quelle meines Ausgleichs war. Äußerst dankbar bin ich für die liebevolle Unterstützung meiner Eltern und meiner Schwester und ihr uneingeschränktes Verständnis während der gesamten Ausbildungs- und Promotionszeit.

Hohenheim, April 2019

Mareike Falter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1. Einleitung.....	1
1.1 Relevanz von Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungskontext für Wissenschaft und Praxis	1
1.2 Zentrale Zielsetzung und Teilziele der Arbeit.....	4
1.3 Gang der Untersuchung	11
Literaturverzeichnis	16
2. Ausprägungen der Digitalisierungen im Arbeitsumfeld und deren Auswirkungen auf das Mitarbeiterwohlbefinden	23
2.1 Einleitung.....	24
2.2 Theoretisches Rahmenwerk des Mitarbeiterwohl- befindens und der Digitalisierung im Arbeitsumfeld	26
2.2.1 Konzeptualisierung von Digitalisierung im Arbeitsumfeld.....	26
2.2.2 Konzeptionelle Grundlagen und Systematisierung des Begriffs Mitarbeiterwohlbefinden	31
2.3 Entwicklung des Untersuchungsmodells	33
2.3.1 Selbstbestimmungstheorie als theoretischer Erklärungsansatz	33
2.3.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen des Untersuchungsmodells und Hypothesenherleitung	34
2.4 Empirische Untersuchung der Auswirkungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden.....	40

2.4.1	Methodik	40
2.4.2	Prüfung der Gütekriterien.....	41
2.4.3	Ergebnisse	43
2.5	Schlussbetrachtung	47
2.5.1	Diskussion und Praxisimplikationen	47
2.5.2	Limitationen und weiterer Forschungsbedarf...	50
	Literaturverzeichnis	51
3.	Social Enterprises as a Key to Consumer Wellbeing	59
3.1	Introduction.....	60
3.2	Conceptual Background and Hypothesis Development ...	61
3.2.1	Sustainable Consumption and Social Enterprises.....	61
3.2.2	Sustainable Consumption and Consumer Wellbeing.....	66
3.2.3	Consumer Perceptions of Business Models.....	68
3.2.4	Existential Guilt as a Boundary Condition to Consumer Perceptions of Companies.....	70
3.2.5	Type of Offering as a Moderator of Consumer Wellbeing.....	71
3.3	Empirical Overview	72
3.3.1	Experiment 1	74
3.3.1.1	Method.....	75
3.3.1.2	Results	76
3.3.1.3	Discussion	77
3.3.2	Experiment 2	77
3.3.2.1	Method.....	78
3.3.2.2	Results	79
3.3.2.3	Discussion	80
3.3.3	Experiment 3	81

	3.3.3.1	Method.....	82
	3.3.3.2	Results	83
	3.3.3.3	Discussion	87
	3.3.4	Experiment 4	87
	3.3.4.1	Method.....	88
	3.3.4.2	Results	89
	3.3.4.3	Discussion	93
3.4		General Discussion	94
	3.4.1	Theoretical Contributions.....	94
	3.4.2	Practical Implications	96
	3.4.3	Limitations and Further Research	97
		References.....	98
4.		Customer Service Wellbeing: Scale Development and Validation	107
	4.1	Introduction.....	108
	4.2	Theoretical Framework.....	110
	4.2.1	The Meaning and Measurement of Wellbeing in Psychology and Marketing.....	110
	4.2.2	The Role of Wellbeing in Service Science	114
	4.3	Conceptualization of Customer Service Wellbeing	116
	4.3.1	Definition of Customer Service Wellbeing	116
	4.3.2	Differentiation of Customer Service Wellbeing from Related Constructs	116
	4.4	Scale Development	117
	4.4.1	Study 1: Item Generation	117
	4.4.2	Study 2: Item Refinement and Validation	119
	4.4.3	Study 3: Data Collection and Initial Scale Purification.....	120

4.4.4	Study 4: Data Collection and Second Scale Purification.....	123
4.5	Conclusion	136
4.5.1	Discussion and Theoretical Implications.....	136
4.5.2	Managerial Implications.....	138
4.5.3	Limitations and Further Research	140
	References.....	141
5.	Fazit, Praxisimplikationen und Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf.....	151
5.1	Fazit	151
5.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	154
5.3	Limitationen der Arbeit und Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf.....	162
	Literaturverzeichnis	170

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Bezugsrahmenwerk der Arbeit.....	6
Abbildung 1-2: Gang der Untersuchung	12
Abbildung 2-1: Interaktionseffekt zwischen Alter und Grad der Digitalisierung auf das psychologische Mitarbeiterwohlbefinden.....	46
Abbildung 2-2: Mediationsanalyse des subjektiven Mitarbeiterwohlbefindens	47
Abbildung 3-1: Overview of research model	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Systematisierung zur Digitalisierung im Arbeitsumfeld	28
Tabelle 2-2: Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse für den Grad der Digitalisierung	44
Tabelle 3-1: Overview of the business model characteristics.....	65
Tabelle 3-2: Overview of experiments and results of hypotheses testing.....	74
Tabelle 3-3: Manipulation check results (experiment 2)	80
Tabelle 3-4: Manipulation check results (experiment 3)	84
Tabelle 3-5: Multicategorical mediation analysis results (experiment 3)	85
Tabelle 3-6: Manipulation check results (experiment 4)	90
Tabelle 3-7: Multicategorical mediation analysis results (experiment 4)	92
Tabelle 4-1: Scale development procedure for customer service wellbeing.....	118
Tabelle 4-2: Scale items and explorative factor analysis results	122
Tabelle 4-3: Discriminant validity and correlations of customer service wellbeing scale dimensions.....	125
Tabelle 4-4: Scale items and confirmatory factor analysis results	126
Tabelle 4-5: Model fit comparison	128
Tabelle 4-6: Hierarchical regression analysis results	131
Tabelle 4-7: Nomological network of customer service wellbeing	134

1. Einleitung

1.1 Relevanz von Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungskontext für Wissenschaft und Praxis

Das Streben nach Glück und Lebenszufriedenheit ist schon seit der griechischen Antike das höchste Gut des Menschen (Ryff, 1989; Sheldon und Elliot, 1999; Ryan und Deci, 2001). Heute, viele Jahrtausende später, ist das Streben nach Wohlbefinden präsenter denn je. Unternehmen vermarkten ihre Produkte und Dienstleistungen mit dem Versprechen, das Wohlbefinden ihrer Kunden zu fördern. Aldi Süd wirbt beispielsweise mit seinem neuen Wohlfühlportal, bei dem es darum geht, den „Weg zu mehr Wohlbefinden so einfach wie möglich“ zu gestalten (ALDI Süd, 2016). Die Daimler AG wirbt für die Förderung des Wohlbefindens seiner Kunden durch das ganzheitliche Konzept „Fit & Healthy“, welches Komfort, Sicherheit und Vitalität im Rahmen eines intelligenten Ökosystems vereint (Daimler AG, 2017). Instagram baut intern ein Wellbeing-Team auf, welches sich zukünftig auf das Wohlbefinden der Nutzer konzentrieren soll (Singh-Kurtz, 2018). Auch politische Entscheidungsträger in vielen Ländern der Welt thematisieren zunehmend das Wohlbefinden der Bevölkerung (Black und Gallan, 2015). Aus diesem Grund werden neben dem Bruttoinlandsprodukt und anderen Wirtschaftsdaten auch Indikatoren des Wohlbefindens erhoben. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) erhebt den „Better Life Index“, der sich mit der Lebensqualität und gleichzeitig mit materiellen Lebensbedingungen auseinandersetzt (OECD, 2017). Diese Praxisbeispiele verdeutlichen, dass bereits einige Unternehmen die Relevanz des Paradigmenwechsels von einer kundenzentrierten Denkweise zum humanistischen Marketing erkannt haben. Hierbei wird der Kunde als Mensch mit seiner Wertorientierung und seinem Wohlbefinden in den Fokus gerückt (Kotler *et al.*, 2010).

Da bei der Leistungserstellung von Dienstleistungen der Kunde im Fokus steht, wird Dienstleistungsunternehmen das Potenzial zugeschrieben, das

Wohlbefinden ihrer Kunden sowohl positiv als auch negativ zu beeinflussen (Anderson *et al.*, 2013). Individuen begegnen nahezu täglich Dienstleistungssituationen, beispielsweise beim Wocheneinkauf, in einem Restaurant oder beim Bankberater. Dabei rufen Dienstleistungen auf unterschiedliche Arten Wohlbefinden bei den Konsumenten hervor (Anderson *et al.*, 2013; Tang *et al.*, 2016). Wohlbefinden manifestiert sich unter anderem in Gesundheit, Glück, Wissenszuwachs, Autonomie, Wertschätzung, Selbstakzeptanz, Reduzierung von Ungleichheiten sowie Fähigkeiten, die zu weiteren Freiheiten führen (z. B. Ryan und Deci, 2001; Anderson *et al.*, 2013; Blocker und Barrios, 2015). Daher hat sich in der wissenschaftlichen Literatur des Dienstleistungsmarketing seit dem Jahr 2010 das Themengebiet „Transformative Service Research“ (TSR) etabliert (Ostrom *et al.*, 2010). Dieses wird definiert als „the integration of consumer and service research that centers on creating uplifting changes and improvements in the well-being of consumer entities: individuals (consumers and employees), communities and the ecosystem“ (Anderson *et al.*, 2013, S. 1204). Sowohl im Jahr 2010 als auch im Jahr 2015 hat das *Journal of Service Research* das Themengebiet TSR als eines der zentralen und relevanten Forschungsschwerpunkte für die Dienstleistungswissenschaften benannt (Ostrom *et al.*, 2010; Ostrom *et al.*, 2015). Das im Jahr 2015 erschienene *Special Issue* „Transformative Service Research: A Multidisciplinary Perspective on Service and Well-Being“ im *Journal of Service Research* verleiht dem hohen Stellenwert des Themas TSR Nachdruck (Anderson und Ostrom, 2015). Wissenschaftler rufen daher andere Wissenschaftler und auch Praktiker aus verwandten und fremden Disziplinen dazu auf, sich intensiv damit auseinanderzusetzen, wie Dienstleistungen gestaltet werden können, um das Wohlbefinden von Individuen und Gemeinschaften zu verbessern (Anderson *et al.*, 2013; Ostrom *et al.*, 2015). Es bedarf einem interdisziplinären Austausch beispielsweise zwischen Dienstleistern, Psychologen, Marketing-Experten und Soziologen, um das Thema Wohlbefinden im Dienstleistungskontext zu erfassen (Anderson und Ostrom, 2015).

Bisherige Forschungsarbeiten aus dem Themengebiet TSR unterstreichen die Bedeutsamkeit von Wohlbefinden im Dienstleistungskontext. Anderson *et al.* (2013) stellten zunächst ein Rahmenwerk für TSR auf und leiteten daraus weitere Forschungsfelder ab. Das Rahmenwerk beinhaltet die Makroumwelt, in der die Interaktion zwischen Dienstleistungseinheiten (Branche, Organisation, Dienstleistungsangebot, -prozess, und -mitarbeitende) und Kundeneinheiten (Ökosystem, Gemeinschaften, Individuen) stattfindet. Diese Interaktion hat das Potenzial, das Wohlbefinden zu beeinflussen (Anderson *et al.*, 2013). So wirkt sich beispielsweise die Beteiligung von Kunden am Leistungserstellungsprozess positiv auf das Wohlbefinden der Kunden aus. Dies gilt für Dienstleistungen im Gesundheitswesen (z. B. Gallan *et al.*, 2013; Sweeney *et al.*, 2015; Sharma *et al.*, 2017), Finanzwesen (z. B. Guo *et al.*, 2013; Mende und van Doorn, 2015) und Sozialwesen (Blocker und Barrios, 2015) sowie bei Serviceinnovationen (Pera und Viglia, 2015). Darüber hinaus zeigen weitere Studien auf, dass das Wohlbefinden von Mitarbeitenden einen großen Stellenwert im Arbeitsumfeld hat (Danna und Griffin, 1999) sowie eine Steigerung der Kundenzufriedenheit begünstigt und die Unternehmensperformance positiv beeinflusst (Harter *et al.*, 2003; Wright und Huang, 2012).

Weitere Untersuchungen von Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmarketing leisten aus mehreren Gründen einen wertvollen Beitrag für die Forschung, Praxis und Gesellschaft. Erstens ermöglicht die Analyse des Wohlbefindens von Individuen den Kunden als Menschen mit all seinen Facetten wahrzunehmen. Dementsprechend werden Manager dazu befähigt, ein Dienstleistungsangebot zu gestalten, das auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet ist. Dadurch identifizieren sich Kunden mit dem Unternehmen, was wiederum die Kundenbindung stärkt (Kotler *et al.*, 2010). Zweitens schafft die Einbindung von Wohlbefinden als Erfolgsgröße die Voraussetzung, eine wertorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln, die die Werte sowohl von Mitarbeitenden als auch Kunden widerspiegeln. Das Verständnis, wie das Arbeitsumfeld zu gestalten ist, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken, ermöglicht es, Arbeitsbedingungen anzupassen und dadurch Fluktuation von Mitarbeitenden zu vermeiden (Field *et al.*, 2018). Drittens unterstützt die Sicherstellung von

Wohlbefinden und Lebensqualität Unternehmen in ihrer zunehmenden Verantwortung, sozial und umweltverträglich zu handeln (Elkington, 1997). Dienstleistungen, die das Wohlbefinden auf Individual- und Gemeinschaftsebene verbessern, dienen als Ursprung für die Gestaltung von Dienstleistungen mit sozialem Einfluss (Field *et al.*, 2018). Deutlich wird, dass Wohlbefinden weit mehr als ein reiner Erfolgsindikator für Dienstleistungsunternehmen ist, sondern vielmehr als Ausgangspunkt eines sozialen Wandels im Hinblick auf eine Verbesserung der Gesellschaft und Umwelt dient (Dagger und Sweeney, 2006; Rosenbaum *et al.*, 2011; Baron *et al.*, 2014).

Basierend auf der aufgezeigten Relevanz des Themas dient die vorliegende Arbeit dazu, die Forschung zu Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven sowohl theoretisch als auch empirisch zu erweitern. Im Folgenden werden die Ziele der Arbeit aufgezeigt.

1.2 Zentrale Zielsetzung und Teilziele der Arbeit

Die *zentrale Zielsetzung* der vorliegenden Arbeit besteht darin, sowohl einen wissenschaftlichen Forschungsbeitrag zum Thema Wohlbefinden im Dienstleistungskontext zu leisten, als auch Praxisimplikationen für Dienstleistungsmanager, Unternehmen und politische Entscheidungsträger im Hinblick auf die Gestaltung von Dienstleistungen zu geben, um das Wohlbefinden von Individuen und Gesellschaften positiv zu beeinflussen. Im Mittelpunkt der Arbeit steht aus diesem Grund eine differenzierte und umfassende Auseinandersetzung mit der Erfolgsgröße Wohlbefinden und seinen Eigenschaften für Mitarbeitende und Kunden sowie den Beziehungen zwischen Unternehmen, Kunden und Mitarbeitenden, um Aspekte herauszuarbeiten, die die Etablierung der Erfolgsgröße Wohlbefinden im Dienstleistungsmanagement fördern.

Bezugnehmend auf die drei genannten Akteure Unternehmen, Kunden und Mitarbeitende sowie die aufgezeigten wesentlichen Nutzenbeiträge des Themengebiets Wohlbefinden im Dienstleistungskontext, dienen das interne, externe und interaktive Dienstleistungsmarketing dazu, die *Teilziele*

der vorliegenden Arbeit einzuordnen. Anlehnend an das Dienstleistungsmarketing-Dreieck (Grönroos, 1990; Kotler, 1994; Parasuraman und Grewal, 2000; Kotler *et al.*, 2015; Meffert *et al.*, 2018), beschäftigt sich das interne Dienstleistungsmarketing mit der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. Dabei geht es um die Befähigung und Motivation von Mitarbeitenden, damit diese kundenorientiert handeln und eine hohe Kundenzufriedenheit erlangt wird (Parasuraman und Grewal, 2000; Meffert *et al.*, 2018). Das externe Dienstleistungsmarketing umfasst die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Von zentraler Bedeutung sind hierbei Aktivitäten des klassischen Marketingmix und dessen Erweiterung (Parasuraman und Grewal, 2000). Das interaktive Dienstleistungsmarketing behandelt den direkten Kunden-Mitarbeiter-Kontakt. Aufgabe ist es, Mitarbeitende zu schulen, damit sie während des Leistungserstellungsprozesses kundenorientiert handeln (Meffert *et al.*, 2018).

Basierend auf den von an Kotler (1994) angelehnten Verknüpfungslinien des Dienstleistungsmarketing-Dreiecks und der zentralen Zielsetzung der Arbeit, werden die folgenden *Teilziele* verfolgt:

- (1) Untersuchung des Einflusses der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden
- (2) Analyse der Wirkung von Konsum von Leistungen von Social Enterprises auf das Kundenwohlbefinden im Vergleich zu anderen Geschäftsmodellen
- (3) Konzeptualisierung und Operationalisierung von Kundenwohlbefinden bei Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Dienstleistungskontext

Die aufgeführten Teilziele bilden gleichzeitig das Rahmenwerk der vorliegenden Arbeit (Abbildung 1-1).

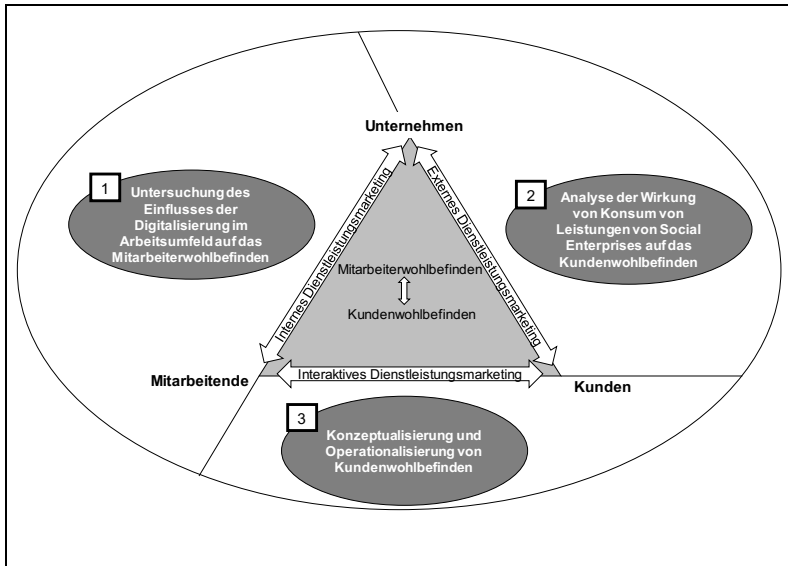


Abbildung 1-1: Bezugsrahmenwerk der Arbeit
(in Anlehnung an Meffert *et al.* (2018), S. 410)

Die Bearbeitung von Problemstellungen innerhalb der drei unterschiedlichen Perspektiven eignet sich, um den Herausforderungen des Themas Wohlbefinden im Dienstleistungskontext, unter Rücksichtnahme auf die Komplexität des Dienstleistungsmarketing, gerecht zu werden und daraus konkrete Praxisimplikationen für das interne, interaktive und externe Management und Marketing von Dienstleistungsunternehmen abzuleiten (Parasuraman und Grewal, 2000).

Im Folgenden werden die drei Forschungsarbeiten und deren Problemstellungen in den unterschiedlichen Perspektiven des Dienstleistungsmarketing dargestellt:

- (1) *Untersuchung des Einflusses der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden als wichtige Forschungsarbeit im internen Dienstleistungsmarketing in Bezug auf Wohlbefinden im Dienstleistungskontext*

Das interne Dienstleistungsmarketing in Bezug auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden wurde bislang kaum beachtet (Ariza-Montes *et al.*, 2018; Field *et al.*, 2018), obwohl bekannt ist, dass Mitarbeiterwohlbefinden einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und Unternehmensperformance hat (Harter *et al.*, 2003; Wright und Huang, 2012). Zudem wurde in der Personalmanagementforschung lange Zeit Jobzufriedenheit und Mitarbeiterwohlbefinden gleichgesetzt und eine ganzheitliche Betrachtung des Wohlbefindens von Mitarbeitenden verfehlt (Page und Vella-Brodrick, 2009). Gleichzeitig wurde der digitale Wandel im Arbeitsumfeld in der Dienstleistungsbranche sowie in anderen Industrien bei bisherigen Arbeiten vernachlässigt, obgleich die Digitalisierung als eine der wichtigsten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts benannt ist (Roland Berger und BDI, 2015). Da eine digitale Transformation eine Anpassung des Arbeitsumfelds sowie eine Veränderung der Anforderungen an die Mitarbeitenden mit sich bringt (Gephart, 2002; Degryse, 2016), ist es von hohem Stellenwert zu untersuchen, ob die Digitalisierung des Arbeitsumfeldes einen Einfluss auf das Mitarbeiterwohlbefinden hat, das wiederum den Unternehmenserfolg beeinflussen kann (Harter *et al.*, 2003; Wright und Huang, 2012).

In der bisherigen Forschung besteht noch keine Systematisierung der Digitalisierung im Arbeitsumfeld. Daher ist es zunächst notwendig, die unterschiedlichen Ausprägungsgrade der Digitalisierung im Arbeitsumfeld zu definieren, um im Anschluss für die Forschung und Praxis konkrete Implikationen abzuleiten. Unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ausprägungsgrade ist es sodann möglich, relevante Aspekte der Digitalisierung im Arbeitsumfeld zu systematisieren. Weiter wurde das Mitarbeiterwohlbefinden noch nicht unter ganzheitlichen Gesichtspunkten im Rahmen der digitalen Transformation von Organisationen untersucht. Um ein tiefgehendes Verständnis für das Mitarbeiterwohlbefinden im Rahmen der

Digitalisierung zu erlangen, ist es daher von hoher Relevanz, sich mit dem psychologischen Konzept des Mitarbeiterwohlbefindens und den damit einhergehenden drei Grundbedürfnissen Autonomie, Kompetenz und soziale Beziehungen von Individuen auseinanderzusetzen. Anhand der drei Grundbedürfnisse, die dem psychologischen Mitarbeiterwohlbefinden zugeordnet werden (Deci *et al.*, 2001), ist es möglich, dass Dienstleistungsmanager die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden verstehen und dementsprechend konkrete Schulungen anbieten, um Autonomie, Kompetenz und soziale Beziehungen im Rahmen des digitalen Wandels zu stärken und ihren Mitarbeitenden dadurch entstandene Unsicherheiten im Arbeitsumfeld (Ayyagari *et al.*, 2011) zu nehmen.

- (2) *Analyse der Wirkung von Konsum von Leistungen von Social Enterprises auf das Kundenwohlbefinden im Vergleich zu anderen Geschäftsmodellen als wichtige Forschungsarbeit im externen Dienstleistungsmarketing in Bezug auf Wohlbefinden im Dienstleistungskontext*

Das Marketing von nachhaltigen Dienstleistungen ist für Unternehmen von großer Bedeutung (Baron *et al.*, 2014; Field *et al.*, 2018). Das Bewusstsein und die Sorge der Gesellschaft über Umwelt- und Sozialthemen hat sich in den letzten Jahren erhöht. Der globale Klimawandel und die soziale Ungleichheit stehen aktuell neben anderen Umwelt- und Sozialthemen weltweit auf der Agenda von Politik und Wirtschaft (United Nations General Assembly, 2015; McAdam, 2017). Unternehmen stehen daher auch zunehmend in der Verantwortung, sozial- und umweltverträglich zu wirtschaften und die Zukunft nachhaltig mitzugestalten. Im Rahmen der Entwicklung von Nachhaltigkeitsthemen treten vermehrt hybride Organisationen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis zum Vorschein (Austin *et al.*, 2006; Battilana und Lee, 2014; Vickers *et al.*, 2017; Ziegler, 2017). Hybride Organisationen vertreten eine soziale Mission und generieren dabei Profit. Dementsprechend sind sie entlang eines Kontinuums zwischen Nonprofit-Organisationen und klassischen profitorientierten Unternehmen anzusiedeln (Wilson und Post, 2013). Social Enterprises stellen ein Geschäftsmodell von hybriden Organisationen dar. Ziel

von Social Enterprises ist es, das Wohlbefinden von Gesellschaften und Gemeinschaften zu erhöhen (Zahra *et al.*, 2009) und somit sozialen und umweltbezogenen Missständen entgegenzuwirken (Granados *et al.*, 2011; Vickers *et al.*, 2017). Unklar ist allerdings, ob auch der Kauf von Dienstleistungen und Produkten von Social Enterprises Wohlbefinden bei den Konsumenten auslöst und dementsprechend ein lukratives Geschäftsmodell darstellt. Forschungsziel dieses Beitrags ist es zu untersuchen, ob der Konsum von Dienstleistungen und Produkten von Social Enterprises das Wohlbefinden der Kunden im Vergleich zum Kauf von Leistungen von anderen Geschäftsmodellen positiv beeinflusst.

Für ein besseres Verständnis der Erfolgsgröße Wohlbefinden im externen Dienstleistungsmarketing ist zu untersuchen, ob bestimmte Geschäftsmodelle das Wohlbefinden ihrer Kunden stärker positiv beeinflussen als andere. So ist es möglich, die Frage zu klären, ob Social Enterprises durch ihre Mission im Gegensatz zu klassischen profitorientierten Unternehmen das Potenzial aufweisen, das Kundenwohlbefinden zu erhöhen. Darüber hinaus ist erwiesen, dass Konsumenten Geschäftsmodelle anhand von Warmherzigkeit und Kompetenz klassifizieren (Aaker *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2017). Die Forschungsarbeit erweitert die Erkenntnisse, indem die Wahrnehmung der Konsumenten über die Wärme und Kompetenz der Geschäftsmodelle als Mediatoren für das Kundenwohlbefinden untersucht werden. Weiterhin gilt es zu klären, ob das Bewusstsein von gesellschaftlichen Missständen und die daraus resultierenden Schuldgefühle ein Treiber oder Hemmer für das Wohlbefinden der Kunden bei dem Konsum von Leistungen von Social Enterprises sind. In der Wissenschaft besteht eine Diskussion darüber, ob der Erwerb von Erfahrungen (z. B. Reisen oder Museumsführungen) einen stärkeren Effekt auf das Wohlbefinden hat als der Kauf von materiellen Gütern (z. B. Burroughs und Rindfleisch, 2002; Tatzel, 2002; Guevarra und Howell, 2015). Die Forschungsarbeit baut darauf auf, indem in einem weiteren Schritt untersucht wird, ob sich das Wohlbefinden beim Erwerb von Dienstleistungen signifikant von dem Erwerb von Produkten innerhalb desselben Geschäftsmodells unterscheidet. Sowohl für die Forschung als auch für die Praxis lassen sich aus

den Ergebnissen Implikationen für die Gestaltung von Geschäftsmodellen ableiten.

- (3) *Konzeptualisierung und Operationalisierung von Kundenwohlbefinden bei Dienstleistungen mit Kunden-Mitarbeiter-Interaktion als wichtige Forschungsarbeit im interaktiven Dienstleistungsmarketing in Bezug auf Wohlbefinden im Dienstleistungskontext*

Die interaktive Dienstleistungsmarketingperspektive wurde bisher vorrangig im Rahmen von Studien zur Erhöhung des Wohlbefindens durch Value Co-Creation eingenommen. Die Erkenntnisse verdeutlichen, dass sich die Beteiligung von Kunden am Leistungserstellungsprozess positiv auf das Wohlbefinden der Kunden auswirkt (z. B. Mende und van Doorn, 2015; Sharma *et al.*, 2017). Allerdings messen bisherige Arbeiten Wohlbefinden anhand von Skalen aus der Psychologie, die das Leben eines Individuums erfassen (z. B. Keyser und Lariviere, 2014; Martin und Hill, 2015; Sweeney *et al.*, 2015) und berücksichtigen hierbei nicht die Besonderheiten von Dienstleistungen wie den interaktiven, prozessualen und beziehungsorientierten Charakter (Edvardsson *et al.*, 2005). Ein tiefergehendes Verständnis von Wohlbefinden, das die Kunden während des Leistungserstellungsprozesses in der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion erfahren, ist bedeutsam für Wissenschaft und Praxis (Grzeskowiak und Sirgy, 2007; Cheung *et al.*, 2017). Die Erkenntnis, wie sich das Kundenwohlbefinden manifestiert, lässt Rückschlüsse darauf ziehen, wie Dienstleistungen gestaltet werden können, um Wohlbefinden hervorzurufen. Aus diesem Grund ist das Forschungsziel, Kundenwohlbefinden bei Dienstleistungen mit Kunden-Mitarbeiter-Interaktion zu konzeptualisieren und operationalisieren und somit ein geeignetes Messinstrument zu entwickeln.

Bisherige Messinstrumente von Wohlbefinden umfassen einzelne Elemente des Wohlbefindens wie Lebenszufriedenheit, Hedonismus oder Eudämonie. Dabei wird das Gesamtbild des Wohlbefindens vernachlässigt (Cheung *et al.*, 2017; Friman *et al.*, 2017). Gleichzeitig bedarf es eines Messinstruments, das das Wohlbefinden der Kunden misst, das durch eine spezifische Dienstleistung hervorgerufen wird und über verschiedene Dienstleistungsbranchen hinweg vergleichbar ist (Grzeskowiak und Sirgy,

2007; Cheung *et al.*, 2017). Vor diesem Hintergrund ist es zunächst wichtig, auf Basis bisheriger Forschung und durch die Erweiterung von Besonderheiten im Dienstleistungskontext mithilfe einer qualitativen Analyse, Aspekte zu identifizieren, wie sich das Wohlbefinden von Kunden bei Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen im Rahmen von Dienstleistungen ausdrückt. So wird die Sorgfalt bei der Konzeptualisierung des angestrebten Konstrukts *Customer Service Wellbeing* gewährleistet. Darauf aufbauend gilt es, das Konstrukt zu operationalisieren, um ein geeignetes Messinstrument zu entwickeln. Im nächsten Schritt ist es von großer Bedeutung empirisch zu überprüfen, ob das entwickelte Messinstrument im Vergleich zu bereits etablierten Messgrößen im Dienstleistungsmanagement einen signifikanten Erklärungsbeitrag leistet. Weiterhin dient dieses Messinstrument dazu zu klären, ob das Wohlbefinden in Dienstleistungssituationen die Lebenszufriedenheit der Kunden beeinflussen kann (Sirgy, 2002; Neal *et al.*, 2004). Darüber hinaus ist es Ziel der Forschungsarbeit Implikationen für Dienstleistungsmanager zu geben, wie das Messinstrument in Unternehmen zielführend eingebunden wird.

1.3 Gang der Untersuchung

Hinsichtlich der zentralen Zielsetzung sowie der aufgezeigten Teilziele gliedert sich die vorliegende Arbeit in fünf Kapitel. Hierbei nehmen die Kapitel 2 bis 4 die drei unterschiedlichen Perspektiven des Dienstleistungsmarketing ein und stellen die Hauptkapitel der Arbeit dar. Dementsprechend folgen dem Einleitungskapitel drei empirische Studien im internen, externen und interaktiven Dienstleistungsmarketing. Kapitel 5 bildet die Schlussbetrachtung (Abbildung 1-2).

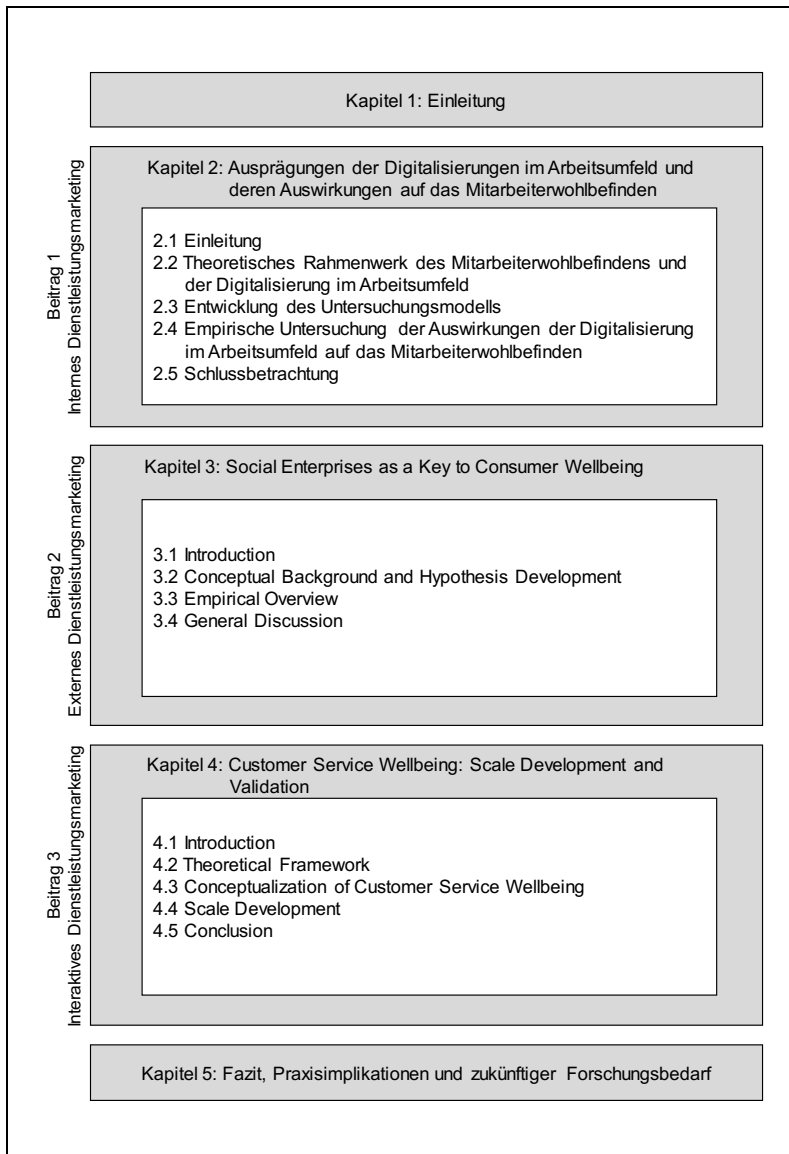


Abbildung 1-2: Gang der Untersuchung

Im Anschluss an diese Einleitung wird im *zweiten Kapitel*¹ Wohlbefinden im internen Dienstleistungsmarketing analysiert. Insbesondere werden die Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld und deren Auswirkungen auf das Mitarbeiterwohlbefinden untersucht. Zunächst wird die Relevanz der Digitalisierung im Arbeitsumfeld sowie die Bedeutung des Mitarbeiterwohlbefindens dargestellt. Danach wird die Digitalisierung im Arbeitsumfeld anhand der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen sowie unterschiedlichen Graden kategorisiert. Es folgen konzeptionelle Grundlagen und eine Systematisierung des Konzepts Mitarbeiterwohlbefinden. Aufbauend auf dem konzeptuellen Rahmenwerk und der Selbstbestimmungstheorie werden Hypothesen für das folgende Untersuchungsmodell hergeleitet. Es folgt die quantitative Untersuchung, um den Einfluss der Digitalisierung auf das Mitarbeiterwohlbefinden zu untersuchen. Anhand einer Varianzanalyse werden die Ergebnisse empirisch überprüft. Die Ergebnisse werden diskutiert sowie wissenschaftliche Implikationen abgeleitet. Abschließend werden Praxisimplikationen gegeben sowie Limitationen der Arbeit aufgezeigt, aus denen weitere Forschungslücken hervorgehen.

Im *dritten Kapitel*² wird das Geschäftsmodell Social Enterprise vor dem Hintergrund untersucht, ob dieses der Schlüssel ist im Vergleich zu anderen Geschäftsmodellen, um Kundenwohlbefinden hervorzurufen. Hierbei wird die externe Marketingperspektive sowohl für Produkthersteller als auch Dienstleister eingenommen, um das Kundenwohlbefinden in Bezug auf das Geschäftsmodell zu betrachten. Nach der Einführung in das Thema und Darstellung der Relevanz wird die Beziehung zwischen nachhaltigem Konsum und Social Enterprises aufgezeigt. Dabei erfolgt eine ausführliche

¹ Kapitel 2 wurde als Beitrag in Ko-Autorenschaft mit Bettina Bürkin und Prof. Dr. Karsten Hadwich mit dem Titel „Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld und deren Auswirkungen auf das Mitarbeiterwohlbefinden“ 2018 veröffentlicht: Falter, M./Bürkin, B./Hadwich, K. (2018): Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld und deren Auswirkungen auf das Mitarbeiterwohlbefinden, in: Arnold, C./Knödler, H. (Hrsg.): Die informatisierte Service-Ökonomie. Veränderungen im privaten und öffentlichen Sektor, S. 65-92, Wiesbaden: Springer Gabler.

² Der Beitrag in Kapitel 3 mit dem Titel „Social Enterprises as a Key to Consumer Wellbeing“ wurde in Ko-Autorenschaft mit Prof. Dr. Verena Batt (Leuphana Universität Lüneburg) erstellt und befindet sich im Begutachtungsprozess im Journal of Consumer Research.

Darstellung des Geschäftsmodells Social Enterprise und seinen Besonderheiten sowie eine Gegenüberstellung zu anderen Geschäftsmodellen entlang eines Kontinuums von profitorientierten Unternehmen zu Nonprofit-Organisationen. Danach wird herausgearbeitet, welche Rolle das Kundenwohlbefinden bei Konsum spielt. Daraus werden Hypothesen für den empirischen Teil abgeleitet. Es folgt eine Auseinandersetzung mit Stereotypen von Unternehmen, die von Kunden wahrgenommen werden sowie der Frage, inwiefern Schuldgefühle das Wohlbefinden von Konsumenten beeinflussen. Der theoretische Überblick endet mit der Diskussion, ob es Unterschiede im Kundenwohlbefinden bei dem Konsum zwischen Dienstleistungen und Produkten innerhalb desselben Geschäftsmodells gibt. Aufbauend darauf werden weitere Hypothesen abgeleitet. Im Anschluss erfolgt ein Überblick über die Empirie. Es folgen vier Studien und deren Diskussion. Zum Schluss werden Praxis- und Forschungsimplicationen gegeben.

Die Perspektive des interaktiven Dienstleistungsmarketing wird im *vierten Kapitel*³ eingenommen. Ziel des Beitrags ist es, ein Messinstrument zu entwickeln, wie sich das Kundenwohlbefinden in Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen bei Dienstleistungen ausdrückt. Nach der Einleitung erfolgt zunächst eine Betrachtung des Konstrukts Wohlbefinden innerhalb der psychologischen Literatur, um daraus Erkenntnisse für das Dienstleistungsmarketing gewinnen zu können. Im Weiteren werden bestehende Konzeptualisierungen sowie Untersuchungen des Kundenwohlbefindens im Marketing betrachtet. Auf Basis des ausführlichen interdisziplinären Literaturüberblicks werden zunächst fünf Aspekte aufgezeigt, weshalb die bestehenden Messinstrumente für den Übertrag zu Dienstleistungen mit Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen nicht ausreichend sind. Anhand der fünf Aspekte wird das Konstrukt *Customer Service Wellbeing* definiert und konzeptualisiert. Darauf basierend erfolgt eine empirische Überprü-

³ Kapitel 4 beinhaltet einen Beitrag mit dem Titel „Customer Service Wellbeing: Scale Development and Validation“, der in Allein-Autorenschaft verfasst wurde.

fung auf Reliabilität und Validität der Skala durch eine qualitative Vorstudie sowie explorative und konfirmatorische Faktoranalysen. Anschließend wird das Messinstrument in ein Wirkungsmodell überführt und anhand einer Strukturgleichungsmodellierung getestet. Die Ergebnisse werden diskutiert und daraus Implikationen für die Forschung und Unternehmenspraxis abgeleitet. Abschließend werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und daraus weiterer Forschungsbedarf begründet.

Im *fünften Kapitel* wird die Arbeit mit einem Fazit, Praxisimplikationen und Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf basierend auf den drei vorangegangenen Forschungsarbeiten abgeschlossen. Zunächst werden die Erkenntnisse der Arbeit und deren Beitrag für die Wissenschaft diskutiert. Es erfolgt eine Ableitung übergreifender Implikationen für die Praxis. Darüber hinaus werden anhand der drei Forschungsbeiträge sowie der Limitationen der wissenschaftlichen Arbeit weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt, um das Thema Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement weiter auszubauen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, J., Vohs, K.D. und Mogilner, C. (2010): Nonprofits Are Seen as Warm and For-Profits as Competent. Firm Stereotypes Matter, *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, No. 2, S. 224-237.
- ALDI Süd (2016): ALDI SÜD startet Wohlfühlportal Einfach.Ganz.Ich., https://unternehmen.aldi-sued.de/fileadmin/fm-dam/company_photos/US_Presse/Pressematerialien_2016/Presse_2016/Pressemitteilung_ALDI_SUED_startet_Wohlfuehlportal_Einfach.Ganz.Ich_22.08.2016.pdf [04.10.2018].
- Anderson, L. und Ostrom, A.L. (2015): Transformative Service Research. Advancing Our Knowledge About Service and Well-Being, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, S. 243-249.
- Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shira-hada, K. und Williams, J.D. (2013): Transformative Service Research. An Agenda for the Future, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 8, S. 1203-1210.
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J.M., Han, H. und Law, R. (2018): The Price of Success. A Study on Chefs' Subjective Well-being, Job Satisfaction, and Human Values, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 69, No. 1, S. 84-93.
- Austin, J., Stevenson, H. und Wei-Skillern, J. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship. Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, S. 1-22.
- Ayyagari, R., Grover, V. und Purvis, R. (2011): Technostress. Technological Antecedents and Implications, *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 4, S. 831-858.
- Baron, S., Warnaby, G. und Hunter-Jones, P. (2014): Service(s) Marketing Research. Developments and Directions, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 2, S. 150-171.

- Battilana, J. und Lee, M. (2014): Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises, *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, No. 1, S. 397-441.
- Black, H.G. und Gallan, A.S. (2015): Transformative Service Networks. Cocreated Value as Well-Being, *The Service Industries Journal*, Vol. 35, No. 15-16, S. 826-845.
- Blocker, C.P. und Barrios, A. (2015): The Transformative Value of a Service Experience, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, S. 265-283.
- Burroughs, J.E. und Rindfleisch, A. (2002): Materialism and Well-Being. A Conflicting Values Perspective, *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 3, S. 348-370.
- Cheung, L., McColl-Kennedy, J.R. und Coote, L.V. (2017): Consumer-Citizens Mobilizing Social Capital Following a Natural Disaster. Effects on Well-Being, *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 4/5, S. 438-451.
- Dagger, T.S. und Sweeney, J.C. (2006): The Effect of Service Evaluations on Behavioral Intentions and Quality of Life, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 1, S. 3-18.
- Daimler AG (2017): Ganzheitliches Konzept für mehr Wohlbefinden und Fitness. Mercedes-Benz „Fit & Healthy“. Komfort wird noch intelligenter, <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Ganzheitliches-Konzept-fuer-mehr-Wohlbefinden-und-Fitness-Mercedes-Benz-Fit--Healthy-Komfort-wird-noch-intelligenter.xhtml?oid=15181280> [04.10.2018].
- Danna, K. und Griffin, R.W. (1999): Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, S. 357-384.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. und Kornazheva, B.P. (2001): Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a former Eastern Bloc Country. A Cross-Cultural Study of Self-Determination, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, No. 8, S. 930-942.

- Degryse, C. (2016): Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, *European Trade Union Institute*, Working Paper 2016.02.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. und Roos, I. (2005): Service Portraits in Service Research. A Critical Review, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, S. 107-121.
- Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishing, Oxford.
- Field, J.M., Victorino, L., Buell, R.W., Dixon, M.J., Meyer Goldstein, S., Menor, L.J., Pullman, M.E., Roth, A.V., Secchi, E. und Zhang, J.J. (2018): Service Operations. What's next?, *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 1, S. 55-97.
- Friman, M., Gärling, T., Ettema, D. und Olsson, L.E. (2017): How does Travel Affect Emotional Well-Being and Life Satisfaction?, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 106, No.1, S. 170-180.
- Gallan, A.S., Jarvis, C.B., Brown, S.W. und Bitner, M.J. (2013): Customer Positivity and Participation in Services. An Empirical Test in a Health Care Context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 3, S. 338-356.
- Gephart, R.P. (2002): Introduction to the Brave New Workplace. Organizational behavior in the electronic age, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, S. 327-344.
- Granados, M.L., Hlupic, V., Coakes, E. und Mohamed, S. (2011): Social Enterprise and Social Entrepreneurship Research and Theory. A Bibliometric Analysis from 1991 to 2010, *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 3, S. 198-218.
- Grönroos, C. (1990): Service Management and Marketing, Lexington Books, Lexington, MA.
- Grzeskowiak, S. und Sirgy, M.J. (2007): Consumer Well-Being (CWB). The Effects of Self-Image Congruence, Brand-Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency, *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 2, No. 4, S. 289-304.

- Guevarra, D.A. und Howell, R.T. (2015): To Have in Order to Do. Exploring the Effects of Consuming Experiential Products on Well-Being, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, S. 28-41.
- Guo, L., Arnould, E.J., Gruen, T.W. und Tang, C. (2013): Socializing to Co-Produce, *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 4, S. 549-563.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. und Keyes, C.L. (2003): Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes. A Review of the Gallup Studies, in Keyes, C.L. and Haidt, J. (Hrsg), *Flourishing. Positive Psychology and the Life Well-Lived*, 2. Aufl., American Psychological Association, Washington D.C., S. 205-224.
- Keyser, A. de und Lariviere, B. (2014): How Technical and Functional Service Quality Drive Consumer Happiness, *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 1, S. 30-48.
- Kotler, P. (1994): Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control, 8. Aufl., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Kotler, P., Kartajaya, H. und Setiawan, I. (2010): Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kotler, P., Keller, K.L. und Opresnik, M.O. (2015): Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, *wi - Wirtschaft*, 14., aktualisierte Aufl., Pearson, Hallbergmoos/Germany.
- Lee, S., Bolton, L.E. und Winterich, K.P. (2017): To Profit or Not to Profit? The Role of Greed Perceptions in Consumer Support for Social Ventures, *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 4, S. 853-876.
- Martin, K.D. und Hill, R.P. (2015): Saving and Well-Being at the Base of the Pyramid, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, S. 405-421.
- McAdam, D. (2017): Social Movement Theory and the Prospects for Climate Change Activism in the United States, *Annual Review of Political Science*, Vol. 20, No. 1, S. 189-208.

- Meffert, H., Bruhn, M. und Hadwich, K. (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9., vollst. überarb. u. erweit. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Mende, M. und van Doorn, J. (2015): Coproduction of Transformative Services as a Pathway to Improved Consumer Well-Being, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, S. 351-368.
- Neal, J.D., Sirgy, M.J. und Uysal, M. (2004): Measuring the Effect of Tourism Services on Travelers' Quality of Life. Further Validation, *Social Indicators Research*, Vol. 69, No. 3, S. 243-277.
- OECD (2017): How's Life? 2017: Measuring Well-Being, OECD Publishing, Paris.
- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. und Rabinovich, E. (2010): Moving Forward and Making a Difference. Research Priorities for the Science of Service, *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 1, S. 4-36.
- Ostrom, A.L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., Patrício, L. und Voss, C.A. (2015): Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 2, S. 127-159.
- Page, K.M. und Vella-Brodrick, D.A. (2009): The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being. A New Model, *Social Indicators Research*, Vol. 90, No. 3, S. 441-458.
- Parasuraman, A. und Grewal, D. (2000): The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain. A Research Agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, S. 168-174.
- Pera, R. und Viglia, G. (2015): Turning Ideas into Products. Subjective Well-Being in Co-Creation, *The Service Industries Journal*, Vol. 35, No. 7-8, S. 388-402.
- Roland Berger und BDI (2015): Die digitale Transformation der Industrie. Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist., http://bdi.eu/media/user_upload/Digitale_Transformation.pdf [01.06.2017].

- Rosenbaum, M.S., Corus, C., Ostrom, A.L., Anderson, L., Fisk, R.P., Gal-
lan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Shira-
hada, K. und Williams, J.D. (2011): Conceptualisation and Aspirations
of Transformative Service Research, *Journal of Research for Consum-
ers*, Vol. 19, No.1, S. 1-6.
- Ryan, R.M. und Deci, E.L. (2001): On Happiness and Human Potentials.
A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *An-
nual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, S. 141-166.
- Ryff, C.D. (1989): Happiness is Everything, or is it? Explorations on the
Meaning of Psychological Well-Being, *Journal of Personality and So-
cial Psychology*, Vol. 57, No. 6, S. 1069-1081.
- Sharma, S., Conduit, J. und Rao Hill, S. (2017): Hedonic and Eudaimonic
Well-Being Outcomes from Co-Creation Roles. A Study of Vulnerable
Customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 4/5, S. 397-
411.
- Sheldon, K.M. und Elliot, A.J. (1999): Goal Striving, Need Satisfaciton,
and Longitudinal Well-Being. The Self-Concordance Model, *Journal
of Personality and Social Psychology*, Vol. 76, No. 3, S. 482-497.
- Singh-Kurtz, S. (2018): Instagram is Building a Team to Stop People from
Feeling Bad on Instagram, [https://qz.com/quartz/1238074/insta-
grams-new-wellbeing-team-will-address-its-effect-on-mental-
health/https://qz.com/quartz/1238074/instagrams-new-wellbeing-
team-will-address-its-effect-on-mental-health/](https://qz.com/quartz/1238074/instagrams-new-wellbeing-team-will-address-its-effect-on-mental-health/) [24.09.2018].
- Sirgy, M.J. (2002): The Psychology of Quality of Life, *Social Indicators
Research Series*, Vol. 12, Kluwer Acad. Publ, Dordrecht.
- Sweeney, J.C., Danaher, T.S. und McColl-Kennedy, J.R. (2015): Cus-
tomer Effort in Value Cocreation Activities, *Journal of Service Re-
search*, Vol. 18, No. 3, S. 318-335.
- Tang, C., Guo, L. und Gopinath, M. (2016): A Social-Cognitive Model of
Consumer Well-Being, *Journal of Service Research*, Vol. 19, No. 3, S.
307-321.

- Tatzel, M. (2002): “Money Worlds” and Well-Being. An Integration of Money Dispositions, Materialism and Price-related Behavior, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 23, No. 1, S. 103-126.
- United Nations General Assembly (2015): Transforming our world. The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, New York, S. 1-35, http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf [17.10.2018].
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L. und McMullin, C. (2017): Public Service Innovation and Multiple Institutional Logics. The Case of Hybrid Social Enterprise Providers of Health and Wellbeing, *Research Policy*, Vol. 46, No. 10, S. 1755-1768.
- Wilson, F. und Post, J.E. (2013): Business Models for People, Planet (& Profits). Exploring the Phenomena of Social Business, a Market-Based Approach to Social Value Creation, *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 3, S. 715-737.
- Wright, T.A. und Huang, C.-C. (2012): The many Benefits of Employee Well-Being in Organizational Research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 8, S. 1188-1192.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. und Shulman, J.M. (2009): A Typology of Social Entrepreneurs. Motives, Search Processes and Ethical Challenges, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, S. 519-532.
- Ziegler, R. (2017): Social Innovation as a Collaborative Concept, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 30, No. 4, S. 388-405.

2. Ausprägungen der Digitalisierungen im Arbeitsumfeld und deren Auswirkungen auf das Mitarbeiterwohlbefinden⁴

Abstract

Die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen von Märkten sowie Unternehmen bieten zahlreiche neue Möglichkeiten dem Kunden neuartige Nutzenvorteile zu bieten. Dieser Trend erfordert zunächst eine digitale Transformation bei den Anbietern selbst, die die unternehmensinternen Voraussetzungen für einen erfolgreichen digitalen Wandel schaffen müssen. Daher verändert die digitale Transformation das Arbeitsumfeld von Mitarbeitenden, wobei deren Wohlbefinden sich wesentlich auf den Unternehmenserfolg niederschlägt. Ziel dieses Beitrags ist es zu untersuchen, welche Auswirkungen die Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden hat. Da bisher in Forschung und Praxis eine ganzeinheitliche Betrachtungsweise der digitalen Transformation fehlt, liefert dieser Beitrag eine Systematik der Ausprägungen der Digitalisierung anhand der Prozess-, Potenzial- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen. Auf Basis des theoretisch-konzeptuellen Rahmenwerks und der Selbstbestimmungstheorie werden die Effekte der unterschiedlichen Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitskontext auf das Mitarbeiterwohlbefinden abgeleitet und im Rahmen eines Web-Experiments im Gesundheitswesen überprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass die unterschiedlichen Grade der Digitalisierung einen Einfluss auf das Autonomieempfinden, Kompetenzerleben und die sozialen Beziehungen der Mitarbeitenden haben, die Mitarbeiterzufriedenheit aber nicht direkt beeinflusst wird. Dies bedeutet für Unternehmen, dass sie im Rahmen der digitalen Transformation spezifische Maßnahmen für ihre Mitarbeitenden ergreifen müssen, um deren Grundbedürfnisse zu erfüllen.

⁴ Dieser Beitrag wurde in Ko-Autorenschaft mit Bettina Bürkin, M. Sc. und Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und im Sammelband „Die informatisierte Service-Ökonomie: Veränderungen im privaten und öffentlichen Sektor“ im Jahr 2018 veröffentlicht: Falter, M./Bürkin, B./Hadwich, K. (2018): Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld und deren Auswirkungen auf das Mitarbeiterwohlbefinden, in: Arnold, C./Knödler, H. (Hrsg.): Die informatisierte Service-Ökonomie. Veränderungen im privaten und öffentlichen Sektor, S. 65-92, Wiesbaden: Springer Gabler.

2.1 Einleitung

Die Art und Weise, wie Produkte oder Dienstleistungen gestaltet, produziert und konsumiert werden, verändert sich mit rasanter Geschwindigkeit (Larivière *et al.*, 2017). Für jegliche Industrien stellt die so genannte digitale Transformation eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts dar (Roland Berger und BDI, 2015). Die Bundesregierung Deutschland sieht die digitale Transformation nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für Wissenschaft, Gesellschaft und Politik als zentrale Gestaltungsaufgabe. Die schnelle Verbreitung digitaler Technologien setzt eine enorme Bewegung in Gange (BMWi, 2014). Die Digitalisierung birgt für Unternehmen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Um die Potenziale erfolgreich zu nutzen, müssen Unternehmen sich der digitalen Transformation unterziehen (Gimpel und Röglinger, 2015). Die Digitalisierung spiegelt sich dabei nicht nur in einer Umgestaltung des Leistungsangebots wieder. Diese setzt auch Veränderungen bei weiteren Aspekten wie einer Anpassung der Arbeitsprozesse (Degryse, 2016) sowie veränderte Anforderungen an die Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Fähigkeiten (Gephart, 2002) voraus. Entsprechend setzt sich die Bundesregierung Deutschland in der Digitalen Agenda 2014-2017 als oberstes Kernziel, die Rahmenbedingungen für ein digitales Arbeitsumfeld zu verbessern (BMWi, 2014, S. 2). Aufgrund dieser sich auch innerhalb einer Organisation stattfindenden digitalen Transformation ergeben sich im Arbeitskontext neue Herausforderungen im Hinblick auf das Zufriedenstellen der drei Grundbedürfnisse jedes Individuums, nämlich Kompetenz, Autonomie und soziale Beziehungen (Ryan und Deci, 2000).

In der Dienstleistungsbranche nimmt die Digitalisierung einen besonderen Stellenwert bei denjenigen Dienstleistungen ein, die einen transformativen Charakter haben (Ostrom *et al.*, 2015, S. 140f.). Dies sind Dienstleistungen, die einen Beitrag dazu leisten, das Wohlbefinden von Individuen, Gemeinschaften und Gesellschaften zu erhöhen und somit deren Lebensbedingungen zu verbessern (Anderson und Ostrom, 2015). Beispielsweise werden im Gesundheitswesen ganze Geschäftsprozesse und Leistungen digitalisiert, um das Wohlbefinden der Kunden bzw. Patienten zu erhöhen

(Agarwal *et al.*, 2010). Auch innerhalb der Unternehmen spielt die Förderung des Mitarbeiterwohlbefindens eine entscheidende Rolle, da durch ein verbessertes Wohlbefinden die Kreativität und Produktivität der Mitarbeitenden steigt (Gagné und Deci, 2005) und sich dies letztendlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Wright und Huang, 2012).

Auch in der Wissenschaft hat die Digitalisierung im Arbeitsumfeld an Bedeutung gewonnen. Es gibt vielfältige Definitionsansätze aus den Wirtschafts-, Ingenieur- und Sozialwissenschaften, die das Phänomen Digitalisierung versuchen greifbar zu machen. Bisher wurde aber kein theoretisches Rahmenwerk einer ganzheitlichen Betrachtung der Digitalisierung im Arbeitsumfeld erstellt. Des Weiteren wurde die Perspektive der Mitarbeitenden und deren Wohlbefinden unter einer ganzheitlichen Betrachtung der Digitalisierung im Arbeitsumfeld weder theoretisch noch empirisch untersucht.

Vor diesem Hintergrund ist die Zielsetzung dieses Beitrags zu untersuchen, welchen Einfluss die unterschiedlichen Ausprägungsgrade der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden haben. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Welche Aspekte der Digitalisierung im Arbeitsumfeld spielen eine wesentliche Rolle bei der ganzheitlichen Betrachtung der Digitalisierung im Arbeitsumfeld?
- Wie lassen sich diese Aspekte der Digitalisierung im Arbeitsumfeld und deren unterschiedliche Ausprägungen im Dienstleistungskontext ganzheitlich systematisieren?
- Welchen Einfluss hat die ganzheitliche Betrachtung der Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden?

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, erfolgt zunächst in Kapitel 2.2 eine konzeptionelle Ausarbeitung der Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld und des Begriffs Mitarbeiterwohlbefinden. Dazu folgt zuerst eine Systematisierung des Begriffs der Digitalisierung. Darauf

aufbauend werden anhand der konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung und deren Dimensionen sowie dem unterschiedlichen Grad der Digitalisierung die Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld kategorisiert. Weiter wird anhand der unterschiedlichen Definitionsansätze eine Systematisierung des Begriffs Mitarbeiterwohlbefinden vorgenommen. Basierend auf diesem theoretisch-konzeptionellen Rahmenwerk und der Selbstbestimmungstheorie werden in Kapitel 2.3 das Untersuchungsmodell entwickelt und die Hypothesen hergeleitet. Daran schließt sich die empirisch-quantitative Untersuchung an, um den Einfluss der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden zu analysieren. Nach Erläuterung des Untersuchungsdesigns und Beurteilung der Gütekriterien, werden das Hypothesensystem anhand einer Varianzanalyse empirisch überprüft wie auch die Ergebnisse interpretiert. Abschließend erfolgen im Rahmen der Schlussbetrachtung eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse und daraus eine Ableitung von Praxisimplikationen. Darüber hinaus werden die Limitationen und der daraus resultierende weitere Forschungsbedarf aufgeführt.

2.2 Theoretisches Rahmenwerk des Mitarbeiterwohlbefindens und der Digitalisierung im Arbeitsumfeld

2.2.1 Konzeptualisierung von Digitalisierung im Arbeitsumfeld

In Forschung und Praxis gibt es eine vielfältige Verwendung des Begriffes Digitalisierung. Es wird ersichtlich, dass dessen Gebrauch sehr uneinheitlich eingesetzt wird. Digitalisierung wird häufig in Verbindung mit der Durchdringung von digitalen Technologien in der Unternehmensinfrastruktur (Bharadwaj *et al.*, 2013), der Veränderung von Informations- und Kommunikationstechnologien am Arbeitsplatz oder auch in der Produktion (Lucas *et al.*, 2013; Frey und Berger, 2016), den Schlagwörtern Industrie 4.0 (Arnold *et al.*, 2016a; Arnold *et al.*, 2016b), technologischem Wandel (Snellman, 2014; Eurofound and the International Labour Office, 2017), Big Data (Bain & Company, 2015; Baesens *et al.*, 2016), Internet of Things (Lucas *et al.*, 2013; Loebbecke und Picot, 2015) u.v.a. verwendet. Dabei werden technologische Entwicklungen in unterschiedlichster

Form aufgegriffen (z. B. Cloud-Computing, vernetzte Produktion, Konnektivität, Kollaborationstechnologien, Plattformen, Cyber-physikalische Systeme) sowie Auswirkungen von Digitalisierung auf Ebene der Mitarbeitenden, Geschäftsstrategien aber auch für Volkswirtschaften untersucht (Loebbecke und Picot, 2015; World Economic Forum, 2016).

Diese Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen, Verwendungen und Einsätze des Begriffes zeigt zum einen die Vielschichtigkeit des Phänomens Digitalisierung auf, zugleich aber auch die Notwendigkeit eines einheitlichen und systematischeren Begriffsverständnisses und dessen Anwendung. Die nachfolgende Konzeptualisierung schließt diese Lücke und stellt die verschiedenen Ausprägungen von Digitalisierung im Arbeitsumfeld systematisch dar.

In der folgenden Systematik (vgl. Tabelle 2-1) wird zwischen den durch die Digitalisierung hervorgerufenen Veränderungen des Arbeitsplatzes und der dazugehörigen Tätigkeiten des Mitarbeitenden sowie des Leistungsangebotes des Unternehmens unterschieden. Diese Differenzierung beruht darauf, dass die Digitalisierung sowohl das Leistungsangebot eines Unternehmens betrifft und verändert als auch gänzlich neue Geschäftsmodelle hervorbringt (Yoo *et al.*, 2012; Bharadwaj *et al.*, 2013; Apt *et al.*, 2016).

Potenzial (Fähigkeit und Bereitschaft d. DL-Anbieters)	Prozess (Synchronität v. Erbringung und Inanspruchnahme)	Ergebnis (Resultat, Wirkung einer Tätigkeit)
Digitalisierung hoch	Mitarbeiter-Kunden-Schnittstelle: - Verbesserte Kundenschnittstellen durch bspw. digitaler Kundendienst (Dinge, Smart Factories und Cyber-Physische Systeme) (Snellman 2014; Amtz <i>et al.</i> 2016; Frey/Berger 2016; Parise <i>et al.</i> 2016; Zammuto <i>et al.</i> 2017) Arbeitsprozesse: - Automatisierung d. Produktion, von wissensintensiven nicht-Routine Aufgaben durch Machine-Learning und Nutzung von Big Data - Empowerment der Mitarbeiter durch digitale Hilfsmittel - Hohe Geschwindigkeit bei Leistungseinführungen (Bharadwaj 2013; Boule 2015; Arnold <i>et al.</i> 2016; Frey/Berger 2016; Frey/Osborne 2017; Larivière <i>et al.</i> 2017) Leistungsangebot: - Sammlung von Kundeninformationen über Algorithmen - Physische Präsenz des Kunden nicht mehr notwendig für Leistungserstellung (Snellman 2014; Frey/Osborne 2017; Baesens <i>et al.</i> 2016) Mitarbeitende: - Sehr hohe IT Kenntnisse und kontinuierliche Weiterentwicklung - Anforderung an kreativ-intelligente oder sozial-interaktive Fähigkeiten - Teilweise Dequalifizierung durch Automatisierung bei Routearbeiten (Arnold <i>et al.</i> 2016; Baesens <i>et al.</i> 2016; Colbert <i>et al.</i> 2016; Frey/Berger 2016; Manpower Group 2017) Arbeitsprozesse: - Intelligente autonome Systeme und Massendaten - Automatisierung von Geschäftsprozessen durch intelligente Software - Organisation in Netzwerken mit virtueller Kommunikation (Arnold <i>et al.</i> 2016; Snellman 2014; Frey/Berger 2016; Parise <i>et al.</i> 2015; Frey/Osborne 2017) Leistungsangebot: - Durchdringung und Einbettung von Technologien in Produkten und Dienstleistungen (Baesens <i>et al.</i> 2016)	Mitarbeiter-Kunden-Schnittstelle: - Veränderung der sozialen Beziehungen/Kommunikation (Snellman 2014; Yoo <i>et al.</i> 2012; de Weert <i>et al.</i> 2016) Arbeitsprozesse: - Kontinuierliche Interaktivität durch Technologie - Kunde-Anbieter-Interaktion von Unternehmen und Kunden - Einfließen des Kundenwissen für Unternehmen (Newell/Marabelli 2015; Weill/Woerner 2015; Parise <i>et al.</i> 2016) Leistungsangebot: - Leistung stark personalisiert durch Technologie und Wissen - Unterstützung durch automatisch oder roboterunterstützte Arbeit - Neue Geschäftsmodelle (Markus/Löbbecke 2013; Roland Berger 2014; Baesens <i>et al.</i> 2016; Parise <i>et al.</i> 2016; Frey/Osborne 2017)
Digitalisierung mittel	Mitarbeiter-Kunden-Schnittstelle: - Digitale Kundenzugänge bspw. Remote Expert - Kundenkontakt über multiple Kanäle (Snellman 2014; Parise 2013; Weill/Woerner 2015) Arbeitsprozesse: - Vernetzung über Cloud-Computing System und Video-Conferencing - Click-Working und Co-Working (Bharadwaj 2013; Snellman 2014; Haberteller 2015; Frey <i>et al.</i> 2016; Colbert <i>et al.</i> 2016; Frey/Berger 2016) Leistungsangebot: - Automatisierung der Erstellung von Unterlagen (Amtz 2016) Mitarbeitende: - IT Grundkenntnisse notwendig und gelegentliche Weiterbildung - Anforderungen an sozial- und kommunikative interaktive Fähigkeiten (Frey/Berger 2016; Pfeiffer 2016) Arbeitsprozesse: - Elektronische Kommunikationsmittel - Unterstützung durch elektronische Geräte sowie Software (Zammuto <i>et al.</i> 2007; DGB Index 2016; Baesens <i>et al.</i> 2016)	Mitarbeiter-Kunden-Schnittstelle: - Abnehmender physischer Kontakt (Snellman 2014) Arbeitsprozesse: - Teil-automatisierte Abläufe (Frey/Osborne 2017) Leistungsangebot: - Digitalisierte Inhalte - On-Demand/Echtzeit-Leistungsabruf - Erzeugung von Leistungen und ursprünglich da-hergehenden Geräten (Tilson <i>et al.</i> 2010; Bharadwaj 2013; Fichman <i>et al.</i> 2014; Parise 2015)
Keine Digitalisierung	Mitarbeiter-Kunden-Schnittstelle: - Interaktion von Angesicht zu Angesicht (Larivière <i>et al.</i> 2017) Arbeitsprozesse: - Lösung von Kundenproblemen mit direkt vorhanden Ressourcen - Keine ganzheitliche Betrachtungsweise von Abläufen (Zammuto <i>et al.</i> 2007) Leistungsangebot: - Klare Aufgaben-/Berechnung - Flexibilität und physische Anpassungsfähigkeit von manuellen, nicht-routine Aufgaben (Zammuto <i>et al.</i> 2007; Löbbecke/Pfütz 2015; Frey/Osborne 2017)	Mitarbeiter-Kunden-Schnittstelle: - Individuelle Kunden-Mitarbeiter Beziehung (Larivière <i>et al.</i> 2017) Arbeitsprozesse: - Leistungserstellung teilweise standardisiert (Snellman 2014; Larivière <i>et al.</i> 2017) Leistungsangebot: - Nicht automatisiert, sondern manuell und abhängig von Mitarbeitern und Situation - Kreativität der Ergebnisse (Frey/Osborne 2017)

Tabelle 2-1: Systematisierung zur Digitalisierung im Arbeitsumfeld

Gleichzeitig verändern sich durch technologische Entwicklungen auch der Arbeitsplatz des Mitarbeitenden, die Anforderungen an dessen Fähigkeiten und Kenntnisse, die Formen der Zusammenarbeit, aber auch die Unternehmensprozesse (Snellman, 2014; Arnold *et al.*, 2016a; Arnold *et al.*, 2016b; Colbert *et al.*, 2016; Manpower Group, 2017).

Dies geschieht unter Zuhilfenahme der drei Betrachtungsdimensionen von Dienstleistungen, nämlich der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension (Hilke, 1989). Zum einen kann die Arbeit eines Mitarbeitenden als Dienstleistung für dessen Arbeitgeber betrachtet werden. Zum anderen ermöglichen die drei Dimensionen eine ganzheitliche Untersuchung der unterschiedlichen Facetten der Einflussnahme durch die Digitalisierung im Arbeitsumfeld. So beschreibt die Potenzialdimension die Fähigkeit und Bereitschaft eines Anbieters eine Leistung zu erbringen und zielt vornehmlich auf die Veränderung des Arbeitsplatzes ab. Die Prozessdimension bezieht sich auf den vollziehenden Charakter und die Ergebnisdimension auf die nutzenstiftende Wirkung der dienstleistenden Tätigkeit und damit auf Veränderungen des Leistungsangebotes (Hilke, 1989, 10ff; Meffert *et al.*, 2015, S. 14). Des Weiteren wird in der entwickelten Systematik zwischen drei unterschiedlichen Graden der Digitalisierung differenziert (hoher Grad, mittlerer Grad und keine Digitalisierung) und diese den Betrachtungsdimensionen von Dienstleistungen zugeordnet:

(1) *Betrachtungsdimensionen bei einem hohen Grad der Digitalisierung*

Die *Potenzialdimension* im hohen Digitalisierungsgrad bildet sich aus der Fähigkeit und Bereitschaft des Anbieters eine digitale und intelligente Infrastruktur zu schaffen, die sämtliche Geschäftsbereiche, von der Verwaltung bis zur Produktion, durchdringt, vernetzt und vollständig automatisiert (Bharadwaj *et al.*, 2013; Fichman *et al.*, 2014; Frey und Berger, 2016). Charakteristisch sind zudem veränderte klassische Arbeitsstrukturen sowie ein höherer und permanenter Qualifikations- und Weiterbildungsdruck auf die Mitarbeitenden (Arnold *et al.*, 2016a; Baesens *et al.*, 2016; Manpower Group, 2017). Entsprechend gestaltet sich die *Prozessdimension* in einem hoch digitalisierten Umfeld durch die Synchronität

von Erbringung und in Inanspruchnahme einer Leistung, bzw. die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess. Dieser Prozess erfolgt automatisiert und losgelöst von der physischen Präsenz des Kunden bzw. eines Mitarbeitenden sowie festgelegten Öffnungszeiten (Lucas *et al.*, 2013; Newell und Marabelli, 2015; Frey und Berger, 2016). In der *Ergebnisdimension* ergeben sich automatisch und mit höherer Präzision hergestellte Leistungen (Frey und Osborne, 2017). Zum anderen können auch für das Anbieterunternehmen selbst nutzenstiftende Resultate, wie z. B. ein umfassendes Kundenwissen und Nutzung dessen für weitere Geschäftsmodelle, abgeleitet werden (Newell und Marabelli, 2015; Weill und Woerner, 2015).

(2) *Betrachtungsdimensionen bei einem mittleren Grad der Digitalisierung*

Der *Potenzialdimension* des mittleren Digitalisierungsgrades wird im Gegensatz zum hohen Digitalisierungsgrad eine weniger elaborierte IT-Infrastruktur zugeschrieben. Dennoch ist das auch hier Vorhandensein von elektronischen Geräten, Kommunikationsmitteln und Software essentiell (Baesens *et al.*, 2016; Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016). Jedoch ist ein geringerer Qualifizierungsgrad der Mitarbeitenden für die Erstellung der Leistung erforderlich (Frey und Berger, 2016). Die *Prozessdimension* zeichnet sich bereits durch die zunehmende Sammlung von Kundendaten und den Kontakt mit dem Kunden über multiple Kanäle aus (Weill und Woerner, 2015; Parise *et al.*, 2016). Auch die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden zur Erfüllung von Kundenanliegen nimmt durch Video-Conferencing oder Crowd-Working neue Formen an (Haberfellner, 2015; Apt *et al.*, 2016). Für den Kunden ergibt sich in der *Ergebnisdimension* eine teilweise automatisch und nach Bedarf erstellte Leistung, deren Erbringung nicht mehr notwendigerweise an einen bestimmten Ort, Zeit oder Gerät gebunden ist (z. B. Kontostandabruf beim Online-Banking, Video-Stream bei Amazon) (Tilson *et al.*, 2010; Snellman, 2014).

(3) *Betrachtungsdimensionen bei keiner Digitalisierung*

In einem nicht digitalisierten Arbeitsumfeld stehen in der *Potenzialdimension* das Fachwissen und die sozialen Fertigkeiten des Mitarbeitenden im Vordergrund, IT-Kenntnisse sind nicht zwingend notwendig bzw. nur rudimentärer Art (Frey und Berger, 2016; Frey und Osborne, 2017). Entsprechend gestalten sich der *Prozess der Leistungserbringung* und die Interaktivität von Kunde und Mitarbeitendem aber auch zwischen den Mitarbeitenden persönlich, in direktem Kontakt und zeitlich gebunden (Zammuto *et al.*, 2007; Larivière *et al.*, 2017). Das so erstellte *Leistungsergebnis* wird nicht automatisch erstellt und ist von einer hohen Individualität und Kreativität durch den Mitarbeitenden geprägt (Frey und Osborne, 2017).

Bei der Digitalisierung handelt es sich jedoch um kein einmaliges und statisches Ereignis. Vielmehr ist auf deren dynamischen, facettenreichen und schnelllebigen Charakter hinzuweisen (Brynjolfsson und McAfee, 2015; World Economic Forum, 2016), der eine permanente Anpassung der entwickelten Systematik und ihrer Komponenten gemäß aktueller technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen erforderlich macht. Deutlich wird allerdings, dass die Veränderungen des Leistungsangebots, der Arbeitsprozesse sowie der Anforderungen an die Mitarbeitenden durch die Digitalisierung innerhalb der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension einen Effekt auf die Mitarbeitenden haben. Allerdings wurde noch nicht untersucht inwiefern die ganzheitliche Betrachtung der Digitalisierung das Mitarbeiterwohlbefinden beeinflusst.

2.2.2 Konzeptionelle Grundlagen und Systematisierung des Begriffs Mitarbeiterwohlbefinden

Das Streben nach Wohlbefinden ist eines der beständigen Ziele von Individuen (Sheldon und Elliot, 1999). Auch für Unternehmen ist das Wohlbefinden des Mitarbeitenden ein zentrales Thema (Grant *et al.*, 2007, S. 51), da Mitarbeiterwohlbefinden die Arbeitsleistung steigert, Mitarbeiterbindung festigt, die Kundenzufriedenheit erhöht und somit die Profitabilität des Unternehmens fördert (Harter *et al.*, 2003; Wright und Huang, 2012).

Es gibt unterschiedliche Ansätze aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wie der Psychologie, Soziologie und Philosophie, das Konstrukt Wohlbefinden zu definieren (Grant *et al.*, 2007, S. 52). Innerhalb der Literatur zum Personalmanagement wird Mitarbeiterwohlbefinden mit positiven Gefühlen, psychischer Gesundheit, Lebenszufriedenheit, subjektivem, psychischem und emotionalem Wohlbefinden verbunden (Wright und Doherty, 1998, S. 481f.). Das bedeutet, dass sich Wohlbefinden auf das ganze Leben bzw. Arbeitsumfeld eines Menschen bezieht (Wright und Huang, 2012, S. 1189). Allerdings gibt es unzureichend Forschung über die ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiterwohlbefindens, da vorwiegend nur die Jobzufriedenheit von Mitarbeitenden gemessen wird (Page und Vella-Brodrick, 2009, S. 448). Dabei haben sich bereits drei Schlüsseldimensionen des Mitarbeiterwohlbefindens etabliert: Glück, Gesundheit und soziale Beziehungen (Grant *et al.*, 2007, S. 52; van de Voorde *et al.*, 2012, S. 394). Kritisch ist dieser Ansatz jedoch hinsichtlich des Mitarbeiterwohlbefinden Trade-Offs zu sehen, in dem eine dieser Dimensionen gefördert wird und gleichzeitig eine andere Dimension untergräbt (Grant *et al.*, 2007, S. 52). Beispielsweise kann eine neue Arbeitsaufgabe durch die zusätzliche Verantwortung zu Glück am Arbeitsplatz aber auch durch eine zunehmende körperliche Belastung gleichzeitig zu gesundheitlicher Beeinträchtigungen führen (Grant *et al.*, 2007, S. 52).

Page und Vella-Brodrick (2009) verfolgen vor diesem Hintergrund einen neuen Ansatz, in dem sie das Mitarbeiterwohlbefinden ganzheitlich betrachten. In ihrem Modell stellen sie die mentale Gesundheit als Überdimension heraus, die nach der Definition von Keyes (2002) sowohl positive Gefühle, als auch positive psychologische Fähigkeiten erfordert. Somit vereinen die Wissenschaftler die zwei, aus der Psychologie etablierten, Sichten Hedonismus und Eudämonie, mit den drei Schlüsseldimensionen des Mitarbeiterwohlbefindens (Page und Vella-Brodrick, 2009, S. 443). Hedonismus befasst sich mit dem Streben nach Glück und Freude (Ryan und Deci, 2001, S. 143). Um das hedonistische Wohlbefinden zu messen, werden zwei Dimensionen, positive und negative Gefühle, des subjektiven Wohlbefindens (SWB) herangezogen (Deci und Ryan, 2008, S. 2). Demgegenüber steht im Mittelpunkt der Eudämonie die Nutzung des eigenen

Potenzials sowie Entwicklung eigener Fähigkeiten. Hierbei werden für die Messung das psychologische Wohlbefinden (PWB) (Ryan und Deci, 2001, S. 145) und die dritte Dimension des SWB Zufriedenheit verwendet (Deci und Ryan, 2008, S. 2).

Der vorliegende Beitrag bedient sich der Konzepte des subjektiven und psychologischen Wohlbefindens als Messinstrumente der Eudämonie, um die ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiterwohlbefindens zu gewährleisten. Im Folgenden wird auf Basis der Selbstbestimmungstheorie und der erfolgten Konzeptualisierung der Digitalisierung ein Untersuchungsmodell entwickelt, welches den Einfluss der unterschiedlichen Digitalisierungsgrade auf das Mitarbeiterwohlbefinden testet.

2.3 Entwicklung des Untersuchungsmodells

2.3.1 Selbstbestimmungstheorie als theoretischer Erklärungsansatz

Die Selbstbestimmungstheorie ist eine Theorie von Motivation, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstkontrolle und Wohlbefinden (Ryan und Deci, 2000, S. 68). Die Theorie basiert auf der Annahme, dass Menschen danach streben sich weiterzuentwickeln, persönliche Herausforderungen zu bewältigen sowie sich an neuen Aktivitäten zu beteiligen, um soziale Kontakte zu pflegen (Ryan und Deci, 2000). Die Selbstbestimmungstheorie unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Intrinsisch motivierte Aktivitäten werden aufgrund des persönlichen Vergnügens oder Interesses hin verfolgt. Wohingegen bei der extrinsischen Motivation die Belohnung bzw. Vermeidung einer Strafe das Individuum antreiben (Ryan und Deci, 2000, S. 69). Die Motivation ist von der Befriedigung der drei Grundbedürfnisse – Kompetenz, Autonomie und soziale Beziehungen – abhängig. Diese Grundbedürfnisse sind grundlegend für das Streben nach persönlicher und sozialer Weiterentwicklung seines Selbst sowie das individuelle Wohlbefinden (Ryan und Deci, 2000, S. 68).

Dementsprechend ist die Selbstbestimmungstheorie vorwiegend mit dem eudämonistischen bzw. psychologischen Wohlbefinden verbunden (vgl. Abschnitt 2.2.2), das im Gegensatz zu dem subjektiven Wohlbefinden in

einer nachhaltigen Erfahrung resultiert (Ryan *et al.*, 2008). Allerdings können eudämonistische sowie nicht-eudämonistische Aktivitäten zu subjektiven Wohlbefinden führen (Ryan und Deci, 2001). Dies liegt daran, dass Eudämonie unter anderem Wege zur Lebenszufriedenheit eröffnet. Infolgedessen, erleben Individuen durch die Erfüllung der Grundbedürfnisse, ein beständigeres subjektives Wohlbefinden (Ryan *et al.*, 2008, S. 159).

Die Selbstbestimmungstheorie ist auch auf spezifische Lebensteilbereiche, wie z. B. das Arbeitsumfeld, übertragbar. Demnach streben Mitarbeitende nach der Erfüllung von Autonomie, Kompetenz und sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz (Deci *et al.*, 2001, S. 931; Page und Vella-Brodrick, 2009, S. 451). Damit Mitarbeitende ein Gefühl von Kompetenz erreichen, wird von ihnen Erfolg bei herausfordernden Arbeitsaufgaben gefordert. Autonomie empfinden Mitarbeitende durch freie Wahlmöglichkeiten und dem Gefühl Impulsgeber für ihre eigenen Aktivitäten zu sein. Durch gegenseitigen Respekt, Fürsorge und Vertrauen mit Kollegen, wird das Bedürfnis der sozialen Zugehörigkeit befriedigt (Deci *et al.*, 2001, S. 931). Je stärker diese drei Grundbedürfnisse erfüllt werden, desto höher ist das psychologische Mitarbeiterwohlbefinden (Ilardi *et al.*, 1993, S. 1800f.).

2.3.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen des Untersuchungsmodells und Hypothesenherleitung

Durch die Digitalisierung im Unternehmen erfahren die Mitarbeitenden eine Veränderung der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimensionen des Arbeitsumfeldes. Der Grad der Digitalisierung schlägt sich hierbei in jeder der drei unterschiedlichen Dimensionen nieder. Jede dieser Dimensionen ist mit mindestens einem der drei Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie (Kompetenz, Autonomie, soziale Beziehungen) verbunden und hat somit einen Einfluss auf das psychologische Mitarbeiterwohlbefinden. In bisherigen Studien wurden Effekte von Teilaspekten der Digitalisierung innerhalb der oben genannten Dimensionen auf das Mitarbeiterwohlbefinden untersucht (z. B. Ellis und Kuznia, 2014; Galluch *et al.*, 2015; Larjovouri *et al.*, 2016). Daher ist anzunehmen, dass auch die Digitalisierung, unter ganzheitlicher Betrachtung, einen Einfluss auf das PWB und die drei menschlichen Grundbedürfnisse hat:

H1: Das durchschnittliche psychologische Mitarbeiterwohlbefinden (PWB) ist bei mindestens einem Grad der Digitalisierung im Arbeitsumfeld von einem anderen Digitalisierungsgrad signifikant verschieden.

In einem hoch digitalisierten Arbeitsumfeld findet zum einen die interne Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden (Yoo *et al.*, 2012; de Wet *et al.*, 2016) und die Mitarbeiter-Kunde-Schnittstelle vorrangig digital sowie virtuell statt (Parise *et al.*, 2016). Darüber hinaus nimmt der Grad der Empathie ab (Colbert *et al.*, 2016). Weiter entsteht anstelle einer Work-Life-Balance der Work-Home-Konflikt durch die zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit, was wiederum negative Auswirkungen auf private soziale Beziehungen hat (Ayyagari *et al.*, 2011). Demgegenüber werden die Mitarbeiter-Kunden-Beziehung sowie der interne Kontakt untereinander bei einem mittleren Grad der Digitalisierung über klassische direkte Kanäle gepflegt (Parise *et al.*, 2016). In einem nicht digitalisierten Arbeitsumfeld findet der Kontakt von Angesicht zu Angesicht statt, wobei Empathie und soziale Intelligenz zwingend erforderlich sind (Frey und Osborne, 2017; Larivière *et al.*, 2017). Da auf Basis der Selbstbestimmungstheorie der Aufbau und die Erhaltung von sozialen Beziehungen eine wesentliche Rolle spielt und mittelbar durch menschlichen Kontakt aufgebaut werden kann (Ryan und Deci, 2000), werden folgende Hypothesen abgeleitet:

H2: Der durchschnittliche Erfüllungsgrad des Grundbedürfnis nach sozialen Beziehungen innerhalb des psychologischen Mitarbeiterwohlbefindens (PWB_R) ist bei einem hohen Grad der Digitalisierung geringer als bei einem a) mittleren Grad der Digitalisierung und b) keiner Digitalisierung.

Da allerdings Informations- und Kommunikationstechnologien Kommunikationswege vereinfachen sowie eine flexible Arbeitszeiteinteilung fördern und dementsprechend unterstützend beim Erhalt von sozialen Beziehungen beitragen (de Wet *et al.*, 2016), profitieren menschliche Beziehungen am Arbeitsplatz in einem mittleren digitalisierten Umfeld (Loebbecke und Picot, 2015; Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016). Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

H2c: Das PWB_R ist bei einem mittleren Grad der Digitalisierung höher als bei keiner Digitalisierung.

In einem hoch digitalisierten Umfeld stehen den Mitarbeitenden viele Entscheidungsspielräume zur Verfügung durch zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten (Loebbecke und Picot, 2015; Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016). Eine hoch digitalisierte Arbeitsumgebung bedarf weniger physischer Präsenz und ermöglicht Mitarbeitenden mehr Autonomie in ihrer Arbeitsgestaltung (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Allerdings werden zu stark automatisierte und standardisierte Aufgaben im Rahmen der Digitalisierung als Hemmnis des Autonomiegefühls abgeleitet. Aus diesem Grund wird folgende Annahme aufgestellt:

H3a: Der durchschnittliche Erfüllungsgrad des Grundbedürfnis nach Autonomie innerhalb des psychologischen Mitarbeiterwohlbefindens (PWB_A) ist bei einem hohen Grad der Digitalisierung geringer als bei einem mittleren Grad der Digitalisierung.

Da elektronische Geräte sowie eine digitalisierte Arbeitsumgebung sowohl die Arbeit erleichtern als auch unterstützen und durch die Trennung von Arbeitsprozessen von spezifischen Orten und Zeiten Flexibilität entsteht, bietet ein digitalisiertes Umfeld mehr Freiräume in der Arbeitsgestaltung und fördert autonome Arbeitsentscheidungen des einzelnen Mitarbeitenden (Snellman, 2014; Loebbecke und Picot, 2015). Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie werden daher folgende Hypothesen abgeleitet:

H3: Das PWB_A ist bei einem b) hohen und c) mittleren Grad der Digitalisierung höher als bei keiner Digitalisierung.

In einem hoch digitalisierten Arbeitsumfeld werden stark ausgeprägte IT-Kenntnisse von den Mitarbeitenden gefordert. Dadurch stehen Mitarbeitende unter Druck sich permanent weiterzubilden (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016; Baesens *et al.*, 2016) und schätzen ihre eigene Kompetenz weniger hoch ein. Unsicherheiten gegenüber dem Umgang mit neuen Technologien und deren Bedeutung für die Arbeitsplatzsicherheit wirken sich negativ auf die Wahrnehmung der eigenen Qualifikation aus (Vieitez *et al.*, 2010; Ayyagari *et al.*, 2011). Des Weiteren entsteht durch die Masse

an Informationen über die Technologien eine Überforderung beim Mitarbeitenden (Ragu-Nathan *et al.*, 2008). Durch einen hohen Automatisierungsgrad bei der Leistungserstellung, wird vom Mitarbeitenden keine Anwendung seiner spezifischen Kompetenzen gefordert. Im Gegensatz dazu nehmen Mitarbeitende in keinem oder einem mittleren digitalisierten Arbeitsumfeld ihre Kompetenz deutlich wahr, da die Leistung anhand der eigenen Fähigkeiten und bestehenden Ressourcen erstellt wird (Zammuto *et al.*, 2007). Daher werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H4: Der durchschnittliche Erfüllungsgrad des Grundbedürfnis nach Kompetenz innerhalb des psychologischen Mitarbeiterwohlbefindens (PWB_K) ist bei einem hohen Grad der Digitalisierung geringer als bei einem a) mittleren Grad der Digitalisierung und b) keiner Digitalisierung.

Dennoch wirken in einem mittleren digitalisierten Arbeitsumfeld die Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Aufgaben bei der Leistungserstellung als Treiber für das Kompetenzgefühl, da Leistungen effizienter und produktiver erstellt werden können (de Wet *et al.*, 2016; Eurofound and the International Labour Office, 2017). Des Weiteren stehen bei der Leistungserstellung in einem digitalisierten Umfeld Kreativität und Fachkenntnisse der Mitarbeitenden im Vordergrund (Frey und Osborne, 2017). Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie wird daher folgende Hypothesen abgeleitet:

H4c: Das PWB_K ist bei einem mittleren Grad der Digitalisierung höher als bei keiner Digitalisierung.

Jüngere Mitarbeitende haben einen intuitiveren und selbstverständlicheren Umgang mit Technologien, da sie mit diesen aufgewachsen sind (Haberfellner, 2015; Colbert *et al.*, 2016). Des Weiteren empfinden jüngere Generationen die Notwendigkeit des Anlernens, da noch mehrere Jahre an Arbeitsleben vor ihnen liegen. Aber auch Personen im höheren Alter sind sich bewusst, dass ein digitalisiertes Arbeitsumfeld zukunftsfähig ist. Zudem identifizierten (Ryff und Keyes, 1995, S. 721) Unterschiede des Autonomieempfindens und den sozialen Beziehungen zwischen jüngeren und älteren Personen. Daher wird folgende Hypothesen formuliert:

H5: Das PWB ist zwischen einem hohen, mittleren und keinem digitalisierten Arbeitsumfeld signifikant verschieden zwischen unterschiedlichen Altersgruppen.

Keyes *et al.* (2002) haben herausgefunden, dass der Grad der Ausbildung einen Einfluss auf das PWB hat. Gleichzeitig gestaltet sich die Entwicklung des Arbeitsmarktes mit der fortschreitenden Digitalisierung zweischneidig und polarisiert hinsichtlich der Qualifikations- und Ausbildungsanforderungen (Vieitez *et al.*, 2010). Berufe im digitalen Arbeitsumfeld bieten für Hochqualifizierte, im Gegensatz zu einfachen Bedientätigkeiten für weniger qualifiziertes Personal, Arbeitnehmern mehr Autonomie und Entscheidungsspielräume in ihrer Arbeitsgestaltung und erfordern den expliziten und autonomen Einsatz ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Arbeitnehmer mit einem geringeren Ausbildungshintergrund, erfahren dagegen ein niedrigeres Level an Selbstwirksamkeit und Kontrolle über die Arbeit mit neuen Technologien (Vieitez *et al.*, 2010). Aufgrund dieser Zweischneidigkeit wird abgeleitet:

H6: Das PWB ist zwischen einem hohen, mittleren und keinem digitalisierten Arbeitsumfeld signifikant verschieden zwischen Personen mit unterschiedlichen Ausbildungsgraden.

Die digitale Transformation eröffnet auch neue Berufsfelder und -möglichkeiten, sowohl für junge Arbeitnehmergenerationen, als auch für Personen im beruflichen Umbruch (Manpower Group, 2017). Crowd- und Clickworking bieten Selbständigen und Gelegenheitsjobbern zunehmend und einfachere Möglichkeiten an Aufträge und (kurzfristige) Beschäftigungsverhältnisse zu kommen (Apt *et al.*, 2016). Sie können so ihre Kompetenzen einbringen sowie ihrem Autonomiebedürfnis (z. B. in Form von Unabhängigkeit von einem Arbeitgeber) nachkommen. Gleichzeitig entsteht jedoch die Gefahr des Aussterbens und/oder der fähigkeitsbezogenen Degradierung von Routine- und Administrationsberufen der mittleren Einkommensklasse (Beaudry *et al.*, 2016; Eurofound and the International Labour Office, 2017). Daher wird auf Basis der Selbstbestimmungstheorie folgende Hypothese aufgestellt:

H7: Das PWB ist zwischen einem hohen, mittleren und keinem digitalisierten Arbeitsumfeld signifikant verschieden zwischen Personen in unterschiedlichen Berufsstadien.

Personen mit hohen technologischen Fähigkeiten erfahren ein Kompetenzerleben, da keine Unsicherheiten im Umgang mit Technologien entstehen. Des Weiteren ermöglicht eine Professionalität im Umgang mit Technologien das Einbringen eigener Ideen sowie eine effizientere Erreichung der Arbeitsziele und damit ein Autonomieerlebnis (Colbert *et al.*, 2016). Daher wird auf Basis der Selbstbestimmungstheorie folgende Hypothese aufgestellt:

H8: Das PWB ist zwischen einem hohen, mittleren und keinem digitalisierten Arbeitsumfeld signifikant verschieden zwischen Personen mit hohen und geringen technologischen Fähigkeiten.

Inwiefern Mitarbeitende zufrieden mit ihrem Job sind, hängt vorrangig davon ab, zu welchem Grad ihre Grundbedürfnisse nach sozialen Beziehungen, Autonomie und Kompetenz erfüllt werden (Tay und Diener, 2011, S. 359). Infolgedessen erleben Mitarbeitende durch die Erfüllung dieser Grundbedürfnisse ein höheres subjektives Mitarbeiterwohlbefinden (SWB) (Ryan *et al.*, 2008, S. 159). Allerdings haben situative Komponenten, wie der Grad der Digitalisierung, keinen direkten Einfluss auf das subjektive Mitarbeiterwohlbefinden (Diener, 2000, S. 35). Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H9: Das PWB mediiert den Zusammenhang zwischen Grad der Digitalisierung und SWB vollständig.

Bevor der Hypothesentest folgt, werden im Folgenden die verwendete Methodik vorgestellt sowie die Gütekriterien des Modells überprüft.

2.4 Empirische Untersuchung der Auswirkungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden

2.4.1 Methodik

Um den Einfluss der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden zu testen, wurde ein unifaktorielles Web-Experiment mit Between-Subjects-Design gewählt. Die Digitalisierung als unabhängige Variable wurde anhand von drei Ausprägungsgraden manipuliert. Die Probanden wurden zufällig einer Gruppe zugeordnet.

Drei Szenarien aus dem Gesundheitswesen wurden entwickelt, um die abgeleiteten Hypothesen zu testen. Der Bezug zum Gesundheitswesen wurde gewählt, da die digitale Transformation in dieser Branche bereits stark vorangeschritten ist (Agarwal *et al.*, 2010; Gigerenzer *et al.*, 2016) und es deshalb den Probanden erleichtert, sich in die beschriebene Situation hineinzuversetzen. Jedes Szenario beinhaltete eine hypothetische Jobbeschreibung eines Mitarbeitenden einer Krankenkasse. Die Szenarien unterschieden sich anhand eines hohen, mittleren und keinem Grad der Digitalisierung. Die unterschiedlichen Digitalisierungsgrade wurden entlang der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension im Arbeitsumfeld beschrieben. Dementsprechend wurden die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kenntnisse des Mitarbeitenden (Potenzial), der Einsatz von Technologien bei den Arbeitsaufgaben (Prozess) sowie das Leistungsangebot (Ergebnis) veranschaulicht. Die Szenarien wurden nach intensiver Literaturrecherche zur Gestaltung des Arbeitsplatzes im Gesundheitswesen entwickelt. Damit die entstandenen Szenarien auch eine realistische Situation abbildeten, wurden Manipulationschecks mit 18 Experten aus dem Marketing durchgeführt. Bevor die Probanden gebeten wurden, sich das Szenario genau durchzulesen, sich in die Situation des Mitarbeitenden zu versetzen und die darauffolgenden Fragen zum Mitarbeiterwohlbefinden zu beantworten, wurde das allgemeine Grundlevel ihres Wohlbefindens in ih-

rem gegenwärtigen Job abgefragt. Darüber hinaus wurde ein Manipulationscheck der unabhängigen Variable durchgeführt und demografische Daten erhoben.

Im Vorfeld der Datenerhebung wurde ein Pretest mit einer Stichprobe von 37 Probanden durchgeführt, um zu prüfen, ob der gewünschte Grad der Digitalisierung durch die Manipulation initiiert wurde, sowie die Reliabilität der abhängigen Variablen zu testen. Die Datenerhebung mittels des Onlinefragebogens fand im Zeitraum vom 18.04.17-7.05.17 statt. Aus 1.493 vollständig bearbeiteten Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 58 Prozent entspricht, ergibt sich nach Ausschluss derjenigen Probanden, die die Manipulationsfrage nicht korrekt beantwortet haben sowie eliminierten Ausreißern, insgesamt eine Stichprobe von 887. Davon sind 49,5 Prozent weiblich und 50,5 Prozent männlich. Die Altersspanne liegt bei 17 bis 87 Jahren mit einem Durchschnittsalter von 40,6 Jahren. Darüber hinaus weisen die Befragten Berufserfahrungen zwischen weniger als einem Jahr und mehr als zehn Jahren sowie keiner Berufserfahrung, unterschiedliche Ausbildungsgrade sowie verschiedene aktuelle Arbeitspositionen auf.

Die Analyse der Daten sowie die Hypothesenüberprüfung erfolgte anhand der Statistiksoftware SPSS 23. Die Mediationsanalyse wurde mit dem SPSS-Add-On PROCESS von Hayes (2013) durchgeführt.

2.4.2 Prüfung der Gütekriterien

Zur Analyse der Daten wurden nur die Probanden einbezogen, die den korrekten Grad der Digitalisierung innerhalb des Szenarios richtig erkannt haben. Die untersuchten experimentellen Zustände wurden anhand eines Manipulationschecks auf Verschiedenheit überprüft. Hierzu wurde die Checkvariable wahrgenommener Grad der Digitalisierung eingeführt, welche die Stärke der Manipulation auf einer Likert-Skala von sieben (1 = keine Digitalisierung, 7 = sehr hohe Digitalisierung) misst. Die Ergebnisse zeigen, dass Unterschiede zwischen keiner Digitalisierung, einem mittleren Grad der Digitalisierung und einem hohen Grad der Digitalisierung bestehen ($F(2, 884) = 9994.032$ [$p = 0.000$]).

Zur Beurteilung der Reliabilität der abhängigen Variablen wurden eine Explorative Faktorenanalyse, Item-to-Total-Korrelation sowie Cronbachs Alpha herangezogen. Das Mitarbeiterwohlbefinden wurde anhand des psychologischen (PWB) und subjektiven Wohlbefindens (SWB) gemessen. Alle Konstrukte des Mitarbeiterwohlbefindens wurden auf einer Likert-Skala von sieben (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft völlig zu) operationalisiert. Für die Messung des SWBs (Cronbachs Alpha = 0.900) wurden drei Items der Satisfaction with Life Skala von Diener *et al.* (1985) herangezogen. Das PWB (Cronbachs Alpha = 0.884) wurde anhand der Skalen von Autonomie (drei Items; Cronbachs Alpha = 0.844), Kompetenz (drei Items; Cronbachs Alpha = 0.840) und soziale Beziehung (zwei Items; Cronbachs Alpha = 0.662) der Basics Psychological Needs Skala von Samman (2007) gemessen.

Für die Durchführung der Varianzanalyse bedarf es einer Überprüfung der Prämissen (Huber *et al.*, 2014, S. 63). Ausreißer wurden aus der Stichprobe eliminiert und eine randomisierte Gruppenzuordnung erfolgte bei der Datenerhebung. Die Gruppengröße von über 20 Probanden pro Faktorgruppe ist gegeben (keine Digitalisierung $n = 273$, mittlere Digitalisierung $n = 176$, hohe Digitalisierung $n = 438$). Durch die große Stichprobengröße wird angenommen, dass die einfaktorielle Varianzanalyse robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsprämisse ist (Lix *et al.*, 1996). Eine approximative Normalverteilung der abhängigen Variablen ist anhand der Kurtosis ($<|7|$) und Schiefe ($<|2|$) gegeben (Curran *et al.*, 1996, S. 28). Der Levene-Test bestätigt die Varianzhomogenität für PWB ($F(2, 884) = 2,431$ [$p > 0.1$]) und PWB_R ($F(2, 884) = 2,335$ [$p > 0.1$]). Die abhängigen Variablen PWB_A und PWB_K werden aufgrund der Verletzung der Varianzhomogenität durch eine ANOVA-WELCH berechnet (Clinch und Keselman, 1982). Darüber hinaus wurde der Einfluss des Grundlevels an Wohlbefinden der Probanden als Kovariate auf das zugrundeliegende Mitarbeiterwohlbefinden überprüft, um ggf. diese Störgröße im Experiment zu eliminieren. Da aber keine Korrelation zwischen der Kovariate und der abhängigen Variablen besteht, kann davon ausgegangen werden, dass die Manipulation in einem sehr hohen Maße die verschiedenen Grade der Digitalisierung widerspiegeln.

Aufgrund der Beschaffenheit der Daten, stellen (mehrere) einfaktorielle Varianzanalysen die geeignete Methode dar, das aufgestellte Untersuchungsmodell zu überprüfen. Darüber hinaus wird eine Mediationsanalyse zwischen psychologischen und subjektiven Mitarbeiterwohlbefinden ermöglicht.

2.4.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse (vgl. Tabelle 2-2) bestätigen H1. Die Unterschiede des PWBs zwischen dem hohen, mittleren und keinem Grad der Digitalisierung sind hoch signifikant ($MW_{PWB, \text{hoch}} = 3,74$; $MW_{PWB, \text{mittel}} = 4,38$; $MW_{PWB, \text{keine}} = 4,23$; $F(2, 884) = 28,02$ [$p = 0.000$]). Der Scheffé-Test zeigt allerdings, dass sich nur die hohe Digitalisierung signifikant von der mittleren und keine Digitalisierung unterscheidet. Darüber hinaus empfinden Mitarbeitende ein höheres PWB bei keiner Digitalisierung im Gegensatz zu einem hohen Grad der Digitalisierung.

Die Analyse der Unterdimensionen des PWBs führt zu ähnlichen Erkenntnissen. PWB_R ($MW_{PWB_R, \text{hoch}} = 3,74$; $MW_{PWB_R, \text{mittel}} = 4,45$; $MW_{PWB_R, \text{keine}} = 4,40$; $F(2, 884) = 31,89$ [$p = 0.000$]), PWB_A ($MW_{PWB_A, \text{hoch}} = 3,44$; $MW_{PWB_A, \text{mittel}} = 4,07$; $MW_{PWB_A, \text{keine}} = 3,87$; $F(2, 884) = 16,24$ [$p = 0.000$]) und PWB_K ($MW_{PWB_K, \text{hoch}} = 4,06$; $MW_{PWB_K, \text{mittel}} = 4,63$; $MW_{PWB_K, \text{keine}} = 4,40$; $F(2, 884) = 14,94$ [$p = 0.000$]) sind zwischen dem hohen, mittleren und keinem Grad der Digitalisierung hoch signifikant voneinander verschieden. Der Games-Howell Post-Hoc Test für PWB_A und PWB_K sowie der Scheffé-Test für PWB_R verdeutlichen jedoch, dass nur signifikante Unterschiede zwischen der hohen Digitalisierung und der mittleren sowie keiner Digitalisierung bestehen. Dementsprechend werden die Hypothesen H2c, H3c und H4c abgelehnt. Im Gegensatz dazu werden H2a, H2b, H3a, H4a und H4b angenommen. Zugleich wird H3b abgelehnt, da die Ergebnisse ebenfalls darauf hindeuten, dass Mitarbeitende bei einem hohen Grad der Digitalisierung ein geringeres PWB_A empfinden als bei keiner Digitalisierung.

Effekt	F-Wert	Df	p-Wert	Hypothesenbestätigung
Haupteffekte auf				
PWB	28,02	2	.000	H1: Ja
PWB_R	31,89	2	.000	
<i>hoch-mittel</i>			.000	H2a: Ja
<i>hoch-gering</i>			.000	H2b: Ja
<i>mittel-gering</i>			.932	H2c: Nein
PWB_A	16,24	2	.000	
<i>hoch-mittel</i>			.000	H3a: Ja
<i>hoch-gering</i>			.000	H3b: Nein
<i>mittel-gering</i>			.259	H3c: Nein
PWB_K	14,94	2	.000	
<i>hoch-mittel</i>			.001	H4a: Ja
<i>hoch-gering</i>			.000	H4b: Ja
<i>mittel-gering</i>			.105	H4c: Nein
Interaktionseffekte auf				
PWB*Alter	3,41	10	.000	H5: Ja
PWB*Ausbildung	1,23	11	.260	H6: Nein
PWB*Berufsstatus	2,23	13	.007	H7: Ja
PWB*Tech_Fähigkeiten	7,25	2	.001	H8: Ja
(PWB = psychologisches Mitarbeiterwohlbefinden, PWB_R = Grundbedürfnis nach sozialen Beziehungen innerhalb des PWB, PWB_A = Grundbedürfnis nach Autonomie innerhalb des PWB, PWB_K = Grundbedürfnis nach Kompetenz innerhalb des PWB)				

Tabelle 2-2: Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse für den Grad der Digitalisierung

Der hoch signifikante Interaktionseffekt (vgl. Abbildung 2-1) zwischen Alter und Grad der Digitalisierung ($F(10, 869) = 3,405$ [$p = 0.000$]) bestätigt H5. Wobei durch einen Mittelwertvergleich deutlich wird, dass Personen zwischen 17 und 18 Jahren zum einen in einem hoch digitalisierten Arbeitsumfeld im Durchschnitt ein höheres PWB ($MW_{\text{PWB, hoch}*17-18} = 4,61$) erreichen als bei einer mittleren ($MW_{\text{PWB, mittel}*17-18} = 3,56$) oder keiner Digitalisierung ($MW_{\text{PWB, keine}*17-18} = 4,05$). Zum anderen wird ersichtlich, dass Probanden zwischen 51-60 sowie 61-87 Jahren bei keiner Digitalisierung im Arbeitsumfeld durchschnittlich das höchste PWB erfahren

($MW_{PWB, \text{keine} * 61-87} = 4,96$; $MW_{PWB, \text{keine} * 51-60} = 4,08$). Personen im Alter von 19-50 Jahren beurteilen im Schnitt das PWB bei einem mittleren Grad der Digitalisierung am höchsten, gefolgt von einem nicht digitalisierten Arbeitsumfeld und einem hohen Grad der Digitalisierung.

Die Annahme von H6, dass der Grad der Ausbildung in Verbindung mit dem Grad der Digitalisierung im Arbeitsumfeld einen signifikanten Unterschied auf das PWB hat, wird verworfen ($F(11, 866) = 1,233$ [$p = 0.260$]). Allerdings ist der Interaktionseffekt zwischen der aktuellen Berufsposition und dem Grad der Digitalisierung hoch signifikant ($F(13, 863) = 2,225$ [$p = 0.007$]). H7 wird somit bestätigt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Arbeitssuchende ein höheres PWB an einem hoch digitalisierten Arbeitsplatz ($MW_{PWB, \text{hoch} * \text{Arbeitssuchende}} = 4,58$) empfinden als bei einem mittleren Grad der Digitalisierung ($MW_{PWB, \text{mittel} * \text{Arbeitssuchende}} = 3,83$) oder keiner digitalisierten Arbeitsumgebung ($MW_{PWB, \text{keine} * \text{Arbeitssuchende}} = 4,56$). Darüber hinaus haben die technologischen Fähigkeiten einen hoch signifikanten Einfluss auf das PWB zwischen den unterschiedlichen Graden der Digitalisierung ($F(2, 881) = 7,247$ [$p = 0.001$]). H8 wird angenommen. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass Probanden sowohl mit hohen als auch mit geringen technologischen Fähigkeiten das PWB in einem hoch digitalisierten Arbeitsumfeld geringer einschätzen ($MW_{PWB, \text{hoch} * \text{hohe Tskills}} = 3,99$; $MW_{PWB, \text{hoch} * \text{geringe Tskills}} = 3,59$) als bei einem mittleren ($MW_{PWB, \text{mittel} * \text{hohe Tskills}} = 4,46$; $MW_{PWB, \text{mittel} * \text{geringe Tskills}} = 4,34$) und keiner Digitalisierung ($MW_{PWB, \text{keine} * \text{hohe Tskills}} = 4,09$; $MW_{PWB, \text{keine} * \text{geringe Tskills}} = 4,33$).

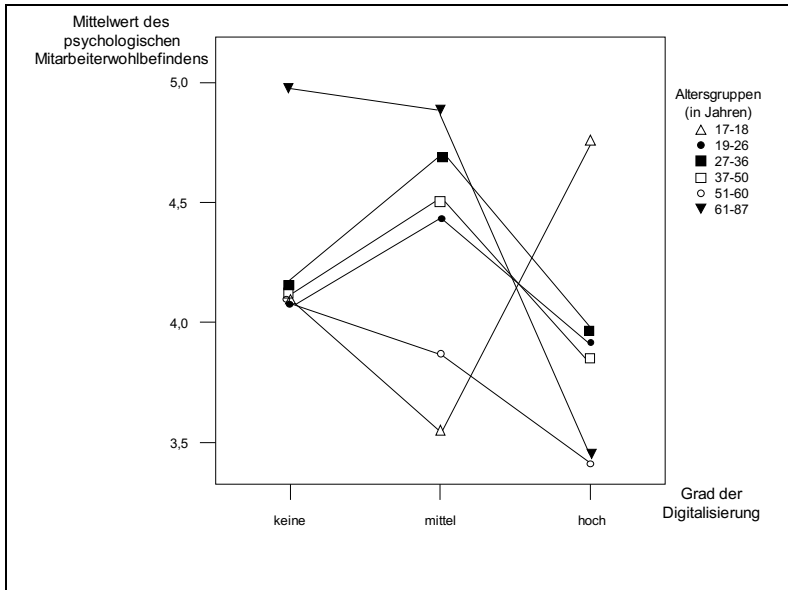


Abbildung 2-1: Interaktionseffekt zwischen Alter und Grad der Digitalisierung auf das psychologische Mitarbeiterwohlbefinden

Die Ergebnisse der Mediationsanalyse (Abbildung 2-2) bestätigen zwar, dass das PWB zu einem höheren SWB führt ($\beta_{\text{SWB}} = 0,735$ [$p = 0.001$]) und je stärker das Arbeitsumfeld digitalisiert ist, desto geringer ist das PWB ($\beta_{\text{PWB}} = -0,200$ [$p = 0.001$]). Allerdings bestehen sowohl ein indirekter negativer ($\beta_{\text{SWB}} = -0,147$ [$p = 0.000$]) als auch ein direkter positiver signifikanter Effekt ($\beta_{\text{SWB}} = 0,094$ [$p = 0.000$]) auf das SWB durch den Grad der Digitalisierung über das PWB. Jedoch ist der Totaleffekt nicht signifikant, weshalb von einem Suppressionseffekt auszugehen ist (MacKinnon *et al.*, 2000). Dementsprechend ist das sinkende SWB bei steigender Digitalisierung auf das sinkende PWB zurückzuführen anstatt auf den Grad der Digitalisierung. Mit steigendem Grad der Digitalisierung wird das SWB leicht erhöht. Allerdings neutralisieren sich beide Effekte, sodass der Totaleffekt nicht signifikant ist. Daher bleibt das SWB über alle Grade der Digitalisierung konstant. Infolgedessen wird H9 verworfen.

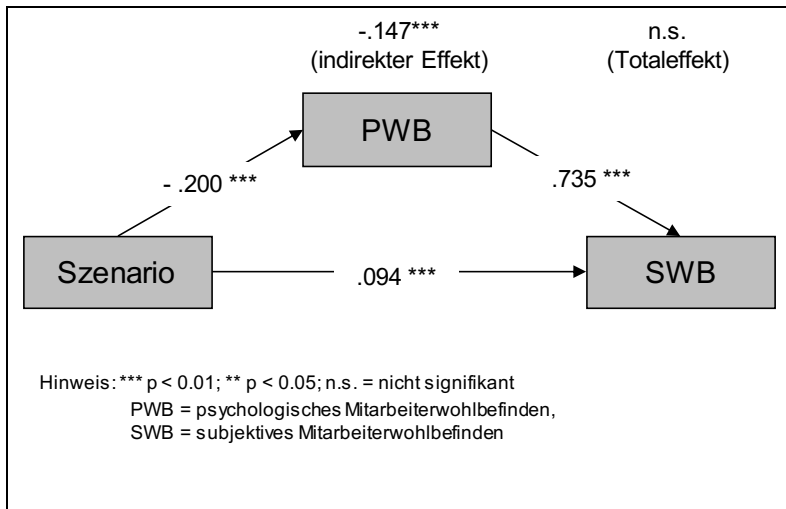


Abbildung 2-2: Mediationsanalyse des subjektiven Mitarbeiterwohlbefindens

2.5 Schlussbetrachtung

2.5.1 Diskussion und Praxisimplikationen

Das theoretisch-konzeptionelle Rahmenwerk zeigt, dass sowohl Anforderungen an Mitarbeitende, Arbeitsprozesse und Leistungsangebote eine wesentliche Rolle bei der ganzheitlichen Betrachtung der Digitalisierung im Arbeitsumfeld spielen. Diese lassen sich anhand der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen und verschiedenen Digitalisierungsgraden systematisieren. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung verdeutlichen, dass die Ausprägungen eines hoch digitalisierten Arbeitsumfeldes durchschnittlich einen negativen Einfluss auf das psychologische Mitarbeiterwohlbefinden haben. Dementsprechend erleben Mitarbeitende ein höheres psychologisches Mitarbeiterwohlbefinden in einem mittel digitalisierten Arbeitsumfeld als bei einem hohen Grad der Digitalisierung. Darüber hinaus wird selbst in einem nicht digitalisierten Arbeitsumfeld ein höheres psychologisches Mitarbeiterwohlbefinden erlebt als

bei einem hoch digitalisierten Arbeitsplatz. Die Erkenntnis, dass keine signifikanten Unterschiede des psychologischen Mitarbeiterwohlbefindens zwischen dem mittleren Grad an Digitalisierung und keiner Digitalisierung festzustellen sind, wird dadurch unterstrichen. Dies lässt sich darauf zurückzuführen, dass die digitale Transformation sich zwar sichtbar, aber schleichend in den Arbeitsalltag vieler Mitarbeitenden bis heute integriert hat und dementsprechend die meisten Unternehmen bisher in einem mittleren digitalisierten Arbeitsumfeld agieren, welches sich vorrangig durch die Ausstattung des Arbeitsplatzes mit digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien auszeichnet (Arnold *et al.*, 2016b). Daraus lässt sich für Arbeitgeber ableiten, dass die Akzeptanz für ein hoch digitalisiertes Arbeitsumfeld bei den Mitarbeitenden durch einen graduellen digitalen Transformationsprozess geschaffen werden kann.

Möglichkeiten, die sich für Mitarbeitende durch ein hoch digitalisiertes Arbeitsumfeld ergeben, werden bisher kaum wahrgenommen. Diese Chance der eigenen Autonomieentwicklung durch beispielsweise veränderte Arbeitsabläufe wird vermutlich durch den wahrgenommenen Automatisierungsgrad und die Unterstützung der Arbeitsaufgaben durch Informations- und Kommunikationstechnologien (Newell und Marabelli, 2015; Eurofound and the International Labour Office, 2017) bisher eher als Gefahr der autonomen Arbeitsweise gesehen. Daher scheint es für Unternehmen erfolgsversprechend, die durch die Digitalisierung ermöglichten individuellen Vorteile der Arbeitszeit- und Aufgabengestaltung und die daraus entstehenden Entscheidungsspielräume direkt zu kommunizieren und explizit durch Schulungen zu fördern.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Möglichkeiten die Arbeit von zu Hause durchzuführen bieten die Chance für die Mitarbeitenden private sowie geschäftliche Beziehungen zu intensivieren (Loebbecke und Picot, 2015; de Wet *et al.*, 2016). Allerdings entsteht dadurch die Gefahr eines Work-Home-Konflikts. Zudem bevorzugen Mitarbeitende den persönlichen direkten Kontakt, um soziale Beziehungen aufzubauen und zu pflegen (Ayyagari *et al.*, 2011; Larivière *et al.*,

2017; Frey und Osborne, 2017). Dementsprechend empfinden Mitarbeitende eher eine geringere Erfüllung des Grundbedürfnisses nach sozialen Beziehungen in einem hoch digitalisierten Arbeitsumfeld. Daraus lässt sich für die Praxis ableiten, dass zukünftig sowohl an der Kunden-Mitarbeiter-Schnittstelle als auch innerhalb der internen Mitarbeiterkommunikation der Kontakt von Angesicht zu Angesicht weiterhin gefördert und keinesfalls gänzlich durch Kommunikationstechnologien ersetzt werden sollte.

Demgegenüber wird das Kompetenzerleben von den Mitarbeitenden durch den hohen Grad der Digitalisierung zwar wahrgenommen, aber durch den ständigen Druck sich weiterzuentwickeln werden die eigenen Fähigkeiten weniger hoch eingeschätzt als bei einem mittleren oder keinem digitalisierten Arbeitsumfeld (Ayyagari *et al.*, 2011; Newell und Marabelli, 2015; Baesens *et al.*, 2016). Hierbei stellen Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitgeber eine große Chance dar, dass sich die Mitarbeitenden ihrer Kompetenzen bewusstwerden, diese weiterentwickeln und effizient in den Arbeitsprozess einsetzen. Wichtig ist auch, dass Unternehmen die vorgeschlagenen Maßnahmen differenziert anhand der Altersklassen und dem aktuellen Berufsstatus ihrer Mitarbeitenden ergreifen, um somit die Potenziale der unterschiedlichen Gruppen auszuschöpfen.

Die empirische Untersuchung verdeutlicht zudem, dass die Digitalisierung im Arbeitsumfeld das subjektive Mitarbeiterwohlbefinden selbst nicht beeinflusst und zwischen den unterschiedlichen Graden der Digitalisierung konstant bleibt, sondern vielmehr von der Erfüllung der Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialen Beziehungen abhängig ist. In Verbindung mit den obigen Erkenntnissen bedeutet dies, dass Unternehmen bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes primär auf die Sicherung der Erfüllung sowie die Förderung der Grundbedürfnisse des psychologischen Mitarbeiterwohlbefindens Rücksicht zu nehmen haben als auf die Art der digitalen Transformation, um das Mitarbeiterwohlbefinden zu erhöhen.

2.5.2 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung sind unter Berücksichtigung von Limitationen zu betrachten. Ob die Anwendung eines experimentellen Designs tatsächlich die Realität widerspiegelt und somit Implikationen für die Praxis abgeleitet werden können, wird vielfach in der Wissenschaft diskutiert (Huber *et al.*, 2014, S. 12ff.). Allerdings zeigen der Manipulationscheck und die Nicht-Beeinflussung des experimentell erzeugten Mitarbeiterwohlbefindens durch das Grundlevel an Mitarbeiterwohlbefinden, dass sich die Probanden sehr gut in die Situationen hineinversetzt haben. Dennoch ist es notwendig, dass die Untersuchung der Auswirkungen der Ausprägungen der Digitalisierung auf das Mitarbeiterwohlbefinden in Praxisunternehmen durchgeführt wird, um somit die hypothetischen Ergebnisse zu überprüfen. Ein Vergleich zwischen dem Gesundheitswesen und weiteren Branchen ist ebenfalls von Interesse. Für zukünftige Untersuchungen ist es darüber hinaus relevant, die Auswirkungen der einzelnen Ausprägungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden anhand eines Strukturgleichungsmodells zu untersuchen. Weiter ist für Praxisunternehmen wesentlich, inwiefern die Auswirkungen der Digitalisierung die Job-Characteristics und das daraus resultierende Mitarbeiterwohlbefinden beeinflussen.

Literaturverzeichnis

- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C. und Jha, A.K. (2010): Research Commentary. The Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead, *Information Systems Research*, Vol. 21, No. 4, S. 796-809.
- Anderson, L. und Ostrom, A.L. (2015): Transformative Service Research, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, S. 243-249.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E.A., Wischmann, S. und Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Foresight-Studie "Digitale Arbeitswelt".
- Arnold, D., Arntz, M., Gregory T., Steffes, S., Zierahn und U. (2016a): Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt, *ZEW policybrief*, No. 8.
- Arnold, D., Butschek, S. und Steffes, S. (2016b): Monitor. Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, *ZEW-Gutachten und Forschungsberichte*.
- Ayyagari, R., Grover, V. und Purvis, R. (2011): Technostress. Technological Antecedents and Implications, *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 4, S. 831-858.
- Baesens, B., Ravi, B., Marsden, J.R., Vanthienen, J. und Zhao, J.L. (2016): Transformational Issues of Big Data and Analytics in Networked Business, *MIS Quarterly*, Vol. 40, No. 4, S. 807-8018.
- Bain & Company (2015): Three Promises and Perils of Big Data, http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Three_promises_and_perils_of_Big_Data.pdf [01.06.2017].
- Beaudry, P., Green, D.A. und Sand, B.M. (2016): The Great Reversal in the Demand for Skill and Cognitive Tasks, *Journal of Labor Economics*, Vol. 34, No. 1, S. 199-247.

- Bharadwaj, A.S., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. und Venkatraman, N. (2013): Digital Business Strategy. Toward a Next Generation of Insights, *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, S. 471-482.
- BMW (2014): Digitale Agenda 2014-2017, https://www.digitale-agenda.de/Content/DE/_Anlagen/2014/08/2014-08-20-digitale-agenda.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [01.06.2017].
- Brynjolfsson, E. und McAfee, A. (2015): The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, 2. Auflage, Börsenbuchverlag, Kulmbach.
- Clinch, J.J. und Keselman, H.J. (1982): Parametric Alternatives to the Analysis of Variance, *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, Vol. 7, No. 3, S. 207-214.
- Colbert, A., Yee, N. und George, G. (2016): The Digital Workforce and the Workplace of the Future, *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 3, S. 731-739.
- Curran, P.J., West, S.G. und Finch, J.F. (1996): The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis, *Psychological Methods*, Vol. 1, No. 1, S. 16-29.
- de Wet, W., Koekemoer, E. und Nel, J.A. (2016): Exploring the Impact of Information and Communication Technology on Employees' Work and Personal Lives, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 42, No. 1, S. 1-11.
- Deci, E.L. und Ryan, R.M. (2008): Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being. An Introduction, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, No. 1, S. 1-11.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. und Kornazheva, B.P. (2001): Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country. A Cross-Cultural Study of Self-Determination, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, No. 8, S. 930-942.

- Degryse, C. (2016): Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, *European Trade Union Institute*, Working Paper 2016.02.
- Diener, E. (2000): Subjective Well-Being. The Science of Happiness and a Proposal for a National Index, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, S. 34-43.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. und Griffin, S. (1985): The Satisfaction With Life Scale, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 49, No. 1, S. 71-75.
- Ellis, P.F. und Kuznia, K.D. (2014): Corporate Elearning Impact on Employees, *Global Journal of Business Research*, Vol. 8, No. 4, S. 1-16.
- Eurofound and the International Labour Office (2017): Working anytime, anywhere. The Effects on the World of Work, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, and the International Labour Office.
- Fichman, R.G., Dos Santos, B.L. und Zheng, Z. (2014): Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum, *MIS Quarterly*, Vol. 38, No. 2, S. 329-354.
- Frey, C.B. und Berger, T. (2016): Structural Transformation in the OECD. Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 193.
- Frey, C.B. und Osborne, M.A. (2017): The Future of Employment. How Susceptible are Jobs to Computerisation?, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, No. 1, S. 254-280.
- Gagné, M. und Deci, E.L. (2005): Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, S. 331-362.
- Galluch, P.S., Grover, V. und Thatcher, J.B. (2015): Interrupting the Workplace. Examining Stressors in an Information Technology Context, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 16, No. 1, S. 1-47.

- Gephart, R.P. (2002): Introduction to the Brave New Workplace. Organizational Behavior in the Electronic Age, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, S. 327-344.
- Gigerenzer, G., Schlegel-Matthies, K. und Wagner, G.G. (2016): Digitale Welt und Gesundheit. eHealth und mHealth. Chancen und Risiken der Digitalisierung im Gesundheitsbereich, *Veröffentlichungen des Sachverständigenrats für Verbraucherfragen*, https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/01192016_Digitale_Welt_und_Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [12.11.2018].
- Gimpel, H. und Röglinger, M. (2015): Digital Transformation. Changes and Chances. Insights based on an Empirical Study, *Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT*, Bayreuth.
- Grant, A.M., Christianson, M.K. und Price, R.H. (2007): Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 3, S. 51-63.
- Haberfellner, R. (2015): Zur Digitalisierung der Arbeitswelt. Globale Trends. Europäische und österreichische Entwicklungen, *AMS report*, No. 112, S. 1-112.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. und Keyes, C.L. (2003): Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes. A Review of the Gallup Studies, *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, Vol. 2, No. 1, S. 205-224.
- Hayes, A.F. (2013): Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach, Guilford Press, New York.
- Hilke, W. (1989): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen – freie Berufe – Handel und Transport – nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, *Schriften zur Unternehmensführung*, Vol. 35, Gabler, Wiesbaden.

- Huber, F., Meyer, F. und Lenzen, M. (2014): Grundlagen der Varianzanalyse. Konzeption - Durchführung - Auswertung, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ilardi, C.B., Leone, D., Kasser, T. und Ryan, R.M. (1993): Employee and Supervisor Ratings of Motivation. Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 23, No. 21, S. 1789-1805.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2016): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016.
- Keyes, C.L.M. (2002): The Mental Health Continuum. From Languishing to Flourishing in Life, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 43, No. 2, S. 207-222.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D. und Ryff, C.D. (2002): Optimizing Well-Being. The Empirical Encounter of two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, No. 6, S. 1007-1022.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T.W., Kunz, W., Sirianni, N.J., Voss, C., Wunderlich, N.V. und Keyser, A. de (2017): "Service Encounter 2.0". An Investigation into the Roles of Technology, Employees and Customers, *Journal of Business Research*, Vol. 79, No. 1, S. 238-246.
- Larjovouri, R.L., Bordi, L., Mäkinen, J.P. und Heikkilä-Tammi, K. (2016): The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organizational Digitalization, *Proceedings of the 26 Annual RESER Conference*, S. 1159-1172.
- Lix, L.M., Keselman, J.C. und Keselman, H.J. (1996): Consequences of Assumption Violations Revisited. A Quantitative Review of Alternatives to the One-Way Analysis of Variance F Test, *Review of Educational Research*, Vol. 66, No. 4, S. 579-619.

- Loebbecke, C. und Picot, A. (2015): Reflections on Societal and Business Model Transformation Arising from Digitization and Big Data Analytics. A Research Agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 24, No. 3, S. 149-157.
- Lucas, H.C., Agarwal, R., El Sawy, O.A., Weber und B. (2013): Impactful Research on Transformational Information Technology. An Opportunity to Inform New Audiences, *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, S. 371-382.
- MacKinnon, D.P., Krull, J.K. und Lockwood, C.M. (2000): Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect, *Prevention Science*, Vol. 1, No. 4, S. 173-181.
- Manpower Group (2017): The Skills Revolution. Digitization and Why Skills and Talent Matter.
- Meffert, H., Bruhn, M. und Hadwich, K. (2015): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 8. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Newell, S. und Marabelli, M. (2015): Strategic Opportunities (and Challenges) of Algorithmic Decision-Making. A Call for Action on the Long-Term Societal Effects of ‘datification’, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 24, No. 1, S. 3-14.
- Ostrom, A.L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., Patrício, L. und Voss, C.A. (2015): Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 2, S. 127-159.
- Page, K.M. und Vella-Brodrick, D.A. (2009): The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being. A New Model, *Social Indicators Research*, Vol. 90, No. 3, S. 441-458.
- Parise, S., Guinan, P.J. und Kafka, R. (2016): Solving the Crisis of Immediacy. How Digital Technology can Transform the Customer Experience, *Business Horizons*, Vol. 59, No. 4, S. 411-420.
- Ragu-Nathan, T.S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S. und Tu, Q. (2008): The Consequences of Technostress for End Users in Organizations.

- Conceptual Development and Empirical Validation, *Information Systems Research*, Vol. 19, No. 4, S. 417-433.
- Roland Berger und BDI (2015): Die digitale Transformation der Industrie. Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist, http://bdi.eu/media/user_upload/Digitale_Transformation.pdf [01.06.2017].
- Ryan, R.M. und Deci, E.L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, S. 68-78.
- Ryan, R.M. und Deci, E.L. (2001): On Happiness and Human Potentials. A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No.1, S. 141-166.
- Ryan, R.M., Huta, V. und Deci, E.L. (2008): Living Well. A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, No. 1, S. 139-170.
- Ryff, C.D. und Keyes, C.L.M. (1995): The Structure of Psychological Well-Being Revisited, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, No. 4, S. 719-727.
- Samman, E. (2007): Psychological and Subjective Well-being. A Proposal for Internationally Comparable Indicators, *Oxford Development Studies*, Vol. 35, No. 4, S. 459-486.
- Sheldon, K.M. und Elliot, A.J. (1999): Goal Striving, Need Satisfaction, and Longitudinal Well-Being. The Self-Concordance Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 76, No. 3, S. 482-497.
- Snellman, C.L. (2014): Virtual Teams. Opportunities and Challenges for e-Leaders, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 110, No. 1, S. 1251-1261.
- Tay, L. und Diener, E. (2011): Needs and Subjective Well-Being Around the World, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101, No. 2, S. 354-365.

- Tilson, D., Lyytinen, K. und Sørensen, C. (2010): Digital Infrastructures. The Missing IS Research Agenda, *Information Systems Research*, Vol. 21, No. 4, S. 748-759.
- van de Voorde, K., Paauwe, J. und van Veldhoven, M. (2012): Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship. A Review of Quantitative Studies, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, No. 4, S. 391-407.
- Vieitez, J.C., La Carcía, A.D.T. und Rodríguez, M.T.V. (2010): Perception of Job Security in a Process of Technological Change. Its influence on Psychological Well-Being, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 20, No. 3, S. 213-223.
- Weill, P. und Woerner, S.L. (2015): Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, No. 4, S. 27-34.
- World Economic Forum (2016): The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, *Global Challenge Insight Report*, Schweiz.
- Wright, T.A. und Doherty, E.M. (1998): Organizational Behavior ‘Redis-covers’ the Role of Emotional Well-Being, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 5, S. 481-485.
- Wright, T.A. und Huang, C.-C. (2012): The Many Benefits of Employee Well-Being in Organizational Research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 8, S. 1188-1192.
- Yoo, Y., Boland, R.J., Lyytinen, K. und Majchrzak, A. (2012): Organizing for Innovation in the Digitized World, *Organization Science*, Vol. 23, No. 5, S. 1398-1408.
- Zammuto, R.F., Griffith, T.L., Majchrzak, A., Dougherty, D.J. und Faraj, S. (2007): Information Technology and the Changing Fabric of Organization, *Organization Science*, Vol. 18, No. 5, S. 749-762.

3. Social Enterprises as a Key to Consumer Wellbeing⁵

Abstract

Despite the fact that society is becoming more concerned with social and environmental issues, resulting in an increasing interest of social enterprises as a solution to enhance society's well-being, an investigation of the effect of buying products and services from social enterprises on consumer wellbeing has been neglected so far. Based on a comprehensive literature review of the characteristics of social enterprises and their distinction from other business models, the authors empirically show in four experiments that buying products and services from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing compared to buying from for-profit companies and from for-profit companies applying CSR activities. Thus, the findings reveal that consumer wellbeing is positively affected by the social orientation of a business model. Furthermore, the authors examine the role of the company perception of warmth and competence on consumer wellbeing. In addition, guilt, as an influencing factor, is considered, but does not show any significant change in the degree of consumer wellbeing.

Keywords: social enterprise, consumer wellbeing, stereotypes, sustainable consumption

⁵ Dieses Manuskript wurde in Ko-Autorenschaft mit Prof. Dr. Verena Batt von der Leuphana Universität Lüneburg verfasst und befindet sich im Journal of Consumer Research im Begutachtungsprozess.

3.1 Introduction

In recent years, society's awareness of and concern for environmental as well as social issues has largely increased (Luchs *et al.*, 2010). As a result, companies are under heightened pressure to act sustainably. Companies respond to this call for a more socially responsible behavior with the increased use of sustainable activities that comprise social, environmental and economic actions (Elkington, 1997). In line with this development, hybrid organizations, which act sustainably by combining a strong social mission and profit orientation, have been on the rise, both in business practice and in academia (e.g. Austin *et al.*, 2006; Battilana and Lee, 2014; Ziegler, 2017; Vickers *et al.*, 2017). A so-called social enterprise incorporates this hybrid character and distinguishes itself from other business models by its capacity for social innovation (Zahra *et al.*, 2009). Purchasing products and services from social enterprises meets the needs for consuming sustainably (Carrigan *et al.*, 2004; Nicholls, 2010). Sustainable consumption of individuals, in turn, is linked to higher wellbeing and life satisfaction (Binder and Blankenberg, 2017; Kasser, 2017; Schmitt *et al.*, 2018). Thus, we propose that a social enterprise seems to be a business model that has the potential to enhance consumer wellbeing to a larger degree than other business models.

In our study, we focus on sustainable consumption on consumer wellbeing. More specifically, we focus on buying from social enterprises as an example for sustainable consumption and investigate how buying from social enterprises affects consumer wellbeing.

We contribute to consumer and marketing literature in several ways. First, we expand the literature on sustainable consumption by reflecting upon the purchase of products and services from social enterprises. In doing this, our study creates a deeper understanding of social enterprises and gains insights for consumer research. Second, we widen the research on consumer wellbeing by investigating the effect of purchases from social enterprises in comparison to other business models on consumer wellbeing. Third, we build on the work by Aaker *et al.* (2010) as well as Lee *et al.* (2017), by analyzing the perception of social enterprises regarding their

warmth and competence. We expand previous research by investigating the perceptions of the stereotype of a business model as mediators of consumer wellbeing. Fourth, we further investigate the role of existential guilt in the context of social enterprises and consumer wellbeing. Thus, we seek to extend knowledge about whether existential guilt is not only a driver of sustainable behavior (Han *et al.*, 2017), but might also increase consumer wellbeing when buying from social enterprises. Fifth, we contribute to the discussion whether buying services as an experiential purchase increase consumer wellbeing in comparison to buying products as a materialistic purchase (e.g. Carter and Gilovich, 2010; Gilovich *et al.*, 2015; Guevarra and Howell, 2015). Last, we conclude with managerial implications for social enterprises.

3.2 Conceptual Background and Hypothesis Development

3.2.1 Sustainable Consumption and Social Enterprises

Sustainable consumption has become a frequently discussed topic in marketing and consumer research (e.g. Newholm and Shaw, 2007; Black and Cherrier, 2010; Luchs *et al.*, 2010; Brough *et al.*, 2016; Olson *et al.*, 2016). Although understandings vary, it is a common denominator that sustainable consumption generally comprises purchasing and consuming products as well as services that harm neither environment nor society (Black and Cherrier, 2010). This common understanding is in line with the core concept of social enterprises facing sustainable challenges and seeking a social impact (e.g. Zahra *et al.*, 2009; Nicholls, 2010; Doherty *et al.*, 2014). Thus, buying a product or a service from social enterprises can be seen as sustainable consumption.

Understanding Social Enterprises

Practitioners, scholars and policy makers have shown interest in the topic of social enterprises for many years (e.g. Dees, 1998; Dart, 2004; Mair and Martí, 2006; Dacin *et al.*, 2011). Today, the concept of a social enterprise has not lost any of its charm (Granados *et al.*, 2011). Social enterprises have the potential to respond to environmental and social issues that the

public sector is unable to solve on its own (Vickers *et al.*, 2017) and thus represent a strategic social reaction (Dart, 2004).

Given the capability of social enterprises to meet environmental and social challenges, some social enterprises even receive state support (Choi and Majumdar, 2014; Steiner and Teasdale, 2017). In combination with the increased number of consumers who are concerned for environmental and social issues (Dacin *et al.*, 2011), this is one of the reasons why social enterprises are currently on the rise and increasingly turn out as a substantial player for the market economy (Di Domenico *et al.*, 2010).

Despite the emerging interest in the topic of social enterprises, no common definition of social enterprises exists (Zahra *et al.*, 2009). The distinctive definitions originate from different research communities (Bacq and Janssen, 2011; Granados *et al.*, 2011; Doherty *et al.*, 2014). While scholars in Europe consider social enterprises primarily as cooperative social activities (Dees, 1998), scholars in the US point to the primarily market-driven approach of social enterprises (Defourny and Nyssens, 2010). Notwithstanding the different notions of social enterprises, there is a widely held consensus that social enterprises stand for a social mission, along with the pursuit of economic goals (Bacq and Janssen, 2011; Doherty *et al.*, 2014). Based on a bibliometric analysis, Granados *et al.* (2011) define the social enterprise as “an organizational form with primarily social drivers that undertakes innovative business operations in order to be auto-sustainable and guarantees the creation, sustainment, distribution and/or dissemination of social or environmental value. Therefore, economic drivers are means to a social end, not the end in itself” (p. 199). Considering the sectors in which social enterprises operate, Austin *et al.* (2006) define social entrepreneurship as “innovative, social value creating activity that can occur within or across the non-profit, business, or government sectors” (p. 2). Even though some scholars use social enterprise and social entrepreneurship interchangeably, the definitions show that social enterprise is a business model, whereas social entrepreneurship encompasses the activity to create social value (Zahra *et al.*, 2009; Granados *et al.*, 2011).

We take the understanding that a social enterprise is profit-oriented as well as socially oriented as a basis, whereby the social aim is paramount. To gain a deeper understanding of the characteristics of social enterprises and to differentiate them from other business models, we build upon the hybrid character of social enterprises along a continuum from merely economic to merely social (Galera and Borzaga, 2009; Wilson and Post, 2013). By doing so, we delineate four common business models, namely social enterprises, non-profit organizations, for-profit companies and for-profit companies with CSR activities. Although the latter business model is, in the proper sense, a for-profit company as well, we include it in our paper in order to differentiate more precisely between social enterprises and for-profit companies that care for societal interests. Based on the continuum (Galera and Borzaga, 2009; Wilson and Post, 2013) and the three criteria of sustainability (Elkington, 1997), we differentiate the business models, as we argue that our business models might differ with regard to social, economic and environmental issues. For this purpose, we consider them, together with innovativeness, as appropriate differentiating criteria.

(1) Characteristics of social enterprises

There are several forms of social enterprises, but all of them have four characteristics in common. First, social enterprises sell their products and/or services to achieve a certain social aim which also implies the pursuit of environmental objectives (Young, 2001; Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014). Thus, social enterprises are characterized by a high social mission. Second, characterized by the hybridity along a continuum between for-profit companies and non-profit organizations and the understanding that social enterprises incorporate not only a social character, but also profit orientation (Doherty *et al.*, 2014), they seek to generate revenue by selling their products and/or services. Third, the generated revenue is an essential part to further continue the social mission by paying employees, resources and investing further financial resources in social goals. Following this, social enterprises pursue economic goals only at a medium level and as a means to achieve the overarching social goal. Fourth, given

the entrepreneurial nature, the innovative character is inherent in this business model (Dees and Anderson, 2003; Zahra *et al.*, 2009). Innovativeness of social enterprises is not necessarily the development of new products or services, but rather the re-development of products and services to solve a social problem and/or to bring about social change (Choi & Majumdar, 2014; Doherty *et al.*, 2014).

(2) *Characteristics of non-profit organizations*

In contrast to social enterprises, non-profit organizations focus on social value without placing additional emphasis on economic goals (Di Domenico *et al.*, 2010). The pursuit of ecological interest and the innovation aspect are possible, but not decisive for non-profit organizations (Young, 2001; Weerawardena, McDonald, & Mort, 2010; Doherty *et al.*, 2014).

(3) *Characteristics of for-profit companies*

For-profit companies focus on profit maximization irrespective of a social or ecological aim. The innovative character is possible, but does not necessarily determine this business model (Skarmeas & Leonidou, 2013).

(4) *Characteristics of for-profit companies applying corporate social responsibility (CSR) activities*

For-profit enterprises applying corporate social responsibility (CSR) activities focus on profit maximization as well. However, in contrast to for-profit companies without CSR practices, these companies are characterized by social and ecological activities. The innovative aspect is not decisive for this business model (Mohr, Webb, & Harris, 2001; Skarmeas & Leonidou, 2013). Notwithstanding the overlaps between social enterprises and companies using CSR activities, the two business models can be clearly differentiated from each other (Palakshappa and Grant, 2018): While both business models have the potential to enhance consumers' and societies' wellbeing (Mohr *et al.*, 2001), social enterprise focus more on sustainable consumption, whereby CSR activities are often used by companies to support the companies' strategic marketing goals (Skarmeas and

Leonidou, 2013). Hence, we argue that, compared to social enterprises, for-profit enterprises applying CSR activities are characterized by medium social and ecological activities in comparison to social enterprises which are characterized by high social activities. Table 3-1 provides an overview of the characteristics of each business model type.

	Social	Economic	Environment	Innovative
Social enterprise	High	Medium	Medium	High
Non-profit	High	Low	Variable	Variable
For-profit	Low	High	Low	Variable
CSR	Medium	High	Medium	Variable

Table 3-1: Overview of the business model characteristics

Social enterprises and their impact on consumers have been widely unexplored so far (Lee *et al.*, 2017). A large part of the existing studies has instead focused on business strategies, business development, social innovation, social value, public policy, finance and strategic differentiation between other business models (e.g. Zahra *et al.*, 2009; Di Domenico *et al.*, 2010; Teasdale, 2011; Roy *et al.*, 2014; Clark and Harrison, 2018; Gandhi and Raina, 2018). Others put their emphasis on conceptualizing and defining social enterprises and related forms (Zahra *et al.*, 2009; Defourny and Nyssens, 2010; Bacq and Janssen, 2011). A predominant part of the studies is of a descriptive and theoretical nature and thus lacks empirical evidence. The few existing empirical investigations are predominantly built upon qualitative methods like case study approaches (Granados *et al.*, 2011; Sassmannshausen and Volkmann, 2018). Still, there is a call for quantitative research to deepen and generalize the understanding of social enterprises instead of focusing on single cases (Sassmannshausen and Volkmann, 2018).

3.2.2 Sustainable Consumption and Consumer Wellbeing

Understanding Consumer Wellbeing

The concept of wellbeing has been examined for over five decades within the scope of positive psychology (Seligman *et al.*, 2005). Since then, the interest in research activities on wellbeing has spread to other research areas, such as economics, sociology, and consumer research (e.g. Ryan and Deci, 2001; Keyes *et al.*, 2002; Anderson *et al.*, 2013). There are two approaches to define wellbeing (Waterman, 1993; Keyes *et al.*, 2002; Nave *et al.*, 2008). Whereas the eudaimonic approach focuses on realizing human potentials, the hedonic approach equates wellbeing with happiness and pleasure (Ryan and Deci, 2001). To capture eudaimonic wellbeing, psychological wellbeing, as well as life satisfaction as one of the three dimensions of subjective wellbeing, are used (Ryan and Deci, 2001; Deci and Ryan, 2008). The remaining two dimensions of subjective wellbeing, positive feelings and the absence of negative feelings, are used to determine hedonic wellbeing (Deci and Ryan, 2008).

Several studies have already analyzed sustainable consumption considering consumer wellbeing or related constructs like life satisfaction, quality of life, or happiness (e.g. Brown and Kasser, 2005; Jacob *et al.*, 2009; Kasser, 2017; Schmitt *et al.*, 2018). Taking the concept of consumer wellbeing into account is a strategic gateway for sustainable marketing decisions (Lee *et al.*, 2002; Brown and Kasser, 2005; Sirgy and Lee, 2008). Previous studies have found a positive relationship between sustainable consumption as well as related behaviors and consumer wellbeing. For example, subjective wellbeing can partly be explained by environmentally sustainable behavior (Jacob *et al.*, 2009). Further, ecologically responsible behavior results in a higher level of subjective wellbeing (Brown and Kasser, 2005), and the purchase of environment-friendly products leads to a higher degree of life satisfaction (Xiao and Li, 2011). Apart from the consumer context, it has been found that being benevolent and making charitable contributions by social support or volunteering leads to wellbeing (Post, 2005; Borgonovi, 2008; Meier and Stutzer, 2008; Nelson *et al.*, 2016); moreover, pro-social spending enhances happiness and wellbeing

(Black and Cherrier, 2010; Dunn *et al.*, 2014). Other authors demonstrate that pro-environmental behavior can both decrease and increase consumer wellbeing (Venhoeven *et al.*, 2013).

While anti-consumption is still a pathway to live a more sustainable life, even sustainable consumers consume from time to time (Black and Cherrier, 2010). Thus, we draw on the previous findings and argue that the degree of consumer wellbeing is influenced by the business model a consumer buys his products or services from. Existing studies focus on life satisfaction as a dimension of subjective wellbeing; thus they consider wellbeing as the evaluation of one's life. In our study, we analyze consumer wellbeing after the purchase from different business models. We argue that this might evoke a rather moment-based facet of consumer wellbeing than life satisfaction, which might rather be the result of several events over a certain period of time. Following this reasoning and drawing on Diener *et al.*'s (2009) conceptualization of subjective wellbeing, we refrain from the dimension of life satisfaction and focus on the construct's more moment-based dimensions of pleasant and unpleasant feelings. Thus, we define consumer wellbeing as the pleasant and unpleasant feelings consumers have after purchasing from different business models. Using this definition, we look at consumer wellbeing through the hedonic lens and expand research that has focused primarily on fulfillment (Schmitt *et al.*, 2015).

Previous studies indicate that sustainable consumption positively influences consumer wellbeing (Brown and Kasser, 2005; Jacob *et al.*, 2009). Based on the differentiation of social enterprises from for-profit companies, we assume that purchasing from social enterprises is more related to sustainable consumption than purchasing from for-profit companies, and thus leads to a higher degree of consumer wellbeing. CSR and social enterprises both contribute to society. However, the social pursuit is more pronounced for social enterprises (Bhattacharya and Sen, 2004; Palakshappa and Grant, 2018), whereas CSR activities are often used for a company's strategic marketing orientation (Chernev and Blair, 2015) and

are, thus, often not perceived as credible (Skarmeas and Leonidou, 2013). Therefore, we assume:

H1: Buying from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing compared to buying from (a) for-profit companies, and (b) for-profit companies applying CSR activities.

In contrast to social enterprises, non-profit organizations aim to have a social impact without gaining any economic benefit. On the one hand, buying from a non-profit organization is more in line with pro-social behavior than buying from social enterprises. Thus, one might argue that buying from non-profit organizations might lead to a higher degree of consumer wellbeing than buying from social enterprises. On the other hand, social enterprises and their products and services possess an innovative character, and innovation is positively related to wellbeing and to social welfare (Dolan and Metcalfe, 2012; Binder, 2013; Engelbrecht, 2017). Following this, we argue that the innovative character of social enterprises might compensate for the aforementioned higher degree of consumer wellbeing when buying from non-profit organizations. More formally,

H1(c): Buying from social enterprises leads to an equal degree of consumer wellbeing compared to buying from non-profit organizations.

3.2.3 Consumer Perceptions of Business Models

How do consumers perceive the business models they buy their products from? Previous studies were built up on stereotype theory and found that consumers use the perception of warmth and competence to differentiate between for-profit and non-profit organizations (Aaker *et al.*, 2010). Non-profit organizations are seen as warmer, whereas for-profit organizations are perceived as more competent (Aaker *et al.*, 2010). The evaluation of warmth is associated with generosity, kindness, sincerity, and tolerance, whereas competence refers to confidence, competitiveness, and effectiveness (Fiske *et al.*, 2002). Aaker *et al.* (2010) show that consumers who judge a company to be competent display a higher purchase intention regarding the offerings of the company.

Warmth as a stereotype is associated with non-profit orientation (Aaker *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2017). Despite the fact that social enterprises follow a profit orientation as well, their overarching aim is the pursuit of a social mission. This stands in opposition to for-profit companies and for-profit companies with CSR activities, whose overarching goal is profit maximization. We therefore argue that social enterprises are perceived as warmer than the other two business models. Hence, we hypothesize:

H2: Buying from a social enterprise leads to a higher degree of perceived warmth of the company compared to buying from (a) for-profit companies, (b) for-profit companies applying CSR activities.

While social enterprises are characterized by a social mission with gaining profit, non-profit organizations solely focus on being generous without profit orientation. Thus, we argue that non-profit organizations are perceived as warmer than social enterprises:

H2(c): Buying from social enterprises leads to a lower degree of perceived warmth of the company compared to buying from non-profit organizations.

Competence as a stereotype is associated with profit orientation (Aaker *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2017). Apart from the fact that social enterprises are characterized by a lower profit orientation in comparison to for-profit companies and for-profit companies with CSR activities, all three business models are characterized by profit orientation. Therefore, the perception of competence is present for all three business models. Strategic innovation orientation and innovative offerings can also lead to a high level of perceived competence (Danneels, 2002; Rosenbusch *et al.*, 2011). Social enterprises incorporate an innovative character and therefore we assume that the lower profit orientation is compensated and leads to an equal perception of competence:

H3: Buying from social enterprises leads to an equal degree of perceived competence of the company compared to buying from (a) for-profit companies, and (b) for-profit companies applying CSR activities.

In contrast, non-profit organizations do not aim to generate profit and, thus, are perceived as less competent than social enterprises:

H3(c): Buying from social enterprises leads to a higher degree of perceived competence of the company compared to buying from non-profit organizations.

We expand the research of Aaker *et al.* (2010) and Lee *et al.* (2017) by assuming that the perception of warmth and competence are not only used to differentiate between specific business models, but also function as drivers of consumer wellbeing. Together with our prior reasoning on the influence of buying from different business models on the company's perception of warmth and competence, we hypothesize:

H4: Perceptions of a company's warmth positively mediate the effect of purchasing from social enterprises (vs. (a) purchasing from for-profit companies, (b) for profit-companies with CSR activities) on consumer wellbeing. At the same time, there is no mediation effect through the perceptions of a company's competence.

H4(c): Perceptions of a company's warmth negatively mediate the effect of purchasing from social enterprises (vs. purchasing from non-profit organizations) on consumer wellbeing. At the same time, perceptions of a company's competence positively mediate the effect of purchasing from social enterprises (vs. purchasing from non-profit organizations) on consumer wellbeing.

3.2.4 Existential Guilt as a Boundary Condition to Consumer Perceptions of Companies

We argued previously that buying from social enterprises (compared to buying from the two for-profit companies) had a positive influence on consumer wellbeing as well as on the perception of warmth of a company and an equal influence on the perception of competence of a company. However, we suggest that there might be factors that have an influence and either enhance or mitigate the impact of buying from different business models.

We argue that consumers' feelings of guilt are such a factor. In literature, it is well documented that consumers display sustainable behaviors to show remorse and alleviate their feelings of guilt (e.g. Antonetti and Maklan, 2014). There are different types of guilt, such as anticipating, reactive or existential guilt (e.g. Izard, 1977; Huhmann and Brotherton, 1997). In the context of sustainable consumption and consumer guilt, literature often refers to the concept of existential guilt (Huhmann and Brotherton, 1997). We also use this concept and define existential guilt as the awareness of the difference in wellbeing between oneself and others. These negative feelings are a result of the perception of inequality between oneself and others (Ruth and Faber, 1988; Hibbert *et al.*, 2007; Basil *et al.*, 2008; Antonetti and Baines, 2015).

We argue that consumers with guilt feelings experience a reduction of these negative feelings after having bought from social enterprises (in contrast to a purchase from for-profit companies) because the social orientation of this business model attenuates consumers' perception of inequality in society (Antonetti and Baines, 2015). Building on this, we further argue, that consumers' experience of an alleviation of their guilt feelings leads to a more positive perception of the company, such as a higher warmth and competence perception, and to a higher degree of consumer wellbeing compared to consumers who did not feel existential guilt.

H5: Consumers who feel existential guilt (vs. no guilt) are more likely to perceive company's warmth and competence as well as consumer wellbeing after having bought from a social enterprise compared to having bought from for-profit companies.

3.2.5 Type of Offering as a Moderator of Consumer Wellbeing

There are mixed results whether the consumption of material goods or the consumption of experiences lead to a higher degree of wellbeing. Some studies found that consumers feel better when they buy experiences instead of material objects (e.g. van Boven and Gilovich, 2003; Carter and Gilovich, 2010). Conversely, other studies point to the superiority of materialistic purchases over experiential ones in this context (Weidman and Dunn,

2015). Other researchers discuss these findings by stating that the degree of consumer wellbeing is dependent on other factors like personality (e.g. Burroughs and Rindfleisch, 2002; Matz *et al.*, 2016). We consider the type of offering (product vs. service) as a moderator in our research model. We assume that the influence of buying from different business models on consumer wellbeing is not dependent on whether products or services are bought. More formally,

H6: The type of offering does not have an influence on the effect of buying from different business models on consumer wellbeing.

To test our hypotheses, four experiments were conducted. Figure 3-1 provides an integrated overview of our research model.

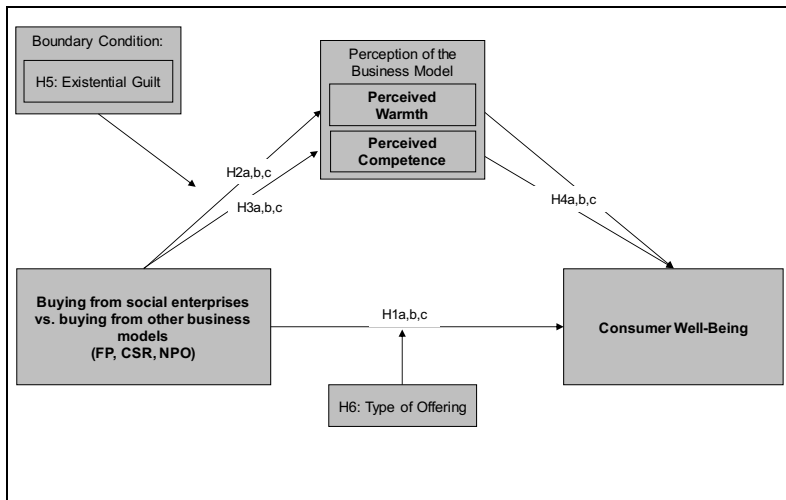


Figure 3-1: Overview of research model

3.3 Empirical Overview

Experiment 1 assesses the impact of buying from different business models on consumer wellbeing. The results demonstrate that buying from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing than buy-

ing from for-profit companies. Experiment 2 is, to a large extent, a replication of the first experiment; however, an additional business model (for-profit companies using CSR activities) and another offering are used. The findings confirm those of the first experiment, thus demonstrating the robustness of our results. Experiment 3 assesses the mechanisms underlying the impact between buying from different business models on consumer wellbeing, and examines the role of existential guilt as a boundary condition and different types of offering (products vs. services) as a moderating variable. The results provide evidence for the role of perceived company warmth as a mediator. At the same time, the findings do not reveal differences in the perception of a company's warmth and competence depending on consumer guilt feelings and types of offerings. Experiment 4 builds on the prior studies, but additionally considers non-profit organizations as a fourth business model. By including non-profit organizations, both the perception of a company's warmth and the perception of a company's competence turn out to be mediators for the influence of buying from different business models on consumer wellbeing. Furthermore, the results clearly show the hybrid character which is often assigned to the business model of social enterprises. Table 3-2 provides an overview of the four experiments and the hypotheses they address.

Experiment	n	IV	DV	Hypotheses addressed and results
1	104	Business model (social enterprise vs. for-profit company)	consumer wellbeing	H1a: Yes
2	148	Business model (social enterprise vs. for-profit company vs. for-profit company applying CSR)	consumer wellbeing	H1a/b: Yes
3	570	Business model (social enterprise vs. for-profit company vs. for-profit company applying CSR) x guilt (existential guilt vs. no existential guilt) x type of offering (products vs. services)	consumer wellbeing, perceived warmth, perceived competence	H1a/b: Yes H2a/b: Yes H3a/b: Yes H4a/b: Yes H5: No H6: Yes
4	473	Business model (social enterprise vs. for-profit company vs. for-profit company applying CSR vs. non-profit organizations)	consumer wellbeing, perceived warmth, perceived competence	H1a/b/c: Yes H2a/b/c: Yes H3a/b/c: Yes H4a/b/c: Yes
IV = independent variable; DV = dependent variable				

Table 3-2: Overview of experiments and results of hypotheses testing

3.3.1 Experiment 1

Buying from different business models (social enterprises vs. for-profit companies) and its impact on consumer wellbeing

The objective of our first experiment was to examine whether buying from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing compared to buying from for-profit companies (hypothesis H1a).

3.3.1.1 *Method*

Participants. 104 Amazon Mechanical Turk (MTurk) members resident in the U.S. (42.3 % male, $M_{\text{age}} = 38.17$, $SD_{\text{age}} = 10.19$) completed the questionnaire for \$1.00.

Procedure and Measures. To test the hypothesis, we used a 1 x 2 (business model: social enterprise vs. for-profit company) between-subjects design. Based on our literature analysis on business model characteristics, we developed a scenario for each of the two business models in our experiment.⁶ In every scenario, a text about a fictitious company, the tour operator called FarAway, that offers long-distance journeys to countries all over the world, was presented to participants. Participants had to imagine that they had booked a holiday trip with this tour operator and that the price-performance ratio meets their requirements. In the social enterprise condition, FarAway was described as a company that pursued both social aims and profit targets, however the pursuit of social aims was prioritized. More precisely, participants were told that FarAway's social mission comprised the support of local tour guides who served as their local contacts on the ground and the guarantee for fair working conditions for those local tour guides. Additionally, to emphasize the environmentally-friendly and innovative character of social enterprises, participants were told that the company promoted environmental protection and, due to its social orientation, had been awarded the "prize for particularly innovative performance" by a national trade association. In the for-profit condition, FarAway was described as a company with the sole purpose of profit maximization. Participants had not been told anything, neither about a possible social aim, nor about a possible environmentally- friendly and innovative character of the company. Instead, it was stated that profits are distributed to shareholders, and used for further developing FarAway's travel products, as well as

⁶ To ensure the appropriateness of the scenarios, a pretest with $n = 28$ participants was carried out before running this experiment. All participants correctly identified the business model they were assigned to, thus, the scenarios proved to be appropriate.

for employee retention. Furthermore, bonus payments for employees are determined on the basis of FarAway's performance.

To measure consumer wellbeing, we drew on the scale of Positive and Negative Experience (SPANE) developed by Diener *et al.* (2009). As suggested by the authors of the scale, we calculated a score for positive experience and feelings (6 items; $\alpha = .97$), a score for negative experience and feelings (6 items; $\alpha = .96$), and an experience balance score as a combination of the two scores (basis of the experience balance score were the 12 items; $\alpha = .93$). Prior to the calculation of the scores, we converted the 10-point scales as proposed by Diener *et al.* (2009) to a seven-point Likert scale ranging from 1 – “low level of wellbeing” to 7 – “high level of wellbeing”, which allowed us to include the variable in our model. In contrast to Diener *et al.* (2009), in our study we focus on a momentary facet of consumer wellbeing rather than a period of time. Next, and again on 7-point scales, participants were asked to rate their perceptions of the company's social, environmental, and profit orientation as well as their perception of the company's innovativeness. All of these questions were used to check whether the manipulation of the business model was successful.

3.3.1.2 Results

Manipulation Check. A series of two-sample t-tests for equal means confirmed the efficacy of the manipulation of the business model. Participants described the business model in the social enterprise condition as significantly more social, environmentally-oriented, and innovative than the business model in the for-profit condition (social orientation: $M_{FP} = 2.89$, $SD = 1.58$ vs. $M_{SE} = 6.21$, $SD = .87$; $t(66.37) = -12.76$, $p < .001$; environmental orientation: $M_{FP} = 3.26$, $SD = 1.36$ vs. $M_{SE} = 6.07$, $SD = 1.02$; $t(81.65) = -11.65$, $p < .001$; innovativeness: $M_{FP} = 3.17$, $SD = 1.47$ vs. $M_{SE} = 5.98$, $SD = 1.07$; $t(79.72) = -10.91$, $p < .001$). As expected, participants assigned a significantly lower profit orientation to the social enterprise condition than participants in the for-profit condition (profit orientation: $M_{FP} = 6.54$, $SD = .86$ vs. $M_{SE} = 2.97$, $SD = 1.68$; $t(88.85) = -14.09$, $p < .001$).

Consumer Wellbeing. To test hypothesis H1a, a two-sample t-test for equal means was conducted. The analysis revealed that booking a holiday trip from a social enterprise leads to a higher degree of consumer wellbeing than booking the trip from a for-profit company ($M_{FP} = 4.36$, $SD = 1.29$ vs. $M_{SE} = 6.07$, $SD = .82$; $t(72.38) = -7.84$, $p < .001$).

3.3.1.3 Discussion

The results of the first experiment confirm hypothesis H1a. Hence, our assumption that buying from social enterprises leads to a higher consumer wellbeing than buying from for-profit companies, is supported. However, do these results also hold for companies with other offerings? Further, since a great number of for-profit companies has engaged in CSR activities recently (Chernev and Blair, 2015), does buying from social enterprises also leads to a higher level of consumer wellbeing compared to this business model (as proposed in hypothesis H1b)? Experiment 2 was designed to address these questions.

3.3.2 Experiment 2

Buying from different business models (social enterprises vs. for-profit companies vs. for-profit companies applying CSR activities) and its impact on consumer wellbeing

The purpose of this experiment was twofold. First, our objective was to replicate the experiment by using a company that is selling another offering. In doing so, we sought to examine whether the results of our first experiment could be confirmed and, thus, whether we could gain greater confidence in the generalizability of the results. Second, we wanted to differentiate more precisely between social enterprises and for-profit companies and included for-profit companies applying CSR activities as a third business model type. More specifically, we sought to test hypotheses H1a and H1b, proposing that buying from social enterprises leads to higher consumer wellbeing not only compared to for-profit companies (hypothesis H1a), but also compared to for-profit companies applying CSR activities (hypothesis H1b).

3.3.2.1 *Method*

Participants. Participants were 148 MTurk members living in the U.S. (52 % male, $M_{\text{age}} = 40.11$, $SD_{\text{age}} = 10.48$) receiving financial compensation (\$1.00).

Procedure and Measures. The experiment was a 1 x 3 (business model: social enterprise vs. for-profit company vs. for-profit company applying CSR activities) between-subjects design. Similarly to experiment 1, we developed a scenario for each of the three business models. This time, participants were asked to read a text about a fictitious smartphone producing company PhoneCall. Participants had to imagine that they had bought a smartphone from this company and that the price-performance ratio had met their requirements. In the social enterprise condition and analogous to experiment 1, PhoneCall was described as a company that aimed at social and profit targets, however, there was a prioritization on social aims. In more detail, participants were told that the company's mission comprises the use of conflict-free raw materials (raw materials from mines which are not participating in financing civil wars), the guarantee for fair working conditions for the production employees and the protection of the environment (e.g. recycling compatibility of the smartphones). The innovative character of this business model was again highlighted by emphasizing that PhoneCall had been awarded the "prize for particularly innovative performance" by a national trade association. In the for-profit condition and similarly to experiment 1, PhoneCall was described as a company whose focus is on profit maximization. The scenario did not provide any information about a possible social or environmental engagement or particular innovativeness of the company. But as in experiment 1, participants were told that profits are distributed to shareholders, and used for further developing smartphone production, as well as for employee retention. Furthermore, bonus payments for employees are determined on the basis of PhoneCall's performance. In the for-profit company applying CSR activities condition, PhoneCall was characterized as a company pursuing primarily profit maximization, similarly to the for-profit condition. However,

it was additionally described as a company that makes use of CSR activities with the intention of supporting society and environment. In more detail, it is essential for PhoneCall to represent the values of its shareholders, and to act in a socially and ecologically manner.

We measured consumer wellbeing similarly to experiment 1 (positive experience and feelings: $\alpha = .96$), negative experience and feelings: $\alpha = .93$; experience balance score as a combination of the two scores: $\alpha = .77$). Then, participants were asked to indicate their perceptions of the company's social, profit, and environmental orientation, as well as the perceived innovativeness of the company.

3.3.2.2 Results

Manipulation Check. To identify the manipulation of the business model, we conducted a series of ANOVAs. The results reveal that participants in the social enterprise condition ascribed a higher social and environmental orientation and a higher degree of innovativeness to this business model than those in the two for-profit conditions. Furthermore, participants assigned a significantly lower profit orientation to the social enterprise condition reported than participants in the for-profit conditions (see Table 3-3).

Business Model	Mean _{social} (SD)	Mean _{profit} (SD)	Mean _{environment} (SD)	Mean _{innovative} (SD)
Social enterprise (SE)	6.43 (.68)	2.95 (1.81)	6.27 (.88)	5.73 (1.13)
For-profit company (FP)	3.02 (1.81)	6.63 (.66)	3.30 (1.44)	3.75 (1.41)
For-profit company applying CSR activities (CSR)	5.85 (.83)	5.67 (1.21)	5.38 (1.08)	5.08 (1.29)
DV: Social orientation; $F(2,145) = 104.23, p < .001; \eta^2 = .59$ DV: Profit orientation: $F(2,145) = 108.81, p < .001; \eta^2 = .60$ DV: Environmental orientation: $F(2,145) = 82.96, p < .001; \eta^2 = .53$ DV: Innovativeness: $F(2,145) = 30.55, p < .001; \eta^2 = .30$				
DV: Dependent variable All means are significantly different from each other (all $p < .001$). Exceptions: 1. Difference Mean _{environment} between SE and CSR: $p < .01$; 2. Difference Mean _{innovative} between SE and CSR: $p = .07$				

Table 3-3: Manipulation check results (experiment 2)

Consumer Wellbeing. To test hypotheses H1a and H1b, a 1 x 3 ANOVA was conducted on consumer wellbeing. The results revealed that buying a smartphone from a social enterprise leads to a higher degree of consumer wellbeing than buying it from a for-profit company or from a for-profit company applying CSR activities ($M_{SE} = 6.06, SD = .85$ vs. $M_{FP} = 4.68, SD = 1.01$ vs. $M_{CSR} = 5.43, SD = .83$; $F(2, 145) = 28.90, p < .001$; $\eta^2 = .29$).

3.3.2.3 Discussion

In support of hypothesis H1a, the results provide strong evidence that buying from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing than buying from for-profit companies. The replication of the results of experiment 1 suggests that this effect not only holds true for a specific offering of a company. Thus, it seems to reflect a general impact that buy-

ing from social enterprises (vs. from for-profit companies) has on consumer wellbeing. The results also support hypothesis H1b. The findings suggest that purchasing from social enterprises does not only lead to a higher degree of consumer wellbeing compared to for-profit companies, but also compared to for-profit companies that display socially responsible behaviors.

However, what is the mechanism underlying the impact of buying from different business models on consumer wellbeing? As mentioned before, we theorize that this impact is linked with the different perceptions of the different business models (hypotheses H2, H3, H4). Furthermore, we argue that possible differences in the perception of the business models and in the degree of consumer wellbeing might be boosted by the feeling of existential guilt consumers have (hypothesis H5). In the first two experiments, we considered two different types of offerings (services and products). The results suggest that the impact of buying from different business models is independent of a company's type of offering. However, given the divergent results in literature on whether materialistic purchases (products) or experiential purchases (services) lead to a higher consumer wellbeing, we also sought to test whether differences in the degree of consumer wellbeing are dependent on of a company's type of offering (hypothesis H6). Finally, we used the scenario technique in our experiments by presenting a written text to participants and asking them to put themselves in the situation of having bought the specific offering. As this might have been a rather complex task for them, alternative techniques are worth considering. In experiment 3 we address these aspects.

3.3.3 Experiment 3

Business model perceptions as underlying mechanisms and existential guilt and type of offering as boundary conditions

The purpose of experiment 3 was threefold: First, we tested whether the impact of buying from different business models on consumer wellbeing is mediated by the different perception of the different business models.

Second, we examined existential guilt as a boundary condition for a different perception of the business models. Third, we considered the type of offering as a moderating variable and investigated if the results depend on whether products or services were bought.

3.3.3.1 *Method*

Participants. Again we recruited participants using MTurk. Participants received financial compensation for participation in the study (\$1.00). To avoid learning effects of the participants, we screened out persons that had already participated in the prior study. In sum, our sample consisted of 570 MTurk members resident in the U.S. (51.4 % male, $M_{\text{age}} = 40.40$, $SD_{\text{age}} = 11.07$).

Procedure and Measures. The experiment featured a 3 (business model: social enterprise vs. for-profit company vs. for-profit company using CSR activities) x 2 (existential guilt vs. no existential guilt) x 2 (products vs. services) between-subjects design. We used the same company description as in the first two studies (the smartphone producer PhoneCall and the tour operator FarAway). This time, however, we refrained from the scenario technique. Instead, we used explainer videos⁷ for each of the three business models and the two types of offerings as we considered them to reduce the complexity of our scenarios. In the videos, the companies were described verbally by a native English speaker as well as visually by using different pictures. Participants were randomly assigned to one of the six videos and asked to carefully watch the video. Furthermore, in the existential guilt condition, participants were presented a short text about social inequality in the world. To trigger feelings of existential guilt, the text highlighted the disparity between developed and developing countries and underlined that one major reason for the ongoing poverty in developing countries was people's behavior in the developed countries.

⁷ The explainer videos were provided by simpleshow (<https://simpleshow.com/de-de/>) and created by the tool mysimpleshow. Simpleshow creates explainer videos for companies and education institutions.

We used the same measurement for consumer wellbeing as before (positive experience and feelings: $\alpha = .97$, negative experience and feelings: $\alpha = .93$; experience balance score as a combination of the two scores: $\alpha = .81$). To measure the perception of warmth ($\alpha = .95$) and competence ($\alpha = .92$), we drew on the same scales used by Aaker *et al.* (2010). We also considered items to test whether the manipulations proved to be efficient. For all of the items, 7-point bipolar scales (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree) were used.

3.3.3.2 Results

Manipulation Check. The manipulation checks confirmed that participants in the social enterprise condition perceived the business model described as significantly more social, environmental and innovative and less profit-oriented than those in the profit-oriented business models (see Table 3-4). At the same time, participants assigned to the guilt condition felt more guilty than those in the non-guilt condition ($M_{\text{guilt}} = 2.17$, $SD = 1.53$ vs. $M_{\text{no_guilt}} = 1.85$, $SD = 1.32$; $t(555.54) = -2.68$, $p = .008$). As expected, participants in the service condition associated with the offering a higher degree of intangibility, experience, interaction and customization than those in the product condition (intangibility: $M_{\text{serv}} = 3.87$, $SD = 1.81$ vs. $M_{\text{prod}} = 2.34$, $SD = 1.59$; $t(563.82) = -10.74$, $p < .001$; experience: $M_{\text{serv}} = 5.58$, $SD = 1.59$ vs. $M_{\text{prod}} = 4.24$, $SD = 1.50$; $t(568) = -10.30$, $p < .001$; interaction: $M_{\text{serv}} = 4.48$, $SD = 1.59$ vs. $M_{\text{prod}} = 3.83$, $SD = 1.61$; $t(568) = -4.86$, $p < .001$; customization: $M_{\text{serv}} = 4.71$, $SD = 1.62$ vs. $M_{\text{prod}} = 3.53$, $SD = 1.57$; $t(568) = -8.88$, $p < .001$).

Business Model	Mean _{social} (SD)	Mean _{profit} (SD)	Mean _{environment} (SD)	Mean _{innovative} (SD)
Social enterprise (SE)	6.05 (1.07)	3.41 (1.86)	6.03 (1.02)	5.72 (1.19)
For-profit company (FP)	3.12 (1.73)	6.36 (1.11)	3.21 (1.55)	3.97 (1.73)
For-profit company applying CSR activities (CSR)	5.40 (1.23)	5.63 (1.19)	5.24 (1.28)	4.85 (1.49)
DV: Social orientation: $F(2,567) = 242.68, p < .001; \eta^2 = .46$ DV: Profit orientation: $F(2,567) = 225.90, p < .001; \eta^2 = .44$ DV: Environmental orientation: $F(2,567) = 244.13, p < .001; \eta^2 = .46$ DV: innovativeness: $F(2,567) = 67.13, p < .001; \eta^2 = .19$				
DV: Dependent variable All means are significantly different from each other (all $p < .001$).				

Table 3-4: Manipulation check results (experiment 3)

Consumer Wellbeing. To test hypotheses H1a and H1b, we ran an ANOVA. Given unequal variances, we applied the Welch test ($F(2, 376.36) = 46.49, p < .001; \eta^2 = .14$). As expected, buying a product or a service from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing compared to buying a product or a service from (a) for-profit companies ($M_{SE} = 5.88, SD = .99$ vs. $M_{FP} = 4.77, SD = 1.29, p < .001$) and from (b) for-profit companies applying CSR activities ($M_{CSR} = 5.30, SD = .106, p < .001$). Thus, hypotheses H1a as well as H1b are supported.

Perceived Warmth. To test hypotheses H2a and H2b, we again performed an ANOVA. Given unequal variances, we again had to use the Welch test ($F(2, 373.77) = 95.27, p < .001; \eta^2 = .26$). In support of hypotheses H2a and H2b, the results reveal that buying from social enterprises is associated with a higher degree of perceived warmth of the company compared to buying from (a) for-profit companies ($M_{SE} = 5.81, SD = 1.15$ vs. $M_{FP} = 3.85, SD = 1.65, p < .001$) and (b) for-profit companies applying CSR activities ($M_{CSR} = 4.98, SD = 1.31, p < .001$).

Perceived Competence. The results of an ANOVA also offer support for hypotheses H3a and H3b ($F(2, 567) = 1.71, p = .181; \eta^2 = .01$): there is no significant difference between the competence perception of social enterprises and for-profit companies (even when applying CSR activities) ($M_{SE} = 5.80, SD = 1.12$ vs. $M_{FP} = 5.62, SD = 1.05, p = .27; M_{CSR} = 5.62, SD = 1.04; p = .28$).

Mediation. As our independent variable consists of more than two categories (social enterprise, for-profit company, for-profit company applying CSR activities), we followed a multicategorical mediation analysis (PROCESS Model 4), using bootstrapping with 10,000 samples as proposed by Hayes and Preacher (2014) with perceived warmth and competence as mediators and consumer wellbeing as the independent variable. Table 3-5 provides a detailed overview of the results.

DV: Consumer Wellbeing								
Paths	Mediator 1: Perceived Warmth			Mediator 2: Perceived Competence				
	a_1	b_1	$a_1 \times b_1$	a_2	b_2	$a_2 \times b_2$	c	c'
SE (RV: FP)	1.96*	.47*	.92*	.17	.37*	.06	1.11*	.13
SE (RV: CSR)	.83*	.47*	.39*	.18	.37*	.07	.58*	.12
RV = Reference Variable; DV = Dependent Variable								
Paths: c = relative total effect of SE on consumer wellbeing; c' = relative direct effect of SE on consumer wellbeing; a_1 = relative effect of SE on perceived warmth; b_1 = effect of perceived warmth on consumer wellbeing; $a_1 \times b_1$ = relative indirect effect of SE on consumer wellbeing via mediator perceived warmth; a_2 = relative effect of SE on perceived competence; b_2 = effect of perceived competence on consumer wellbeing; $a_2 \times b_2$ = relative indirect effect of SE on consumer wellbeing via mediator perceived competence;								
* $p < .05$ (bias-corrected confidence interval using 10,000 bootstrapping samples).								

Table 3-5: Multicategorical mediation analysis results (experiment 3)

In support of hypothesis H4a, the results reveal a positive mediation effect of purchasing products from social enterprises on consumer wellbeing via the perception of warmth (relative indirect effect_{RV=FP} = .92; 95 % confidence interval [CI] = [.75, 1.09]; relative indirect effect_{RV=CSR} = .39; 95 % CI = [.26, .53]). As there is no relative direct effect of the independent variable on consumer wellbeing (relative direct effect_{RV=FP} = .13, $p = .12$; relative direct effect_{RV=CSR} = .12, $p = .09$), perceived warmth completely mediates the impact of the independent variable on consumer wellbeing. Also, in support of hypothesis H4b, no mediation effect was found via perceived competence (relative indirect effect_{RV=FP} = .06; 95 % CI = [-.01, .15]; relative indirect effect_{RV=CSR} = .07; 95 % CI = [-.02, .15]).

Moderated Mediation: Existential Guilt vs. No Guilt. Our first test of moderated mediation (multicategorical, PROCESS Model 7, using bootstrapping with 1,000 samples, Hayes (2013)) examined whether perceived warmth and competence, as well as consumer wellbeing, are contingent on consumers' feeling of existential guilt. The interaction effect between the independent variables (social enterprises, for-profit companies, for-profit companies applying CSR activities) and existential guilt was not significant, neither with regard to perceived warmth (interaction effect_{RV=FP} = .29; 95 % CI = [-.24, .82]; interaction effect effect_{RV=CSR} = -.03; 95 % CI = [-.60, .55]), nor with regard to perceived competence (interaction effect_{RV=FP} = -.18; 95 % CI = [-.59, .23]; interaction effect_{RV=CSR} = -.06; 95 % CI = [-.50, .38]). Thus, hypothesis H5 is not supported.

Moderated Mediation: Products vs. Services. Our second test of moderated mediation examined whether the influence of buying from different business models on consumer wellbeing is moderated by the type of offering (products vs. services). Using a multicategorical moderated mediation model with 1,000 bootstrapping samples (PROCESS Model 5) as proposed by Hayes and Preacher (2014), we tested for significant interaction effects between the independent variables (social enterprises, for-profit companies, for-profit companies using CSR activities) and the type of of-

fering. All of the interaction effects turned out to be insignificant, providing support for hypothesis H6 (interaction effect $_{RV=FP}$ = .09; 95 % CI = [-1.75, .36]; relative indirect effect $_{RV=CSR}$ = .07; 95 % CI = [-.21, .34].

3.3.3.3 Discussion

In this experiment we again found that a higher degree of consumer wellbeing emerges when having bought from social enterprises compared to for-profit companies (also compared to those applying CSR activities). Furthermore, a primary purpose of this experiment was to examine the underlying mechanisms of this impact on consumer wellbeing. As predicted in our hypothesis, the results reveal that buying from social enterprises (compared to buying from the other two business models) leads to a higher company warmth perception, which in turn contributes to a higher degree of consumer wellbeing. As expected, this mediating role of perceived warmth of a company was not found for the perceived competence of a company. The perception of company's competence does not depend on the business model a consumer buys its products from. Not supporting our hypothesis H5, differences in the perception of the companies and in consumer wellbeing do not depend on consumers' guilt feelings. Finally, as we did not find any significant differences between products and services, this experiment also provides support for the generalizability of the results across different types of offerings.

3.3.4 Experiment 4

The hybrid character of social enterprises

In the first three experiments we demonstrated that buying from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing (compared to buying products from for-profit companies). Furthermore, we identified the role of the company perception of warmth as a mediating variable. Given the hybrid character which is often assigned to social enterprises, the primary objective of experiment 4 was to provide empirical evidence for this hybrid position a social enterprise holds. For this purpose, we investigated the impact of purchasing from social enterprises on consumer

wellbeing by considering not only for-profit companies, but also non-profit organizations (hypotheses H1c, H2c, H3c, H4c), to consider business models along the continuum from purely economic to purely social (Galera and Borzaga, 2009; Wilson and Post, 2013).

3.3.4.1 *Method*

Participants. We conducted an online survey with a sample size of 473 participants (non-student sample; 44.8 % male, $M_{\text{age}} = 40.74$, $SD_{\text{age}} = 16.91$). To enhance external validity, we gathered data from a different cultural context and conducted the study in Germany.

Procedure and Measures. The experiment was a 1 x 4 (business model: social enterprise vs. for-profit company vs. for-profit company applying CSR activities vs. non-profit organization) between-subjects design. As before, we developed a scenario for each of the four business models. In every scenario, a text about a company, CUPA that sells cups, was presented to participants. In the social enterprise condition, CUPA was described as a company with a main focus on social issues, even though participants had been informed that the company also pursued profit targets. We also emphasized the environmental orientation of this company by mentioning the recyclability of the cups. Participants were told that CUPA supported owners of regional ceramics producing companies who were, due to age reasons, looking for a successor. CUPA supported them in finding an appropriate new owner of the company. To point to the innovative character of the company, participants read that the selection of the new owner for the ceramics company was based on a competition initiated by CUPA. In the non-profit organization condition, CUPA was described as an organization with a focus only on social aims. Participants were told that CUPA brought regional ceramics producing companies together with members of social institutions (e.g., members of retirement homes). With the support of CUPA, members of these institutions were given the possibility of participating in producing cups. In line with the characteristics of non-profit organizations, we did not mention any possible profit orientation of this organization. In the for-profit condition, CUPA was described

as a company whose purpose is to maximize profit. In line with the described characteristics of for-profit companies, we did not refer to either a possible social aim, or possible environmental activities of the company. This stands in contrast to the condition of a for-profit company applying CSR activities. Here, CUPA was again described as a company pursuing primarily profit maximization. However, the company was additionally characterized as a company following a certain social and environmental orientation by providing ecological balances and engaging in social and environmental sponsorship activities.

To measure consumer wellbeing and the perception of warmth ($\alpha = .91$) and competence ($\alpha = .86$), we drew on the same scales as before (positive experience and feelings: $\alpha = .96$, negative experience and feelings: $\alpha = .93$; experience balance score as a combination of the two scores: $\alpha = .82$). We also included items for testing the appropriateness of our manipulations.

3.3.4.2 Results

Manipulation Check. We ran several ANOVAs with the result that the business model in the social enterprise condition was perceived as significantly more social and environmental than the business models in the two for-profit conditions, but as less socially and environmentally oriented than the business model in the non-profit condition. Furthermore, participants assigned to the social enterprise condition reported a significantly higher profit orientation than participants in the non-profit condition and a lower profit orientation than the two for-profit business models. Finally, social enterprises were perceived as more innovative than the other three business models. Thus, the findings confirmed our manipulation of the participants (see Table 3-6).

Business Model	Mean _{social} (SD)	Mean _{profit} (SD)	Mean _{environment} (SD)	Mean _{innovative} (SD)
Social enterprise (SE)	5.93 (.71)	3.99 (.74)	5.49 (.95)	5.49 (.69)
Non-profit organization (NPO)	6.62 (.49)	1.41 (.49)	5.94 (1.00)	4.03 (1.61)
For-profit company (FP)	1.51 (.50)	6.65 (.48)	2.62 (1.03)	3.05 (1.36)
For-profit company applying CSR activities (CSR)	4.92 (.74)	5.45 (.83)	4.86 (1.09)	4.59 (1.09)
DV: Social orientation: $F(3,469) = 1214.40, p < .001; \eta^2 = .89$ DV: Profit orientation: $F(3,469) = 1425.17, p < .001; \eta^2 = .90$ DV: Environmental orientation: $F(3,469) = 188.49, p < .001; \eta^2 = .55$ DV: innovativeness: $F(3,469) = 54.19, p < .001; \eta^2 = .26$				
DV: Dependent variable All means are significantly different from each other (all $p < .001$). Exceptions: 1. Difference Mean _{environment} between NPO and CSR: $p < .05$; 2. Difference Mean _{innovative} between NPO and CSR: $p < .01$.				

Table 3-6: Manipulation check results (experiment 4)

Consumer Wellbeing. We performed an ANOVA using the Welch test given unequal variances ($F(3, 209,355) = 45.522, p < .001; \eta^2 = .28$). The results indicate that buying a product from social enterprises results in a higher degree of consumer wellbeing compared to buying a product from (a) for-profit companies ($M_{SE} = 5.60, SD = .65$ vs. $M_{FP} = 4.42, SD = 1.01, p < .001$) and of (b) for-profit companies applying CSR activities ($M_{CSR} = 5.26, SD = .79, p = .003$). Given the p-level higher than .05, we found no difference in the degree of consumer wellbeing between buying a product from a social enterprise compared to buying a product from a non-profit organization ($M_{NPO} = 5.80, SD = .64, p = .09$). Hence, hypotheses H1a, H1b as well as H1c are supported.

Perceived Warmth. To test hypotheses H2a, H2b and H2c, we again referred to the Welch test ($F(3, 215.910) = 194.926, p < .001; \eta^2 = .55$). The

results of the ANOVA showed that buying a product from social enterprises is associated with a higher degree of perceived warmth of the company compared to buying a product from (a) for-profit companies ($M_{SE} = 5.20$, $SD = .81$ vs. $M_{FP} = 2.65$, $SD = .94$, $p < .001$) and (b) for-profit companies applying CSR activities ($M_{CSR} = 4.60$, $SD = 1.04$, $p < .001$). We also found a significant difference between the level of perceived warmth in the social enterprise condition vs. in the non-profit organization condition. As expected, the results revealed that buying a product from social enterprises leads to a lower degree of the perceived warmth of a company than buying from non-profit organizations ($M_{SE} = 5.20$, $SD = .81$ vs. $M_{NPO} = 5.61$, $SD = .79$; $p = .002$). Hence, hypotheses H2a, H2b and H2c are supported.

Perceived Competence. As expected, the ANOVA ($F(3, 469) = 9.948$, $p < .001$; $\eta^2 = .06$) reveals that there is no significant difference between the competence perception of social enterprises and for-profit companies (even when applying CSR activities) ($M_{SE} = 4.94$, $SD = .89$ vs. $M_{FP} = 4.90$, $SD = 1.04$, $p = .99$; $M_{CSR} = 4.97$, $SD = 1.02$; $p = .99$). Furthermore, purchasing from social enterprises leads to a higher company perception of competence than purchasing from non-profit organizations ($M_{SE} = 4.94$, $SD = .89$ vs. $M_{NPO} = 4.42$, $SD = .99$, $p = .002$). Overall, hypotheses H3a, H3b and H3c are supported.

Mediation. To test the mediating role of perceived warmth and competence, we performed a multicategorical mediation analysis (PROCESS Model 4) using bootstrapping with 10,000 samples as proposed by Hayes and Preacher (2014). We considered purchasing from different business models (social enterprise, for-profit company, for-profit company applying CSR activities, non-profit organization) as the independent variable, perceived warmth and competence as the mediators, and consumer wellbeing as the dependent variable. Table 3-7 provides a detailed overview of the results.

Paths	DV: Consumer Wellbeing							
	Mediator 1:			Mediator 2:				
	Perceived Warmth			Perceived Competence				
	a ₁	b ₁	a ₁ x b ₁	a ₂	b ₂	a ₂ x b ₂	c	c'
SE (RV: FP)	2.55*	.24*	.61*	.04	.21*	.01	1.18*	.56*
SE (RV: CSR)	.60*	.24*	.14*	-.02	.21*	-.01 *	.34*	.20*
SE (RV: NPO)	-.41*	.24*	-.10*	.53*	.21*	.11*	-.20*	-.22*

RV = Reference Variable; DV = Dependent Variable

Paths: c = relative total effect of SE on consumer wellbeing; c' = relative direct effect of SE on consumer wellbeing; a₁ = relative effect of SE on perceived warmth; b₁ = effect of perceived warmth on consumer wellbeing; a₁ x b₁ = relative indirect effect of SE on consumer wellbeing via mediator perceived warmth; a₂ = relative effect of SE on perceived competence; b₂ = effect of perceived competence on consumer wellbeing; a₂ x b₂ = relative indirect effect of SE on consumer wellbeing via mediator perceived competence;

* p < .05 (bias-corrected confidence interval using 10,000 bootstrapping samples).

Table 3-7: Multicategorical mediation analysis results (experiment 4)

Using for-profit companies and for-profit companies using CSR as reference variables, the results reveal a positive mediation effect of purchasing products from social enterprises on consumer wellbeing via the perception of warmth (relative indirect effect_{RV=FP} = .61; 95 % CI = [.40, .84]; relative indirect effect_{RV=CSR} = .14; 95 % CI = [.08, .23]). Given the additional relative direct impact of purchasing from social enterprises on consumer wellbeing (relative direct effect_{RV=FP} = .56; relative direct effect_{RV=CSR} = .20), perceived warmth has the function of a partial mediator. In contrast, the findings do not provide empirical evidence for a mediation effect via perceived competence (relative indirect effect_{RV=FP} = .01; 95 % CI = [-.06, .07]; relative indirect effect_{RV=CSR} = -.01; 95 % CI = [-.06, .05]). Hence, hypotheses H4a and H4b are supported.

Using non-profit organizations as a reference variable, the results show a negative mediation effect of purchasing from social enterprises on consumer wellbeing via the perception of warmth (relative indirect effect_{RV=NPO} = -.10; 95 % CI = [-.17, -.04]). Furthermore, the findings reveal a positive mediation impact via the perception of competence (relative indirect effect_{RV=NPO} = .11; 95 % CI = [.05, .18]). In combination, this supports hypothesis H4c. As the relative direct effect on consumer wellbeing proves to be significant as well (relative direct effect_{RV=NPO} = -.22), the results suggest that perceived warmth as well as perceived competence partially mediate the impact of purchasing from social enterprises (compared to purchasing from non-profit organizations) on consumer wellbeing.

3.3.4.3 Discussion

The main purpose of this experiment was to provide empirical evidence for the hybrid character which is often assigned to social enterprises. For this purpose, non-profit organizations as a fourth business model were included as an independent variable in our model. The results clearly demonstrate the hybrid position social enterprises hold: First, purchasing products from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing and perceived warmth than buying from for-profit companies, but to an equal degree of consumer wellbeing and to a lower degree of company warmth perception compared to non-profit organizations. Second, the findings reveal that buying from social enterprises results in an equal perception of competence compared to buying from for-profit companies, but to a higher level of perceived competence in comparison to non-profit organizations. Third, this hybrid position is also visible when looking at the mediation analysis. When purchasing from social enterprises, there is a positive mediation effect on consumer wellbeing via warmth when considering the two for-profit companies as reference variables, but a negative mediation effect when comparing social enterprises with non-profit organizations. In contrast, there is no mediation effect via perceived competence if buying from social enterprises is compared with the for-profit oriented business models; however, there is a positive mediation effect when looking at the comparison of social enterprises with non-profit organizations.

Furthermore, the findings confirm the results of the first three experiments and, thus, pave the way for a further generalization of the findings. Finally, the results of this experiment are in line with the aforementioned findings by Aaker *et al.* (2010) on the perception of for-profit vs. non-profit organizations: Social enterprises are perceived as warmer than for-profit companies, but as less warm than non-profit organizations; and they are perceived as equally competent than for-profit companies, but as more competent than non-profit organizations.

3.4 General Discussion

3.4.1 Theoretical Contributions

This paper extends prior research on sustainable consumption and consumer wellbeing by providing empirical evidence that buying products and services from social enterprises leads to a higher degree of consumer wellbeing than buying from other profit oriented companies. Thus, we contribute to consumer research in several ways.

First, our investigation is the first, to the authors' knowledge, to analyze whether buying products and services from social enterprises enhances consumer wellbeing in comparison to other business models. By doing so, we show that the business model of social enterprise has not only the potential to increase society's quality of life as a result of its social aim (Zahra *et al.*, 2009; Edwards-Schachter *et al.*, 2012; Vickers *et al.*, 2017), but also the wellbeing of its consumers. The distinction between social enterprises and for-profit companies, as well as for-profit companies applying CSR activities and non-profit organizations and its transfer to consumer research builds on an extensive literature review on social enterprises, as well as on pretested experimental scenarios; thus it extends the existing business model descriptions in consumer research (Aaker *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2017). Furthermore, by using the two dimensions of pleasant and unpleasant feelings of subjective wellbeing to measure consumer wellbeing, we extend previous studies which focus on life satisfaction instead of moment-based feelings, more precisely feelings after the purchase.

Second, we build on the work by Aaker *et al.* (2010) as well as Lee *et al.* (2017) by analyzing the perception of social enterprises regarding their warmth and competence. By doing so, we replicate the findings that profit-oriented companies are seen as competent and non-profit organization or companies with a strong social orientation as warm. Thus, we expand previous findings by demonstrating that social enterprises are perceived as relatively high in competence and warmth due to their hybrid character. Besides, we extend existing research by investigating the perception of a business model as a mediator on consumer wellbeing. We show that the perception of warmth of social enterprises mediates consumer wellbeing when considering the two for-profit companies as reference variables. Regarding previous research on how the feeling of charitable actions leads to a higher degree of consumer wellbeing (Dunn *et al.*, 2014; Nelson *et al.*, 2016), we extend these findings that the feeling of charitable actions could be related to the purchase of sustainable offerings and is expressed by the perception of warmth.

Third, we further investigated the role of existential guilt in the context of social enterprises and consumer wellbeing. Existential guilt is a driver of sustainable behavior (Han *et al.*, 2017). However, we show that consumers with guilt feelings are likely to perceive a company neither as warmer, nor as more competent, nor do they perceive a higher degree of wellbeing after having bought from a social enterprise compared to consumers who did not feel existential guilt. Thus, feelings of existential guilt seem to not increase consumer wellbeing when buying from social enterprises.

Fourth, we also contribute to the discussion in consumer research whether a materialistic or an experiential purchase has a stronger effect on consumer wellbeing (e.g. van Boven, 2005; Gilovich *et al.*, 2015; Guevarra and Howell, 2015). Materialistic purchase is related to the purchase of products, as it represents material possession. In contrast, experiential purchase is related to paying for an experience/service like a vacation trip (Guevarra and Howell, 2015). Our results show that there is no significant difference between the type of offering. Thus, the degree of consumer wellbeing is influenced by the different business models consumers buy

from, this influence is independently of whether products or services are bought.

Last, we expand research about social enterprises by empirically investigating social enterprises in comparison to other business models in consumer research. Using experimental research methods, we follow up on the call by Granados *et al.* (2011) and Sassmannshausen and Volkmann (2018) to conduct more quantitative research in this field.

3.4.2 Practical Implications

In addition to our theoretical contributions, our study provides practical implications for managers of social enterprises. First, companies, especially social enterprises, need to address their mission, objective, or vision regardless of the type of offering. The results of our experiments show that a description of a company regarding their objectives, and an explanation of how a company produces goods and services affects consumer wellbeing. Thus, managers should communicate their company's mission and objective in their advertisements. This holds especially true for companies with socially responsible behavior to evoke customers' perception of company warmth. Second, our research suggests that consumer wellbeing is an adequate key performance indicator for hybrid organizations or companies with social aims. Building on this and on the findings of our research, we encourage companies along the continuum from purely economic to purely social to implement consumer wellbeing in addition to other concepts used to measure consumers' perceptions. Finally, the studies show that the business model social enterprise is a win-win situation for both society and consumers. Social entrepreneurs have the challenge of obtaining the trust of potential investors or employees (Austin *et al.*, 2006; Doherty *et al.*, 2014). Our results assist them by demonstrating that first, social enterprises are seen to be as competent as for-profit companies, and thus, increase willingness to buy (Aaker *et al.*, 2010). Second, the social mission evokes the perception of warmth and leads to higher consumer wellbeing in comparison to other business models. To put it in a nutshell, our study emphasizes that the concept of social enterprises is designed to

pursue both, financial sustainability and social return. Hence, social enterprises are profitable for investors, foundations, existing companies, as well as policy makers. This research should encourage all mentioned stakeholders to invest in social enterprises and help to make the world a better place.

3.4.3 Limitations and Further Research

Our empirical work and the resulting limitations provide opportunities for further research. We used the experimental approach to analyze significant differences of consumer wellbeing resulting from the purchase from different business models. We provided generalizability of the results by considering different product and service offerings. However, in our experiments, participants had to imagine that they bought a product or service from the described situation. We tried to describe realistic scenarios that facilitate participants to put themselves into this situation, even though this might not have been an easy task for the participants, and thus, could have come along with biased results. Thus, the results need to be replicated in the field with real business models and real consumer experiences. Furthermore, we referred to products and services which are both high-involvement (smartphone, vacation trip) and low-involvement offerings (cups). However, we do not investigate whether there are differences in consumer wellbeing and warmth and competence perceptions between high- and low-involvement offerings. As there might be differences, we encourage research to take this into account in future studies and consider other and further products and services and analyze the difference between those. In our third experiment, we considered existential guilt as a possible driver of consumer wellbeing. However, our results did not show any influencing factor of existential guilt on consumer wellbeing. Thus, we encourage research to investigate other forms of guilt like anticipatory or reactive guilt in this context. Moreover, business sectors that have proven guilty in the past, like the fashion industry, should be taken into account.

References

- Aaker, J., Vohs, K.D. and Mogilner, C. (2010): Nonprofits Are Seen as Warm and For-Profits as Competent. Firm Stereotypes Matter, *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, No. 2, pp. 224-237.
- Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shira-hada, K. and Williams, J.D. (2013): Transformative Service Research. An Agenda for the Future, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 8, pp. 1203-1210.
- Antonetti, P. and Baines, P. (2015): Guilt in Marketing Research. An Elicitation-Consumption Perspective and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, No. 3, pp. 333-355.
- Antonetti, P. and Maklan, S. (2014): Feelings that Make a Difference. How Guilt and Pride Convince Consumers of the Effectiveness of Sustainable Consumption Choices, *Journal of Business Ethics*, Vol. 124, No. 1, pp. 117-134.
- Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship. Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-22.
- Bacq, S. and Janssen, F. (2011): The Multiple Faces of Social Entrepreneurship. A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23, No. 5-6, pp. 373-403.
- Basil, D.Z., Ridgway, N.M. and Basil, M.D. (2008): Guilt and Giving. A Process Model of Empathy and Efficacy, *Psychology and Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 1-23.
- Battilana, J. and Lee, M. (2014): Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises, *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, No. 1, pp. 397-441.
- Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2004): Doing Better at Doing Good. When, Why, and how Consumers Respond to Corporate Social Initiatives, *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 9-24.

- Binder, M. (2013): Innovativeness and Subjective Well-Being, *Social Indicators Research*, Vol. 111, No. 2, pp. 561-578.
- Binder, M. and Blankenberg, A.-K. (2017): Green Lifestyles and Subjective Well-Being. More about Self-Image than Actual Behavior?, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 137, pp. 304-323.
- Black, I.R. and Cherrier, H. (2010): Anti-Consumption as Part of Living a Sustainable Lifestyle. Daily Practices, Contextual Motivations and Subjective Values, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 9, No. 6, pp. 437-453.
- Borgonovi, F. (2008): Doing Well by Doing Good. The Relationship Between Formal Volunteering and Self-Reported Health and Happiness, *Social Science & Medicine*, Vol. 66, No. 11, pp. 2321-2334.
- Brough, A.R., Wilkie, J.E.B., Ma, J., Isaac, M.S. and Gal, D. (2016): Is Eco-Friendly Unmanly? The Green-Feminine Stereotype and Its Effect on Sustainable Consumption, *Journal of Consumer Research*, Vol. 43, No. 4, pp. 567-582.
- Brown, K.W. and Kasser, T. (2005): Are Psychological and Ecological Well-Being Compatible? The Role of Values, Mindfulness, and Lifestyle, *Social Indicators Research*, Vol. 74, No. 2, pp. 349-368.
- Burroughs, J.E. and Rindfleisch, A. (2002): Materialism and Well-Being. A Conflicting Values Perspective, *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 348-370.
- Carrigan, M., Szmigin, I. and Wright, J. (2004): Shopping for a Better World? An Interpretive Study of the Potential for Ethical Consumption within the Older Market, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 401-417.
- Carter, T.J. and Gilovich, T. (2010): The Relative Relativity of Material and Experiential Purchases, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98, No. 1, pp. 146-159.
- Chernev, A. and Blair, S. (2015): Doing Well by Doing Good. The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Research*, Vol. 41, No. 6, pp. 1412-1425.

- Choi, N. and Majumdar, S. (2014): Social Entrepreneurship as an Essentially Contested Concept. Opening a New Avenue for Systematic Future Research, *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, No. 3, pp. 363-376.
- Clark, C.M. and Harrison, C. (2018): Entrepreneurship. An Assimilated Multi-Perspective Review, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 11, No. 6, pp. 1-29.
- Dacin, M.T., Dacin, P.A. and Tracey, P. (2011): Social Entrepreneurship. A Critique and Future Directions, *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp. 1203-1213.
- Danneels, E. (2002): The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, pp. 1095-1121.
- Dart, R. (2004): The Legitimacy of Social Enterprise, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14, No. 4, pp. 411-424.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008): Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being. An Introduction, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-11.
- Dees, J.G. (1998): Enterprising Nonprofits, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 1, pp. 54-69.
- Dees, J.G. and Anderson, B.B. (2003): For-Profit Social Ventures, *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-26.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States. Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, pp. 32-53.
- Di Domenico, M., Haugh, H. and Tracey, P. (2010): Social Bricolage. Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 4, pp. 681-703.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, William, Kim-Prieto, Chu, Choi, D.-w., Oishi, S. and Michalos, A.C. (2009): New Measures of Well-Being, *Social Indicators Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 247-266.

- Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014): Social Enterprises as Hybrid Organizations. A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 4, pp. 417-436.
- Dolan, P. and Metcalfe, R. (2012): The Relationship Between Innovation and Subjective Wellbeing, *Research Policy*, Vol. 41, No. 8, pp. 1489-1498.
- Dunn, E.W., Aknin, L.B. and Norton, M.I. (2014): Prosocial Spending and Happiness, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 23, No. 1, pp. 41-47.
- Edwards-Schachter, M.E., Matti, C.E. and Alcántara, E. (2012): Fostering Quality of Life through Social Innovation. A Living Lab Methodology Study Case, *Review of Policy Research*, Vol. 29, No. 6, pp. 672-692.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- Engelbrecht, H.-J. (2017): The (Social) Innovation. Subjective Well-Being Nexus. Subjective Well-Being Impacts as an Additional Assessment Metric of Technological and Social Innovations, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 317-332.
- Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P. and Xu, J. (2002): A Model of (often mixed) Stereotype Content. Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, No. 6, pp. 878-902.
- Galera, G. and Borzaga, C. (2009): Social Enterprise. An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation, *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 210-228.
- Gandhi, T. and Raina, R. (2018): Social Entrepreneurship. The Need, Relevance, Facets and Constraints, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-13.
- Gilovich, T., Kumar, A. and Jampol, L. (2015): A Wonderful Life. Experiential Consumption and the Pursuit of Happiness, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 152-165.

- Granados, M.L., Hlupic, V., Coakes, E. and Mohamed, S. (2011): Social Enterprise and Social Entrepreneurship Research and Theory. A Bibliometric Analysis from 1991 to 2010, *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 198-218.
- Guevarra, D.A. and Howell, R.T. (2015): To Have in Order to Do. Exploring the Effects of Consuming Experiential Products on Well-Being, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 28-41.
- Han, H., Hwang, J. and Lee, S. (2017): Cognitive, Affective, Normative, and Moral Triggers of Sustainable Intentions Among Convention-Goers, *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 51, No. 1, pp. 1-13.
- Hayes, A.F. (2013): Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach, Guilford Press, New York, NY.
- Hayes, A.F. and Preacher, K.J. (2014): Statistical Mediation Analysis with a Multicategorical Independent Variable, *The British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 67, No. 3, pp. 451-470.
- Hibbert, S., Smith, A., Davies, A. and Ireland, F. (2007): Guilt Appeals. Persuasion Knowledge and Charitable Giving, *Psychology and Marketing*, Vol. 24, No. 8, pp. 723-742.
- Huhmann, B.A. and Brotherton, T.P. (1997): A Content Analysis of Guilt Appeals in Popular Magazine Advertisements, *Journal of Advertising*, Vol. 26, No. 2, pp. 35-46.
- Izard, C.E. (1977): Human Emotions, Plenum, New York.
- Jacob, J., Jovic, E. and Brinkerhoff, M.B. (2009): Personal and Planetary Well-Being. Mindfulness Meditation, Pro-environmental Behavior and Personal Quality of Life in a Survey from the Social Justice and Ecological Sustainability Movement, *Social Indicators Research*, Vol. 93, No. 2, pp. 275-294.
- Kasser, T. (2017): Living Both Well and Sustainably. A Review of the Literature, with some Reflections on Future Research, Interventions and Policy, *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical, and Engineering Sciences*, Vol. 375, No. 2095, pp. 1-13.

- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D. and Ryff, C.D. (2002): Optimizing Well-Being. The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, No. 6, pp. 1007-1022.
- Lee, D.-J., Sirgy, M.J., Larsen, V. and Wright, N.D. (2002): Developing a Subjective Measure of Consumer Well-Being, *Journal of Macromarketing*, Vol. 22, No. 2, pp. 158-169.
- Lee, S., Bolton, L.E. and Winterich, K.P. (2017): To Profit or Not to Profit? The Role of Greed Perceptions in Consumer Support for Social Ventures, *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 4, pp. 853-876.
- Luchs, M.G., Naylor, R.W., Irwin, J.R. and Raghunathan, R. (2010): The Sustainability Liability. Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference, *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 5, pp. 18-31.
- Mair, J. and Martí, I. (2006): Social Entrepreneurship Research. A Source of Explanation, Prediction, and Delight, *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 36-44.
- Matz, S.C., Gladstone, J.J. and Stillwell, D. (2016): Money Buys Happiness When Spending Fits Our Personality, *Psychological science*, Vol. 27, No. 5, pp. 715-725.
- Meier, S. and Stutzer, A. (2008): Is Volunteering Rewarding in Itself?, *Economica*, Vol. 75, No. 297, pp. 39-59.
- Mohr, L.A., Webb, D.J. and Harris, K.E. (2001): Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, No. 1, pp. 45-72.
- Nave, C.S., Sherman, R.A. and Funder, D.C. (2008): Beyond Self-Report in the Study of Hedonic and Eudaimonic Well-Being. Correlations with Acquaintance Reports, Clinician Judgments and Directly Observed Social Behavior, *Journal of Research in Personality*, Vol. 42, No. 3, pp. 643-659.
- Nelson, S.K., Layous, K., Cole, S.W. and Lyubomirsky, S. (2016): Do Unto Others or Treat Yourself? The Effects of Prosocial and Self-Focused Behavior on Psychological Flourishing, *Emotion*, Vol. 16, No. 6, pp. 850-861.

- Newholm, T. and Shaw, D. (2007): Studying the Ethical Consumer. A Review of Research, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 6, No. 5, pp. 253-270.
- Nicholls, A. (2010): Fair Trade. Towards an Economics of Virtue, *Journal of Business Ethics*, Vol. 92, No. S2, pp. 241-255.
- Olson, J.G., McFerran, B., Morales, A.C. and Dahl, D.W. (2016): Wealth and Welfare. Divergent Moral Reactions to Ethical Consumer Choices, *Journal of Consumer Research*, Vol. 42, No. 6, pp. 879-896.
- Palakshappa, N. and Grant, S. (2018): Social Enterprise and Corporate Social Responsibility, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 606-625.
- Post, S.G. (2005): Altruism, Happiness, and Health. It's Good to Be Good, *International Journal of Behavioral Medicine*, Vol. 12, No. 2, pp. 66-77.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. and Bausch, A. (2011): Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship Between Innovation and Performance in SMEs, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 4, pp. 441-457.
- Roy, M.J., Donaldson, C., Baker, R. and Kerr, S. (2014): The Potential of Social Enterprise to Enhance Health and Well-Being. A Model and Systematic Review, *Social Science & Medicine*, Vol. 123, pp. 182-193.
- Ruth, J.A. and Faber, R.J. (1988): Guilt. An Overlooked Advertising Appeal, *Conference of the American Academy of Advertising*, Austin, Texas, pp. 83-89.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2001): On Happiness and Human Potentials. A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 141-166.
- Sassmannshausen, S.P. and Volkmann, C. (2018): The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field, *Journal of Small Business Management*, Vol. 56, No. 2, pp. 251-273.

- Schmitt, B., Joško Brakus, J. and Zarantonello, L. (2015): From Experiential Psychology to Consumer Experience, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 166-171.
- Schmitt, M.T., Aknin, L.B., Axsen, J. and Shwom, R.L. (2018): Unpacking the Relationships Between Pro-environmental Behavior, Life Satisfaction, and Perceived Ecological Threat, *Ecological Economics*, Vol. 143, No. 1, pp. 130-140.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. and Peterson, C. (2005): Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions, *The American Psychologist*, Vol. 60, No. 5, pp. 410-421.
- Sirgy, M.J. and Lee, D.-J. (2008): Well-Being Marketing. An Ethical Business Philosophy for Consumer Goods Firms, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, No. 4, pp. 377-403.
- Skarmeas, D. and Leonidou, C.N. (2013): When Consumers Doubt, Watch Out! The Role of CSR Skepticism, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 10, pp. 1831-1838.
- Steiner, A. and Teasdale, S. (2017): Unlocking the Potential of Rural Social Enterprise, *Journal of Rural Studies*, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.12.021> [12.11.2018].
- Teasdale, S. (2011): What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses, *Public Policy and Administration*, Vol. 27, No. 2, pp. 99-119.
- van Boven, L. (2005): Experientialism, Materialism, and the Pursuit of Happiness, *Review of General Psychology*, Vol. 9, No. 2, pp. 132-142.
- van Boven, L. and Gilovich, T. (2003): To Do or to Have? That is the Question, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85, No. 6, pp. 1193-1202.
- Venhoeven, L., Bolderdijk, J. and Steg, L. (2013): Explaining the Paradox. How Pro-Environmental Behaviour can both Thwart and Foster Well-Being, *Sustainability*, Vol. 5, No. 4, pp. 1372-1386.
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L. and McMullin, C. (2017): Public Service Innovation and Multiple Institutional Logics. The Case of Hybrid

- Social Enterprise Providers of Health and Wellbeing, *Research Policy*, Vol. 46, No. 10, pp. 1755-1768.
- Waterman, A.S. (1993): Two Conceptions of Happiness. Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64, No. 4, pp. 678-691.
- Weidman, A.C. and Dunn, E.W. (2015): The Unsung Benefits of Material Things, *Social Psychological and Personality Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 390-399.
- Wilson, F. and Post, J.E. (2013): Business Models for People, Planet (& Profits). Exploring the Phenomena of Social Business, a Market-Based Approach to Social Value Creation, *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 3, pp. 715-737.
- Xiao, J.J. and Li, H. (2011): Sustainable Consumption and Life Satisfaction, *Social Indicators Research*, Vol. 104, No. 2, pp. 323-329.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. and Shulman, J.M. (2009): A Typology of Social Entrepreneurs. Motives, Search Processes and Ethical Challenges, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, pp. 519-532.
- Ziegler, R. (2017): Social Innovation as a Collaborative Concept, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 388-405.

4. Customer Service Wellbeing: Scale Development and Validation⁸

Abstract

Both researchers and practitioners increasingly recognize wellbeing of customers as a desirable outcome for business. However, in service science, a scale for measuring wellbeing in the service context, characterized by customer-employee interaction, has not yet been developed. Thus, the purpose of the present study is to develop a reliable and valid multidimensional scale of customers' perceived wellbeing through services with customer-employee interactions. This multidimensional scale incorporates the relevant dimensions of how wellbeing, caused by services or service situations, is expressed. Based on a comprehensive interdisciplinary literature review and Seligman's (2011) PERMA model, customer service wellbeing is conceptualized as a positive response resulting from the experiential, relational, processual and interactive character of a service or service situation with customer-employee interaction. Following established scale development procedures, the scale comprises five domains: positive emotions, engagement, relationship and meaning & accomplishment, and absence of negative emotions. Thus, customer service wellbeing as a positive response is affective and cognitive. Four studies are conducted, which show that the scale is reliable, valid, and distinct but related to other established service measures. Furthermore, customer service wellbeing affects customers' behavioral intentions and life satisfaction. Directions for further research on customer service wellbeing and managerial implications are discussed.

Keywords: service, wellbeing, scale development, wellbeing theory, multidimensional approach, transformative service research

⁸ Dieses Manuskript wurde in Allein-Autorenschaft verfasst.

4.1 Introduction

Human centricity is the new goal for companies as customers want to be recognized as individuals with unique needs instead of being a part of a customer target group where no or little attention is paid to specific person. Hence, a customer chooses solutions by companies that represents their values. Such companies are seen as change makers, which have the potential to make the world a little better (Kotler *et al.*, 2010). Thus, new businesses are well advised to consider the wellbeing of human beings instead of focusing on traditional marketing indicators like customer satisfaction or delight. Since human beings are getting in touch with services almost on a daily basis, and services are predominant in the world economy (Anderson *et al.*, 2013), taking customers' wellbeing into account is essential for service providers.

Regarding this, and initiated by the research stream “transformative service research” (TSR) (Ostrom *et al.*, 2015), wellbeing is becoming an increasingly desirable outcome for both private and public service providers. Instagram, for example, built up a wellbeing team, which aims to positively affect the mental health of teens and emphasizes the support of the community platform (Singh-Kurtz, 2018). The call for action is not only highly relevant for social media or digital services, but also for services with customer-employee interaction (Anderson *et al.*, 2013) for example in healthcare, financial services and retail.

Wellbeing is often associated with happiness and quality of life (Ryff and Keyes, 1995; Ryan and Deci, 2001; Deci and Ryan, 2008) and can be achieved by fulfilling basic and/or higher needs (Kuppelwieser and Finsterwalder, 2016). Besides the complex psychological construct wellbeing that considers a higher level of humans' wellbeing, and consumer wellbeing that focusses more on goods than on services, or on services that are related to a product (Sirgy *et al.*, 2007), as well as the high relevance of wellbeing in service research, there is no useful measurement reflecting wellbeing that is triggered by a service with customer-employee interaction. Instead, service researchers fall back on existing psychology and or-

ganizational behavior literature on wellbeing (Aker and Hani, 2011; Keyser and Lariviere, 2014; Martin and Hill, 2015; Sweeney *et al.*, 2015). These measurements of wellbeing refer to the overall life perception and evaluation. Since most individuals evaluate their life based on their health, these existing measurements of wellbeing and quality of life are applicable to the specific characteristics of health care services (Cohen *et al.*, 1996; Dagger and Sweeney, 2016), but do not yet provide an adequate measurement for other service industries with customer-employee interaction like trade and commerce, finance, communications or public services (Cheung *et al.*, 2017). Moreover, a specific service situation with customer-employee interaction is not transferable to the whole wellbeing of an individual (Dagger and Sweeney, 2016). Additionally, following the notion of Lee *et al.* (2002), which implies that consumer wellbeing covers satisfaction with the entire consumption process, in order to measure customer wellbeing in the service context, it is necessary to consider the service characteristics experience, interaction, process and relationship (Edvardsson *et al.*, 2005). Based on the work of Sirgy *et al.* (2007), which essentially contributes to consumer wellbeing, an extension of the construct of consumer wellbeing that covers deeper aspects of customers' wellbeing instead of solely focusing on satisfaction with consumption process, is still missing. Understanding how customers' perceived wellbeing from services or service situations with customer-employee interaction is expressed would provide useful insights to service science and practice (Anderson *et al.*, 2013; Ostrom *et al.*, 2015). A measurement of wellbeing that is applicable across all services with customer-employee interaction paves the way to compare the wellbeing of service customers across different service industries, different service organizations within one industry or various service offerings. This builds the basis for further investigation within TSR to explore how services need to be designed in order to contribute to an individuals' wellbeing through the perceived wellbeing from a service situation. Thus, the purpose of this current study is to develop a multidimensional scale for the measurement of customer service wellbeing in order to contribute to the discussion of wellbeing in the service context.

The paper follows the recommend structure for a scale development in marketing of Churchill, JR. (1979), Mackenzie *et al.* (2011), and DeVellis (2012) by first specifying the domain of customer service wellbeing. To specify the domain, it is necessary to start with a comprehensive interdisciplinary literature review of wellbeing from psychological and marketing science. This builds the basis for pointing out previous research on wellbeing in the service context. Based on an extensive literature review, customer service wellbeing is conceptualized and defined. Subsequently, a reliable and valid customer service wellbeing scale is empirically developed by passing qualitative, explorative and confirmatory stages. Eventually, new data is collected to test the developed customer service wellbeing scale. Before finally deriving further implications for practice and research, the results are presented and discussed.

4.2 Theoretical Framework

4.2.1 The Meaning and Measurement of Wellbeing in Psychology and Marketing

Wellbeing in Psychology

“What is the good life? It is pleasant, engaged, meaningful, achieving, and connected” (Seligman, 2011). Measuring, achieving and enhancing wellbeing is of keen interest for both practitioners and scientists, not only in the field of psychology but also for business (Ryan and Deci, 2001; Wooliscroft *et al.*, 2012). However, there is no common understanding of what wellbeing is. Some researchers are using happiness, quality of life and life satisfaction as synonyms of wellbeing, or these terms are even used interchangeably (Uysal *et al.*, 2016). Apart from concepts of objective wellbeing (GDP, income), physical wellbeing (physical health) and social wellbeing (belonging) (Keyes, 1998; Marks and Shah, 2004), two main traditions in psychology science were established: eudaimonic and hedonic wellbeing, which often refer to mental health (Ryan and Deci, 2001; Keyes *et al.*, 2002; Nave *et al.*, 2008). Whereas the eudaimonic view focusses on realizing human potentials, the hedonic approach suggests that wellbeing

consists of happiness and pleasure (Ryan and Deci, 2001). In more detail, psychological wellbeing is often referred to as eudaimonia, while subjective wellbeing is related to hedonism (Ryan and Deci, 2001). Psychological wellbeing comprises human development and challenging one's life (Ryff and Keyes, 1995; Keyes *et al.*, 2002), like self-acceptance, personal growth, autonomy, environmental mastery, positive relationships and purpose in life (Ryff, 1995). Consequently, psychological wellbeing is linked to positive functioning, self-realization or fulfillment of basic psychological needs (Ryff, 1995; Ryan and Deci, 2000). In contrast, subjective wellbeing covers the evaluation of a person's individual sense of their own happiness (Deci and Ryan, 2008), which is assessed by positive feelings, absence of negative feelings and life satisfaction in general (Diener, 1984). As a result, subjective wellbeing involves affective and cognitive components (Andrews and McKennell, 1980; Diener, 1984; Busseri and Sadava, 2011). The cognitive components capture evaluations of life satisfaction as well as emotional experience. In contrast, the positive and negative feelings as well as happiness, represent the affective component (Lyubomirsky and Lepper, 1999; Keyes *et al.*, 2002) and correspond to the hedonic view. While the cognitive assessment of a person's life is often stable, the affective state shows situational variations (Andrews and McKennell, 1980). Furthermore, factors like personality traits, income, culture and living conditions influence wellbeing (DeNeve and Cooper, 1998; Diener, 2000).

Although psychological and subjective wellbeing are two different concepts, there is evidence that they are related to each other (Keyes *et al.*, 2002), and the combination of both enables individuals to achieve the greatest wellbeing (Huta and Ryan, 2010). The fact that the eudaimonic and hedonic view are not mutually exclusive (Waterman, 1993; Ryan and Deci, 2000; Nave *et al.*, 2008) should be taken into account. Human beings who endeavor the eudaimonic state increase their hedonic wellbeing (King and Hicks, 2007). Trying to measure the overall wellbeing by solely one of the concepts is doomed to fail (Keyes *et al.*, 2002; Huta and Ryan, 2010; Huppert and So, 2013). Researchers therefore recommend to measure overall wellbeing multidimensionally (Diener *et al.*, 2010; Busseri and Sadava, 2011; Seligman, 2011; Huppert and So, 2013; Kern *et al.*, 2015).

Considering both traditions, individuals are able to achieve an optimum state of mental health, described as flourishing in positive psychology (Keyes, 2002). In more detail, to flourish implies living within an optimal range of positive affect and positive human functioning (Keyes *et al.*, 2002; Seligman, 2011). Therefore, flourishing is an indicator of a high level of wellbeing (Hone *et al.*, 2014). In psychology literature, different concepts of flourishing can be found (e.g. Keyes, 2002; Diener *et al.*, 2010; Seligman, 2011; Huppert and So, 2013), whereby affective, cognitive and goal-related behavioral components are included in distinct combinations (Hone *et al.*, 2014). Seligman (2011) as a pioneer of positive psychology, developed the PERMA model that exists of five elements: positive emotion (P), engagement (E), (positive) relationships (R), meaning (M) and accomplishment (A). Positive emotion includes good feelings of pleasure, warmth and comfort. Engagement means being in a flow, losing track of time and being one with the object. Positive relationship with others represents social belonging and feeling of social support and being loved. Meaning contains living a purposeful and valuable life. The last element, accomplishment, contains achievement, success and making progress towards your goals. Seligman (2011) states that wellbeing consists of these five measurable elements, whereby it is not defined by one or several elements standing by themselves in isolation, but all elements are intertwined and contribute to wellbeing. Furthermore, he emphasizes that “these elements, which we choose for their own sake in our efforts to flourish, are the rock-bottom fundamentals to human wellbeing” (Seligman, 2011).

It is explicitly stated that many concepts of wellbeing exist, but there is still no common understanding. Dodge *et al.* (2012) provide a definition of wellbeing, which is based on the existing literature. They state that individuals seek to balance their wellbeing to a set point between resources and challenges. Every time a person faces a challenge, imbalance between resources and challenges occur as long as the individual adjusts their resource to accomplish the new challenge (Dodge *et al.*, 2012).

In sum, wellbeing is multidimensional, dynamic in its nature and is influenced by external factors.

Consumer Wellbeing

Despite the range of conceptualizations and measurements of wellbeing in psychological science, the focus predominantly lies on assessing a person's life. The transformative consumer research (TCR) movement enhances the research field of consumer wellbeing in marketing and expands the focus by providing appropriate measurements for wellbeing in subordinate areas of life like leisure, work, family and health as well as consumer life experiences (Sirgy *et al.*, 2007; Wooliscroft *et al.*, 2012). Sirgy *et al.* (2007) provide an overview of a variety of conceptualizations of consumer wellbeing (CWB). Some researchers use the concepts of quality of life or life satisfaction as indicators for measuring CWB (Lee *et al.*, 2002; Neal *et al.*, 2004; Sirgy *et al.*, 2006; Grzeskowiak and Sirgy, 2007). Most conceptualizations do not explicitly differentiate between goods and services but represent wellbeing along the product lifecycle or consumption process (Lee *et al.*, 2002; Kim *et al.*, 2015). Since the service process is related to consumption, satisfaction with consumption is essential for services, whereas satisfaction with possession or disposition are not (Lee *et al.*, 2002). Furthermore, different theoretical approaches, like the bottom-up spillover model or the need hierarchy theory, are used to guide scale development of CWB. The bottom-up spillover theory constitutes that specific experiences affect overall life via sub-life domains like family, leisure and work (Diener, 1984; Sirgy, 2002; Neal *et al.*, 2004). In contrast, based on the need hierarchy theory, consumer goods and services that fulfill a wide range of human development needs are classified with high levels of CWB (Sirgy *et al.*, 2007). Both theoretical notions are applicable for service situations. Accordingly, concepts of CWB are used in different service industries like tourism, healthcare, retail and financial services (e.g. Neal *et al.*, 1999; Kim *et al.*, 2015; Tang *et al.*, 2016; Ekici *et al.*, 2017). Furthermore, there is a big debate whether experiential purchase has a stronger effect on wellbeing than materialism (e.g. van Boven and Gilovich, 2003; Guevarra and Howell, 2015). However, experiential purchase cannot be put on the same level with generic service situations. Experiential purchase like travel journeys or cultural experience rather focus on

personal experience than on service situations with customer-employee interaction.

In sum, the existing measurements of CWB and theoretical approaches provide a substantial foundation for measuring customers' wellbeing in service situations, but due to the special nature of services, the current measurements are not applicable for an assessment of perceived customer wellbeing across different service situations with customer-employee interaction.

4.2.2 The Role of Wellbeing in Service Science

Turning attention to service science literature, in addition to the CWB and TCR movement in marketing, the issue of transformative service research (TSR) is addressed (Ostrom *et al.*, 2015). Studies verify the hypothesis that service has the potential to enhance not only physical and social wellbeing, but also psychological wellbeing (Tang *et al.*, 2016; Anderson *et al.*, 2017). Some service researchers empirically investigate wellbeing as a service outcome in financial services, health care services and social services (e.g. Keyser and Lariviere, 2014; Mende and van Doorn, 2015; Dagger and Sweeney, 2016). All studies measure customers' perceived wellbeing by using happiness and wellbeing scales from psychological science, but fail to provide comparable results for different service industries. It is obvious that there is little research on wellbeing in service science, but the findings emphasize that a new measurement of wellbeing in service science is necessary (Grzeskowiak and Sirgy, 2007; Cheung *et al.*, 2017).

Therefore, five aspects of the existing measurements from psychology, marketing and service science that limit the generally accepted conceptualization of customers' perceived wellbeing in service situations with customer-employee interaction, are identified. First, the existing scales contain single elements like satisfaction, subjective or hedonic wellbeing or related constructs like happiness and quality of life rather than perceived overall wellbeing (Cheung *et al.*, 2017; Friman *et al.*, 2017; Sharma *et al.*, 2017). Even more, none of the scales used in services science is based on

theoretical notions of flourishing to capture all elements of wellbeing. Second, some scales rather focus on the effect of services on overall life satisfaction than on the perceived wellbeing triggered by the service situation with customer-employee interaction (Dagger and Sweeney, 2016; Uysal *et al.*, 2016). Third, most scales are bound to specific service industries like healthcare, tourism or financial services (Dagger *et al.*, 2016; Uysal *et al.*, 2016; Friman *et al.*, 2017). None of the scales provides an assessment of the expressed customer wellbeing caused by services or service situations that is valid for different service industries. Fourth, even though Edvardsson *et al.* (2005, p. 118) state that the basis for characterizing service is formed “by the interactive, processual, experiential, and relational nature”, the existing scales capture the service consumption process without focusing on or extending the process with special characteristics of services with customer-employee interactions (e.g. Lee *et al.*, 2002). To conceptualize wellbeing as an outcome of service situations with customer-employee interactions, it is necessary to point out the underlying service characteristics, since customer service wellbeing could occur during the service consumption process, through the service outcome, or by other factors like physical surroundings, skills of the employees and offerings. Lastly, existing scales miss to examine influencing factors on customer service wellbeing. Regarding service dominant logic, every service is co-created, whereby the intensity of customer-employee interaction differs and plays an essential role for wellbeing outcomes (Sharma *et al.*, 2017). Moreover, the degree of individual service ranges from standardized to customized (Anderson *et al.*, 1997), and also the customer is more emotionally or cognitively involved in the service offering. These are variables that need to be considered as possible influencing factors of customer service wellbeing.

Consequently, the proposed measurement seeks to address the limitations of existing wellbeing scales by measuring the perceived wellbeing of a customer in a service situation with customer-employee interaction. The new measurement aims to provide generalizability across various service situations by conceptualizing and operationalizing customer service wellbeing, and by considering service characteristics that are fundamental to

all services with customer-employee interaction. Additionally, the scale is tested for influencing factors.

4.3 Conceptualization of Customer Service Wellbeing

4.3.1 Definition of Customer Service Wellbeing

Based on SDL, mental wellbeing literature, PERMA model and CWB, customer service wellbeing should be viewed as a subjective, affective and cognitive evaluation of a service with customer-employee interaction. Therefore, *customer service wellbeing is defined as a positive response resulting from the experiential, relational, processual and interactive character of a service or service situation with customer-employee interaction. Customer service wellbeing as a positive response can be affective and cognitive and varies in intensity of positive emotions during the service process (P), engagement during the service process (E), positive relationship with service employee (R), service meaning (M) and service accomplishment (A). The duration of customer service-wellbeing can be short-term as well as enduring.*

After defining the focal construct, it is important to determine the dimensionality and the relationship of the components to the focal construct as well as to each other (Jarvis *et al.*, 2003; Mackenzie *et al.*, 2011). Due to the complexity of customer service wellbeing and the unique aspects of its characteristics, it should be modeled as multidimensional (Mackenzie *et al.*, 2011). The sub-dimensions are manifestations of the focal construct and the change in the focal construct causes a change in all sub-dimensions. Thus, customer service wellbeing constitutes a second-order construct that manifests in five reflective first-order constructs (Jarvis *et al.*, 2003).

4.3.2 Differentiation of Customer Service Wellbeing from Related Constructs

Customer service wellbeing goes much deeper than the traditional service questions and measurements of customer satisfaction and service quality

(Anderson *et al.*, 2013). The author assumes that customer service wellbeing is unique in its kind and can be distinguished from related service constructs like customer delight, customer satisfaction, and service experience. First, as defined, customer service wellbeing is characterized by both affective and cognitive aspects, whereas customer delight and service experience merely comprise highly affective arousal (Otto and Ritchie, 1996; Oliver *et al.*, 1997; Finn, 2005). Even though customer satisfaction contains both aspects, cognitive response is predominant (Finn, 2005). Second, customer delight and customer satisfaction are measurements of an overall service situation. In contrast, customer service wellbeing considers not only the overall evaluation of a service but also the interactive, relational, experiential and processual character of a service situation. Third, although service experience considers the service character as well, customer service wellbeing includes components of positive function that have the potential to endure over time. In contrast, service experience, as well as customer delight and service satisfaction, are short-term experiences.

4.4 Scale Development

4.4.1 Study 1: Item Generation

Following established scale development procedures by Churchill, JR. (1979), Mackenzie *et al.* (2011), and DeVellis (2012) (Table 4-1), the scale of customer service wellbeing was developed. On the basis of the conceptualization of customer service wellbeing and postulating an a priori multidimensional measurement, the next step was to undertake the process of item generation.

Scale development steps	Implementation
Specify domain of construct	Interdisciplinary literature review
Item generation	Study 1: qualitative study with n = 47 plus existing scales from literature review
Item refinement and validation	Study 2: expert evaluation with n = 12
Data collection and initial scale purification	Study 3: quantitative survey with n = 244 context = cross-sectorial survey
Data collection and second scale purification	Study 4: quantitative survey with n = 833; divided in subsample n1 = 197 and subsample n2 = 636 context = cross-sectorial survey

Table 4-1: Scale development procedure for customer service wellbeing

In a first step and in order to generate an adequate set of items, a qualitative study was conducted to explore what customers associate with wellbeing in the service context. Therefore, the interviews were divided into three parts: (1) participants were asked to define and describe wellbeing in their own words at a general level, (2) in order to ensure that the results are applicable to different service industry sectors, participants were asked to describe a service or service situation with customer-employee interaction in which they experienced wellbeing, and to portray how the customers' perceived wellbeing was expressed in the situation without employing pre-selected services by the researcher, (3) participants were requested to name adjectives that they associate with wellbeing that is evoked by a service characterized by customer-employee interaction. Overall, 47 in-depth interviews with customers (80.9 %) and experts from psychology and sociology were conducted. The sample reflects diversity in terms of gender (51.1 % male) and age (average: 35.9 years). Interviews lasted approxi-

mately 30 minutes; each was audio-recorded and transcribed. For the coding, the software MAXQDA was used. A mixture of inductive and deductive content analysis was performed (Elo and Kyngäs, 2008). First, the inductive approach yielded in more than 90 codes which were cumulated in six categories. Second, in the deductive approach, the resulted categories were partly renamed and assigned to the five aspects of Seligman's (2011) PERMA model. In addition, respondents stated that the absence of negative emotions is an expression of wellbeing in some service situations. Thus, reversed coded items of negative emotions were added. Based on the results and previous literature review, a six-dimensional conceptualization of customer service wellbeing is proposed.

In a second step, to enrich the comprehensive list of customer associations with service wellbeing, existing scales and measures from the interdisciplinary literature review of wellbeing in psychology, sociology, marketing and service were modified to fit the service context and added to the above generated item set (PANAS (Watson *et al.*, 1988), SWLS (Diener *et al.*, 1985), SPANE (Diener *et al.*, 2009), Flourishing Scale (Diener *et al.*, 2010), PWB (Ryff, 1995), Psychological Wellbeing Scale (Diener *et al.*, 2009)). These two sources, in-depth interviews and literature, resulted in an initial pool of 167 items with both positively and negatively worded items.

4.4.2 Study 2: Item Refinement and Validation

Next, to ensure content validity for the scale, 12 experts from marketing, service marketing and psychology were asked to review the initial set of items (Mackenzie *et al.*, 2011; DeVellis, 2012). First, scholars were provided with the underlying definition of the construct customer service wellbeing derived from the literature review. Second, experts were invited to assess the clarity, conciseness, specificity, and relevance of each item. On the basis of the expert judges, 106 items which rated as duplicate of an already existing item of the list, nonspecific, unclear or irrelevant by at least 36 % of the experts, were deleted. Furthermore, experts were asked to add items that may be relevant for the construct. Three more items were added. In total, the refined item set existed of 64 items.

4.4.3 Study 3: Data Collection and Initial Scale Purification

Statistical purification procedure was applied to reduce the initial item pool of 64 items and to constitute the underlying dimensions of customer service wellbeing (Churchill, JR., 1979; DeVellis, 2012). Participants ($n = 244$) were asked in an online survey to choose from a list or name a service situation with customer-employee interaction, in which they imagine to perceive wellbeing. To ensure generalizability of the scale, the list consists of ten service situations which were selected and discussed with service researchers before. Further, participants were requested to judge to which extent the 64 items describe the perceived wellbeing in the selected service situation. Items were measured with a seven-point intensity scale, ranging from 1 (not at all) to 7 (extremely). Items representing the absence of negative feelings were reversely coded and converted for the analysis. Again, the sample reflects diversity in terms of gender (44.7 % male) and age (average: 34.7 years). Before conducting exploratory factor analysis (EFA), one item with a mean below 4 was deleted. To identify the dimensionality of customer service wellbeing, factor analysis using varimax rotation was performed with the remaining 63 items. The extraction method of factor analysis considers the shared variance while revealing the underlying factor structure (Costello and Osborne, 2005) and varimax rotation was used regarding the PERMA model that each element can be seen in isolation, but wellbeing arises from its interrelations (Seligman, 2011). Eigenvalue greater than 1.0 resulted in a twelve factor solution, whereas scree test suggested seven factors with Kaiser-Meyer-Olin (KMO) tests of sampling adequacy (.920) and Bartlett's test of Sphericity ($\chi^2 = 11402.787$, $df = 1953$, and $p < .001$), indicating that factor analysis is appropriate. Several iterations of performing factor analysis were run, each encompassing statistical criteria (Costello and Osborne, 2005) for retention of items: first, communality greater than .5; second, factor loadings greater .5 and no cross-loadings greater .32. Performing another factor analysis with varimax rotation, this iterative process resulted in a five factor solution with eigenvalue greater 1.0 based on 23 items (explained variance 63.72 %). All Cronbach's alpha scores were above .7, providing satisfactory reliability (Nunnally, 1978). To further eliminate items, a stricter

loading criterion (greater than .69) was applied with the exception of factor five, for which a factor loading of .657 was allowed due to reasons of interpretation. Again, factor analysis with varimax rotation was performed. A final five-factor model with the remaining 16 items accounting for 65.49 % of the observed variance emerged ($KMO = .797$, $p < .001$). Due to the theoretical implication that the elements of PERMA need to be considered in isolation, but linked to each other (Seligman, 2011), another factor analysis with promax rotation was performed, using the 16 items and allowing the components to correlate. Five-factor structure was confirmed with an eigenvalue greater 1.0. Satisfactory level of internal reliability ($\alpha > .7$) as well as internal consistency (corrected item-to-total-correlation $> .5$) was given.

In total, the identified five-factor structure confirms the theoretical assumption of elements of PERMA, as well as the results from the qualitative study that the absence of negative feelings demonstrates an additional element. In comparison to PERMA, meaning and accomplishment represent one element for the focal construct customer service wellbeing instead of two distinct components. To conclude, the first factor comprises positive relationship with the service employee (4 items), the second factor focusses on service meaning and accomplishment (3 items), while the third factor involves positive feelings during the service process (3 items), the fourth factor encompasses service engagement (3 items), and the fifth factor involves absence of negative feelings during the service process (3 items) (Table 4-2).

	Items	SFL	α
Factor 2	Positive Emotions		.890
	During the service, I have a feeling of happiness.	.845	
	During the service, I experience pleasant feelings.	.786	
	During the service, I feel joy.	.894	
Factor 3	Engagement		.849
	During the service, I am interested.	.784	
	During the service, I am attentive.	.817	
	During the service, I am engaged.	.784	
Factor 1	Relationship		.880
	I have the feeling that the service provider/employee is interested in my request.	.764	
	I trust my service provider/employee.	.788	
	During the service, I feel that I am taken seriously.	.819	
	During the service I am treated fairly.	.772	
Factor 5	Meaning & Accomplishment		.789
	Throughout the service, I feel optimism.	.739	
	I have the feeling that, by making use of the service, I have done something important for me.	.702	
	After the service, I feel as if I have achieved something.	.655	
Factor 4	Absence of Negative Emotions		.788
	During the service I feel stressed.*	.660	
	Throughout the service, I have negative feelings.*	.780	
	During the service, I am embarrassed.*	.761	
Note. SFL = standardized factor loadings from EFA, * reversed coded item			

Table 4-2: Scale items and explorative factor analysis results

4.4.4 Study 4: Data Collection and Second Scale Purification

Data was collected via a market research agency in Germany, ensuring that the sample was representative for the national population in terms of gender, age, and education. Participants were asked to think of their last purchase of a service with customer-employee interaction. Respondents were free to either name a service that came to their mind or to choose from a list of ten service situations. The list was provided to ensure a range of services with low to high degree of customer-employee interaction, as well as a low to high degree of customization. The survey contained the 16 items of the customer service wellbeing scale, as well as measures to evaluate the validity of the scale. To increase reliability of the dataset, an instructional manipulation check (Oppenheimer *et al.*, 2009) was added (“If you read this question, please tick the answer “hardly”).

In total, 1005 questionnaires were completed. 172 respondents were excluded due to failing the instructional manipulation check and short duration time (< 2.5 minutes). Again, the sample ($n = 833$) reflects diversity in terms of gender (44.7 % male) and age (average: 49.1 years). Before assessing reliability and validity of the scale, the sample was randomly split into two subsamples ($n_1 = 197$ and $n_2 = 636$) using SPSS random case selection. As Mackenzie *et al.* (2011) propose, subsample 1 was used for development purpose, while the greater subsample 2 was used for validation. Since a greater sample size is preferable for nomological, discriminant, and convergent validity than for refining the scale (Hinkin, 1995), the sample was split in 1:4. Reversed items were converted.

Convergent and Discriminant Validity

In order to verify the dimensional structure resulting from study 1, exploratory and confirmatory studies were conducted with subsample 1 (45.2 % male; average age: 49.3 years) and 2 (44.5 % male; average age: 49.1 years) of study 4. Factor analysis using varimax rotation and limiting the number of factors to five confirmed the five factor solution for subsample 1 (explained variance 77.14 %; $KMO = .898$, $p < .000$) and subsample 2

(explained variance 74.39 %; KMO = .900, $p < .000$) with Cronbach's alpha $> .8$ and corrected item to total correlation $> .5$ for all factors. Next, confirmatory factor analysis (CFA) was performed using AMOS 25. Based on the modification indices, several residual error terms are allowed to covary. The results show that the five factor model fits the data very well for subsample 1 [subsample 2]: $\chi^2/df = 2.094$ [$\chi^2/df = 3.489$], $p < .001$, with the comparative fit index (CFI) = .964 [.972], the goodness of fit index (GFI) = .895 [.946], the standardized root mean square residual (SRMR) = .0456 [.0360], the root mean square error of approximation (RMSEA) = .075 [.063], all indicating acceptable fit (Hu and Bentler, 1998; Mackenzie *et al.*, 2011). Satisfactory reliability was demonstrated by factor loadings for 15 items above .7 and composite reliability above .8 for each factor (Bagozzi and Yi, 1988). Merely one indicator of the dimensions, namely absence of negative emotions, had a standardized factor loading below .7 in both subsamples, which can be explained by the conversion from a reverse coded item (Weijters and Baumgartner, 2012) and thus, was refrained from elimination to the strong loadings of the other items as well as the high composite reliability score. Next, convergent validity of the five factors was assessed and confirmed based on factor loadings ($> .4$) and average variance extracted (AVE $> .5$) (Table 4-4). Further, by using Fornell and Larcker (1981) criterion discriminant validity was verified, since AVE exceeds the squared correlations for all factors (Table 4-3).

Factor	Positive Emotions	Engagement	Relationship	Meaning & Accomplishment	Absence of negative emotions
Positive Emotions	.863 [772]				
Engagement	.119 [.215]	.689 [.614]			
Relationship	.310 [.203]	.106 [.206]	.807 [.778]		
Meaning & Accomplishment	.569 [.487]	.201 [.494]	.551 [.393]	.657 [.636]	
Absence of negative emotions	.231 [.178]	.105 [.063]	.585 [.460]	.387 [.192]	.613 [.627]
Note. All square cross-construct correlations are statistically significant ($p < .001$); AVE is shown on the diagonal					

Table 4-3: Discriminant validity and correlations of customer service wellbeing scale dimensions

Factor and items	SFL	CR	AVE
Positive Emotions		.949 [.910]	.862 [.772]
feeling of happiness	.927 [.853]		
pleasant feelings	.933 [.869]		
joy	.926 [.913]		
Engagement		.879 [.826]	.708 [.614]
interested	.883 [.844]		
attentive	.858 [.732]		
engaged	.780 [.770]		
Relationship		.944 [.933]	.808 [.778]
interested in customer request	.897 [.874]		
trust	.875 [.872]		
taken seriously	.966 [.901]		
fair treatment	.853 [.881]		
Meaning & Accomplishment		.852 [.839]	.659 [.636]
optimism	.862 [.839]		
do something important	.796 [.735]		
achieve something	.774 [.765]		
Absence of Negative Emotions		.821 [.832]	.613 [.627]
feeling of stress*	.569 [.632]		
negative feelings*	.833 [.838]		
embarrassed *	.906 [.883]		
Note. SFL = standardized factor loadings from CFA; CR = composite reliability; AVE = average variance extracted; * reversed coded item; [] = subsample 2			

Table 4-4: Scale items and confirmatory factor analysis results

Dimensionality of Customer Service Wellbeing

To verify the theoretical conceptualization that the customer service wellbeing scale presents a second-order latent construct with reflective indicators, as well as further validating the scale, different models were compared using subsample 2 ($n_2 = 636$). Thus, four models were analyzed by conducting a CFA: (1) null model, (2) second-order model with five sub-dimensions, (3) five-factor model correlated, and (4) one factor model. NFI, CFI, GFI, and RMSEA of model (3) and (4) showed superior fit. However, with regard to parsimony-adjusted normed fit index (PNFI) and parsimony-adjusted centrality fit index (PCFI), model (2) demonstrates the best fit, taking model complexity into account. The results (Table 4-5) confirm that a second-order model with five first-order factors represents customer service wellbeing. In addition, first validity and reliability for the second-order construct of model (2) was assessed (Mackenzie *et al.*, 2011). AVE of customer service wellbeing (AVE = .541) was calculated by “averaging the squared multiple correlations for the first order indicators”, and thus confirmed construct validity that a majority of the variance in the five factors is shared with customer service wellbeing (Mackenzie *et al.*, 2011, p. 313). According to Fornell and Larcker (1981), construct reliability of the second-order construct is given ($CR > .7$; $CR = .852$). Second, validity and reliability of the first-order sub-dimensions were verified. All “square of the sub-dimensions completely standardized loadings” and “squared multiple correlations for the sub-dimensions” (Mackenzie *et al.*, 2011, p. 315) are above .4 (Homburg and Giering, 1996), except the dimension absence of negative emotions. This can be justified with the reverse coded items (Weijters and Baumgartner, 2012). Consequently, model (2) is appropriate for further analysis.

Model	χ^2	d.f.	NFI	CFI	GFI	RMSEA	SRMR	PCFI	PNFI
(1) null model	7818.848	120			.251	.318			
(2) second- order model with five subdi- mensions	459.760	91	.941	.952	.916	.080	.0743	.722	.714
(3) five-factor model corre- lated	300.089	86	.962	.972	.946	.063	.0360	.697	.689
(4) one fac- tor model	1799.180	96	.770	.779	.719	.167	.1277	.623	.616

Table 4-5: Model fit comparison

Discriminant Validity of Related Constructs

With the aim to demonstrate that customer service wellbeing is on the one hand related to established constructs in service marketing, but on the other hand a statistically and conceptually distinct construct, discriminant validity was tested. According to the conceptualization of customer service wellbeing, the constructs of customer satisfaction, customer delight and service experience were chosen as similar constructs. Customer satisfaction was measured by three items adapted from Oliver (2010); the three item scale by Finn (2005) was used to measure customer delight, and the multi-dimensional scale of 23 items of service experience by Otto and Ritchie (1996) was applied and adapted to the research context. Reliability and validity were verified for all three constructs: customer satisfaction ($\alpha = .954$; CR = .954; AVE = .874), customer delight ($\alpha = .954$; CR = .954; AVE = .875), and service experience ($\alpha = .758$; CR = .810; AVE = .544). In a first step, pairwise chi-square difference tests were performed. The results demonstrate that customer service wellbeing is statistically significantly different from customer delight ($\Delta\chi^2 = 145.693$, $\Delta df = 1$, $p < .001$), as well as from customer satisfaction ($\Delta\chi^2 = 80.913$, $\Delta df = 1$, $p < .001$) and service experience ($\Delta\chi^2 = 13.588$, $\Delta df = 1$, $p < .001$). Second, following Mackenzie *et al.* (2011), a more stringent assessment was applied by analyzing the construct intercorrelation (γ). Customer delight and customer

service wellbeing have “significantly less than half of their variance in common” (p. 324) ($\gamma = .649$) and thus, discriminant validity can be confirmed. In contrast, the intercorrelation between customer satisfaction ($\gamma = .716$) as well as service experience ($\gamma = .800$) and customer service wellbeing are slightly above the recommended value of .71. Third, the stricter method of Fornell and Larcker (1981) was performed by analyzing whether the AVE of each construct is higher than the square correlation (γ^2) between the constructs. Discriminant validity could be verified between customer service wellbeing (AVE = .521) and customer delight (AVE = .875; $\gamma^2 = .376$), but neither between customer satisfaction (AVE = .875; $\gamma^2 = .806$), nor service experience (AVE = .539; $\gamma^2 = .846$) and customer service wellbeing. To further investigate if there is a crucial difference between these constructs, and which sub-dimensions of customer service wellbeing contribute to the research context in a special way, a hierarchical stepwise regression analysis was performed. Since service providers aim to maximize their profit, behavioral intentions was selected as one dependent variable, because customers’ loyalty as well as their willingness to pay can be seen as indicators for profit (Zeithaml *et al.*, 1996). As a second dependent variable, life satisfaction was chosen according to the bottom-up spillover theory, which constitutes that satisfaction with consumption is able to affect subordinate life domains (Diener, 1984). Two models for each outcome variable were tested twice. The first analysis included the sub-dimensions of service experience as model one, and the sub-dimensions of customer service wellbeing in model two. In turn, the second analysis replaces the factors of service experience by the indicators of customer satisfaction. Composite measures are used for customer satisfaction as well as for the sub-dimensions of both service experience and customer service wellbeing. In the first analysis, the sub-dimensions positive emotions, relationship, meaning & accomplishment, and absence of negative emotions are significantly positively related to both outcome variables and explain an additional 17.3 % of the variance of behavioral intentions and 2.5 % of satisfaction with life. In contrast, the second analysis demonstrates that engagement is significantly positively related to life satisfaction. In sum, the results of the hierarchical regression show that the

sub-dimensions of customer service wellbeing explain variance for satisfaction with life, as well as behavioral intentions beyond the explained variance by service experience and customer satisfaction. Thus, it can be concluded that customer service wellbeing contributes to service research due to its special character. The findings of both analyses reveal that each sub-dimension of customer service wellbeing is highly important and extends service science (Table 4-6).

	Behavioral intentions		Life satisfaction	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
<i>Service experience dimensions</i>				
Hedonics	.005 n.s.	.059*	.025 n.s.	-.063 n.s.
Peace of mind	.316***	.110***	.179***	.098*
Involvement	-.065***	.001 n.s.	.058 n.s.	.067 n.s.
Recognition	.526***	.141 ***	.026 n.s.	-.019 n.s.
<i>Customer satisfaction</i>	[.846***]	[.586***]	[.193***]	[.057***]
<i>Customer service wellbeing dimensions</i>				
Positive emotions		-.073** [-.038 n.s.]		.146** [.138**]
Engagement		-.045 n.s. [.006 n.s.]		.072 n.s. [.084*]
Relationship		.545*** [.235***]		-.002 n.s. [.001 n.s.]
Meaning & Accomplishment		.121*** [.107***]		-.055 n.s. [-.049 n.s.]
Absence of negative emotions		.088*** [.036 n.s.]		.126** [.136**]
R ²	.496 [.716]	.668 [.747]	.058 [.037]	.052 [.076]
Adjusted-R ²	.492 [.715]	.663 [.745]	.052 [.036]	.070 [.067]
F-value	154.979*** [1596.554***]	139.732*** [310.059***]	9.711*** [24.651***]	6.322*** [8.576***]
Note. standardized regression weights; [] = analysis 2; significant at *** p < .001, ** p < .05, * p < .1				

Table 4-6: Hierarchical regression analysis results

Nomological Validity

In order to verify nomological validity of the customer service wellbeing scale, it was analyzed in service situations which can be attributed to the subordinate life domains of customers, as well as the effect on customers' overall life domains. According to Leelanuithanit *et al.* (1991) and Sirgy *et al.* (2007) customer life domain is influenced by marketing activities as well as purchase experience. The latter comprises experience during the consumption process as well as other experiences like work, family and leisure. Thus, when applying the bottom-up spillover theory, it can be assumed that customer service wellbeing positively affects customers' behavioral intention through the service situation as well as their overall life satisfaction. In this context, the consequences of customer service wellbeing on behavioral intentions and satisfaction with life was analyzed. Furthermore, service specific situations as well as cognitive and emotional involvement of the customer were considered as antecedents of customer service wellbeing. According to Diener (1984) and DeNeve and Cooper (1998), personality traits influence wellbeing. They state that extraversion as well as agreeableness lead to positive impacts, whereas neuroticism is related to negative effects. Thus, the three personality traits are examined as moderators in the nomological network, suggesting that extraversion and agreeableness positively moderate the effect of customer service wellbeing on behavioral intentions and life satisfaction, while neuroticism negatively moderates the latter. The seven item scale of behavioral intention was adapted from Zeithaml *et al.* (1996), and the established satisfaction with life scale (SWLS) from Diener *et al.* (1985) was applied. A ten items scale of cognitive and emotional involvement was adapted from Zaichkowsky (1994). Two items were added to measure the service specific situation in the manner of customization and degree of interaction ("The service is very customized" and "The degree of interaction with the service employee is high"). Neuroticism, extraversion and agreeableness were measured by the short scale from Rammstedt *et al.* (2013). Subsample 2 was used to investigate the proposed relationships.

First, common method bias was examined using Harman's single factor test (Podsakoff *et al.*, 2003). By performing an explorative factor analysis, five factors with an eigenvalue above 1 were extracted, explaining 73.45 % of the total variance. The majority of the variance does not account for one general factor (highest variance of one factor is 43.60 %; < 50 %) and thus, common method bias does not compromise the nomological network. Second, reliability of the scales, convergent and discriminant validity of the dependent dimensions were analyzed and attested. All structural equation models (SEM 1- SEM 3) demonstrate an adequate model fit and also all regression weights are statistically significant (Table 4-7). The composite reliability of customer service wellbeing is above .8 for all SEM. To further analyze the service specific situation, the variables of customization and interaction degree of the service were added as antecedents in SEM 2. In SEM 3, the individual service specific involvement degree of the customer was examined. For all antecedents, median split was used to categorize low and high characteristics ($\text{customization}_{\text{high}} > 6.0$; $\text{employee interaction}_{\text{high}} > 5.0$; $\text{emotional involvement}_{\text{high}} > 5.75$; $\text{cognitive involvement}_{\text{high}} > 4.0$).

	Independent variable	Dependent variable					
		Customer service wellbeing		Behavioral intentions		Satisfaction with life	
		β^+	R ²	β^+	R ²	β^+	R ²
SEM 1	Customer service wellbeing			.884***	.782	.251***	.063
	model fit indices: $\chi^2/df = 4.642$; NFI = .900; CFI = .919; GFI = .841; RMSEA = .076; SRMR = .0670; PNFI = .797						
SEM 2	Customization	.269***	.397				
	Customer-employee interaction	.461***					
	Customer service wellbeing			.869***	.755	.244***	.060
	model fit indices: $\chi^2/df = 4.213$; NFI = .898; CFI = .920; GFI = .842; RMSEA = .071; SRMR = .0649; PNFI = .803						
SEM 3	Emotional involvement	.297***	.399				
	Cognitive involvement	.482***					
	Customer service wellbeing			.885***	.784	.249***	.062
	model fit indices: $\chi^2/df = 4.726$; NFI = .886; CFI = .907; GFI = .820; RMSEA = .077; SRMR = .0707; PNFI = .792						
Note. β^+ Standardized path coefficients; significant at *** $p < .001$, ** $p < .05$							

Table 4-7: Nomological network of customer service wellbeing

To investigate the multigroup moderation of the personality traits on the dependent variables, the median split was also used to build groups of high and low manifestations of the three personality traits (extraversion_{high} > 4.5; neuroticism_{high} > 3.5; agreeableness_{high} > 4.5). Before performing a multigroup analysis, configural and metric invariance was tested and confirmed. The configural invariance models fitted the data well (extraversion: $\chi^2/df = 2.907$, CFI = .913, RMSEA = .055; neuroticism: $\chi^2/df = 2.953$, CFI = .911, RMSEA = .056; agreeableness: $\chi^2/df = 3.051$, CFI = .907, RMSEA = .058) and all factor loadings are significant

($p < .001$). Metric invariance could be confirmed by either insignificant chi-square difference between unconstrained and measurement model and/or infinitesimal small difference in model fit indices (Steenkamp and Baumgartner, 1998). The results of the multigroup analysis show that extraversion does neither moderate customer service wellbeing on life satisfaction, nor on behavioral intentions ($p > .1$). In comparison, agreeableness moderates life satisfaction ($p = .063$; $\beta_{\text{low}} = .306^{***}$; $\beta_{\text{high}} = .135^{***}$), but not behavioral intentions ($p > .1$). Furthermore, neuroticism moderates behavioral intentions ($p = .04$; $\beta_{\text{low}} = .890^{***}$; $\beta_{\text{high}} = .868^{***}$), but not life satisfaction ($p > .1$).

The results verify nomological validity for customer service wellbeing and also highlight the effects on behavioral intentions as well as overall life satisfaction with consideration of personality traits.

Further Influencing Factors of Customer Service Wellbeing

According to psychological literature, wellbeing is influenced by demographic variables like gender and age (Diener, 1984). To test whether customer service wellbeing also significantly differs between gender and age, a structural equation model was assessed. The results reveal that customer service wellbeing is not influenced by gender ($\beta_{\text{female}} = .072$, $p = .096$). However, it is significantly affected by age ($\beta_{\text{age}} = .184$, $p < .000$). To look at the results in more detail, participants were classified into a young (< 30), middle (30-55), and old age group (> 55) and variance analysis was performed ($F(2, 227.862) = 9.446$, $p < .001$). The results show that the perception of customer service wellbeing of the older participants is significantly higher than that of individuals in the middle and younger age group ($M_{\text{young}} = 4.89$; $M_{\text{middle}} = 5.12$; $M_{\text{old}} = 5.36$, $p < .01$), but there is no significant difference between the young and middle age group ($p > .1$).

4.5 Conclusion

4.5.1 Discussion and Theoretical Implications

The measurement of customer service wellbeing developed in this study contributes in several aspects to the growing research body on wellbeing in the service context. First, customer service wellbeing was conceptualized by extending the present service literature with an interdisciplinary literature review combining both psychological science and marketing science with the perspective of service research. By doing so, the results revealed that previous studies in this context neither considered the special characteristics of a service and simultaneously wellbeing, nor the multidimensional structure of the wellbeing construct. The present paper bridges this gap and encourages researchers to take a more interdisciplinary perspective towards the field of wellbeing in service science. Second, to the authors' knowledge, this is the first study which transfers the PERMA model from Seligman (2011) to the service context. Thus, a multidimensional scale of customer service wellbeing, consisting of five dimensions (positive emotions, engagement, relationship, meaning & accomplishment, absence of negative emotions), was presented. A notable finding of the scale development procedure is that the absence of negative emotions is needed as a further autonomous sub-dimension. In contrast, service meaning and service accomplishment share one dimension. Third, due to the fact that the absence of negative emotions has been considered, and the scale was tested across different services with customer-employee interaction which are not merely positively afflicted, like healthcare or financial service, the scale is valid across different service industries. In this context it is vital to mention that even when the customer feels uncomfortable during the service process, the customer is able to achieve service wellbeing. Hence, the customer service wellbeing scale enables researchers to examine which service situation causes wellbeing and to what extent, what consequences might occur, and whether these change under the circumstances of specific service industries. Fourth, the present study shows that customer service wellbeing positively affects behavioral intentions as well as

satisfaction with life, and therefore supports the bottom-up spillover theory. A further interesting finding is that cognitive involvement has a stronger positive impact on customer service wellbeing than emotional involvement, although it could be assumed that customer service wellbeing is highly related to emotions. Furthermore, as proposed by existing literature, three personality traits (extraversion, neuroticism, agreeableness) are either strengthening or reducing the effect of customer service wellbeing on life satisfaction and behavioral intentions. In contrast to previous findings, extraversion does not moderate the relationship between customer service wellbeing and life satisfaction, and behavioral intentions respectively. Fifth, by applying hierarchical regression analysis, the present study demonstrates that customer service wellbeing explains further variance of behavioral intentions and life satisfaction than established constructs, even though they are strongly related to each other. It is noteworthy that the dimensions positive emotions, absence of negative emotions and engagement have a significant effect on life satisfaction and explain further variance compared to customer satisfaction as well as service experience. In contrast, the remaining dimensions relationship and meaning & accomplishment significantly affect behavioral intentions. Finally, this research widens the perspective of customer service wellbeing, and takes influencing factors into account by drawing upon psychological literature of wellbeing. Contrary to Diener (1984), females do not perceive a significantly higher customer service wellbeing than males. This result is in line with the study of Sirgy (2018) about material wellbeing. The theoretical hypothesis based on Campbell (1976), stating that customer service wellbeing is different between ages, could be confirmed. Particularly worth mentioning is that customers within the older age-group perceive significantly higher customer service wellbeing than customers of the middle and young age-group. In line with existing literature, the results confirm that customer service wellbeing is positively correlated with age in most life subdomains. This is a remarkable finding for two reasons. On the one hand, an over 40 year old finding could be verified, and on the other hand it demonstrates a distinction between customer service wellbeing and material wellbeing, where the effect of age is assumed to be U-shaped (Sirgy, 2018). The result suggests that customers with a higher age are rather able

to value the offered service as well as evaluate their own wellbeing in a positive way, unlike younger customers who used to be confronted with various service options, but nothing seems good enough.

In sum, the developed customer service wellbeing scale demonstrates internal consistency and proves to be a reliable and valid measurement scale. Comprising 16 items, the scale is easy to implement, applicable across different service industries, and provides a unique understanding of customers' perceived wellbeing through a service with customer-employee interaction.

4.5.2 Managerial Implications

The customer service wellbeing scale is not only highly relevant for theory, but will find demand for application for various service practitioners. In an increasingly fast-paced society expressed in a wide variety of service offers, it is fundamental to increase customers' service wellbeing, as it positively affects loyalty and the willingness to pay more, as well as satisfaction with life. The present research offers practical implications on three levels: (1) service employee level, (2) strategic company level, and (3) governmental level.

First, for service managers it is indispensable to know which service situation, or strictly speaking, which service characteristics trigger which dimension of the customer service wellbeing scale and cause the overall perceived customer service wellbeing in a certain way. The result of the present study shows that the degree of the customer-employee interaction has a greater effect on customer service wellbeing than the degree of customization of the offered service. Thus, service employees need to be well trained and well-prepared for the customer-employee interaction to be able to release positive emotions, engagement, positive relationship with the service employee, a sense of meaning as well as accomplishment of the service, and also to not trigger negative emotions. In more detail, positive emotions could be achieved by providing high service quality through a smooth service process as well as a nice tangible environment. In contrast, to prevent negative emotions, service employees need to actively express

their expertise and provide support or initiate redress in case of an error. The dimension engagement supports previous research, that customers need to be involved in the service provision process to achieve a higher customer wellbeing (e.g. Mende and van Doorn, 2015; Sweeney *et al.*, 2015). Next, service employees should build trust with their customers by understanding the customer needs to achieve positive relationships between customers and employees. To strengthen the customer-employee relationship, a specific contact person could be assigned to each customer. Finally, service employees should communicate the meaning of the service and to what extent the service can ease customers' life.

Second, at the strategic company level, service firms could build wellbeing teams which focus on increasing customers' service wellbeing. Those wellbeing teams can act as an interface between marketing, human resources, and business development. For instance, wellbeing teams could track the achieved customer service wellbeing across various customer groups classified by some customer characteristics like customer lifetime cycle, degree of involvement, or age. Based on this information, they are able to take actions regarding the design of services, attending to the specific needs of customers, service employee trainings, and enhancement of service offerings. Furthermore, the tracked customer service wellbeing can be used in services marketing communication as a hint for customers that the offered service is more than just satisfactory.

Beyond that, customer service wellbeing can be used as a new indicator of welfare for policy makers. This could be the starting point to build a new mindset by first considering sub-life domains, primary services that are provided by the government, like services of employment offices, public healthcare centers or education institutions, before capturing data about the overall life satisfaction. By spreading the customer service wellbeing index across public services, policy makers would be able to uncover and decide which subdomains are in need of action.

4.5.3 Limitations and Further Research

As any research project, the present study is not without limitations and encourages for further research. Testing the customer service wellbeing scale in a nomological network was restricted to a certain number of variables. Thus, further research is necessary to deepen the understanding of influencing factors, consequences and moderators as well as mediating effects. It could also be interesting to consider other factors while testing for the influence of demographics. For example, instead of using age per se, customers could be classified on the basis of the customer lifetime cycle. For service managers it is worth testing how customer service wellbeing affects customer lifetime value, and if customer service wellbeing has the potential to build up customer equity in comparison to customer delight or customer satisfaction. Although the present study confirms the bottom up spillover theory that subordinate life domains like service consumption affect overall life satisfaction, further examinations in a longtime study are needed to detect the influence of customer service wellbeing on quality of life or satisfaction with life over a longer period. Apart from the fact that the scale was developed carefully across various service industries, further studies could conduct data solely in public services. Furthermore, the surveys were conducted in one country and therefore fail to provide diversity in terms of culture and countries. How customer service wellbeing is perceived across different cultures and countries is an interesting subject in terms of international service collaborations as well as policy makers for public institutions. A further innovative approach would be to test whether the customer service wellbeing scale also accounts for employees and their leaders in the job context.

References

- Akter, S. and Hani, U. (2011): Modeling the Effects of Quality in a Transformative Health Service, *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 201*, pp. 1-9.
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability. Differences Between Goods and Services, *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.
- Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shira-hada, K. and Williams, J.D. (2013): Transformative Service Research. An Agenda for the Future, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 8, pp. 1203-1210.
- Anderson, S., Nasr, L. and Rayburn, S.W. (2017): Transformative Service Research and Service Design. Synergistic Effects in Healthcare, *The Service Industries Journal*, Vol. 38, No. 1-2, pp. 99-113.
- Andrews, F.M. and McKennell, A.C. (1980): Measures of Self-Reported Well-Being. Their Affective, Cognitive, and Other Components, *Social Indicators Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 127-155.
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- Busseri, M.A. and Sadava, S.W. (2011): A Review of the Tripartite Structure of Subjective Well-Being. Implications for Conceptualization, Operationalization, Analysis, and Synthesis, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 290-314.
- Campbell, A. (1976): Subjective Measures of Well-Being, *American Psychologist*, Vol. 31, No. 2, pp. 117-124.
- Cheung, L., McColl-Kennedy, J.R. and Coote, L.V. (2017): Consumer-Citizens Mobilizing Social Capital Following a Natural Disaster. Effects on Well-Being, *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 4/5, pp. 438-451.

- Churchill, G.A., JR. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 64-73.
- Cohen, S.R., Mount, B.M., Tomas, J.J.N. and Mount, L.F. (1996): Existential Well-Being is an Important Determinant of Quality of Life. Evidence from the McGill Quality of Life Questionnaire, *Cancer*, Vol. 77, No. 3, pp. 576-586.
- Costello, A.B. and Osborne, J.W. (2005): Best Practices in Exploratory Factor Analysis. Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 10, No. 7, pp. 1-9.
- Dagger, T.S. and Sweeney, J.C. (2016): The Effect of Service Evaluations on Behavioral Intentions and Quality of Life, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 3-18.
- Dagger, T.S., Sweeney, J.C. and Johnson, L.W. (2016): A Hierarchical Model of Health Service Quality, *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 123-142.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008): Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being. An Introduction, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-11.
- DeNeve, K.M. and Cooper, H. (1998): The Happy Personality. A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being, *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, pp. 197-229.
- DeVellis, R.F. (2012): Scale Development. Theory and Applications, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 26, 3. ed., Sage Publ, Thousand Oaks, Calif.
- Diener, E. (1984): Subjective Well-Being, *Psychological Bulletin*, Vol. 95, No. 3, pp. 542-575.
- Diener, E. (2000): Subjective Well-Being. The Science of Happiness and a Proposal for a National Index, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 34-43.

- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. and Griffin, S. (1985): The Satisfaction With Life Scale., *Journal of Personality Assessment*, Vol. 49, No. 1, pp. 71-75.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w. and Oishi, S. (2009): New Measures of Well-Being, in Diener, E. (Ed.), *Assessing Well-Being. The Collected Works of Ed Diener, Social Indicators Research Series*, Vol. 39, Springer, Dordrecht, pp. 247-266.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., Oishi, S. and Biswas-Diener, R. (2010): New Well-Being Measures. Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings, *Social Indicators Research*, Vol. 97, No. 2, pp. 143-156.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. and Sanders, L. (2012): The Challenge of Defining WellBeing, *International Journal of Wellbeing*, Vol. 2, No. 3, pp. 222-235.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Roos, I. (2005): Service Portraits in Service Research. A Critical Review, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 107-121.
- Ekici, A., Joseph Sirgy, M., Lee, D.-J., Yu, G.B. and Bosnjak, M. (2017): The Effects of Shopping Well-Being and Shopping Ill-Being on Consumer Life Satisfaction, *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 88, No. 3, pp. 333-353.
- Elo, S. and Kyngäs, H. (2008): The Qualitative Content Analysis Process, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 1, pp. 107-115.
- Finn, A. (2005): Reassessing the Foundations of Customer Delight, *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 103-116.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Friman, M., Gärling, T., Ettema, D. and Olsson, L.E. (2017): How does Travel Affect Emotional Well-Being and Life Satisfaction?, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 106, No. 1, pp. 170-180.

- Grzeskowiak, S. and Sirgy, M.J. (2007): Consumer Well-Being (CWB). The Effects of Self-Image Congruence, Brand-Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency, *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 2, No. 4, pp. 289-304.
- Guevarra, D.A. and Howell, R.T. (2015): To Have in Order to Do. Exploring the Effects of Consuming Experiential Products on Well-Being, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 28-41.
- Hinkin, T. (1995): A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations, *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 967-988.
- Homburg, C. and Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, *Marketing ZFP*, Vol. 18, No. 1, pp. 5-24.
- Hone, L.C., Jarden, A., Schofield, G. and Duncan, S. (2014): Measuring Flourishing. The Impact of Operational Definitions on the Prevalence of High Levels of Wellbeing, *International Journal of Wellbeing*, Vol. 4, No. 1, pp. 62-90.
- Hu, L.-t. and Bentler, P.M. (1998): Fit Indices in Covariance Structure Modeling. Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification, *Psychological Methods*, Vol. 3, No. 4, pp. 424-453.
- Huppert, F.A. and So, T.T.C. (2013): Flourishing Across Europe. Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being, *Social Indicators Research*, Vol. 110, No. 3, pp. 837-861.
- Huta, V. and Ryan, R.M. (2010): Pursuing Pleasure or Virtue. The Differential and Overlapping Well-Being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 11, No. 6, pp. 735-762.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. and Podsakoff, P.M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 199-218.

- Kern, M.L., Waters, L.E., Adler, A. and White, M.A. (2015): A Multidimensional Approach to Measuring Well-Being in Students. Application of the PERMA Framework, *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 10, No. 3, pp. 262-271.
- Keyes, C.L.M. (1998): Social Well-Being, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 61, No. 2, pp. 121-140.
- Keyes, C.L.M. (2002): The Mental Health Continuum. From Languishing to Flourishing in Life, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 43, No. 2, pp. 207-222.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D. and Ryff, C.D. (2002): Optimizing Well-Being. The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, No. 6, pp. 1007-1022.
- Keyser, A. de and Lariviere, B. (2014): How Technical and Functional Service Quality Drive Consumer Happiness, *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 30-48.
- Kim, H., Lee, S., Uysal, M., Kim, J. and Ahn, K. (2015): Nature-Based Tourism. Motivation and Subjective Well-Being, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 32, No. sup1, pp. 76-96.
- King, L.A. and Hicks, J.A. (2007): Whatever happened to "What might have been"? Regrets, Happiness, and Maturity, *The American Psychologist*, Vol. 62, No. 7, pp. 625-636.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010): Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kuppelwieser, V.G. and Finsterwalder, J. (2016): Transformative Service Research and Service Dominant Logic. Quo Vaditis?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 28, No. 1, pp. 91-98.
- Lee, D.-J., Sirgy, M.J., Larsen, V. and Wright, N.D. (2002): Developing a Subjective Measure of Consumer Well-Being, *Journal of Macromarketing*, Vol. 22, No. 2, pp. 158-169.
- Leelanuithanit, O., Day, R. and Walters, R. (1991): Investigating the Relationship between Marketing and Overall Satisfaction with Life in a

- Developing Country, *Journal of Macromarketing*, Vol. 11, No. 1, pp. 3-23.
- Lyubomirsky, S. and Lepper, H.S. (1999): A Measure of Subjective Happiness. Preliminary Reliability and Construct Validation, *Social Indicators Research*, Vol. 46, No. 2, pp. 137-155.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Podsakoff, N.P. (2011): Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research. Integrating New and Existing Techniques, *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp. 293-334.
- Marks, N. and Shah, H. (2004): A Well-Being Manifesto for a Flourishing Society, *Journal of Public Mental Health*, Vol. 3, No. 4, pp. 9-15.
- Martin, K.D. and Hill, R.P. (2015): Saving and Well-Being at the Base of the Pyramid, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 405-421.
- Mende, M. and van Doorn, J. (2015): Coproduction of Transformative Services as a Pathway to Improved Consumer Well-Being, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 351-368.
- Nave, C.S., Sherman, R.A. and Funder, D.C. (2008): Beyond Self-Report in the Study of Hedonic and Eudaimonic Well-Being. Correlations with Acquaintance Reports, Clinician Judgments and Directly Observed Social Behavior, *Journal of Research in Personality*, Vol. 42, No. 3, pp. 643-659.
- Neal, J.D., Sirgy, M.J. and Uysal, M. (1999): The Role of Satisfaction with Leisure Travel/ Tourism Services and Experience in Satisfaction with Leisure Life and Overall Life, *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 3, pp. 153-163.
- Neal, J.D., Sirgy, M.J. and Uysal, M. (2004): Measuring the Effect of Tourism Services on Travelers' Quality of Life. Further Validation. Quality of Life: Further Validation, *Social Indicators Research*, Vol. 69, No. 3, pp. 243-277.
- Nunnally, J.C. (1978): Psychometric Theory, *McGraw-Hill Series in Psychology*, 2. ed., McGraw-Hill, New York.

- Oliver, R.L. (2010): Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer, 2. ed., Taylor and Francis, Hoboken.
- Oliver, R.L., Rust, R.T. and Varki, S. (1997): Customer Delight. Foundations, Findings, and Managerial Insight, *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, pp. 311-336.
- Oppenheimer, D.M., Meyvis, T. and Davidenko, N. (2009): Instructional Manipulation Checks. Detecting Satisficing to Increase Statistical Power, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 45, No. 4, pp. 867-872.
- Ostrom, A.L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., Patrício, L. and Voss, C.A. (2015): Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 2, pp. 127-159.
- Otto, J.E. and Ritchie, J.R.B. (1996): The Service Experience in Tourism, *Tourism Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 165-174.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. and Podsakoff, N.P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research. A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903.
- Rammstedt, B., Kemper, C.J., Klein, M.C., Beierlein, C. and Kovaleva, A. (2013): A Short Scale for Assessing the Big Five Dimensions of Personality. 10 Item Big Five Inventory (BFI-10), *Methods, Data, Analyses*, Vol. 7, No. 2, S. 233-249.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2001): On Happiness and Human Potentials. A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 141-166.
- Ryff, C.D. (1995): Psychological Well-Being in Adult Life, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 4, No. 4, pp. 99-104.

- Ryff, C.D. and Keyes, C.L.M. (1995): The Structure of Psychological Well-Being Revisited, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, No. 4, pp. 719-727.
- Seligman, M.E.P. (2011): *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*, 1. ed., Free Press, New York.
- Sharma, S., Conduit, J. and Rao Hill, S. (2017): Hedonic and Eudaimonic Well-Being Outcomes from Co-Creation Roles. A Study of Vulnerable Customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 4/5, pp. 397-411.
- Singh-Kurtz, S. (2018): Instagram is Building a Team to Stop People from Feeling Bad on Instagram, <https://qz.com/quartz/1238074/instagrams-new-wellbeing-team-will-address-its-effect-on-mental-health/https://qz.com/quartz/1238074/instagrams-new-wellbeing-team-will-address-its-effect-on-mental-health/> [24.09.2018].
- Sirgy, M.J. (2002): The Psychology of Quality of Life, *Social Indicators Research Series*, Vol. 12, Kluwer Acad. Publ, Dordrecht.
- Sirgy, M.J. (2018): The Psychology of Material Well-Being, *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 13, No. 2, pp. 273-301.
- Sirgy, M.J., Lee, D.-J. and Kressmann, F. (2006): A Need-Based Measure of Consumer Well Being (CWB) in Relation to Personal Transportation. Nomological Validation, *Social Indicators Research*, Vol. 79, No. 2, pp. 337-367.
- Sirgy, M.J., Lee, D.-J. and Rahtz, D. (2007): Research on Consumer Well-Being (CWB). Overview of the Field and Introduction to the Special Issue, *Journal of Macromarketing*, Vol. 27, No. 4, pp. 341-349.
- Steenkamp, J.-B. and Baumgartner, H. (1998): Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 78-90.
- Sweeney, J.C., Danaher, T.S. and McColl-Kennedy, J.R. (2015): Customer Effort in Value Cocreation Activities, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 318-335.

- Tang, C., Guo, L. and Gopinath, M. (2016): A Social-Cognitive Model of Consumer Well-Being, *Journal of Service Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 307-321.
- Uysal, M., Sirgy, M.J., Woo, E. and Kim, H. (2016): Quality of Life (QOL) and Well-Being Research in Tourism, *Tourism Management*, Vol. 53, No. 1, pp. 244-261.
- van Boven, L. and Gilovich, T. (2003): To Do or to Have? That is the Question, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85, No. 6, pp. 1193-1202.
- Waterman, A.S. (1993): Two Conceptions of Happiness. Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64, No. 4, pp. 678-691.
- Watson, D., Clark, L.A. and Tellegen, A. (1988): Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect. The PANAS Scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, No. 6, pp. 1063-1070.
- Weijters, B. and Baumgartner, H. (2012): Misresponse to Reversed and Negated Items in Surveys. A Review, *Journal of Marketing Research*, Vol. 49, No. 5, pp. 737-747.
- Wooliscroft, B., Pancer, E. and Handelman, J. (2012): The Evolution of Consumer Well-Being, *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 4, No. 1, pp. 177-189.
- Zaichkowsky, J.L. (1994): The Personal Involvement Inventory. Reduction, Revision, and Application to Advertising, *Journal of Advertising*, Vol. 23, No. 4, pp. 59-70.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 31-46.

5. Fazit, Praxisimplikationen und Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf

5.1 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmarketing aus drei unterschiedlichen Perspektiven untersucht. Dabei bildeten das interne, externe und interaktive Dienstleistungsmarketing das Rahmenwerk für die Analyse von Wohlbefinden. Auf Basis der Konzepte des subjektiven (Diener, 1984; Diener *et al.*, 2009) sowie psychologischen Wohlbefindens (Ryff und Keyes, 1995), der Selbstbestimmungstheorie (Ryan und Deci, 2000) und der zwei Traditionen Hedonismus und Eudämonie (Ryan und Deci, 2001) sowie bisheriger Forschungsarbeiten wurden drei Hauptstudien in den drei aufgeführten Marketingperspektiven entwickelt. Die Erkenntnisse aus der Theorie sowie die empirischen Ergebnisse verdeutlichen die Relevanz des Einbezugs von Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße in das Dienstleistungsmanagement. Die Berücksichtigung der Erfolgsgröße Wohlbefinden im Dienstleistungskontext ermöglicht, die Gestaltung von nachhaltigen Dienstleistungen weiterzuentwickeln (Ostrom *et al.*, 2015; Field *et al.*, 2018), Dienstleistungen mit gesellschaftlicher Bedeutung und Wirkung zu fördern (Anderson *et al.*, 2013; Field *et al.*, 2018) sowie den Menschen mit seiner Persönlichkeit und seinen Bedürfnissen, anstatt nur den kalkulierbaren Konsumenten, in den Fokus seiner Geschäfte zu legen (Kotler *et al.*, 2010).

Das *erste Teilziel* umfasste die Untersuchung des Einflusses der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden aus der Perspektive des internen Dienstleistungsmarketing. Für die zielführende Erreichung erfolgte zunächst eine Systematisierung der Digitalisierung im Arbeitsumfeld anhand der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen für einen mittleren und hohen Grad der Digitalisierung sowie keinem digitalen Arbeitsumfeld. Auf Basis der Systematisierung wurde der Einfluss der Digitalisierung im Arbeitsumfeld auf das Mitarbeiterwohlbefinden analysiert. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Erfüllung

der Grundbedürfnisse nach Kompetenz, Autonomie und menschlichen Beziehungen bei einem hohen Grad der Digitalisierung im Arbeitsumfeld abnehmen im Gegensatz zu einem mittleren Grad oder keinem digitalen Arbeitsumfeld. Das subjektive Mitarbeiterwohlbefinden wird allerdings nicht durch die Digitalisierung im Arbeitsumfeld beeinflusst. Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass der Einbezug des psychologischen Mitarbeiterwohlbefindens über Mitarbeiterzufriedenheitsindikatoren hinaus einen Mehrwert als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement und -marketing liefert. Die Studie zeigt auf, dass die Erhebung von Mitarbeiterwohlbefinden ermöglicht, nachgelagerte Reaktionen des Mitarbeitenden zu begründen (Mehrabian und Russell, 1974). Wohlbefinden deckt als Messgröße durch seine Komplexität Mechanismen auf, die zwischen einfachen Pfaden bestehen (z. B. führt eine hohe Digitalisierung zu einer geringen Mitarbeiterzufriedenheit). Daraus lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten und weitere Stellschrauben identifizieren, um die Reaktion und das Verhalten von Mitarbeitenden weiter zu erklären sowie angenehme Arbeitsumfelder für Mitarbeitende und deren persönlichen Bedürfnisse zu schaffen.

Aus der Perspektive des externen Dienstleistungsmarketing wurde das *zweite Teilziel* erfolgreich bearbeitet. Die im Fokus stehende Analyse der Wirkung von Konsum von Leistungen von Social Enterprises auf das Kundenwohlbefinden im Vergleich zu anderen Geschäftsmodellen liefert wertvolle Erkenntnisse für die Wissenschaft. Erstens wird deutlich, dass der Kauf von Leistungen von dem Geschäftsmodell Social Enterprises im Gegensatz zu reinen profitorientierten Unternehmen und Unternehmen mit CSR-Aktivitäten das Wohlbefinden der Konsumenten erhöht. Darüber hinaus bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen dem Wohlbefinden der Konsumenten nach dem Kauf von Leistungen von Social Enterprises und Nonprofit-Organisationen. Die Forschungsarbeit gibt dementsprechend Aufschluss darüber, dass Social Enterprise nicht nur ein geeignetes Geschäftsmodell darstellt, um das Wohlbefinden der Gesellschaft sowie die Umwelt zu verbessern, sondern auch den Konsumenten selbst Wohlbefinden beschert. Zweitens bestätigen die durchgeführten Studien, dass Konsumenten die Stereotypen Warmherzigkeit und Kompetenz bei

der Wahrnehmung von Geschäftsmodellen heranziehen (Aaker *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2017). Ergänzend zeigt die Studie auf, dass Warmherzigkeit als Mediator für das Wohlbefinden der Kunden dient. Drittens erbringt der Beitrag Nachweis darüber, dass sowohl das Bewusstsein der Konsumenten über gesellschaftliche Missstände als auch die daraus resultierenden Schuldgefühle weder Treiber noch Hemmer für das Wohlbefinden der Kunden beim Kauf von Leistungen darstellen. Viertens zeigen die Ergebnisse auf, dass das Kundenwohlbefinden von der Mission beziehungsweise der Zielsetzung des Geschäftsmodells abhängig ist. Dabei treten keine signifikanten Unterschiede zwischen dem Wohlbefinden der Konsumenten nach dem Kauf von Produkten und Dienstleistungen auf. Diese Erkenntnis erweitert vor allem die Diskussion, ob der Konsum von materiellen Gütern im Gegensatz zu Erfahrungen das Wohlbefinden erhöht (z. B. Burroughs und Rindfleisch, 2002; Tatzel, 2002; Guevarra und Howell, 2015).

Der Wechsel zu der interaktiven Dienstleistungsmarketingperspektive diene zu Erreichung des *dritten Teilziels*. Hierbei wurde das Kundenwohlbefinden bei Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Dienstleistungskontext konzeptualisiert und operationalisiert und somit ein geeignetes Messinstrument erarbeitet. Das entwickelte Messinstrument *Customer Service Wellbeing* beinhaltet fünf Dimensionen: positive Emotionen während des Dienstleistungsprozesses, Engagement im Dienstleistungsprozess, Beziehungen zu den Dienstleistungsmitarbeitenden, Bedeutung und Zielerreichung der Dienstleistung und die Abwesenheit von negativen Emotionen während des Dienstleistungsprozesses. Darüber hinaus wurde die *Customer Service Wellbeing*-Skala für die Validierung in unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen und -situationen mit Kunden-Mitarbeiter-Interaktion getestet. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die *Customer Service Wellbeing*-Skala gegenüber bereits etablierten Größen wie Kundenzufriedenheit oder Kundenbegeisterung einen wichtigen Erklärungsbeitrag im Dienstleistungskontext aufweist. Die Studie leistet weiterhin eine wertvolle Erkenntnis im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion zu der *Bottom-Up Spillover*-Theorie (Diener, 1984; Sirgy *et al.*, 2007) und dem

vermuteten Zusammenhang, dass einzelne Konsumsituationen einen Effekt auf übergeordnete Lebensbereiche haben und somit zur Lebenszufriedenheit von Menschen beitragen.

5.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Im Rahmen von *Transformative Service Research* fordern Wissenschaftler eindringlich zu Handlung auf, um das Leben von Individuen, Gemeinschaften und Gesellschaften zu verbessern (Anderson *et al.*, 2013; Ostrom *et al.*, 2015). Allerdings geben wenige Studien konkrete Handlungsempfehlungen, die Erkenntnisse in wirksame Maßnahmen zu überführen. Dahingegen eröffnen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit neben Implikationen für die Wissenschaft auch signifikante sowie greifbare Praxisimplikationen. Im Folgenden werden für das interne, externe und interaktive Dienstleistungsmarketing eingängige Umsetzungsvorschläge dargestellt, die Argumente für die Einführung von Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße in Dienstleistungsunternehmen bekräftigen.

(1) Implikationen für das interne Dienstleistungsmarketing

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen auf, dass die Betrachtung des Mitarbeiterwohlbefindens im internen Dienstleistungsmarketing zum Unternehmenserfolg beiträgt. Im Hinblick auf organisationale und strukturelle Veränderungen im Arbeitsumfeld durch die Digitalisierung sowie Servicetransformation wird die Bedeutung der Betrachtung des Mitarbeitenden als Mensch mit seiner individuellen Persönlichkeit an dieser Stelle verdeutlicht. So haben beispielsweise Ingenieure im Rahmen der Servicetransformation mit der Herausforderung zu kämpfen, dass sie nicht mehr für einen traditionellen Produktanbieter arbeiten, der seine Produkte oder Maschinen verkauft, sondern Lösungsbündel als Dienstleistung anbietet (Vandermerwe und Rada, 1998; Baines *et al.*, 2009). Weiter werden durch die Digitalisierung Arbeitsprozesse von Maschinen übernommen, die früher Mitarbeitende ausgeführt haben. Solche Veränderungen verunsichern Mitarbeitende in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit, eigene Kompetenz und Wertschätzung (Vieitez *et al.*, 2010; Ayyagari *et al.*, 2011; Baesens *et al.*, 2016). Diese Unsicherheit mündet in Unzufriedenheit und

wirkt sich entlang der Service-Profit Chain negativ auf die Kundenzufriedenheit sowie auf die Unternehmensperformance aus (Heskett *et al.*, 1994). An dieser Stelle kann die Einbindung des Mitarbeiterwohlbefindens als Erfolgsgröße dienen und den negativen Kreislauf unterbinden (Gagné und Deci, 2005; Wright und Huang, 2012). Durch die Erhebung des Mitarbeiterwohlbefindens erlangt das Management Erkenntnisse über vorangehende Mechanismen, die zu einer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen. Diese Mechanismen spiegeln sich in dem psychologischen Wohlbefinden sowie der damit einhergehenden Erfüllung beziehungsweise Nichterfüllung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden wider. So können Manager ihren Mitarbeitenden gezielt Trainings anbieten, die sich auf die Erfüllung der spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden fokussieren. Dadurch erfahren Mitarbeitende Wertschätzung ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen und lernen selbst mit der Transformation des Unternehmens umzugehen und ihre Stärken gezielt einzusetzen. Empfehlenswert ist es, die Auswahl der Schulungen auf die Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeitenden anzupassen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass das Mitarbeiterwohlbefinden individuell für jeden einzelnen Mitarbeitenden erfasst wird und daraus Maßnahmen anhand von Coachings oder Weiterbildungen abgeleitet werden. So erfahren Mitarbeitende ein wertschätzendes Arbeitsklima sowie das Interesse an dem Menschen an dem Arbeitsplatz. Eine Wertschätzung im Arbeitsumfeld fördert die Motivation und erhöht die Produktivität. Entsprechend wird das Dienstleistungsunternehmen als Arbeitgeber attraktiver. Daraus ergeben sich auch eine geringe Mitarbeiterfluktuationsquote sowie ein Entgegenwirken des Fachkräftemangels.

In diesem Zusammenhang hat sich in den letzten Jahren eine Stelle als *Feelgood-Manager* etabliert. *Feelgood-Manager* werden mit dem Ziel eingestellt, das Mitarbeiterwohlbefinden zu erhöhen, indem eine Entwicklung einer wertorientierten Unternehmenskultur angestoßen wird (Gesing und Weber, 2017). Das Aufgabengebiet umfasst die Organisation von sozialen Events, Durchführung von Konflikttrainings, Sorgetragung der Work-Life Balance als Wohlfühl-Coach und Vertrauensansprechpartner

zugleich. Die meisten Stellen sind an das HR oder das betriebliche Gesundheitsmanagement geknüpft (Grube *et al.*, 2016; Gesing und Weber, 2017). Um allerdings eine organisationale sowie kulturelle Transformation von Unternehmen anzugehen, ist eine Anbindung an strategische Abteilungen empfehlenswert. Dementsprechend ist eine Erweiterung um strategische Felder des Aufgabengebiets eines *Feelgood-Managers* maßgeblich. Beispielsweise bedarf es einer Ausweitung der Schnittstelle zum Change Management. Hierbei ist es zweckmäßig, dass der *Feelgood-Manager* die Aufgabe der Motivation der Mitarbeitenden übernimmt, die Mitarbeitenden für den Veränderungsprozess befähigt und die Transformation in der Kultur etabliert, da der Mitarbeitende ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Veränderungsprozessen im Unternehmen darstellt (Kotter, 1995; Gareis, 2008).

Zusätzlich ermöglicht die Erhebung von Mitarbeiterwohlbefinden eine Identifikation von geeigneten Mitarbeitenden für das Konzept *Design Thinking*. Aus dem kreativen Ansatz *Design Thinking* sollen, basierend auf relevanten Nutzerbedürfnissen, Innovationen sowie Problemlösungen für Dienstleistungen und Produkte entstehen (Kerguenne *et al.*, 2017). Dabei tauschen Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen in interdisziplinären Teams ihr Wissen sowie ihre Sichtweisen untereinander aus. Daraus entsteht eine Fülle an Wissen, Ideen und Lösungskonzepten. Für solche Teams eignen sich vor allem Menschen mit einem T-Profil (Brown und Wyatt, 2010; Lewrick *et al.*, 2018). Darunter sind Mitarbeitende zu verstehen, die Spezialisten in ihrem Fachgebiet sind, z. B. Psychologie, BWL oder Maschinenbau, die sich gleichzeitig durch großes Interesse an anderen Themengebieten, Einfühlungsvermögen, Neugierde, Optimismus und Kommunikationsstärke auszeichnen (Brown und Wyatt, 2010). Da die Konzepte Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit eine kausale Beziehung zu Charakterstärken aufweisen wie zum Beispiel lebhaftem Engagement, Neugierde und Dankbarkeit (Waterman, 1993; Park *et al.*, 2004), ermöglicht die Erhebung des Mitarbeiterwohlbefindens, Mitarbeitende zu erkennen, die zum Erfolg von *Design Thinking* Teams beitragen können. Menschen mit einem hohen Grad an subjektiven und psychologischen Wohlbefinden sind eher in der Lage, sich auf neue Sachverhalte einzulassen,

und sind motiviert, sich durch Herausforderungen weiterzuentwickeln (Waterman, 1993; Ryan und Deci, 2001). So kann das Management seine Mitarbeitenden gezielt in solche Teams einbinden.

(2) Implikationen für das externe Dienstleistungsmarketing

Social Enterprises verfolgen soziale und umweltorientierte Ziele und tragen somit zum Wohlbefinden von Gesellschaften und Gemeinschaften bei (Zahra *et al.*, 2009). Der Kauf oder die Inanspruchnahme von Leistungen von Social Enterprises erhöht das Wohlbefinden der Konsumenten. Dementsprechend bringt das Geschäftsmodell Social Enterprise auf beiden Seiten Gewinner hervor: Gesellschaft und Konsumenten. Somit erfüllen Social Enterprises den Aufruf von Kotler *et al.* (2010), den Kunden als Mensch mit seiner Wertorientierung und seinem Wohlbefinden zu fokussieren. Daraus resultiert nicht nur ein Anreiz für Gründer, sich auf Social Enterprises zu konzentrieren, sondern auch für bereits etablierte Unternehmen ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. So ist es für Großkonzerne interessant, Schnittstellen zu Social Enterprises zu generieren. Dies kann in unterschiedlicher Form umgesetzt werden. Bildung von strategischen Netzwerkpartnern, Nutzung und Bereitstellung von geteilten Arbeitsplätzen, sogenannte *Coworking-Spaces* (Gandini, 2015), oder die Ausrichtung von Business-Plan-Wettbewerben stellen Möglichkeiten für bereits etablierte Unternehmen bereit, ihr eigenes Geschäftsmodell durch das Wissen und die Innovationskraft von Social Entrepreneurs zu bereichern (Zinke *et al.*, 2018). Der Austausch und die Zusammenarbeit bezwecken somit, das Innovationsmanagement von etablierten Unternehmen neu zu beleben und Impulse für weitere Geschäftsfelder zu setzen (Moriset, 2014; Zinke *et al.*, 2018). Die Erweiterung des Konzerns um eine Geschäftseinheit Social Enterprises stellt einen weiteren Schritt dar (Zinke *et al.*, 2018), das eigene Leistungsangebot um soziale Ziele zu erweitern und gleichzeitig das Wohlbefinden der Gesellschaft und der Kunden in den Fokus der Geschäfte zu legen.

Weiterhin bestärken die Ergebnisse der Studie Gründer von Social Enterprises dabei, Investoren und Stiftungen zu überzeugen, dass Social Enterprises ein lukratives Geschäftsmodell darstellen und gleichzeitig das

Wohlbefinden von Gesellschaft und Konsumenten gewährleisten. Daneben untermauert die vorliegende Arbeit die Sinnhaftigkeit der finanziellen Unterstützung für Gründer von Social Enterprises von politischen Entscheidungsträgern. Dabei wird deutlich, dass Wohlbefinden nicht nur als Erfolgsgröße im Rahmen des Marketing sowohl für Dienstleistungen als auch Produkte herangezogen werden sollte und somit im Rahmen des humanistischen Marketing 3.0 (Kotler *et al.*, 2010) als wichtige Kennzahl dient, sondern auch nutzenstiftend für Entscheidungen in öffentlichen Institutionen und politischen Angelegenheiten ist. Aus diesem Grund ist es zweckmäßig bei der Durchführung und Kontrolle von sozialen Projekten, die Erfolgsgröße Wohlbefinden heranzuziehen und deren Einsatz als Kennzahl weiterauszubauen.

Die Ergebnisse implizieren für das Marketing von Social Enterprises und Unternehmen mit CSR-Aktivitäten, dass diese die sozialen und umweltorientierten Ziele für die Konsumenten sichtbar machen. Dabei ist die Bereitstellung von Informationen über die Lieferkette, die Produktion, die Ausschüttung des Gewinns, der Umgang mit den Mitarbeitenden und die zentrale Zielsetzung des Unternehmens von hohem Stellenwert. Es gibt unterschiedliche Kanäle, die Informationen an die potentiellen Kunden heranzutragen. Beispielsweise können Kunden im direkten Kunden-Mitarbeiter-Kontakt über die Mission und Ziele informiert werden. Die Internetpräsenz ist ebenfalls ein wichtiges Medium, um das Geschäftsmodell zu platzieren. Gerade im Rahmen eines sozial verantwortungsvollen Wirtschaftens unterstützen Zertifikate die Glaubwürdigkeit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o. D.; Moratis, 2015). Ebenso ist die Platzierung von Studien und Nachweisen von Wohlbefinden im Zusammenhang mit dem Konsum von Leistungen von Social Enterprises ein strategisches Kommunikationsinstrument. Dies kann für potentielle Kunden einen wichtigen Indikator bei der Auswahl von Produkten und Dienstleistungen darstellen. Daneben spielt das *Influencer-Marketing* eine zunehmende Rolle. Ziel des *Influencer-Marketing* ist es passende Meinungsführer zu finden, die im Rahmen ihrer Reichweite Leistungen von Unternehmen präsentieren und damit das Verhalten und die Meinung der Follower beein-

flussen (Jaakonmäki *et al.*, 2017; Jahnke, 2018). Für Unternehmen mit sozialer und umweltorientierter Verantwortung stellt dies eine geeignete Plattform dar, Bewusstsein für soziale Themen innerhalb einer bestimmten Community zu schaffen. Ratsam in Bezug auf die Kommunikation von Social Enterprises ist es, sich nicht nur auf Communities zu konzentrieren, die bereits mit Nachhaltigkeits- und Sozialthemen Berührungspunkte haben, sondern vielmehr Randgruppen anzusprechen und somit Impulse einer sozialen Denkweise zu setzen.

Nicht nur für Geschäftsmodelle, die sich an sozialen Zielen orientieren und wirtschaften, lassen sich Implikationen ableiten. Im Rahmen der Untersuchung wurden vier Geschäftsmodelle entlang eines Kontinuums von profitorientierten Unternehmen zu Nonprofit-Organisationen unterschieden und analysiert. Das Kontinuum hilft dabei, Unternehmen anhand der Kriterien *soziales*, *umweltorientiertes* und *monetäres Ziel* einzuordnen. Die Realität von zentralen Zielsetzungen von Unternehmen ist allerdings komplexer. So ist nach Kosiol (1978) Profitorientierung nicht als endgültiges Ziel von Unternehmen anzusehen, sondern als Mittel, um höhere Ziele zu erreichen. Dementsprechend sei generell allen Geschäftsmodellen angeraten, dass sie ihre Ziele und Missionen offenkundig kommunizieren und somit Transparenz für den Konsumenten schaffen.

(3) *Implikationen für das interaktive Dienstleistungsmarketing*

Kundenwohlbefinden ist im Dienstleistungsmarketing von signifikanter Bedeutung, da es einen positiven Einfluss auf die Kundenverhaltensabsicht hat und die Lebenszufriedenheit der Individuen beeinflusst. Dementsprechend ist es ein Wettbewerbsvorteil, eine Dienstleistung bereitzustellen, die das Wohlbefinden seiner Kunden erhöht. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse der Studie von hoher Relevanz und wertvoll für Dienstleistungsmanager im Hinblick auf die Gestaltung der Dienstleistung, Performancemessung, das Marketing sowie gesellschaftlichen Werten.

Anhand der fünf identifizierten Dimensionen lassen sich konkrete Implikationen für Dienstleistungsmanager in der Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst für die Gestaltung von Dienstleistungen ableiten. Die erste

Dimension *Positive Emotionen* umfasst Glück, Freude und angenehme Gefühle. Diese kann zu einem durch eine Verbesserung der *Service Experience* hervorgerufen werden, indem bei der Dienstleistung das Erlebnis im Vordergrund steht. Hierbei spielt die Dimension des tangiblen Umfelds der Dienstleistungsqualität eine wesentliche Rolle (Parasuraman *et al.*, 1988). Dementsprechend ist es empfehlenswert, das Umfeld der Dienstleistung visuell ansprechend zu gestalten, die Mitarbeitenden adäquat zu kleiden sowie angemessene Reize für den Hör- und Geruchssinn zu setzen (Bitner, 1992; Soars, 2009). Außerdem ist die Freundlichkeit der Mitarbeitenden wichtig, um positive Emotionen bei den Kunden auslösen zu können. Die zweite Dimension *Engagement* umfasst das Interesse sowie den Einbezug des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess. Hierbei ist es von hoher Bedeutung, dass der Dienstleistungsmitarbeitende die Value Co-Creation fördert und fordert (Sweeney *et al.*, 2015; Mathis *et al.*, 2016; Sharma *et al.*, 2017). Zwar stellt der Kunde bei einer Dienstleistung immer einen Co-Creator dar (Vargo und Lusch, 2008). Die Umsetzung, dass der Kunde sich auch integriert fühlt und Interesse an der Leistungserstellung einbringt, ist in manchen Dienstleistungsbereichen allerdings herausfordernd (Heinonen *et al.*, 2013). Um der Herausforderung zu entgegen, könnte das Dienstleistungsmanagement beispielsweise einen *Open Innovation* Prozess mit *Lead-Usern* anstoßen (Baldwin und Hippel, 2011). So werden zum einen gemeinsam mit relevanten Kunden innovative Ideen generiert, wie das Engagement bei den Kunden gesteigert werden kann, und zum anderen werden die *Lead-User* direkt eingebunden. Die dritte Dimension *Relationship* bezieht sich vorrangig auf die persönlichen Fähigkeiten des Mitarbeitenden, seinen Kunden ein Gefühl der Wertschätzung und Vertrautheit sowie Respekt entgegenzubringen. Diese Eigenschaften können anhand von Mitarbeiterschulungen für Dienstleistungsangestellte weiterausgebaut werden. Simulationen in Gruppen sowie Verhandlungstrainings ermöglichen in diesem Zusammenhang beispielsweise *Emotionale Intelligenz* (Salovey und Mayer, 1990) zu erlernen oder zu fördern (Reilly, 2005). Die vierte Dimension *Meaning & Accomplishment* umfasst Optimismus, Bedeutung und Zielerreichung der Dienstleistung. Gefördert werden könnte diese Dimension durch individuelle Lösungskonzepte, die auf den Kunden zugeschnitten sind. Wichtig hierbei ist es zu verstehen,

was der Grund der Inanspruchnahme der Dienstleistung ist, und dahingehend den Prozess zu gestalten. Auch hier spielt die Dienstleistungsqualität eine Rolle. Die Zuverlässigkeit, dass der Dienstleister die Leistung richtig erbringt, ist maßgeblich für die Zielerreichung aus Kundensicht (Parasuraman *et al.*, 1988). Die letzte Dimension umfasst die *Abwesenheit von negativen Gefühlen* während der Dienstleistungserstellung. Hierfür ist es zum einen notwendig, dass die Kunden innerhalb der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion ausreichend Aufklärung über den Leistungserstellungsprozess erfahren sowie, falls erwünscht, Rückfragen stellen können. Dementsprechend sind die Kompetenz sowie das Fachwissen des Mitarbeitenden anhand von Trainings zu fördern. Auf der anderen Seite ist die Bereitstellung eines reibungslosen Prozesses von hoher Bedeutung, um Stress und negative Gefühle bei den Kunden zu vermeiden (Parasuraman *et al.*, 1988, 1985).

Das entwickelte Messinstrument *Customer Service Wellbeing* dient als Erfolgsgröße für Dienstleistungsunternehmen sowohl auf Individual- als auch auf Unternehmensebene. So wird *Customer Service Wellbeing* Dienstleistungsfachkräfte dabei unterstützen, den Erfolg der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion im Hinblick auf den individuellen Wohlfühlfaktor des Konsumenten zu bewerten. Auf Unternehmensebene ist es durch das Messinstrument möglich, den Fortschritt der Zentralisierung auf den Kunden als Mensch zu verfolgen. Weiterhin dient es Managern dazu, die Performance einzelner Mitarbeitenden, die im Kundenkontakt stehen, zu ergründen.

Für das Dienstleistungsmarketing stellt die Erhebung von *Customer Service Wellbeing* zusätzliche Informationen bereit. Beispielsweise ist es möglich, die Kundenzielgruppe spezifischer anzusprechen. Dazu werden die Kunden anhand von bestimmten Kriterien, wie Kundenbeziehungsphase oder Kundenwert, basierend auf *Customer Service Wellbeing* differenziert betrachtet. Somit können Dienstleister ihre Kunden-Mitarbeiter-Interaktion spezifisch anhand der Dimensionen anpassen, um effektiv das Wohlbefinden der Kunden einer gewissen Zielgruppe zu erhöhen. Weiter ermöglicht die Messung von *Customer Service Wellbeing* sich mit den

Wettbewerber anhand der fünf Dimensionen zu vergleichen, indem Dienstleistungsmanager Fragen über ihre Wettbewerber integrieren. Die Informationen können daraufhin gezielt in Werbeaktionen eingesetzt werden (vgl. Kim *et al.* 2012). Darüber hinaus ist es möglich, Maßnahmen zu ergreifen, um die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion effizient anhand spezifischer Dimensionen anzupassen.

Darüber hinaus ist es möglich, gesellschaftliche Werte zu beeinflussen. Die Studie bestätigt die *Bottom-Up Spillover*-Theorie, dass die Lebenszufriedenheit von Individuen durch untere Lebensbereiche beeinflusst wird, wie beispielsweise ein Konsumerlebnis. Dementsprechend ist es wichtig, dass dieser Sachverhalt Mitarbeitenden, die im Kunden-Mitarbeiter-Kontakt stehen, immer wieder in ihr Bewusstsein gerufen wird. Vor allem in Branchen, in denen nicht der Spaß bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung im Vordergrund steht, wie beispielsweise im Gesundheitswesen, bedarf es einer Achtsamkeit in der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion, um die identifizierten fünf Dimensionen positiv zu beeinflussen.

5.3 Limitationen der Arbeit und Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf

Obwohl die vorliegende Arbeit neue Erkenntnisse für die Forschung und Praxis liefert, gilt es an dieser Stelle, Studien übergreifende Limitationen und zukünftigen Forschungsbedarf aufzuzeigen. Die Limitationen lassen sich in die drei Kategorien Betrachtungsweise, Forschungsdesign und Untersuchungsobjekt einteilen. Im Folgenden werden diese drei Bereiche genauer erläutert.

(1) *Limitationen der Arbeit und Ableitung von zukünftigen Forschungsbedarf im Hinblick auf die Betrachtungsweise*

In den vorangegangenen Kapiteln wurde jeweils die Business-to-Customer (B2C) Perspektive eingenommen. Business-to-Business Unternehmen (B2B) gewinnen allerdings zunehmend an Bedeutung (Backhaus und Voeth, 2015). Dementsprechend ist es nutzenbringend, Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße auch aus der B2B-Perspektive im Hinblick auf aktuelle

Trends zu untersuchen. Trends wie die Servicetransformation und Industrie 4.0 sowie deren Verschmelzung stellen B2B-Unternehmen in vielerlei Hinsicht vor eine Herausforderung (Lee *et al.*, 2013; Bollhöfer *et al.*, 2015). Die Verlagerung von einem Produkt- zu einem Dienstleistungsgeschäft verändert beispielsweise die Unternehmenskultur (Salonen, 2011; Dubruc *et al.*, 2014). Dabei spielt das Mitarbeiterwohlbefinden eine entscheidende Rolle. Ein hohes Wohlbefinden der Mitarbeitenden führt zu Produktivität und ermöglicht einen wertvollen Beitrag zur Steigerung der Unternehmensperformance (Reijula *et al.*, 2015; Guest, 2017). Die Sicherstellung des Mitarbeiterwohlbefindens ermöglicht es daher dem Top-Management, seine Mitarbeitenden zu mobilisieren und den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten. So bedarf es einer Untersuchung, wie der Kulturveränderungsprozess innerhalb des Unternehmens, ohne sich zu Lasten des Mitarbeiterwohlbefindens auszuwirken, angestoßen werden kann. Hierbei ist es von Interesse, die Bedürfnisse unterschiedlicher Fachkräften zu identifizieren und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Dabei können auch unterschiedliche Phasen des Veränderungsprozesses eine wesentliche Rolle spielen.

Nicht nur die interne Organisation, sondern auch die Beziehung zum Kunden verändert sich durch das neue Angebot von integrierten Lösungen und stellt B2B-Unternehmen vor eine große Herausforderung (Brax, 2005; Matthysens und Vandenbempt, 2010). Mehr über seine Kunden zu lernen, ist für integrierte Lösungsanbieter von hohem Stellenwert, um eine erfolgreiche Integration zu gestalten (Brax und Jonsson, 2009; Matthysens und Vandenbempt, 2010). Dabei kann das Kundenwohlbefinden eine entscheidende Rolle einnehmen, da bei einem Transformationsprozess Gefühle, Emotionen sowie Werte bedeutsam sind (Lammi, 2017). In diesem Rahmen stellt *Predictive Maintenance* einen interessanten Forschungsgegenstand im B2B-Kontext dar (Brax und Jonsson, 2009; Lee *et al.*, 2014). *Predictive Maintenance* ist ein wichtiger Bestandteil von Industrie 4.0 und beinhaltet die proaktive Wartung von Maschinen. Ziel des Einsatzes von *Predictive Maintenance* ist es, Ausfallzeiten zu minimieren (Mobley, 2002). Mögliche Forschungsfragen in diesem Zusammenhang

sind beispielsweise: Welche Faktoren beeinflussen im Rahmen von *Predictive Maintenance* das Kundenwohlbefinden? Wie kann *Predictive Maintenance* gestaltet werden, um das Kundenwohlbefinden zu erhöhen? Ermöglicht Kundenwohlbefinden tatsächlich langfristige Kundenbeziehungen? Welche Bedürfnisse haben Vertriebspartner, Endkunden, Servicemitarbeitende, Ingenieure sowie Manager im Rahmen von *Predictive Maintenance*?

(2) *Limitationen der Arbeit und Ableitung von zukünftigen Forschungsbedarf im Hinblick auf das Forschungsdesign*

In den vorangegangenen Studien zum Thema Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement wurden fast ausschließlich quantitative Methoden angewandt. Weiterer Forschungsbedarf besteht darin, einen stärkeren Fokus auf die qualitative Forschung zu legen. Dies ermöglicht es, das abstrakte Konstrukt Wohlbefinden in verschiedenen Kontexten und aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen. Dazu bietet die qualitative Forschung eine Toolbox an verschiedenen Forschungsansätzen.

In Anlehnung an die Veränderung der Organisationskultur aufgrund der Servicetransformation und Digitalisierung (Salonen, 2011; Dubruc *et al.*, 2014) ist die *teilnehmende Beobachtung* über einen längeren Zeitraum als Erhebungsmethode geeignet. Hierbei begleitet der Forscher den Arbeitsalltag von verschiedenen Mitarbeitenden und erlebt dabei die Arbeitsprozesse und deren Herausforderungen, Interaktionsmuster sowie Beziehungen (Thierbach und Petschick, 2014). Diese werden anhand eines Protokolls festgehalten, wobei auch nach Bedarf Gestik und Mimik eingebunden werden können. So sind Aspekte einbezogen, die eventuell nicht artikulierbar sind (Thierbach und Petschick, 2014). Obgleich die teilnehmende Beobachtung als Erhebungsmethode einige Herausforderungen mit sich bringt, wie Zeitaufwand oder Vertrauensaufbau (Lüders, 2008), ist sie eine Möglichkeit, tiefer in den Transformationsprozess einer Organisation einzutauchen, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu verstehen und daraus Implikationen für die Gestaltung des Arbeitsumfelds im Hinblick auf das

Mitarbeiterwohlbefinden abzuleiten. Bestenfalls werden weitere teilnehmende Beobachtungen in unterschiedlichen Organisationen durchgeführt und miteinander verglichen. Wichtige Forschungsfragen in diesem Zusammenhang sind: Wie verändert sich das Mitarbeiterwohlbefinden sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Laufe des Transformationsprozesses? Nehmen Mitarbeitende während des Transformationsprozess einen Wendepunkt ihres persönlichen Wohlbefindens wahr? Verändern sich Werte, Verhalten sowie Wohlbefinden durch den Wandel von einer produktorientierten zu einer serviceorientierten Organisationskultur?

Ferner bietet das *Service-Blueprinting* innerhalb des interaktiven Dienstleistungsmanagement sowohl eine systematische Erfassung der einzelnen Dienstleistungskontaktpunkte als auch eine Identifikation der positiven und negativen Kundenerfahrungen an den einzelnen Kontaktpunkten eines spezifischen Dienstleistungsangebotes (Stauss und Weinlich, 1997). Diese Erhebungsmethode ermöglicht es, das Kundenwohlbefinden an den einzelnen Mitarbeiter-Kunden-Kontaktpunkten sowie tangiblen Dienstleistungskontaktpunkten zu verstehen und identifizieren sowie Schwachstellen und positive Erlebnisse zu erheben. Gleichzeitig wird dabei auch die Relevanz der unterschiedlichen Kontaktpunkte für die Kunden und ihr Wohlbefinden sowie das Gesamtwohlbefinden erfasst. Zusätzlich können die Kunden innerhalb der Befragung Änderungswünsche und Verbesserungsvorschläge äußern. Anhand der Ergebnisse lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, wie und welche Kontaktpunkte entlang der Dienstleistungskette gestaltet werden können, um das Wohlbefinden der Kunden zu erhöhen. Diese Erkenntnisse lassen sich in eine Handlungsempfehlungsmatrix übertragen, bei welcher der Zeithorizont horizontal (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) und die Kontaktpunkte vertikal abgebildet werden.

Da das Konstrukt Wohlbefinden unterschiedliche Disziplinen vereint, bilden *interdisziplinäre Forschungsteams* eine vielversprechende Grundlage, die neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement zu untersuchen. Wissenschaftler aus den Fachbereichen Psychologie, Soziologie, Marke-

ting, Dienstleistungsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Philosophie sowie dem Ingenieurwesen könnten anhand des Ansatzes *Design Thinking* gemeinsam an innovativen Ansätzen zur Gestaltung von Dienstleistungen arbeiten, die das Wohlbefinden der Kunden erhöhen. Dies ermöglicht einen Wissenstransfer und fördert neuartige Ideen, an das Forschungsgebiet heranzutreten. Dabei können auch weitere Forschungsfragen entstehen, für die es eine Entwicklung des Forschungsprozesses bedarf. Weitere *Kreativitätstechniken*, wie Brainwriting, unterstützen die Generierung von Ideen und Lösungsansätzen (Scherer, 2010).

Ein weiterer Ansatz, den es in zukünftiger Forschung zu berücksichtigen gilt, ist der *partizipative Forschungsstil*, der seinen Ursprung in der Sozialforschung hat. Der Fokus liegt hier vor allem darauf, alle Stakeholder, die für die Forschung relevant sind, in den Forschungsprozess einzubeziehen (Unger, 2014). Dies ist im Hinblick auf Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement maßgebend, da die Gestaltung einer Dienstleistung ohne die Value Co-Creation mit seinen Stakeholdern kaum möglich ist (Vargo und Lusch, 2008; Heinonen *et al.*, 2013). In den vorangegangenen Studien wurden die Kunden beziehungsweise Mitarbeitende nur teilweise beziehungsweise als Informanten in den Forschungsprozess eingebunden. Der partizipative Ansatz erfordert dahingegen eine aktive Beteiligung aller Stakeholder gemeinsam mit den Forschenden von der Datenerhebung bis hin zur Auswertung und Umsetzung. Dabei wird versucht, die Interessen der Beteiligten zu berücksichtigen. Der Ansatz ermöglicht es, die reale Lebenswelt zu untersuchen und gemeinsam mit Menschen die Forschung zu erweitern (Bergold und Thomas, 2010; Döring und Bortz, 2016). Zwar ist die Umsetzung sehr aufwendig, allerdings hat sie sich bereits in einigen Studien als sehr erfolgreich erwiesen (Döring und Bortz, 2016). Exemplarisch könnte ein Social Entrepreneur gemeinsam mit seinen potenziellen Kunden, einem Forscherteam, Vertreter von Stiftungen sowie weiteren Stakeholdern, die durch die Leistung des Social Entrepreneurs einen sozialen Nutzen erfahren, an Lösungen für das Wohlbefinden der beteiligten Gruppen arbeiten. Dabei werden die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt (Bergold und Thomas, 2010) und neue

Erkenntnisse gewonnen, wie ein Social Entrepreneur sein Dienstleistungsgeschäft gestalten kann, das das Wohlbefinden aller Stakeholder erhöht.

(3) *Limitationen der Arbeit und Ableitung von zukünftigen Forschungsbedarf im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt*

Untersuchungsobjekte bei der Analyse von Wohlbefinden im Dienstleistungskontext waren bisher Dienstleistungsunternehmen, die Dienstleistungen anbieten, die in irgendeiner Form im Laufe des Dienstleistungserstellungsprozesses durch zwischenmenschliche Kontakte charakterisiert sind. Die Digitalisierung wurde dementsprechend nur als Teilaspekt im Rahmen der Untersuchungen betrachtet. Die reine Interaktion zwischen Menschen und Technologie und deren Beziehung zu Wohlbefinden wurde bisher vernachlässigt.

Self-Service-Technologien haben sich in den letzten Jahren stark in Dienstleistungsunternehmen etabliert (van Beuningen *et al.*, 2008; Wang *et al.*, 2013; Scherer *et al.*, 2015). Bei der Nutzung von *Self-Service-Technologien* agieren die Kunden aktiv als Co-Produzent bei der Leistungserstellung und haben keine Interaktion mehr mit Dienstleistungsmitarbeitenden. Daher fallen Aspekte wie zwischenmenschliche Beziehungen, Vertrauen und persönliches Eingehen auf die Kundenwünsche (Gwinner *et al.*, 1998) weg, die für das Kundenwohlbefinden eine wesentliche Rolle spielen. Daher ist es interessant, zu untersuchen, ob das Kundenwohlbefinden langfristig gesehen, positiv oder negativ durch *Self-Service-Technologien* beeinflusst wird im Vergleich zu Dienstleistungen mit Mitarbeiter-Kunden-Interaktion. Weiter ist die Innovationskraft bei *Self-Service-Technologien* ein wichtiger Aspekt (Kaushik und Rahman, 2016). Aus diesem Grund ist es ein zukunftsorientiertes Forschungsziel, den Zusammenhang zwischen Innovationskraft von *Self-Service-Technologien* und dem Wohlbefinden der Kunden zu untersuchen.

Ein weiteres interessantes Untersuchungsobjekt im Kontext von Wohlbefinden im Dienstleistungsmanagement sind *Social-Media-Kanäle*, wie Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter oder Youtube. *Social-Media-Kanäle*

sind mittlerweile ein wichtiges Medium für Unternehmen, um ihre Produkte sowie Dienstleistungen zu platzieren (Berthon *et al.*, 2012). Laut einer Studie der Royal Society for Public Health und Young Health Movement (2017) haben die meisten Kanäle allerdings einen negativen Einfluss auf das psychologische Wohlbefinden der Nutzer. Weitere Studien bestätigen, dass die Nutzung von *Social Media* sich negativ auf das Schlafverhalten, das Selbstwertgefühl und damit auf die mentale Gesundheit auswirkt. Auch Depressionen, Angstzustände und die Angst, etwas Wichtiges zu verpassen (Fear of Missing Out [FOMO]), gehen mit der Nutzung einher (Best *et al.*, 2014; Abel *et al.*, 2016; Woods und Scott, 2016; Oberst *et al.*, 2017). Aus diesem Grund baut Instagram ein Wellbeing-Team auf, das sich damit beschäftigt, die *Social-Media-Plattform* zu einem sicheren Platz zu machen, in der sich Menschen wohlfühlen (Singh-Kurtz, 2018). Hier könnte die Forschung ansetzen und Maßnahmen analysieren, wie dieser Service gestaltet werden kann, um das Wohlbefinden der Nutzer positiv zu beeinflussen. Zudem spielt auch die Präsenz externer Akteure auf den Plattformen eine Rolle. Daher gilt es, zu untersuchen, wie das Dienstleistungsmarketing auf *Social-Media-Kanälen* ansetzen kann, um das Wohlbefinden der Kunden zu erhöhen. In diesem Zusammenhang ist es auch interessant, zu analysieren, inwiefern und wie stark Unternehmen, die ihre Dienstleistungen oder Produkte platzieren, Influencer, die Plattform oder die Nutzer selbst das Wohlbefinden beeinflussen.

Im Gegensatz zu *Social-Media-Plattformen* wurde bereits in den Forschungsbereichen *Social Marketing* sowie *Transformative Service Research* deutlich, dass *Gamification* das Wohlbefinden der Nutzer erhöhen kann (Schuster *et al.*, 2013; Johnson *et al.*, 2016; Mitchell *et al.*, 2017; Mulcahy *et al.*, 2018) sowie sozial verantwortungsvolles Verhalten fördert (Russell-Bennett *et al.*, 2016; Yam *et al.*, 2017). *Gamification* bezeichnet die Nutzung von bestimmten spieltypischen Elementen in einem spielfremden Kontext (Deterding *et al.*, 2011; Seaborn und Fels, 2015). Einige Studien zeigen auf, dass diese Art von Anwendung die Nutzer dazu motiviert sich aktiv zu beteiligen und dadurch ihre Gesundheit sowie ihr Wohlbefinden gefördert wird (Bittner und Schipper, 2014; Johnson *et al.*, 2016). Da das Phänomen *Gamification* das Potenzial hat, das Wohlbefinden der

Nutzer zu erhöhen, ist es unabdingbar, die Forschung weiter voranzutreiben. Offene Forschungsfragen in diesem Gebiet sind folgende: Hat der Einsatz von *Gamification* langfristig einen signifikanten Effekt auf das Wohlbefinden der Nutzer (Mulcahy *et al.*, 2018)? Wie kann eine *Gamification* Plattform für schwächere Verbraucherguppen geschaffen werden (Dietrich *et al.*, 2017)? Was sind die Einflussfaktoren von *Gamification* auf das Wohlbefinden der Nutzer? Darüber hinaus stellt die Verbindung der beiden Trends, *Servicetransformation* und *Gamification*, ein zukunftsträchtiges Untersuchungsobjekt dar. Wie bereits beschrieben, ist der Erfolg der Servicetransformation von dem kulturellen Veränderungsprozess und dem damit einhergehenden Mitarbeiterwohlbefinden abhängig. Bestehende Studien zeigen bereits auf, dass der Einsatz von *Gamification* innerhalb von Organisationen zu einer gesteigerten Motivation am Arbeitsplatz, einer erhöhten Performance des Mitarbeitenden sowie einer hohen Zufriedenheit am Arbeitsplatz führen kann (Landers und Callan, 2011; Kumar und Herger, 2013; Robson *et al.*, 2016). Allerdings wurde noch nicht erforscht, ob *Gamification* bei der Transformation von einer produktorientierten zu einer dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur durch die Erhöhung des Mitarbeiterwohlbefindens den Prozess unterstützen oder sogar beschleunigen kann.

Auch wenn die vorliegende Arbeit einen wesentlichen Beitrag zum Thema Wohlbefinden als neue Erfolgsgröße im Dienstleistungsmanagement leistet und deren Relevanz für Forschung und Gesellschaft aufzeigt, ist es offenkundig, dass in diesem Gebiet zukünftig noch eine Vielzahl an Forschungsarbeit nötig ist. Schlussendlich dient dieses Forschungsgebiet dazu, Menschen zu ermutigen, zu befähigen und zu mobilisieren, einen wichtigen Beitrag für unsere Gesellschaft und Umwelt zu leisten und gleichzeitig wirtschaftliche Tätigkeiten zu fördern.

Literaturverzeichnis

- Aaker, J., Vohs, K.D. und Mogilner, C. (2010): Nonprofits Are Seen as Warm and For-Profits as Competent. Firm Stereotypes Matter, *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, No. 2, S. 224-237.
- Abel, J.P., Buff, C.L. und Burr, S.A. (2016): Social Media and the Fear of Missing Out. Scale Development and Assessment, *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 14, No. 1, S. 33-44.
- Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shrahada, K. und Williams, J.D. (2013): Transformative Service Research. An Agenda for the Future, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 8, S. 1203-1210.
- Ayyagari, R., Grover, V. und Purvis, R. (2011): Technostress. Technological Antecedents and Implications, *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 4, S. 831-858.
- Backhaus, K. und Voeth, M. (2015): Besonderheiten des Industriegütermarketing, in Backhaus, K. und Voeth, M. (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*, 2., vollst. überarb. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 17-29.
- Baesens, B., Ravi, B., Marsden, J.R., Vanthienen, J. und Zhao, J.L. (2016): Transformational Issues of Big Data and Analytics in Networked Business, *MIS Quarterly*, Vol. 40, No. 4, S. 807-8018.
- Baines, T.S., Lightfoot, H.W. und Kay, J.M. (2009): Servitized Manufacture. Practical Challenges of Delivering Integrated Products and Services, *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 223, No. 9, S. 1207-1215.
- Baldwin, C. und Hippel, E. von (2011): Modeling a Paradigm Shift. From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation, *Organization Science*, Vol. 22, No. 6, S. 1399-1417.

- Bergold, J. und Thomas, S. (2010): Partizipative Forschung, in Mey, G. und Mruck, K. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV), Wiesbaden, S. 333-344.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F., Plangger, K. und Shapiro, D. (2012): Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers. Implications for International Marketing Strategy, *Business Horizons*, Vol. 55, No. 3, S. 261-271.
- Best, P., Manktelow, R. und Taylor, B. (2014): Online Communication, Social Media and Adolescent Wellbeing. A Systematic Narrative Review, *Children and Youth Services Review*, Vol. 41, No. 1, S. 27-36.
- Bitner, M.J. (1992): Servicescapes. The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, S. 55-71.
- Bittner, J.V. und Schipper, J. (2014): Motivational Effects and Age Differences of Gamification in Product Advertising, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 31, No. 5, S. 391-400.
- Bollhöfer, E., Buschak, D., Lerch, C. und Gotsch, M. (2015): B2B-Dienstleistungen im Kontext von Industrie 4.0. Neue Formen der Interaktion im Maschinen- und Anlagenbau, in Bruhn, M. und Hadwich, K. (Hrsg.), *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 517-539.
- Brax, S. (2005): A Manufacturer Becoming Service Provider. Challenges and a Paradox, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15, No. 2, S. 142-155.
- Brax, S.A. und Jonsson, K. (2009): Developing Integrated Solution Offerings for Remote Diagnostics, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 5, S. 539-560.
- Brown, T. und Wyatt, J. (2010): Design Thinking for Social Innovation, *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 8, No. 1, S. 30-35.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. D.): CSR-Berichterstattung. Nachhaltigkeit belegen. Zertifikate und Siegel, <https://www.csr->

in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Zertifikate-und-Siegel/nachhaltigkeit-belegen-zertifikate-und-siegel.html [24.10.2018].

- Burroughs, J.E. und Rindfleisch, A. (2002): Materialism and Well-Being. A Conflicting Values Perspective, *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 3, S. 348-370.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. und Nacke, L. (2011): From Game Design Elements to Gamefulness. Defining “Gamification”, *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference. Envisioning future media environments*, S. 9-15.
- Diener, E. (1984): Subjective Well-Being, *Psychological Bulletin*, Vol. 95, No. 3, S. 542-575.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w. und Oishi, S. (2009): New Measures of Well-Being, in Diener, E. (Hrsg.), *Assessing Well-Being. The Collected Works of Ed Diener, Social Indicators Research Series*, Vol. 39, Springer, Dordrecht, S. 247-266.
- Dietrich, T., Trischler, J., Schuster, L. und Rundle-Thiele, S. (2017): Co-Designing Services with vulnerable consumers, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 3, S. 663-688.
- Döring, N. und Bortz, J. (2016): Evaluationsforschung, in Döring, N. und Bortz, J. (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Springer-Lehrbuch*, 5. vollst. überarb., aktual. und erw. Aufl., Springer, Berlin, Heidelberg, S. 975-1036.
- Dubruc, N., Peillon, S. und Farah, A. (2014): The Impact of Servitization on Corporate Culture, *Procedia CIRP*, Vol. 16, S. 289-294.
- Field, J.M., Victorino, L., Buell, R.W., Dixon, M.J., Meyer Goldstein, S., Menor, L.J., Pullman, M.E., Roth, A.V., Secchi, E. und Zhang, J.J. (2018): Service Operations. What’s Next?, *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 1, S. 55-97.
- Gagné, M. und Deci, E.L. (2005): Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, S. 331-362.

- Gandini, A. (2015): The Rise of Coworking spaces. A Literature Review, *ephemera. Theory & Politics in Organization*, Vol. 15, No. 1, S. 193-205.
- Gareis, R. (2008): Change-Management und Projekte, in Mayer, T.-L. (Hrsg.), *Advanced Project Management. Herausforderungen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Advanced project Management*, Lit, Berlin u.a., S. 155-176.
- Gesing, S. und Weber, U. (2017): Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements, *essentials*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Grube, I., Beck, C., Scheller, S. und Krasbacher, G. (2016): Praxishandbuch Lohn und Personal. Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung, arbeitsrechtliche Grundlagen, Lohn- und Gehaltsabrechnung mit DATEV und dem Steuerberater, 2. Aufl., DATEV eG, Nürnberg.
- Guest, D.E. (2017): Human Resource Management and Employee Well-Being. Towards a New Analytic Framework, *Human Resource Management Journal*, Vol. 27, No. 1, S. 22-38.
- Guevarra, D.A. und Howell, R.T. (2015): To Have in Order to Do. Exploring the Effects of Consuming Experiential Products on Well-Being, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, S. 28-41.
- Gwinner, K.P., Gremler, D.D. und Bitner, M.J. (1998): Relational Benefits in Services Industries. The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, S. 101-114.
- Heinonen, K., Strandvik, T. und Voima, P. (2013): Customer Dominant Value Formation in Service, *European Business Review*, Vol. 25, No. 2, S. 104-123.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. und Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, S. 164-174.
- Jaakonmäki, R., Müller, O. und Vom Brocke, J. (2017): The Impact of Content, Context, and Creator on User Engagement in Social Media Marketing, *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hilton Waikoloa Village, Hawaii.

- Jahnke, M. (2018): Ist Influencer-Marketing wirklich neu?, in Jahnke, M. (Hrsg.), *Influencer Marketing. Für Unternehmen und Influencer. Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen. Mit vielen Beispielen*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1-13.
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K.-A., Staneva, A., Stoyanov, S. und Hides, L. (2016): Gamification for Health and Wellbeing. A Systematic Review of the Literature, *Internet Interventions*, Vol. 6, S. 89-106.
- Kaushik, A.K. und Rahman, Z. (2016): Self-Service Innovativeness Scale. Introduction, Development, and Validation of Scale, *Service Business*, Vol. 10, No. 4, S. 799-822.
- Kerguenne, A., Schaefer, H. und Taherivand, A. (2017): Design Thinking. Die agile Innovations-Strategie, *TaschenGuide*, Vol. 307, 1. Aufl., Haufe, Freiburg.
- Kim, J.-H., Ritchie, J.R.B. und McCormick, B. (2012): Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences, *Journal of Travel Research*, Vol. 51, No. 1, S. 12-25.
- Kosiol, E. (1978): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Rororo-Studium Betriebswirtschaftslehre, Vol. 11, 23. - 25. Tsd, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Kotler, P., Kartajaya, H. und Setiawan, I. (2010): Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kotter, J.P. (1995): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, S. 59-67.
- Kumar, J. und Herger, M. (2013): Gamification at Work. Designing Engaging Business Software, 1. Aufl., Interaction Design Foundation, Århus.
- Lammi, M. (2017): Emotional Service Experience Toolkit for Servitization, *The Design Journal*, Vol. 20, No. suppl, S. 2667-2678.
- Landers, R.N. und Callan, R.C. (2011): Casual Social Games as Serious Games. The Psychology of Gamification in Undergraduate Education

- and Employee Training, in Ma, M., Oikonomou, A. und Jain, L.C. (Hrsg.), *Serious Games and Edutainment Applications*, Springer-Verlag, London, S. 399-423.
- Lee, J., Kao, H.-A. und Yang, S. (2014): Service Innovation and Smart Analytics for Industry 4.0 and Big Data Environment, *Procedia CIRP*, Vol. 16, S. 3-8.
- Lee, J., Lapira, E., Bagheri, B. und Kao, H.-A. (2013): Recent Advances and Trends in Predictive Manufacturing Systems in Big Data Environment, *Manufacturing Letters*, Vol. 1, No. 1, S. 38-41.
- Lee, S., Bolton, L.E. und Winterich, K.P. (2017): To Profit or Not to Profit? The Role of Greed Perceptions in Consumer Support for Social Ventures, *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 4, S. 853-876.
- Lewrick, M., Link, P. und Leifer, L. (2018): Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, 2. überarb. Aufl., Verlag Franz Vahlen GmbH, München, Zürich.
- Lüders, C. (2008): Beobachten im Feld und Ethnographie, in Flick, U., Kardorff, E. von und Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Rororo Rowohlt's Enzyklopädie*, 6., durchges. u. aktual. Aufl., Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, S. 384-401.
- Mathis, E.F., Kim, H., Uysal, M., Sirgy, J.M. und Prebensen, N.K. (2016): The Effect of Co-Creation Experience on Outcome Variable, *Annals of Tourism Research*, Vol. 57, No. 1, S. 62-75.
- Matthyssens, P. und Vandenbempt, K. (2010): Service Addition as Business Market Strategy. Identification of Transition Trajectories, *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 5, S. 693-714.
- Mehrabian, A. und Russell, J.A. (1974): *An Approach to Environmental Psychology*, the MIT Press, Cambridge, MA.
- Mitchell, R., Schuster, L. und Drennan, J. (2017): Understanding how gamification influences behaviour in social marketing, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 25, No. 1, S. 12-19.

- Mobley, R.K. (2002): An Introduction to Predictive Maintenance, *Plant Engineering*, 2. ed., Elsevier, Burlington.
- Moratis, L. (2015): The Credibility of Corporate CSR Claims. A Taxonomy Based on ISO 26000 and a Research Agenda, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, No. 1-2, S. 147-158.
- Moriset, B. (2014): Building New Places of the Creative Economy. The Rise of Coworking spaces, 2nd *Geography of Innovation. International Conference 2014*, The Netherlands.
- Mulcahy, R.F., Russell-Bennett, R., Zainuddin, N. und Kuhn, K.-A. (2018): Designing Gamified Transformative and Social Marketing Services, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28, No. 1, S. 26-51.
- Oberst, U., Wegmann, E., Stodt, B., Brand, M. und Chamarro, A. (2017): Negative Consequences From Heavy Social Networking in Adolescents. The Mediating Role of Fear of Missing Out, *Journal of Adolescence*, Vol. 55, S. 51-60.
- Ostrom, A.L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., Patrício, L. und Voss, C.A. (2015): Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 2, S. 127-159.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. und Berry, L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, S. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. und Berry, L.L. (1988): SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, S. 12-40.
- Park, N., Peterson, C. und Seligman, M.E.P. (2004): Strengths of Character and Well-Being, *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 23, No. 5, S. 603-619.
- Reijula, K., Lahtinen, M. und Ruohomäki, V. (2015): Workspaces are ‘intelligent’ if they can Promote Health and Well-Being, *Intelligent Buildings International*, Vol. 7, No. 4, S. 161-163.

- Reilly, P. (2005): Teaching Law Students How to Feel. Using Negotiations Training to Increase Emotional Intelligence, *Negotiation Journal*, Vol. 21, No. 2, S. 301-314.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J.H., McCarthy, I. und Pitt, L. (2016): Game On. Engaging Customers and Employees Through Gamification, *Business Horizons*, Vol. 59, No. 1, S. 29-36.
- Royal Society for Public Health (RSPH) und Young Health Movement (2017): #StatusOfMind. Social Media and Young People's Mental Health and Wellbeing, <https://www.rsph.org.uk/uploads/assets/uploaded/62be270a-a55f-4719-ad668c2ec7a74c2a.pdf> [24.09.2018].
- Russell-Bennett, R., Leo, C., Rundle-Thiele, S. und Drennan, J. (2016): A Hierarchy-of-Effects Approach to Designing a Social Marketing Game, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 28, No. 2, S. 105-128.
- Ryan, R.M. und Deci, E.L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, S. 68-78.
- Ryan, R.M. und Deci, E.L. (2001): On Happiness and Human Potentials. A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, S. 141-166.
- Ryff, C.D. und Keyes, C.L.M. (1995): The Structure of Psychological Well-Being Revisited, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, No. 4, S. 719-727.
- Salonen, A. (2011): Service Transition Strategies of Industrial Manufacturers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, S. 683-690.
- Salovey, P. und Mayer, J.D. (1990): Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No. 3, S. 185-211.
- Scherer, A., Wunderlich, N.V. und Wangenheim, F. von (2015): The Value of Self-Service. Long-Term Effects of Technology-Based Self-Service Usage on Customer Retention, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 39, No. 1, S. 177-200.

- Scherer, J. (2007): Kreativitätstechniken. In 10 Schritten Ideen finden, bewerten, umsetzen, GABAL Verlag, Offenbach.
- Schuster, L., Drennan, J. und N. Lings, I. (2013): Consumer Acceptance of m-Wellbeing Services. A Social Marketing Perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 9, S. 1439-1457.
- Seaborn, K. und Fels, D.I. (2015): Gamification in Theory and Action. A Survey, *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 74, S. 14-31.
- Sharma, S., Conduit, J. und Rao Hill, S. (2017): Hedonic and Eudaimonic Well-Being Outcomes from Co-Creation Roles. A Study of Vulnerable Customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 4/5, S. 397-411.
- Singh-Kurtz, S. (2018): Instagram is Building a Team to Stop People from Feeling Bad on Instagram, <https://qz.com/quartz/1238074/instagrams-new-wellbeing-team-will-address-its-effect-on-mental-health/https://qz.com/quartz/1238074/instagrams-new-wellbeing-team-will-address-its-effect-on-mental-health/> [24.09.2018].
- Sirgy, M.J., Lee, D.-J. und Rahtz, D. (2007): Research on Consumer Well-Being (CWB). Overview of the Field and Introduction to the Special Issue, *Journal of Macromarketing*, Vol. 27, No. 4, S. 341-349.
- Soars, B. (2009): Driving Sales Through Shoppers' Sense of Sound, Sight, Smell and Touch, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 3, S. 286-298.
- Stauss, B. und Weinlich, B. (1997): Process-Oriented Measurement of Service Quality, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 1, S. 33-55.
- Sweeney, J.C., Danaher, T.S. und McColl-Kennedy, J.R. (2015): Customer Effort in Value Cocreation Activities, *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, S. 318-335.
- Tatzel, M. (2002): "Money Worlds" and Well-Being. An Integration of Money Dispositions, Materialism and Price-Related Behavior, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 23, No. 1, S. 103-126.

- Thierbach, C. und Petschick, G. (2014): Beobachtung, in Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 855-866.
- Unger, H. von (2014): Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- van Beuningen, J., Ruyter, K. de, Wetzels, M. und Streukens, S. (2008): Customer Self-Efficacy in Technology-Based Self-Service, *Journal of Service Research*, Vol. 11, No. 4, S. 407-428.
- Vandermerwe, S. und Rada, J. (1998): Servitization of Business. Adding Value by Adding Services, *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, S. 314-324.
- Vargo, S.L. und Lusch, R.F. (2008): Service-Dominant Logic. Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, S. 1-10.
- Vieitez, J.C., La Carcía, A.D.T. und Rodríguez, M.T.V. (2010): Perception of Job Security in a Process of Technological Change. Its Influence on Psychological Well-Being, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 20, No. 3, S. 213-223.
- Wang, C., Harris, J. und Patterson, P. (2013): The Roles of Habit, Self-Efficacy, and Satisfaction in Driving Continued Use of Self-Service Technologies, *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 3, S. 400-414.
- Waterman, A.S. (1993): Two Conceptions of Happiness. Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64, No. 4, S. 678-691.
- Woods, H.C. und Scott, H. (2016): #Sleepyteens. Social Media Use in Adolescence is Associated with Poor Sleep Quality, Anxiety, Depression and Low Self-Esteem, *Journal of adolescence*, Vol. 51, S. 41-49.
- Wright, T.A. und Huang, C.-C. (2012): The Many Benefits of Employee Well-Being in Organizational Research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 8, S. 1188-1192.

- Yam, A., Russell-Bennett, R., Foth, M. und Mulcahy, R. (2017): How Does Serious M-Game Technology Encourage Low-Income Households To Perform Socially Responsible Behaviors?, *Psychology and Marketing*, Vol. 34, No. 4, S. 394-409.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. und Shulman, J.M. (2009): A Typology of Social Entrepreneurs. Motives, Search Processes and Ethical Challenges, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, S. 519-532.
- Zinke, G., Ferdinand, J.-P., Groß, W., Möring, J.L., Nögel, L., Petzolt, S., Richter, S., Robeck, M.S. und Wessels, J. (2018): Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere: *im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)*, Berl