



Potenziale automatisierter Marktforschung im Hinblick auf neue Touchpoints im Rahmen der Customer Journey in Bezug auf die langfristige Kundenbindung im B2B

Masterarbeit zur Erlangung des Master-Grades
Master of Science im Studiengang Markt- und Medienforschung
an der Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
der Technischen Hochschule Köln

vorgelegt von: Lana Katharina von Drathen

eingereicht bei: Prof. Dr. phil. Duckwitz
Zweitgutachter/in: Prof. Dr. rer. nat. Georgy

Köln, 24.04.2023

Abstract

Wachsende Kundenanforderungen an die Marktforschung führten in den letzten Jahren verstärkt zu einem automatisierten DIY-Ansatz in der deutschen Marktforschungsbranche. Branchenspezifische Medien werben damit, dass Kunden durch automatisierte Plattformen nun die Möglichkeit haben, Marktforschungsprozesse institutsunabhängig durchzuführen. Auf der anderen Seite werden persönliche Kundenbeziehungen im B2B-Segment jedoch zunehmend wichtiger, um Kunden langfristig binden zu können.

Das Ziel der Arbeit ist, Touchpoints der Customer Journey, welche durch den Einsatz von DIY-Marktforschung entstehen könnten, zu identifizieren und im Hinblick auf ihr Kundenbindungspotenzial zu untersuchen. Ausgehend von den Thesen, dass DIY-Marktforschung die Customer Journey des Kunden verändert und zu einer Reduktion des persönlichen Kontakts zwischen Kunde und Anbieter führt, wird im Rahmen dieser Arbeit untersucht, welchen Einfluss DIY-Marktforschung auf die Customer Journey hat und inwieweit die identifizierten Touchpoints der Customer Journey Kundenbindungspotenzial aufweisen. Um dieses Vorhaben zu erfüllen, wurde die folgende Forschungsmethodik angewendet:

Es wurden Experten im Rahmen semi-strukturierter Interviews zu ihren Erfahrungen mit DIY-Marktforschung im B2B-Segment befragt, wobei es insbesondere darum ging, Erkenntnisse über die Kontaktsituationen zwischen Kunde durch den Erwerb sowie die Nutzung von DIY-Marktforschung zu erlangen. Die Ergebnisse der Interviews wurden anhand einer Customer Journey Map visualisiert und anschließend auf der Basis theoretischer Erkenntnisse über die Kundenbindung im B2B auf ihr Kundenbindungspotenzial hin analysiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass DIY-Marktforschung für das Entstehen einer langen und intensiven Phase der Customer Journey verantwortlich ist, welche wiederum durch viele persönliche und unpersönliche Touchpoints zwischen Kunden und Anbieter charakterisiert ist. Darüber hinaus konnten Erkenntnisse über kritische Situationen zwischen Kunde und Anbieter erlangt werden, welche den identifizierten Potenzialen der Kundenbindung kritisch gegenüberstehen. Diese Forschungsarbeit fungiert somit als erster Forschungsansatz zu Kundenbindungspotenzialen von DIY-Marktforschung und beinhaltet praktische Implikationen, um Kunden über DIY-Marktforschung langfristig binden zu können.

Schlagwörter: B2B-Segment, Beziehungsmarketing, Customer Experience, Kundenbindung, Customer Journey, Touchpoints, DIY-Marktforschung, Automatisierung

Inhalt

| | |
|---|-------------|
| Abstract | III |
| Abkürzungsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | VIII |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Forschungsrelevanz | 1 |
| 1.2 Forschungsziel | 3 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 3 |
| Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen | 5 |
| 2. Langfristige Kundenbindung in B2B-Geschäftsbeziehungen | 5 |
| 2.1 Definition und begriffliche Abgrenzungen | 5 |
| 2.2 Determinanten der Kundenbindung | 6 |
| 2.3 Merkmale von Geschäftsbeziehungen..... | 8 |
| 2.3.1 Die Rolle von Interaktionen in B2B-Geschäftsbeziehungen | 9 |
| 2.3.2 Merkmale und Formen von Interaktionen in B2B-Geschäftsbeziehungen . | 10 |
| 2.3.3 Loyalitätsrelevante Leistungsmerkmale | 13 |
| 2.4 Das Beziehungsmarketing..... | 14 |
| 2.4.1 Definition..... | 15 |
| 2.4.2 Beziehungsqualität..... | 15 |
| 2.5 Customer-Engagement im B2B | 18 |
| 2.5.1 Zusammenhang zur Kundenbindung | 18 |
| 2.5.2 Definition..... | 19 |
| 2.5.3 Einfluss von Technologien | 20 |
| 2.5.4 Formen des Customer-Engagements | 20 |
| 2.5.5 Service-Dominat Logic..... | 23 |
| 2.6 Die Customer Experience im B2B | 23 |
| 2.6.1 Zusammenhang mit Kundenbindung..... | 23 |
| 2.6.2 Definition..... | 24 |
| 2.6.3 Dimensionen..... | 25 |
| 2.6.4 Einfluss der Digitalisierung | 25 |
| 2.6.5 Zusammenhang von Beziehungsmarketing und Customer-Engagement .. | 26 |
| 2.6.6 Wissenschaftliche Erkenntnisse zu CX im B2B-Dienstleistungssegment .. | 27 |
| 2.7 Zusammenfassung des Kapitels..... | 30 |
| 3. Self-Service-Technologien im B2B-Segment | 31 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.1 | Definition und Abgrenzung | 31 |
| 3.2 | Merkmale | 32 |
| 3.3 | Zweck..... | 32 |
| 3.4 | Auswirkungen von Self-Service-Technologien auf die Kundenbeziehung..... | 33 |
| 3.4.1 | Die neue Rollenverteilung von Kunden und Anbietern | 33 |
| 3.4.2 | Bewertung der Dienstleistung | 34 |
| 3.4.3 | Kommunikation | 35 |
| 3.4.4 | Technologische Zufriedenheit | 36 |
| 3.5 | Zwischenfazit: Langfristige Kundenbindung & Self-Service-Technologien | 37 |
| 4. | Die Customer Journey im B2B-Segment..... | 38 |
| 4.1 | Definitionen | 38 |
| 4.2 | Zweck..... | 39 |
| 4.3 | Customer Journey und Kundenbindung | 39 |
| 4.4 | Die Customer Journey im vernetzten Zeitalter | 40 |
| 4.4.1 | Customer-Journey-Modelle..... | 40 |
| 4.4.2 | Phasen der Customer Journey..... | 41 |
| 4.5 | Touchpoints der Customer Journey..... | 42 |
| 4.5.1 | Definition..... | 42 |
| 4.5.2 | Merkmale..... | 43 |
| 4.5.3 | Einfluss der Technologie..... | 43 |
| 4.5.4 | Kategorien von Touchpoints | 44 |
| 4.6 | Customer Journey Mapping..... | 46 |
| 4.6.1 | Definition..... | 46 |
| 4.6.2 | Zweck | 46 |
| 4.6.3 | Vorgehen | 46 |
| 4.6.4 | Daten des Customer Journey Mappings | 47 |
| 4.7 | Zwischenfazit und Leitfragen für die Analyse..... | 49 |
| 5. | Aktueller Forschungsstand..... | 50 |
| 6. | Empirische Untersuchung..... | 53 |
| 6.1 | Methodisches Vorgehen..... | 53 |
| 6.2 | Qualitative Datenerhebung | 53 |
| 6.2.1 | Methodik..... | 54 |
| 6.2.2 | Gütekriterien | 56 |
| 6.2.3 | Auswertung..... | 58 |
| 7. | Analyse..... | 71 |
| 8. | Schlussfolgerungen..... | 82 |
| 8.1 | Kritische Reflexion..... | 82 |
| 8.2 | Implikationen für die Praxis..... | 84 |
| 8.3 | Limitation und weiterer Forschungsbedarf | 84 |
| | Literaturverzeichnis | 87 |

| | |
|---|------------|
| Anhang..... | 93 |
| Anhang A-E Experteninterviews | 94 |
| Anhang F Kategorisierung der Experteninterviews..... | 128 |
| Anhang G Weiterführende Kategorienbildung | 164 |
| Erklärung | 170 |

Abkürzungsverzeichnis

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Customer

CX – Customer Experience

SEA – Search Engine Advertising

SST – Self-Service-Technologien

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Kundenbindungsprozess | 8 |
| Abbildung 2: Entwicklungsphasen einer Geschäftsbeziehung | 12 |
| Abbildung 3: Wirkungsmodell des Beziehungsmarketings | 16 |
| Abbildung 4: Interaktionstypen des Customer Engagements | 21 |
| Abbildung 5: Kundenbindung im B2B | 30 |
| Abbildung 6: Ressourcenintegration im Rahmen von SST | 36 |
| Abbildung 7: Customer Journey im konnektiven Zeitalter | 41 |
| Abbildung 8: Touchpoints in der Customer Journey | 45 |
| Abbildung 9: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring | 57 |
| Abbildung 10: Customer Journey Map..... | 70 |

1. Einleitung

In diesem Kapitel werden die Relevanz, die Zielsetzung sowie die daraus resultierende Forschungsfrage dieser Arbeit erläutert. Zudem wird der Aufbau der Arbeit kurz vorgestellt, um dem Leser einen guten Überblick über die folgenden Kapitel zu geben.

1.1 Forschungsrelevanz

Ausgangspunkt und Anlass dieser Arbeit ist ein im Dienstleistungskontext der Marktforschungsbranche beobachtetes Paradoxon: Auf der einen Seite steht eine zunehmend automatisierte Marktforschung, auf der anderen die Entwicklung zu einer individualisierten Kundenkommunikation, die auf eine emotionale Kundenbindung abzielt.

Automatisierte Marktforschung ist ein Trend, der seit dem Jahr 2018 den deutschen Markt der Marktforschung erobert hat.¹ Manche Marktforscher nennen ihn auch „*Marktforschung zum Selbermachen*“² oder DIY-Marktforschung und meinen damit automatisierte End-to-end-Lösungen, die es Kunden erlauben, den Forschungsprozess auf technologiebasierten Self-Service-Plattformen autonom und institutsunabhängig durchzuführen.³ Abgesehen von Entwicklungen der Digitalisierung, die das Entstehen automatisierter Lösungen im Dienstleistungsbereich überhaupt erst ermöglichen⁴, liegen die Gründe für die Entwicklung von DIY-Marktforschung vor allem in den gestiegenen Kundenanforderungen an die Marktforschungsbranche: Ein kontinuierlicher Anstieg des Forschungsbedarfs und das Bedürfnis nach schnelleren Erkenntnisgewinnen über die Zielgruppen stellen zentrale Beweggründe der Kunden für die Nutzung von DIY-Marktforschung dar.⁵ Automatisierte Marktforschung ist die Reaktion und technologische Lösung der Marktforschungsbranche, die sich aufgrund des neuen Dienstleistungsformates völlig neu positioniert.⁶ So fungieren Anbieterunternehmen nicht mehr als operativer Part im Rahmen des Marktforschungsprozesses, sondern stellen automatisierte DIY-Plattformen bereit und betreuen sie.⁷

Auf der anderen Seite stehen Anbieterunternehmen im Business-to-Business(B2B)-Segment heutzutage vor der Herausforderung, ihre Kunden langfristig zu binden. Das Überangebot des gegenwärtigen Marktes und die Auswirkungen der Digitalisierung, die Kunden unter anderem einen transparenten Marktüberblick ermöglichen, begünstigen die

¹ Vgl. Hedewig-Mohr, S., 2018.

² Vgl. Imagestudie: DIY-Marktforschung

³ Vgl. Jurowskaja, E.; Frangakos, O.; Wieseke, D., 2022.

⁴ Vgl. Bruhn, M.; Hadwich, K.; 2020, S. 5.

⁵ Vgl. Mattausch, R.; Hümer, U., 2022.

⁶ Vgl. Hedewig-Mohr, S., 2018.

⁷ Vgl. Mosthaf, M., 2014.

Wechselbereitschaft und erschweren langfristige Bindungen.⁸ Untersuchungen haben ergeben, dass eine Kundenbindung im B2B-Segment heutzutage insbesondere über eine Emotionalisierung der Geschäftsbeziehung durch persönliche Interaktionen zu erreichen ist.⁹

Der zunehmende Einsatz automatisierter Dienstleistungen wird von Anbieterunternehmen insbesondere durch rationale Vorteile begründet: Die Steigerung des Auftragsvolumens und eine gleichzeitige Kostenreduktion durch technologiebasierte Dienstleistungen stellen für Anbieterunternehmen zentrale Beweggründe dar.¹⁰ Gleichzeitig sollen automatisierte Self-Service-Technologien im Dienstleistungssegment jedoch die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität fördern, indem das Kundenerlebnis durch den Einsatz von Technologien verbessert wird.¹¹

An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie sich der Einsatz von DIY-Marktforschung auf die Beziehung zwischen Kunden und Anbietern auswirkt, wenn man in Betracht zieht, dass der Einsatz von Technologien als Substitution der Dienstleistung zu einer Entpersonalisierung und im Zuge dessen auch zu einer Entemotionalisierung der Dienstleistung führt.

In diesem Kontext wird auch von einem gefährlichen „Spagat zwischen Automatisierung und Kundenbindung“¹² gesprochen.¹³

Daraus resultiert zunächst die Frage, ob DIY-Marktforschung trotz ihres automatisierten Charakters Potenziale für eine langfristige Kundenbindung birgt (wobei sich Langfristigkeit im Rahmen dieser Arbeit auf wiederkehrende Transaktionsprozesse zwischen Kunden und Anbietern bezieht).

Dabei ist zu bedenken, dass die heutige Gesellschaft so vernetzt wie noch nie zuvor lebt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, alle Kontaktsituationen (Touchpoints), die ihnen durch die Digitalisierung zu ihren Kunden geboten werden, im Sinne der Kundenzufriedenheit zu bedienen.¹⁴ Technologische Entwicklungen führen sogar dazu, dass zunehmend mehr Touchpoints zwischen Kunden und Anbietern entstehen.

⁸ Vgl. Becker, R.; Kaerkes, W., 2007, S. 21 f.

⁹ Vgl. Johns, R., 2014, S. 6 f.

¹⁰ Vgl. Bruhn, M.; Hadwich, K., 2020, S. 7.

¹¹ Vgl. Grömmel, T.; Mellinghaus, M., 2018, S. 181.

¹² Vgl. Simon, H.; Butscher, S. A., 1997.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. Ieva, M.; Ziliani, C., 2018, S. 444.

Der Aspekt der Konnektivität im Kontext der sich abzeichnenden kritischen Entwicklung des DIY-Trends im Hinblick auf die langfristige Kundenbindung führt zur Forschungsfrage dieser Arbeit:

Welche Potenziale birgt automatisierte Marktforschung im Hinblick auf neue Touchpoints im Rahmen der Customer Journey in Bezug auf die langfristige Kundenbindung?

1.2 Forschungsziel

Aufgrund der Aktualität des Themas gibt es derzeit noch keine wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit den Potenzialen von DIY-Marktforschung im Hinblick auf Kontaktsituationen zwischen Kunden und Anbietern, weshalb diese Arbeit ausschließlich erste Tendenzen in diesem Bereich aufzeigen kann.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand von Experteninterviews herauszufinden, ob DIY-Marktforschung im deutschen Raum Potenziale für neue Touchpoints im Rahmen der Customer Journey birgt, die Kundenbindung im B2B-Segment begünstigen könnte. Folglich werden im Rahmen dieser Arbeit Kontaktsituationen, die zwischen Anbietern und Kunden durch den Einsatz von DIY-Marktforschung im Rahmen der Customer Journey entstehen, identifiziert und im Hinblick auf Kundenbindungsaspekte analysiert.

Die Arbeit beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- **Welchen Einfluss hat der Einsatz von DIY-Marktforschung auf die Customer Journey?**
- **Welche Interaktionsmöglichkeiten eröffnet DIY-Marktforschung im Rahmen der Customer Journey zwischen Kunden und Anbietern?**
- **Inwieweit bergen die durch DIY entstehenden Touchpoints Kundenbindungspotenziale für B2B-Geschäftsbeziehungen?**

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Teile, die sich durch die theoretisch-konzeptionelle Grundlagen, die Empirische Untersuchung, die Datenanalyse sowie die darauf aufbauenden Schlussfolgerungen beschreiben lassen.

Im Anschluss an die Einleitung erfolgt die Vorstellung der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen, welche das Forschungsgerüst dieser Arbeit darstellen. Diese bestehen aus Forschungsansätzen zur Kundenbindung im B2B-Segment, wissenschaftlichen Erkenntnissen über Self-Service-Technologien als Dienstleistungssubstitution sowie aus theoretischen Grundlagen der Customer Journey. Auf den theoretisch-konzeptionellen Grundlagen aufbauend werden Thesen formuliert, woraus wiederum Leitfragen

abgeleitet werden, die zum Beantworten der Forschungsfrage dieser Arbeit dienen. Aufbauend auf den erarbeiteten Grundlagen, erfolgt das Kapitel der empirischen Untersuchung. In diesem Kapitel geht es darum, die angewendete Forschungsmethode aufzuzeigen und die dadurch gewonnenen Ergebnisse vorzustellen. Anschließend erfolgt die Datenanalyse, welche die Ergebnisse der Erhebung mit den erarbeiteten Erkenntnissen der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen verknüpft. Die Analyse leitet in die Schlussbetrachtungen dieser Arbeit über, wo die Kernaspekte der Forschung nochmals konkret aufgegriffen werden. Abschließend werden praktische Implikationen sowie die Limitation der Forschungsarbeit dargelegt.

Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel geht es darum, dem Leser für die Arbeit relevante wissenschaftliche Erkenntnisse vorzustellen. Darüber hinaus sollen wichtige Begrifflichkeiten definiert und voneinander abgegrenzt werden.

2. Langfristige Kundenbindung in B2B-Geschäftsbeziehungen

Unternehmen im B2B-Bereich verfolgen verstärkt einen kundenorientierten Ansatz.¹⁵ Schon in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde im Rahmen der Marketingforschung die Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels im Sinne einer intensivierten Betrachtung und Berücksichtigung der Käuferseite und insbesondere die Beachtung ihrer Bedürfnisse erkannt. Kundenorientierung wird heutzutage als entscheidender Faktor angesehen, um sich als Unternehmen auf dem B2B-Markt erfolgreich positionieren und differenzieren zu können.¹⁶ Es ist von großer Bedeutung für die Anbieter, Kundenbeziehungen im B2B-Segment aktiv zu intensivieren, um Wechselbereitschaft durch persönliche Bindungen entgegenzuwirken, denn Wechselbereitschaft wird sehr häufig durch negative Emotionen der Kunden, die im Rahmen des Kaufprozesses entstehen, hervorgerufen.¹⁷ Hinzu kommt, dass die gegenwärtige Marktsituation durch ein Überangebot von Produkten und Dienstleistungen sowie einen großen Wettbewerbsdruck charakterisiert ist und die fortschreitende Digitalisierung Märkte und Preise für Kunden ausgesprochen transparent macht.¹⁸

2.1 Definition und begriffliche Abgrenzungen

Auf fachliterarischer Ebene existieren viele unterschiedliche Definitionen für den Begriff Kundenbindung. Im Rahmen der deutschen Literatur ist vor allem Dillers (1996) Auffassung der Kundenbindung besonders weit verbreitet. Nach Diller (1996) beinhaltet der Begriff Kundenbindung zwei Betrachtungsperspektiven: die Perspektive des Anbieters und die Perspektive des Kunden.¹⁹ Im Rahmen der Anbieterperspektive wird Kundenbindung als ein Bündel von Maßnahmen, die auf eine bindende Beziehung mit dem Kunden ausgerichtet sind, betrachtet. Die Kundenperspektive wird demgegenüber als die Bereitschaft des Kunden, das Angebot des Anbieters erneut in Anspruch zu nehmen,

¹⁵ Vgl. Lorscheid, P., 2015, S. 197.

¹⁶ Vgl. Meffert, H. et al. 2007, S. 8.

¹⁷ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 173 f.

¹⁸ Vgl. Becker, R.; Kaerkes, W., 2007, S. 21 f.

¹⁹ Vgl. Diller, H., 1996, S. 81.

definiert.²⁰ Letztere Perspektive, die sich auf die Kaufbereitschaft des Kunden bezieht, wird auch als „*Grad, zu dem private oder institutionelle Nachfrager auf Grund faktischer oder emotionaler Bindungen beim Wiederkauf eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, einer Marke, eines Anbieters oder einer Geschäftsstätte treffen*“²¹ bezeichnet und stellt gleichzeitig die für die Arbeit relevante Bedeutung der Kundenbindung dar.

Meffert (2003) sagt, dass Kundenbindung dann besteht, wenn sich ein Kunde bereitwillig für einen Folgekauf im Rahmen einer bestehenden Geschäftsbeziehung entscheidet.²²

Kotler et al. (2017) ergänzen Mefferts (2003) Definition um die Weiterempfehlungsbereitschaft eines Kunden. Folglich wird Kundenbindung durch ein erneutes Kaufverhalten sowie die Weiterempfehlung eines Anbieters aufgefasst.²³

In der Literatur sowie im realen Sprachgebrauch werden Kundenloyalität und Kundenbindung häufig synonym verwendet, obwohl es zwischen den beiden Begrifflichkeiten einen signifikanten Unterschied gibt.²⁴ Aus diesem Grund wird im folgenden Abschnitt auf den Begriff der Kundenbindung sowie auf verwandte Begrifflichkeiten eingegangen.

2.2 Determinanten der Kundenbindung

Kundenbindung kann als letztes Glied einer Wirkungskette beschrieben werden, wobei Kundenbindung die positive Konsequenz aus Kundenkontakt, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität darstellt. Anders formuliert lässt sich auch sagen, dass sich Kundenbindung auf der Nachfragerseite nicht ohne Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität entwickelt.²⁵

Um ein besseres Verständnis für die Entstehung von Kundenbindung zu erlangen, wird im folgenden Absatz noch einmal ausführlicher auf den Kundenbindungsprozess und dessen Bestandteile eingegangen:

Betrachtet man den Kundenbindungsprozess nach Bruhn (2005), so beruht die Kundenbindung auf einem Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager, der zunächst den Status der Kundenzufriedenheit auszulösen hat. Der Kontakt wird wiederum durch die Inanspruchnahme einer Leistung in Form eines Dienstleistungs- oder Produktangebots charakterisiert. Für den Begriff Kundenzufriedenheit existieren auf wissenschaftlicher Ebene

²⁰ Vgl. Zimmer, M. et al., 2010, S. 112.

²¹ Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M., 2003, S.129.

²² Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M., 2003, S.129 f.

²³ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 83.

²⁴ Vgl. Zimmer, M. et al., 2010, S.112 f.

²⁵ Vgl. Böhm, D-N. et al., 2006, S. 263.

unterschiedliche Definitionen.²⁶ Kundenzufriedenheit wird als das Ergebnis des Vergleiches einer tatsächlich erbrachten Leistung mit den Leistungserwartungen eines Kunden verstanden.²⁷ Wissenschaftliche Auffassungen von Zufriedenheit beruhen häufig auf dem Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma.²⁸ Es besagt, dass der Kunde bereits vor der Inanspruchnahme einer Leistung Erwartungen und Ansprüche an diese knüpft, die wiederum in Form eines Soll-Ist-Vergleiches während der Inanspruchnahme nicht erfüllt, erfüllt oder übertroffen werden können. Der Soll-Ist-Vergleich beruht dementsprechend auf einer kognitiven Bewertung, die wiederum durch eine emotionale Reaktion verarbeitet wird. Kundenzufriedenheit entsteht, sobald die Erwartungen auf Basis des Soll-Ist-Vergleiches erfüllt oder übererfüllt werden. Die Erwartungen, die ein Kunde vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder des Erwerbs eines Produktes hat, sind abhängig von vielen verschiedenen Determinanten, die auf den individuellen Vorstellungen und Erfahrungen des Kunden beruhen.²⁹

Kundenzufriedenheit kann in Kundenloyalität übergehen, die das Resultat eines kognitiv-affektiven Entscheidungsprozesses darstellt. Loyalität besteht dann, sobald sich eine positive Einstellung dem Anbieter gegenüber entwickelt, die eine Zufriedenheit mit der Leistung des Anbieters voraussetzt.³⁰ Loyalität wird in diesem Kontext als die freiwillige Bindung des Kunden an einen Anbieter angesehen, die auf Basis eines Vertrauensverhältnisses entsteht.³¹

Kundenbindung besteht dann, wenn der Kunde aufgrund seiner loyalen Einstellung zum Unternehmen einen Wiederkauf tätigt, das Unternehmen weiterempfiehlt oder auch weitere Leistungen und Produkte des Unternehmens in Anspruch nimmt.³² Kundenloyalität ist dementsprechend als Kundeneinstellung und Kundenbindung als aktives Kundenverhalten einzuordnen.³³

²⁶ Vgl. Homburg, C. et al., 2005, S.96.

²⁷ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 71 f.

²⁸ Vgl. Homburg, C. et al., 2005, S. 96 ff.

²⁹ Vgl. Kiefer, G.; Schambacher, K., 2003, S.11

³⁰ Vgl. Böhm, D.-N. et al., 2006, S.266.

³¹ Vgl. Garcia, A. G.; Rennhak, K., 2006, S. 5.

³² Vgl. Stenglin, A., 2008, S. 16.

³³ Vgl. Böhm, D.-N. et al., 2006, S. 267.

Abbildung 1 verdeutlicht den Prozess der Kundenbindung grafisch:

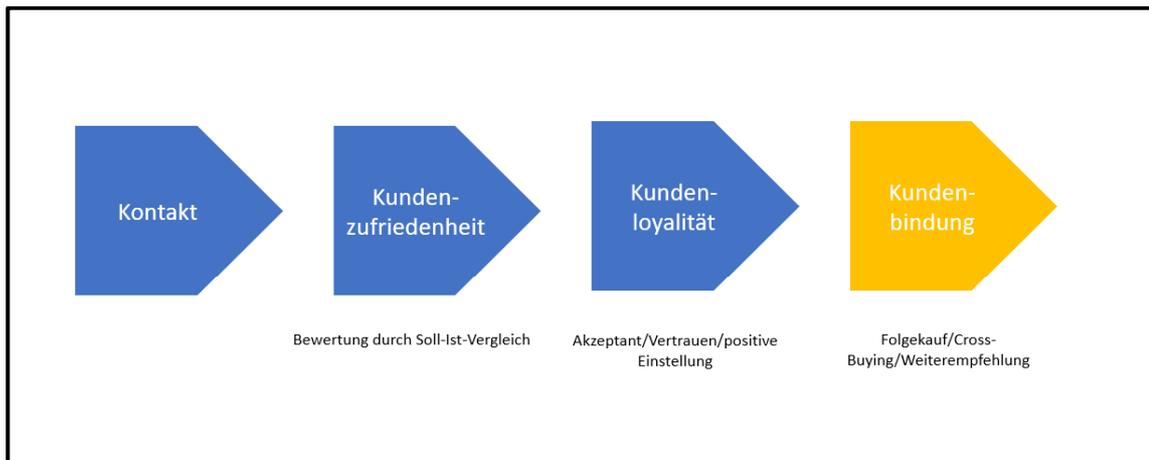


Abbildung 1 Kundenbindungsprozess

(Quelle Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C.; Bruhn, M., 2005, S. 10.)

2.3 Merkmale von Geschäftsbeziehungen

Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen im B2B-Segment werden im Rahmen des Beziehungsmarketings durch wiederkehrende Transaktionen zwischen Angebots- und Nachfragerseite charakterisiert.³⁴ Lohmann definiert eine Transaktion als einen „Austausch von Gütern, Leistungen oder monetären Mitteln entsprechend einer monetären oder nicht-monetären Gegenleistung zwischen zwei Akteuren“.³⁵ Was jedoch auf der wissenschaftlichen sowie auf der praktischen Ebene lange Zeit wenig berücksichtigt wurde, ist der Fakt, dass ökonomische Prozesse das Resultat zwischenmenschlicher Beziehungen und Interaktionsprozesse darstellen, die Kaufentscheidungen – im Sinne von Transaktionen – maßgeblich beeinflussen.³⁶ Auf Basis dieser Erkenntnis ist die Relevanz des Konstruktes Kundenbindung für Unternehmen im B2B-Segment seit den 1980er Jahren erheblich angestiegen.³⁷

Geschäftsbeziehungen werden in der Fachliteratur als längerfristige Beziehungen, die über eine einzelne Transaktionsbewegung hinausgehen, definiert. Relevant ist der willentliche Folgekauf eines Kunden, der nicht auf der Basis zufälliger Faktoren geschieht, sondern eine bewusste Entscheidung des Kunden darstellt, die das Ergebnis einer Interaktion zwischen Kunde und Anbieter im Rahmen der Geschäftsbeziehung ist. Ein wesentliches Merkmal von Geschäftsbeziehungen stellt demnach die Interaktion zwischen

³⁴ Vgl. Grunwald, G.; Schwill, J., 2017, S. 2.

³⁵ Vgl. Lohmann, S., 2014, S. 49.

³⁶ Vgl. Zolkiewski, J.; Story, V., 2017, S. 173.

³⁷ Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M., 2003, S.129 f.

Kunden und Anbietern dar.³⁸ An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass Transaktionsprozesse vonseiten im B2B-Segment tätiger Unternehmen als sehr komplex einzustufen sind, da mehrere Akteure an ihm beteiligt sind, die unterschiedliche Rollen im Unternehmen und aus diesem Grund auch oftmals unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen. Das hat zur Folge, dass eine Entscheidungsfindung im B2B-Segment durch Abstimmungsverfahren mit den beteiligten Personen geprägt ist, die über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden können.³⁹

2.3.1 Die Rolle von Interaktionen in B2B-Geschäftsbeziehungen

Entscheidungsprozesse im Bereich B2B beruhen nicht ausschließlich auf rationalen Aspekten, sondern unterliegen auch Beziehungsaspekten. Die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter entwickelt sich im Rahmen von Interaktionsprozessen während der Geschäftsbeziehung.⁴⁰ Alle Geschäftsprozesse werden als ein Gesamtkundenerlebnis dargestellt, das im Rahmen der Marketingforschung heutzutage unter dem Begriff *Customer Experience* (CX) bekannt ist.⁴¹

In der Marketingforschung ging man lange Zeit davon aus, dass emotionale Aspekte im Rahmen von Kaufentscheidungen im B2B-Segment weniger relevant sind als im Business-to-Customer(B2C)-Segment⁴², da Entscheidungen in Form von Wiederholungskäufen im B2B-Segment auf einer weniger persönlichen, sondern auf einer mehr pragmatischen Ebene getroffen werden.⁴³ Dementsprechend zielten Kundenbindungsinstrumente der Anbieterseite in der Vergangenheit häufig auf ökonomische Vorteile für den Kunden ab.⁴⁴ Während die Abhängigkeit von Emotionen im B2C-Kaufentscheidungsprozess bereits wissenschaftlich untersucht wurde, ist der Zusammenhang zwischen Emotionen und B2B-Kaufentscheidungen bislang weniger erforscht und bildet bis zum Jahr 2017 noch eine erhebliche globale Forschungslücke. - Nunmehr hat sich das *Indian Institute of Management* im Rahmen einer Studie dem Thema angenommen und die Rolle von affektiven Prozessen im B2B-Kaufentscheidungsprozess untersucht.⁴⁵ Darüber hinaus ist es Ziel der Studie gewesen, die Relevanz der Customer Experience im B2B-Sektor für das Generieren einer langfristiger Kundenbindung durch den Zusammenhang von Emotionen und Kaufentscheidungsprozessen zu begründen. **Eine wichtige Erkenntnis der Studie war es, dass soziale Interaktionen zwischen Anbieter und**

³⁸ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A. 2015, S. 56.

³⁹ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 173.

⁴⁰ Vgl. Bakhtieva, E., 2020, S. 27.

⁴¹ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 70 f.

⁴² Vgl. Lorscheid, P., 2015, S. 200 f.

⁴³ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 170.

⁴⁴ Vgl. Lorscheid, P., 2015, S. 200 f.

⁴⁵ Vgl. Journal of Indian Business Research, 2018.

Nachfrager während des Kaufprozesses Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Nachfragers haben, was einerseits auf affektive Faktoren im Entscheidungsprozess der Käuferebene hindeutet und andererseits auf die Relevanz zwischenmenschlicher Austauschprozesse im B2B-Bereich für Kaufentscheidungen hinweist.⁴⁶ Das Ergebnis der Studie war es, dass Emotionen, die durch die Interaktion zwischen Kunden und Anbietern im Rahmen der Customer Experience entstehen, großen Einfluss auf Wiederkaufentscheidungen im B2B-Segment haben.⁴⁷

2.3.2 Merkmale und Formen von Interaktionen in B2B-Geschäftsbeziehungen

Angesichts des zuvor aufgezeigten Zusammenhangs von Interaktionsprozessen und Geschäftsbeziehungen untersucht die vorliegende Arbeit die Hypothese, dass Interaktionsprozesse zwischen Kunden und Anbietern wegen ihrer Relevanz für die Geschäftsbeziehung eine entscheidende Einflussgröße für die langfristige Kundenbindung darstellen. Aus diesem Grund werden im folgenden Absatz **Merkmale** und **Formen** von Interaktionen in Geschäftsbeziehungen thematisiert.

Im Hinblick auf die Interaktion in Geschäftsbeziehungen gibt es mehrere definitorische Ansätze⁴⁸, von denen einige Beispiele im Folgenden vorgestellt werden. Medlin (2004) beschreibt die Interaktion zwischen Kunden und Anbietern als einen Austauschprozess, der auf sozialen und ökonomischen Faktoren beruht und der zudem als maßgeblicher Einflussfaktor einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung gilt.⁴⁹ Interaktionen in Geschäftsbeziehungen hängen von unterschiedlichen Einflussgrößen ab, die einerseits durch die individuellen Eigenschaften der Interaktionspartner, andererseits aber durch gegebene Umfeldzustände, den Prozess der Interaktion sowie die Atmosphäre, die während der Interaktion gegeben ist, charakterisiert werden.

Interaktionsprozesse in B2B-Geschäftsbeziehungen weisen nach Håkansson und Snehota (1995) die vier folgenden signifikante Merkmale auf: **Anpassung, Kooperation, soziale Interaktion und Routinisierung.**⁵⁰ Im Hinblick auf die B2B-Dienstleistungsbranche könne **Anpassung** die Individualisierung der Dienstleistung unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bedeuten. Das Merkmal **Kooperation** spielt auf das Ziel der gegenseitigen Wertschöpfung an, die dadurch entsteht, dass Kunden und Unternehmen miteinander kooperieren. Eine beidseitig wertschöpfende Kooperation setzt voraus, dass beide Seiten von ihren gegenseitigen Zielen und Vorstellungen der

⁴⁶ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 173 f.

⁴⁷ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 175 f.

⁴⁸ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 57.

⁴⁹ Vgl. Medlin, C. J., 2004, S. 187 ff.

⁵⁰ Vgl. Håkansson H.; Snehohota, I., 1995, S. 9.

Zusammenarbeit wissen, um im Rahmen der Geschäftsbeziehung kooperativ und wertschöpfend agieren zu können. Aufgrund unterschiedlicher Ansichten im Hinblick auf eine kooperative Zusammenarbeit, birgt der Kooperationsaspekt Konfliktpotenzial. Forschungen haben jedoch ergeben, dass sich die gemeinschaftliche Lösung eines Konfliktes sogar positiv auf die Geschäftsbeziehung auswirken kann.⁵¹ Trotz des Digitalisierungstrends, der sich im Rahmen der B2B-Dienstleistungsbranche insbesondere durch den zunehmenden Einsatz automatisierter Tools⁵² sowie durch die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle kenntlich macht, bleibt der persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Kunde ein wichtiges Element geschäftlicher Austauschprozesse. Die **soziale Interaktion** spielt auf den sozialen Aspekt menschlicher Austauschprozesse an, der entweder Sympathie oder Antipathie zur Folge hat und aus diesem Grund eine bedeutende Rolle im Rahmen von Geschäftsbeziehungen einnimmt. Interaktionsprozesse in B2B-Beziehungen bergen **Routinen** im Hinblick auf Form, Häufigkeit sowie Inhalt des Austausches. Um keine negativen Routine-Effekte zu begünstigen, sind beide Parteien der Geschäftsbeziehung dazu aufgefordert, routinierte Prozesse kritisch zu reflektieren und je nach Bedarf zu durchbrechen.⁵³

Backhaus und Voeth (2014) unterscheiden zwischen vier unterschiedlichen Interaktionsformen von B2B-Geschäftsbeziehungen. Diese vier Formen bilden sich aus der Anzahl der Interaktionspartner sowie der Interaktionsebene, die durch die individuelle und die organisationale Ebene charakterisiert ist.⁵⁴

Dyadisch-personale Interaktionen bezeichnen den Austausch zweier Personen aus unterschiedlichen Unternehmen, wohingegen **multipersonale Interaktionen** die Integration mehrerer beteiligter Parteien am Austauschprozess beinhalten.⁵⁵ Multipersonale Interaktionen sind die logische Konsequenz aus B2B-Kaufentscheidungsprozessen, an denen häufig unterschiedliche Akteure im Rahmen eines Buying Centers beteiligt sind.⁵⁶ **Dyadisch-organisationale Interaktionen** sind die Austauschprozesse zwischen zwei Unternehmen auf einer organisationalen Ebene. Diese Interaktionsform berücksichtigt die Tatsache, dass B2B-Entscheidungen durch Abstimmungsprozesse mehrerer Parteien charakterisiert sind. **Multiorganisationale Interaktionen** verweisen auf die direkte oder indirekte Teilnahme mehrerer Organisationen am Transaktionsprozess. Diese Art der Interaktion ist auch unter dem Begriff Business Networks bekannt und

⁵¹ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 58.

⁵² Vgl. Bruhn, M.; Hadwich, K., 2020, S. 5 f.

⁵³ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 58.

⁵⁴ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, M., 2014, S.107 ff.

⁵⁵ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 59.

⁵⁶ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 173.

impliziert die Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen im Rahmen eines Netzwerkes. Ein wesentliches Merkmal von Netzwerkbeziehungen ist, dass der Austausch zwischen zwei Netzwerkakteuren Einfluss auf den Austausch zwischen den anderen am Netzwerk beteiligten Akteuren hat.⁵⁷

Folglich stellen Interaktionen den zentralen Bestandteil von Geschäftsbeziehungen dar und können sich positiv auf die Kundenbindung auswirken.⁵⁸ Laut Dwyer et al. (1987) wird eine Geschäftsbeziehung durch vier Phasen charakterisiert, für die wiederum unterschiedliche Interaktionsprozesse typisch sind.⁵⁹ Der Grundgedanke dieser Theorie besteht darin, dass sich die Austauschprozesse im Laufe einer Geschäftsbeziehung intensivieren und schlussendlich zu einem gegenseitigen Bindungsgefühl führen. **Folglich lässt sich sagen, dass der Interaktionsgrad zwischen Kunde und Anbieter Einfluss auf das Loyalitätsempfinden hat.**⁶⁰

Abbildung 2 visualisiert den Prozess einer Geschäftsbeziehung unter Berücksichtigung des Interaktionsgrads zwischen Kunde und Anbieter in vereinfachter Form:

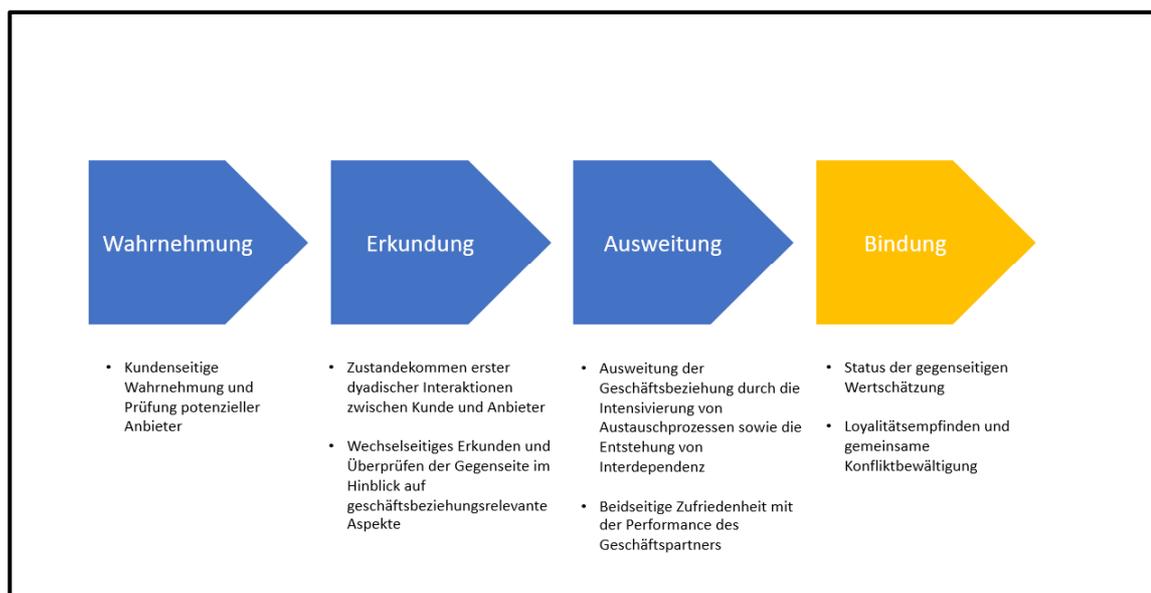


Abbildung 2 Entwicklungsphasen einer Geschäftsbeziehung

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dwyer, F. et al., 1987, S. 21.)

⁵⁷ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 60.

⁵⁸ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 65.

⁵⁹ Vgl. Dwyer, F. et al., 1987, S. 21.

⁶⁰ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 66.

2.3.3 Loyalitätsrelevante Leistungsmerkmale

In der bestehenden Literatur werden folgende loyalitätsrelevante Leistungsaspekte im B2B-Segment, die sich positiv oder negativ auf die Kundenloyalität auswirken können, identifiziert:

Die **Leistungsindividualisierung** spielt im Rahmen von B2B-Beziehungen eine bedeutende Rolle. Diese impliziert – insbesondere zu Beginn der Geschäftsbeziehung – hohe Investitionskosten auf der Anbieterseite, die der Kundenakquisition sowie der Vertrauensbildung gelten. Diese Investitionskosten beziehen sich auf die Leistungsanpassung sowie die Leistungsimplementierung auf der Kundenseite, die jeweils gleichzeitig Investitionskosten für die Kundenseite bedeuten. Die zu diesem Zeitpunkt entstehenden Kosten – auch Wechselkosten genannt – stellen ein Wechselhemmnis für die Kundenseite dar und binden den Kunden aufgrund unternehmensspezifischer Prozessanpassungen an ein Unternehmen.⁶¹

Die „**Möglichkeit beziehungsspezifischer Zusatzinvestitionen**“⁶² verweist auf die Möglichkeiten der Kundenseite, das Leistungsspektrum individuell zu erweitern. An dieser Stelle geht es aus der Kundenperspektive beispielsweise darum, aus Effizienzgründen weitere Prozessanpassungen auf Basis der bereits erworbenen Leistung durch das Anbieterunternehmen vornehmen zu lassen. Je größer das angenommene Leistungsangebot ausfällt, desto mehr bindet sich ein Kunde an das Anbieterunternehmen.⁶³

Da am Kaufentscheidungsprozess im B2B-Segment mehrere Parteien getroffen werden⁶⁴, rücken die Nutzenvorteile der Leistung stärker in den Vordergrund. Laut Narayandas (2005) werden Kaufentscheidungen in B2B-Geschäften auf einer rationaleren Ebene getroffen.⁶⁵ Der **Rationalitätscharakter der Entscheidungsfindung** kann einen negativen Einfluss auf die Kundenloyalität im B2B-Bereich haben.

Die **Preisvariabilität** im B2B-Segment kann sich ebenfalls negativ auf ein loyales Kundenverhalten auswirken.⁶⁶ Durch die vorherrschenden Preiskriege auf dem B2B-Markt⁶⁷ lässt sich kundenloyales Verhalten nur schwer aus der Anzahl der Wiederkäufe ableiten. Aus diesem Grund gilt es auch zu beobachten, zu welchem Preis der Kunde einen Wiederkauf getätigt hat.⁶⁸

⁶¹ Vgl. Zimmer, M. et al., 2010, S.113 f.

⁶² Vgl. ebd.

⁶³ Vgl. Zimmer, M. et al., 2010, S. 114.

⁶⁴ Vgl. Pansari, A.; Kumar, V., 2016, S. 303.

⁶⁵ Vgl. Narayandas, D., 2005, S. 131.

⁶⁶ Vgl. Zimmer, M. et al., 2010, S. 114.

⁶⁷ Vgl. Narayandas, D., 2005, S. 132.

⁶⁸ Vgl. Zimmer, M. et al., 2010, S. 115.

2.4 Das Beziehungsmarketing

Die gegenwärtige Marktsituation macht es Anbietern im Rahmen des B2B-Sektors heutzutage nicht leicht, langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen: Die Anbieterseite ist geprägt durch dynamische sowie globale Prozesse, die Unternehmen zumeist nur für kurze Zeit einen Differenzierungsvorteil im Hinblick auf innovative Produkte und Dienstleistungen ermöglichen.⁶⁹

Die Notwendigkeit, die sich daraus für Unternehmen ableitet, ist die Differenzierung über eine Intensivierung von Geschäftsbeziehungen auf einer persönlichen Ebene. Laut Ahlert (2008) sollten Unternehmen im B2B-Segment „den Aufbau einer langfristigen, auf Vertrauen und wechselseitige Wertschaffung ausgelegte Kundenbeziehung“⁷⁰ gezielt verfolgen, um langfristig Kunden binden zu können.⁷¹

Das Konzept des Beziehungsmarketings rückt erstmalig die Kundenperspektive in den Vordergrund und verfolgt durch seine kundenzentrierte Betrachtungsweise das Ziel einer langfristigen Geschäftsbeziehung. Das Beziehungsmarketing ist als eine langfristige, beziehungsaufbauende Strategie zu anzusehen, die durch eine ganzheitliche Betrachtung aller Kundentransaktionen darauf abzielt, eine transaktionsübergreifende und dauerhafte Kundenzufriedenheit zu generieren.⁷²

Das Beziehungsmarketing befasst sich erstmals mit der Beziehungsqualität von Geschäftsbeziehungen und **ergänzt bisherige Kundenbindungstheorien durch die Betrachtung der Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.**⁷³

An dieser Stelle ist zu ergänzen, dass sich im Rahmen von B2B-Beziehungen zwei unterschiedliche Kundentypen identifizieren lassen. Johns (2014) fand im Rahmen einer Studie heraus, dass es notwendig ist, transaktionsorientierte von beziehungsorientierten Kunden zu unterscheiden. Transaktionsorientierte Kunden interessieren sich nicht für zwischenmenschliche Beziehungen zu ihrem Anbieterunternehmen, wohingegen das beziehungsorientierte Kundensegment durch die Verhaltensweise gekennzeichnet ist, die durch das Konstrukt des Beziehungsmarketings in der gegenwärtigen Literatur erklärt wird.⁷⁴ Aus der B2B-Anbieterperspektive wird das Beziehungsmarketings als besonders relevant eingestuft. Der Grund dafür liegt insbesondere in den hohen Kosten

⁶⁹ Vgl. Backhaus, K. et al., 2003, S. 195.

⁷⁰ Vgl. Ahlert, D., 2008, S. 41.

⁷¹ Vgl. Dolezych, T., 2010, S. 183.

⁷² Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 72.

⁷³ Vgl. Dolezych, T., 2010, S. 185.

⁷⁴ Vgl. Johns, R., 2014, S. 17.

der Neukundenakquise und den vergleichbar geringeren Kosten für die Weiterführung einer Geschäftsbeziehung.

Im B2B-Dienstleistungssegment gewinnt das Beziehungsmarketing aufgrund des persönlichen Kontakts zwischen Anbietern und Kunden während der Dienstleistungserbringung sowie des interaktiven Charakters von Dienstleistungen eine besondere Bedeutung.⁷⁵ Da Dienstleistungen einen immateriellen Charakter aufweisen und vor der Inanspruchnahme keinerlei Bewertungsgrundlage bieten, setzt der Kauf einer Dienstleistung ein gewisses Maß an Vertrauen voraus. Insofern kann der These gefolgt werden, dass die Wahrscheinlichkeit eines Folgekaufes durch das Vertrauen eines Kunden seines Anbieters gegenüber bestimmt wird.⁷⁶

Die vorliegende Arbeit bezieht sich im Hinblick auf die Kundenbindung in erster Linie auf das beziehungsorientierte Kundensegment, berücksichtigt im Rahmen der späteren Analyse jedoch auch transaktionsorientierte Kundentypen.

2.4.1 Definition

Das Beziehungsmarketing gilt als der Bereich im Rahmen des Kundenbindungsmanagements, der sich erstmalig mit dem Erzielen sowie dem Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen auseinandersetzt. Im Gegensatz zum transaktionsorientierten Marketing, das sich mit dem Betrachten von Einzeltransaktionen mit dem Ziel einer kurzfristigen Umsatzgenerierung befasst, stellt das Beziehungsmarketing eine transaktionsübergreifende, ganzheitliche Betrachtung der Geschäftsbeziehung dar, die das Ziel einer dauerhaften Kunde-Anbieter-Beziehung verfolgt.

In der Fachliteratur existieren viele Definitionen für den Begriff Beziehungsmarketing (engl. Relationship Marketing).⁷⁷ Bruhn (2001) beispielsweise versteht unter Beziehungsmarketing „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Kunden des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens [...]“⁷⁸.

2.4.2 Beziehungsqualität

Die Beziehungsqualität wird als „Bindeglied zwischen der kundenseitig wahrgenommenen Transaktionsqualität [...] und der Kundenloyalität“⁷⁹ beschrieben.

⁷⁵ Vgl. Johns, R., 2014, S. 6.

⁷⁶ Vgl. Journal of Relationship Marketing, 2002.

⁷⁷ Vgl. Dolezych, T., 2010, S. 185.

⁷⁸ Vgl. Bruhn, M., 2001, S. 9.

⁷⁹ Vgl. Dolezych, T., 2010, S. 183 f.

Abbildung 2 zeigt das Wirkungsgefüge des Beziehungsmarketings. Alle Glieder der Wirkungskette zeigen die Geschäftsbeziehung als ganzheitlichen Prozess⁸⁰, wobei die Kundenbindung – sofern man die Kundenbindungsdefinition von Meffert (2003) in Betracht zieht, die Kundenbindung als den „Grad, zu dem [...] institutionelle Nachfrager auf Grund faktischer oder emotionaler Bindungen beim Wiederkauf eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, [...], eines Anbieters [...] treffen“⁸¹ beschreibt – auf der Verhaltensebene im Rahmen des Modells dargestellt wird.

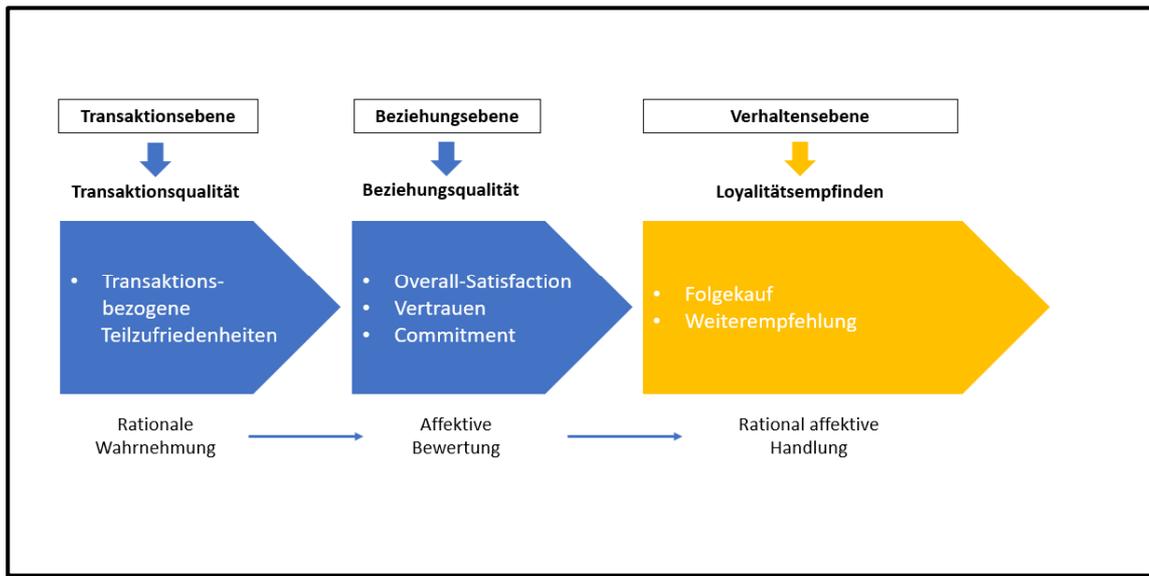


Abbildung 3 Wirkungsmodell des Beziehungsmarketings

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dolezych, T., 2010, S. 187)

Die Transaktionsebene wird als Ursprung einer Geschäftsbeziehung aufgefasst. Aus der Kundenperspektive gesehen, werden auf dieser Ebene alle Interaktionen mit dem Auftragnehmer wahrgenommen. In diesem Kontext kann auch von Teil-Zufriedenheiten mit unterschiedlichen Unternehmensleistungen gesprochen werden.⁸² Die Zufriedenheit der Transaktionsebene wird dem Bereich der Kundenzufriedenheitsforschung zugeordnet, der Zufriedenheit als ein „transaktionsbezogenes Konstrukt“⁸³ versteht.

Die Beziehungsebene beschreibt die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Beziehung, die sich aus der Bewertung der Berührungspunkte im Rahmen der Transaktionsebene ergibt. Es kann gesagt werden, dass die Kontaktsituationen auf der Transaktionsebene den Grad der Beziehungsqualität bestimmen und Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit, das Vertrauen sowie das Commitment der Kundenseite haben.

⁸⁰ Vgl. Dolezych, T., 2010, S. 186.

⁸¹ Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M., 2003, S. 129.

⁸² Vgl. Dolezych, T., 2010, S. 187.

⁸³ Vgl. ebd.

Die Gesamtzufriedenheit, das Vertrauen und das Commitment gelten im Rahmen der Beziehungsqualität als entscheidende Einflussfaktoren eines loyalen Kundenverhaltens im Sinne einer transaktionsbeständigen Geschäftsbeziehung.⁸⁴ Die Gesamtzufriedenheit wird im Rahmen des Beziehungsmarketings auch als *overall satisfaction* bezeichnet und stellt die affektive sowie kognitive Bewertung aller Geschäftserfahrungen der Transaktionsebene dar. Jede Erfahrung mit dem Anbieter hat Einfluss auf die empfundene Gesamtzufriedenheit des Kunden.⁸⁵ Vertrauen wird in diesem Zusammenhang als „a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence“⁸⁶ und Commitment als „an enduring desire to maintain a valued relationship“⁸⁷ verstanden.

Vertrauen und Commitment gelten im Rahmen des Beziehungsmarketings als Schlüsselindikatoren für langfristige Geschäftsbeziehungen, da die Befürwortung eines Anbieters aus der Kundenperspektive ein bestimmtes Maß an Vertrauen voraussetzt.⁸⁸

Commitment im Dienstleistungszusammenhang meint die psychologische Bindung eines Kunden an ein Dienstleistungsunternehmen.⁸⁹ Kunden, die ein hohes Commitment-Potenzial aufweisen, zielen darauf ab, einen Transaktionsprozess zu wiederholen und auf diese Weise die Geschäftsbeziehung im Sinne einer langfristigen Kundenbeziehung fortzuführen.

Vertrauen entsteht durch Interaktionen und lässt sich heutzutage nur begrenzt durch Marketingaktivitäten erreichen. Der Grad des Vertrauens hängt vom Umfang der Kommunikation und von der Konstruktivität der Kooperation ab.⁹⁰ Vollmer et al. (2013) sagen, dass **„der persönliche Kontakt und die direkte Interaktion“⁹¹ zwischen Kunde und Anbieter notwendig für den Vertrauensaufbau in Geschäftsbeziehungen sind.**⁹²

⁸⁴ Vgl. Dolezych, T., 2010, S. 187 f.

⁸⁵ Vgl. Beatson, A. et al., 2006, S. 856.

⁸⁶ Vgl. Moorman, C. et al., 1993, S. 82.

⁸⁷ Vgl. Moorman, C. et al., 1992, S. 316.

⁸⁸ Vgl. Youssef, Y. M. A. et al., 2018, S. 147.

⁸⁹ Vgl. Stenglin, A., 2008, S. 9.

⁹⁰ Vgl. Bogott, N.; Woischwill, B., 2022, S. 33.

⁹¹ Vgl. Vollmar, J. et al., 2013, S. 229.

⁹² Vgl. ebd.

2.5 Customer-Engagement im B2B

2.5.1 Zusammenhang zur Kundenbindung

Im B2B-Segment hat die Bedeutung der Kundenbeziehung in den letzten zehn Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Aus diesem Grund wird in der B2B-Marketingliteratur auch von dem Wandel einer produktfokussierten zu einer kundenfokussierten Unternehmensausrichtung gesprochen.⁹³ Unternehmen verfolgen im Sinne des Customer-Engagements das Ziel, **die Beziehungen zu ihren Kunden zu intensivieren und Kundeninteraktionen über Transaktionsphasen hinaus zu generieren.**⁹⁴

Das Customer-Engagement umfasst das Kundenverhalten, das unabhängig vom direkten Kauf- oder Dienstleistungsprozess zu beobachten ist. Es bringt einen neuen Aspekt in die Überlegungen des Beziehungsmarketings ein und ergänzt die darauf bezogenen bisherigen theoretischen Ansätze um die wechselseitige Wertschöpfung⁹⁵, die insbesondere durch die emotionale Bindung an ein Unternehmen entsteht. Die Entwicklung des Customer-Engagements beruht auf dem Gedanken, dass nicht kundenzentrierte Produkte und Dienstleistungen, sondern emotionale Beziehungen einen Differenzierungsvorteil für Unternehmen darstellen. An dieser Stelle wird die Notwendigkeit, Kunden auch über den Kaufprozess hinaus auf unterschiedliche Art und Weise durch Unternehmensaktivitäten zu integrieren, deutlich.⁹⁶ **Ein Kunde, der einem Unternehmen gegenüber Engagement aufweist, spielt für Unternehmen im Hinblick auf Bestandskundenbindung sowie Neukundenakquise heutzutage eine bedeutende Rolle.**⁹⁷

Der Gedanke, dass sich eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit positiv auf die Kundenbindung auswirkt, war lange Zeit Leitlinie vieler Unternehmen. Vielfach bezog sich Kundenzufriedenheit jedoch allein auf unternehmerische Leistungsaspekte und andere, die Kundenbindung beeinflussende Faktoren blieben unberücksichtigt. Heutzutage gelten Mehrinvestitionen des Unternehmens in Leistung und Qualität zum Zwecke der Kundenbindung als nicht ausreichend. Da der gegenwärtige Markt über alle Branchen hinweg durch ein Überangebot gekennzeichnet ist, das wiederum durch das Angebot vergleichbarer Leistungen charakterisiert ist, erscheint der Leistungs- und Qualitätsaspekt als Alleinstellungsmerkmal für Unternehmen als weniger geeignet. Forschungen haben ergeben, dass auch bei hoher Kundenzufriedenheit ein hoher Grad an Wechselbereitschaft

⁹³ Vgl. Youssef, Y. M. A. et al., 2018, S. 145.

⁹⁴ Vgl. Pansari, A.; Kumar, V., 2017, 298 ff.

⁹⁵ Vgl. Becker, R.; Daschmann, G., 2016, S. 245.

⁹⁶ Vgl. Pansari, A.; Kumar, V., 2017, S. 295 ff.

⁹⁷ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 17 f.

bestehen kann, weshalb das Begeisterungspotenzial für ein Unternehmen und seine Angebote nicht allein von der Zufriedenheit abhängt.⁹⁸

Kundenzufriedenheit gilt als eine notwendige, aber nicht als eine ausreichende Voraussetzung für Customer-Engagement. Durch unternehmensinitiierte Customer-Engagement-Initiativen möchten Unternehmen ihren Kunden einen Mehrwert bieten, indem ihnen Interaktions- und Beteiligungsmöglichkeiten durch leistungsübergreifende Aktivitäten angeboten werden, die Vertrauen sowie den Aufbau einer langfristigen Beziehung fördern.⁹⁹

Customer-Engagement kann nach Bowden (2009) auch als ein stellvertretendes Maß für die Stärke der Kundenbeziehung verwendet werden. Ein Kunde, der Customer-Engagement-Verhalten aufweist, empfindet ein Gefühl des Vertrauens, der Integrität, des Stolzes und der Leidenschaft für eine Marke.¹⁰⁰

Das Konzept des Customer-Engagements verfolgt das Ziel einer langfristigen Kundenbindung durch das Generieren von Kunde-Anbieter- sowie Kunde-Kunde-Interaktionen.¹⁰¹

2.5.2 Definition

In der wissenschaftlichen Literatur existieren unterschiedliche Auffassungen von Customer-Engagement.¹⁰² Einige Studien vertreten den Standpunkt, dass Customer-Engagement als Reaktion eines Kunden nach der Inanspruchnahme einer Dienstleistung anzusehen ist.¹⁰³ Andere Forscher meinen, dass Customer-Engagement auf rein psychologische Prozesse zurückzuführen ist.¹⁰⁴ Customer-Engagement wird als „a customer's voluntary resource contribution to a firms marketing function, going beyond financial patronage“ definiert.¹⁰⁵

Vivek et al. (2012) beschreibt Customer-Engagement als Bereitschaft der Kunden, freiwillig an Aktivitäten, die entweder durch das Unternehmen oder auch durch den Kunden selbst initiiert wurden, teilzunehmen.¹⁰⁶

⁹⁸ Vgl. Becker, R.; Daschmann, G., 2016, S. 7 ff.

⁹⁹ Vgl. Youssef, Y. M. A. et al., 2018, S. 146.

¹⁰⁰ Vgl. Bowden, J. L-H., 2009, S. 64.

¹⁰¹ Vgl. Gill, M. et al., 2017, S. 45.

¹⁰² Vgl. Reinartz, W. J.; Berkmann, M., 2018, S. 243.

¹⁰³ Vgl. Doorn, J. van et al., 2010, S. 253.

¹⁰⁴ Vgl. Brodie, R. J. et al., 2013, S. 107.

¹⁰⁵ Vgl. Hameling et al., 2017, S. 316.

¹⁰⁶ Vgl. Vivek, S. D. et al., 2012, S. 127.

2.5.3 Einfluss von Technologien

Mit einem Blick auf die Entwicklung des Customer-Engagements in den letzten Jahren lässt sich sagen, dass technologische Entwicklungen sowie die sozialen Medien große Engagement-Potenziale für Unternehmen bieten¹⁰⁷, da sie einerseits Kunden und Kunden und andererseits Kunden und Unternehmen miteinander verbinden.¹⁰⁸

Technologische Entwicklungen sind zudem für ein zunehmendes Engagement-Verhalten der Kunden verantwortlich. Durch die sozialen Medien werden beispielsweise vielerlei Möglichkeiten des Kunden-Engagements geschaffen, was Unternehmen angesichts eines positiven Engagements einen Vorteil bietet – im Falle eines negativen Engagements jedoch einen Nachteil darstellen kann.¹⁰⁹ Darüber hinaus spielen mobile Endgeräte sowie mobile Anwendungen im Zuge der heutigen B2B-Kommunikation eine bedeutende Rolle. So werden beispielsweise Engagement-Apps entwickelt, die keine Transaktionsabsicht verfolgen, sondern dem Kunden kontextuelle, außergeschäftliche Mehrwerte bieten.¹¹⁰

2.5.4 Formen des Customer-Engagements

Customer-Engagement kann durch den Kunden selbst, durch den Anbieter, aber auch durch Dritte initiiert werden¹¹¹ und online sowie offline stattfinden.¹¹² In der gegenwärtigen Literatur lassen sich unterschiedliche Ansätze des Customer-Engagements feststellen.¹¹³ Einerseits fungieren unternehmensgesteuerte Maßnahmen, die sich durch interaktive und partizipative Kundenaktivitäten beschreiben lassen, als Customer-Engagement-Aktivitäten.¹¹⁴ Andererseits lässt sich Customer-Engagement auch durch kundeninitiierte Handlungen anderen Kunden oder dem jeweiligen Unternehmen gegenüber beschreiben.¹¹⁵ Dabei unterscheiden Harmeling et al. (2017) noch nach aufgabenbasierten oder erlebnisorientierten Engagement-Initiativen, durch die das Ziel verfolgt wird, Kunden durch unternehmensinitiierte Aufgaben oder durch gemeinsame außergeschäftliche Erlebnisse, zu freiwilligen Marketing-Aktivitäten zu verleiten.¹¹⁶

¹⁰⁷ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 2 f.

¹⁰⁸ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 17.

¹⁰⁹ Vgl. Venkatesan, R. et al., 2018, S. 59.

¹¹⁰ Vgl. Gill, M. et al., 2017, S. 45 f.

¹¹¹ Vgl. Deutsches Marketinginstitut

¹¹² Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 7.

¹¹³ Vgl. Zyminkowska, K., 2019, S. 31

¹¹⁴ Vgl. Gill, M. et al., 2017, S. 46.

¹¹⁵ Vgl. Zyminkowska, K., 2019, S. 39

¹¹⁶ Vgl. Harmeling, C. M. et al., 2016, S. 313.

Die vorliegende Arbeit greift die Vierfelder-Matrix von Steinhoff et al. (2023) auf, um die unterschiedlichen Typen des Customer-Engagements zu veranschaulichen.

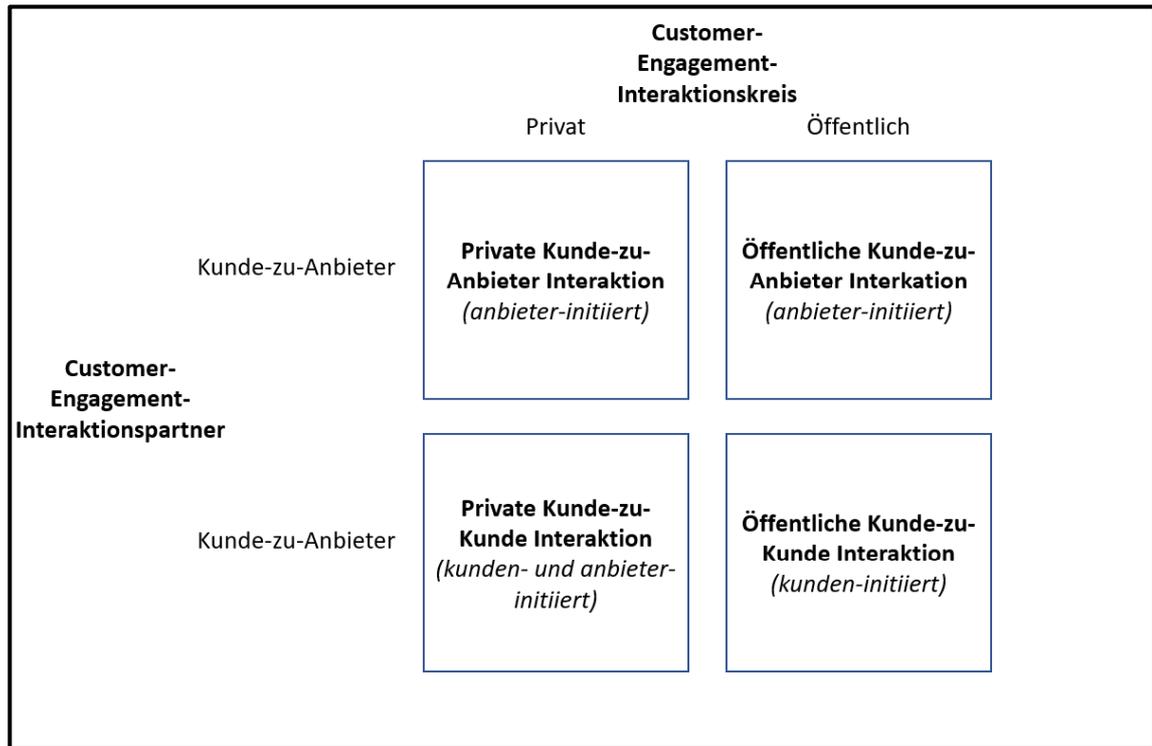


Abbildung 4 Interaktionstypen des Customer-Engagements

(Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Steinhoff, L. et al., 2023, S. 7.)

Im folgenden Abschnitt wird auf für die Arbeit relevante Ausprägungen des Customer-Engagements in den jeweiligen Interaktionstypen eingegangen.

Private Kunden-zu-Anbieter-Interaktion:

Private Kunden-zu-Anbieter-Interaktionen werden insbesondere von der Anbieterseite aus initiiert, indem Unternehmen ihre Kunden als Informationsquelle für zukünftige Unternehmensentwicklungen befragen. Kunden werden auf diese Weise in Entwicklungsprozesse des Unternehmens integriert und fungieren beispielsweise als Ko-Kreatoren zukünftiger Unternehmensangebote.¹¹⁷ Die Integration des Kunden meint gleichzeitig auch das aktive Einholen von Kundenmeinungen zum Zwecke der unternehmerischen Service-Verbesserung oder -Entwicklung. Auf diese Weise nimmt der Kunde eine unterstützende Rolle im Rahmen der Geschäftsbeziehung ein.¹¹⁸

¹¹⁷ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 7.

¹¹⁸ Vgl. Zymkowska, K., 2019, S. 41.

Private Kunden-zu-Kunden-Interaktion:

Private Kunden-zu-Kunden-Interaktionen zeichnen sich vorwiegend durch Mundpropaganda und Weiterempfehlung aus.¹¹⁹ Diese Interaktionsform stellt für Dienstleistungsunternehmen einen erheblichen Wert da, da sie einen positiven Einfluss auf die emotionale Reaktion der Kunden hat und zudem zu einer verstärkten Markenwahrnehmung führt. Eine verstärkte Markenwahrnehmung begünstigt wiederum die Entwicklung von Vertrauen. Folglich stellen Kunde-zu-Kunde-Interaktionen eine für Unternehmen nicht steuerbare, jedoch sehr wirkungsvolle kundeninitiierte Marketingaktivitäten dar.¹²⁰ Es ist jedoch anzumerken, dass negative Mundpropaganda, die durch negative Erfahrungen ausgelöst wird, gegenteilige Auswirkungen begünstigt.¹²² In der gegenwärtigen Literatur in der Wirkung sowie in der Auswirkung von Kunden-zu-Kunde-Interaktionen nicht in öffentlichen und privaten Interaktionen unterschieden.¹²³

Öffentliche Kunden-zu-Anbieter-Interaktion und öffentliche Kunden-zu-Kunden-Interaktion:

Öffentliche Kunden-zu-Anbieter-Interaktionen und öffentliche Kunden-zu-Kunden-Interaktionen werden im Rahmen von Forschungsarbeiten häufig zusammen untersucht, da ihre Entstehung insbesondere durch die gegebenen digitalen Vernetzungsmöglichkeiten der Kunden und Anbieter durch die sozialen Medien sowie durch digitale Plattformen begründet wird.¹²⁴

Unternehmen nutzen die sozialen Medien für außergeschäftliche Kundeninteraktionen sowie für das Generieren von Austauschprozessen zwischen Kunden untereinander. So bieten Unternehmen ihren Kunden im Rahmen der sozialen Medien beispielsweise Inhalte, auf die sie aktiv reagieren können,¹²⁵ indem sie liken, teilen und kommentieren.¹²⁶ Öffentliche Kunde-zu-Anbieter-Interaktionen können auch durch vom Unternehmen initiierte Offline-Events generiert werden. Diese werden wiederum häufig durch Beiträge in den sozialen Medien gefördert und ergänzt.

Öffentliche Kunde-zu-Kunde-Interaktionen werden insbesondere durch die digitale Vernetzung von Kunden ermöglicht.¹²⁷ Von Unternehmen generierte Inhalte in den sozialen

¹¹⁹ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 7.

¹²⁰ Vgl. Rahman, K. et al., 2014, S. 287 f.

¹²² Vgl. Taillon, B. J.; Huhmann, B. A., 2017, S. 271 f.

¹²³ Vgl. Taillon, B. J.; Huhmann, B. A., 2017.

¹²⁴ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 17.

¹²⁵ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 7.

¹²⁶ Vgl. Deutsches Institut für Marketing

¹²⁷ Vgl. Kotler, P. et al., 2019, S. 78.

Medien, kundeninitiierte Online-Communitys oder Online-Bewertungsportale gelten an dieser Stelle als gängige Engagement-Quellen.¹²⁸

2.5.5 Service-Dominant Logic

Customer-Engagement wird dem gedanklichen Konzept der Service-Dominant Logic zugeordnet, die beinhaltet, dass Wertschöpfung durch Partizipation im Sinne von Ko-Kreationen geschaffen wird. Im Customer-Engagement-Kontext werden unter Interaktionen die jeweiligen Ressourcenaufwände aller beteiligten Akteure im Hinblick auf Engagement-Aktivitäten verstanden. Unter Berücksichtigung der Service-Dominant Logic wird Customer-Engagement als motivationsgetriebene, freiwillige Investition von kognitiven und materiellen Ressourcen in Unternehmensinteraktionen beschrieben.¹²⁹ Unternehmen fungieren als Ressourcenbereitsteller und geben Kunden damit Anlass, ihre eigene Ressourcen zu integrieren, woraus sich letztendlich ein Wertschöpfungsprozess ergibt, der in einer partizipative Ressourcenintegration begründet liegt.¹³⁰

2.6 Die Customer Experience im B2B

2.6.1 Zusammenhang mit Kundenbindung

Die Relevanz des Kundenerlebnisses im Hinblick auf Kundenbeziehungen wird bereits durch die Arbeit von Abott (1955) belegt.: „[...] What people really desire are not products, but satisfying experiences. [...] People want products because they want the experiences which they hope the products will render.“¹³¹

Das Überangebot des internationalen Marktes führt dazu, dass sich Kunden heutzutage zwischen vielen Anbietern entscheiden können. Aufgrund der Marktsituation ist es für Unternehmen eine große Herausforderung, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Anbietern zu erzielen und darauf basierend letztendlich stabile Kundenbeziehungen aufzubauen. Dem Kunden ein optimales Kundenerlebnis zu schaffen, ist im Zuge der aktuellen Marktsituation ein zentrales und wichtiges Thema für die Anbieterseite geworden. Der Gedanke, dass die Customer Experience ein großes Potenzial für die Kundenloyalität und Kundentreue aufweist, hat sich bereits in den Köpfen vieler Führungskräfte verankert.¹³² Aus diesem Grund haben bereits viele Unternehmen das Konzept der Customer Experience als Managementansatz in ihr Strategieportfolio integriert. Das Customer-Experience-Management beschäftigt sich damit, „eine optimale Gestaltung aller

¹²⁸ Vgl. Steinhoff, L. et al., 2023, S. 17.

¹²⁹ Vgl. Pöyry, E. et al., 2019, S. 336.

¹³⁰ Vgl. Rahman, K. et al., 2014, S. 290.

¹³¹ Vgl. Abbott, L., 1955, S. 39.

¹³² Vgl. Gershik, S., 2019.

Erlebnisse eines Kunden, die er an allen Kundenkontaktpunkten eines Anbieters hat“,¹³³ zu generieren.¹³⁴ Im Zuge der gegenwärtigen Wettbewerbssituation im B2B-Bereich stehen Unternehmen heutzutage vor der Herausforderung, ihren Kunden in jeder entstehenden Kontaktsituationen ein positive Kundenerfahrungen zu gewähren, um dem Risiko eines wechselbereiten Verhaltens aufgrund negativer Kontaktsituationen entgegenzuwirken.¹³⁵

Im Hinblick auf die langfristige Kundenbindung im Rahmen von B2B-Dienstleistungen lässt sich sagen, dass die Ausgestaltung der Customer Experience entscheidend für die Weiterführung einer Geschäftsbeziehung ist. Voeth und Loos (2012) sagen, dass **nur „positiv bewertete Erfahrungen [...], die zudem über alle Interaktionspunkte ein konsistentes Bild von der Leistungsfähigkeit des B2B-Dienstleisters zeigen“¹³⁶, den Kunden dazu anregen, die Geschäftsbeziehung zu intensivieren und weiterzuführen.**¹³⁷

2.6.2 Definition

Es existieren unterschiedliche wissenschaftliche Definitionen des Begriffs *Customer Experience*¹³⁸, die im Rahmen dieser Arbeit nicht alle aufgegriffen werden können. McColl-Kennedy et al. (2015) definieren Customer Experience als *„holistic in nature, involving the customer’s cognitive, affective, emotional, social and physical responses to any direct or indirect contact with the service provider, brand or product, across multiple touch points during the entire customer journey“*.¹³⁹ Diese Definition beinhaltet eine ganzheitliche Betrachtung des Kundenerlebnisses im Hinblick auf alle Berührungspunkte – direkt und indirekt – durch die ein Kunde mit einem Unternehmen in Berührung kommt.¹⁴⁰

Rusnjak und Schallmo (2018) definieren Customer Experience wie folgt: *„Customer Experience kann als die Summe aller Erlebnisse und dazugehörigen Emotionen bezeichnet werden, die über einmalige oder mehrmalige Wahrnehmungen im Umgang zwischen Kunden und Systemen oder Produkten & Dienstleistungen eines Unternehmens sowie Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Partner, Werbung, Presse etc.) entstehen.“*¹⁴¹

¹³³ Vgl. Bruhn, M.; Hadwich, K.; 2012, S. 23.

¹³⁴ Vgl. ebd.

¹³⁵ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 172 f.

¹³⁶ Vgl. Voeth, M.; Loos, J., 2012, S. 371.

¹³⁷ Vgl. ebd.

¹³⁸ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 70.

¹³⁹ Vgl. McColl-Kennedy, J. R. et al., 2015, S. 431.

¹⁴⁰ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 71.

¹⁴¹ Vgl. Rusnjak, A.; Schallmo, D. R. A., 2018, S. 7.

Das Kundenerlebnis ist das Resultat aller Interaktionen, die im Rahmen einer Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Anbietern stattfinden. Interaktionen können auf verschiedenen direkten und indirekten Wegen entstehen und aufgrund individueller Gegebenheiten unterschiedlich aufgenommen werden, weshalb die Betrachtungsperspektive des Kundenerlebnisses als multidimensional einzustufen ist.¹⁴²

2.6.3 Dimensionen

Die Kundenerfahrung ist die Gesamtheit dessen, was der Kunde selbst erlebt hat – sei es durch eigene Erfahrungen und/oder aufgrund dessen, was er von anderen gehört hat. Die Customer Experience beruht im Wesentlichen auf drei Dimensionen: **Funktion, Einfachheit und Emotion.**

Der funktionale Aspekt bezieht sich auf die Erfüllung der Kundenerwartungen. Es geht demnach darum, ob das Erlebte als Lösung für ein identifiziertes Bedürfnis fungiert. Die Einfachheit bezieht sich auf den aufgewendeten Ressourceneinsatz des Kunden im Rahmen der Customer Experience sowie auf die Frage, ob der Lösungsweg bis zur Zielerreichung als einfach wahrgenommen wird. Die emotionale Komponente kann eine Mischung aus den ersten beiden Komponenten sein – sie kann sich jedoch auch aus ganz individuellen Kundenaspekten zusammensetzen.¹⁴⁴ Die emotionale Komponente gewinnt insbesondere im B2B-Segment heutzutage an Bedeutung – so spielt die emotionale Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter im Hinblick auf die Geschäftsbeziehung eine bedeutende Rolle, ebenso wie auch der persönliche Kontakt zum Anbieter für B2B-Einkäufer eine wichtige Voraussetzung für Kaufentscheidungen darstellt.¹⁴⁵

2.6.4 Einfluss der Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung zwingt B2B-Unternehmen zu einer digitalen Anpassung ihres Geschäftsmodells.¹⁴⁶ Diese Art der Anpassung nennt sich digitale Transformation und wird von Unternehmen heutzutage insbesondere aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Kundenorientierung vorangetrieben. Das Ziel stellt in erster Linie die Verbesserung der Customer Experience durch den Einsatz digitaler Anwendungen dar.¹⁴⁷

¹⁴² Vgl. Bolton, R. N. et al., 2018, S. 777 f.

¹⁴⁴ Vgl. Angrave, J., 2020, S. 25.

¹⁴⁵ Vgl. Grömmer, T.; Mellinghaus, M., 2018, S. 180 ff.

¹⁴⁶ Vgl. Rusnjak, A.; Schallmo, D. R. A., 2018, S. 2.

¹⁴⁷ Vgl. Rusnjak, A.; Schallmo, D. R. A., 2018, S. 7 f.

Es geht bei der digitalen Transformation im B2B-Segment „um nichts Geringeres als die technologisch getriebene Optimierung von Ablaufprozessen, Produktentwicklungen, [...] – kurz: der gesamten Wertschöpfungskette“.¹⁴⁸

Die Kundenanforderungen der Customer Experience steigen durch die zunehmende Digitalisierung und das wachsende Kundenbedürfnis nach digitalen Services. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, kanalübergreifende Kundenerlebnisse zu schaffen, die das individuelle Kundenverhalten in jeder Stufe des Kaufprozesses (vor, während oder nach) berücksichtigen. Die digitale Transformation impliziert demnach eine neue Kundenorientierung im Hinblick auf die Bereiche Marketing, Sales und Service. Unternehmerische Anpassungen im Zuge der digitalen Transformation beziehen sich häufig auf die Automatisierung von Serviceprozessen. Eine zurzeit angemessene Reaktion auf die digitalen Kundenanforderungen im Bereich Service stellt beispielsweise die Bereitstellung von Self-Service-Tools dar, die dem Kunden eine flexible und mobile Nutzung ermöglichen.¹⁴⁹

2.6.5 Zusammenhang von Beziehungsmarketing und Customer-Engagement

Die Wurzeln der Customer Experience liegen in bereits bestehenden Forschungsansätzen der Marketingforschung, zu denen insbesondere Theorien zum Kaufverhalten, Theorien zur Entstehung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie Theorien zum Beziehungsmarketing gehören.¹⁵⁰

Die ganzheitliche Betrachtung des Beziehungsmarketings, die vergangene, gegenwärtige sowie zukünftige Geschäftsprozesse berücksichtigt, ist für den Aufbau sowie den Erhalt einer langfristigen Geschäftsbeziehung maßgeblich, da einzelne Kundenerfahrungen die ganze Kundenbeziehung beeinflussen können.¹⁵¹ Das Konzept der Customer Experience lässt sich im Hinblick auf die ganzheitliche Betrachtung und Bewertung des Kundenerlebnisses in die Theorie des Beziehungsmarketings einordnen.

Um die Einordnung und Relevanz des Customer-Experience-Ansatzes in das Thema der langfristigen Kundenbindung besser nachvollziehen zu können, werden im folgenden Absatz wissenschaftliche Zusammenhänge zur Kundenbindung, zum Beziehungsmarketing sowie zum Customer-Engagement erläutert:

Stellt man einen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Customer Experience her, so meint Kundenzufriedenheit die kognitive Bewertung einzelner Erfahrungen

¹⁴⁸ Vgl. Grömmer, T.; Mellinghaus, M., 2018, S. 179.

¹⁴⁹ Vgl. Grömmer, T.; Mellinghaus, M., 2018, S. 179 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 71.

¹⁵¹ Vgl. Grunwald, G.; Schwill, J., 2017, S.19 ff.

des Gesamtkundenerlebnisses, die auf dem Vergleich von Kundenerwartungen und der erbrachten Leistung im Rahmen des Kundenerlebnisses beruhen.

Konstrukte des Beziehungsmarketings, wie Vertrauen und Commitment, können ebenfalls mit der Customer Experience verbunden werden. Commitment als Maß für die Bindung eines Kunden an ein Unternehmen wäre die Folge einer positiven Customer Experience. Vertrauen als Gesamtbewertung der Zuverlässigkeit und des Wohlwollens hat zunächst keinen Einfluss auf die Kundenerfahrungen im Rahmen der Customer Journey. Ein gutes Kundenerlebnis kann jedoch Vertrauen aufbauen.

Das Konstrukt des Customer-Engagements steht eng mit dem der Customer Experience in Verbindung. Customer-Engagement bezeichnet das Ausmaß, mit dem ein Kunde aktiv Kontakt zum Unternehmen aufnimmt. Durch eine Partizipation im Sinne des Customer-Engagement-Ansatzes entstehen neue Berührungspunkte mit dem Unternehmen, die Einfluss auf die gesamte Customer Experience haben, weshalb das Customer-Engagement als Teil des Kundenerlebnisses sowie als Teil der Customer Journey beschrieben werden kann.¹⁵²

2.6.6 Wissenschaftliche Erkenntnisse zu CX im B2B-Dienstleistungssegment

Customer Experience im Zusammenhang mit B2B-Dienstleistungen gilt auf wissenschaftlicher Ebene bislang als weniger erforscht.¹⁵³ Biedenbach und Marell (2010) beschäftigten sich erstmals mit dem Einfluss der Customer Experience auf den Markenwert von B2B-Dienstleistungen und traten durch ihren Forschungsansatz kritisch bisherigen Forschungen gegenüber, die das Kundenerlebnis im B2B-Segment zu diesem Zeitpunkt von ökonomischen, technischen sowie logistische Faktoren abhängig machten.¹⁵⁴ Sie fanden heraus, dass positive Kundenerfahrungen im Rahmen von B2B-Dienstleistungen positiv auf die Kundenloyalität sowie auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität auswirkt.¹⁵⁵

Die Interaktion zwischen Kunde und Anbieter gilt im Rahmen des B2B-Dienstleistungssektors als ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Geschäftsbeziehung, was die Forschungsrelevanz für Customer Experience im B2B-Dienstleistungssegment deutlich hervorhebt. Das Aufeinandertreffen von Kunden und Anbietern hat im Dienstleistungssegment einen gravierenden Einfluss auf die gesamte Geschäftsbeziehung. Aus diesem Grund ist die ganzheitliche Betrachtung des Kundenerlebnisses, das aus verschiedenen

¹⁵² Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 74.

¹⁵³ Vgl. Voeth, M.; Loos, J., 2012, S. 372.

¹⁵⁴ Vgl. Biedenbach, G.; Marell, A., 2010, S. 447.

¹⁵⁵ Vgl. ebd.

Berührungspunkten zwischen Kunde und Anbieter besteht, für das Verstehen des anschließenden Kundenverhaltens relevant.¹⁵⁶

Im B2B-Kontext gestaltet sich die Erfassung der Customer Experience komplizierter als im B2C-Kontext. Grund dafür ist die Komplexität der Geschäftsbeziehung, die durch die Teilnahme unterschiedlicher am Kaufprozess beteiligter Akteure entsteht. Kaufentscheidungen im B2B-Bereich werden durch ein Buying Center getroffen, was das Mitwirken unterschiedlicher Akteure mit unterschiedlichen Interessen im Entscheidungs- und Kaufprozess impliziert. Sollten Mitglieder des Buying Centers bereits Vorerfahrungen mit dem Anbieterunternehmen gemacht haben, was beispielsweise in Form von Mundpropaganda (Informationen durch andere Unternehmenspartner; Informationen aus zweiter Hand) vorkommen kann, so haben diese Vorerfahrungen Einfluss auf die Wahrnehmung der Customer Experience. Aufgrund unterschiedlicher Ausgangsbasen im Hinblick auf bereits erlebte Erfahrungen mit dem B2B-Unternehmen ergibt sich die Herausforderung, allen beteiligten Akteuren im Rahmen der Interaktionspunkte dasselbe Kundenerlebnis zu ermöglichen. Es lässt sich sagen, dass Kundenerfahrungen im Rahmen von Interaktionspunkten mit dem Unternehmen von Vorerfahrungen sowie individuellen Erwartungen abhängen.¹⁵⁷

Lemke et al. (2011) beschäftigen sich im Rahmen einer qualitativen Studie mit den Anforderungen, die B2B-Kunden an die Customer Experience im Dienstleistungssegment stellen. Folgende sieben Konstrukte haben maßgeblichen Einfluss auf die wahrgenommene Customer-Experience-Qualität im B2B-Dienstleistungssegment:

- Umfang des persönlichen Kontakts
- Flexibilität
- Implizites Verständnis von Kundenbedürfnissen
- Aktive anbieterseitige Stimulierung der Zielsetzung des Kunden
- Aktive anbieterseitige Überprüfung der Stimmigkeit aller Prozesse
- Erfüllung von Versprechungen
- Wissen¹⁵⁸

Im folgenden Abschnitt werden die oben aufgeführten Punkte sowie ihre Zusammenhänge nochmals erklärt.

Auf der Basis von Interviews mit B2B-Kunden im Dienstleistungssegment haben sich folgende Erkenntnisse im Hinblick auf die Geschäftsbeziehung ergeben:

¹⁵⁶ Vgl. Zolkiewski, J., 2017, S. 173.

¹⁵⁷ Vgl. Voeth, M.; Loos, J., 2012, S. 372.

¹⁵⁸ Vgl. Lemke et al., 2011, S. 857.

Für Kunden des B2B-Dienstleistungssegments ist das Verständnis ihres Anliegens sowie die Realisierung ihrer Vorstellungen anhand einer individuellen Lösung durch die Anbieterseite besonders wichtig. B2B-Kunden erwarten eine individuelle Problembearbeitung, was eine intensive Auseinandersetzung mit den Erwartungen und Zielvorstellungen des Kunden voraussetzt. Das Wissen, das das Anbieterunternehmen durch den Austausch mit dem Kunden erlangt, fungiert als Basis für kundenspezifische Anpassungen der Dienstleistung. Darüber hinaus geht es Kunden heutzutage darum, eine optimale Lösung für ihr Problem zu erhalten. Die Lösungsfindung erfordert einen intensiven Austausch zwischen Kunde und Anbieter sowie ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf die Leistungsanpassung und gegebenenfalls die Nachjustierung der Leistung nach dem Erwerb. Dieser Aspekt bezieht sich auch auf flexible Vertragsänderungen. Des Weiteren erwarten B2B-Kunden heutzutage einen Austausch auf Augenhöhe mit ihrem Anbieterunternehmen, was impliziert, dass Kunde und Anbieter gemeinsam im Sinne einer Ko-Kreation an Lösungsprozessen im Rahmen des Dienstleistungsprozesses arbeiten. Es geht sogar noch darüber hinaus: Kunden präferieren nicht mehr nur Austauschbeziehungen, die ein Geben und Nehmen implizieren, sondern zeigen auch Interesse an gemeinschaftlichen Beziehungen, die dadurch charakterisiert sind, dass Leistungen erbracht werden, um die Bedürfnisse der Gegenseite zu stillen. B2B-Kunden erwarten von ihren Anbietern ebenfalls, dass sie die Koordination aller Prozesse übernehmen und gegebenenfalls von vertraglich festgelegten Fristen abweichen, sofern es für die Zielerreichung des Kunden notwendig ist. Auf diese Art und Weise erfüllen Unternehmen beispielsweise ihr Versprechen. Persönliche Formen des Kontakts werden aus Gründen der Austauschrelevanz in B2B-Geschäftsbeziehungen bevorzugt.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Vgl. Lemke et al., 2011, S. 861-864.

2.7 Zusammenfassung des Kapitels

Das folgende Schaubild zeigt die **Entstehung von Kundenbindung und B2B-Geschäftsbeziehungen** sowie ihre Einflussfaktoren, die im Rahmen dieser Arbeit eine entscheidende Rolle spielen.

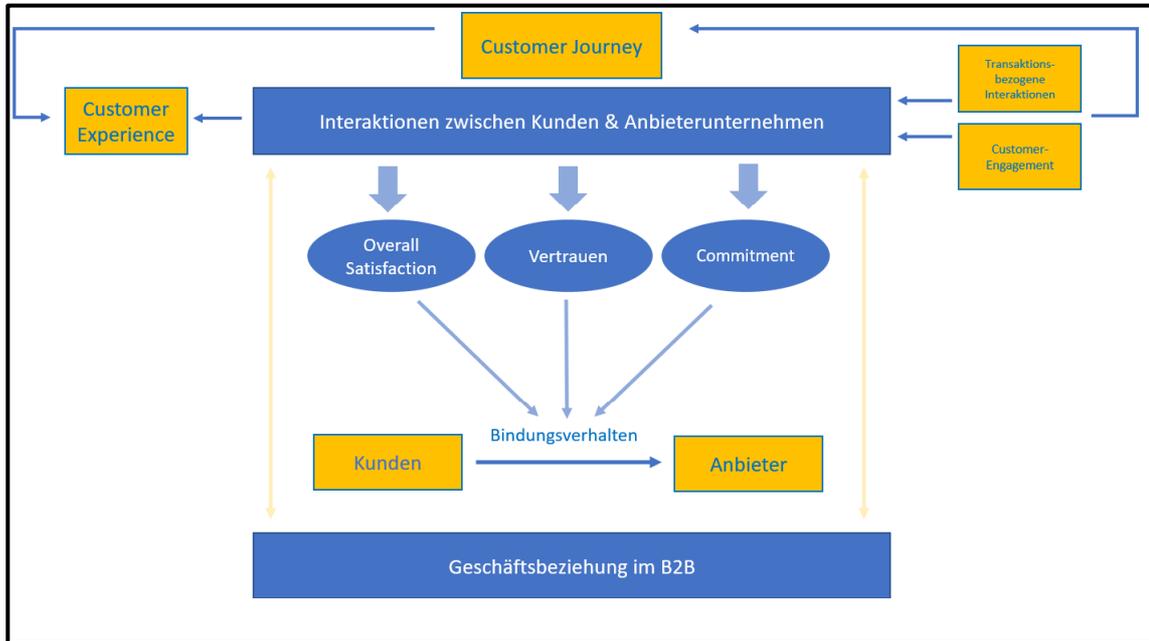


Abbildung 5 Kundenbindung im B2B

(Quelle: Eigene Darstellung)

Folgende Zusammenhänge aus Kapitel 2 werden deutlich:

- 1.) **Geschäftsbeziehungen im B2B** bestehen aus **Interaktionen zwischen Anbietern und Kunden**.
- 2.) **Interaktionen** zwischen Anbietern und Kunden finden im Rahmen der **Transaktionsebene** und im Rahmen von **Customer-Engagement-Aktivitäten** statt.
- 3.) **Alle Interaktionen** finden im Rahmen der **Customer Journey** statt und stellen im Gesamtbild die **Customer Experience** dar.
- 4.) Alle **Interaktionen** haben **Einfluss** auf die Determinanten der Beziehungsqualität: **Overall Satisfaction, Vertrauen und Commitment**.
- 5.) Die wahrgenommene **Beziehungsqualität** hat **Einfluss auf das Bindungsverhalten** der Kunden.
- 6.) **Das Bindungsverhalten hängt von Interaktionen im Rahmen der Customer Journey ab.**

Die Bedeutung und Rolle der Customer Journey wird im vierten Kapitel nochmals gesondert aufgegriffen.

3. Self-Service-Technologien im B2B-Segment

Sogenannte Self-Service-Technologien (SST) erobern derzeit das B2B-Segment als innovativer Serviceansatz¹⁶⁰, wobei die Dienstleistung anhand digitaler Technologien an den Kunden ausgelagert wird. SST sind im Zuge von Automatisierungsprozessen entstanden und ermöglichen es dem Kunden, sich durch die Auslagerung der Dienstleistung am Wertschöpfungsprozess der Dienstleistung zu beteiligen.¹⁶¹ Durch ihren Differenzierungscharakter spielen Serviceinnovationen für Unternehmen insbesondere im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile sowie auf die Kundenbindung eine bedeutende Rolle.¹⁶²

In der gegenwärtigen Fachliteratur wird der Einfluss von SST auf B2B-Beziehungen bislang wenig diskutiert.¹⁶³ In Anbetracht der Erkenntnisse über Geschäftsbeziehungen aus der Perspektive des Beziehungsmarketings haben sich jedoch bereits einige wenige Forscher mit dem Einfluss von SST auf B2B-Geschäftsbeziehungen beschäftigt. So erforschte Johns (2014) die Auswirkungen von SST auf die Beziehungsdeterminanten Vertrauen und Commitment und Pujari (2004) hat im Rahmen seiner Arbeit Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsfaktoren von SST in Geschäftsbeziehungen identifiziert.¹⁶⁴ Scherer et al. (2015) beschäftigen sich mit den Auswirkungen von SST auf die Kundenbindung, beziehen sich jedoch nicht explizit auf den B2B-Sektor.

3.1 Definition und Abgrenzung

Meuter et al. (2000) definieren SST als „*technological interfaces that enable customers to produce a service independent of direct service employee involvement*“.¹⁶⁵

SST sind von „technology-mediated services“¹⁶⁶ abzugrenzen, in denen die Technologie die Kerndienstleistung lediglich unterstützt. Sie fungiert jedoch nicht als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden, da die Dienstleistung mithilfe von Technologie interpersonell erbracht wird.¹⁶⁷

¹⁶⁰ Vgl. Johns, R., 2014, S. 5.

¹⁶¹ Vgl. Gebauer, H. et al., 2018, S. 301.

¹⁶² Vgl. Becker, F., 2016, S. 1 f.

¹⁶³ Vgl. Johns, R., 2014, S. 5.

¹⁶⁴ Vgl. Johns, R., 2014, S. 5.

¹⁶⁵ Vgl. Meuter, M. et al., 2000, S. 50.

¹⁶⁶ Vgl. Becker, F., 2016, S. 15.

¹⁶⁷ Vgl. ebd.

3.2 Merkmale

Die wesentlichen Merkmale von SST liegen in der Unabhängigkeit des Kunden im Hinblick auf die Inanspruchnahme der Dienstleistung sowie in der Substitution von personellen Dienstleistungen durch technologische Tools.¹⁶⁸

SST ermöglichen keine direkte oder dyadische Interaktion zwischen Kunde und Anbieter, sondern sind durch technologiebasierte Interaktionen charakterisiert.

Darüber hinaus weisen SST einen hohen Standardisierungsgrad auf und gelten als weniger individualisiert als persönliche Dienstleistungen. Standardisierung bedeutet in diesem Fall, dass SST eine Serviceleistung auf Einzelfallebene erschweren und sich darum nicht für komplexe Dienstleistungen eignen.¹⁶⁹

3.3 Zweck

Die IT-Revolution ermöglicht Dienstleistungsanbietern die Entwicklung von SST in unterschiedlichen Einsatzbereichen. Die Anbieterseite verfolgt durch die Substitution von Dienstleistungen durch SST das Ziel, die Kosten des Dienstleistungsprozesses zu minimieren und gleichzeitig eine Erhöhung der Kundenzahl zu generieren.¹⁷⁰ Dieses Motiv kann von Kunden jedoch als eine opportunistische Verlagerung der Aufgaben der Anbieterseite aus Kosteneinsparungsgründen wahrgenommen werden.¹⁷¹ Die Entwicklung von SST stellt jedoch auch eine Reaktion auf gegenwärtige Kundenanforderungen an Dienstleistungen dar.¹⁷² Folglich versuchen Unternehmen, durch den Einsatz von SST Kundenzufriedenheit sowie Kundentreue zu fördern.¹⁷³ Hinter diesem Ansatz stehen bereits identifizierte Kundenvorteile von SST, wie die Unabhängigkeit des Kunden im Hinblick auf Öffnungszeiten und die daraus resultierende Flexibilität im Hinblick auf die Nutzung¹⁷⁴ sowie bessere Kontrollmöglichkeiten über den Dienstleistungsprozess.¹⁷⁵ Die Zeiteinsparung durch den technologiebasierten Selbstbedienungsprozess bedeutet auch für die Kundenseite einen Effizienzvorteil.¹⁷⁶ So gelten die ökonomischen Vorteile, die durch den Einsatz von SST generiert werden, jedoch mehr den Interessen und Zielen der Anbieterseite.¹⁷⁷

¹⁶⁸ Vgl. Becker, F., 2016, S. 15.

¹⁶⁹ Vgl. Scherer, A. et al., 2015, S. 180 f.

¹⁷⁰ Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 862 f.

¹⁷¹ Vgl. Nijssen, E. J. et al., 2016, S. 280.

¹⁷² Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 862 f.

¹⁷³ Vgl. Johns, R., 2014, S. 6.

¹⁷⁴ Vgl. Becker, F., 2016, S. 15 f.

¹⁷⁵ Vgl. Scherer, A. et al., 2015, S. 178.

¹⁷⁶ Vgl. Nijssen, E. J. et al., 2016, S. 280.

¹⁷⁷ Vgl. Johns, R., 2014, S. 6.

Åkesson und Edvardsson (2014) verfolgen den Ansatz, dass SST den Wertschöpfungsprozess der beteiligten Akteure erleichtern und aus diesem Grund die Customer Experience der Kunden verbessern.¹⁷⁸

3.4 Auswirkungen von Self-Service-Technologien auf die Kundenbeziehung

Unter Berücksichtigung der Interaktionsrelevanz zwischen Serviceanbieter und Kunde im Hinblick auf den Dienstleistungsprozess im B2B-Segment¹⁷⁹ wirft der Einsatz von Self-Service-Technologien, die durch ihren automatisierten sowie anbieterunabhängigen Charakter eine drastische Veränderung des traditionellen Dienstleistungsformates mit sich bringen, die Frage nach dem Einfluss von SST auf die Kundenbeziehung auf.

Johns (2014) beschäftigt sich im Rahmen einer australischen Studie erstmals mit den Auswirkungen von Self-Service-Technologien auf die Kundenbeziehung im B2B-Bereich. Der Einsatz von Self-Service-Technologien impliziert laut Hilton und Hughes (2013) eine neue Rollenverteilung im Rahmen der Anbieter-Kunde-Beziehung. Diese spiegelt sich insbesondere in Veränderungen des wechselseitigen Ressourceneinsatzes im Rahmen der Dienstleistungserbringung wider.¹⁸⁰ Darüber hinaus impliziert der technologiebasierte Self-Service, dass sich die Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter während der Dienstleistungserbringung verändert¹⁸¹ und zudem auch das Service-Erlebnis durch den Self-Service-Aspekt beeinflusst wird.¹⁸²

3.4.1 Die neue Rollenverteilung von Kunden und Anbietern

Der Einsatz von SST impliziert eine Veränderung der Rolle der Kunden im Rahmen des Dienstleistungsprozesses – insbesondere im Hinblick auf die Art und den Umfang des Kundenbeitrags zur Dienstleistungserbringung. Durch die Übertragung von Aufgabenerfüllung an die Kunden erhöht sich der Grad der Kundenbeteiligung am Dienstleistungsprozess, die dadurch charakterisiert ist, dass die Kunden aktiv in den Arbeitsprozess des Anbieterunternehmens integriert werden. Folglich besteht die Wertschöpfung der Dienstleistung durch die Integration von Kunden- sowie Anbieter-Ressourcen in den Dienstleistungsprozess. Die SST fungieren als Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen: Die Anbieterunternehmen sind für die Bereitstellung der SST verantwortlich und die Aufgabe der Kunden bezieht sich auf die Bedienung der Technologie zum Zwecke

¹⁷⁸ Vgl. Åkesson, M. et al., 2014, S. 677.

¹⁷⁹ Vgl. Johns, R.; 2014, S. 5.

¹⁸⁰ Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 862.

¹⁸¹ Vgl. Pujari, D., 2004, S. 205.

¹⁸² Vgl. Åkesson, M. et al., 2014, 677.

der Dienstleistungserstellung.¹⁸³ Die Kunden agieren durch ihre Partizipation als Ko-Produzenten mit den Anbieterunternehmen der SST.¹⁸⁴

3.4.2 Bewertung der Dienstleistung

Die Bewertung der SST durch die Kunden wird in der gegenwärtigen Literatur mit der S-D Logic begründet, die besagt, dass sich der für die Kunden wahrgenommene Wert einer Dienstleistung immer durch die Ressourcenintegration aller am Dienstleistungsprozess beteiligten Akteure entwickelt. Folglich fungiert das von einem Unternehmen zur Verfügung gestellte Angebot erst als wertschöpfender Prozess für den Kunden, sobald der Kunde das Angebot als aktiver Ressourcenintegrator in Anspruch nimmt.¹⁸⁵

Für die Bewertung der SST im Hinblick auf ihren Wert aus Kundensicht ist das Zusammenspiel zweier wesentlicher Komponenten von Bedeutung: Kundenressourcen und Anbieterressourcen.

Kundenressourcen setzen sich aus materiellen und operativen Ressourcen zusammen. Materielle Ressourcen implizieren die notwendige technische Ausstattung, welche die Nutzung der SST ermöglicht. Operative Ressourcen beziehen sich hingegen auf die kognitive Fähigkeit des Kunden, die SST zu nutzen.

Als Anbieterressourcen sind die Bereitstellung, Pflege und Weiterentwicklung der SST sowie die technische Unterstützung während des Self-Service-Prozesses zu verstehen.

Hilton und Hughes (2013) gehen davon aus, dass sich die Zufriedenheit der Dienstleistung aus dem wahrgenommenen Ergebnis sowie der Self-Service-Erfahrung des Kunden im Rahmen der Dienstleistungserbringung ergibt.¹⁸⁶ Taillon und Huhmann (2017) sagen, dass sich die Bewertung aus der Zufriedenheit mit der Servicequalität sowie aus der Zufriedenheit mit der Leistungsfähigkeit der Technologie ergibt. Kundenzufriedenheit wird im SST-Kontext mit dem Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen im Hinblick auf Leistung und Qualität durch SST beschrieben. Kundenanforderungen an SST-Technologien werden durch unterschiedliche Aspekte beeinflusst. So fungieren individuelle Lebensverhältnisse sowie bereits gemachte Erfahrungen mit SST beispielsweise als Einflussfaktoren für vorherige Erwartungen an SST und auch der Partizipationsgrad von Mitarbeitern des Anbieterunternehmens im Rahmen des Dienstleistungsprozesses ist bedeutsam.¹⁸⁷

¹⁸³ Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 862 f.

¹⁸⁴ Vgl. Becker, F., 2016, S. 15.

¹⁸⁵ Vgl. Hilton, T. et al., 2013, S. 4.

¹⁸⁶ Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 868 f.

¹⁸⁷ Vgl. Taillon, B. J.; Huhmann, B. A., 2017, S. 270.

3.4.3 Kommunikation

Die Kundenkommunikation im Rahmen von SST wird in der existierenden Literatur durch eine „*hohe Standardisierung, geringe Personalisierung und geringe kundenspezifische Anpassung*“¹⁸⁸ charakterisiert.¹⁸⁹

Der Einsatz von SST für die Dienstleistungserstellung verändert die Interaktionen zwischen Kunden und Anbietern und reduziert den persönlichen Kontakt im Rahmen des Dienstleistungsprozesses.¹⁹⁰

SST sind so ausgerichtet, dass der Nutzer in erster Linie mit der Technologie, die vom Anbieterunternehmen bereitgestellt wird, interagiert. Folglich ist im Rahmen der Nutzung von SST keine direkte und dyadische Kommunikation zwischen Kunden und Anbieterunternehmen vorgesehen.¹⁹¹

Hilton und Hughes (2013) konzipieren im Rahmen ihrer Arbeit ein Modell, das die Entwicklung der empfundenen Wertschöpfung der Kunden durch SST sowie gleichzeitig die Interaktionsströme zwischen Kunde und SST sowie zwischen Anbieter und SST visualisiert. Abbildung 6 zeigt einerseits die direkte Interaktion zwischen Kunde und SST und macht andererseits auf die Möglichkeit einer Interaktion zwischen Anbieterunternehmen und SST aufmerksam, wobei diese jedoch nach Hilton und Hughes (2013) nur in Fällen technologischer Problemfälle eintritt, die durch die Unterstützung personeller Ressourcen der Anbieterseite behoben werden können.¹⁹²

¹⁸⁸ Vgl. Becker, F., 2016, S. 15.

¹⁸⁹ Vgl. Davis, M. M. et al., 2011, S. 1.

¹⁹⁰ Vgl. Johns, R. 2014, S. 5

¹⁹¹ Vgl. Scherer, A. et al., 2015, S. 180.

¹⁹² Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 867 f.

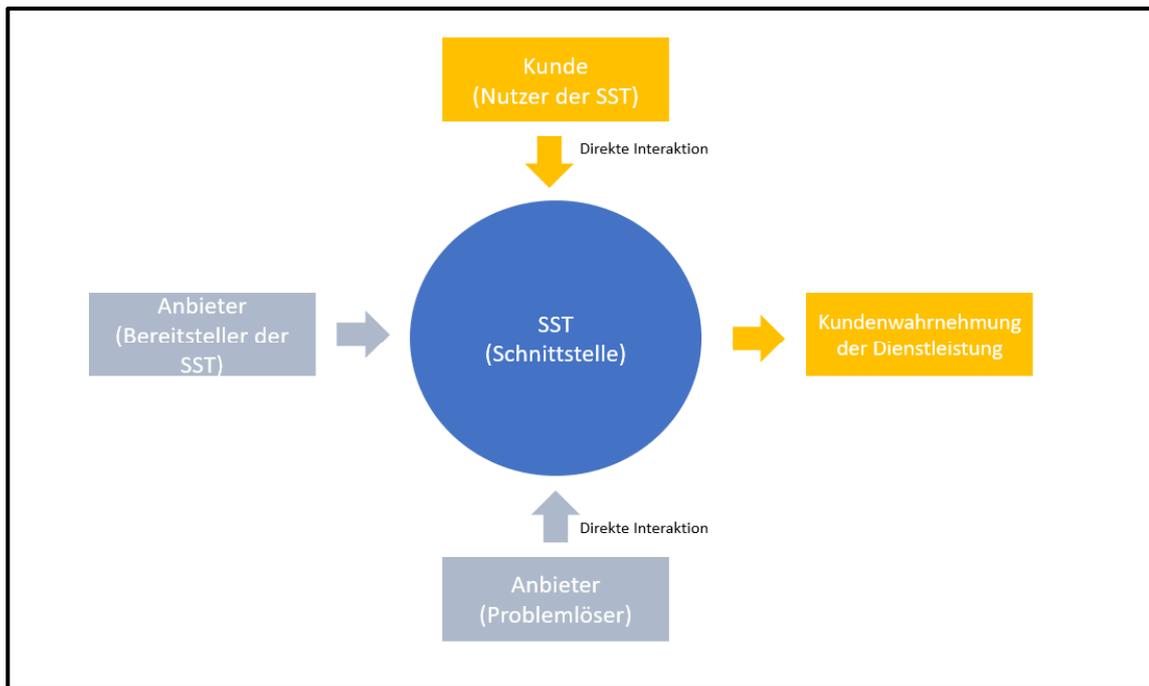


Abbildung 6 Ressourcenintegration im Rahmen von SST

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilton und Hughes, 2013, S. 867)

3.4.4 Technologische Zufriedenheit

Der Selbstbedienungsprozess hängt zu einem Großteil von der Technologie ab, die von einem Unternehmen bereitgestellt wird und sozusagen als Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen fungiert. Aus diesem Grund ist die Betrachtung der technologische Perspektive im Hinblick auf die Kunde-Anbieter-Beziehung relevant.¹⁹³

Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung wird demnach durch den neuen Einflussfaktor Technologie beeinflusst. Technologieversagen ist laut einer kanadischen Studie zu 41 % verantwortlich für die Unzufriedenheit der B2B-Kunden mit SST. Zufriedenheitsfaktoren ergeben sich hingegen durch technologische Aspekte. Die befragten B2B-Kunden äußerten insbesondere ihre Zufriedenheit im Hinblick auf die Schnelligkeit und Effizienz von Arbeitsprozessen.¹⁹⁴

Folglich stehen Anbieterunternehmen von SST vor der Herausforderung, SST so zu konzipieren, dass im Rahmen des Nutzungsprozesses der Kunden keine Unzufriedenheit entsteht, da sich Erfahrungen mit der Technologie auf die Zufriedenheit mit dem Anbieterunternehmen auswirken.¹⁹⁵

¹⁹³ Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 863.

¹⁹⁴ Vgl. Pujari, D., 2004, S. 210.

¹⁹⁵ Vgl. Johns, R., 2014, S. 7.

3.5 Zwischenfazit: Langfristige Kundenbindung & Self-Service-Technologien

Auf der Annahme, dass SST die Customer Experience verändern, existieren bereits Forschungsarbeiten.¹⁹⁶

Lemon und Verhoef (2016) sagen, dass die Rolle, die ein Kunde im Rahmen der Kundenbeziehung einnimmt, einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Customer Experience hat.¹⁹⁷ Die Customer Experience ist das Ergebnis der Interaktionen des Kunden mit den Mitarbeitern eines Unternehmens, mit Servicetechnologien, mit anderen Kunden sowie der Wahrnehmung der Serviceumgebung.¹⁹⁸ Das Selbstbedienungserlebnis, das der Kunde durch die Inanspruchnahme der SST erfährt, ist ein Bestandteil der Geschäftsbeziehung und setzt sich wiederum aus einzelnen Selbstbedienungserfahrungen im Rahmen der Customer Experience zusammen.¹⁹⁹

Der Einsatz von SST als Dienstleistungssubstitution führt dazu, dass sich die Customer Experience aufgrund des Technologie-Aspekts, der einerseits einen Selbstbedienungscharakter und andererseits einen Wandel der Interaktionsprozesse beinhaltet, verändert. Durch den Einsatz von SST reduzieren Unternehmen persönliche Kontaktsituationen und ersetzen sie durch technologiebasierte Plattform-Interaktionen.

Die Erkenntnis, dass persönliche Interaktionen im Dienstleistungssegment einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung haben²⁰⁰, da die Qualität der Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde als entscheidender Einflussfaktor für die Weiterführung einer Geschäftsbeziehung angesehen wird²⁰¹ sowie die Tatsache, dass SST den persönlichen Kontakt zwischen Kunden und Anbietern reduzieren²⁰², verdeutlicht die Notwendigkeit der Identifikation von Kundenbindungspotenzialen durch eine Untersuchung der Customer Journey unter Einsatz von SST.

Scherer et al. (2015) fanden heraus, dass SST die Kundenbindung aufgrund des persönlichen Interaktionsverlustes negativ beeinflussen können, sofern sie als Substitution für persönliche Dienstleistungen benutzt werden.²⁰³

Die Frage, die sich aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt, ist, wie sich auf Basis der Erkenntnisse des Beziehungsmarketings, wonach Kundenbindung

¹⁹⁶ Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013. & Åkesson, M. et al., 2014.

¹⁹⁷ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 71.

¹⁹⁸ Vgl. Åkesson, M. et al., 2014, S. 679.

¹⁹⁹ Vgl. Hilton, T.; Hughes, T., 2013, S. 856 f.

²⁰⁰ Vgl. Beatson, A. et al., 2007, S. 76.

²⁰¹ Vgl. Johns, R., 2014, S. 6.

²⁰² Vgl. Scherer, A. et al., 2015, S. 180.

²⁰³ Vgl. Scherer, A. et al., 2015, S. 177 f.

insbesondere durch persönliche Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen entsteht²⁰⁴, langfristige Kundenbindung durch die Nutzung von SST entwickeln kann.

Im Folgenden wird daher die Identifikation von Interaktionspotenzialen (Touchpoints) von SST in der Marktforschung im Hinblick auf die Customer Journey in Bezug auf die langfristige Kundenbindung in den Blick genommen.

Um im Rahmen der späteren Analyse Touchpoints der Customer Journey identifizieren und evaluieren zu können, wird im folgenden Kapitel zunächst auf ein zeitgemäßes Konzept der Customer Journey sowie auf relevante Formen und Ausprägungen von Touchpoints eingegangen.

Vorerst lässt sich jedoch folgende These formulieren:

- **SST haben einen negativen Einfluss auf die Kundenbindung im B2B-Bereich.**

4. Die Customer Journey im B2B-Segment

Dieses Kapitel befasst sich mit einem theoretischen Ansatz der Customer Journey sowie mit der Bedeutung von Touchpoints im Hinblick auf die Kundenbindung im B2B-Segment. Zudem wird die Customer Journey Map als Instrumentalisierung der Customer Journey vorgestellt, um die Visualisierung der Auswertung in Kapitel 6 zu begründen.

4.1 Definitionen

Die Customer Journey impliziert alle Interaktionen, die zwischen Kunden und Anbietern im Laufe einer Geschäftsbeziehung zustande kommen. Konkret ausgedrückt beinhaltet eine Customer Journey alle direkten und indirekten Kontaktpunkte zwischen einem Kunden und einem Unternehmen, die sich vor, während sowie nach dem Kaufprozess entwickeln.²⁰⁵ Kontaktsituationen sind in der Customer-Experience-Literatur auch als Touchpoints bekannt und bilden in ihrer Gesamtheit die Customer Journey.²⁰⁶

Lemon und Verhoef (2016) beschreiben die Customer Journey als „the process a customer goes through, across all stages and touch points, that makes up the customer experience“.²⁰⁷

Eine Customer-Journey-Definition, die einen direkten Bezug zum Dienstleistungssegment aufweist, stammt von Halvorsrud et al. (2016), die eine Customer Journey als

²⁰⁴ Vgl. Johns, R., 2014, S. 7.

²⁰⁵ Vgl. Angrave, J., 2020, S. 27.

²⁰⁶ Vgl. Ieva, M.; Ziliani, C., 2017, S. 446 f.

²⁰⁷ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 71.

„Customers interactions with one or more service providers to achieve a specific goal“²⁰⁸ definieren.

4.2 Zweck

Im Dienstleistungssegment gilt das Konzept der Customer Journey als die am häufigsten angewendete Visualisierungstechnik für das Identifizieren von Kontaktsituationen zwischen Anbieter und Kunde. Kenntnisse über den Weg eines Kunden im Hinblick auf potenzielle Kontaktsituationen sowie Kontaktkanäle gelten für Unternehmen heutzutage als Erfolg versprechende Grundlage für das Konzipieren von Dienstleistungen.²⁰⁹

4.3 Customer Journey und Kundenbindung

Den direkten Zusammenhang zwischen der Customer Journey und der Kundenbindung bieten Kruse Brandao und Wolfram (2018): *„Jeder einzelne Kontakt zwischen Kunde und Anbieter im Rahmen der Customer Journey beeinflusst das Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten der Kunden. Je mehr gute Erlebnisse für den Kunden geschaffen werden, desto stärker erhöht sich die Kundenbindung.“*²¹⁰

An dieser Stelle ist zu ergänzen, dass die Bewertung der Customer Journey durch den Kunden in der Literatur als ein ganzheitlicher Bewertungsprozess beschrieben wird. Das bedeutet, dass die Betrachtung einzelner Touchpoints im Hinblick auf das Gesamtkundenerlebnis keine Aussagekraft hat. Positive Einzelbewertungen können dennoch zu einem negativen Gesamtkundenerlebnis führen, sofern die Customer Journey als Prozess wahrgenommen und dementsprechend eingeschätzt wird. Die Beurteilung der Performance eines Unternehmens ist immer das Resultat einzelner Teilbewertungen, die im Endeffekt ein Gesamtbild widerspiegeln.²¹¹

Die fortschreitende Digitalisierung führt dazu, dass die Anzahl der Kontaktmöglichkeiten zwischen Kunde und Anbieter im B2B-Bereich kontinuierlich ansteigen.²¹² Aus diesem Grund gestalten sich Customer Journeys heutzutage zunehmend komplexer und erfordern eine dauerhafte Überprüfung und Anpassung der Kontaktsituationen zwischen Anbieter und Kunden von der Unternehmensseite, um langfristige Kundenbindung generieren sowie erhalten zu können.²¹³

²⁰⁸ Vgl. Halvorsrud, R. et al., 2016, S. 846.

²⁰⁹ Vgl. Halvorsrud, R. et al., 2016, S. 843.

²¹⁰ Vgl. Kruse Brandao, T.; Wolfram, G., 2018, S.126.

²¹¹ Vgl. Keller, B.; Sören, C., 2019, S. 44 f.

²¹² Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 69.

²¹³ Vgl. Venkatesan, R. et al., 2018, S. 58 f.

Positive und negative Kundenerfahrungen im Rahmen der Customer Journey bestimmen das zukünftige Kundenverhalten und die Mundpropaganda.²¹⁴

4.4 Die Customer Journey im vernetzten Zeitalter

Technologische Entwicklungen sind dafür verantwortlich, dass eine Beziehung zwischen Kunde und Anbieter durch viele Kontaktsituationen (offline sowie online) charakterisiert ist. Insbesondere im gegenwärtigen Such-, Kauf- und Bewertungsverhalten von Kunden wird der Einfluss von Technologie deutlich.²¹⁵ Die Customer Journey wird im Zuge des „konnektiven Zeitalters“²¹⁶ auch als dynamisch beschrieben.²¹⁷ Sie ist nicht mehr nur geprägt durch Kunde-zu-Anbieter-Kontaktsituationen, sondern birgt aufgrund der gegenwärtigen Kundenvernetzung über mehrere Phasen hinweg eine Vielzahl an Kunde-zu-Kunde-Touchpoints, deren Interaktionsprozesse Einfluss auf das jeweilige Kundenerlebnis nehmen. Folglich wird die Customer Journey aus der Unternehmensperspektive auch durch externe, nicht steuerbare Kunden-Touchpoints beeinflusst.²¹⁸ Boncheck und France (2014) sagen: „Prospects don’t come in the top and out the bottom, but move through an ongoing set of touchpoints before, during and after a purchase.“²¹⁹

4.4.1 Customer-Journey-Modelle

Ein sehr verbreitetes Customer-Journey-Konzept stellt das AIDA-Modell dar, das sich aus den Stufen *attention*, *interest*, *desire* und *action* zusammensetzt. Dieses Modell gilt heutzutage als Pionier-Modell der Customer Journey und wurde bereits mehrfach weiterentwickelt und modifiziert. So steht *attention* für die Aufmerksamkeit, die ein Kunde einer Marke entgegenbringt. *Interest* steht für das Interesse, das ein Kunde daraufhin einer Marke gegenüber entwickelt. *Desire* beschreibt den anschließenden Besitzwunsch und *action* die daraus resultierende Erwerbsaktivität.

Ein Customer-Journey-Modell, das erstmalig das Kundenverhalten nach dem Kauf integriert, stammt von Derek Rucker, der auf Basis des AIDA-Modells das sogenannte „vier As“²²⁰-Modell konzipiert, das sich aus den Stufen *aware*, *attitude*, *act* und *act again* zusammensetzt. Der Unterschied zum AIDA-Modell liegt in der Zusammenfassung der Stufen *interest* und *desire* zur Komponente *attitude* und der Entstehung der neuen Stufe *act again*, wobei *act again* das Kundenverhalten nach dem Erwerb des Produktes oder der

²¹⁴ Vgl. Åkesson, M. et al., 2014, S. 693.

²¹⁵ Vgl. Venkatesan, R., et al., 2018, S. 56.

²¹⁶ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 78.

²¹⁷ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 74.

²¹⁸ Vgl. McColl-Kennedy, J. R., 2015, S. 432.

²¹⁹ Vgl. Boncheck, M.; France, C., 2014, S. 3.

²²⁰ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 77.

Dienstleistung darstellt und demnach **als Messinstrument der Kundenbindung fungiert**.²²¹

Auf dem Modell der *vier As* aufbauend, entwickeln Kotler et al. (2017) die „*Customer Journey im konnektiven Zeitalter*“²²², die die Vernetzung der Kunden untereinander durch die neuen Stufen *appeal* und *ask* als Ersatz für die Stufe *attitude* berücksichtigt. Die Modifizierung des Customer-Journey-Prozesses resultiert – wie bereits erwähnt – aus Erkenntnissen über das digitale Kundenverhalten sowie dem Wissen um dessen Wirkkraft im Hinblick auf die Markenwahrnehmung. So fungieren weitergetragene Markenerfahrungen von Kunde zu Kunde im Sinne von Mundpropaganda als größter Einflussfaktor für das Sympathieempfinden gegenüber einer Marke aus der Kundenperspektive. Eine positive Einstellung gegenüber einer Marke wird heutzutage mit bereits positiven Erfahrungen durch Dritte begründet.²²³ Abbildung 4 zeigt die Customer Journey des kundenvernetzten Zeitalters nach Kotler et al. (2017).

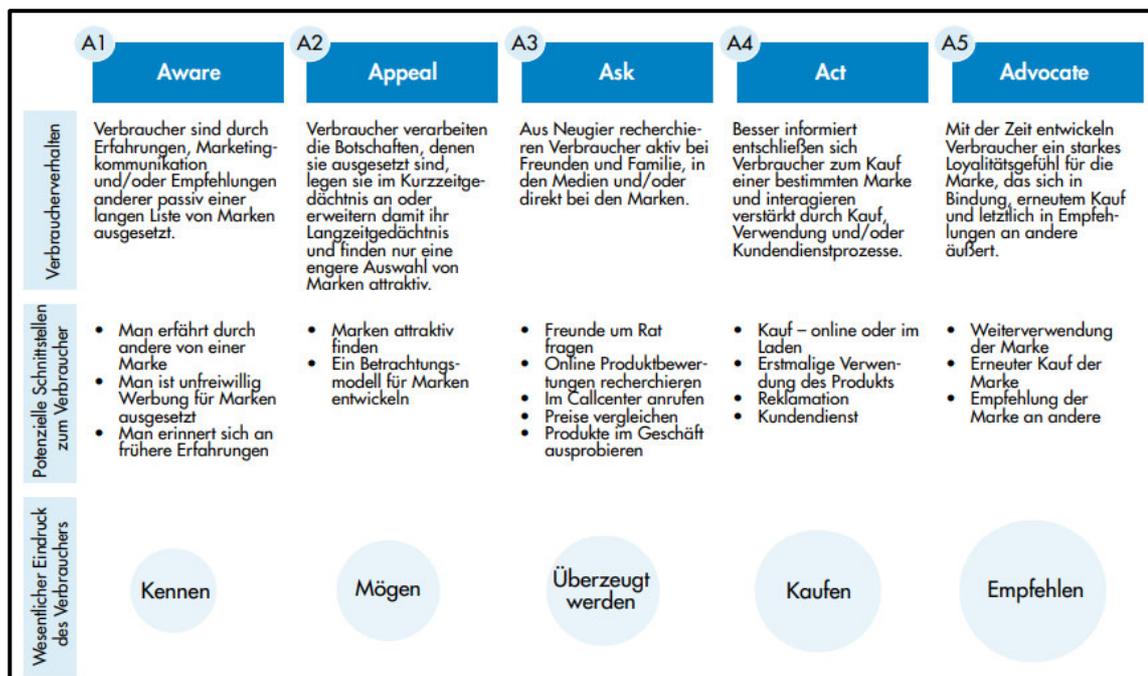


Abbildung 7 Customer Journey im konnektiven Zeitalter

(Quelle: Kotler et al., 2017, S. 82.)

4.4.2 Phasen der Customer Journey

Die Customer Journey beschreibt den Weg eines potenziellen Kunden vom Erstkontakt mit einem Unternehmen, einem Produkt oder einer Dienstleistung bis zum

²²¹ Vgl. ebd.

²²² Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 80.

²²³ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 78 ff.

Kaufabschluss und darüber hinaus. Die Kundenreise wird in verschiedene Phasen eingeteilt, die in den folgenden Unterkapiteln kurz beschrieben werden.²²⁴

Im Rahmen der **Aware-Phase** kommen potenzielle Kunden das erste Mal mit einem Anbieter in Berührung – heutzutage geschieht die Erstwahrnehmung eines Unternehmens meistens in passiver Form, indem potenzielle Kunden auf Basis von Marketingaktivitäten oder Erfahrungsberichten anderer über seine Existenz in Kenntnis gesetzt werden. Die Aware-Phase gilt als Eingangstor der Customer Journey. Elementare Steuerungselemente in dieser Phase sind insbesondere vom Unternehmen initiierte Marketingaktivitäten sowie Mundpropaganda.

Im Rahmen der **Appeal-Phase** verarbeitet der potenzielle Kunde die aufgenommenen Eindrücke – folglich entwickelt sich eine erste Einstellung einem Unternehmen gegenüber und die Frage der Attraktivität wird beantwortet.

Ist die Einstellung gegenüber einem Unternehmen positiv, entwickelt der potenzielle Kunde Interesse und beginnt mit aktiven Suchprozessen, um weitere Informationen über das Unternehmen zu erlangen. Diese Stufe impliziert heutzutage einen fließenden Übergang zwischen Online- und Offlinerecherchen. Das Besondere dieser **Ask-Phase** stellt die Beeinflussung der eigenen Einstellung durch das Einholen der Meinungen anderer dar. Kotler et al. (2017) sagen sogar, dass eine Fortführung der Customer Journey nur durch die Bestätigung der empfundenen Attraktivität durch andere erfolgt.

Die erlangte Überzeugung im Rahmen der **Ask-Phase** führt den potenziellen Kunden in die **Act-Phase**. Diese Phase impliziert den Erwerb und die Nutzung des erworbenen Produktes sowie auch die Entwicklung vom potenziellen Kunden zum Kunden. Das Ziel dieser Phase aus der Perspektive der Anbieterseite liegt in der Bindung des Kunden durch das Generieren positiver Erfahrungen im Rahmen der Kauf- und Nutzungsphase.

Die **Advocate-Phase** lässt sich auch als Kundenbindungsphase beschreiben. Gegenstand dieser Phase ist das erneute Kaufen sowie das Weiterempfehlen des Unternehmens an Dritte. Das Advocate-Stadium resultiert aus einer guten Performance der jeweiligen Unternehmen im Rahmen der Act-Phase.²²⁵

4.5 Touchpoints der Customer Journey

4.5.1 Definition

Voss und Zomerdijk (2011) beschreiben Touchpoints als „moments of contact between the customer and the organization“.²²⁶ Sie bilden in ihrer Gesamtheit die Customer

²²⁴ Vgl. McColl-Kennedy, J. R. et al., 2015, S. 432.

²²⁵ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 79-83.

²²⁶ Vgl. Voss, C. A.; Zomerdijk, L. G., 2011, S. 74.

Journey²²⁷ und befinden sich aufgrund von digitalen Entwicklungen zudem in einem stetigen Wandel.²²⁸

4.5.2 Merkmale

Laut Halvorsrud et al. (2016) müssen Touchpoints folgende Kriterien erfüllen:

- Ein Kunde muss einem Touchpoint aktiv begegnen und diesen wahrnehmen.
- Ein Touchpoint stellt ein konkretes Ereignis dar, das zeitlich bestimmt werden kann.
- Ein Touchpoint impliziert eine Interaktion zwischen Anbieter und Kunde, die entweder durch den Anbieter, den Kunden oder einen Dritten initiiert wurde.²²⁹

Touchpoints können viele Formen annehmen: Sie können eine digitale, physische oder persönliche Gestalt annehmen²³⁰ sowie als verbal oder nonverbal charakterisiert werden.²³¹ Darüber hinaus sind alle Touchpoints im Rahmen der Customer Journey miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig²³², wobei berücksichtigt werden muss, dass die Customer Journey einen fortlaufenden Prozess darstellt und nicht mit dem Kaufabschluss endet.²³³

So lässt sich sagen, dass jede frühere Touchpoint-Erfahrung in jeder Phase der Customer Journey das gegenwärtige Kundenerlebnis beeinflusst. Im Hinblick auf das Kaufverhalten eines Kunden lässt sich in diesem Zusammenhang ergänzen, dass unterschiedlichen Touchpoints im Rahmen der Customer Journey direkte oder indirekte Auswirkungen auf das Kaufverhalten haben.²³⁴

4.5.3 Einfluss der Technologie

Technologietrends führen dazu, dass sich die Customer Journey zunehmend verändert, da sie für die Entstehung neuer sowie für die Modifizierung bestehender Touchpoints verantwortlich sind. Technologietrends beziehen sich einerseits auf die Entwicklung digitaler Kanäle²³⁵ und andererseits auf die Entwicklung technologiebasierter Servicetools im Rahmen des Dienstleistungsprozesses.²³⁶

²²⁷ Vgl. Ieva, M.; Ziliani, C., 2017, S. 446 f.

²²⁸ Vgl. Plottek, K.; Herold, C., 2019, S. 149.

²²⁹ Vgl. Halvorsrud, R. et al., 2016, S. 846.

²³⁰ Vgl. Ieva, M.; Ziliani, C., 2017, S. 446.

²³¹ Vgl. Ieva, M.; Ziliani, C., 2017, S. 444.

²³² Vgl. Halvorsrud, R. et al., 2016, S. 846.

²³³ Vgl. Kruse Brandao, T.; Wolfram, G., 2018, S. 97.

²³⁴ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 82.

²³⁵ Vgl. Stickdorn, M. et al., 2018, S. 6

²³⁶ Vgl. Yeh, H.; Chuang, L., 2012, S. 878 f.

4.5.4 Kategorien von Touchpoints

In der bestehenden Literatur existieren viele Arten²³⁷ und viele Kategorisierungen von Touchpoints.²³⁸ Im Folgenden werden zwei für diese Arbeit relevanten Kategorisierungen vorgestellt.

Manser Payne et al. (2017) unterscheiden zwischen **persönlichen** und **unpersönlichen Kontaktsituationen** zwischen Anbieter und Unternehmen.

Persönliche Kontaktsituationen werden durch den direkten Kontakt zwischen Kunde und Anbieter beschrieben, der sich face-to-face oder auch digital ergeben kann.²³⁹ Zu persönlichen Kontaktsituationen zählen beispielsweise Telefonate, digitale Konferenzen und Messen.²⁴⁰

Unpersönliche Kontaktsituationen beschreiben alle Kunde-zu-Anbieter-Begegnungen, die keine direkte Interaktion mit dem Anbieter beinhalten.²⁴¹ E-Mail-Verkehr, Marketingaktivitäten, Websitepräsenz sowie der Unternehmensauftritt in den sozialen Medien werden beispielsweise als unpersönliche Kontaktsituationen charakterisiert.²⁴²

Die Kategorisierung von Manser Payne et al. (2017) lässt sich durch die Touchpoint-Typisierung von Lemon und Verhoef (2016), die Touchpoints nach ihrem Initiator einteilen, nochmals verdichten.

Als **Brand-Owned Touchpoints** werden Touchpoints verstanden, die vom Unternehmen initiiert und gesteuert werden. Sie inkludieren alle unternehmenseigenen Marketingaktivitäten sowie unternehmenseigene Medienkanäle.

Partner-Owned Touchpoints werden durch Kontaktsituationen charakterisiert, die ein Unternehmen gemeinsam mit einem Partnerunternehmen gestaltet und verwaltet. An dieser Stelle handelt es sich um Touchpoints, die aufgrund von Unternehmenskooperationen entstehen. In der gängigen Praxis gelten insbesondere von Partnern bereitgestellte Vertriebs- und Kommunikationskanäle als gemeinsame Touchpoints.

Als **Customer-Owned Touchpoints** werden unternehmensbezogene Kontaktsituationen beschrieben, die vom Kunden initiiert werden und vom Anbieterunternehmen nicht beeinflusst werden können. Diese Touchpoint-Typisierung spielt insbesondere auf das individuelle Kundenverhalten im Rahmen der Ask-Phase sowie auch in der Act-Phase

²³⁷ Vgl. Manser Payne, E. et al., 2017, S. 190.

²³⁸ Vgl. Ieva, M.; Ziliani, C., 2018, S. 446.

²³⁹ Vgl. Manser Payne, E. et al., 2017, S. 190.

²⁴⁰ Vgl. Manser Payne, E. et al., 2017, S. 187.

²⁴¹ Vgl. Manser Payne, E. et al., 2017, S. 190.

²⁴² Vgl. Manser Payne, E. et al., 2017, S. 187.

an.²⁴³ So impliziert das Einholen von Informationen über ein Unternehmen und die Nutzung von Produkten heutzutage, dass Kunden – insbesondere im Rahmen der sozialen Medien – unternehmensbezogene Inhalte konsumieren, erstellen oder ergänzen.²⁴⁴

Social/External/Independent Touchpoints berücksichtigen die bedeutende Rolle externer Einflüsse, denen ein Kunde in jeder Phase der Customer Journey ausgesetzt ist.²⁴⁵ Die passive Einflussnahme durch die sozialen Medien sowie auch das aktive Einholen gesellschaftlich verbreiteter Meinungen in der Vorkaufphase spielen insbesondere im Hinblick auf Kauf- und Nutzungsphase eine große Rolle.²⁴⁶ Aber auch im Rahmen der Kauf-, Nutzungs- und Nachkaufphase tauschen sich Kunden untereinander über ihre Erfahrungen aus und generieren auf diese Weise für Unternehmen nicht steuerbare, für die Customer Journey einflussreiche Touchpoints.²⁴⁷

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Kunde in jeder Phase der Customer Journey mit allen Touchpoint-Kategorien in Berührung kommen kann.²⁴⁸

Abbildung 7 zeigt die in diesem Kapitel thematisierte Customer Journey sowie ihre möglichen Touchpoints.

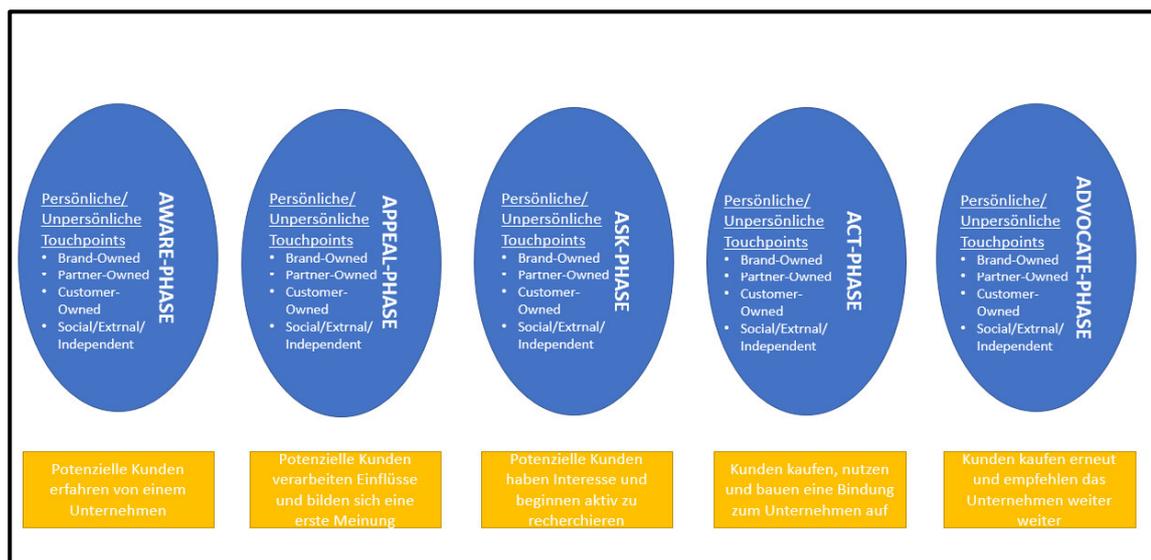


Abbildung 8 Touchpoints der konnektiven Customer Journey

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al., 2017, S. 82; Manser Payne et al. 2017, S. 187 und Lemon und Verhoef 2016, S. 77)

²⁴³ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 78.

²⁴⁴ Vgl. Yakhlef, A.; Nordin, F.; 2019, S. 1.

²⁴⁵ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 78.

²⁴⁶ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 79 f.

²⁴⁷ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 78.

²⁴⁸ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 76.

4.6 Customer Journey Mapping

4.6.1 Definition

Das Customer Journey Mapping bezeichnet ein Visualisierungsinstrument der Customer Journey aus der Kundenperspektive²⁴⁹ sowie eine Vorgehensweise im Rahmen des Customer Experience Managements, wobei den Phasen der Customer Journey zugehörige Touchpoints und Emotionen der Kunden zugeordnet werden. Richardson (2010) definiert die Customer Journey Map als „*a diagram that illustrates the steps your customer(s) go through in engaging with your company, whether it be a product, an online experience, retail experience, or a service, or any combination*“.²⁵⁰

4.6.2 Zweck

Die Instrumentalisierung der Customer Journey durch die Customer Journey Map gibt darüber Aufschluss, welche Arten von Touchpoints in welcher Phase der Customer Journey relevant für Kunden werden sowie welche Emotionen in welchen Phasen der Customer Journey auftreten.²⁵¹ Ihr Zweck besteht in der Beobachtung und Analyse der jeweiligen Nutzererfahrungen sowie in der Bewertung eines Dienstleistungsprozesses aus der Kundenperspektive.

Das Customer Journey Mapping hat insbesondere die Identifizierung sowie die Verbindungen von Touchpoints und Kanälen zum Ziel. Es wird in erster Linie zur Verbesserung einer Dienstleistung verwendet, indem herausgefunden wird, wie Kunden die Dienstleistung nutzen und wann sowie aus welchen Beweggründen sie mit dem Dienstleistungsanbieter interagieren.²⁵² Durch die Visualisierung können außerdem objektiv beobachtbare von subjektiv kontextabhängigen Kundenerfahrungen unterschieden werden.²⁵³

4.6.3 Vorgehen

Das Customer Journey Mapping lässt sich durch eine horizontale und eine vertikale Achse abbilden, wobei die Elemente der vertikalen Phase den Elementen der horizontalen Achse zugeordnet werden, um Touchpoints zu identifizieren sowie zu charakterisieren.

Auf der horizontalen Achse werden die Phasen, die ein Kunde bis zu einem vorher definierten Ziel durchläuft, angelegt und gegebenenfalls in einzelne Teilphasen zerlegt. Je

²⁴⁹ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 69.

²⁵⁰ Vgl. Richardson, A., 2010, S. 2.

²⁵¹ Vgl. qualtrics, 2023.

²⁵² Vgl. Yeh, H.; Chuang, L., 2012, S. 879.

²⁵³ Vgl. Halvorsrud, R. et al., 2016, S. 845

mehr Teilphasen die Customer Journey Map umfasst, desto präziser fällt die anschließende Analyse aus.²⁵⁴

Folgende kundenspezifische Aspekte sollten im Rahmen des Customer Journey Mappings auf der vertikalen Achse berücksichtigt werden:

- **Kommunikationskanäle**²⁵⁵
- **Kundenaktivitäten**
- **Emotionen der Kunden**
- **Barrieren**²⁵⁶
- **Gedanken der Kunden**²⁵⁷

Im Rahmen der Kundenaktivitäten geht es darum, welchen Aktivitäten Kunden in jeder Phase bzw. in jedem Touchpoint der Customer Journey nachgehen. Außerdem sollten nicht nur die Aktivitäten, sondern auch die Beweggründe sowie Ziele der Aktivitäten untersucht werden.

Emotionen werden in diesem Kontext als das Resultat aus dem, was der Kunde denkt und tut, beschrieben.²⁵⁸ Die einzelnen Kundenerfahrungen werden im Rahmen der Customer Journey Map durch positive, neutrale oder negative Emotionen bewertet.²⁵⁹ Emotionen spielen insofern eine bedeutende Rolle im Rahmen der Customer Journey, da sie zukünftige Verhaltensweisen des Kunden bestimmen.²⁶⁰

Um sich besser in die Gedanken des Kunden hineinversetzen zu können, könnte ergänzend gefragt werden, was den Kunden stört oder frustriert und auch, ob es bislang ungelöste Probleme gibt.

Barrieren stehen für mögliche Probleme, die im Rahmen einer Phase der Customer Journey auftreten und einen Kunde daran hindern könnten, in die nächste Phase überzugehen.²⁶¹

4.6.4 Daten des Customer Journey Mappings

Die Fülldaten der Customer Journey Map werden durch ein eigens zusammengestelltes Team generiert, das sich durch möglichst viele unterschiedliche

²⁵⁴ Vgl. qualtrics, 2023.

²⁵⁵ Vgl. ebd.

²⁵⁶ Vgl. Richardson, A., 2010, S. 3 f.

²⁵⁷ Vgl. Angrave, J., 2020, S. 86 ff.

²⁵⁸ Vgl. Angrave, J., 2020, S. 86 ff.

²⁵⁹ Vgl. qualtrics, 2023.

²⁶⁰ Vgl. Angrave, J., 2020, S. 143.

²⁶¹ Vgl. Richardson, A., 2010.

Betrachtungsperspektiven des Anbieterunternehmens auszeichnen sollte. Im Hinblick auf die Stufen der Customer Journey stellen Teammitglieder mit Positionen in den Bereichen Sales, Marketing, Kundenservice und Human Resources wichtige Quellen für das Einholen von Kundeninformationen dar. Ergänzend sollten auch noch nachweisbare Kundendaten in das Customer Journey Mapping integriert werden. Diese können beispielsweise in Form von erhobenen Kundendaten, aber auch durch eine aktive Kundenkommunikation generiert werden. Auf diese Weise werden anbieterbezogene Annahmen mit echten Fakten angereichert, was einen sehr relevanten Teil des Mapping-Prozesses ausmacht. Das Auslassen der direkten Kundenperspektive könnte zu einer falschen und unvollständigen Darstellung von Kundenerfahrungen führen.²⁶² Zudem ist davon auszugehen, dass eine Konzeptualisierung der Customer Journey Map unter Zuhilfenahme direkter Kundenerfahrungen, die der Kunden selbst erläutert, besonders aufschlussreich ist.²⁶³

Die Fülldaten bilden sich aus Informationen über den Weg eines spezifischen Kundentyps im Laufe der Customer Journey.²⁶⁴ Er steht für eine potenzielle Zielgruppe eines Unternehmens und wird in der Marketing-Literatur durch den Begriff **Buyer Persona** definiert.²⁶⁵ Hannig (2021) definiert Buyer Personas als „*fiktive Vertreter echter Käufer-typen [...]*“.²⁶⁶ Sie sind dadurch charakterisiert, dass sie „typische Erwartungen, Wünsche und Eigenschaften von echten Zielkunden beinhalten“.²⁶⁷

Die Customer Journey Map in B2B-Beziehungen fällt meistens wesentlich komplexer aus als im B2C-bereich, da sie durch Kontaktsituationen unterschiedlicher an der Kundenbeziehung beteiligter Akteure geprägt ist.²⁶⁸

²⁶² Vgl. qualtrics, 2023.

²⁶³ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 69.

²⁶⁴ Vgl. Angrave, J., 2020.

²⁶⁵ Vgl. Hannig, U., 2021, S. 253.

²⁶⁶ Vgl. ebd.

²⁶⁷ Vgl. ebd.

²⁶⁸ Vgl. qualtrics, 2023

4.7 Zwischenfazit und Leitfragen für die Analyse

Im Folgenden werden aus der Theorie abgeleitete Thesen vorgestellt, aus denen sich wiederum die Leitfragen dieser Arbeit ableiten, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen sollen.

T1: Kundenbindung im B2B-Bereich ist die Folge einer positiven Customer Experience.

T2: Durch die Nutzung von Self-Service-Tools verändert sich die Customer Journey des Kunden.

T3: Technologietrends sind für die Entstehung neuer sowie für die Modifizierung bestehender Touchpoints im Rahmen der Customer Journey verantwortlich.

Diese Thesen sollen anhand folgender Leitfragen untersucht werden.

Welche Touchpoints könnten zwischen Kunde und Anbieter durch den Einsatz von DIY-Marktforschung im Rahmen der Customer Journey entstehen?

Inwiefern bergen diese Touchpoints Kundenbindungspotenzial?

T4: Persönliche Austauschprozesse spielen im Rahmen von B2B-Dienstleistungen eine bedeutende Rolle im Hinblick auf die Fortführung einer Geschäftsbeziehung.

T5: Self-Service-Technologien führen im Rahmen der Geschäftsbeziehung zu einer Reduktion der persönlichen Kontakte zwischen Kunde und Anbieter.

Aus diesen Thesen ergibt sich die Leitfrage:

An welchen Stellen der Customer Journey birgt DIY-Marktforschung Potenziale für persönliche Kontaktsituationen zwischen Kunde und Anbieter?

5. Aktueller Forschungsstand

Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Identifizierung von Touchpoints im Rahmen der Customer Journey, die durch die Nutzung automatisierter DIY-Marktforschung zwischen Kunde und Anbieter entstehen und Potenziale für die langfristige Kundenbindung im B2B-Bereich bergen.

Zu automatisierter Marktforschung (DIY-Marktforschung) gibt es bislang noch keine Fachliteratur. Das Thema wird jedoch seit einigen Jahren in der deutschen Marktforschungsbranche breit diskutiert. Dabei geht es jedoch bisher mehr um die Möglichkeiten und Grenzen von DIY-Marktforschung und weniger um deren Auswirkungen auf die Kunde-Anbieter-Beziehung.²⁶⁹

Da derweil noch keine fundierte theoretische Literatur zu DIY-Marktforschung existiert, wird sie im Rahmen dieser Arbeit aufgrund ihres technologiebasierten Self-Service-Charakters sowie ihrer Substitutionsfunktion für persönliche Dienstleistungen²⁷⁰ als SST eingestuft.

Die aktuelle Forschung hebt zwar Vorteile von SST hervor, lässt jedoch frühere Erkenntnisse über die Vorteile persönlicher Services im Hinblick auf Kundenanpassungen, Vertrauen oder enge Geschäftsbeziehungen außer Acht.²⁷²

SST sind im Zusammenhang mit B2B-Beziehungen bislang wenig erforscht. Im Hinblick auf die Erkenntnisse des Beziehungsmarketings stellten sich jedoch bereits einige Wissenschaftler die Frage, welchen Einfluss der Einsatz von SST auf die Beziehung zu Kunden hat.²⁷³ Folglich hat eine Reihe von Forschern begonnen, die Auswirkungen von SST im Hinblick auf die Kundenbeziehung infrage zu stellen und sich daraufhin im Rahmen von verschiedenen Untersuchungen mit dem Thema befasst:

Pujari (2004) hat sich im Rahmen einer kanadischen explorativen Studie mit Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsfaktoren von SST für B2B-Kunden auseinandergesetzt und herausgefunden, dass sich Zufriedenheitsfaktoren insbesondere aus der Prozess-Effizienz sowie aus Kosteneinsparungen ergeben. Unzufriedenheitsfaktoren beziehen sich auf Systemstörungen und sowie deren Lösung.²⁷⁴

Nach Johns (2014) werden Beziehungen im B2B-Bereich zwar ausführlich untersucht – den Auswirkungen von Technologie auf B2B-Beziehungen werde jedoch zu wenig

²⁶⁹ Vgl. DIY-Research auf marktforschung.de /

²⁷⁰ Vgl. Becker, F., 2016, S. 15.

²⁷² Vgl. Scherer, A. et al., 2015, S. 178.

²⁷³ Vgl. Pujari, D., 2004; Johns, R., 2014; Scherer, A. et al., 2015.

²⁷⁴ Vgl. Pujari, D., 2004.

Beachtung geschenkt. Es herrsche ein Mangel an Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen technologiegestützter Dienstleistungen im Sinne von SST auf die Geschäftsbeziehung befassen. Aus diesem Grund untersucht Johns (2014) die Auswirkungen von SST auf die Geschäftsbeziehungen im Bankensegment unter Berücksichtigung des theoretischen Konstruktes des Beziehungsmarketings. Johns (2014) unterscheidet in ihrer Arbeit zwischen transaktionsorientierten und beziehungsorientierten Kunden und fand heraus, dass sich SST im Hinblick auf Vertrauen und Commitment positiv auf transaktionsorientierte Beziehungen auswirkt. Beziehungsorientierte Kunden legen Wert auf menschliche Aspekte der Beziehung, weshalb SST wenig Einfluss auf Vertrauen und Commitment haben. Johns (2014) fordert demnach, dass beziehungsorientierte Beziehungen in diesem Kontext noch weiter untersucht werden sollten.²⁷⁵

Taillon und Huhmann (2017) entwickelten im Rahmen ihrer Studie ein konzeptionelles Bewertungsmodell für SST im Hinblick auf die kundenzentrierten B2B-Beziehungsdeterminanten Vertrauen, Loyalität und Mundpropaganda sowie auf die unternehmenszentrierten Determinanten Profitabilität und Unternehmenswert. Hintergrund der Studie war es, herauszufinden, wie Kunden die Servicequalität bewerten und die Leistung von SST wahrnehmen. Es hat sich herausgestellt, dass positive Self-Service-Begegnungen sowohl die Kundenbeziehung als auch den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg verbessern. Negative Self-Service-Begegnungen hingegen bewirken das Gegenteil. Die Studie soll insbesondere als Management-Implication für die Entwicklung zukünftiger SST dienen, indem Bewertungshintergründe von Kunden im Hinblick auf ihre Nutzung von SST aufgedeckt werden. Taillon und Huhmann (2017) legen nahe, sich als Unternehmen mit den Kundenerwartungen hinsichtlich SST auseinanderzusetzen, da das Erfüllen dieser Erwartungen als Voraussetzung für das Generieren von Kundenzufriedenheiten gilt.²⁷⁶

In Anbetracht der Tatsache, dass das Umfeld und die Beziehung als Erfolgsfaktoren für Folgegeschäfte im B2B-Segment deklariert sind, hat Schulze (2003) im Rahmen einer qualitativen Studie untersucht, wie sich der Einsatz von SST als Ergänzung zu persönlichen Dienstleistungen auf die Kundenbeziehung auswirkt. Ergebnis der Studie war es, dass Unternehmen ihre technologiebasierten Dienstleistungskanäle durch persönliche Servicebeziehungen ergänzen sollten, da sich Beweggründe der Kunden für Interaktionen im Rahmen persönlicher Dienstleistungen nicht durch Interaktionen im Rahmen von SST ersetzen lassen.²⁷⁷

²⁷⁵ Vgl. Johns, R., 2014.

²⁷⁶ Vgl. Taillon, B. J.; Huhmann, B. A., 2017.

²⁷⁷ Vgl. Schultze, U., 2003.

Der Einfluss von SST auf die Kundenbindung wurde auch von Scherer, Wangenheim und Wunderlich (2015) untersucht. Ausgangspunkt der Studie war es, dass sich bislang auf wissenschaftlicher Ebene keine Untersuchungen über die Auswirkungen der Verlagerung von der persönlichen Betreuung zur Selbstbedienung im Hinblick auf die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen finden lassen. Operationalisiert wurde die Studie durch die Daten aus einer Längsschnitt-Kundendatenbank unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen Servicekanälen und Zeit. Die Studie ergab, dass Unternehmen ihre Kunden nicht vollständig auf Selbstbedienungskanäle umstellen sollten, insbesondere nicht am Anfang der Geschäftsbeziehung. Es hat sich außerdem herausgestellt, dass Kunden am ehesten eine Dienstleistungsbeziehung verlassen, wenn sie nur einen Kanal für die Dienstleistungserbringung zur Verfügung gestellt bekommen – egal, ob es sich um einen persönlichen oder um einen Selbstbedienungskanal handelt. Demnach bleiben Kunden, die die Wahl zwischen SST und persönlichen Services haben, eher bei ihrem Anbieter. Somit könnten SST die Kundenbindung beeinflussen, sofern sie als vollwertiger Ersatz für persönliche Services genutzt werden. Die Studie unterstreicht, wie wichtig es ist, zu verstehen, wann und wie Selbstbedienungstechnologien wertvolle Kundenerfahrungen schaffen.²⁷⁸

Es gibt bislang noch keine Studien, die sich mit einem relativen Beitrag der Touchpoints zur Kundentreue beschäftigen. Nach Ieva und Ziliani (2018) hat die Positivität eines Touchpoints Einfluss auf die Wiederkaufabsicht der Kunden. Positivität wird durch die Konstrukte Zufriedenheit und Commitment verbunden, die beide als Treiber der Kundenbindung gelten. Positive und negative Kundenerfahrungen haben demnach Auswirkungen auf die Loyalitätsabsichten von Kunden. Eine positive affektive Customer Experience gilt als Motor für eine höhere Kundentreue.²⁷⁹

Anknüpfend an Ieva und Ziliani (2018), die davon ausgehen, dass eine positive affektive Customer Experience die Kundenbindung fördert, und Scherer et al. (2015), die herausfanden, dass SST die Kundenbindung beeinträchtigen können, sofern sie als vollständiger Ersatz für herkömmliche Dienstleistungen fungiert, besteht die Forschungslücke dieser Untersuchung darin, DIY-Marktforschung als neue Kategorie der SST im Hinblick auf ihr Kundenbindungspotenzial durch die Identifizierung positiver und negativer Touchpoints der Customer Journey zu untersuchen. Darüber hinaus hat Johns (2014) im Rahmen ihrer Studie herausgefunden, dass SST wenige bis gar keine Auswirkungen auf das Vertrauen und das Commitment von beziehungsorientierten B2B-Kunden haben, was

²⁷⁸ Vgl. Scherer, A. et al., 2015.

²⁷⁹ Vgl. Ieva, M.; Ziliani, C., 2018, S. 446.

die Relevanz der Identifizierung möglicher persönlicher Kontaktsituationen zwischen Kunde und Anbieter für Zwecke der Kundenbindung nochmals hervorhebt.

6. Empirische Untersuchung

Aufbauend auf dem theoretischen Konstrukt wird in diesem Kapitel die empirische Untersuchung durchgeführt. Dafür wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert. Daraufhin folgt die qualitative Datenerhebung, deren Ergebnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit fungieren.

6.1 Methodisches Vorgehen

Wie der theoretische Teil dieser Forschungsarbeit gezeigt hat, existieren bislang keine wissenschaftlichen Untersuchungen zur Nutzung von DIY-Marktforschung und den daraus entstehenden Touchpoints im Rahmen einer B2B-Geschäftsbeziehung. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Untersuchung eine qualitative Erhebungsmethode angewendet. Die qualitative Forschung dient der Entdeckung neuer Phänomene sowie der Schärfung des Problembewusstseins des Forschers.²⁸⁰

Vorerst soll die qualitative Erhebung, die auf Experteninterviews beruht, dabei helfen, DIY-Marktforschung zu charakterisieren und konkret in die Theorie der SST im B2B-Segment zu verorten. Darüber hinaus sollen anhand von Experteninterviews Erkenntnisse über den Einsatz von DIY-Marktforschung im Hinblick auf entstehende Kontaktsituationen zwischen Anbieter und Nachfrager im Rahmen der Customer Journey erlangt werden.

Die in der Befragung gewonnenen Erkenntnisse über Touchpoints werden anschließend im Rahmen der Analyse dahingehend interpretiert, inwieweit sie Potenzial für die Kundenbindung im B2B-Bereich bergen könnten. Die Dateninterpretation bezieht sich auf bereits bestehende wissenschaftliche Erkenntnissen über die Kundenbindung in B2B-Beziehungen, die in Kapitel 2 dieser Arbeit dargelegt wurden, womit die theoriegeleitete Vorgehensweise als Merkmal und Gütekriterium qualitativer Forschung berücksichtigt wird.

Anschließend wird sich der Beantwortung der Forschungsfrage gewidmet, die auf Basis der Dateninterpretation zumindest vorläufig beantwortet werden kann.

6.2 Qualitative Datenerhebung

Im ersten Schritt erfolgt die qualitative Erhebung der Daten, wofür zunächst die angewendete Methodik vorgestellt wird. Nachfolgend wird die Datenerhebung auf die

²⁸⁰ Vgl. Bogner et al., 2014, S. 23.

Gütekriterien der qualitativen Forschung untersucht. Abschließend erfolgt die Auswertung der durchgeführten Experteninterviews.

6.2.1 Methodik

Für die empirische Untersuchung wurden fünf Experteninterviews im Zeitraum vom 12.02.2023 bis zum 10.03.2023 durchgeführt. Experteninterviews werden in der Wissenschaft für aktuelle und bislang wenig erforschte Fragestellungen verwendet, zu denen bisher keine fundierten theoretischen Annahmen sowie wissenschaftliche Daten vorliegen. In der Literatur werden Experteninterviews nochmals nach ihrer Strukturierung differenziert.²⁸¹ Ziel dieser Untersuchung ist es, spezifische Informationen über ein wissenschaftlich identifiziertes Phänomen zu erlangen. Die in dieser Untersuchung durchgeführten Experteninterviews sind einem systematisierenden Experteninterview zuzuordnen, das der Kategorie der leitfadengestützten Interviews angehört.²⁸² Um dem Sachverhalt möglichst offen gegenüberzutreten, wurde ein semi-strukturierter Interviewleitfaden als Befragungsinstrument verwendet. Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit geben demnach grobe Formulierungen der Fragen für die Untersuchung vor, schließen jedoch die Entdeckung neuer Betrachtungsperspektiven durch mögliche Abweichungen vom Leitfaden nicht aus. Auf diese Weise soll Offenheit und Unvoreingenommenheit – Faktoren, die häufig Kritikpunkte von leitfadengestützten Interviews darstellen – generiert werden.²⁸³ Da die Auswahl der fünf interviewten Experten fünf unterschiedliche Betrachtungsperspektiven beinhalten, wurde die Formulierung der Fragen an die jeweilige Position des Experten angepasst.

Die Stichprobe umfasst fünf Experten, die sich in ihren beruflichen Tätigkeiten mit dem Forschungsgegenstand – der DIY-Marktforschung – befassen. Experten fungieren insofern als Ratgeber, als es um die Abfrage von Wissen geht, das ihnen aufgrund ihrer täglichen Arbeit zur Verfügung steht.²⁸⁵ Alle fünf Experten weisen durch ihre Tätigkeitsbereiche unterschiedliche Betrachtungsperspektiven hinsichtlich des Forschungsgegenstands auf. Gemeinsam ist ihnen, dass sie alle B2B-Geschäftsbeziehungen auf Basis der DIY-Marktforschung führen. Die vorliegende Arbeit beruht auf dem qualitativen Prinzip der Fallorientierung. Die begrenzte Anzahl der Interviewpartner und die damit einhergehende kleine Stichprobe erlaubt in Anbetracht der zeitlichen Rahmenbedingungen eine intensivere und umfängliche Analyse im Hinblick auf das Forschungsvorhaben.²⁸⁶

²⁸¹ Vgl. Kaiser, R., 2022, S. 33 ff.

²⁸² Vgl. Bogner et al., 2014, S. 24 f.

²⁸³ Vgl. Bogner et al., 2014, S. 3.

²⁸⁵ Vgl. Bogner et al., 2014, S. 24 f.

²⁸⁶ Vgl. Heiser, P., 2018, S. 39.

Für die Datenauswertung wurde die in der Wissenschaft gängige qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewählt. Grundgerüst der Inhaltsanalyse stellt ein theoriegeleitetes Ablaufmodell dar, das die einzelnen Analyseschritte prozessual darstellt und definiert. Auf diese Weise soll ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen generiert werden, das dadurch charakterisiert ist, dass die Analyse der Interviews nach festgelegten Richtlinien erfolgt und im Zuge dessen ein intersubjektiv nachprüfbares Ergebnis ermöglicht. Die Inhaltsanalyse wird nach Mayring (2022) in folgende Teilschritte zerlegt:

Zunächst wird das Material bestimmt. Hierzu werden die fünf durchgeführten Experteninterviews herangezogen, wobei darauf geachtet wird, dass nur für die Arbeit relevante Textbestandteile der Interviews verwendet werden. Relevante Textbestandteile charakterisieren sich dadurch, dass sie einen Mehrwert für die Forschungsfrage erzielen. Die Relevanz der Textbestandteile ergibt sich aus dem dargelegten theoretischen Konstrukt, das die Forschungsfrage der Arbeit begründet. Im nächsten Schritt wird das Material charakterisiert. Die Experten stammen alle aus dem Bereich der Marktforschung und befassen sich in ihrer täglichen Arbeit mit DIY-Marktforschungsplattformen. Sie unterscheiden sich insofern, als sie entweder Konsumenten, Produzenten oder Betreuer der DIY-Marktforschung sind. In ihren Antworten geben die Experten Auskunft über ihren Tätigkeitsbereich im Hinblick auf den Forschungsgegenstand, über seine Bedeutung für die Marktforschungsbranche sowie über ihre Erfahrungen mit ihm im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Kunden oder Anbietern.

Nachdem das Material festgelegt wurde, wird die Richtung der Analyse bestimmt. Im Rahmen der Analyse geht es darum, Potenziale von DIY-Marktforschung im Hinblick auf Touchpoints der Customer Journey und deren Bezug auf die langfristige Kundenbindung im B2B-Bereich herauszuarbeiten. In Anbetracht der Tatsache, dass sich Kundenbindung durch kognitive und affektive Faktoren entwickelt (Theorie des Beziehungsmarketings) und demnach ein emotionales Konstrukt darstellt, sind nicht nur objektive Aussagen über den Forschungsgegenstand, sondern auch die subjektiven Einstellungen der Befragten für die vorliegende Arbeit von großem Interesse. Um wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen die von Mayring (2022) aufgestellten Regeln und Systematisierungen eingehalten werden. Demnach müssen die Aussagen, die im Rahmen der Interviews entstanden sind, auf das theoretische Konstrukt der Forschungsarbeit ausgerichtet werden, wonach eine Einordnung in die dargelegten wissenschaftlichen Erkenntnisse erfolgt, die wiederum den Grundstein der Diskussion bildet.

Zuletzt wird die Analysetechnik festgelegt. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung nach Mayring (2022) verwendet. Ziel ist eine Reduzierung des Materials auf wesentliche und zentrale Aussagen der Experten – ohne

dass dabei für die Arbeit relevante Inhalte verloren gehen.²⁸⁷ Realisiert wird diese Vorgehensweise durch Reduktion und Generalisierung der den Analyse-Einheiten zugeordneten Textpassagen. Da sich die Fragestellungen im Rahmen der Interviews aufgrund der Anpassung an die Interviewpartner teilweise unterscheiden, wurden nachträglich einheitliche Kategorie-Einheiten der Inhaltsanalyse aus dem theoretischen Konstrukt der Arbeit abgeleitet.²⁸⁸ Zunächst werden den Analyse-Einheiten die zugehörigen Textpassagen zugeordnet, die anschließend paraphrasiert sowie systematisch gekürzt werden. Auf diese Weise entsteht ein vergleichbares Sprachniveau. Darauf aufbauend wird ein Abstraktionsniveau der paraphrasierten Textpassagen definiert. Das Abstraktionsniveau meint in diesem Kontext eine Generalisierung der Paraphrasen auf ein einheitliches Niveau. Es folgt die erste Reduktion, die das Ausstreichen gleicher Textinhalte beinhaltet sowie eine erneute Abstraktion, die durch eine Komprimierung und Bündelung des Inhalts charakterisiert ist (zweite Reduktion). Auf diese Weise entsteht ein Kategoriensystem, das zu einer thematischen Wiedergabe des Grundmaterials führt und zudem als Beschreibung der jeweiligen Analyseeinheiten dient. Abschließend erfolgt die Materialanalyse.²⁸⁹

Das folgende Prozessmodell stellt die Vorgehensweise der angewendeten qualitativen Inhaltsanalyse grafisch dar.

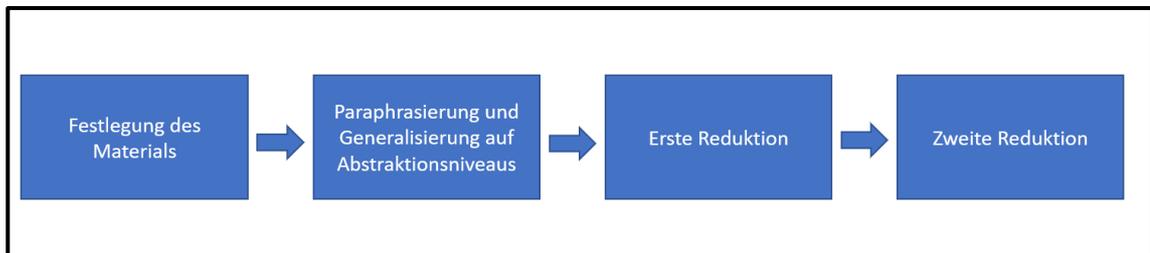


Abbildung 9 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, P., 2022, S. 69)

6.2.2 Gütekriterien

Damit Ergebnisse einer qualitativen Forschung wissenschaftlich belastbar sind, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden, die im Rahmen der quantitativen Forschung unter dem Begriff Gütekriterien definiert sind.

Nach Heiser (2018) lassen sich die Gütekriterien der quantitativen Forschung (Reliabilität, Validität und Repräsentativität) jedoch nur bedingt auf die qualitative Forschung

²⁸⁷ Vgl. Mayring, 2022, S. 66.

²⁸⁸ Vgl. Mayring, 2022, S. 60.

²⁸⁹ Vgl. Mayring, 2022, S. 69 ff.

übertragen. Es ist jedoch möglich, sich ihnen mithilfe einer bewussten Methodenreflexion anzunähern.

Die Reliabilität wird im Rahmen der quantitativen Forschung durch den Aspekt der Reproduzierbarkeit gewährleistet. Das bedeutet, dass sich die Ergebnisse der Erhebung bei einem gleichen Forschungsdesign reproduzieren lassen. Da es sich im Rahmen dieser Arbeit um qualitative Interviews handelt, deren Ziel die Erhebung einzigartiger subjektiver Erfahrungen des Forschungssubjekts darstellt, erscheint die Voraussetzung der Reliabilität im Sinne der Reproduzierbarkeit der Forschung als nicht realisierbar. Dennoch sollte auch eine qualitative Studie zuverlässige Ergebnisse liefern, die zudem einem nachvollziehbaren Vorgehen zugrunde liegen. Im Rahmen dieser Arbeit wird sich der Reliabilität durch die sorgfältige Auswahl der Interviewpartner, der Erstellung eines semi-strukturierten Leitfadens sowie auch der Offenheit des Interviewers gegenüber dem Befragten während der Befragung angenähert.

Unter der Validität wird die Gültigkeit einer Untersuchung verstanden. Um sicherzustellen, dass durch das Forschungssubjekt die für die Arbeit relevanten Daten erhoben wurden, wurden die Experten über die Forschungsthematik aufgeklärt sowie auf die Datenanonymisierung hingewiesen. Zudem wählte der Interviewer bewusst eine Video-Konferenz und kein Telefonat als Kommunikationskanal aus, um eine vertrauensvolle und angenehme Interviewatmosphäre zu schaffen.

In quantitativen Studien ist die Repräsentativität dadurch gekennzeichnet, dass die untersuchte Stichprobe ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit darstellt. Heiser (2018) nähert sich diesem Gütekriterium im Rahmen qualitativer Untersuchungen mit der Frage an, ob die erhobenen Daten sowie die daraus entstandene Analyse eine ausreichende Distanz zum Forschungssubjekt aufweist. Zur Erfüllung der Repräsentativität auf qualitativer Ebene wird die transparente Inhaltsanalysetechnik von Mayring (2022) angewendet. Auf diese Weise wird der Forschungsprozess intersubjektiv nachvollziehbar gemacht und die Aussagen der interviewten Personen werden durch den Paraphrasierungs- und Generalisierungsprozess verallgemeinert.²⁹⁰

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die vorliegende Untersuchung an den qualitativen Gütekriterien orientiert und aus diesem Grund wissenschaftlichen Ansprüchen genügt. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass eine gewisse Fehleranfälligkeit – insbesondere im Rahmen qualitativer Methoden – nicht auszuschließen ist.

²⁹⁰ Vgl. Heiser, 2018, S. 44-48.

6.2.3 Auswertung

Die nachfolgende Auswertung basiert auf den **Anhängen A-G**.²⁹¹ Aufgrund des Forschungsdefizits hinsichtlich der DIY-Marktforschung ging es zunächst darum, **durch die Expertenbefragungen ein konkretes Profil von DIY-Marktforschung zu gewinnen**. Des Weiteren sollten durch die Befragung der Experten **Interaktionen sowie Interaktionspotenziale, die durch den Einsatz von DIY-Marktforschung entstehen können, identifiziert werden**. Die Auswertung wird am Ende dieses Kapitels durch die Konzeptualisierung einer Customer Journey Map grafisch dargestellt. Da es im Rahmen dieser Arbeit um die Identifizierung von Potenzialen geht, werden alle Ergebnisse zusammenfassend als ein Gesamtbild dargestellt. Es sollte jedoch berücksichtigt werden, dass sich konkrete Vorgehensweisen und Ansichten im Hinblick auf DIY-Marktforschung von Institut zu Institut unterscheiden können.

Die Experten beschreiben DIY-Marktforschung relativ einheitlich als eine technologiebasierte Plattform, die Kunden einen institutsunabhängigen automatisierten Marktforschungsprozess ermöglicht. Die Plattform basiert auf dem SaaS-Prinzip (*software as a service*), was impliziert, dass die Software der Plattform die herkömmliche Serviceleistung ersetzt. Der Kauf von DIY-Marktforschung impliziert eine fertige Software, die jedoch nach dem Erwerb kundenspezifische Anpassungen sowie Erweiterungsmöglichkeiten erlaubt. Die Plattform ist demnach als ein Grundgerüst zu verstehen, das durch Anpassungsmöglichkeiten an das jeweilige Forschungsvorhaben des Nutzers kundenindividuell nutzbar ist. Eine DIY-Plattform eignet sich vorwiegend für standardisierte Studien, weshalb sie nicht grundlegend als Dienstleistungssubstitution, sondern als Dienstleistungsergänzung für standardisierbare Forschung einzustufen ist. Die Nutzung der Plattform setzt eine Implementierung und Anpassung des Anbieters voraus, die je nach Kunde unterschiedlich aufwendig ausfallen kann. Der Grundgedanke von DIY-Marktforschung ist, dass sich das Anbieterunternehmen vom Forschungsprozess des Kunden zurückzieht. Das schließt jedoch nicht aus, dass der Kunde während der Nutzung zusätzlich buchbare Serviceleistungen des Anbieters in Anspruch nehmen kann. Demnach ist der Ressourceneinsatz von Kunden und Anbietern im Rahmen von DIY-Marktforschung als flexibel einzustufen und richtet sich nach dem Bedarf und Budget der Kunden. Eine DIY-Plattform ist dadurch charakterisiert, dass sie als Jahreslizenzprodukt verkauft wird. Folglich impliziert die Entscheidung für DIY-Marktforschung einen Nutzungszeitraum von mindestens einem Jahr. Innerhalb dieses Jahres haben Kunden ein gewisses Kontingent an Studien zur Verfügung, das sie beliebig nutzen können. Die Plattform ermöglicht Kunden effizientere Marktforschungsprozesse, die zudem transparent und

²⁹¹ Der Inhalt der Auswertung in Unterkapitel 6.2.3 basiert auf den Experteninterviews A-E sowie auch den darauf aufbauenden Kategorie-Systemen. Lediglich direkte Zitate werden gesondert

jederzeit endgeräteübergreifend einsehbar und kontrollierbar sind. *„Der Kunde ist sehr zufrieden. Sie sparen 90 % interne Ressourcen je Studie. Das ist ein Riesenerfolg.“*²⁹² Darüber hinaus dient die Plattform den Kunden als interner sowie externer Kommunikationskanal.

Da die Erfüllung von Kundenerwartungen einen wichtigen Faktor für die Kundenbindung darstellt, wurden die Experten zu den **Anforderungen, die ein Kunde an DIY hat**, befragt.

Zum einen stellt die Nutzerfreundlichkeit der Plattform, die sich auf die Einfachheit der Bedienung sowie auch auf die mangelfreie Technologie bezieht, eine wichtige Anforderung der Kunden dar. Zum anderen haben Kunden trotz DIY die Erwartung an einen guten Kundenservice, der zu jeder Zeit der Nutzungsphase verfügbar ist. *„Das nächste ist ein exzellenter Kundendienst – ich will nicht sagen 24/7, aber dass zu den üblichen Geschäftszeiten jemand auch kurzfristig erreichbar ist für meine Rückfragen. Ob es Fragen technischer Art sind oder spezielle Anfragen, die in direktem Zusammenhang mit meiner Forschung stehen.“*²⁹³

Darüber hinaus soll DIY – wie versprochen – auch effiziente Marktforschungsprozesse ermöglichen. *„Die Anforderung ist sozusagen, über das Prinzip der Standardisierung möglichst viel Marktforschung zu ermöglichen mit möglichst wenig Arbeitsintensität.“*²⁹⁴ Zudem gehen Kunden bei dem Erwerb einer DIY-Plattform davon aus, dass sie in ein Gesamtpaket investieren, das alles ihnen für die Forschung benötigte Material beinhaltet. Der Anbieter sollte demnach in der Lage sein, alle notwendigen Ressourcen für einen automatisierten Marktforschungsprozess bereitzustellen.

Im nächsten Schritt geht es darum, **den Einsatz der DIY-Plattform in die Customer Journey einzuordnen**. Im Rahmen der Expertenbefragungen hat sich herausgestellt, dass sich ab dem wahrgenommenen Interesse von DIY-Marktforschung bis zu ihrem endgültigen Einsatz mehr oder weniger gleichbleibende Prozessschritte identifizieren lassen.

Die Vorkaufphase lässt sich durch einen langen Software-Auswahlprozess charakterisieren. Sobald sich der Kunde für ein Produkt entschieden hat, wird zunächst geschaut, ob sich die Intentionen und Ziele des Kunden durch DIY-Marktforschung realisieren lassen. Hier spielt insbesondere der Standardisierungsgrad der Studien des Kunden eine große Rolle. Kunden, die ihre Forschung bereits standardisiert haben, können direkt in die Implementierungs-Phase übergehen. Anderenfalls müssen Anbieter und Kunde

²⁹² Anhang A.

²⁹³ Anhang D.

²⁹⁴ Anhang E.

zunächst gemeinsam Standards festlegen, da diese für den Automatisierungsprozess maßgeblich ist. (Hinweis: Der Standardisierungsprozess bezieht sich ausschließlich auf Anhang A.) *„Das müssen schon sehr große Unternehmen sein, die im Idealfall Endkonsumenten als Befragungszielgruppe haben, die man leicht auch über Panels kriegen kann und die idealerweise schon einen Standardisierungsgrad haben, weil dann haben sie nicht noch zwei Schritte zu gehen – Standardisierung und Plattformimplementierung. Das trifft vielleicht auf 10 % der Kunden zu.“*²⁹⁵ Die Implementierung der Software umfasst einen kundenspezifischen Anpassungsprozess und eine Softwareeinarbeitung durch das Anbieterunternehmen. Erst nach der Implementierung ist die Software für den Kunden eigenständig nutzbar. An dieser Stelle ist anzumerken, dass alle aufgeführten Prozesse durch persönliche Kontaktsituationen zwischen Kunde und Anbieter vollzogen werden – entweder face-to-face oder über Video-Call.

Im nächsten Schritt geht es darum, die **Nutzungsphase der Plattform** durch die durchgeführten Experteninterviews zu **charakterisieren**. Hierzu wurden die Experten nach den Tätigkeiten, Bedürfnissen und Schwierigkeiten, die während der Plattformnutzung auftreten können, befragt.

Die Kundenbedürfnisse sowie Kundenaktivitäten während der Plattformnutzung fallen sehr umfangreich aus und verweisen zudem auf einen regelmäßigen Kontakt zum Anbieterunternehmen. Es herrscht zwischen den Experten Einigkeit darüber, dass Kunden während der Plattformnutzung häufiger das Bedürfnis haben, ihr Studiendesign durch zusätzliche Features zu erweitern, neue Studien hinzuzufügen oder auch bestehende Studien anzupassen. Für alle genannten Möglichkeiten bedarf es der technischen Expertise des Anbieterunternehmens. Darüber hinaus stellt die Flexibilität des Anbieters im Hinblick auf seine Ressourcenintegration im Rahmen des Forschungsprozesses auch einen wichtigen Faktor für Kunden dar. An dieser Stelle geht es beispielsweise um die spontane Übertragung von Aufgaben an den Anbieter aufgrund von Ressourcenmangel (*„Ja, das würde ich schon sagen. Das fängt ja vor allem schon dann an, wenn man vom Kunden dann Aufgaben zugespült bekommt und man merkt, da liegt jetzt enorm viel Druck hinter.“*)²⁹⁶ oder um Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Dateninterpretation (*„Aber dann kommt natürlich auch häufig die Frage ‚Was mache ich jetzt mit den ganzen Insights?‘ oder mit den Ergebnissen, die erst zu Insights werden müssen. Insbesondere die Fragen, wie man mit den Daten umgeht oder wie man die Daten verknüpfen kann, spielen eine große Rolle im Rahmen unserer Beratung.“*)²⁹⁷, die das jeweilige Anbieterunternehmen als spezielle Zusatzleistung anbietet. Generell lässt sich sagen, dass der

²⁹⁵ Anhang A.

²⁹⁶ Anhang C.

²⁹⁷ Ebd.

Unterstützungsbedarf jedoch zu jeder Phase des Forschungsprozesses auftreten kann und dass sich Kunden trotz des DIY-Ansatzes eine Betreuung vonseiten des Anbieterunternehmens wünschen – die Intensität ist jedoch von den Ressourcen und fachlichen Kenntnissen des Kunden abhängig. Es kann jedoch auch vorkommen, dass Kunden kein Bedürfnis nach Beratung, Austausch oder Unterstützung haben. Ein weiteres Bedürfnis, worüber sich die Experten weitestgehend einig sind, liegt in der schnellen Behebung technischer Probleme mit der Plattform. Tendenziell ist den Experteninterviews auch das Bedürfnis des Kunden, die Plattform in gemeinsamer Zusammenarbeit mit dem Anbieter weiterzuentwickeln – im Sinne eines gemeinsamen Brainstormings – zu entnehmen. *„Manchmal wollen die Kunden mit uns auch nur Ideen generieren und inspiriert werden, wie sie unsere Software gut nutzen können, wir setzen uns zusammen und überlegen, wie ein Reporting am Ende aussehen soll.“*²⁹⁸ Kunden wünschen sich primär einen regen Austausch mit ihrem Anbieterunternehmen während der Nutzung von DIY und streben danach, diese stetig für sich weiterzuentwickeln. Hierzu bedarf es jedoch auch der fachlichen Unterstützung des Anbieterunternehmens. *„Ansonsten ist es sowas wie Feature-Anfragen im Sinne von ‚Was können wir jetzt noch weiter treiben?‘ Das passiert auch relativ häufig und fällt dann unter den Bereich Weiterentwicklungswunsch des Kunden.“*²⁹⁹

Die Aktivitäten des Unternehmens spiegeln die Bedürfnisse und Aktivitäten der Kunden: kundenspezifische Anpassungen auf Nachfrage, Erbringung von Zusatzleistungen nach Kundenbedarf, spezifische Beratungsleistungen nach Bedarf, Überprüfung von Forschungsprozessen und gegebenenfalls darauffolgende Optimierungsvorschläge (*„Zum Service des Anbieters gehört es zum Beispiel auch, dass unser Fragebogen nochmal gegengeprüft wird bzw. die Damen und Herren aus dem Service nochmal über den Fragebogen schauen und prüfen, ob da noch irgendwie Fehler in der Programmierung sind oder sie machen auch schon mal ein paar Verbesserungsvorschläge.“*)³⁰⁰. Das Einbeziehen des Kunden in den Plattformentwicklungsprozess durch das Testen neuer Plattform-Features stellt ebenfalls eine gängige Unternehmensaktivität dar. Ebenso das aktive Einholen von Feedback im Hinblick auf die Zusammenarbeit.

Kritische Punkte im Rahmen der Plattformnutzung beziehen sich insbesondere auf technische Komponenten. Systemstörungen können laut der Experten in jeder Phase des Forschungsprozesses vorkommen – an dieser Stelle besteht schneller Handlungsbedarf des Anbieterunternehmens. *„Wenn die Technik nicht funktioniert. Das ist ein sehr wichtiger Faktor – damit steht und fällt natürlich der ganze Forschungsprozess. Das ist*

²⁹⁸ Anhang B.

²⁹⁹ Anhang E.

³⁰⁰ Anhang D.

*ein richtiger Weltuntergang immer bei allen Kunden.*³⁰¹ Die fehlende Auseinandersetzung des Kunden mit der Technik sowie darauffolgende Fehlbedienungen können den Nutzungsprozess ebenfalls negativ beeinflussen. Ein Experte merkte die Identifizierung von fehlenden, aber benötigten Funktionen an. Ein anderer Experte sprach über im Nutzungsprozess entstehende Preisdiskussionen, die darauf zurückzuführen sind, dass der Kunde den Wert des Lizenzmodells in der Marktforschung bislang weniger akzeptiert. *„Die Idee des Lizenzmodells ist im Bereich der Marktforschung total schwierig in die Köpfe reinzukriegen. Wenn es um SAP, SPSS oder Microsoft geht, sind Lizenzen egal. SPSS kostet halt so viel wie es kostet. Fertig – ist ja Softwarelizenz. Wenn du aber sagst, du brauchst Marktforschung, dann sind die Marktforscher eher dieses ‚Ja wo nicht gearbeitet wird, entsteht kein Wert. Und wenn der Computer arbeitet, ist es nicht wertvoll genug.‘*³⁰²

Ein Experte merkte an, dass sich ein kritischer Moment des Anbieterunternehmens im Hinblick auf DIY-Marktforschung auf die mögliche Entfremdung von Kunden, die zu 100 % DIY machen möchten, bezieht. In diesem Fall bekommt der Anbieter sehr wenig vom Kunden und seinen Aktivitäten mit. Die Wahrscheinlichkeit, dass man Probleme nicht oder zu spät realisiert, ist groß. *„Was wir schon manchmal beobachten, ist, dass Kunden, die 100 % DIY sind, manchmal etwas unterm Radar laufen. Wir bekommen nichts oder nicht viel von ihnen mit – können entsprechend auch nicht helfen, wenn vielleicht ein Fehler passiert. Das ist manchmal eine Herausforderung.*³⁰³ Des Weiteren stellen die hohen Erwartungen der Kunden im Hinblick auf Anpassungen und Zusatzleistungen ein nicht zu unterschätzendes Diskussionsthema zwischen Kunden und Anbietern dar. *„Zudem ist es teils durchaus herausfordernd, in der Konzeption der Studien tatsächlich auch beim vereinbarten Standardisierungsgrad zu bleiben.*³⁰⁴ Einerseits wird an dieser Stelle das Individualisierungspotenzial von DIY-Plattformen deutlich, andererseits stehen Anbieterunternehmen in diesem Punkt vor der Herausforderung, Kunden gegenüber eine Grenze zwischen standardisierten Studien und individuellen Studien aufzuzeigen.

Emotionen spielen im Rahmen der Customer Journey eine bedeutende Rolle, da sie einzelne Kundenerlebnisse bewerten sowie das darauffolgende Kundenverhalten erklären können. Aus diesem Grund werden im folgenden Absatz in den Interviews wahrgenommene Emotionen und Gedanken der Kunden im Rahmen der Nutzung aufgeführt. Um Ergebnisverfälschungen zu vermeiden, wurden die Experten nicht konkret zu

³⁰¹ Anhang C.

³⁰² Anhang E.

³⁰³ Anhang A.

³⁰⁴ Ebd.

Emotionen und Gedanken befragt, weshalb beide Kategorien aus dem Gesagten und dem im Interview beschriebenen Kundenverhalten abgeleitet werden.

Es wird beobachtet, dass die Attraktivität von DIY im Hinblick auf die versprochene Effizienzsteigerung von Forschungsprozessen dazu führt, dass sich Kunden oftmals für DIY-Marktforschung interessieren, ohne überhaupt zu wissen, was sie erwartet und ob DIY den richtigen Lösungsansatz für ihr Forschungsvorhaben darstellt. *„Manchmal kann man es am Anfang auch gar nicht genau sagen, weil der Kunde manchmal auch selbst gar nicht weiß ‚Ist es jetzt das Richtige oder nicht?‘ – die wollen natürlich auf den Zug aufspringen und lesen dann Self-Service und denken ‚Ja cool, dann brauche ich keinen Dienstleister bezahlen‘.“*³⁰⁵ Folglich lässt sich in der Vorkaufphase eine gewisse Ahnungslosigkeit sowie Unsicherheit der Kunden feststellen. Darüber hinaus gibt der DIY-Ansatz in der Marktforschungsbranche Anlass dazu, sich als Marktforscher Gedanken um seinen eigenen Stellenwert zu machen. Die Erkenntnis, dass durch DIY-Marktforschung der Tätigkeitsbereich eines Marktforschers durch automatisierte Prozesse ersetzt wird, könnte Anlass für negative Emotionen auf der Kundenseite sein. Ein Gefühl der Ratlosigkeit kann an jeder Stelle der Nutzungsphase auftreten, da Kunden vermehrt das Bedürfnis nach Unterstützung fordern. Unterstützungsbedarf während der Nutzung entsteht insbesondere durch die Feststellung eines Ressourcenmangels in der hausinternen Marktforschungsabteilung sowie aufgrund von technischen sowie fachlichen Defiziten. Ein Experte äußert beispielsweise, dass Kunden oftmals nicht wissen, was sie mit den erhobenen Daten anfangen sollen oder dass die hauseigenen Ressourcen für die Bedienung der Plattform während der Nutzungsphase nicht ausreichen. *„Es kommt immer wieder vor – gerade bei größeren Unternehmen – dass bei Expansion des Projekts zu wenige Kapazitäten vorhanden sind. Gerade dann sind die Kunden froh, wenn sie trotz Self-Service wieder Aufgaben an uns auslagern können.“*³⁰⁶ Es gibt jedoch auch Kunden, die in ihrer Plattformnutzung allein gelassen werden möchten und ein Bedürfnis nach Eigenständigkeit haben. Es herrscht Einigkeit der Experten darüber, dass das Entstehen technischer Probleme negative Emotionen im Sinne eines Technologiefrusts hervorrufen. Darüber hinaus wird mehrheitlich die Wahrnehmung von Weiterentwicklungswünschen der Kunden geäußert. An dieser Stelle geht es insbesondere um strategischere Themen, die sich auf zukünftige Nutzungsmöglichkeiten der Plattform beziehen, oder auch um die Modifizierung bestehender Studien durch technologische Erweiterungen. *„Ansonsten ist es sowas wie Feature-Anfragen im Sinne von ‚Was können wir jetzt noch weiter treiben?‘ Das passiert auch relativ häufig und fällt dann unter den Bereich*

³⁰⁵ Anhang C.

³⁰⁶ Anhang C.

*Weiterentwicklungswunsch des Kunden.*³⁰⁷ Als weiterer Aspekt kommt die Entdeckung fehlender Plattformfunktionen während der Nutzung hinzu. Ein Experte äußerte, dass seine Anfrage bislang unberücksichtigt geblieben sei und ihn das dazu verleitet habe, eine andere Software zu verwenden. *„Das haben wir dennoch schon mehrfach interveniert, fällt jedoch im Rahmen der Entwicklung zurück, da wir anscheinend einer der wenigen Kunden sind, die sowas fordern. Aus diesem Grund greife ich bei Befragungen mit Kundenadressen auf andere Anbieter zurück, weil das da tadellos funktioniert.“* Die Integration des Kunden in den Entwicklungsprozess hat jedoch im Rahmen der Nutzung positive Erfahrungen ergeben. So sprechen zwei Experten darüber, dass das Austesten von neuen Tools auch immer an den Kunden ausgelagert wird, da die Kundenmeinung als essenziell wichtig erachtet wird. Ebenso wird darüber gesprochen, dass sich Kunden durch den Innovationscharakter mit DIY-Marktforschung in ihrem Unternehmen als zeitgemäß positionieren und stolz darauf sind, im Hinblick auf Marktforschung mit der Zeit zu gehen.

Da Interaktionsprozesse zwischen Kunde und Anbieter im Rahmen von Geschäftsbeziehungen eine bedeutende Rolle spielen und als entscheidender Faktor für die Kundenbindung im B2B-Bereich angesehen werden, wurden die Experten zunächst zu ihrer **Wahrnehmung und Beschreibung der Interaktionen im Rahmen der Plattformnutzung** befragt.

Es herrscht Einigkeit darüber, dass sich die Austauschprozesse im Rahmen der Plattformnutzung als kontinuierlich und regelmäßig beschreiben lassen. Die Mehrheit der Experten spricht von routinierten Austauschprozessen zwischen Kunde und Anbieter auf einer persönlichen Ebene. Der Kommunikationsstil wird mehrheitlich als partnerschaftlich charakterisiert. *„Wir stellen einen Partner dar, der gemeinsam mit dem Kunden überlegt, welche Lösungsansätze infrage kommen. Ich würde es als Kommunikation auf Augenhöhe beschreiben.“*³⁰⁸ Insbesondere die Phase vor der Nutzung wird durch einen intensiven Austausch zwischen Anbieter und Kunde beschrieben. Dass sich der persönliche Kontakt während der Nutzung verringern könnte, wird ausschließlich einmal angesprochen, wohingegen die anderen Befragten eher Gegenteiliges aussagen. *„Der persönliche Kontakt ist nach wie vor unglaublich wichtig und ich finde, dass man überhaupt nicht von einer Entpersonalisierung reden kann. Die Touchpoints werden nur anders, wenn ich das mit meiner damaligen Arbeit in einem Full-Service-Institut vergleiche.“*³⁰⁹ Die Themeninhalte im Rahmen der Austauschprozesse nehmen durch DIY-Marktforschung einen langfristigeren Charakter an, weshalb sich sagen lässt, dass der Einsatz

³⁰⁷ Anhang E.

³⁰⁸ Anhang B.

³⁰⁹ Anhang C.

von DIY-Marktforschung zu einer strategischen Kommunikationsebene zwischen Kunde und Anbieter führt. *„Ich habe sogar das Gefühl, dass der persönliche Kontakt durch DIY intensiviert wird, weil es nicht nur um ein konkretes Projekt geht, sondern um das große Ganze. Durch die Software beginnt man strategischer zu denken und zu überlegen, Was ist noch möglich?“*³¹⁰

Die Kommunikationskanäle, die Kunde und Anbieter während der Nutzung verwenden, beziehen sich einheitlich auf die klassischen Kanäle Telefon, E-Mail sowie Video-Calls. Ein gänzlich „neuer“ Kanal ist durch die Kommunikationsfunktion der Plattform entstanden. Die Möglichkeiten sowie die Verwendung des plattformintegrierten Kommunikationskanals unterscheiden sich in ihrer Intensität von der jeweiligen Software. Ein Experte verweist auf die Verknüpfung der Plattform zum E-Mail-Account des Ansprechpartners des Anbieterunternehmens – auf der Plattform identifizierte Probleme können vom Kunden durch „vertaggen“ des jeweiligen Ansprechpartners zentral von der Plattform kommuniziert werden. Darüber hinaus werden studienspezifische Themen auch über die Plattform kommuniziert, womit der Ansatz einer transparenten und effizienten Kommunikation verfolgt wird. Des Weiteren werden Teams-Kanäle gerne als Kommunikationsmedium eingesetzt. Ein Experte berichtet in diesem Kontext von einer zunehmend aufgelockerten Beziehung zum Kunden. *„Mit manchen Kunden haben wir auch Teams-Kanäle, wo wir uns austauschen. Ich glaube, dass auch vor allem so Kanäle wie Teams die Kommunikation erstmal vereinfachen und auch lockerer machen. Da schickt man dann auch schon mal einen Smiley oder ein GIF.“*³¹¹ Trotz der digitalen Kommunikationsmöglichkeiten werden Face-to-face-Begegnungen nicht überflüssig und stellen gegenwärtig immer noch eine gängige Austauschmethode zwischen Kunde und Anbieter dar – auch, wenn diese Begegnungen im Rahmen der Geschäftsbeziehung nicht als regelmäßig einzustufen sind. Einen weiteren Kommunikationskanal kann die Unternehmens-Website im Rahmen der Plattformnutzung bieten, deren integriertes Support-Center für schnelle Fragen und Feedback als Anlaufstelle für Kunden fungieren kann.

Im Rahmen der Vorkauf- und Kaufphase lassen sich insbesondere multipersonale Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter identifizieren. *„Der Vorkaufsprozess wird durch mich als Solution Consultant sowie unserem Sales-Team begleitet.“*³¹² Die Nutzungsphase ist jedoch geprägt durch dyadische, multipersonale sowie auch multiorganisatorische Interaktionsprozesse. Im Regelfall ist jedem Kunden ein Ansprechpartner zugeteilt. Es kann jedoch auch vorkommen, dass zusätzliche Fachabteilungen auf der Unternehmens- sowie auf der Anbieterseite integriert werden. Gründe dafür stellen beispielsweise

³¹⁰ Anhang A.

³¹¹ Anhang C.

³¹² Anhang B.

spezielle Kundenanfragen dar. „Auch, wenn ich als Projektleitung das Gesicht des Projektes bleibe, wird dennoch manchmal auch der Developer dazu geholt. Und unser Kunde bringt dann auch den Developer mit dazu – somit begegnen sich dann wieder neue Parteien, die sich irgendwie austauschen müssen.“³¹³ Es kommt vor, dass Institute keine hauseigene Software anbieten, sondern DIY-Software über einen Drittanbieter vertreiben. In diesem Falle stellt der Drittanbieter einen beteiligten Akteur im Rahmen der Geschäftsbeziehung dar, der – je nach Kundenverhalten – auch in direktem Kundenkontakt stehen kann. Darüber hinaus ist es relevant, zwischen DIY-Software mit angeschlossenem Panel sowie DIY-Software ohne angeschlossenes Panel zu unterscheiden. Im letzteren Fall kommt mit dem Panel-Anbieter ein zusätzlicher Interaktionspartner im Rahmen der Kunde-Anbieter-Beziehung hinzu. „Bei den Mitarbeiterbefragungen werden Mitarbeiterdaten hochgeladen und bei den anderen Studien geht ja automatisch eine E-Mail an den externen Partner – an Cint oder GapFisch – die dann entsprechend für die Teilnehmer sorgen.“³¹⁴ Des Weiteren spricht ein Experte über die Partnerschaft mit einem Full-Service-Institut, das für einen Kunden den Forschungsprozess über die angebotene DIY-Software durchführt.

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit festgestellt, gelten nicht nur Interaktionsprozesse im Rahmen der Geschäftsbeziehung als Treiber der Kundenbindung, sondern auch insbesondere **Interaktionen, die sich außerhalb geschäftlicher Prozesse abspielen**. Aus diesem Grund wurden die Experten im Rahmen der Interviews nach gemeinsamen Aktivitäten mit Kunden oder Anbietern – je nach Perspektive des Interviewpartners – befragt. Die jeweiligen Antworten der Experten verweisen auf ein großes Potenzial für außergeschäftliche Kunde-Anbieter-Aktivitäten. So fördert DIY-Marktforschung durch ihren Innovationscharakter gemeinsame öffentliche Auftritte auf Messen oder in Webinaren, die dazu dienen, Dritte über ihre Erfahrungen mit DIY zu informieren. Zudem werden Kunden von Anbieterunternehmen als Testimonial angefragt sowie zu branchenspezifischen Gesprächsrunden eingeladen. Auch unternehmensgesteuert Kunde-zu-Kunde-Interaktionen stellen gängige außergeschäftliche Interaktionsprozesse dar. Hierfür laden Unternehmen unterschiedliche Kunden (DIY-Nutzer) beispielsweise zu einem regen Austausch ein, um bessere Insights zu erlangen.

Unter Berücksichtigung des ganzheitlichen Customer-Journey-Prozesses, nimmt auch die Aufmerksamkeitsphase, die impliziert, **auf welche Weise Kunden überhaupt auf DIY-Marktforschung aufmerksam werden**, eine bedeutende Rolle ein. In diesem Kontext lassen sich anhand der Interviews zwei unterschiedliche Kategorien identifizieren:

³¹³ Anhang C.

³¹⁴ Anhang E.

die passive Einflussnahme des Kunden sowie die unternehmensgelenkte Einflussnahme. Die passive Einflussnahme lässt sich durch die Wahrnehmung des Anbieterunternehmens durch Dritte beschreiben. Die unternehmensgelenkte Einflussnahme gelten aktiv initiierten Inhalte für Kunden und unternehmensgesteuerten Marketingmaßnahmen.

Innerhalb der Marktforschungsbranche läuft viel über Mundpropaganda, wofür sich insbesondere branchenspezifische Netzwerke eignen. Mundpropaganda ist auch der aktiven Weiterempfehlung durch ehemalige Mitarbeiter zuzuordnen. Diese Art der Einflussnahme setzt jedoch eine bereits verwurzelte Beziehung in die Marktforschungsbranche voraus. Unternehmen, die sich bislang weniger mit Marktforschung beschäftigt haben, könnten durch bezahlte Werbemaßnahmen über Google (SEA) oder auch durch die sozialen Medien von Unternehmen, die DIY-Marktforschung anbieten, in Kenntnis gesetzt werden. In Anbetracht der Tatsache, dass potenzielle Kunden durch SEA direkt auf die Website des Unternehmens gelenkt werden, stellt die Gestaltung der Website des Unternehmens einen wichtigen Touchpoint dar. *„Irgendwann sind wir deutlich aktiver geworden. Schon sehr früh hat bei uns SEA eine große Rolle gespielt, und wir geben größere Summen für Google aus. Dementsprechend investieren wir immer wieder Zeit in die Aktualisierung unserer Websites und stellen dort in unserem Insights-Bereich immer wieder aktuelle News und teils auch die Ergebnisse von Eigenstudien ein.“*³¹⁵ Die sozialen Medien werden im Rahmen der Interviews jedoch auch als Risikofaktor im Zusammenhang mit negativer Mundpropaganda, die durch eine schlechte Performance des Anbieterunternehmens während der Geschäftsbeziehung entstehen kann, erwähnt. *„Auch mal von der anderen Seite im Hinblick auf unsere vernetzte Welt. Wenn Anbieter ihre Kunden von Anfang an komplett allein lassen und die sind vielleicht nicht technikaffin, dann kommt da irgendein Mist raus, was sich in negativer Publicity in den sozialen Medien widerspiegelt.“*³¹⁶ Durch den gegenwärtig noch bestehenden innovativen Charakter von DIY in der Marktforschung betonen die Experten teilweise auch die Nominierung sowie Auszeichnung von Innovationsawards für ihr entwickeltes DIY-Konzept. Es wird beispielsweise von einer gemeinsamen Bewerbung von Kunde und Anbieter für einen Innovationspreis gesprochen. An dieser Stelle wird das Potenzial gemeinsamer Marketingaktivitäten zwischen Kunden und Unternehmen im Hinblick auf DIY-Marktforschung deutlich. Ein ähnliches Format stellen gemeinsame Webinare sowie gemeinsame Auftreten auf Messen dar, wo Kunde

³¹⁵ Anhang A.

³¹⁶ Anhang D.

und Anbieter öffentlich von ihrer Zusammenarbeit im Rahmen von DIY-Marktforschung berichten.

Um das DIY-Konzept attraktiv an den Markt zu bringen, bieten Unternehmen gegenwärtig viel kostenlosen Inhalt für Kunden und potenzielle Kunden an. So können DIY-Webinare, Newsletter sowie Whitepaper als gängige Aufklärungs- und Schulungsangebote für Kunden angesehen werden. Darüber hinaus spielt auch die aktive Akquise durch das jeweilige Sales-Team der Institute eine bedeutende Rolle in der Aufmerksamkeitsphase des Kunden, indem sich Unternehmen überlegen, welche bereits bestehenden oder auch neuen Kunden für das DIY-Konzept geeignet sein könnten. *„[...] und tatsächlich auch aktive Akquise unsererseits, indem wir überlegen, für wen unsere Software interessant sein könnte.“³¹⁷*

Am Ende wurden die Experten noch zu ihrer subjektiven Einschätzung im Hinblick auf das Bindungspotenzial sowie auf zukünftige, bisher nicht genutzte Potenziale von DIY-Marktforschung befragt.

Die Befragten sind sich einig, dass DIY-Marktforschung ein großes Bindungspotenzial birgt. Der Grund dafür liegt insbesondere in der Langfristigkeit der Nutzung, die der Kauf einer DIY-Plattform impliziert. Wegen des Lizenzvertrages befinden sich Kunde und Anbieter für mindestens ein Jahr in einer Geschäftsbeziehung. Die Möglichkeiten der Plattformerweiterung durch die Ressourcenintegration von Anbieter und Kunde stellen einen großen Lock-in-Effekt für den Kunden dar. *„[...] du hast einen wahnsinnigen ‚Lock-in-Effekt‘. Wenn sich ein Kunde dafür entscheidet, mit dir eine Plattform aufzubauen, dann hat er ja investiert und ein hohes Interesse daran, jede Studie in dem Bereich mit dir zu machen.“³¹⁸* Darüber hinaus kann sich im Rahmen des Jahres eine partnerschaftliche Kundenbeziehung aufbauen, die letztendlich zu einer persönlichen Wechselbarriere des Kunden führt. Weitere Bindungsfaktoren liegen in den Opportunitätskosten, die durch die Entscheidung und Implementierung einer Software entstehen. (Diese Art der Kundenbindung wird im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht untersucht.) Die Arbeit mit einer DIY-Plattform bringt Kunden dazu, ihren Studienumfang auszuweiten sowie sich selbst mit dem Forschungsprozess zu befassen. Es ist zu beobachten, dass die Kundenintegration in den Forschungsprozess zu Weiterentwicklungswünschen und strategischen Denkweisen führt, die letztendlich von Vorteil für die Kunde-Anbieter-Beziehung sein können – sofern der Anbieter den Kunden dahingehend unterstützen kann. Die Grenzen, die Plattformen im Hinblick auf nicht standardisierbare Forschungsvorhaben aufweisen, bergen Upselling-Potenziale für den Anbieter, indem zusätzlich Ad-hoc-Studien

³¹⁷ Anhang B.

³¹⁸ Anhang A.

angeboten werden können. Möglichkeiten der Plattformerweiterung bergen wiederum Cross-Selling-Potenziale, die dazu führen, dass sich der Kunde stetig intensiver mit dem Anbieter verbindet.

Ein Experte spricht über die Idee, eine Community für DIY-Kunden einzurichten, um Kunden Austauschmöglichkeiten zu bieten sowie auch selbst wichtige Erkenntnisse über die DIY-Erfahrungen der Kunden zu erlangen. *„Es gibt tatsächlich noch keine Online-Community für unsere Kunden für Learning und allgemeine Austauschprozesse. Wir haben mal drüber nachgedacht, es ist aber wieder im Sande verlaufen, obwohl das ein toller Touchpoint wäre.“*³¹⁹

Ein anderer Experte sieht in der Transparenz der Plattform Potenzial für Upselling-Produkte. *„Was natürlich als Potenzial hat, ist der Überblick über die durchgeführten Studien. Wenn man da jetzt sieht, dass aus Team x jetzt schon 5-mal das Thema Konzepttest kam, wäre es denkbar, dieses Team mal anzufunken und über weitere Möglichkeiten oder Weiterentwicklungen in diesem Bereich zu informieren. Diese Schleife drehen wir zwar gerade nicht, es wäre aber ein großes Potenzial, da natürlich ganz viele Studien über die Plattform laufen.“*³²⁰

Die Ergebnisse der Interviews geben zunächst einen guten Überblick über die Einordnung von DIY-Marktforschung in die Customer Journey sowie über die dadurch entstehenden Touchpoints zwischen Kunden und Anbietern. Die Inhalte der Studie werden grafisch im Rahmen einer Customer Journey Map dargestellt (Abbildung 10).

Nachfolgend werden die identifizierten Touchpoints im Hinblick auf ihr Kundenbindungspotenzial in Kapitel 7 analysiert.

³¹⁹ Anhang B.

³²⁰ Anhang E.

7. Analyse

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass es sich bei automatisierter DIY-Marktforschung um die Nutzung einer technologiebasierten Plattform handelt, die das Ziel eines institutsunabhängigen End-to-end-Forschungsprozesses verfolgt. Es hat sich jedoch im Rahmen der Erhebung gezeigt, dass die Definition von Meuter (2000), der SST als „*technological interfaces that enable customers to produce a service independent of direct service employee involvement*“³²¹ beschreibt, nur bedingt auf DIY-Marktforschung zutrifft. Es sind deutliche Unterschiede zwischen den theoretischen Annahmen und den Aussagen der Experten zu DIY-Marktforschung und ihrer praktischen Umsetzung zu erkennen. Der wahrgenommene Zweck sowie die Intention, mit der DIY-Marktforschung betrieben wird, decken sich wiederum weitestgehend mit den theoretischen Erkenntnissen der SST (vgl. Kapitel 3.2 und 3.3), wobei die Nutzung von DIY-Marktforschung sogar in gleichem Maße auf den Effizienzvorteil von Kunde und Anbieter abzielt. Aus diesem Grund kann die Wahrnehmung eines opportunistischen Verhaltens der Anbieterseite im Rahmen von DIY-Marktforschung vorerst ausgeschlossen werden.³²² Der Grund dafür, dass die SST-Definition nicht gänzlich auf die Nutzung von DIY-Plattformen zutrifft, liegt in der Ressourcenintegration von Anbieter und Kunde im Hinblick auf die Plattform. Obwohl der Zweck einer DIY-Plattformen in einem institutsunabhängigen, automatisierten Forschungsprozess besteht, basieren ihre Nutzungsvoraussetzungen auf einem intensiven Austausch mit dem Anbieterunternehmen. Die Nutzung der Plattform selbst, schließt den direkten Kontakt zwischen Kunde und Anbieter auch nicht aus – ganz im Gegenteil: Die Plattform bietet sogar ein enormes Interaktionspotenzial (s. Abbildung 10.) Die von den Experten beschriebene Ressourcenaufteilung zwischen Kunde und Anbieter während der Nutzung einer DIY-Plattform führen zu einer Modifizierung des Ressourcen-Modells von Hilton und Hughes (2017), nach dem der Anbieter ausschließlich die Technologie bereitstellt und Software-Probleme löst.³²³ Die Ressourcenintegration des Anbieters lässt sich im Rahmen einer DIY-Plattform als flexibel und kundenbedarfsorientiert beschreiben, weshalb sich der Do-it-yourself-Ansatz häufig zu einem Do-it-together-Ansatz im Rahmen automatisierter Marktforschung entwickelt. Die alleinige Plattformnutzung durch den Kunden weist Grenzen auf, weshalb die oben genannte Definition von Meuter (2000) auch nicht gänzlich auf DIY-Plattformen zutrifft. Die Grenzen hängen einerseits von technischen und fachlichen Kompetenzen sowie auch vom gewünschten Ausmaß der Plattformnutzung ab. So verbleiben Weiterentwicklungs- und Anpassungswünsche gegenwärtig noch in den Händen des Anbieterunternehmens.

³²¹ Vgl. Meuter, M. et al., 2000, S. 50.

³²² Vgl. Nijssen E. J., 2016, S. 280.

³²³ Vgl. Hilton, T & Hughes, T., 2013, S. 867 f.

Demnach lässt sich sagen, dass die DIY-Plattform als eine SST fungiert, deren Nutzungs- und Weiterentwicklungsvoraussetzungen jedoch in persönlichen Kontaktsituationen zum Anbieter begründet liegen.

Der Einsatz einer DIY-Plattform wird der Act-Phase der Customer Journey zugeordnet. Durch die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews lässt sich die Act-Phase wiederum in drei Phasen unterteilen: Kauf, Implementierung und Nutzung. Das Lizenzmodell, das für die Nutzung der DIY-Plattform charakterisiert ist, führt zu einer langen und intensiven Act-Phase im Rahmen der Customer Journey, die auch dementsprechend gekennzeichnet ist (s. Abbildung 10).

Die Auslagerung der Dienstleistung an den Kunden impliziert eine Veränderung der Interaktionsstruktur zwischen Kunde und Dienstleister.³²⁴ Da Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich durch wiederkehrende Transaktionsprozesse auf Basis von Interaktionsprozessen zwischen Kunde und Anbieter geprägt sind³²⁵, gilt es zunächst zu untersuchen, ob der Einsatz von DIY-Tools eine herkömmliche Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde ermöglicht. Folglich wird im folgenden Absatz analytisch überprüft, ob die theoretischen Interaktionsmerkmale von B2B-Geschäftsbeziehungen durch den Einsatz von DIY-Marktforschung erfüllt werden.

Die qualitative Erhebung hat gezeigt, dass die DIY-Plattformen als Dienstleistungssubstitution erhebliches Interaktionspotenzial zwischen Kunde und Anbieter bergen. Die Interaktionsprozesse, die sich zwischen Kunde und Anbieter während des Erwerbs sowie während der Nutzung ergeben, stellen identifizierte Interaktionsformen in B2B-Geschäftsbeziehungen dar.³²⁶

Des Weiteren weisen bisherige Geschäftsbeziehungen unter dem Einsatz von DIY-Plattformen alle von Hakansson und Snehota (1995) identifizierten Merkmale von B2B-Interaktionsprozessen auf: Die Plattform wird zu Beginn kundenspezifisch angepasst (Anpassung). (Es gilt zu berücksichtigen, dass der Individualisierungsgrad durch das Standardisierungsmerkmal von DIY-Marktforschung jedoch begrenzt ist.) Darüber hinaus fördert die DIY-Plattform gemeinsame Wertschöpfungsprozesse zwischen Kunde und Anbieter, indem sie kooperativ weiterentwickelt wird. So bietet der Kunde durch neue Ideen der Plattformerweiterung wichtige Inhalte für das Anbieterunternehmen, das letztendlich die Operationalisierung der Idee übernimmt (Kooperation). Durch den regen Austausch, der durch die Nutzung von DIY-Software entsteht, ergeben sich persönliche

³²⁴ Vgl. Zolkiewski, J.; Story, V., 2017, S. 173.

³²⁵ Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M., 2003, S.129 f.

³²⁶ Vgl. Backhaus, K.; Voeth, M., 2014.

Kontaktsituationen zwischen Kunde und Anbieter (soziale Interaktion), die wiederum durch regelmäßige Austauschprozesse charakterisiert sind (Routine).³²⁷

Es zeigt sich, dass die theoretischen Interaktionsmerkmale durch die Nutzung von automatisierten DIY-Plattformen weitestgehend erfüllt werden. In Anbetracht der Tatsache, dass der Status der Kundenbindung im Rahmen von Geschäftsbeziehungen Interaktionsprozesse zwischen Anbieter und Kunde voraussetzt,³²⁸ lässt sich sagen, dass Kundenbindung trotz der Substitution der Dienstleistung durch DIY-Software generell möglich ist.

Die Entwicklungsphasen einer Geschäftsbeziehung von Dwyer (1987), nach denen ein ansteigender Interaktionsgrad zwischen Anbieter und Nachfrager die Kundenloyalität begünstigt³²⁹, lassen sich auf die Phasen und Inhalte der Customer Journey Map in Abbildung 10 übertragen. So bezeichnet Dwyer (1987) die Aware- und die Appeal-Phase als Wahrnehmungsphase, in der das Anbieterunternehmen bemerkt wird. Die Erkundungsphase wird durch die Ask-Phase innerhalb der Customer Journey Map charakterisiert, in der das erste Mal dyadischer Kontakt zum Unternehmen entsteht. In dieser Phase blicken der potenzielle Kunde und das Anbieterunternehmen gemeinsam auf die Ziele des Kunden und entscheiden, ob eine Geschäftsbeziehung im Sinne von DIY-Marktforschung Sinn ergibt. Sollte dies der Fall sein, wird die Geschäftsbeziehung durch die zunehmenden Kontaktsituationen in der Ausweitung-Phase intensiviert. Wie bereits erwähnt, beinhaltet die Act-Phase der Customer Journey ein erhebliches Interaktionspotenzial, das sich insbesondere durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Kunde und Anbieter auszeichnet. Die Weiterentwicklung der Plattform beruht auf einer wechselseitigen Beziehung, indem der Kunde durch seine aufkommenden Bedürfnisse Ideen für die Plattformerweiterung entwickelt, die wiederum durch das Anbieterunternehmen technisch umgesetzt werden. In diesem Kontext lässt sich von einer gegenseitigen Abhängigkeit sprechen, die nach Dwyer (1987) einen Treiber der Kundenbindung darstellt. Sofern der Kunde mit der Performance des Anbieters in der Act-Phase zufrieden war, kann sich ein Bindungsgefühl auf der Kundenseite entwickeln, das sich durch eine gemeinsame Wertschätzung auszeichnet. Die gegenseitige Wertschätzung wird im Rahmen der Advocate-Phase (vgl. Abb. 10.) durch gemeinsame Aktivitäten von Anbieter und Kunde bestätigt. Folglich wird die Möglichkeit der Kundenbindung im B2B-Bereich durch das Heranziehen des Modells der Entwicklungsphasen der Geschäftsbeziehung von Dwyer (1987) nochmals bestätigt.

³²⁷ Vgl. Håkansson, H.; Snehohota, I., 1995, S. 9.

³²⁸ Vgl. Dwyer, F. et al., 1987, S. 21.

³²⁹ Vgl. ebd.

Die Advocate-Phase entspricht auf Grund ihrer Charakterisierung (Folgekauf, Weiterempfehlung, Cross-Selling) der Kundenbindungsphase.³³⁰ Demnach geht es im Rahmen dieser Arbeit darum, die Touchpoints, die bis zum Erreichen dieser Phase entstehen, zu identifizieren und hinsichtlich ihres Kundenbindungspotenzials zu untersuchen.

Die Auswertung des Materials hat ergeben, dass insbesondere in der Act-Phase der Customer Journey Potenziale für viele Touchpoints zwischen Kunde und Anbieter liegen. **Die identifizierten Touchpoints lassen sich überwiegend als kunden- und anbieterinitiiert sowie als persönlich charakterisieren.** Die routinierten Austauschprozesse sowie das hohe Aufkommen an Kundenbedürfnissen in der Nutzungsphase führen zu einer kontinuierlichen und regelmäßigen Austauschbeziehung zwischen Kunde und Anbieter auf einer überwiegend persönlichen Ebene. An dieser Stelle ist anzumerken, dass der Bedürfnisgrad an Kontakt zum Anbieter vom Kundentyp abhängig ist und das Ausmaß der Interaktionsprozesse – neben routinierten Austauschprozessen – vom Eigenständigkeitswillen sowie von den fachlichen Kompetenzen des Kunden abhängen. Die persönlichen Touchpoints ergeben sich durch Telefonate, Video-Calls oder Vor-Ort-Treffen. Als unpersönliche Touchpoints sind ein reger E-Mail-Verkehr sowie die Plattform-Kommunikation anzusehen. Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass persönliche Interaktionen für den Aufbau von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen notwendig sind,³³¹ stellt die Act-Phase der Customer Journey zunächst ein erhebliches Kundenbindungspotenzial dar. Die Kunden werden darüber hinaus auch neben der Plattformnutzung durch öffentliche Marketingaktivitäten sowie durch Inhalte, die direkt an den Kunden gerichtet sind, auf Unternehmen aufmerksam. So gibt der DIY-Trend Unternehmen gegenwärtig Anlass, kostenlose Schulungen anzubieten, um Kunden oder potenzielle Kunden mehr mit der Materie DIY vertraut zu machen. An dieser Stelle wird ein anbieterinitiiertes Customer-Engagement-Ansatz deutlich, womit das Anbieterunternehmen dem Kunden einen Mehrwert außerhalb der bestehenden Geschäftsbeziehung bieten möchte, der darauf abzielt, das Bindungsverhalten des Kunden zu verstärken.³³² Customer-Engagement lässt sich auch in der gelebten Feedbackkultur der Unternehmen während der Nutzung der DIY-Plattform erkennen. So integrieren Anbieterunternehmen ihre Kunden in den Gestaltungsprozess der DIY-Plattform, indem sie als „Feature-Tester“ fungieren und somit ein Mitspracherecht im Rahmen der Plattformentwicklung haben.

Diese Arbeit verfolgt die These, dass Kundenbindung durch eine positive Customer Experience erfolgt, die wiederum von positiven Einzelerfahrungen im Rahmen der

³³⁰ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 79-83.

³³¹ Vgl. Vollmar, J. et al., 2013, S. 229.

³³² Vgl. Youssef, Y. M. A. et al., 2018, S. 146.

Customer Journey abhängt.³³³ Die Tatsache, dass die Kunden im Rahmen der Nutzung viele Bedürfnisse aufweisen, die zu vielen persönlichen Touchpoints führen, kann einerseits eine Chance für die Kundenbindung und andererseits eine Herausforderung für die Kundenbindung darstellen. Im Hinblick auf die Erkenntnis, dass sich einzelne negative Erfahrungen auf die gesamte Customer Experience auswirken,³³⁴ stehen die Anbieter einer DIY-Plattform vor der Aufgabe, alle Kundenbedürfnisse, die während der Nutzung entstehen, kanalübergreifend zu berücksichtigen und zu erfüllen. Die Act-Phase weist jedoch nicht nur direkte und indirekte Kunde-zu-Anbieter-Interaktionen, sondern auch Kunde-zu-Kunde-Interaktionen sowie Kunde-zu-Drittanbieter-Interaktionen auf. Kunde-zu-Kunde-Interaktionen entstehen einerseits durch anbieterinitiierte Verknüpfungen und andererseits auch durch eigenständige Verknüpfung zu Kunden in branchenspezifischen Foren. Der bereitwillige Kundenaustausch während der Geschäftsbeziehung fällt im Rahmen des Beziehungsmarketings auch unter Engagement-Aktivitäten und kann die Kundenbindung fördern.³³⁵ Es ist zu berücksichtigen, dass es sich bei Kunde-zu-Kunde-Interaktionen um für Unternehmen nicht steuerbare Touchpoints handelt,³³⁶ weshalb das Kundenbindungspotenzial dieser Touchpoints auch von der Wahrnehmung und den Erfahrungen des involvierten Interaktionspartners abhängt. Sollten diese positiv sein, weisen die Touchpoints ein bedeutendes Potenzial für die Kundenbindung auf, da positive Mundpropaganda die Einstellung eines Kunden zu einem Anbieter stark beeinflusst.³³⁷ Ebenso wenig Einfluss hat das Anbieterunternehmen auf Touchpoints zwischen dem Kunden und einem weiteren an der Geschäftsbeziehung beteiligten Unternehmen. Diese Touchpoints fallen unter die Kategorie „**Customer-Owned Touchpoints**“³³⁸ und können im Rahmen von DIY-Marktforschung dann entstehen, wenn weitere Unternehmen – wie beispielsweise DIY-Softwareanbieter – an der Geschäftsbeziehung beteiligt sind und eigenständig vom Kunden kontaktiert werden. Die Entstehung dieser Touchpoints wird im Rahmen der Erhebung als möglich, aber selten beschrieben. Die Bewertung dieser Touchpoints durch den Kunden hat jedoch direkte Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Customer Experience³³⁹, weshalb sie einen Risikofaktor für die Weiterführung der Geschäftsbeziehung darstellen könnten. Auch die kundeninitiierten Such- und Austauschprozesse in branchenspezifischen Foren oder den sozialen Medien gelten für das Unternehmen als nicht steuerbar. Die Entstehung dieser sogenannten

³³³ Vgl. McColl-Kennedy, J. R. et al., 2015, S. 431.

³³⁴ Vgl. Keller, B.; Sören, C.; 2019, S. 44 f.

³³⁵ Vgl. Bowden, J. L-H., 2009, S. 72.

³³⁶ Vgl. Kotler, P. et al., 2017, S. 79-83.

³³⁷ Vgl. Pansari, A.; Kumar, V., 2017, S. 304.

³³⁸ Vgl. Manser Payne, E. et al., 2017.

³³⁹ Vgl. Keller, B.; Sören, C.; 2019, S. 44 f.

Social/External Touchpoints stehen in keinem direkten Zusammenhang zu DIY-Marktforschung, sondern gelten als Folge der vernetzten Gesellschaft und sind zu jeder Phase der Customer Journey möglich.³⁴⁰

Nun geht es darum, die Touchpoints zwischen Kunde und Anbieter inhaltlich zu untersuchen. Dabei spielt der Aspekt der Leistungsindividualisierung im Hinblick auf das Loyalitätsverhalten von B2B-Kunden eine große Rolle.³⁴¹ Diese wird im Rahmen von DIY-Marktforschung durch die kundenspezifischen Plattformanpassungen des Anbieters ermöglicht. Der Individualisierung sind durch den standardisierten Charakter von DIY-Marktforschung jedoch Grenzen gesetzt. Dennoch kann die DIY-Plattform im Rahmen der Standardisierung auf das Forschungsvorhaben des Kunden angepasst werden und ermöglicht nachträgliche Anpassungswünsche des Kunden, die sich in der Modifizierung oder Erweiterung der Studie niederschlagen können. Ein weiteres loyalitätsrelevantes Merkmal beruht auf der Möglichkeit beziehungsspezifischer Zusatzinvestitionen.³⁴² Die DIY-Plattform birgt ein großes Potenzial an Zusatzinvestitionen, indem Kunden die Plattform abteilungsübergreifend einsetzen können und auf diese Weise auch alle Studien, die sich über den DIY-Ansatz realisieren lassen, über die Plattform abwickeln können. Folglich kann die Plattform durch neue Studien erweitert werden – ohne dass erneut hohe Investitionskosten für den Kunden anfallen. Darüber hinaus ermöglicht die Zusammenarbeit dem Kunden die Buchung von Zusatzleistungen, die sich auf Abschnitte des Forschungsprozesses sowie auf die darauf aufbauende Analyse beziehen. Demnach bietet DIY-Marktforschung eine gute Ausgangsbasis für loyalitätsrelevante Leistungen im B2B-Bereich. Die Themen der persönlichen Touchpoints, die im Rahmen der qualitativen Erhebung identifiziert wurden, bestätigen das Bedürfnis des Kunden nach beiden Leistungsmerkmalen.

Alle Touchpoints, die im Rahmen der Act-Phase durch den Kauf sowie durch den Einsatz von DIY-Plattformen entstehen, werden im Rahmen dieser Arbeit als „neue Touchpoints“ identifiziert. Demnach lässt sich sagen, dass die Act-Phase viele neue und hinsichtlich ihres Typs unterschiedliche Touchpoints aufweist, die einerseits durch ihren persönlichen Charakter und andererseits durch ihren inhaltlichen Charakter ein hohes Kundenbindungspotenzial ausweisen. Dennoch gehen von der Vielzahl an Touchpoints aus Risiken aus, da Unternehmen vor der Herausforderung stehen, alle vom Kunden verwendeten Kanäle zufriedenstellend zu bedienen.³⁴³ Zudem entstehen aus der Geschäftsbeziehung der beteiligten Akteure sowie Erfahrungen mit anderen

³⁴⁰ Vgl. Lemon, K. N.; Verhoef, P. C., 2016, S. 78.

³⁴¹ Vgl. Zimmer, M. et. al., 2010, S.113 f.

³⁴² Vgl. ebd.

³⁴³ Vgl. Grömmer, T.; Mellinghaus, M., S.179 ff.

Kunden für das Anbieterunternehmen nicht beeinflussbare Einzelerfahrungen im Rahmen der Customer Journey.

Die Erhebung verweist darüber hinaus auch auf kritische Situationen zwischen Kunde und Anbieter, die im Rahmen der Act-Phase auftreten könnten. Diese beziehen sich während der Plattformnutzung insbesondere auf technologische Aspekte, was sich mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Unzufriedenheitsfaktoren während der Nutzung von SST deckt.³⁴⁴ An dieser Stelle besteht schneller Handlungsbedarf des Unternehmens, um negative Erfahrungen zu vermeiden. So können technische Probleme die Kundenbeziehung negativ beeinflussen.³⁴⁵ Weitere „Pain Points“ der Kunden beziehen sich auf etwa entstehende Ressourcenmängel, welche die Nutzung einer DIY-Plattform erschweren. Im Hinblick auf das anbieterseitige Ziel der Unternehmen, positive Kundenerlebnisse aus Kundenbindungsgründen zu schaffen, entsteht an dieser Stelle die Notwendigkeit, dem Kunden Unterstützung anzubieten, um den Ressourcenmangel aufzufangen und positive Emotionen auf der Kundenseite zu fördern. Generell besteht ein kontinuierlicher Bedarf an Unterstützung im Rahmen der gesamten Act-Phase – der Umfang sowie die Ansatzpunkte, in denen Unterstützung vom Anbieterunternehmen gefordert wird, sind kundenindividuell und erfordern aus diesem Grund ein grundlegendes Verständnis von Kundenbedürfnissen. Das setzt allerdings persönliche Austauschprozesse voraus.³⁴⁶ Einen weiteren wichtigen Punkt stellt die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen im Rahmen der Plattformentwicklung dar. Sie zu ignorieren, könnte zu einem wechselbereiten Kundenverhalten führen, was als ein gegenteiliges Verhalten von Kundenbindung charakterisiert wird.³⁴⁷ Konfliktpotenzial, das im Rahmen kooperativen Arbeitens entstehen kann,³⁴⁸ kann dadurch ausgelöst werden, dass Kunden Bedürfnisse über den vereinbarten Standardisierungsgrad hinaus aufweisen. Aufkommende Kundenbedürfnisse während der Nutzung im Hinblick auf Studiendesigns stellen Anbieterunternehmen vor die Herausforderung, den vereinbarten Standardisierungsgrad der Plattform nicht zu überschreiten. Die Situation, dass sich Forschungsvorhaben im Rahmen der Nutzung weiterentwickeln und zunehmend komplexer werden, könnte zur Wahrnehmung von Grenzen der Plattform führen. Auf diese Problematik sollten Anbieterunternehmen sensibel reagieren können und vorbereitet sein.

Die Ergebnisse der Erhebung lassen den Schluss zu, dass eine Reduktion des persönlichen Kontaktes aufgrund von DIY-Marktforschung zwar möglich ist, in der

³⁴⁴ Vgl. Pujari, D., 2004.

³⁴⁵ Vgl. Johns, R., 2014, S. 7.

³⁴⁶ Vgl. Lemke et al., 2011, S. 861-864.

³⁴⁷ Vgl. Becker, R.; Kaerkes, W., 2007, S. 21 f.

³⁴⁸ Vgl. Ivens, B.; Leischnig, A., 2015, S. 58.

gegenwärtigen Praxis jedoch bislang das Gegenteil wahrgenommen wird. Sofern der Kunde die DIY-Plattform gänzlich selbstständig bedienen kann, würden nach Aussagen der Experten einige Kontaktsituationen, die durch den Unterstützungsbedarf des Kunden entstehen, wegfallen. Dennoch bleiben routinierte Austauschprozesse sowie die Plattform betreffende gemeinsame Weiterentwicklungsmechanismen bestehen und ermöglichen laut der Experten eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Kunde und Anbieter. Die beschriebene partnerschaftliche Beziehung, die durch den DIY-Ansatz entsteht, wird in der gegenwärtigen B2B-Literatur unter anderem als Kundenanforderung einer positiven Customer Experience angesehen.³⁴⁹

Generell lässt sich auf Basis der Erhebung sagen, dass die von Lemke (2011) identifizierten Kundenanforderungen an die Customer Experience im B2B-Segment durch die Eigenschaften der DIY-Plattform sowie durch die dadurch entstehenden intensiven Austauschprozesse weitestgehend realisiert werden:

- Die Transparenz der Plattform ermöglicht dem Anbieter eine Überprüfung der Stimmigkeit aller DIY-Forschungsprozesse.
- Flexible nachträgliche Anpassungen der Studie können durch den Anbieter vorgenommen werden.
- Intensive Austauschprozesse ermöglichen ein implizites Verständnis von Kundenbedürfnissen sowie ein Auseinandersetzen mit kundenspezifischen Zielvorstellungen.
- Regelmäßige Austauschprozesse ermöglichen ein anbieterseitiges Hinterfragen und Stimulieren der Zielsetzung des Kunden.
- Die identifizierten Kundenerwartungen an DIY-Marktforschung können durch die identifizierte Ressourcenintegration des Anbieters erfüllt werden,
- Die gemeinschaftliche Weiterentwicklung der Plattform entspricht den gegenwärtigen Erwartungen der Kunden an eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung.³⁵⁰

Die erhobenen Daten zeigen, dass die Zusammenarbeit im Rahmen der Act-Phase außergeschäftliche Touchpoints zwischen Kunde und Anbieter fördern, indem im Anschluss der Zusammenarbeit gemeinsamen Tätigkeiten zwischen Kunde und Anbieter im Sinne von Kooperationen zustande kommen. Gemeinsame öffentliche Auftritte fungieren einerseits als Marketingaktivität für beide Parteien und stellen andererseits auch

³⁴⁹ Vgl. Lemke et al., 2011.

³⁵⁰ Vgl. Lemke et al., 2011, S. 857.

eine Kooperation im Sinne einer öffentlichen, anbieterinitiierten Kunde-zu-Anbieter-Interaktion dar. Auch die Tätigkeit des Kunden als Werbebotschafter stellt eine außergeschäftliche öffentliche Kunde-zu-Kunde-Interaktion dar und verweist erneut auf den Customer-Engagement-Ansatz. Die Bereitschaft der Kunden zu gemeinsamen öffentlichen Aktivitäten sowie das öffentliche Bekennen zu einem Unternehmen setzen bereits ein Bindungsgefühl des Kunden voraus.³⁵¹ Dieses kann sich jedoch durch die oben genannten Engagement-Marketing-Aktivitäten nochmals verstärken und eine langfristige Kundenbindung hervorrufen.³⁵² Aus diesem Grund sind die außergeschäftlichen Aktivitäten zwischen Kunde und Anbieter auf der Advocate-Phase festgehalten (s. Abb. 19). Je nach Betrachtungsperspektive der Customer Journey könnten diese jedoch auch in der Aware-Phase angesiedelt sein und als attraktive Marketingmaßnahme für potenzielle Kunden fungieren. Customer-Engagement, welches das Ziel der Kundenbindung durch das Generieren außergeschäftlicher Mehrwerte für den Kunden verfolgt³⁵³, könnte darüber hinaus durch die Gründung einer Kunden-Community gefördert werden, in der sich Kunden über ihre Erfahrungen mit DIY-Marktforschung austauschen. Ein ähnlicher Gedanke wurde bereits durch anbieterinitiierte Events realisiert, die das Ziel verfolgen, Austauschprozesse zwischen Kunde und Unternehmen und Kunden untereinander zu fördern.

In Anbetracht der Tatsache, dass vergangene Touchpoints zukünftige Erfahrungen im Rahmen der Customer Journey beeinflussen³⁵⁴ und es sich bei der Customer Journey um einen ganzheitlichen und sich wiederholenden Prozess handelt³⁵⁵, sollten alle Phasen als gleich wichtig und relevant für die anvisierte Kundenbindung bzw. das Erreichen der Advocate-Phase angesehen werden. Auch wenn persönliche Kontaktsituationen für den Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung im B2B-Segment in der bestehenden Literatur als maßgeblich beschrieben werden³⁵⁶, sollte berücksichtigt werden, dass direkte Kontaktsituationen der Act-Phase unter Betrachtung des Customer-Journey-Prozesses durch indirekte Kontaktsituationen der Aware- und Ask-Phase ausgelöst oder verhindert werden.

DIY-Marktforschung birgt im Rahmen der Aware- und ASK-Phase auch Potenzial für negative Emotionen, die den Kundenbindungsprozess durch einen Abbruch der Customer Journey negativ beeinflussen können.³⁵⁷ Durch den automatisierten

³⁵¹ Vgl. Pansari, A.; Kumar, V., 2017, S. 295 ff.

³⁵² Vgl. Harmeling, C. M. et al., 2017, S. 313.

³⁵³ Vgl. Gill et al., 2017, S. 45.

³⁵⁴ Vgl. Halvorsrud et al., 2016, S. 846.

³⁵⁵ Vgl. Kruse Brandao, T.; Wolfram, G., 2018, S. 97.

³⁵⁶ Vgl. Vollmar et al., 2013, S. 229.

³⁵⁷ Vgl. Pandey, S. K.; Mookerjee, A., 2018, S. 173 f.

Marktforschungsprozess könnten sich viele Marktforscher durch Technologie bedroht fühlen und befürchten, ersetzt zu werden und aus dieser Reaktion im Rahmen der Aware-Phase eine negative Einstellung gegenüber DIY-Marktforschung entwickeln. Der Stellenwert der Marktforscher könnte in dem Moment, in dem die Stichworte „automatisiert“ und „Marktforschung“ in einem Zusammenhang fallen, vorerst infrage gestellt werden. Auch wenn es eigentlich darum geht, Marktforscher mehr Zeit für komplexe Studien und Interpretationsleistungen zu ermöglichen, könnte zunächst ein vorschnelles Urteil auf der Kundenseite gefällt werden, das die Customer Journey bereits zu Beginn negativ beeinflusst. Die Erhebung verweist ebenfalls auf gewisse Unsicherheiten potenzieller Kunden im Hinblick auf DIY in der Vorkaufphase, da sie aufgrund von mangelndem Wissen nicht einschätzen können, ob DIY-Marktforschung die richtige Lösung für ihr Problem darstellt.

Aus diesem Grund stellt Aufklärung durch Marketing in der Aware-Phase wichtige Touchpoints dar – potenzielle Kunden müssen über die Bedeutung und Konsequenzen von DIY-Marktforschung informiert werden. Wirkungsvolle Marketingaktivitäten für potenzielle Kunden stellen beispielsweise gemeinsame Auftritte von DIY-überzeugten Anbieterunternehmen und Kunden sowie auch Testimonial-Tätigkeiten durch Kunden darstellen.

Darüber hinaus begünstigt die Substitution der Dienstleistung durch Technologie im Sinne von „*software as a service*“ den Gedanken, dass die ausgelagerte Dienstleistung keinen menschlichen Ressourceneinsatz mehr impliziert und aus diesem Grund ein hoher Preis darf nicht gerechtfertigt ist. Marktforschung als Lizenzmodell könnte aus diesem Grund ein Diskussionsthema im Rahmen der Ask-Phase darstellen. An dieser Stelle muss das Anbieterunternehmen die potenziellen Kunden vom Wert und Nutzen der Plattform überzeugen, damit dieser in die Act-Phase übergeht.

Schlussbetrachtung

Die Analyse beweist, dass der Einsatz von DIY-Marktforschung im Hinblick auf die durch den Kauf, die Implementierung sowie die Nutzung entstehenden Touchpoints ein hohes Kundenbindungspotenzial aufweist. Die identifizierten Touchpoints der Act-Phase lassen sich **weitestgehend durch persönliche und Brand-Owned Touchpoints beschreiben**, die dadurch charakterisiert sind, dass sie durch den Anbieter im Sinne der Kundenbindung beeinflussbar sind. Dennoch kommt es während der Nutzung auch zu kanalübergreifenden Austauschprozessen zwischen Kunde und Anbieter (identifizierte Kanäle: Telefon, E-Mail, Plattform, Video-Call, Website), die letztendlich zu einer **Variation persönlicher und unpersönlicher Touchpoints im Rahmen der Geschäftsbeziehung führen**. Die Bedienung der Vielzahl an persönlichen

Touchpoints stellt eine Herausforderung für Unternehmen dar, wenn in Betracht gezogen wird, dass nur „*positiv bewertete Erfahrungen [...] die zudem über alle Interaktionspunkte ein konsistentes Bild von der Leistungsfähigkeit des B2B-Dienstleisters zeigen*“³⁵⁸, zu einer Weiterführung der Geschäftsbeziehung führen. **Einen etwaigen Risikofaktor im Hinblick auf die Kundenbindung stellen nicht beeinflussbare Customer-Owned Touchpoints dar**, die zu jeder Phase der Customer Journey durch kundeninitiierte Interaktionsprozesse zustande kommen können. **Ebenso nicht beeinflussbar sind Social/External Touchpoints, welche die Customer Experience gleichermaßen beeinflussen.**

Die DIY-Plattform lässt sich als ein neuer großer Touchpoint beschreiben, der insbesondere für das Auslösen vieler weiterer Touchpoints im Rahmen der Act-Phase verantwortlich ist. Die Merkmale der DIY-Plattform begünstigen ein Bindungsverhalten des Kunden, da sie für die Kundenbindung notwendige Voraussetzungen implizieren. Dennoch birgt DIY-Marktforschung im Rahmen der Vorkauf-, Kauf- und Nutzungsphase identifiziertes Konfliktpotenzial, auf das Anbieterunternehmen zwingend vorbereitet sein müssen, um negativen Kundenerfahrungen vorzubeugen.

Die Zwischen-These, dass SST aufgrund einer Reduktion des persönlichen Kontaktes negative Auswirkungen auf die Kundenbindung hat, kann im Hinblick auf automatisierte DIY-Marktforschung vorerst nicht bestätigt werden.

³⁵⁸ Vgl. Voeth, M.; Loos, J., 2012, S. 371.

8. Schlussfolgerungen

Abschließend erfolgt in diesem Kapitel nun die Schlussbetrachtung der Forschungsarbeit. Zunächst wird die Erhebungsmethode sowie die daraus ausgewerteten Ergebnisse kritisch reflektiert. Daraufhin folgen Implikationen für die Praxis, die insbesondere Handlungsempfehlungen für Unternehmen darstellen sollen. Am Ende werden die Forschungslimitation sowie der aus der Arbeit entstandene Forschungsbedarf aufgezeigt.

8.1 Kritische Reflexion

In der vorliegenden Thesis wurde das Ziel verfolgt, mittels einer explorativen Erhebungsmethode in Form von semi-strukturierten Experteninterviews Touchpoints im Rahmen der Customer Journey, die durch automatisierte DIY-Marktforschung entstehen könnten, zu identifizieren. Die identifizierten Touchpoints wurden im Anschluss auf ihr Kundenbindungspotenzial im B2B-Bereich untersucht. Kundenbindung beruht im Rahmen dieser Arbeit auf im Theorieteil erläuterten B2B-Interaktionsprozessen, die wiederum leistungsrelevanten Merkmalen unterliegen. Unter Berücksichtigung der Theorie des Beziehungsmarketings, die besagt, dass die Kundenbindung von der vom Kunden wahrgenommenen Beziehungsqualität abhängt, die wiederum das Gesamterlebnis aller Teilerfahrungen darstellt, wird Kundenbindung im Rahmen dieser Arbeit als das Resultat eines positiven Gesamtkundenerlebnisses (Customer Experience) dargestellt. Des Weiteren wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Vertrauen, das als Treiber der Kundenbindung fungiert, nur über persönliche Austauschprozesse zum Anbieter entstehen kann. Aus diesem Grund wurden die identifizierten Touchpoints auf Basis folgender Merkmale auf ihr Kundenbindungspotenzial überprüft: Persönlichkeitsfaktor, loyalitätsrelevante B2B-Leistungen, B2B-Customer-Experience-Anforderungen. Darüber hinaus wurden etwaige negative Emotionen und Erfahrungen aus den Interviews abgeleitet, die Anbieterunternehmen zukünftig dabei helfen können, negative Kundenerfahrungen im Rahmen der Customer Journey zu reduzieren.

Aufgrund der bislang wenig erforschten Materie wurde ein explorativer Forschungsansatz mit qualitativen Experteninterviews herangezogen. Angesichts des Forschungsdesiderats zu DIY-Marktforschung stellt diese Methode gegenwärtig die passendste Erhebungsmethode dar, um Erkenntnisse über den Customer-Journey-Prozess im Hinblick auf DIY-Marktforschung zu erlangen. Es ist jedoch zu beachten, dass sich unter den befragten Experten unterschiedliche Anbieterunternehmen sowie ein bestimmter Kundentyp befinden und im Rahmen dieser Arbeit Unterschiede zwischen verschiedenen DIY-Plattformen und Anbieterunternehmen nicht untersucht wurden. Aus diesem Grund fungiert die Arbeit als ein erster Überblick über DIY-Marktforschung generell und verweist auf die Notwendigkeit, in zukünftigen Arbeiten zu diesem Thema die

Anbieterunternehmen und DIY-Plattformen differenzierter zu betrachten. Darüber hinaus besteht bei qualitativen Erhebungen immer das Risiko der Ergebnisverzerrung durch Fehler im Rahmen der Erhebung. Bezogen auf die vorliegende Arbeit bestand die Gefahr, dass Anbieterunternehmen kundenspezifische Aspekte von DIY-Marktforschung anders bzw. positiver darstellen, als es in der Realität der Fall ist, um potenzielle Kunden zu gewinnen. Darüber berücksichtigt die Auswahl der Interviewpartner nur einen Plattformnutzer, weshalb weitere für Kunden wichtige Touchpoints bislang verborgen bleiben könnten. Von daher beleuchtet diese Forschungsarbeit deutlich mehr die Anbieterseite der DIY-Marktforschung und kann noch keine allgemeingültige Aussage über sie treffen. Die Erhebung hat gezeigt, dass der Einsatz von DIY-Marktforschung eine herkömmliche B2B-Geschäftsbeziehung ermöglicht, da der DIY-Ansatz geschäftsbeziehungstypische Interaktionsprozesse nicht ausschließt.

Durch den Erwerb und die Nutzung einer DIY-Plattform entsteht eine sehr lange Act-Phase im Rahmen der Customer Journey, die viele neue Touchpoints impliziert. Es entstehen einerseits unpersönliche Touchpoints durch unterschiedliche Kommunikationskanäle während der Plattformnutzung sowie intensive persönliche Austausch-Prozesse zwischen Kunde und Anbieter. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Plattform selbst als Kommunikationskanal für Kunde und Anbieter fungiert, womit das Ziel einer effizienten Kommunikationsstruktur durch transparente Kommunikationsprozesse verfolgt wird. Die intensiven Austauschprozesse sind jedoch zu einem Großteil darin begründet, dass der Kunde die Plattform zwar eigenständig nutzen, jedoch oftmals nicht allein weiterentwickeln kann. Aus diesem Grund könnte man die Arbeit zwischen Kunde und Anbieter im Hinblick auf DIY-Marktforschung als partizipative, partnerschaftliche Zusammenarbeit beschreiben, die mit der Theorie der S-D Logic begründet werden könnte, wonach der Wert der Dienstleistung erst durch eine partizipative Ressourcenintegration von Anbieter und Kunde entsteht.

Der Inhalt der persönlichen Austauschprozesse innerhalb der Act-Phase verweist auf loyalitätsrelevante Leistungen im B2B-Bereich und zeigt zudem, dass die Erfüllung der Kundenanforderungen an die B2B-Customer-Experience durch die partnerschaftliche Arbeit über die DIY-Plattform möglich ist.

Auf Basis der Austauschprozesse in der Act-Phase entstehen Kooperationen im Sinne von Customer-Engagement-Aktivitäten, die einerseits ein Indiz für die Kundenbindung sind und andererseits für eine weitergehende Festigung der Bindung sorgen können.

Im Hinblick auf die theoretischen Erkenntnisse zum Thema Kundenbindung im B2B-Bereich lässt sich sagen, dass DIY-Marktforschung ein enormes Kundenbindungspotenzial aufweist.

Dennoch impliziert der Einsatz von DIY-Marktforschung auch kritische Situationen im Hinblick auf die Kundenbindung. Diese werden bereits durch negative Emotionen in der Aware-Phase ausgelöst und beziehen sich beispielsweise auf mangelnde Kenntnisse und damit verbundenes Misstrauen gegenüber DIY-Marktforschung sowie auf den inneren Konflikt der Marktforscher hinsichtlich der Akzeptanz des Automatisierungsprozesses, der den Stellenwert der Marktforschung auf den ersten Blick schmälern könnte. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass der Wert der Plattform in der Vorkaufphase nicht wahrgenommen wird, sodass es im Hinblick auf anstehende Investitionskosten Konfliktpotenzial gibt.

Während der Nutzung führen insbesondere Systemstörungen der Plattform zu negativen Kundenerfahrungen. Aber auch die Wahrnehmung von Grenzen der Plattform durch die Identifikation fehlender Funktionen oder durch Kundenbedürfnisse im Hinblick auf Forschungsvorhaben, die im Rahmen der Plattform nicht realisiert werden können, stellen Pain Points im Rahmen der Customer Journey dar.

Zusätzlich besteht immer das Risiko negativer externer Einflüsse, die die Wahrnehmung des Kunden beeinflussen, womit die Customer Journey auch externen Erfahrungen unterliegt.

Anbieterunternehmen stehen folglich vor der Herausforderung, potenzielle Kunden erst einmal von DIY-Marktforschung und ihrem Wert überzeugen zu müssen, bevor sie das Bindungspotenzial der DIY-Plattform nutzen können. Kundenbindungspotenzial in der Aware-Phase, dass sich durch die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Anbieter in der Act-Phase ergibt, besteht insbesondere in öffentlichen Kooperationen zwischen Kunden und Anbietern sowie öffentlichen Kunde-zu-Kunde-Interaktionen.

Hinzu kommt, dass es für Anbieterunternehmen schwierig werden kann, alle Touchpoints im Rahmen der Act-Phase zufriedenstellend zu bedienen, wenn der Wunsch nach Weiterentwicklung seitens der Kunden zunimmt, was aber gerade im Hinblick auf die Bedeutung der Customer Experience für die Kundenbindung im B2B-Bereich ausschlaggebend ist.

Schlussendlich lässt sich sagen, dass dem großen Kundenbindungspotenzial etwaige Risiken gegenüberstehen, für die es Lösungsansätze zu entwickeln gilt.

8.2 Implikationen für die Praxis

Um die Potenziale innerhalb der Act-Phase für die Kundenbindung nutzen zu können, müssen potenzielle Kunden zunächst von DIY-Marktforschung überzeugt werden. Dem Eintreten der Kunden in die Act-Phase stehen Barrieren gegenüber, die es zu überwinden gilt:

Dem Misstrauen sowie der Unsicherheit gegenüber DIY-Marktforschung sollten durch aktive Maßnahmen des Anbieterunternehmens begegnet werden. Aktive Maßnahmen könnten sich beispielsweise durch gezielte, aufklärende Marketingaktivitäten realisieren lassen. Im Hinblick auf die Wirkung von Kundenmeinungen auf Kunden, bietet sich insbesondere gemeinsam generiertes Marketing von Kunde und Anbieter in der Aware-Phase an. Zudem könnten Unsicherheiten des Kunden durch das Angebot einer Probezeit für die Plattform begegnet werden. Eine Probezeit gäbe Unternehmen die Chance, ihre Kunden von der Jahreslizenz der DIY-Plattform zu überzeugen und folglich eine langfristige Beziehung zu ihnen aufzubauen. Das Angebot einer Probezeit könnte Kunden auch den Wert sowie die Möglichkeiten der Plattform näherbringen, deren Preis aufgrund der Jahreslizenz eine hohe Anfangsinvestition und somit eine Hürde für potenzielle Kunden darstellt. Zudem sollten Anbieterunternehmen generell direkt Kontakt zu interessezeigenden Kunden aufnehmen und sie in ihrer Ahnungslosigkeit und Unsicherheit nicht allein lassen. Aufgrund des noch vorherrschenden Wissensmangels über DIY-Marktforschung und den daraus resultierenden Unsicherheiten, sollte der erste dyadische Kontakt bereits in der Ask-Phase stattfinden, sofern der Kunde nicht bereits aktiv akquiriert wurde.

Um wiederum den Bindungszustand in der Advocatae-Phase zu erreichen, müssen Unternehmen innerhalb der Act-Phase gut performen. Auch die Act-Phase birgt aktuell etwaige Risiken, die es zu überwinden gilt:

Unternehmen sollten Kundenbedürfnisse, die außerhalb der Möglichkeiten einer DIY-Plattform liegen, nicht unberücksichtigt lassen. Um den Kunden an dieser Stelle nicht an die Konkurrenz zu verlieren, sollten sich Anbieterunternehmen ein zweites Standbein für komplexe Studienanforderungen schaffen. Die Umsetzung könnte durch zwei Möglichkeiten erfolgen: Eine zusätzliche interne Marktforschungsabteilung oder eine Kooperation mit einem Full-Service-Institut. Außerdem sollten Anbieterunternehmen die Relevanz des Marktforschers im Rahmen des DIY-Prozesses offen kommunizieren und die Marktforschungsabteilung des Kunden auf diese Weise empoweren. Damit ließe sich der Gedanke, dass DIY-Marktforschung den Stellenwert der Marktforscher in Frage stellt, relativieren.

Weitere kundenbindende Potenziale von DIY-Marktforschung, die sich aus den Interviews entnehmen lassen, beziehen sich auf die Gründung von Kunden-Communities. Diese könnten einerseits als Austauschmöglichkeiten für Kunden untereinander fungieren und andererseits für Unternehmen wichtige Erkenntnisse über Meinungen und Bedürfnisse offenbaren. Darüber hinaus könnten Anbieterunternehmen die Transparenz der Plattform nutzen, um bessere Insights über ihre Kunden in Erfahrung zu bringen, worauf basierend kundenspezifische Zusatzangebote erfolgen könnten. Letzteres

Potenzial spielt insbesondere für Kunden, die im Rahmen der Geschäftsbeziehung sehr eigenständig agieren, eine wichtige Rolle.

Die Automatisierung von Prozessen sowie effiziente Lösungen werden in der Marktforschung zukünftig noch relevanter werden, weshalb es umso wichtiger ist, sich mit der Customer Journey des Kunden, die sich durch die automatisierte Marktforschung ergibt, auseinanderzusetzen. Die fortschreitende Digitalisierung führt dazu, dass sich Technologien in einem Status stetiger Weiterentwicklung befinden und folglich auch Bedürfnisse und Aktivitäten der Kunden beeinflussen. Aus diesem Grund fungieren die Beobachtungen zu Touchpoints im Rahmen dieser Erhebung nur als eine Momentaufnahme und sollten durch das Anbieterunternehmen einer regelmäßigen Prüfung unterliegen, um eine langfristige Kundenbindung zu ermöglichen. Zudem sollten sich Unternehmen auf die Situation vorbereiten, dass Kunden im Rahmen von DIY-Marktforschung zunehmend unabhängiger werden. Der vorherrschende Effizienzgedanke des gegenwärtigen Marktes könnte Optimierungsmaßnahmen im Hinblick auf die Nutzerfreundlichkeit der Plattform hervorrufen. Das würde sich insofern auf die Kundenbeziehung auswirken, als dass Kunden ihre Weiterentwicklungswünsche in naher Zukunft selbstständig realisieren.

8.3 Limitation

Es handelt sich bei den Ergebnissen der Untersuchung lediglich um erste Tendenzen von Kundenbindungspotenzialen, die durch den Einsatz von DIY-Marktforschung entstehen könnten. DIY-Marktforschung gilt als eine neue Wissenschaft, die bislang keine Forschungsstandards aufweist. Ihr agiler Charakter erschwert außerdem die Entwicklung von wissenschaftlichen Standards. Um sich dem Forschungsfeld zu nähern, sind andere Methoden denkbar, diese müssen jedoch noch entwickelt werden. Ebenso könnten weitere Forschungsansätze andere Zugänge zu dem Verhältnis von Kundenbindung und DIY-Marktforschung im B2B-Bereich eröffnen.

Darüber hinaus bezieht sich diese Arbeit auf das deutsche Forschungsfeld. Es wurden zu 80% Experten befragt, die sich auf der Anbieterseite von DIY-Marktforschung positionieren. Aus diesem Grund sollte sich die Forschung zukünftig mit der Kundenseite auseinandersetzen, um etwaige, bisher nicht identifizierte Touchpoints, Potenziale und Risiken, die mit DIY-Marktforschung in Verbindung stehen, ausfindig zu machen. Vor dem Hintergrund, dass im Rahmen dieser Arbeit zunächst diverse DIY-Plattformen untersucht wurden, bietet sich für zukünftige Forschungsarbeiten die Konkretisierung durch die Untersuchung einzelner Plattform-Typen an, um mögliche Unterschiede im Hinblick auf das Kundenbindungspotenzial ausfindig zu machen.

Literaturverzeichnis

- ABBOTT, L.**, 1955. *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. New York, NY: Columbia University Press.
- AHLERT, D.; KAWOHL, J.; SCHULZE-BENTROP, C.**, 2008. *Solution selling für KMUs*. Münster: Westfälische Wilhelms-Univ. Transolve – Projektbericht 4.
- ÅKESSON, M., EDVARDSSON, B. TRONVOLL, B.**, 2014. Regular issue paper: Customer experience from a self-service system perspective. *Journal of Service Management*. Bd. 25, Nr. 5. S. 677.
- ANGRAVE, J.**, 2020. *The Journey Mapping Playbook: A Practical Guide to Preparing, Facilitating and Unlocking the Value of Customer Journey Mapping*. Berlin; Boston: De Gruyter.
- BACKHAUS, K., BAUMEISTER, C.; MÜHLFELD, K.**, 2003. Kundenbindung im Industriegütermarketing. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 193-221.
- BACKHAUS, K.; VOETH, M.**, 2014. *Industriegütermarketing Grundlagen des Business-to-Business-Marketings*. München: Vahlen. 10. überarbeitete. Auflage.
- BAKHTIEVA, E.**, 2020. Customer loyalty and characteristics of digital channels among b2b companies. *Institutions and Economies*. Bd. 12, Nr. 4. S. 27-52.
- BEATSON, A.; COOTE, L. V.; RUDD, J. M.**, 2006-09-01. Determining Consumer Satisfaction and Commitment Through Self-Service Technology and Personal Service Usage. *Journal of Marketing Management*. Bd. 22, Nr. 7-8. S. 853–882.
- BEATSON, A.; LEE, N.; COOTE, L. V.**, 2007. Self-Service Technology and the Service Encounter. *Service Industries Journal*. Bd. 27, Nr. 1. S. 75–89.
- BECKER, F.**, 2016. *Kundenbegeisterung durch Serviceinnovationen: Eine Analyse am Beispiel technologiebasierter Self-Services*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 1. Auflage.
- BECKER, R.; DASCHMANN, G.**, 2016. *Das Fan-Prinzip: Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen erfolgreich steuern*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- BECKER, R.; KAERKES, W.**, 2007. Emotionen entscheiden über Kundenbeziehungen. *Qualität und Zuverlässigkeit*. Nr. 6. S. 21-27.
- BIEDENBACH, G.; MARELL, A.**, 2010. The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*. Bd. 17, Nr. 6. S. 446–458.
- BOGNER, A.; LITTIG, B.; MENZ, W.**, 2014. *Auswertungsverfahren für Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer.
- BOGOTT, N.; WOISCHWILL, B.**, 2022. *Vertrauen. Macht. Wirtschaft: Sicher führen in unsicheren Zeiten*. Wiesbaden: Springer.
- BÖHM, D. N.; RENNHAK, C.; EBERT, T.**, 2006. Kundenbindung in B2B-Beziehungen. In: Rennhak, C. (Hrsg.), *Herausforderung Kundenbindung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- BOLTON, R. N., MCCOLL-KENNEDY, J. R.; CHEUNG, L.; GALLAN, A., ORSINGER, C., WITELL, L.; ZAKI, M.**, 2018. Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*. Bd. 29, Nr. 5. S. 776–808.
- BONCHEK, M.; FRANCE, C.**, 2014, May 7. Marketing Can No Longer Rely on the Funnel. In: *Harvard Business Review Digital Articles*. S. 2-4.

- BOWDEN, J. L-H.**, 2009. The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Bd. 17, Nr. 1, S. 63-74.
- BRODIE, R. J.; ANA, I.; JURIC, B. J.; HOLLEBEEK, L. D.**, 2013. "Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis", *Journal of Business Research*, Bd. 66 Nr. 1. S. 105-114.
- BRUHN, M.**, 2001. *Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.
- BRUHN, M.; HADWICH, K.**, 2012. *Customer Experience Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- BRUHN, M.; Hadwich, K.**, 2020. *Automatisierung und Personalisierung von Dienstleistungen: Methoden – Potenziale – Einsatzfelder*. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Davis, M. M./Spohrer, J. C./Maglio, P. P.**, 2011. Guest Editorial: How Technology is Changing the Design and Delivery of Services. In: *Operations Management Research*, Bd. 4, Nr. 1. S. 1-5.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR MARKETING**, o. J. Unter: https://www.marketinginstitut.biz/blog/customer-engagement/#3_arten_von_customer_engagement zuletzt abgerufen am 22.04.2023.
- DILLER, H.**, 1996. Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*. Bd. 18, Nr. 2. S. 81.
- DIY-RESEARCH**. Unter: <https://www.marktforschung.de/diy-research/> zuletzt abgerufen am 22.04.2023.
- DOLEZYCH, T.**, 2010. Determinanten der Beziehungsqualität im B2B-Marketing: In: WOISETSCHLÄGER, David, Manuel MICHAELIS, Heiner EVANSCHITZKY, Alexander EITING und Christof BACKHAUS (Hrsg.), 2010. *Marketing von Solutions: Innovative Ansätze und Best Practices*. Wiesbaden: Gabler.
- DOORN, J. VAN; LEMON, K. N.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF, P. C.**, 2010, "Customer engagement behaviour: theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, Bd. 13, Nr. 3. S. 253-266.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H.; OH, S.**, 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Bd. 51, Nr. 2. S. 11–27.
- GARCIA, A. G.; RENNHAK, C.**, 2006. Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten. In: Rennhak, C. (Hrsg.), *Herausforderung Kundenbindung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- GEBAUER, H.; JONCOURT, S.; SAUL, C.**, 2018. Innovation – Die neue Energie für Stadtwerke. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.), *Service Business Development: Strategien – Innovationen – Geschäftsmodelle*. Band 1. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GERSHIK*, S.**, 2019. Fünf Wege zur optimalen Customer Experience. *marconomy.de*. 06.12.2019.
- GILL, M.; SRIDHAR, S.; GREWAL, R.** 2017. Return on Engagement Initiatives: A Study of a Business-to-Business Mobile App. *Journal of Marketing*. Bd. 81, Nr. 4. S. 45–66.
- GROHMANN, M.; HEUMANN, C.; WANGENHEIM, F.** von, 2017. *Determinanten der Kundenbindung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GRUNWALD, G.; SCHWILL, J.**, 2017. *Beziehungsmarketing Gestaltung nachhaltiger Geschäftsbeziehungen - Grundlagen und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- HADWICH, K.**, 2003. *Beziehungsqualität im Relationship-Marketing Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells*. Wiesbaden: Gabler Verlag. 1. Auflage.

- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I.**, 1995. Developing relationships in business networks. London & New York: Routledge.
- HALVORSRUD, R.; KVALE, K.; FØLSTAD, A.**, 2016. Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*. Bd. 26, Nr. 6. S. 840–867.
- HANNIG, U.**, 2021. Marketing und Sales Automation Grundlagen - Umsetzung - Anwendungen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- HARMEILING, C. M.; MOFFETT, J. W.; ARNOLD, M. J.; CARLSON, B. D.**, 2017. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*. Bd. 45, Nr. 3. S. 312–335.
- HEDEWIG-MOHR, S.**, 2018. Do-it-yourself-Marktforschung 2.0. Wie die Automatisierung die Branche verändert. Unter <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/Do-it-yourself-Marktforschung-2.0-Wie-die-Automatisierung-die-Branche-veraendert-165106> zuletzt abgerufen am 22.04.2022.
- HEISER, P.**, 2018. Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien. Wiesbaden: Springer VS.
- HILTON, T.; HUGHES, T.**, 2013. Co-production and self-service: The application of Service-Dominant Logic. *Journal of Marketing Management*. Bd. 29, Nr. 7-8. S. 861–881.
- HILTON, T.; HUGHES, T.; LITTLE, E.; MARANDI, E.**, 2013. Adopting self-service technology to do more with less. *Journal of Services Marketing*, Bd. 27, Nr. 1. S. 3–12.
- HOLLEBEEK, L. D.; SRIVASTAVA, R. K.; CHEN, T.**, 2019. S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Bd. 47, Nr. 1. S. 161–185.
- HOMBURG, C./BECKER, A./HENTSCHEL, F.**, 2005. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. S. 93-123. Wiesbaden: Gabler.
- HOMBURG, C.; BRUHN, M.**, 2005. Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. S. 3-37. Wiesbaden: Gabler.
- HOMBURG, C.; JENSEN, O.**, 2004. Kundenbindung im Industriegütergeschäft. In: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen*. S. 481-519. Wiesbaden: Gabler.
- IEVA, M.; ZILIANI, C.**, 2018. The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services. *The TQM Journal*. Bd. 30, Nr. 5. S. 444–457.
- IMAGESTUDIE 2021: DIY-MARKTFORSCHUNG.** Unter <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/do-it-yourself-marktforschung-zum-selbermachen/> zuletzt abgerufen am 22.04.2023.
- IVENS, B.; LEISCHNIG, A.**, 2015. Interaktionen in Geschäftsbeziehungen. In: BACKHAUS, Klaus (Hrsg.), 2015. *Handbuch Business-to-Business-Marketing Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- JOHNS, R.**, 2014. Do self-service technologies affect interfirm relationships? A B2B perspective. *Australian Journal of Information Systems*. Bd. 18, Nr. 3. S. 5-27.
- JOURNAL OF INDIAN BUSINESS RESEARCH.** 2018. Bd. 10, Nr. 2. S. 170–192.
- JOURNAL OF RELATIONSHIP MARKETING.** 2002. Bd. 1, Nr. 1. S. 59–77.

- JUROWSKAJA, E., FRANGAKOS, O.;** WIESEKE, D., 2022. Unter <https://www.marktforschung.de/diy-research/a/gerade-wenn-es-auf-schnelligkeit-ankommt-koennen-diy-tools-ihre-staerke-ausspielen/> zuletzt abgerufen am 22.02.2022.
- KAISER, R.,** 2021. Qualitative Experteninterviews: konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- KELLER, B.;** OTT, C. S., 2019. Touchpoint Management: Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren. 2. Auflage. Freiburg; München, Stuttgart: Haufe Group
- KEYSER, A. DE; LEMON, K. N.;** KEININGHAM, T.; KLAUS, P., 2015. A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. MSI Working Paper Nr. 15-121. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- KOTLER, P.;** KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; PYKA, P., 2017. Marketing 4.0: der Leitfaden für das Marketing der Zukunft. Frankfurt; New York: Campus Verlag.
- KRUSE BRANDÃO, T.;** WOLFRAM, G., 2018. Digital Connection. Wiesbaden: Springer.
- LEMKE, F.;** CLARK, M.; WILSON, H., 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Bd. 39, Nr. 6. S. 846–869.
- LEMON, K. N. AND VERHOEF, P. C.,** 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *American Marketing Association*, Bd. 80. S. 69-96.
- LOHMANN, S.,** 2014. Interaktionsqualität im Technologietransfer theoretischer Ansatz, empirische Untersuchung und Implikationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- LORSCHIED, P.,** 2015. Kundenbindung im B2B-Marketing Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Einfluss der Kundenbindung auf das Kaufverhalten im Business-to-Business-Bereich. In: Deutscher Dialogmarketing Verband (Hrsg.), Sonstige und Wissenschaftlicher Interdisziplinärer Kongress Für Dialogmarketing, Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015 Tagungsband. Wiesbaden: Springer Gabler. Gabler Research.
- MANSER PAYNE, E.;** PELTIER, J. W.; BARGER, V. A., 2017. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*. Bd. 11, Nr. 2. S. 185–197.
- MATTAUSCH, R.;** HÜMER, U., 2022. MyMafo – Der Prozess-Optimierer für die Rewe-Group. Unter: <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/default-4b5f9b0702/> zuletzt abgerufen am 22.04.2023.
- MAYRING, P.,** KG JULIUS BELTZ, 2022. Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R.;** GUSTAFSSON, A.; JAAKKOLA, E.; KLAUS, P.; RADNOR, J. Z.; PERKS, H.; FRIMAN, M., 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*. Bd. 29, Nr. 6/7. S. 430–435.
- MEDLIN, C. J.,** 2004. Interaction in business relationships: A time perspective. 2004. Bd. 33, Nr. 3. S. 185–193.
- MEFFERT, H.;** BRUHN, M., 2003. Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden Mit Fallstudien. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- MEFFERT, H.;** BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M., 2007. Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 10. Auflage, Wiesbaden.
- MEUTER, M. L.;** OSTROM, A. L.; ROUNDTREE; R. I.; BITNER, M. J., 2000. Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*. Bd. 64, Nr. 3. S. 50–64.

- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G.**, 1993. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*. Bd. 57, Nr. 1. S. 81–101.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R.**, 1992. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research (JMR)*. Bd. 29, Nr. 3. S. 314–328.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D.**, 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Bd. 58, Nr. 3. S. 20–38.
- MOSTHAF, M.**, 2014. Wie der DIY-Trend die klassische Marktforschung bereichern kann. Unter: <https://www.marktforschung.de/diy-research/a/wie-der-diy-trend-die-klassische-marktforschung-bereichern-kann/> zuletzt abgerufen am 22.02.2023.
- NARAYANDAS, D.**, 2005-09-01. Building Loyalty in Business Markets. *Harvard Business Review*. Bd. 83, Nr. 9. S. 131–139.
- NIJSSEN, E. J.; SCHEPERS J. J. L.; BELANCHE, D.**, 2016. Why did they do it? How customers' self-service technology introduction attributions affect the customer-provider relationship. *Journal of Service Management*. Bd. 27, Nr. 3. S. 276–298.
- PALMATIER, R. W.; KUMAR, V.; HARMELING, C. M.**, 2018. *Customer Engagement Marketing*. Cham: Springer International Publishing .
- PANDEY, S. K.; MOOKERJEE, A.**, 2018. Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research*. Bd. 10, Nr. 2. S. 170–192.
- PANSARI, A.; KUMAR, V.**, 2017. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Bd. 45, Nr. 3. S. 294–311.
- PÖYRY, E.; PARVINEN, P.; MATTILA, O.; HOLOPAINEN, J.**, 2020. Engaged, but with what? Objects of engagement in technology-aided B2B customer interactions. *Journal of Marketing Management*. Bd. 36, Nr. 3/4. S. 334–360.
- PUJARI, D.**, 2004. Self-service with a smile? Self-service technology (SST) encounters among Canadian business-to-business. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*. Bd. 15, Nr. 2. S. 200–219.
- QUALTRICS**, 2023. Unter: <https://www.qualtrics.com/de/erlebnismanagement/kunden/customer-journey-map/> zuletzt abgerufen am 22.04.2022.
- RAHMAN, K.; KARPEN, I. O.; REID, M.; YUKSEL, U.**, 2014. Customer-to-Customer interactions and word of mouth: conceptual extensions and empirical investigations. *Journal of strategic Marketing*. Bd. 23, Nr. 4. S. 287-304.
- REINARTZ, W. J.; BERKMANN, M.**, 2018. From Customer to Partner Engagement: A conceptualisation and Typology of Engagement in B2B. In: PALMATIER, R. W.; KUMAR, V.; HARMELING, C. M., 2018. *Customer Engagement Marketing*. Cham: Springer International Publishing.
- RICHARDSON, A.**, 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience.
- RUSNJAK, A.; SCHALLMO, D. R. A.**, 2018. *Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse*. Wiesbaden: Springer.
- SCHARNBACHER, K.; KIEFER, G.**, 2003. *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung*. München: Oldenbourg. 3. Auflage.
- SCHERER, A.; WÜNDERLICH, N. V.; WANGENHEIM, F. von**, 2015. The value of Self-Service: Long-term effects of technology-based self-service usage on customer retention. Bd. 39, Nr. 1. S. 177–200.

- SCHULTZE, U.**, 2003. Complementing Self-Serve Technology with Service Relationships The Customer Perspective.
- SIMON, H.; BUTSCHER, S. A.**, 1997. Gefährlicher Spagat. Automatisierung von Dienstleistungen. WTI-Frankfurt-digital GmbH.
- STEINHOFF, L.; LIU, J.; LI, X.; PALMATIER, R. W.**, 2023. Customer Engagement in International Markets. *Journal of International Marketing*. Bd. 31, Nr. 1. S. 1–31.
- STENGLIN, A. von**, 2008. Commitment in der Dienstleistungsbeziehung: Entwicklung eines integrierten Erklärungs- und Wirkungsmodells. Wiesbaden: Gabler.
- STICKDORN, M.; HORMESS, M.; LAWRENCE, A.; SCHNEIDER, J.**, 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol, CA: Reilly Media.
- TAILLON, B. J.; HUHMANN, B. A.**, 2019. Strategic consequences of self-service technology evaluations. *Journal of Strategic Marketing*. Bd. 27, Nr. 3. S. 268–279.
- VENKATESAN, R.; PETERSEN, J. A.; GUISSONI, L.**, 2018. Measuring and Managing Customer Engagement Value Through the Customer Journey. In: PALMATIER, R. W.; KUMAR, V.; HARMELING, C. M., 2018. *Customer Engagement Marketing*. Cham: Springer International Publishing. S. 53-74.
- VERHOEF, P. C.; REINARTZ, W. J.; KRAFFT, M.**, 2010. Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management.
- VIVEK, S. D.; BEATTY, S. E.; MORGAN, R. M.**, 2012. Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Bd. 20, Nr. 2. S. 127-145.
- VOETH, M.; LOOS, J.**, 2012: Customer Experience Management bei B2B-Services – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren. In: BRUHN, M.; HADWICH, K., 2012. *Customer Experience Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- VOLLMAR, J.; BECKER, R.; HOFFEND, I.**, 2013. Macht des Vertrauens: Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im unternehmerischen Kontext. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- YAKHLEF, A.; NORDIN, F.**, 2019. Effects of firm presence in customer-owned touch points: A self-determination perspective. *Journal of Business Research*. S. 68-78.
- YEH, H.-J.; CHUANG, L.-C.; KUO, D. C. L.**, 2012. Toward an methodology for SST-based service design: A customer journey perspective.
- YOUSSEF, Y. M. A.; JOHNSTON, W. J.; ABDELHAMID, T. A.; DAKRORY, M. I.; SEDDICK, M. G. S.**, 2018. A customer engagement framework for a B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Bd. 33, Nr. 1.S. 145–152.
- ZIMMER, M.; SCHOLZE, C.; WANGENHEIM, F. VON**, 2010. Kundenbindungsmanagement von B2B-Lösungen: In: WOISETSCHLÄGER, D.; MICHAELIS, M.; EVANSCHITZKY, H.; EITING, A.; BACKHAUS, C. (Hrsgs.), 2010. *Marketing von Solutions: Innovative Ansätze und Best Practices*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- ZOLKIEWSKI, J.; STORY, V.; BURTON, J.; CHAN, C.; GOMES, A.; HUNTER-JONES, P.; O'MALLEY, L.; PETERS, L. D.; RADDATS, C.; ROBINSON, W.**, 2017-04-10. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*. Bd. 31, Nr. 2. S. 172–184.
- ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A.**, 2011. NSD Processes and Practices in Experiential Services. *Journal of Product Innovation Management*. 2011. Bd. 28, Nr. 1, S. 63–80.
- ŻYMINKOWSKA, K.**, 2019. *Customer Engagement in Theory and Practice: A Marketing Management Perspective*. Cham: Springer International Publishing.