

**Customer Experience Management:
Eine empirische Analyse der
Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsauswirkungen**

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften der Universität Mannheim

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Danijel Jozic

Mainz

**Customer Experience Management:
Eine empirische Analyse der
Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsauswirkungen**

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften der Universität Mannheim

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Danijel Jozic

Mainz

Dekan: Prof. Dr. Dieter Truxius

Referent: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg

Korreferent: Prof. Dr. Sabine Kuester

Tag der mündlichen Prüfung: 09.12.2015

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim. Sie wurde im Dezember 2015 von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim als Dissertationsschrift angenommen. Ich möchte diese einleitenden Worte nutzen, um all den Menschen zu danken, die mich auf diesem Weg maßgeblich begleitet und unterstützt haben.

An erster Stelle danke ich meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die Freiheit, ein exploratives Forschungsvorhaben zu verwirklichen. Von seiner fachlichen Betreuung, seinem Blick für das Wesentliche sowie seiner ergebnisorientierten Herangehensweise an zu lösende Aufgaben, konnte ich während meiner Promotionszeit extrem profitieren und vieles lernen, was mir auch für meinen weiteren Werdegang von Nutzen sein wird. Frau Prof. Dr. Sabine Kuester möchte ich für die bereitwillige Übernahme und zügige Erstellung des Zweitgutachtens danken.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Coach am Lehrstuhl, Dr. Christina Kuehnl. Sie war über die gesamten vier Jahre eine überaus kompetente und engagierte Mentorin und Ratgeberin. Ihr kritisches und konstruktives Feedback hat mich stets motiviert und entscheidend zum Abschluss dieser Dissertation beigetragen. Darüber hinaus bin ich ihr für die erfolgreiche und freundschaftliche Zusammenarbeit in den gemeinsamen Forschungsprojekten dankbar. Ohne Ihr großes Interesse an der Methodik und ihren Rückhalt wäre dieser Erfolg so kaum umsetzbar gewesen. Ich hoffe sehr, dass sich unsere beruflichen Wege in Zukunft nochmals kreuzen werden. Ebenfalls gilt mein Dank Prof. Dr. Arnd Vomberg für dessen Hilfsbereitschaft bei methodischen Fragestellungen.

Danken möchte ich auch den Kollegen, mit denen ich in anderer Weise zusammenarbeiten durfte. Dr. Britta Meinert, Dr. Silke Esser, Isabell Sieberz, Karin Lauer und Alexander Weeth danke ich für die immer unkomplizierte und freundschaftliche Zusammenarbeit bei der Durchführung gemeinsamer Projekte, die bei erfolgreichem Abschluss zu

gerne und film(riss)reif bei einigen Weinschorlen in der Pfalz gefeiert wurden. Dr. Sebastian Hohenberg danke ich für die hervorragende Zusammenarbeit bei der Akquise von Drittmitteln. Ein großer Dank gebührt Beate Scherer, die mit ihrer unerreicht hilfsbereiten und loyalen Art den Arbeitsalltag extrem verschönert hat. Auch danke ich meinen studentischen Hilfskräften Bernd Stegmann und Olivia Achtelik für ihre tatkräftige Unterstützung. Insgesamt kann ich mir kaum vorstellen, nochmal das Glück zu haben, in einem solch freundschaftlichen, flexiblen und zugleich kompetenten Umfeld arbeiten zu dürfen. Namentlich möchte ich noch den ehemaligen und aktuellen Kollegen Dr. Marcel Stierl, Dr. Josef Vollmayr, Dr. Evelyn Ott, Leonie Röcker, Sina Böhler, Stephan Mühlhäuser und Alexander Kohles danken. Wegen Euch bin ich immer gerne an den Lehrstuhl gekommen.

Mein größter Dank gilt jedoch meinem Freundeskreis und meiner Familie. Meinen langjährigen Mainzer Freunden danke ich dafür, dass sie mich mit großer Gelassenheit durch alle Höhen und Tiefen der Promotionszeit begleitet haben und die O-Stadt stets im Herzen tragen. Sie haben immer an mich geglaubt und mir viel Kraft gegeben. Meinem Bruder Sasa und meinen Eltern Marija und Ilija danke ich für ihre grenzenlose Unterstützung und Fürsorge. Ohne ihren Rückhalt und die Sicherheit, die sie mir geben, wäre ich nicht an diesen Punkt gelangt. Ihnen widme ich diese Arbeit von Herzen.

Danijel Jozic

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIV
Tabellenverzeichnis.....	XV
1 Einführung in die Thematik.....	1
1.1 Relevanz von CEM in Unternehmenspraxis und Forschung	1
1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Konzeptionelle Grundlagen.....	8
2.1 Vorläufiges Begriffsverständnis von CEM.....	8
2.2 Theoretische Bezugspunkte von CEM aus Kundensicht	12
2.2.1 Psychologische Theorie der Informationsverarbeitung.....	13
2.2.2 Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung.....	15
2.3 Theoretische Bezugspunkte von CEM aus Anbietersicht	17
2.3.1 Allgemeine Ressourcentheorie.....	17
2.3.2 Service-Dominant Logic	18
2.4 Stand der Forschung zum Themenkomplex CEM	22
2.4.1 Stand der Forschung aus Kundensicht	22
2.4.2 Stand der Forschung aus Anbietersicht	24
2.5 Fazit zum Stand der Forschung und Ableitung von Forschungsfragen	26
3 Konzeptualisierung, Kontigenzfaktoren und Abgrenzung von CEM	30
3.1 Einleitung	30
3.2 Grounded Theory Studie zur explorativen Untersuchung von CEM.....	36
3.2.1 Bestimmung der methodischen Eignung	36
3.2.2 Studienaufbau.....	37
3.2.3 Stichprobe und Datenerhebung.....	38
3.2.4 Datenanalyse zur Entwicklung einer Grounded Theory von CEM.....	43
3.2.5 Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der Datenanalyse	45

3.3	Konzeptionalisierung von CEM.....	46
3.3.1	Theoretischer Erklärungsansatz von CEM.....	50
3.3.2	Kulturelle Orientierung auf Customer Experience	52
3.3.3	Strategische Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience	55
3.3.4	Fähigkeiten zur kontinuierlichen Erneuerung von Customer Experience	59
3.4	Kontingenzfaktoren von CEM	63
3.4.1	CEM Struktur 1 (KMU, transaktionales Geschäftsmodell)	67
3.4.2	CEM Struktur 2 (KMU, relationales Geschäftsmodell).....	67
3.4.3	CEM Struktur 3 (Konzern, transaktionales Geschäftsmodell).....	68
3.4.4	CEM Struktur 4 (Konzern, relationales Geschäftsmodell)	68
3.5	Abgrenzung von CEM zu verwandten Marketingkonzepten.....	69
3.5.1	Marktorientierung	70
3.5.2	Customer Relationship Management	72
3.6	Diskussion der Ergebnisse	74
3.6.1	Implikationen für die Forschung.....	75
3.6.2	Implikationen für das Management	76
3.6.3	Einschränkungen der Studie und weiterführende Forschungsfragen.....	77
4	Kundenbezogene Erfolgsauswirkungen von CEM	79
4.1	Einleitung	80
4.2	Bezugsrahmen der Studie.....	83
4.2.1	Konzeptionelle Bezugspunkte der Studie	83
4.2.2	Konzeptionalisierung von Customer Journey Experience	86
4.3	Operationalisierung von Customer Journey Experience	91
4.3.1	Item Pool Generierung	92
4.3.2	Item Reduzierung	93
4.3.3	Bestimmung der Dimensionalität.....	97
4.3.4	Bestimmung der finalen Skala	98
4.3.5	Validierung der finalen Skala	102

4.3.6	Bestimmung der Diskriminanzvalidität	105
4.4	Kundenbezogene Effekte von Customer Journey Experience	107
4.4.1	Hypothesenentwicklung	107
4.4.2	Studienaufbau und Konstruktmessung	110
4.4.3	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	116
4.5	Diskussion der Ergebnisse	119
4.5.1	Implikationen für die Forschung	119
4.5.2	Implikationen für das Management	121
5	Schlussbetrachtung	124

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	6
Abbildung 2: Übersicht über die Forschungsfragen der Arbeit.....	29
Abbildung 3: Übersicht der Forschungslücken und –fragen (Studie 1)	32
Abbildung 4: Graphische Darstellung des identifizierten CEM Rahmenkonzepts	63
Abbildung 5: Kontingenzfaktoren und CEM Stereotypen.....	66
Abbildung 6: Skala zur Messung von Customer Journey Experience (Studie 2).....	101
Abbildung 7: Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle zur Hypothesenprüfung.....	117
Abbildung 8: Schlussbetrachtung der Arbeit	130

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen zu Customer Experience	12
Tabelle 2: Übersicht über die Grundlagen der Service-Dominant Logic	21
Tabelle 3: Übersicht des Forschungsprozesses – Grounded Theory (Studie 1).....	38
Tabelle 4: Zusammensetzung der Stichprobe	42
Tabelle 5: Kodierungsergebnisse des Grounded Verfahrens zur Konzeptualisierung von CEM.....	45
Tabelle 6: Abgrenzung von CEM zu MO und CRM	74
Tabelle 7: Konsumentenbeschreibungen zu Customer Journey Experience	90
Tabelle 8: Übersicht des Forschungsprozesses - Skalenentwicklung (Studie 2)	92
Tabelle 9: Zusammensetzung der Stichprobe (Deutsche Stichprobe)	96
Tabelle 10: Modellvergleiche zur Bestimmung der Dimensionalität der Skala	98
Tabelle 11: Modellvergleiche zur Bestimmung der finalen Skalengröße	99
Tabelle 12: Explorative Faktorenanalyse der finalen Skala (Deutsche Stichprobe).....	100
Tabelle 13: Zusammensetzung der Stichprobe (US-amerikanische Stichprobe).....	103
Tabelle 14: Explorative Faktorenanalyse der finalen Skala (US-amerikanische Stichprobe)	104
Tabelle 15: EFA zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität	106
Tabelle 16: Konstrukte und Indikatoren für die Hypothesenprüfung	113
Tabelle 17: Korrelationen und Reliabilitäten der Konstrukte (Deutsche Stichprobe)	114
Tabelle 18: Korrelationen und Reliabilitäten der Konstrukte (US-amerikanische Stichprobe)	115
Tabelle 19: Ergebnisse der Hypothesenprüfung	119

1 Einführung in die Thematik

1.1 Relevanz von CEM in Unternehmenspraxis und Forschung

„Welcome to the Experience Economy“ (Pine/Gilmore 1998, S. 1)

Aufgrund der zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen postulierten Pine und Gilmore bereits im Jahre 1998 im Harvard Business Review den Übergang zu einer Marktlogik, nach der herausragende Kundenerlebnisse die Grundlage jedes Wettbewerbs darstellen. Das damit verbundene „Customer Experience Management“ (CEM) soll Berührungspunkte (Touchpoints) mit einem Anbieter, beispielsweise Themenrestaurants und Flagship Stores, so „fesselnd, einnehmend, verlockend und erinnerungswürdig“ (Gilmore/Pine 2002, S. 10) wie möglich gestalten, um so einen Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung zu leisten. Seit diesem einflussreichen Artikel lässt sich in Business-to-Consumer (B2C)-Märkten ein stetig wachsendes Interesse und regelrechter Hype um das Thema CEM beobachten.

So sind zum Thema CEM bereits zahlreiche Handbücher aus der Praxis erschienen (z.B. Berry/Carbone/Haeckel 2002; Meyer/Schwager 2007; Smith/Wheeler 2002). Eine US-amerikanische Panelbefragung zur Rolle des Marketing hat zudem ergeben, dass bis 2016 in 89% aller befragten Unternehmen CEM die Hauptrolle im Marketing spielen wird. Im Jahr 2010 waren es im Vergleich nur 36% (Gartner 2014). Eine andere internationale Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass die 1000 global innovativsten Unternehmen CEM als wichtigstes Unternehmensattribut wahrnehmen (Jaruzelski/Loehr/Holman 2011). Steve Cannon, Geschäftsführer von Mercedes Benz USA, geht so weit und behauptet, CEM sei das neue Marketing (Tierney 2014).

Die Triebkräfte für die wachsende Relevanz des Themas CEM für die Unternehmenspraxis liegen in sich wechselseitig verstärkenden Entwicklungen gesellschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Natur:

- *Industrialisierte und digitalisierte Gesellschaften zeichnen sich heute durch ein zunehmend mündiges, verantwortungsvolles und selbstbestimmtes Kundenverhalten aus* (vgl. Webster/Lusch 2013; Chandler/Lusch 2014). Durch ein gesteigertes Informationsbedürfnis und den erleichterten Wissensaustausch in sozialen

Netzwerken sinken die Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Kunden. Der mündige Kunde entwickelt schneller ein Markt- und Wettbewerbsverständnis und begreift, dass der niedrigste Preis nicht immer dem Eigeninteresse entsprechen muss (Webster/Lusch 2013). So verschiebt sich die Erwartungshaltung vom Preiswettbewerb hin zum Erlebniswettbewerb. Über 80% aller US-amerikanischen Kunden beispielsweise sind bereit, mehr Geld für ein Angebot auszugeben, wenn dieses ein durchdachtes und im Vergleich zum Wettbewerb überlegenes Erlebnis verspricht (Beard 2013). Ferner führt die aufkommende Skepsis gegenüber dem wirtschaftlichen System des produktzentrierten Wachstums (Institut für Demoskopie Allensbach 2012) dazu, dass Kunden beginnen, Erlebnisse über Besitztümer zu stellen. So verliert das Auto als Statussymbol beispielsweise an Bedeutung, während erlebnisorientierte Car-Sharing Angebote und andere multimodale Lösungen an Bedeutung gewinnen (Bardhi/Eckhardt 2012). Vor allem bei jüngeren Kunden kommt neben der gesellschaftlichen Verantwortung ein weiterer Wertewandel hinzu, der sich durch den Wunsch nach mehr Selbstbestimmung, Freiheit und Gemeinschaftssinn auszeichnet (Zukunftsinstitut 2014). Kunden investieren häufiger in Erlebnisse wie Urlaube, Konzert- und Restaurantbesuche (Brandenberg et al. 2007) und erwarten von Anbietern die Möglichkeit der Mitgestaltung; sie entwickeln sich von passiven Konsumenten von Produkt- und Dienstleistungen hin zu aktiven Ko-Produzenten von erinnerungswürdigen Erlebnisleistungen (Vargo/Lusch 2008).

- *Durch rasante technologische Entwicklungen hat sich die Anzahl potentieller Berührungspunkte mit einem Anbieter (Touchpoints) massiv erhöht* (Day 2011; Marketing Science Institute 2012). So führen beispielsweise E-Commerce, mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets, soziale Netzwerke und interaktive Computer Terminals einerseits dazu, dass Anbieter allgegenwärtig und ortsunabhängig mit Kunden in Kontakt treten können, was die Entwicklung neuartiger Innovationen erlaubt. Andererseits beinhaltet die Einführung solcher neuer Touchpoints jedoch die Herausforderung, Kundenerlebnisse an den Schnittstellen zwischen online- und offline-Welten bewusst zu planen und auszusteuern (Ostrom et al. 2009; Van Bruggen et al. 2010). Vor diesem Hintergrund adressiert das CEM nicht nur das Management (1) des unmittelbaren Kundenerlebnisses an verschie-

denen Touchpoints, sondern (2) auch der Gesamterfahrung über mehrere Touchpoints im Zeitablauf. Die entsprechend bewusste Planung und Implementierung solcher „Customer Journeys“ (Lemke/Clark/Wilson 2011) spiegelt das Bewusstsein wieder, verschiedene Touchpoints wie Handelsflächen und mobile Endgeräte funktional miteinander zu integrieren um für den Kunden innovative, ganzheitliche und herausragende Erlebnisse zu kreieren (Payne/Storbacka/Frow 2008; Patricio et al. 2011).

- *Aus wirtschaftlicher Sicht lässt sich die steigende Relevanz von CEM in der fortschreitenden Globalisierung und damit einhergehenden Sättigung von Märkten ausmachen* (Matten/Crane/Chapple 2003). Vor allem in Branchen mit überdurchschnittlich starkem Wettbewerb wie der Telekommunikation, den Finanzdienstleistungen oder der Automobilbranche wird das CEM als inzwischen wichtigster Wettbewerbsfaktor angesehen (Detecon 2010; Shaw/Ivens 2005). Das CEM verspricht einen neuartigen Ansatz zur deutlich verbesserten Etablierung und Systematisierung einer Kundenorientierung in Märkten mit großer Kundenmacht und erhöhter Komplexität aufgrund von Digitalisierungstendenzen (Day 2011). Damit zusammenhängend erlauben heutige Informationstechnologien nicht nur die Sammlung von historischen Kundendaten zur besseren Segmentierung, sondern auch die Sammlung von Daten darüber, wie Kunden in Echtzeit auf Touchpoints reagieren, was dem CEM als zugrundeliegendes Marketingkonzept zusätzliche Bedeutung verleiht (Meyer/Schwager 2007; Verhoef et al. 2009, S. 38).

Trotz der massiv gestiegenen Praxisrelevanz in den letzten Jahren ist die wissenschaftliche Diskussion zum Thema CEM limitiert (vgl. Marketing Science Institute 2012; Patricio et al. 2011; Verhoef et al. 2009). Als zentralen Untersuchungsgegenstand analysiert eine Vielzahl bisheriger Studien vielmehr die kundenseitigen Determinanten, Wahrnehmungen und Auswirkungen von herausragenden Kundenerlebnissen (vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Gentile/Spiller/Noci 2007; Verhoef et al. 2009), woraus einzelne, meist spezifische und fragmentierte Handlungsempfehlungen für das CEM abgeleitet werden. Ferner sind diese kundenseitigen Studien bis auf wenige Ausnahmen (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Gentile/Spiller/Noci 2007) rein konzeptioneller und normativer Natur. Es fehlt somit an wissenschaftlich und empirisch fundierten Arbeiten, die das CEM aus Anbietersicht in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.

1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Praxisrelevanz und des wissenschaftlichen Kenntnisstands zum Thema widmet sich die vorliegende Arbeit der grundlegenden Konzeptualisierung von CEM aus Anbietersicht sowie einer empirischen Untersuchung der kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen. Im Folgenden wird kurz die Relevanz dieser beiden übergeordneten Forschungsziele zusammengefasst.

Die geringe bisherige CEM Forschung fokussiert sich auf den Dienstleistungsbereich und stellt Blueprinting-Methoden zum Design von Dienstleistungserlebnissen vor, beispielsweise bei einem Autokauf, dem Abschluss eines Bankkontos oder dem Antreten einer Urlaubsreise („Service Experience Blueprinting“, Patricio et al. 2011; siehe auch Payne/Storbacka/Frow 2008; Zomerdiijk/Voss 2010). Die kundenseitige Forschung zu Customer Experience hingegen untersucht die Determinanten, Wahrnehmungen und Auswirkungen von herausragenden Kundenerlebnissen in verschiedenen Bereichen wie Produktnutzung, Dienstleistungen, Handel, Websitenutzung sowie Markenwahrnehmungen und leitet entsprechend kontextspezifische Handlungsempfehlungen für einzelne Facetten von CEM ab. Dies wirft die Frage auf, ob CEM ein allgemeingültiges, eigenständiges Konzept darstellt, das verschiedene Marketingkontexte zusammenfassen kann. Desweiteren finden sich in anderen Forschungszweigen zu marktorientierten Managementkonzepten Verweise auf das CEM, die jedoch ohne genauere Analyse erfolgen und sehr unterschiedlichen Bezugsebenen zuzuordnen sind. So reicht das CEM Verständnis in diesen Beiträgen von der Ansicht, das CEM sei eine bloße Designtechnik für die Geschäftsmodellentwicklung (z.B. Day 2011; Webster/Lusch 2013) bis hin zu der Überzeugung, es würde ein neues Marketingverständnis im 21. Jahrhundert prägen (z.B. Achrol/Kotler 2012). Deshalb besteht das *erste Forschungsziel* dieser Arbeit darin, CEM aus Anbietersicht branchenübergreifend und wissenschaftlich fundiert zu konzeptualisieren.

Darüber hinaus stehen B2C-Unternehmen vor der Frage, ob und wie CEM-Aktivitäten zu erfolgreichen und stabilen Kundenbeziehungen beitragen. Diese Frage ist vor allem deshalb relevant, da das Angebot herausragender Kundenerlebnisse mitunter mit hohen Kosten verbunden sein kann, bisher jedoch nicht empirisch untersucht wurde, ob Kunden diese Anstrengungen wertschätzen (Verhoef et al. 2009). Die Erfolgsauswirkungen von CEM empirisch nachzuweisen, setzt ein umfassendes theoretisches Verständnis

über die Wirkungsweisen von CEM bei Kunden voraus sowie die Entwicklung darauf aufbauender empirischer Messinstrumente. Jedoch existieren zu den Wirkungsweisen von CEM nur wenige empirische Studien (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Gentile/Spiller/Noci 2007). Deshalb besteht das zweite übergeordnete Forschungsziel dieser Arbeit darin, die kundenseitigen Erfolgsauswirkungen von CEM aus einer integrierten Anbieter-Kunden-Sicht empirisch zu untersuchen. Aus diesen Untersuchungen sollen konkrete Handlungsempfehlungen für erfolgreiche CEM-Strategien abgeleitet werden.

Ausgehend von diesen übergeordneten Forschungszielen werden im folgenden Kapitel auf der Basis theoretischer Überlegungen sowie einer umfangreichen Literaturanalyse sechs konkrete Forschungsfragen entwickelt. Diese werden dann in den anschließenden Kapiteln im Rahmen von zwei empirischen Studien beantwortet. Die erste Studie (vgl. Kapitel 3) basiert auf 52 Tiefeninterviews mit Topmanagern aus unterschiedlichen Konsumgüterbranchen und adressiert die Forschungsfragen 1-3 aus Anbietersicht. Die zweite Studie (vgl. Kapitel 4) gründet auf zwei branchenübergreifenden Online Befragungen von insgesamt 4646 Konsumenten und adressiert die Forschungsfragen 4-6 aus Kundensicht. Auf Basis der Ergebnisse der ersten Studie wird das Konstrukt Customer Journey Experience operationalisiert, das die wahrgenommene Wertigkeit der Erfahrung mehrerer markenbezogener Touchpoints beschreibt. Ferner werden die Effekte von Customer Journey Experience auf erfolgsbezogene Kundenvariablen untersucht und das Konstrukt von Brand Experience, einem Messinstrument zur Beschreibung herausragender Kundenerlebnisse, abgegrenzt (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Beide Konstrukte gemeinsam, Customer Journey und Brand Experience, bilden die „Total Customer Experience“ ab und eignen sich daher im Zusammenspiel zur Messung der Erfolgsauswirkungen von CEM. Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Abbildung 1 visualisiert ihren Aufbau.

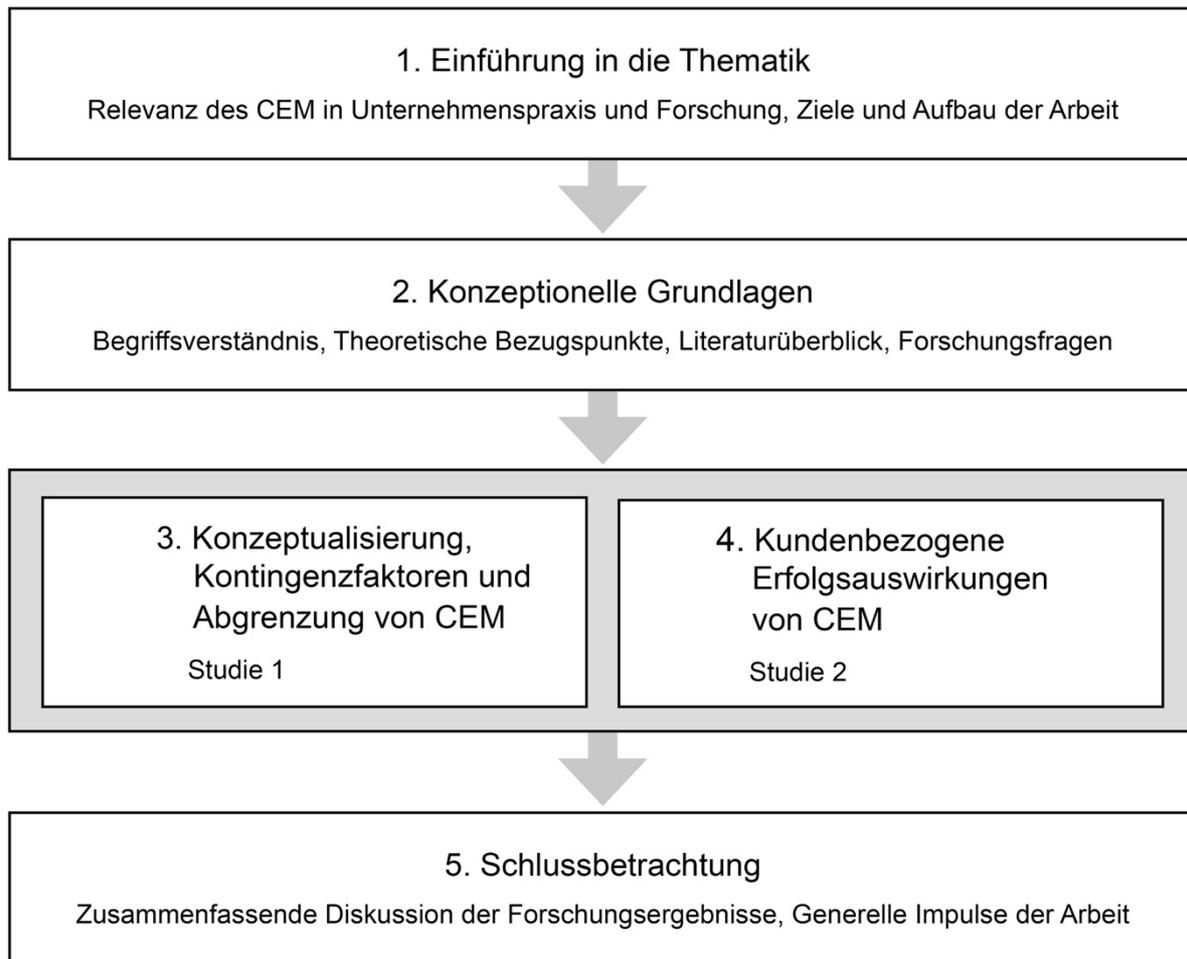


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

In Kapitel 1 wurde zunächst die wachsende praktische Relevanz von CEM aufgezeigt, bevor eine Erläuterung der Ziele der Arbeit erfolgte. Kapitel 2 widmet sich den konzeptionellen Grundlagen von CEM. Es beginnt mit einer Klärung bisheriger Begriffsverständnisse zum Themenkomplex CEM (Abschnitt 2.1). Im Anschluss daran werden in den Abschnitten 2.2 und 2.3 verhaltenstheoretische Ansätze aus Kundensicht sowie ressourcenbasierte Ansätze aus Anbietersicht diskutiert, die als theoretische Bezugspunkte von CEM dienen. Hierbei werden aus Kundensicht die Theorien der phänomenologischen Wahrnehmung und der Informationsverarbeitung und aus Anbietersicht die Theorie der Unternehmensressourcen sowie die Service-Dominante Logik präsentiert. Der Abschnitt 2.4 widmet sich einer umfassenden Bestandsaufnahme der bisherigen CEM Forschung aus Kunden- und Anbietersicht und dient als Grundlage, um die Forschungsfragen dieser Arbeit in Abschnitt 2.5 herzuleiten.

In Kapitel 3 wird die erste empirische Studie der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Sie widmet sich der allgemeingültigen Konzeptualisierung von CEM, der Analyse relevanter Kontingenzfaktoren für die effektive Ausgestaltung von CEM sowie dessen Abgrenzung zu den verwandten Konzepten Marktorientierung und Customer Relationship Management. Das Kapitel ist in Form eines wissenschaftlichen Arbeitspapiers verfasst. Das heißt, es handelt sich um eine in sich geschlossene Untersuchung, deren Verständnis ohne Studium weiterer Kapitel dieser Arbeit möglich ist. Einleitend erfolgt in Abschnitt 3.1 eine Begründung der praktischen und wissenschaftlichen Relevanz der Fragestellung. Abschnitt 3.2 stellt die empirische Forschungsmethodik Grounded Theory vor und gibt einen Überblick über den Studienaufbau sowie über die Datenerhebung und –analyse. Danach werden die Ergebnisse dieser Studie präsentiert, welche die Konzeptualisierung von CEM (Abschnitt 3.3) sowie die Vorstellung relevanter Kontingenzfaktoren und den daraus resultierenden stereotypischen CEM Typologien umfassen (Abschnitt 3.4). Anschließend werden die Ergebnisse genutzt, um das CEM entlang seiner identifizierten Dimensionen konzeptionell von den Marketingkonzepten Marktorientierung und Customer Relationship Management abzugrenzen (Abschnitt 3.5), bevor dann in Abschnitt 3.6 die Ergebnisse diskutiert und Implikationen für Wissenschaft und Praxis abgeleitet werden.

In Kapitel 4 wird die zweite empirische Studie beschrieben. Sie spricht das zweite Forschungsziel dieser Arbeit an und untersucht die kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen von CEM. Ebenfalls als wissenschaftliches Arbeitspapier verfasst, folgt in Abschnitt 4.1 zunächst die Darstellung der Relevanz der Thematik. In Abschnitt 4.2 wird der konzeptionelle Bezugsrahmen der Studie vorgestellt, auf dessen Basis die Operationalisierung eines geeigneten Messinstruments erfolgt (Abschnitt 4.3). In Abschnitt 4.4 erfolgt die Herleitung relevanter Hypothesen sowie die Präsentation der Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung, ehe in Abschnitt 4.5 wieder die Ergebnisse diskutiert und wissenschaftliche und praktische Implikationen dieser Studie erläutert werden.

Die vorliegende Arbeit schließt in Kapitel 5 mit einer Diskussion der zentralen Ergebnisse in Hinblick auf die sechs aufgestellten Forschungsfragen. Zudem werden die generellen Impulse dieser Arbeit für Forschung und Unternehmenspraxis diskutiert.

2 Konzeptionelle Grundlagen

Dieses Kapitel soll ein vorläufiges Begriffsverständnis von CEM zu vermitteln, in die damit zusammenhängenden theoretischen Bezugspunkte aus Anbieter- und Kundensicht einzuführen sowie einen Überblick über den bisherigen Forschungsstand verschaffen. Diese Erörterungen dienen als Basis, die Forschungslücken zum Thema CEM offenzulegen und anschließend die Forschungsfragen dieser Arbeit abzuleiten.

2.1 Bisheriges Begriffsverständnis von CEM

Als eigenständiger Untersuchungsgegenstand wurde das CEM in der Forschung bisher nicht theoretisch und empirisch fundiert betrachtet oder definiert. In der Literatur finden sich in diesem Zusammenhang einige wenige Beschreibungen. Verhoef et al. (2009) beispielsweise beschreiben im *Journal of Retailing* das CEM als „retailer’s strategy to engineer the customer’s experience in such a way as to create value both to the customer and the firm“ (S. 38). Diese Beschreibung verdeutlicht, dass der Kern von CEM die Entwicklung nutzenstiftender „Customer Experiences“ darstellt. Jedoch wird nicht darauf eingegangen, was eine Customer Experience darstellt. Es liegt demnach hier keine konkrete Beschreibung über das Bezugsobjekt von CEM vor. Grewal/Levy/Kumar (2009) gehen in dieser Hinsicht einen Schritt weiter und beschreiben das CEM als „business strategy designed to manage the customer experience, [whereby] customer experience includes every point of contact at which the customer interacts with the business, product, or service“ (S. 1). In ähnlicher Weise sieht Schmitt (2009) das CEM als „Prozess des strategischen Managements aller Erlebnisse des Kunden mit einer Marke an sämtlichen Kontaktpunkten“ (S. 699). Wie diese drei Beschreibungen verdeutlichen, wird das CEM als Unternehmensstrategie angesehen (siehe auch Berry/Carbone/Haeckel 2002; Palmer 2010), die das Ziel verfolgt, die „Customer Experience“ über alle Berührungspunkte des Kunden mit einem Anbieter (Touchpoints), in den Fokus der unternehmerischen Aufmerksamkeit und Gestaltungsmöglichkeiten zu rücken.

Dieses Begriffsverständnis zeigt jedoch zwei Schwächen, die einen Erklärungsbeitrag dazu leisten, warum das CEM bisher nicht als eigenständiger Untersuchungsgegenstand konzeptualisiert oder definiert wurde. Zum einen fokussieren sich bisherige Beschreibungen auf das CEM als Unternehmens- bzw. Marketingstrategie. Jedoch lassen sich, wie in den folgenden Abschnitten noch deutlich wird, in der bisherigen Literatur weitere Hinweise finden, die das Konzept anderen Bezugsebenen im Unternehmen zuschreiben. Beispielhaft sei hier die Arbeit von Patricio et al. (2011) genannt, die im Kontext von Dienstleistungen das CEM als Designmethode der Geschäftsmodellentwicklung einführt (siehe auch Day 2011; Webster/Lusch 2013). Das Service Experience Design wird demnach beschrieben als „the specification of the detailed structure, infrastructure, and integration content of a service operations strategy“ (Patricio/Fisk/Falcao e Cunha 2008, S. 320). Das CEM umfasst demnach nicht nur die Marketingstrategie, sich ganzheitlich auf Customer Experiences über alle Berührungspunkte (Touchpoints) hinweg zu fokussieren, sondern auch die infrastrukturellen Voraussetzungen, Inhalte und Vorgaben einer solchen Strategie. Frow/Payne (2007) wiederum betonen die Wichtigkeit der kross-funktionalen, abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit für das Design herausragender Kundenerlebnisse sowie die Mitarbeitermotivation, an Touchpoints wie Einzelhandelsflächen überlegene Customer Experiences zu gewährleisten. Die Autoren sprechen damit indirekt Attribute der Unternehmenskultur und Marktorientierten Unternehmensführung an (Narver/Slater 1990). Vargo/Lusch (2004, 2008) und Achrol/Kotler (2012) schließlich sehen im Konzept ein neues Marketingparadigma, um den Kunden an den Schnittstellen komplexer Marktstrukturen wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken. „If there is a new concept in the digital age of information, knowledge products and the service economy, it is that of consumer experiences“ (Achrol/Kotler 2012, S. 37). Dieser Überblick über bisherige Begriffe soll dem Leser ein erstes Verständnis von CEM vermitteln. Eine eindeutige inhaltliche Bestimmung des Begriffs ist jedoch aufgrund der heterogenen Verwendungen und unterschiedlichen Bezugsebenen, denen das Konzept zugeschrieben wird, zum jetzigen Zeitpunkt der vorliegenden Arbeit nicht möglich.

Zum anderen gründet das mangelnde Begriffsverständnis von CEM auf den heterogenen Verwendungen und Definitionen des Bezugsobjekts dieses Managementkonzepts, nämlich der Customer Experience. Vorweg muss festgehalten werden, dass der Begriff Experience, im Deutschen Erlebnis bzw. Erfahrung, zunächst wertneutral ist. Im Collins English Dictionary (2000) wird Experience definiert als: “The accumulation of

knowledge or skill that results from direct participation in events or activities (...) [and] the content of direct observation or participation in an event” (p. 662). Der erste Teil der Definition, “the accumulation of knowledge or skill that results from direct participation in events or activities” beschreibt Experience als gemachte Erfahrung, während der zweite Teil der Definition, “the context of direct observation or participation in an event”, die Experience als das unmittelbare Erlebnis beschreibt. Jeder (potentielle) Kunde eines Anbieters wird irgendwelche Erlebnisse und Erfahrungen mit einer Marke haben, wenn er Touchpoints dieser Marke ausgesetzt ist. Der Begriff „Customer Experience“ jedoch wird in den meisten Fällen mit Attributen besetzt, die ein herausragendes und dem Wettbewerb überlegenes Erlebnis bzw. Erfahrung bezeichnen. Das bedeutet, der Begriff „Customer Experience“ ist meistens mit einer positiven Valenz behaftet und nicht wertneutral. Deshalb wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit der englische Begriff „Customer Experience“ verwendet, anstatt von *herausragenden, dem Wettbewerb überlegenen oder besonderen* Kundenerlebnissen oder –erfahrungen zu sprechen.

Tabelle 1 gibt einen chronologischen Überblick über bestehende Definitionen der Customer Experience. Eine Auseinandersetzung mit dieser Übersicht zeigt, dass der Begriff sehr heterogen verwendet wird. Im Folgenden sollen die verschiedenen Verwendungen zu einer Arbeitsdefinition von Customer Experience zusammengefasst werden. Zu einem ersten Forschungszweig lassen sich jene Beiträge zusammenfassen, die besagen, dass sich eine Customer Experience durch besondere sensorische, emotionale, gedanklich und fantasievolle, physische und relationale Reaktionen eines Kunden auf ein Unternehmen oder eine Marke auszeichnet (Hui/Bateson 1991; Arnould/Price 1993; Pine/Gilmore 1999; Schmitt 1999; Pullman/Gross 2004; Edvardsson/Enquist/Johnston 2005; Gentile/Spiller/Noci 2007; Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Verhoef et al. 2009). Diese Beiträge bezeichnen Experience als Erlebnis des Kunden an verschiedenen Touchpoints und betonen in diesem Zusammenhang, dass jedes Kundenerlebnis höchst subjektiv und eher unterbewusst verarbeitet wird (Pullman/Gross 2004; Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Zu einem zweiten Forschungszweig lassen sich jene Beiträge zusammenfassen, die besagen, dass sich eine Customer Experience durch positive Reaktionen und Assoziationen des Kunden auf einen Anbieter oder eine Marke auszeichnet, die sich entlang mehrerer Touchpoints im Zeitablauf manifestieren (Customer Journey). Diese Beiträge bezeichnen Experience als Erfahrung, als Reflektion vergangener

Erlebnisse. Im Kern betonen diese Arbeiten also nicht die Inhalte von Customer Experience, sondern die zeitliche Dimension und die Notwendigkeit, dass jeder Touchpoint entlang dieser „Reise“ des Kunden vor, während und nach dem Kauf gleichwertige Reaktionen hervorrufen (Berry/Carbone/Haeckel 2002; Meyer/Schwager 2007; Grewal/Lewy/Kumar 2009; Verhoef et al. 2009; Lemke/Clark/Wilson 2011). So sollen wichtige „Moments of Truth“ (Bitran/Hoech 1990) für den Kunden entlang der Customer Journey identifiziert und so vermieden werden, dass sich positive Wahrnehmungen von Touchpoints durch weniger gute Touchpoints im späteren Verlauf der Customer Journey ins Negative umkehren (Ghoshal et al. 2014). Auf Basis dieser zwei unterschiedlichen Blickwinkel auf das Konzept, wird die Customer Experience als Bezugsobjekt von CEM für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert: Customer Experience bezeichnet die Summe aus sensorischen, affektiven, gedanklichen, und verhaltensbezogenen Reaktionen einer Person auf einen Anbieter oder eine Marke, die durch das Durchleben mehrerer Touchpoints im Zeitablauf (Customer Journey) entlang Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphasen des Kunden hervorgerufen werden. Ein Touchpoint beschreibt in diesem Zusammenhang jedes verbale (z.B. Werbung) und nonverbale Ereignis (z.B. Produktnutzung), das der (potentielle) Kunde wahrnimmt und bewusst einem gegebenen Unternehmen oder einer Marke zuschreibt (Duncan/Moriarty 2006; Zomerdijs/Voss 2010).

Autor(en) (Jahr)	Definition
Hui/Bateson (1991)	“(…) consumer’s emotional feelings during the service encounter” (p. 174)
Arnould/Price (1993)	River rafting as an extraordinary and memorable experience, comprising experiential themes of personal growth and self-renewal, communitas, and harmony with nature.
Huffman/Houston (1993)	Acquisition of knowledge as a function of associations that are formed in memory among the consumer’s goal, goal-relevant product features, and available brands.
Pine/Gilmore (1999)	“An experience occurs when a company intentionally uses services as the stage, and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event. Commodities are fungible, goods tangible, services intangible, and experiences memorable” (p. 98). These experiences engage a customer on an “emotional, physical, intellectual, or even spiritual level” (p. 99).

Schmitt (1999)	“sensory, emotional, cognitive, behavioral, and relational values that replace functional values” (p. 57).
Berry/Carbone/Haeckel (2002)	Result of all clues a company is sending to its customer, that “meet or exceed people’s emotional needs and expectations” and which ultimately result in a “customer journey – from the expectations they have before the experience occurs to the assessments they are likely to make when it’s over” (p. 1).
Pullman/Gross (2004)	“(…) occurs when a customer has any sensation or acquires knowledge from some level of interaction with the elements of a context created by a service provider. Experiences are inherently emotional and personal (…)” (p. 553).
Edwards-son/Enquist/Johnston (2005)	“(…) a service process that creates the customer’s cognitive, emotional, and behavioral responses, resulting in a mental mark, a memory” (p. 3).
Gentile/Spiller/Noci (2007)	“(…) originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer’s involvement at different levels (rational, emotional, sensorial, physical, and spiritual). Its evaluation depends on the comparison between a customer’s expectations and the stimuli coming from the interaction with the company and its offering in correspondence of the different moments of contact or touchpoints” (p. 397).
Meyer/Schwager (2007)	“Internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use, and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company’s products, services, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth” (p. 2).
Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009)	“(…) subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand’s design and identity, packaging, communications, and environments” (p. 53).
Grewal/Levy/Kumar (2009)	“(…) includes every point of contact at which the customer interacts with the business, product, or service. Customer experience management represents a business strategy designed to manage the customer experience” (p. 1).
Verhoef et al. (2009)	“[It] is holistic in nature and involves the customer’s cognitive, affective, emotional, social and physical responses to the retailer. This experience is created not only by those elements which the retailer can control (e.g., service interface (...)), but also by elements that are outside of the retailer’s control (e.g., influence of others (...))” and includes “the search, purchase, consumption, and after-sale phases of the experience, and may involve multiple retail channels” (p. 32).
Lemke/Clark/Wilson (2011)	“(…) the customer’s subjective response to the holistic direct and indirect encounter with the firm, including but not necessarily limited to the communication encounter, the service encounter and the consumption encounter” (p. 3).

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen zu Customer Experience

2.2 Theoretische Bezugspunkte von CEM aus Kundensicht

Da diese Arbeit das CEM aus einer integrierten Anbieter-Kunden Sicht betrachtet, werden im Folgenden zuerst theoretische Bezugspunkte von CEM aus Kundensicht und anschließend aus Anbietersicht vorgestellt. Aus Kundensicht werden gemäß den zwei Blickwinkeln auf die Customer Experience (Kundenerfahrung versus Kundenerlebnis), die im vorherigen Abschnitt vorgestellt wurden, die Theorien der Informationsverarbeitung und der phänomenologischen Wahrnehmung behandelt. Aus Anbietersicht werden ressourcenbasierte Theorien zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen vorgestellt. Dabei geht es auch um die Service-Dominant Logic (Vargo/Lusch 2004, 2008). Diese Theorie beschreibt eine neue Marktlogik und umfasst Ausführungen zum Kundenverhalten sowie ressourcenbasierte Ansätze. Ähnlich wie die Termini zu CEM und Customer Experience sind somit auch die zugrunde gelegten Theorien nicht frei von konzeptionellen Überschneidungen.

2.2.1 *Psychologische Theorie der Informationsverarbeitung*

Wie zuvor erläutert, kann die Customer Experience aus zwei theoretischen Blickwinkeln betrachtet werden, die im Deutschen durch das Begriffspaar Erfahrung versus Erlebnis beschrieben werden kann (Palmer 2010). Dazu schreiben Payne/Storbacka/Frow (2008) zusammenfassend: [While the former] „views customers being involved in a cognitive process of making a judgment on the basis of whether past, present or imagined future experiences are valuable for them” [Erfahrungssicht], [the latter] “emphasize[s] emotions and contextual, symbolic, and non-utilitarian aspects of consumption” [Erlebnissicht], where “value is considered to reside not in the object of consumption but in the experience of consumption” (Payne/Storbacka/Frow 2008, p. 87, siehe auch Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009).

Die Erfahrungssicht auf Customer Experience kann durch die psychologische Theorie der Informationsverarbeitung begründet werden. Dieser erstmals von Bettman (1979) eingeführte theoretische Ansatz („An Information Processing Theory of Consumer Choice”) beschreibt die Customer Experience als reflektierte und gemachte Erfahrung und dem damit verbundenen Wissen; das heißt als Resultat fortlaufender kognitiver Operationen. Kunden nehmen Touchpoints nicht nur wahr, sondern verarbeiten diese

Wahrnehmungen auch bewusst, indem sie Informationen speichern, bewerten und abrufen. In diesem Sinne gilt: „Experience is a consequence of not only what people think about but how they think about it“ (Tybout/Calder/Sternthal 1981, S. 74). Für die Konsumentenverhaltensforschung impliziert dies, dass der Kunde ständig bewusst bewertet, ob vergangene, aktuelle oder zukünftige Erlebnisse für sie werthaltig waren (Oliver 1999a). In andere Worten wird der Kunde als willentliches und kluges Entscheidungssubjekt verstanden, der die Werthaltigkeit einer Marke entlang dem Prozess der Bedürfniserkennung, der Informationssuche, der Alternativen-Betrachtung, dem Kauf und dem Wiederkauf ständig neu evaluiert (Payne/Storbacka/Frow 2008, Puccinelli et al. 2009; Ross 1979). Im Gegensatz zu rein stochastischen Modellen des Konsumentenverhaltens wird der Kunde als logischer Denker betrachtet, der seine Aktivitäten, und damit auch die Auseinandersetzung mit Touchpoints, auf eine Zielerreichung hin ausrichtet. Der Kunde entwickelt Entscheidungsregeln zur effektivsten Zielerreichung. Dafür sammelt und bewertet er Informationen entlang der Customer Journey und entscheidend darauf aufbauend, ob er die Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters (wieder) kauft oder nicht (Ross 1979). Diese Entscheidungsregeln werden in einem kognitiven System entwickelt, das verschiedene Einheiten umfasst, darunter die Gedächtniseinheit sowie die Verarbeitungseinheit, welche gemeinsam die gemachte Erfahrung des Kunden determinieren (Holbrook/Hirschman 1982).

Verschiedene etablierte Konzepte des Konsumentenverhaltens basieren auf der Theorie der Informationsverarbeitung. Das Konfirmation-Diskonfirmations Paradigma zur Entstehung von Kundenzufriedenheit beispielweise geht davon aus, dass der Kunde die Erfahrung der Customer Journey mit vorherigen Erwartungshaltungen abgleicht. Übertrifft die Erfahrung die Erwartungshaltung, so stellt sich ein Zustand der Konfirmation ein und der Kunde ist zufrieden (z.B., Bearden/Teel 1983; LaBarbera/Mazursky 1983; Oliver 1980; Oliver/DeSarbo 1988; Oliver/Swan 1989; Tse/Wilton 1988). Gängige Modelle der Dienstleistungsqualität werden ebenso der Theorie der Informationsverarbeitung zugeschrieben. Das bekannteste Modell von Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985) beispielsweise postuliert, dass Mundpropaganda, bisherige Erfahrungen sowie die persönlichen Ziele des Kunden als Informationen fungieren, auf Basis derer die Qualität einer Dienstleistung im Vorfeld der Dienstleistungserbringung beurteilt wird. Schließlich wird auch das Konzept „Kundennutzen“ der Theorie der Informationsverarbeitung zuge-

schrieben (Parasuraman 1997). Woodruff (1997) definiert den wahrgenommenen Kundennutzen wie folgt: “It is the the “customer’s perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer’s goals and purposes in use situations” (S. 142). Diese Definition verdeutlicht, dass der wahrgenommen Kundennutzen eine Folge der bewussten, verarbeiteten Erfahrung darstellt und dass der Kunde den Nutzen, den ein Anbieter generiert, zu verschiedenen Zeitpunkten beurteilt, „such as when making a purchase decision or when experiencing product performance after use“ (S. 141).

2.2.2 *Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung*

Die Erlebnisssicht auf Customer Experience kann durch die Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung theoretisch fundiert werden. Die akademische Gemeinschaft hat weitestgehend anerkannt, dass die informationstechnische Theorie des Konsumentenverhalten als wichtiger Bestandteil der Marketingforschung durch phänomenologische Wahrnehmungsmodelle signifikant erweitert werden kann (z.B. Allen/Machleit/Kleine 1992; Fournier 1991; Gentile/Spiller/Noci 2007; Havlena/Holbrook 1986; Holbrook 2000; Payne/Storbacka/Frow 2008). Als Begründer dieses theoretischen Blickwinkels haben Holbrook/Hirschman (1982) die noch immer vorherrschende Theorie der Informationsverarbeitung um zwei entscheidende Aspekte erweitert: Sie betonen die Rolle des eigentlichen Erlebens im Gegensatz zur erlernten, verarbeiteten Erfahrung sowie die direkten Emotionen, die mit dem eigentlichen Erlebnis einhergehen.

Die Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung beschreibt die Customer Experience als unmittelbares Erlebnis des Kunden, das heißt als die subjektiven Wahrnehmungen und Reaktionen auf unterschiedliche Touchpoints. Im Kern geht es bei diesen Modellen des Konsumentenverhaltens um die Gefühle, Fantasien und den Spaß, den Kunden in der direkten Interaktion mit Touchpoints erleben, beispielsweise während sie eine Werbung sehen, ein Produkt nutzen, oder einen Verkaufsraum betreten (Holbrook/Hirschman 1982; siehe auch Thompson/Locander/Pollio 1989). Die Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung legt nahe, dass Wahrnehmungen im unmittelbaren Erlebnis von Touchpoints eine wichtige Quelle des wahrgenommenen Kundennutzens darstellen (Payne/Storbacka/Frow 2008). Ein Kunde schätzt zum Beispiel die sensorische Stimulation durch Werbung und Events, das Gefühl der Neugierde, wenn er oder

sie mit einem Computer-Terminal interagiert, die aufkommenden Gedanken und Fantasien während des Besuchs eines Themenrestaurants oder das Austesten von Sportarten in den großen Flagship Stores von Nike oder Adidas. Es ist wichtig anzumerken, dass sich die Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung ursprünglich auf eher hedonistisch-orientierte Angebote wie Konzerte, Kunstausstellungen, Restaurants und Urlaubsreisen fokussierte. Holbrook (2000) erweitert diese Sichtweise jedoch und betont, dass jedes Konsumereignis auch ein herausragendes Kundenerlebnis darstellen kann. Beispielsweise bestimmen Zucker „süße Geschmackserlebnisse“, und ein Fernseher „humoristische und dramatische Erlebnisse“ (S. 180).

Das Konzept der Emotionen im Kontext der Konsumentenverhaltensforschung verdeutlicht nochmal den Unterschied zwischen den Theorien der Informationsverarbeitung und der phänomenologischen Wahrnehmung. Im Kontext der Informationsverarbeitung bezeichnen Emotionen gegenüber einer Marke einen Bewertungszustand auf einem unidimensionalen Kontinuum von Gefallen bis Missfallen, wohingegen bei der phänomenologischen Wahrnehmung Emotionen gegenüber einer Marke als multidimensionale und unmittelbare Reaktionen auf verschiedene Touchpoints angesehen werden. Die Emotionen als Resultat der Kundenerfahrung repräsentieren demnach nur eine kleine Teilmenge aller relevanten Emotionen, die durch phänomenologische Wahrnehmungsmodelle beschrieben werden (vgl. Holbrook/Hirschman 1982). Diese Aspekte umfassen multisensorische Sinneswahrnehmungen an Touchpoints sowie diverse Gefühle wie Liebe, Hass, Angst, Spaß, Langweile, Stolz, Ärger, Ekel, Sympathie, Lust, Ekstase, Gier, Schuld, Scham und Euphorie; sowie die aktivierende Erregung als solche (S. 137).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Theorie der Informationsverarbeitung den Kunden als rational-handelndes Entscheidungssubjekt betrachtet, während die Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung betont, dass Kunden ebenso fühlende, fantasievolle und unterbewusst handelnde Subjekte sind (Addis/Holbrook 2001).

2.3 Theoretische Bezugspunkte von CEM aus Anbietersicht

2.3.1 *Allgemeine Ressourcentheorie*

Die interdisziplinär angewandte allgemeine *Ressourcentheorie* ist eine der einflussreichsten theoretischen Rahmenkonzepte zur Erklärung dessen, wie Wettbewerbsvorteile entstehen und über die Zeit hinweg aufrechterhalten werden (Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014). Im Kern besagt die Ressourcentheorie, dass die Wettbewerbsposition eines Unternehmens durch ein Bündel an Ressourcen und unternehmerischen Fähigkeiten, die es besitzt und/oder aufgebaut hat, determiniert wird (Barney 1991; Wernerfelt 1984). Ressourcen bezeichnen dabei die materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände, die Unternehmen nutzen, um geeignete Marktstrategien zu identifizieren und umzusetzen (Barney/Hesterly 2012). Sie umfassen physische (z.B. Produktionsanlagen, Fuhrpark), finanzielle (z.B. Gewinnüberschüsse, Forderungen), mitarbeiterbezogene (z.B. Wissen und Motivation der Mitarbeiter) sowie organisatorische Ressourcen (z.B. Unternehmenskultur, Ziel- und Steuerungssysteme) (Barney/Hesterly 2012). Unternehmerische Fähigkeiten sind eine besondere Teilmenge organisatorischer Ressourcen (Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014) und bezeichnen sozial eingebettete Muster von Prozessen und Verhaltensweisen im Unternehmen, die nicht an Abteilungen gebunden sind und somit per Definition einen abteilungsübergreifenden Charakter aufweisen (Helfat/Lieberman 2002; Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014). Sie erlauben dem Unternehmen, andere Ressourcen im Unternehmen aufzubauen oder effektiv zu nutzen. Deren Zweck ist demnach die Produktivitätssteigerung anderer, komplementärer Ressourcen im Unternehmen (Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014; Makadok 2001). Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens entstehen dadurch, dass ein Unternehmen strategisch wertvollere Ressourcen besitzt und/oder diese durch unternehmerische Fähigkeiten besser als der Wettbewerb nutzen und verwerten kann (Peteraf/Barney 2003). Ein Unternehmen kann demnach seine Marktstrategie besser umsetzen, da es im Vergleich zum Wettbewerb über einzigartige, überlegene Ressourcen verfügt. Es wird ferner angenommen, dass die Einzigartigkeit dieser Ressourcen über die Zeit hinweg stabil bleibt, da Unternehmensressourcen nur schwer aufgebaut oder im Markt gehandelt werden können (Barney/Hesterly 2012). Nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen dem-

nach nicht nur dadurch, dass ein Unternehmen über wertvollere Ressourcen als die Konkurrenz verfügt, sondern auch dadurch, dass es für anderen Unternehmen schwierig oder kostspielig ist, solche Ressourcen zu imitieren (Barney/Hesterly 2012; Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014). Ressourcen sind dann wertvoll, wenn sie dem Unternehmen ermöglichen, Marktstrategien zu geringeren Kosten oder mit höheren Erfolgsaussichten zu implementieren als dies ohne die Existenz der entsprechenden Ressourcen der Fall wäre (Barney/Arikan 2001). Diese müssen jedoch auch selten im Markt vorzufinden sein. Wäre eine Ressource wertvoll, aber nicht selten im Markt vorzufinden, entstünde eine Wettbewerbsparität (Barney/Hesterly 2012). Wäre eine Ressource dagegen wertvoll und selten, aber nicht schwierig zu imitieren, wären Wettbewerbsvorteile wiederum nicht nachhaltig, sondern von nur begrenzter Dauer. Zusammengefasst führen Unternehmensressourcen also dann zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, wenn diese wertvoll, selten und nur schwer vom Wettbewerb zu imitieren sind (Barney/Clark 2007).

Gemäß der Ressourcentheorie und aufbauend auf dem in Abschnitt 2.1 vorgestellten, bisherigem Begriffsverständnis, kann das CEM als ein Bündel an Unternehmensressourcen verstanden werden, das dem Unternehmen ermöglicht, die Marktstrategie der ganzheitlichen Betrachtung aller Berührungspunkte (Touchpoints) (Grewal/Lewy/Kumar 2009; Meyer/Schwager 2007; Schmitt 2009) effektiv umzusetzen. In Kapitel 3 dieser Arbeit, das sich der empirisch fundierten Konzeptualisierung von CEM auf Basis von 52 Experteninterviews widmet, wird dieses theoretische Verständnis weiter verfeinert.

2.3.2 *Service-Dominant Logic*

Ein weiterer Erklärungsansatz zur theoretischen Fundierung von CEM bietet die Service-Dominant Logic (Vargo/Lusch 2004), die mittlerweile zu den meist zitierten theoretischen Erklärungsansätzen in der Marketingforschung zählt. Dieser theoretische Ansatz besagt im Kern, dass „Dienstleistung“ kein immaterielles Produkt, sondern vielmehr die allumfassende Wirtschaftslogik definieren sollte (Vargo/Lusch 2008).

Bevor Märkte durch eine zunehmende Globalisierung und signifikante technologische Fortschritte geprägt worden sind, betrachteten Forscher Dienstleistungen als immaterielle Produkte (Shostack 1977). „The greater the weight of intangible elements in a market entity, the greater will be the divergence from product marketing“ (S. 75). Angebote im Markt wurden als Kombinationen aus materiellen Produkten und immateriellen

Dienstleistungen betrachtet, die sich modular ergänzen. Während ein Auto beispielsweise einen größeren Anteil materieller Eigenschaften aufweist (das Auto und nicht der Transport stehen im Mittelpunkt), wird eine Flugreise primär mit immateriellen Eigenschaften verknüpft (der Transport und nicht das Flugzeug stehen im Mittelpunkt). Später entwickelten Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985) vier Schlüsselcharakteristika zur Definition von Dienstleistungen: Sie sind (1) heterogen und schlecht miteinander vergleichbar, (2) verderblich und nicht haltbar, (3) immateriell und (4) der Prozess der Produktion von Dienstleistungen kann nicht vom Konsum einer Dienstleistung getrennt werden. Diese Konzeptualisierung war in der Marketingforschung lange Zeit vorherrschend und die bekanntesten Modelle zur Dienstleistungsqualität (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, 1988, siehe Abschnitt 2.2.1) basieren auf diesen vier Charakteristika. Dieses Verständnis wandelte sich grundlegend durch die Einführung der Service-Dominant Logic, die sich als neue Marktlogik vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung und Komplexität von Märkten versteht. Dazu schreiben Bolton et al. (2004): "Dominant logics and disruptive technologies apparently evolve in the same way (...). This is not an abrupt emergence, because the underlying elements change gradually. Instead, there is usually a 'tipping point' that signals and validates a seemingly radical shift" (p. 18). Gemäß der Service-Dominant Logic ist eine Dienstleistung kein immaterielles Produkt sondern die Anwendung, der Austausch und die Integration von Ressourcen zum gegenseitigen Nutzen von Anbieter und Kunde (Vargo/Lusch 2004, siehe S. 2). Eine Dienstleistung stellt somit die Basis jedes sozialen und ökonomischen Austauschprozesses dar (Vargo/Akaka 2009). Die Service-Dominant Logic betont demnach die Dienstleistung als Prozess, als Akt des Handelns für eine andere und die eigene Marktentität (Vargo/Maglio/Akaka 2008). Die alte Goods-Dominant Logic hingegen sieht ökonomische Austauschprozesse als Produktion und Distribution von materiellen und immateriellen Vermögenswerten, wobei die Quelle des Kundennutzens in der Herstellung dieser Vermögenswerte liegt. Laut Service-Dominant Logic stellen Produktion und Distribution demnach nur Teilaspekte der eigentlichen Dienstleistung dar. Vargo/Akaka (2009) fassen den Unterschied zwischen Goods- und Service-Dominant Logic treffend zusammen: „We can serve but we cannot make services“ (S. 39).

Wie diese Ausführung zeigt, ist der Begriff Ressource auch in der Service-Dominant Logic von zentraler Bedeutung. Es wird dabei unterschieden zwischen operanden und

operanten Ressourcen. Operande Ressourcen sind primär statisch und materiell und müssen benutzt und verwertet werden, damit sie Nutzen stiften (z.B. Rohmaterialien, Maschinenparks) (Lusch/Vargo/O'Brien 2007). Operante Ressourcen hingegen sind dynamische, immaterielle, und erneuerbare Ressourcen, die anderen Ressourcen im Unternehmen nutzen und verwerten (z.B. unternehmerische Fähigkeiten, Unternehmenskultur, Wissen der Mitarbeiter). Operante und operande Ressourcen stehen im Fokus der Service-Dominant Logic und werden als primäre Quelle für Wettbewerbsvorteile angesehen (Edvardsson/Tronvoll/Gruber 2011). Vargo/Lusch (2004) sehen diese Annahme darin bestätigt, dass sich Unternehmen organisatorisch zunehmend nicht mehr funktional, sondern prozess-orientiert aufstellen. "Firms are shifting away from a functional marketing organization and toward a marketing process organization" (Vargo/Lusch 2004, p. 10). Das heißt, das im Unternehmen inhärente Wissen und die kollaborativen Fähigkeiten zum Austausch und zur Nutzung dieses Wissens für die Generierung von Marktangeboten begründen primär die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen (Moeller 2008; Schembri 2006), wohingegen operande Ressourcen nur Mittel zum Zweck sind.

Auch Kunden werden als operante Ressourcen betrachtet, die Angebote „ko-kreieren“ (Vargo/Akaka 2009; Vargo/Lusch 2004). Anstatt Kunden als reine Käufer und Konsumenten von hergestellten Vermögenswerten zu betrachten, rückt die Vorstellung in den Mittelpunkt, dass sie ihre eigenen Ressourcen (z.B. Fertigkeiten, Wissen, Geld, Zeit) verwenden, um Nutzen in Kooperation mit dem Anbieter zu kreieren. Der Kunde und der Anbieter werden zu „Ressourcen-Integratoren“ (Edvardsson/Tronvoll/Gruber 2011; Lusch/Vargo/Wessels 2008). Die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde ist demnach nicht mehr unilateral, sondern multilateral und stärker dialogorientiert (Aitken et al. 2006). Nach dieser Vorstellung kann es keinen Nutzen geben, ohne dass der Kunde die operanten Ressourcen des Anbieters in sein eigenes Leben integriert. Kundennutzen ist also nie „gekauft“, sondern immer „ko-kreiert“. "The roles of producers and consumers are not distinct" anymore (Vargo/Maglio/Akaka 2008, p. 146).

Diese Vorstellung, dass Kunden stets Ko-Kreatoren von nutzenstiftenden Angeboten sind, etablierte das Konzept „value-in-use“ im Gegensatz zu „value-in-exchange“. Der Nutzen eines Angebots wird immer durch den Kunden realisiert und ein Anbieter kann lediglich Nutzenangebote machen (Lusch 2007). Value-in-use "can only be realized by and in the context of the life of the customer – that is, customers are not value destroyers

(...), but rather value creators” (Lusch/Vargo/Wessels 2008, p. 12.). Angebote des Anbieters kreieren also selbst keinen Wert, solange diese nicht im weiteren Kontext des Kunden genutzt werden (Lusch/Vargo/Wessels 2008). Tabelle 2 fasst die vorgestellten Grundlagen der Service-Dominant Logic noch einmal zusammen.

„Alte“ Goods-Dominant Logic	„Neue“ Service-Dominant Logic
Produkte und Dienstleistungen sind Ergebnisse von Herstellungsprozessen und stellen die Basis ökonomischer Austauschprozesse dar	Die Dienstleistung als Prozess des Handelns für andere und die eigene Marktentität stellen die Basis ökonomischer Austauschprozesse dar
Operande Ressourcen als primäre Quelle zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen	Operande Ressourcen als primäre Quelle zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen
Unilaterales Marketing, Konsum	Multilaterales Marketing, Ko-Kreation
Value-in-exchange (Marketing to)	Value-in-use; value-in-experience (Marketing with)

Tabelle 2: Übersicht über die Grundlagen der Service-Dominant Logic

Gemäß der Service-Dominant Logic kann das CEM als eine operante Ressource betrachtet werden, welche den wahrgenommen Nutzen des Kunden optimieren soll. Der wahrgenommene Kundennutzen kann jedoch nur durch den Kunden im Verlauf der Kunden-Anbieter Beziehung beurteilt werden (value-in-use, manchmal auch value-in-experience genannt, siehe Schembri 2006; Helkkula/Kelleher/Pihlström 2012). Angebote eines Anbieters sind nur Mittel zum Zweck. Der Kunde muss jedoch noch immer lernen, diese im Hinblick auf seine persönlichen Ziele, Nutzungssituationen und Verhaltensweisen effektiv zu nutzen (Vargo/Lusch 2004, siehe S. 11), was letztlich den value-in-experience determiniert. Der unternehmerische Fokus auf Customer Experiences, vor allem die Erfahrungssicht auf die gesamte Customer Journey, beinhaltet demnach, dass das Unternehmen betrachtet, wie sich verschiedene Touchpoints in den Nutzungskontext des Kunden einfügen. Das CEM soll dahingehend die wahrgenommene „value-in-experience“ über die gesamte Customer Journey bewusst beeinflussen und optimieren. Baron/Harris (2008) fassen diesbezüglich zusammen: „the notion of customer experience is central to current debates on (...) the service-dominant logic of marketing and

interdisciplinary approaches to service (Baron/Harris 2008). In Kapitel 3 dieser Arbeit wird die Fundierung von CEM durch die Service-Dominant Logic weiter verfeinert.

2.4 Stand der Forschung zum Themenkomplex CEM

2.4.1 *Stand der Forschung aus Kundensicht*

Die bisherige Forschung zu Customer Experience ist stark fragmentiert und umfasst folgende Marketingbereiche: (1) Produktnutzung, (2) Dienstleistungen, (3) Onlineverhalten, (4) Einkauf und (5) Markenwahrnehmung. Im Folgenden werden zu jedem dieser Marketingbereiche ausgewählte Customer Experience Studien vorgestellt.

Produktnutzung. Dieser Forschungszweig betrachtet die Customer Experience als direkte Konsequenz der Produktnutzung (z.B. Hoch 2002; Hoch/Deighton 1989; Murray/Bellman 2010). Diese Studien basieren auf der Theorie der Informationsverarbeitung und betrachten die Produktnutzung als „erlernte“ Erfahrung des Kunden, die durch bestimmte Marketingmaßnahmen wie Werbung, Übung an kostenlosen Produktproben (siehe auch Hoch/Ha 1986; Kempf/Smith 1998) und durch Ausbildungsmaßnahmen am Kunden (bspw. durch Workshops und Events) gesteuert und beeinflusst werden kann.

Dienstleistungen. Dieser Forschungszweig betrachtet die Customer Experience als Konsequenz der Dienstleistungserbringung an verschiedenen Touchpoints und stützt sich somit auf das „alte“ Verständnis von Dienstleistungen als immaterielle Produkte. Dienstleistungserlebnisse beziehen sich dabei sowohl auf utilitaristische Angebote wie Finanzdienstleistungen (z.B. Berry/Wall/Carbone 2006; Grace/O’Cass 2004; Verhoef/Antoniades/de Hoog 2004) also auch auf hedonistisch-orientierte Angebote wie Touristenattraktionen und Sporterlebnisse, bspw. Wildwasserfahrten (Arnould/Price 1993; Grove/Fisk 1997; Poulsson/Kale 2004; Pullman/Gross 2004). Diese Forschungsbeiträge untersuchen primär die Determinanten herausragender Dienstleistungserlebnisse wie zum Beispiel die wahrgenommene Qualität der Dienstleistungserbringung; die narrative Struktur der Dienstleistungserbringung, die einen emotionalen Höhepunkt aufweisen soll; die physische Umgebung der Dienstleistungserbringung; die wahrgenommene Qualität der Dienstleistungsmitarbeiter; sowie das soziale Umfeld während der Dienstleistungserbringung (z.B. Mitbesucher einer Touristenattraktion).

Onlineverhalten. Dieser Forschungszweig untersucht, wie die Nutzung von Internetauftritten, bspw. e-Commerce oder Markenforen (Ding et al. 2010; Novak/Hoffman/Yung 2000; Schouten/McAlexander/Koenig 2007), mobilen Applikationen (Sarmiento/Patricio 2010) und interaktiven Computerterminals (Thuring/Mahlke 2007) so gestaltet werden kann, dass daraus herausragende Onlineerlebnisse werden. Die drei Studien zur Internetnutzung sind empirischer Natur und stützen sich auf die Flow Theory, die besagt, dass Onlineerlebnisse dann herausragend sind, wenn sie einen mentalen Zustand der völligen Vertiefung und des restlosen Aufgehens in dieses Erlebnis hervorrufen (Novak/Hoffman/Yung 2000). Flow-Erlebnisse sind ein Zustand genau zwischen Überforderung (Angst) und Unterforderung (Langweile) und können somit aufgrund der Betonung unmittelbarer Emotionen, die der Touchpoint „Internetauftritt“ hervorruft, theoretisch der phänomenologischen Kundenwahrnehmung zugeschrieben werden (Csikszentmihalyi 1991). Die restlichen Studien untersuchen primär konzeptionell die Determinanten von herausragenden Onlineerlebnissen, wie beispielsweise die wahrgenommene Qualität der Interaktions-Schnittstelle, der wahrgenommene funktionale Nutzen sowie die ästhetische Gestaltung entsprechender Online-Touchpoints.

Einkauf. Im Kontext des Touchpoints „Handelsfläche“ untersuchen Studien ebenfalls die Determinanten für herausragende Einkaufserlebnisse (Arnold et al. 2005; Grewal/Levy/Kumar 2007; Jones 1999; Verhoef et al. 2009). Beispielhaft seien die emotionalen Reaktionen auf die sensorische Gestaltung von Einzelhandelsflächen, die kognitive Evaluierung der Produktauswahl, die Wahrnehmung des Personals sowie die Sauberkeit der Einzelhandelsflächen genannt. Dieser Forschungszweig stellt somit sowohl Bezüge zur Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung als auch zur Theorie der Informationsverarbeitung her und erkennt somit die Zweidimensionalität des Konzepts Customer Experience an. Die Arbeiten von Jones (1999) und Arnold et al. (2005) sind zwei Studien aus diesem Forschungszweig, die nicht rein konzeptioneller Natur sind, sondern die „Critical Incident Technik“ benutzen. Dabei wird eine bestimmte Anzahl an Probanden gebeten, über ihre wichtigsten Erlebnisse beim Einkauf zu berichten, woraus dann die Determinanten und Erfolgsfaktoren herausragender Einkaufserlebnisse abgeleitet werden.

Markenwahrnehmung. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) und Gentile/Spiller/Noci (2007) beschreiben Customer Experience als die Wahrnehmung von Marken und beziehen sich theoretisch auf die phänomenologische Wahrnehmung (Erlebnissicht auf Customer Experience). Im Gegensatz zu vielen anderen vorgestellten Customer Experience Studien, welche die Determinanten von Customer Experiences untersuchen, betrachten diese beiden Studien die Dimensionalität von Markenerlebnissen. Die Studie von Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) ist besonders erwähnenswert, da sie die einzige Studie darstellt, die zur Marketingforschung ein empirisches Messinstrument zu den Wirkungsweisen von CEM beiträgt. Das entsprechende Konstrukt *Brand Experience* wird dabei wie folgt definiert: "(...) subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related [touch-points]" (S. 53). Diese vielbeachtete Studie kann demnach als zentrale Operationalisierung der phänomenologischen Wahrnehmung und damit der Erlebnissicht auf das Konzept Customer Experience verstanden werden. Die Studie zeigt, dass Markenerlebnisse einen positiven Einfluss auf Kundenzufriedenheit und –loyalität ausüben.

Customer Experience im ganzheitlichen Kontext. Zwei Studien aus der Customer Experience Forschung können keinem speziellen Marketingbereich zugeordnet werden und betrachten das Konzept Customer Experience somit aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus. Puccinelli et al. (2009) betrachtet konzeptionell verschiedene Konsumentenverhaltenstheorien, die während der Vorkauf-, Kauf-, und Nachkaufphase des Kunden eine entscheidende Rolle spielen; beispielsweise Ziele, Wissensschemata, Informationsverarbeitung, Gedächtnis, Einstellung des Kunden etc. Lemke/Clark/Wilson (2011) wiederum bauen empirisch auf die Critical Incident Technik und entwickeln ein ganzheitliches Modell für „Customer Experience Qualität“, das die value-in-use (siehe Service Dominant Logic, Abschnitt 2.3.2) in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Die Autoren haben den Begriff „Customer Journey“ in der Marketingforschung entscheidend mitgeprägt. Das Modell selbst ist jedoch rein konzeptionell und eignet sich nicht als empirisches Messinstrument zu den Wirkungsweisen von CEM beim Kunden.

2.4.2 *Stand der Forschung aus Anbietersicht*

Wissenschaftliche Literatur, die das CEM als primären Untersuchungsgegenstand aus Anbietersicht behandelt, ist eher selten vorzufinden. Die wenigen vorhandenen Studien

beschränken sich auf den Dienstleistungskontext und stellen Blueprinting-Methoden zum Design von Dienstleistungserlebnissen vor und untersuchen entsprechende organisatorische Voraussetzungen. Diese Arbeiten basieren auf einzelnen Fallstudien und beziehen sich theoretisch auf die Prämissen der Service-Dominant Logic (siehe Abschnitt 2.3.2 der vorliegenden Arbeit).

Hinsichtlich dem Design von Dienstleistungserlebnissen (Edvardsson/Enquist/Johnston 2005; Patricio et al. 2011; Zomerdijs/Voss 2010) soll exemplarisch die Studie von Patricio et al. (2011) vorgestellt werden (siehe auch Patricio/Fisk/Falcao e Cunha 2008), die das Thema am fundiertesten und ausführlichsten behandelt. Die Autoren stellen die Designmethode „Multilevel Service Design“ vor, die aus drei Schritten besteht. In einem ersten Schritt soll die sogenannte „Value Constellation Experience“ untersucht werden, das bedeutet, alle Aktivitäten des Kunden, die mit dem potentiellen Dienstleistungsangebot des Anbieters zusammenhängen (z.B. Autokauf). In einem zweiten Schritt soll die eigentliche „Service Experience“ des Anbieters (z.B. Finanzdienstleistung zur Finanzierung des Autokaufs) als eine Teilmenge der Value Constellation Experience dargestellt und als Geschäftsmodell designt werden. Die Darstellung und das Design dieser Service Experience umfasst alle Touchpoints des Kunden mit dem Anbieter (siehe auch Frow/Payne 2007; Zomerdijs/Voss 2010). In einem dritten Schritt sollen die einzelnen Touchpoints der Service Experience designt werden (z.B. persönliche Beratung in der Filiale des Finanzdienstleisters oder Informationssuche im Internet).

Die auf Basis einzelner Fallstudien identifizierten, organisatorischen Voraussetzungen zum Design von Dienstleistungserlebnissen (Frow/Payne 2007; Kworntnik/Thompson 2009; Zomerdijs/Voss 2010) lassen sich in vier Bereiche klassifizieren: (1) spezielle Marktforschungsansätze, die geeignet sind, die Customer Experience zu untersuchen und darzustellen (z.B. ethnographische Methoden der Kundenbeobachtung; Neurologische Ansätze zur Messung der emotionalen Reaktion auf Touchpoints), (2) die organisatorische Anpassung des Unternehmens zum Design von Customer Experience (z.B. abteilungsübergreifende Kundeninformationssysteme; Aufbau einer eigenständigen, strategischen Abteilung zum Customer Experience Design), (3) Personalmanagement (z.B. Motivierung von Mitarbeitern mit Kundenkontakt stets auf herausragende Kundenerlebnisse zu achten; interdisziplinäre Designteams) sowie (4) das Kundenmanagement (z.B. Kundensegmentierung anhand des Lebenszykluses des Kunden).

2.5 Fazit zum Stand der Forschung und Ableitung von Forschungsfragen

Der Literaturüberblick demonstriert, dass aus Kundensicht eine Reihe von Forschungsarbeiten die Determinanten, Dimensionen und Auswirkungen von Customer Experience in unterschiedlichen Marketingbereichen (Produktnutzung, Dienstleistungen, Onlineverhalten, Einkauf, Markenwahrnehmung) untersuchen und dabei wichtige Erkenntnisgewinne erzielt haben. Aus Anbietersicht haben bisherigen Forschungsarbeiten das Design von Customer Experience im Dienstleistungsbereich untersucht und dabei klassische Blueprinting-Methoden erweitert. Dennoch bleiben grundlegende Fragen bisher unbeantwortet. Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, durch die Beantwortung der im Folgenden dargestellten Forschungsfragen einen Beitrag zur CEM Forschung zu leisten.

Wie im vorherigen Abschnitt deutlich wurde, ist die Customer Experience als Bezugsobjekt von CEM in der Marketingforschung bereits ausgiebig behandelt worden. Dabei zeigt sich jedoch, dass diese Beiträge stark über verschiedene Marketingbereiche fragmentiert und in den meisten Fällen von konzeptioneller Natur sind. Die wissenschaftliche Literatur hingegen, die das CEM aus Anbietersicht als eigenständigen Untersuchungsgegenstand behandelt, ist eher selten, beschränkt sich auf den Dienstleistungsbereich und baut auf einzelnen Fallstudien auf.

Die wenigen in Abschnitt 2.1 vorgestellten Definitionen zu CEM sind entweder Randnotizen in der Untersuchung von Customer Experience als vermeintliches Bezugsobjekt (Grewal/Lewy/Kumar 2009; Verhoef et al. 2009) oder entstammen aus eher praxisorientierten Beiträgen (Berry/Carbone/Haeckel 2002; Schmitt 2009). Ferner zeigt die bisherige Forschung, dass der organisatorische Geltungsbereich dieses Konzepts nicht klar dargestellt und theoretisch fundiert ist. Vielmehr sind seit der Einführung der „Erlebnisökonomie“ durch Pine/Gilmore (1998) eine Vielzahl an Praxisbeiträgen zum Thema CEM erschienen. Es fehlt somit an Forschung, die das CEM als anbieterseitiges Untersuchungsobjekt behandelt, das Konzept theoretisch und empirisch fundiert und somit die Eignung von CEM als eigenständiges, allgemeines Marketingkonzept erörtert. So ist es auch nicht verwunderlich, dass 93% aller befragten Unternehmen, die das CEM verfolgen, Zweifel über dessen effektive Ausgestaltung äußern (Temkin Group 2012). Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet deshalb:

Forschungsfrage 1: Was stellt CEM dar und wie gestaltet es sich in Unternehmen?

Darüber hinaus scheint CEM ein äußerst komplexes Managementkonzept zu sein, das einer Vielzahl von Marketingkontexten zugeschrieben wird. Auf der einen Seite ist die eigentliche Forschung zum CEM Konzept beschränkt auf den Dienstleistungsbereich. Auf der anderen Seite jedoch ist die Forschung zu Customer Experience stark fragmentiert und umfasst folgende Marketingbereiche: Produktnutzung, Dienstleistungen, Onlineverhalten, Einkauf und Markenwahrnehmung. Die Integration des bestehenden Literaturstandes zu einer allgemeinen Definition macht es deshalb erforderlich, eine neue, einfache und verallgemeinerbare Perspektive einzunehmen, welche die Komplexität des Phänomens CEM reduzieren kann (MacInnis 2011, siehe S. 146). Bei der Entwicklung von allgemeinen Managementkonzepten ist es jedoch wichtig, die organisatorischen Rahmenbedingungen und die Grenzen deren Anwendbarkeit zu bestimmen (Edmondson/McManus 2007). Ansonsten bleibt die praktische Relevanz solcher Konzeptualisierungen limitiert, da der Manger keine Anknüpfungspunkte zur spezifischen Umsetzung findet. Deshalb lautet die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Forschungsfrage 2: Ist das CEM über den Dienstleistungsbereich hinaus verallgemeinerbar und wenn ja, welche Kontingenzfaktoren beeinflussen die Ausgestaltung von CEM in Unternehmen?

Schließlich scheint das Konzept CEM starke Überschneidungen zu bestehenden marktorientierten Managementkonzepten aufzuweisen. Blocker et al. (2011), Day (2011), und Karpen/Bove/Lukas (2012) beispielsweise deuten an, dass das Konzept der Marktorientierung dahingehend erweitert werden muss, dass die Firma nicht einzelne Produkte und Dienstleistungen, sondern die gesamte Customer Experience von Vorkauf bis Nachkauf als Grundlage marktorientierter Entscheidungen betrachten sollte. Mit Hinblick auf das Customer Relationship Management differenzieren Meyer/Schwager (2007) beide Konzepte wie folgt: Während das Customer Relationship Management die Sammlung und effektive Nutzung historischer Marktdaten beinhaltet, zielt das CEM auf die Sammlung und effektive Nutzung von Daten darüber, wie Kunden in Echtzeit auf verschiedene Berührungspunkte mit der Firma oder der Marke reagieren. Payne/Frow (2005) hingegen sehen diese beiden Aufgaben im Customer Relationship Management vereint. Diese Überschneidungen werden auch in der Praxis deutlich. So fragt die Management-Blogosphäre etwa: „Ist das CEM das neue Customer Relationship Management?“ (Davey 2012). Eine fundierte und klare Konzeptualisierung von CEM macht es deshalb nötig,

die Schnittstellen zu verwandten marktorientierten Managementkonzepten offen zu legen. Deshalb lautet die dritte Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Forschungsfrage 3: Wie grenzt sich das CEM von Marktorientierung und dem Customer Relationship Management ab?

Der Literaturüberblick hat weiterhin ergeben, dass bis auf eine Ausnahme (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009) die Forschung noch nicht die Erfolgsauswirkungen von CEM empirisch nachgewiesen hat. Diese Frage ist jedoch von hoher Relevanz, da das Angebot von Customer Experiences mitunter mit hohen Kosten verbunden sein kann (Verhoef et al. 2009) und Manager deshalb Messinstrumente zur Bestimmung der Erfolgsauswirkungen von CEM benötigen (Marketing Science Institute 2014). Die Erfolgsauswirkungen von CEM empirisch nachzuweisen, setzt ein umfassendes theoretisches Verständnis über die Wirkungsweisen des Marketingkonzepts beim Kunden voraus sowie die Entwicklung darauf aufbauender empirischer Messinstrumente. Das Konstrukt Brand Experience (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009) leistet diesbezüglich bereits einen wichtigen Erkenntnisgewinn. Jedoch baut diese Studie auf der Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung auf und beschreibt Customer Experience als herausragendes, emotionales Erlebnis einer Marke. Der Literaturüberblick hat jedoch gezeigt, dass Forscher CEM auch mit der bewussten Planung und dem Design von herausragenden Customer Journeys in Verbindung bringen (Lemke/Clark/Wilson 2011; Patricio et al 2011; Verhoef et al. 2009). Aufbauend auf der Theorie der Informationsverarbeitung beschreibt die Customer Journey die reflektierte, verarbeitete Erfahrung mehrerer Touchpoints im Zeitablauf von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase. Da sich die bisherige Forschung zu diesem Teilaspekt von CEM jedoch auf die Anbieterperspektive fokussierte, bestehen keine Erkenntnisse über die Wirkungsweisen von „gut designten“ Customer Journeys, mit anderen Worten, wie sich eine Customer Journey Experience (wahrgenommene Valenz der Customer Journey) aus Kundensicht darstellt. Deshalb lautet die vierte Forschungsfrage:

Forschungsfrage 4: Wie lässt sich Customer Journey Experience konzeptualisieren und operationalisieren?

Um die Erfolgsauswirkungen von CEM aus der Perspektive der Planung und des Designs von Customer Journeys (Erfahrungssicht auf Customer Experience) empirisch nachzuweisen, lautet die fünfte Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Forschungsfrage 5: Welche kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen besitzt Customer Journey Experience?

Entsprechend des Mangels an Operationalisierungen zur Erfahrungssicht auf Customer Experience, steht eine integrierte Betrachtung der beiden Blickwinkel auf Customer Experience (Erlebnis versus Erfahrungssicht, siehe Abschnitt 2.2) bisher noch aus. Dementsprechend fordert das Marketing Science Institut (2014) bereits kombinierte Messansätze, um alle Facetten der „Total Customer Experience“ integriert beleuchten zu können. Eine solche integrierte, empirische Betrachtung beider theoretischen Sichtweisen kann das Verständnis der Erfolgsauswirkungen von CEM weiter ausdifferenzieren und somit einen Beitrag zur Formulierung effektiver CEM Strategien leisten. Deshalb lautet die sechste Forschungsfrage dieser Arbeit:

Forschungsfrage 6: Wie wirken Customer Journey Experience und Brand Experience im Zusammenspiel auf den Kunden?

Diese sechs Forschungsfragen werden in der vorliegenden Arbeit in zwei empirischen Studien behandelt, die in Kapitel 3 und 4 vorgestellt werden. Die Abbildung 2 fasst die sechs Forschungsfragen in einer graphischen Übersicht zusammen.

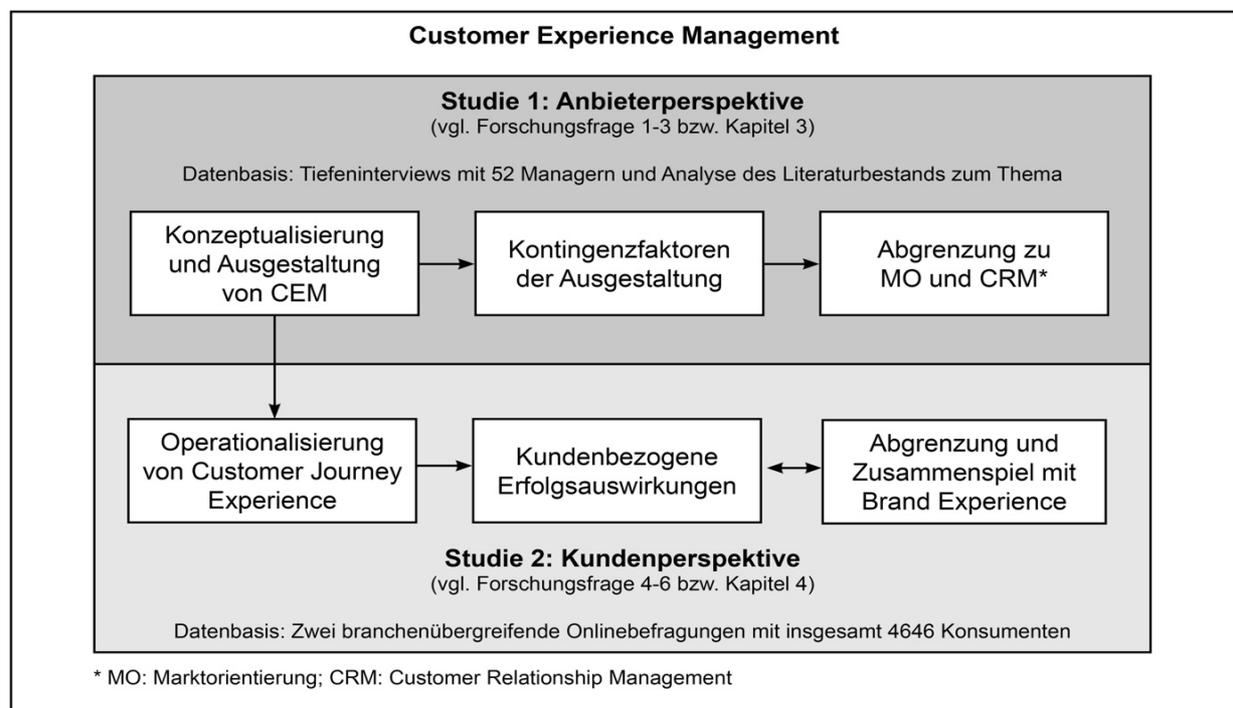


Abbildung 2: Übersicht über die Forschungsfragen der Arbeit

3 Konzeptualisierung, Kontingenzfaktoren und Abgrenzung von CEM

Das dritte Kapitel dieser Arbeit ist in Form eines wissenschaftlichen Arbeitspapiers gegliedert und hat zum Gegenstand, CEM zu konzeptualisieren, Kontingenzfaktoren für dessen optimale Ausgestaltung abzuleiten und auf Basis der Ergebnisse das CEM von verwandten marktorientierten Managementkonzepten abzugrenzen (Marktorientierung und Customer Relationship Management). Ziel dieses Kapitels ist es somit, die in Abschnitt 2.5 formulierten Forschungsfragen 1 bis 3 zu beantworten. Die empirische Grundlage hierfür liefern Experteninterviews mit 52 Managern aus unterschiedlichen B2C-Industrien, die das CEM in ihrer Firma verantworten und vorantreiben, sowie die Analyse des bestehenden Literaturbestands. Beide Datenquellen werden in einem Grounded Theory Verfahren zur Analyse qualitativer Textdaten miteinander vereint.

3.1 Einleitung

Die Marketinglandschaft ist heute einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Märkte sind in den letzten Jahren zunehmend theoretische Artikel erschienen, die das Selbstverständnis des Marketing hinterfragen. Übereinstimmend besagen diese Artikel, dass die Rolle des Marketing innerhalb des Unternehmens deutlich verstärkt werden muss, um besser und schneller auf unterschiedlichste Marktentwicklungen reagieren zu können. Beispielhaft seien der zunehmende Anspruch von Konsumenten auf Mitgestaltung und Mitbestimmung (Achrol/Kotler 2012), die Anzahl neuer, digitaler Touchpoints (i.e. Berührungspunkte) zwischen Kunden und Anbietern (Day 2011), das noch ungenutzte Potential von Big Data (Tirunilalai/Tellis 2014) sowie die Notwendigkeit der ständigen Erneuerung von Geschäftsmodellen in immer dynamischeren Märkten (Webster/Lusch 2013) genannt.

Interessanterweise wird in diesen Beiträgen häufig Bezug auf den Begriff Customer Experience genommen. Der strategische Fokus eines Unternehmens auf das Gesamterlebnis seiner Zielgruppen, das Management von Customer Experiences (Schmitt 2003), soll Unternehmen dabei helfen, den Kunden an den Schnittstellen komplexer Marktstrukturen wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken (Achrol/Kotler 2012). Dadurch soll die

Geschäftsentwicklung anpassungsfähiger (Day 2011) und letztlich ein zeitgemäßes Marketingkonzept etabliert werden (Webster/Lusch 2013). Auch die Unternehmenspraxis weist ein starkes Interesse am CEM auf. Seit dem einflussreichen Artikel von Pine/Gilmore (1998) zur "Experience Economy" geben zahlreiche Handbücher Empfehlungen in Richtung CEM (z.B. Berry/Carbone/Haeckel 2002; Meyer/Schwager 2007). Eine Panelbefragung zur Rolle des Marketing hat zudem ergeben, dass bis 2016 in 89% aller befragten Unternehmen CEM die Hauptrolle im Marketing spielen wird. Im Jahr 2010 waren es im Vergleich nur 36% (Gartner 2014). Eine andere Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass die 1000 global innovativsten Unternehmen CEM als wichtigstes Unternehmensattribut wahrnehmen (Jaruzelski/Loehr/Holman 2011). Steve Cannon, Geschäftsführer von Mercedes Benz USA, geht sogar so weit und behauptet, CEM sei das neue Marketing (Tierney 2014).

Trotz dieses regelrechten Hypes ist bislang unklar, was genau CEM darstellt, obwohl verschiedene Forschungszweige Bezug zu diesem marktorientierten Managementkonzept nehmen. Wie in Abbildung 3 dargestellt, lassen sich diese Forschungszweige in drei Kategorien fassen: (1) Forschung zum Konzept Customer Experience, das heißt, dem Bezugsobjekt von CEM (siehe Abschnitt 2.3); (2) Forschung zum eigentlichen CEM Konzept (siehe Abschnitt 2.4) sowie (3) Forschung zu marktorientierten Managementkonzepten und dem Marketingkonzept als solches, die vereinzelt und ohne nähere Betrachtung Bezüge zu den Konzepten Customer Experience und CEM herstellen. Diese Übersicht listet pro Forschungszweig die wichtigsten und hochwertigsten Studien auf (gemäß dem Ranking von Marketingzeitschriften durch den Verband deutscher Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.; Die Abschnitte 2.4.1 und 2.4.2 dieser Arbeit beinhalten eine ausführliche Zusammenstellung bisheriger Forschungsarbeiten zu Customer Experience und CEM). Es ist wichtig anzumerken, dass die bisherige Forschung die Customer Experience als vermeintliches Bezugsobjekt von CEM.

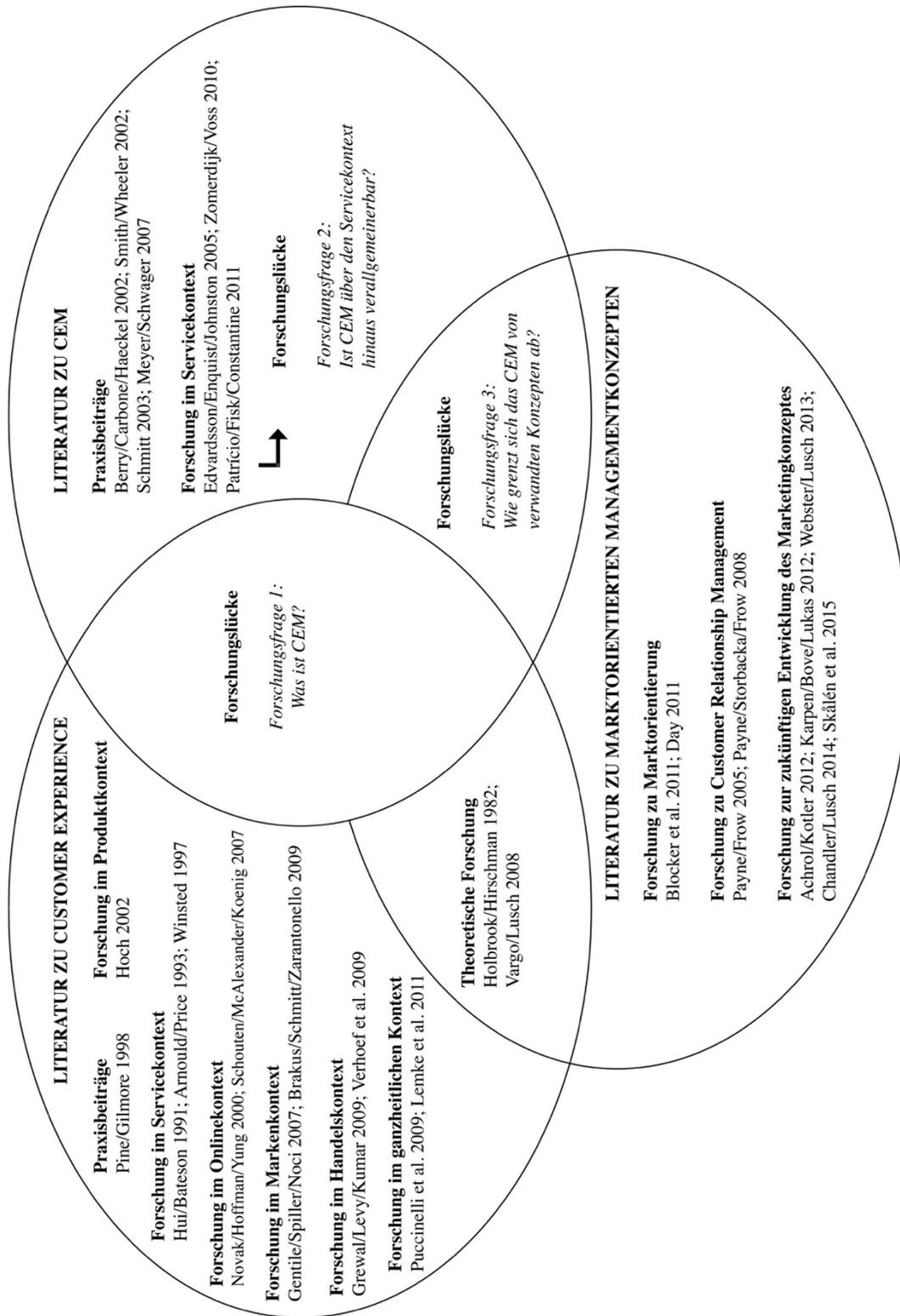


Abbildung 3: Übersicht der Forschungslücken und –fragen (Studie 1)

bereits ausgiebig behandelt hat, während es wissenschaftliche Literatur zu CEM hingegen eher wenig gibt. Die wenigen vorhandenen Studien beschränken sich auf Blueprinting-Methoden zum Design von Dienstleistungserlebnissen (z.B. Patricio et al. 2011) und beziehen sich dabei auf die Prämissen der Service Dominant Logic (Vargo/Lusch 2004). Vielmehr sind seit der Einführung der „Erlebnisökonomie“ durch Pine/Gilmore (1998) eine Vielzahl an Praxisbeiträgen zum Thema CEM erschienen, die nicht wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen liefern. Es fehlt an Forschung, die das CEM in den Kontext bestehender Marketingliteratur positioniert, dessen theoretische Grundlagen und Kontingenzfaktoren untersucht und somit schließlich die Eignung von CEM als eigenständiges Konzept erörtert. So ist es auch nicht verwunderlich, dass 93% aller befragten Unternehmen, welche das CEM verfolgen, Zweifel über dessen effektive Implementierung äußern (Temkin Group 2012). In der vorliegenden Studie wird diese Forschungslücke adressiert und die folgende Forschungsfrage gestellt: Was stellt CEM dar und wie gestaltet es sich in Unternehmen?

Darüber hinaus scheint CEM ein äußerst komplexes Managementkonzept zu sein, das einer Vielzahl von Marketingkontexten zugeschrieben wird. Einerseits ist die eigentliche Forschung zum CEM Konzept beschränkt auf den Dienstleistungsbereich. Andererseits jedoch ist die Forschung zu Customer Experience stark fragmentiert und umfasst folgende Marketingbereiche: Produkt, Dienstleistung, Online, Einkauf und Marken (siehe Abbildung 3). Die Integration des bestehenden Literaturstandes macht es deshalb nötig, eine neue, einfache und verallgemeinerbare Perspektive einzunehmen, welche die Komplexität des Phänomens CEM reduzieren kann (MacInnis 2011, siehe S. 146). Dementsprechend rufen Wissenschaftler bereits zu Forschung auf, die das Konzept CEM unabhängig der Produkt/Service Dichotomie und bestimmter Industriekontexte erfasst (Marketing Science Institute 2012; Verhoef et al. 2009). Um diesen Forschungsauftrag zu folgen, lautet die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Studie: Ist das CEM über den Servicekontext hinaus verallgemeinerbar und wenn ja, welche Kontingenzfaktoren beeinflussen die Ausgestaltung von CEM in Unternehmen?

Schließlich scheint das CEM Konzept starke Überschneidungen zu bestehenden marktorientierten Managementkonzepten aufzuweisen. Blocker et al. (2011), Day (2011), und Karpen/Bove/Lukas (2012) beispielsweise deuten an, dass das Konzept der Marktorientierung dahingehend erweitert werden muss, dass die Firma nicht einzelne Produkte

und Services, sondern die gesamte Customer Experience von Vorkauf bis Nachkauf als Grundlage marktorientierter Entscheidungen betrachten sollte. Mit Hinblick auf das Customer Relationship Management differenzieren Meyer/Schwager (2007) beide Konzepte wie folgt: Während das Customer Relationship Management die Sammlung und effektive Nutzung historischer Marktdaten beinhaltet, zielt das CEM auf die Sammlung und effektive Nutzung von Daten darüber, wie Kunden in Echtzeit auf verschiedene Berührungspunkte mit der Firma oder der Marke reagieren. Payne/Frow (2005) hingegen sehen diese beiden Aufgaben im strategischen CEM vereint. Diese Überschneidungen werden auch in der Praxis deutlich. So fragt die Management-Blogosphäre beispielsweise: „Ist das CEM das neue Customer Relationship Management?“ (Davey 2012). In ähnlicher Weise beziehen sich aktuellere Beiträge zur Zukunft des Marketingkonzepts auf das CEM und beschreiben es – ohne weitere Konzeptualisierung – als neuen, zentralen Ansatz zur Implementierung eines zeitgemäßen Marketingkonzeptes (z.B. Achrol/Kotler 2012; Webster/Lusch 2013). Eine fundierte Untersuchung von CEM erfordert es deshalb, die Schnittstellen zu verwandten marktorientierten Managementkonzepten offen zu legen. Deshalb lautet die dritte und letzte Forschungsfrage dieser Studie: Wie grenzt sich das CEM von den verwandten Managementkonzepten Marktorientierung und Customer Relationship Management ab?

Um diese drei Forschungsfragen der Konzeptualisierung, Verallgemeinerung und Abgrenzung von CEM wissenschaftlich fundiert zu beantworten, wurde ein explorativer Grounded Theory Ansatz gewählt (Edmondson/McManus 2007). Dieser Ansatz beinhaltet die Integration von (1) Tiefeninterviews mit 52 Topmanagern, die das Thema CEM in ihrem Unternehmen verantworten oder vorantreiben und (2) ergänzender Literatur, die entsprechende Bezüge zum CEM herstellt (Strauss/Corbin 1998). Vor dem Hintergrund der Forschungslücken und –fragen (siehe Abbildung 3) leistet die vorliegende Studie drei zentrale Beiträge zur aktuellen Marketing- und CEM-Forschung.

Erstens führt sie ein Rahmenkonzept zu CEM ein, das verallgemeinerbar ist und somit über verschiedene Industrien und Marketingkontexte hinweg Anwendung finden kann. Dieses Rahmenkonzept umfasst folgende drei Dimensionen: (1) die kulturelle Orientierung auf Customer Experience, (2) strategische Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience sowie (3) unternehmerische Fähigkeiten zur ständigen Erneuerung von Customer Experience. Dieses dreidimensionale Rahmenkonzept basiert auf

dem theoretischen Erklärungsansatz der hierarchischen Komposition operanter Firmen-Ressourcen (Madhavaram/Hunt 2008). Dieser Ansatz integriert drei verschiedene Theorieansätze: Die Service-Dominant Logic (Vargo/Lusch 2004), die ressourcenbasierte Sicht des Marketing (Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014) sowie die Theorie der Unternehmensdynamik (Eisenhardt/Martin 2000).

Zweitens leistet die Studie einen Beitrag zur aktuellen Forschung, indem sie empirisch fundiert die relevanten Kontingenzfaktoren des verallgemeinerbaren CEM Verständnisses herausarbeitet. Gemäß dem Grounded Theory Ansatz basiert das eingeführte Rahmenkonzept auf dem Runterbrechen und der Zusammenfassung industrieübergreifender Gemeinsamkeiten (Eisenhardt 1989; Malshe/Sohi 2009). Nichtsdestotrotz ließen sich in den Tiefeninterviews einige wichtige Unterscheide im Hinblick auf die Betonung einzelner Elemente des CEM Rahmenkonzeptes feststellen. Auf Basis der Felddaten konnten diese Unterschiede in einer Typologie von vier verschiedenen CEM Stereotypen systematisiert werden. Diese Typologie umfasst zwei Achsen, welche die relevanten Kontingenzfaktoren zur Ausgestaltung von CEM darstellen: (1) Unternehmensgröße sowie (2) Kontinuität der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter. Das Ableiten von Kontingenzfaktoren ist ein wichtiger Schritt, um die Rahmenbedingungen und Geltungsbereiche eines neuen Managementkonzeptes zu bestimmen (Edmondson/McManus 2007).

Drittens positioniert die vorliegende Studie auf Basis der vorherigen zwei Forschungsbeiträge das CEM in den Kontext bestehender Marketingforschung. Für diesen Zweck wird das CEM von Marktorientierung und Customer Relationship Managements abgegrenzt. Als zentrales Ergebnis dieser Diskussion lässt sich festhalten, dass das CEM die Grundzüge der Marktorientierung und des Customer Relationship Managements umfasst und diese vor dem Hintergrund aktueller Marktentwicklungen und –anforderungen entlang der drei identifizierten Dimensionen (Kulturelle Orientierung, strategische Richtungsvorgaben und unternehmerische Fähigkeiten) signifikant erweitert.

3.2 Grounded Theory Studie zur explorativen Untersuchung von CEM

3.2.1 *Bestimmung der methodischen Eignung*

Für die Konzeptualisierung von CEM wurde die Grounded Theory als explorative Forschungsmethode zur Analyse qualitativer Daten herangezogen. Diese Methode (Glaser/Strauss 1967; Strauss/Corbin 1998) beruht auf der Grundidee, qualitative Daten unterschiedlicher Quellen mittels Textkodierung iterativ zu vergleichen, um eine empirisch fundierte Konzeptualisierung des zu untersuchenden Themas abzuleiten. Bevor der konkrete Prozess der Grounded Theory beschrieben wird, werden drei zentrale Eigenheiten des Grounded Theory Ansatzes erläutert, welche dessen methodische Eignung zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen untermauern.

Erstens empfehlen Wissenschaftler explorative Forschungsmethoden, die auf Felddaten und einer Konzeptherleitung basieren, um Phänomene zu untersuchen, die noch nicht hinreichend und allgemeingültig erklärt wurden (Closs et al. 2011; Edmondson/McManus 2007; Johnson/Sohi 2015). Grounded Theory ist zur Entwicklung allgemeingültiger Konzepte der anerkannteste Ansatz in der Marketing- und Managementforschung (Hollmann/Jarvis/Bitner 2015; Johnson/Sohi 2015). Wie einleitend erwähnt, befindet sich die Forschung zu CEM noch in ihren Anfängen und verwandte Forschungsfelder stellen verschiedene, unreflektierte Bezüge zu dem Konzept her (vergleiche Forschungsfrage 1). In dieser frühen, fragmentierten Phase der Forschung werden theoretische und empirische Beiträge benötigt, welche die unterschiedlichen Ideen, Ansätze und Perspektiven des Themas zusammenfassen. Grounded Theory ist somit vor dem Hintergrund des Forschungsstands der zurzeit geeignetste Ansatz zur Konzeptualisierung von CEM.

Zweitens zielt jedes Grounded Theory Verfahren im Management und Marketing darauf ab, die Komplexität von Konzepten zu reduzieren, die sich in den sozialen Verhaltensweisen von Mitarbeitern und der organisationalen Realität des Unternehmens überhaupt erst manifestieren. Anders ausgedrückt fokussiert sich der Grounded Theory Ansatz darauf, wie soziale Akteure mit ihrer Umwelt interagieren und Probleme lösen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass jede entwickelte Grounded Theory auf der Zusammenfassung von direkten Ansichten und Interpretationen des zu untersuchenden Phänomens beruhen (Glaser/Strauss 1967; Hollmann et al. 2015; Malse/Sohi 2009). Dadurch werden Forscher dabei unterstützt, Fehlinterpretationen zu vermeiden und sich zu stark von

Ergebnissen vorheriger Forschungen beeinflussen zu lassen. Der Grounded Theory Ansatz eignet sich demnach für die Entwicklung eines allgemeingültigen, komplexitätsreduzierenden CEM Verständnisses (MacInnis 2011) indem verschiedene, unmittelbar betroffene Manager befragt werden und anschließend industrieübergreifende Gemeinsamkeiten zu einem allgemeingültigen CEM Konzept zusammengefasst werden (Eisenhardt 1989).

Der dritte Grund liegt in der Möglichkeit, für das Thema relevante Felddaten zu erheben und diese in einem Textkodierungsprozess mit dem bestehenden Literaturstand zu integrieren. Eine solche Felddaten-Literatur Integration ermöglicht somit einerseits die Systematisierung bereits bestehender Erkenntnisse aus der Literatur und andererseits einen Erkenntnisgewinn aus der Interaktion mit Personen, die das zu untersuchende Konzept in ihrer organisationalen Realität überhaupt erst prägen (Malshe/Sohi 2009; Yadav 2010). Im Fall der vorliegenden Studie soll dieser Erkenntnisgewinn in der Allgemeingültigkeit der Konzeptentwicklung über die bereits untersuchten, fragmentierten Marketingbereiche hinweg liegen (Marketing Science Institute 2012; Verhoef et al. 2009).

3.2.2 *Studienaufbau*

Tabelle 3 gibt einen Überblick über das konkrete Grounded Theory Verfahren der vorliegenden Studie. In einem ersten Schritt wurde der bestehende Forschungsstand zum Thema CEM (siehe Tabelle 3) detailliert gesichtet und analysiert, um so relevante Forschungslücken und –fragen abzuleiten, einen Interviewleitfaden mit relevanten Fragestellungen zu entwickeln und die erste Welle geeigneter Interviewpartner zu identifizieren (Eisenhardt 1989, Morgan/Anderson/Mittal 2005; Strauss 1987).

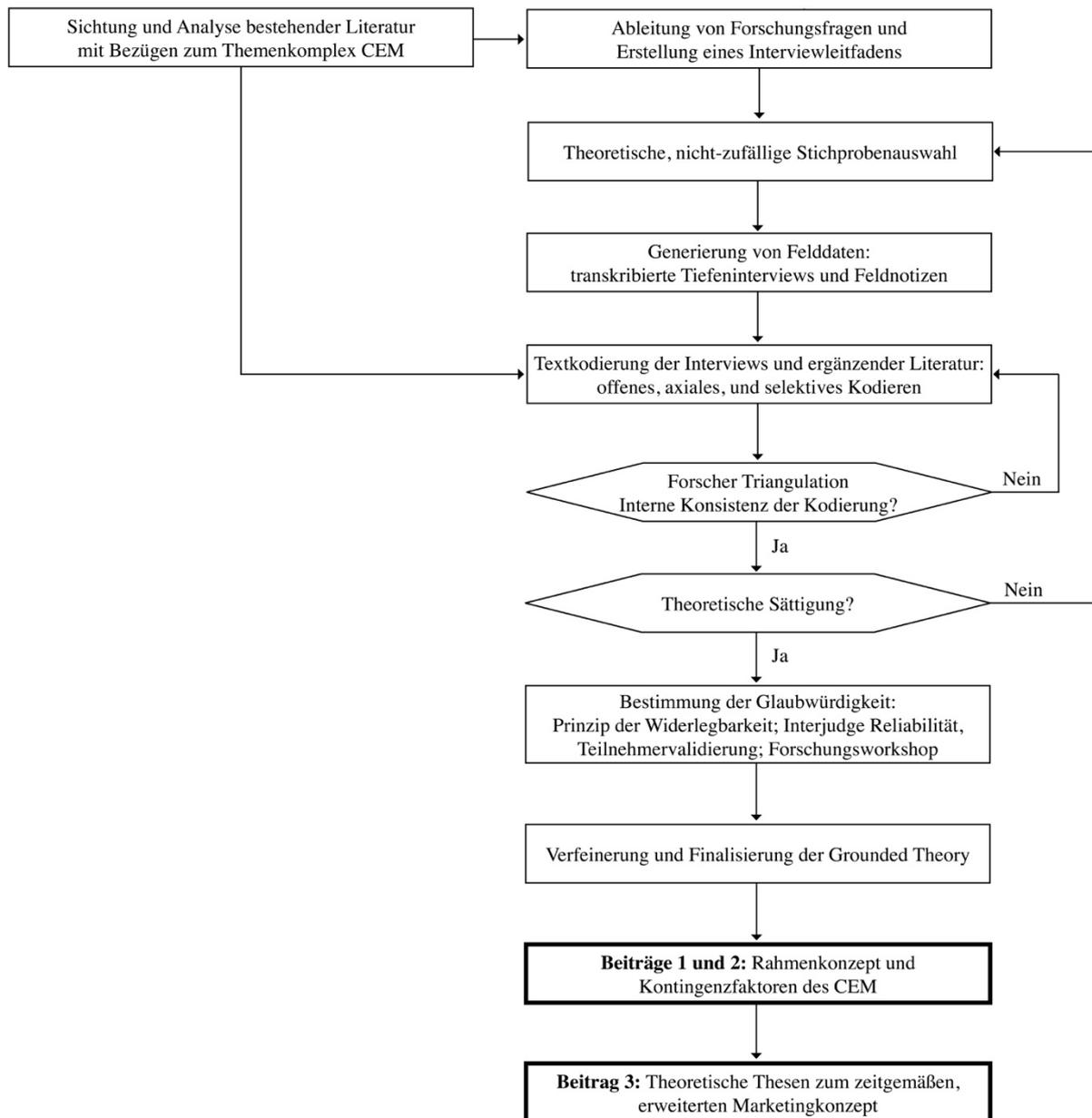


Tabelle 3: Übersicht des Forschungsprozesses – Grounded Theory (Studie 1)

3.2.3 Stichprobe und Datenerhebung

Analog zu anderen explorativ-orientierten Marketingstudien (z.B. Challa/Murtha/Jaworski 2014; Malshe/Sohi 2009; Tuli/Kohli/Bharadwaj 2007) wurde die Stichprobenauswahl theoretisch und nicht-zufällig oder repräsentativ gewählt. Der

Vorteil einer theoretischen Stichprobenauswahl liegt in der Möglichkeit, gezielt Experten anzusprechen, die sich vertieft und ausgiebig mit dem zu untersuchenden Thema auseinandersetzen und somit geeignete Gesprächspartner sind. Weitere Experten werden im Zuge der Datenanalyse und nicht ausschließlich davor ausgewählt. Somit startete die Stichprobenauswahl mit einer ersten Welle an geeigneten Interviews (Sampling Phase 1) und setzte sich, vorangetrieben durch die ersten Ergebnisse der Datenanalyse, in einer zweiten Welle fort (Sampling Phase 2). Das bedeutet, dass die im Forschungsprozess entstehende Grounded Theory fortlaufend bestimmt, welche weiteren Experten ausgewählt und befragt werden sollen (Strauss/Corbin 1998).

In der Sampling Phase 1 wurden Experten im Zuge einer Konferenz zu neuen Perspektiven der Kundenorientierung, die auch das Thema CEM umfasste, rekrutiert. In der Sampling Phase 2 wurden nach dem Schneeballprinzip weiterführende Empfehlungen für geeignete Ansprechpartner von den Experten aus der Sampling Phase 1 verfolgt und ferner ein Schweizer Praxisforum zum CEM konsultiert (vgl. auch Bradford 2015; Malshe/Sohi 2015). Die fortlaufende Stichprobenauswahl wurde beendet nach dem die Felddaten keine neuen Erkenntnisgewinne mehr lieferten, das heißt, nachdem ein Fall von „theoretischer Sättigung“ eingetreten war (Glaser/Strauss 1967; Strauss/Corbin 1998).

Während einer zehn monatigen Feldphase wurden insgesamt 52 Tiefeninterviews mit Topmanagern aus unterschiedlichen Konsumgüterindustrien geführt, die in ihrem Unternehmen das Thema CEM verantworten und vorantreiben. Diese Stichprobengröße steht im Einklang mit den Empfehlungen für explorative Forschungsvorhaben (McCraeken 1998). Um die zweite Forschungsfrage dieser Studie nach der Allgemeingültigkeit von CEM zu beantworten, wurde während der Datenerhebung Wert auf eine große Diversität der Interviewpartner im Hinblick auf Branche, Unternehmensgröße und bisheriger Erfahrung mit CEM gelegt (Homburg/Wilczek/Hahn 2014; Malshe/Sohi 2009).

Wie Tabelle 4 illustriert, waren die meisten Interviewteilnehmer Topmanager aus dem Marketing oder der Geschäftsentwicklung bzw. Unternehmensstrategie, deren Erfahrung mit CEM von einem bis zu neun Jahren variiert. Interviewpartner arbeiteten sowohl in produktorientierten (z.B. Elektronikgeräte, Kleidung) als auch in dienstleistungsorientierten Branchen (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Finanzdienstleistungen). Die durchschnittliche Größe der befragten Unternehmen beträgt

34.417 Mitarbeiter und reicht von einer Anzahl zwischen 97 und 167.000. In Tabelle 4 wird jedem Interviewteilnehmer eine ID zugeordnet, sodass die Zitate, die in den folgenden Kapiteln aufgeführt werden (mit Angabe der jeweiligen ID), jederzeit den jeweiligen Interviewteilnehmern in der Tabelle zugeordnet werden können.

Der Interviewleitfaden bestand aus drei Teilen: Im ersten Teil wurden die Teilnehmer nach ihrer Position und das Unternehmen, für das sie arbeiten, befragt. So wurden beispielsweise das Stellenprofil des befragten Experten erhoben und Einblicke in die Organisationsstruktur und das Produktportfolio der befragten Unternehmen gewonnen.

Im zweiten Teil wurde das Konzept CEM adressiert und die Teilnehmer nach ihrem Verständnis von Customer Experience und CEM befragt sowie gebeten, zentrale Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Ansätze näher zu beschreiben. In diesem Teil animierten wir die Teilnehmer dazu, viele Beispiele, Anekdoten und weiterführende Details zu potentiell wichtigen Aussagen zu erörtern (Glaser/Strauss 1967). Dies erlaubte die nötige Integrität und das Verhindern von Fehlinterpretationen bei der Analyse der qualitativen Daten (Wallendorf/Belk 1989). Ferner wurden die Fragen so nicht-direktiv wie möglich formuliert um zu vermeiden, dass der Teilnehmer aktiv zuhört und auf Bedacht, die richtigen Antworten zu geben, redet (McCracken 1988).

Im dritten Teil schließlich wurden die Interviewteilnehmer nach ihren Meinungen, Ergänzungen und Beispielen zu den fortlaufenden Kodierungsergebnissen der bisherigen Datenanalyse befragt (siehe nächstes Kapitel). Dies erlaubte die Sicherstellung einer industrie-übergreifenden Konzeptualisierung von CEM, da nur solche Ergebnisse hervorgehoben wurden, die von allen Teilnehmern geteilt wurden (Lincoln/Guba 1985). Um eine Voreingenommenheit oder Beeinflussung der Interviewteilnehmer zu vermeiden, wurden diese Fragen an das Ende jedes Interviews gestellt (Strauss/Corbin 1998).

ID	Stelle, Funktion	Erfahrung (in Jahren)	Industrie der interviewten Teilnehmer/Unternehmen	Sampling Phase
1	Direktor/Vizepräsident, Marketing	4	Automobilindustrie	1
2	Abteilungs-/Projektleiter, Geschäftsentwicklung/Strategie	2	Automobilindustrie	1
3	Direktor/Vizepräsident, Geschäftsentwicklung	4	Automobilindustrie	2
4	Direktor/Vizepräsident, Marketing	2	Elektronik und Haushalt	1
5	Direktor/Vizepräsident, Marketing	3	Elektronik und Haushalt	1
6	Abteilungs-/Projektleiter, Marketing	6	Elektronik und Haushalt	2
7	Abteilungs-/Projektleiter, Marketing	3	Elektronik und Haushalt	2
8	Direktor/Vizepräsident, Marketing	3	Elektronik und Haushalt	2
9	Direktor/Vizepräsident, Marketing	4	Energie	1
10	Abteilungs-/Projektleiter, Vertrieb	1	Energie	1
11	Abteilungs-/Projektleiter, Vertrieb	4	Energie	2
12	Geschäftsführung, Customer Experience Management	1	Ernährung	1
13	Geschäftsführung, Customer Experience Management	3	Ernährung	2
14	Abteilungs-/Projektleiter, Marketing	5	Ernährung	2
15	Abteilungs-/Projektleiter, Marketing	2	Finanzen und Versicherung	1
16	Direktor/Vizepräsident, Marketing	2	Finanzen und Versicherung	1
17	Abteilungs-/Projektleiter, Marketing	3	Finanzen und Versicherung	1
18	Abteilungs-/Projektleiter, Marketing	1	Finanzen und Versicherung	1
19	Abteilungs-/Projektleiter, Geschäftsentwicklung/Strategie	9	Finanzen und Versicherung	2
20	Manager, Customer Experience Management	4	Finanzen und Versicherung	2
21	Abteilungs-/Projektleiter, Kundenservice/-management	5	Finanzen und Versicherung	2
22	Manager, Kundenservice/-management	3	Finanzen und Versicherung	2
23	Abteilungs-/Projektleiter, Vertrieb	6	Finanzen und Versicherung	2
24	Abteilungs-/Projektleiter, Geschäftsentwicklung/Strategie	3	Finanzen und Versicherung	2
25	Manager, Marketing	1	Gesundheitsversorgung	1
26	Manager, Kundenservice/-management	4	Gesundheitsversorgung	1

27	Geschäftsführung, Kundenservice/-management	4	Gesundheitsversorgung	2
28	Direktor/Vizepräsident, Kundenservice/-management	5	Gesundheitsversorgung	2
29	Abteilungs-/Projektleiter, Vertrieb	2	Handel	1
30	Abteilungs-/Projektleiter, Vertrieb	1	Handel	1
31	Geschäftsführung, Customer Experience Management	4	Handel	1
32	Geschäftsführung, Kundenservice/-management	1	Handel	1
33	Direktor/Vizepräsident, Customer Experience Management	4	Handel	1
34	Geschäftsführung, Customer Experience Management	6	Handel	2
35	Direktor/Vizepräsident, Vertrieb	5	Handel	2
36	Direktor/Vizepräsident, Marketing	3	Handel	2
37	Direktor/Vizepräsident, Customer Experience Management	4	Handel	2
38	Direktor/Vizepräsident, Vertrieb	3	Handel	2
39	Abteilungs-/Projektleiter, Vertrieb	2	IKT Services	1
40	Abteilungs-/Projektleiter, Geschäftsentwicklung/Strategie	3	IKT Services	1
41	Direktor/Vizepräsident, Customer Experience Management	7	IKT Services	2
42	Manager, Geschäftsentwicklung/Strategie	3	IKT Services	2
43	Abteilungs-/Projektleiter, Marketing	3	IKT Services	2
44	Abteilungs-/Projektleiter, Geschäftsentwicklung/Strategie	5	Kleidung	2
45	Direktor/Vizepräsident, Marketing	3	Kleidung	2
46	Direktor/Vizepräsident, Marketing	3	Kosmetik und Pflege	2
47	Direktor/Vizepräsident, Geschäftsentwicklung/Strategie	3	Kosmetik und Pflege	2
48	Geschäftsführung, Marketing	7	Tourismus	2
49	Direktor/Vizepräsident, Geschäftsentwicklung/Strategie	5	Tourismus	2
50	Direktor/Vizepräsident, Customer Experience Management	2	Transport und Logistik	1
51	Manager, Geschäftsentwicklung/Strategie	2	Transport und Logistik	1
51	Manager, Geschäftsentwicklung/Strategie	4	Transport und Logistik	2

Tabelle 4: Zusammensetzung der Stichprobe

3.2.4 *Datenanalyse zur Entwicklung einer Grounded Theory von CEM*

Die Tiefeninterviews dauerten zwischen 42 und 142 Minuten und ergaben in transkribierter Form insgesamt 780 Wordseiten an Textdaten, welche zusammen mit dem bestehenden Literaturbestand in einem Grounded Theory Verfahren analysiert wurden.

Wie bei Grounded Theory Studien in der Marketingforschung üblich (e.g., Challa/Murtha/Jaworski 2014; Malse/Sohi 2009; Ulaga/Reinartz 2011), wurde zur Auswertung der qualitativen Feld- und Literaturdaten das von Strauss/Corbin (1998) eingeführte Textkodierungsschema verwendet. Es unterscheidet zwischen offener, axialer und selektiver Kodierung. Es ist wichtig anzumerken, dass diese Kodierungsschritte stets rekursiv angewendet werden (Strauss/Corbin 1998), zur Vereinfachung im Folgenden jedoch chronologisch erörtert werden. Tabelle 5 zeigt einen exemplarischen Überblick über die Kodierungsergebnisse sowie deren Bestätigung durch bisherige Literatur.

Im ersten, offenen Kodierungsschritt wurden die Felddaten Zeile für Zeile analysiert und dabei in-vivo Textkodes, die auf dem aktuellen Sprachgebrauch der interviewten Personen beruhen, generiert. Während des zweiten, axialen Kodierungsschritts, wurden die in-vivo Textkodes in den Kontext verwandter Literatur gesetzt, entsprechende Zusammenhänge zwischen Felddaten und Literatur gesucht und, als Resultat, die vorab gewonnenen in-vivo Textkodes in Kategorien erster Ordnung gruppiert. Im Vergleich zu in-vivo Textkodes sind Kategorien erster Ordnung demnach abstrakte Kategorien, die von den kodierenden Wissenschaftlern interpretiert wurden. Im letzten, selektiven Kodierungsschritt wurden die Kategorien erster Ordnung in Kategorien zweiter Ordnung weiter zusammengefasst, die wiederum die Grundlagen für das Identifizieren von Kernkategorien des zu untersuchenden Konzepts liefern. Das selektive Kodieren dient somit der Integration aller bisher kodierten Kategorien in ein Rahmenkonzept, dessen Kernkategorien das zu untersuchende Konzept definieren (Strauss/Corbin 1998). Weiterhin werden bereits gewonnene Kategorien erster Ordnung entfernt, falls diese in ihrer Logik nur schlecht zu den Kategorien zweiter Ordnung passen. Konkret wurden einzelne Kategorien herausgenommen, sofern diese nicht branchenübergreifend oder durch mindestens zwei interviewte Personen bestätigt wurden (Ulaga/Reinartz 2011). Als Hauptresultat dieses Prozesses zeigte sich ein dreidimensionales CEM Rahmenkonzept, deren Elemente im Zuge der Glaubwürdigkeit- und Zuverlässigkeitsprüfung noch weiter verfeinert wurden.

In-Vivo Textkodes	Bisherige Literatur	Kategorien erster Ordnung	Kategorien zweiter Ordnung	Kern Kategorie
Emotionale Aufladung der Marke	Ja	Erlebnis Orientierung	Kulturelle Orientierungen	CEM als operante Ressource höherer Ordnung
Multisensorische Ansprache	Ja			
Förderungen der Kunden-Identifikation	Ja			
Fokus auf Unternehmenstransparenz	Nein			
Qualität- und Zufriedenheitsfokus	Ja			
Logik der Kundenreise für Koordination	Nein	Customer Journey Orientierung		
Denken in Kundenprozessen	Ja			
Vorkauf, Kauf, und Nachkauf Fokus	Ja			
Firmenübergreifendes Business Modeling	Ja	Allianz Orientierung		
Modellierung der Kundenumgebung	Nein			
Integration verschiedener Customer Journeys	Nein			
Denken in Marktökosysteme	Ja			
Konfiguration der Themenwelt	Ja	Thematischer Zusammenhang	Strategische Richtungsvorgaben	
Förderung des Kundenengagements	Ja			
Markenerweiterung entlang eines Themas	Ja			
Steigerung des Kundenverwirklichung	Ja			
Lifestyle-basiertes Storytelling	Nein			
Design gemäß Corporate Identity	Ja	Konsistenz		
Interaktionen gemäß Corporate Identity	Ja			
Kommunikation gemäß Corporate Identity	Ja			
Navigation gemäß Corporate Identity	Ja			
Abstimmung des Markenbildes	Ja			
Kontextspezifische Angebotskomponenten	Nein	Kontext-Sensitivität		
Segmentspezifische Use-Cases	Nein			
Sicherung der Komfortabilität	Ja			
Ermöglichen der (Selbst)Individualisierung	Ja			
Erhöhung der Kundenflexibilität	Nein			

Multikanal und Kundendatenintegration	Ja	Konnektivität	
Förderung der Nahtlosigkeit der Kundenerfahrung	Ja		
Glättung der Übergänge zwischen Touchpoints	Nein		
Sichtbarkeit der Kundenhistorie über alle Kanäle	Ja		
Offline/Online Integration	Ja		
Customer Journey Blueprinting	Ja	Customer Journey Design	Unternehmerische Fähigkeiten
Use Case Modellierung über alle Kundenphasen	Nein		
Strategische Koordination aller Touchpoints	Nein		
Customer Experience Design	Ja		
Touchpoint-basierte Indikatorendefinition	Nein	Touchpoint Priorisierung	
Gewichtung verschiedener Touchpointindikatoren	Nein		
Touchpointspezifisches Benchmarking	Nein		
Kontinuierliches Veränderungsmanagement	Nein		
Abbildung aller Touchpoint entlang Kundenreise	Ja	Customer Journey Monitoring	
Touchpoint-basiertes Datensammlung	Nein		
Data Mining/ Attribution zu einzelnen Touchpoints	Nein		
Aufstellen einer systemischen Kundenbeobachtung	Ja	Touchpoint Adaption	
Einrichten von Kundenbeiräten und -workshops	Ja		
Rapid Prototyping über alle Touchpoints	Ja		
Proaktives Vorschlagswesen für Touchpoints	Nein		

Tabelle 5: Kodierungsergebnisse des Grounded Verfahrens zur Konzeptualisierung von CEM

3.2.5 Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der Datenanalyse

Zur Sicherstellung und Steigerung der Glaubwürdigkeit des entwickelten Rahmenkonzepts kamen die in der Grounded Theory gängigen Validitätskriterien zur Anwendung (z.B., Hollman/Jarvis/Bitner 2015; Malshe/Sohi 2009; Ulaga/Reinartz 2011):

- Daten Triangulation: Das entwickelte Rahmenkonzept beruht auf dem iterativen Vergleich zwischen Felddaten und thematisch verwandter Literatur.
- Prinzip der Widerlegbarkeit: Durch die hohe Varianz der Branchen und Unternehmensgrößen wird die Allgemeingültigkeit des Konzepts gewährleistet.
- Forscher Triangulation: Zwei Forscher durchliefen den Kodierungsprozess parallel und stimmten ihre Codes nach jedem Kodierungsschritt miteinander ab.
- Erhebung der Interjudge-Reliabilität: Zwei unabhängige, mit dem Projekt nicht vertraute Forscher kodierten 20 zufällig gewählte Tiefeninterviews in die vorgegebenen Kategorien. Die Interjudge-Reliabilität, gemessen mithilfe der "proportion in loss"-Methode, betrug 0,78 und liegt somit über dem für explorative Studien empfohlenen Wert von 0,70 (Rust/Cooil 1994).
- Teilnehmervalidierung: Die Teilnehmer erhielten eine Zusammenfassung der Resultate mit der Bitte um schriftliches Feedback. Von 25 Antworten zeigten 19 ihre Zustimmung, ohne weitere Verbesserungsvorschläge vorzubringen.
- Diskussion mit Wissenschaftlern: Zur weiteren Verfeinerung wurden die Resultate in zwei Workshops mit fünf Professoren und 21 Doktoranden diskutiert.

3.3 Konzeptionalisierung von CEM

In dem Bestreben ein allgemeingültiges CEM Konzept zu entwickeln, war es während der Datenauswertung wichtig auf eine ebenso branchenübergreifend anwendbare Definition der Customer Experience zu bauen (Strauss/Corbin 1998). In Anlehnung an den stark ausgeprägten Forschungsstand zur Customer Experience (vgl. Kapitel 2) definieren wir das Bezugsobjekt von CEM deshalb wie folgt:

Customer Experience bezeichnet die sensorischen, affektiven, gedanklichen, und verhaltensbezogenen Reaktionen einer Person auf einen Anbieter oder eine Marke, die durch das Durchleben mehrerer Touchpoints im Zeitablauf (Customer Journey) entlang Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphasen des Kunden hervorgerufen werden. Ein Touchpoint beschreibt jedes verbale (z.B. Werbung) und nonverbale Ereignis (z.B. Produktnutzung), das der (potentielle) Kunde wahrnimmt und bewusst einem gegebenen Unternehmen oder einer Marke zuschreibt (Duncan/Moriarty 2006; Zomerdijk/Voss 2010). Diese Definition bildet die Grundlage für unser folgend dargestelltes CEM Verständnis.

Gemäß dem Grounded Theory Verfahren betont die vorliegende Studie das Zusammenspiel aus drei Kernkategorien: kulturelle Orientierung, strategische Richtungsvorgaben und unternehmerische Fähigkeiten (siehe Tabelle 5). Im Folgenden wird jede dieser Kernkategorien erörtert und darauf aufbauend das Konzept CEM definiert.

Während die wenigen bisher veröffentlichten Studien zum Thema CEM bestimmte unternehmerische Fähigkeiten beleuchten, beispielsweise das Experience Design (Patricio et al. 2011), zeigen die Felddaten, dass das CEM zunächst eine Frage der Unternehmenskultur ist. Im Vergleich zu bestehenden Konzepten der Unternehmenskultur sagte der Geschäftsführer eines Onlinehändlers (ID 32) beispielsweise,

The customer experience is the object of our enterprise. We get our customers on board. The customer is our partner. We are neither product nor customer-oriented; we are customer-experience oriented.

In ähnlicher Weise betonte der Marketingleiter eines Telekommunikationsanbieters (ID 43) eine Unternehmenskultur, die sich extrem auf Customer Experience fokussiert:

Customer experience management is the reversion of our mindsets that must be learned across the firm with an extreme effort. The organization has to adapt to the logic of customer experiences, which for us has become a central approach to finally realize our mission of being a customer-centric firm.

Es wurden drei kulturelle Orientierungen erster Ordnung identifiziert: Erlebnis-Orientierung, Customer Journey-Orientierung, und Allianz-Orientierung. Diese bestimmen unternehmensweit die Verhaltens- und Denkweisen der Mitarbeiter (Day 1994) und betonen die Rolle von herausragenden Kundenerlebnissen und somit letztlich von Kundenloyalität (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Wenn eine kulturelle Orientierung sich im Unternehmen ausbreitet, etabliert und relevante organisationale Prozessen und Verhaltensweisen beeinflusst, so wird sie als intangible Entität und somit als Unternehmensressource betrachtet (Day 1994; Hunt/Morgan 1995; Pfeffer/Salancik 1978).

Zweitens zeigen die Felddaten, dass das CEM strategische Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience beinhaltet. Das folgende Zitat eines interviewten Marketingdirektors einer Automobilfirma (ID 1) spiegelt die Unterscheidung zwischen einer kulturellen und einer strategischen Perspektiven von CEM wieder:

For us, experience management is a matter of perspective (...). We need to revolutionize the mindsets of our marketers. They must understand what customer experience means, (...) how to work with a touchpoint structure. [Then] we need customer experience designers, changes need to be done in the organization, in our strategies, in our way we organize marketing (...).

Strategische Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience sollen die Wiederkaufintentionen beim dynamischen Übergang von Nachkauf- zu Vorkaufsituationen fördern. Sie betonen in letzter Konsequenz ebenfalls die Kundenloyalität (Lemke/Clark/Wilson 2011; Patricio et al. 2011; Payne/Storbacka/Frow 2008). So betont der Geschäftsführer eines Herstellers für Ernährungsprodukte (ID 12):

Customer advocacy is our highest goal. We do not want customers who just buy our single products. (...) We want them to engage with us at many different points along their daily life (...) to engage with our holistic idea and concept of food selection, delivery and cooking.

Die vier kodierten strategischen Richtungsvorgaben (siehe Tabelle 5) – thematischer Zusammenhang, Konsistenz, Kontextsensitivität und Konnektivität von Touchpoints – bestimmen wie Abteilungen, die an der Kundenschnittstelle operieren, Entscheidungen treffen, sich koordinieren und so letztlich Touchpoints planen und kreieren (Challagalla/Murtha/Jaworski 2014). Sie stellen unternehmensweite Leitlinien für marktbezogene Entscheidungen dar. Statt kultureller Orientierungen, die primär auf die Verhaltensweisen von Mitarbeitern abzielen, haben strategische Richtungsvorgaben somit einen direkten Einfluss auf unterschiedliche Marketingaufgaben und die Gestaltung der Kundenschnittstelle (Challagalla/Murtha/Jaworski 2014). Wenn solche Richtungsvorgaben zur strategisch gewünschten Ausgestaltung der Kundenschnittstelle führen, werden auch diese als intangible Unternehmensressource verstanden (Hult 2011; Kozlenkova et al. 2014; Wang/Ahmed 2007). Wichtig ist anzumerken, dass diese Richtungsvorgaben die „Customer Journey“ als Bezugsobjekt marktorientierter Entscheidungen betonen, anstatt einzelne Touchpoints wie etwa Produkte, Dienstleistungen oder Handelsflächen.

Drittens ergab die Analyse der Felddaten, dass CEM unternehmerische Fähigkeiten beinhaltet, die als prozessorientierte Manifestation der anderen beiden Kernkategorien von

CEM verstanden werden müssen. In den Worten des interviewten Kundenmanagers eines Versicherungsunternehmens (ID 20):

For me, customer experience management involves two things. First, it's a design-oriented mindset of doing things from the perspective of the customer. Second, it involves seizing this mindset across the entire firm by introducing certain strategies, processes, and methods.

Unternehmerische Fähigkeiten werden als sozial eingebettete Muster von Prozessen und Verhaltensweisen verstanden, die nicht an bestimmte Abteilungen gebunden sind und somit per Definition einen abteilungsübergreifenden Charakter aufweisen (Helfat/Lieberman 2002; Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014). Konkret wurden vier solcher unternehmerischer Fähigkeiten von CEM identifiziert: Customer Journey Design, Touchpoint Priorisierung, Customer Journey Monitoring und Touchpoint Adaption. Diese vier Kategorien manifestieren die kulturellen Orientierungen und strategischen Richtungsvorgaben von CEM in Unternehmen. Weiterhin ergab die Datenauswertung, dass diese Fähigkeiten aufgrund der Weitergabe von Planungen, Vorgaben, Daten und Vorschlägen in einem System interagieren. Dieses zirkuläre System dient der kontinuierlichen Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience und kann als Beitrag zur Generierung und zu dem Erhalt langfristiger Kundenloyalität in den heutigen-dynamischen Konsumentenmärkten verstanden werden. So sagte etwa der CEM Direktor eines kürzlich restrukturierten Telekommunikationsanbieters (ID 41):

Our new claim is "love it–change it–leave it." We say it's totally normal that with any new touchpoint design, not everything can be perfect. So we just start to redesign it, and in the worst case, we leave an idea behind us. As long as we work along the boundaries of our strategic guidelines, this does not have any negative consequences, the very opposite is true!

Die Erkenntnis, dass CEM die kontinuierliche Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience beinhaltet, deutet darauf hin, dass Customer Experiences in heutigen wettbewerbsintensiven Märkten (Wiggins/Ruefli 2005) flüchtige Erscheinungen sind und sich ständig verändern (Chandler/Lusch 2014). Die unternehmerischen Fähigkeiten zur ständigen Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience leisten vor diesem Hintergrund einen Beitrag zum Erhalt langfristiger Kundenloyalität in dynamischen

Märkten. Diesen Aspekt der Langzeitloyalität widerspiegelnd, sagte der Marketing Direktor eines Kleidungsherstellers (ID 45) beispielsweise:

We want to play an active and bigger role in our customers' life (...). It is an invitation for the long-term, not a single offer (...). We invite our customers to join the experiential world of our brand (...).

Eine unternehmerische Fähigkeit beschreibt generell organisational eingebettete Muster an Prozessen und Routinen (Day 2011; Helfat/Liebermann 2002) und wird weitläufig ebenfalls als intangible Unternehmensressource verstanden (Makadok 2001).

Auf Basis der drei vorgestellten Kernkategorien definieren wir CEM wie folgt: Customer Experience Management (CEM) umfasst die kulturelle Orientierung von Unternehmen auf Customer Experience, die strategischen Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience sowie die unternehmerischen Fähigkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience, mit dem Ziel des Aufbaus und Erhalts langfristiger Kundenloyalität in dynamischen Märkten. Im nächsten Kapitel erörtern wir geeignete theoretische Erklärungsansätze für dieses Rahmenkonzept.

3.3.1 *Theoretischer Erklärungsansatz von CEM*

Beim Betrachten der theoretischen Bezugspunkte zum Themenkomplex CEM muss klar zwischen Literatur mit einem Kundenfokus auf die Customer Experience und Literatur mit einem Firmenfokus auf das CEM unterschieden werden. In der Literatur mit einem Kundenfokus lassen sich die grundlegenden Bezüge in den Theorien zum Konsumentenverhalten ausmachen. Die identifizierte CEM-Kernkategorie kulturelle Orientierung auf Customer Experience (siehe Tabelle 5) verbindet diesbezüglich drei grundlegende, theoretische Sichtweisen aus der Konsumentenverhaltenstheorie:

- Die Erlebnis-Orientierung umfasst die Sichtweise, dass neben der Bildung von Kundenzufriedenheit das direkte Erlebnis als solches einen wichtigen Einfluss auf die Kauf- und Wiederkaufabsicht hat (z.B. Holbrook/Hirschman 1982).
- Die Customer Journey-Orientierung umfasst die Sichtweise, dass die Kauf- und Wiederkaufabsicht des Kunden von einem fortwährenden und iterativen Prozess der Informationsverarbeitung abhängen (z.B. MacInnis/Jaworski 1989)

- Die Allianz-Orientierung umfasst die Sichtweise, dass Kauf- und Wiederkaufabsicht davon abhängen, ob und wie gut Unternehmen die Schnittstellen verschiedener Kundenrollen einer Person adressieren (z.B. Webster/Lusch 2013).

Der noch junge Literaturzweig mit einem Firmenfokus auf das CEM hingegen bezieht sich hauptsächlich auf die Prämissen der Service-Dominant Logic (Edvardsson/Enquist/Johnston 2005; Patricio et al. 2011; Zomerdijk/Voss 2010). Dieser theoretische Ansatz besagt im Kern, dass eine Dienstleistung kein intangibles Produkt, sondern vielmehr die allumfassende Wirtschaftslogik definieren sollte (Vargo/Lusch 2008). Demnach ist eine Dienstleistung die Anwendung, der Austausch und die Integration von Ressourcen zum gegenseitigen Nutzen von Anbieter und Kunden. Dabei kann der Wert einer Dienstleistung nur im Verlauf der Kunde-Anbieter-Beziehung beurteilt werden (value-in-use). Auf Unternehmensseite wird dabei zwischen operanden, das heißt physischen, monetär beurteilbaren (z.B. Technologie), und operanten, das heißt immateriellen, gestaltenden Ressourcen (z.B. Unternehmenskultur) unterschieden. Die bisherige Forschung erlaubt die Fundierung von CEM mit der Service-Dominant Logic in sofern, als dass kulturelle Orientierung, strategische Richtungsvorgaben und unternehmerische Fähigkeiten Formen von operanten Firmenressourcen darstellen (Challagalla/Murtha/Jaworski 2014; Hunt/Morgan 1995; Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014).

Hierauf aufbauend weist die Marketingforschung auf eine operante Ressourcen-Komposition höherer Ordnung hin, die das Zusammenspiel dieser drei operanten Ressourcen erklärt (Madhavaram/Hunt 2008). Der Hauptgedanke dieses theoretischen Ansatzes ist, dass einzelne operante Firmenressourcen erst im Zusammenspiel ihr gesamtes Potential ausschöpfen. Durch das Zusammenwirken der unterschiedlichen Ressourcen wird die Möglichkeit der Nachahmung durch andere Unternehmen verringert, wodurch die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen substantiell erhöht wird (Madhavaram/Hunt 2008). Die Betrachtung von CEM als Ressourcen-Komposition höherer Ordnung unterstützt somit die Konzeptualisierung, dass CEM vornehmlich der Generierung und dem Erhalt langfristiger Wettbewerbsvorteile mittels Kundenloyalität dient.

Darüber hinaus kann aus theoretischer Sicht das zyklische System der unternehmerischen Fähigkeiten zur ständigen Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience als *Unternehmensdynamik* erklärt werden. Unternehmensdynamik wird wie folgt definiert: „it enables the firm to modify itself so as to continue to produce, efficiently

and/or effectively, market offerings for some market segments” (Madhavaram/Hunt 2008, p. 69). In bisherigen Literaturströmungen, vor allem im Managementbereich, wird Unternehmensdynamik bereits als Komposition mehrerer unternehmerischer Fähigkeiten angesehen (z.B. Eisenhardt/Martin 2000; Wang/Ahmed 2007). Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass das CEM die theoretischen Erklärungsansätze der operanten Ressourcenkomposition höherer Ordnung und der Unternehmensdynamik insofern miteinander verbindet, als dass die Unternehmensdynamik, ausgelöst durch mehrerer interagierende unternehmerische Fähigkeiten, selbst ein Element einer höheren Ressourcenkomposition zum Aufbau langfristiger Kundenloyalität darstellt.

3.3.2 *Kulturelle Orientierung auf Customer Experience*

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Kategorien erster Ordnung aus dem Grounded Theory Rahmenkonzept (vgl. Tabelle 5) erörtert. Um das Grounded Theory Verfahren widerzuspiegeln, das die Synthese bestehender Literatur und Felddaten beinhaltet, werden die Kategorien wie folgt eingeführt: Beschreibung, Exemplifizierung mit Felddaten und Validierung mithilfe von relevanten Literaturbezügen.

Erlebnis-Orientierung. Gemäß den Kodierungsergebnissen der Datenauswertung beinhaltet diese kulturelle Ausrichtung die Betonung herausragender Kundenerlebnisse, welche die Entstehung von Wiederkaufabsichten und positivem Word-of-Mouth fördern sollen. Die befragten Personen haben ein Verständnis dafür entwickelt, dass neben kognitiven und affektiven (Oliver 1993) auch sensorische, relationale und verhaltenswirksame Kundenreaktionen Teil eines herausragenden Kundenerlebnisses sind. So erklärte der Leiter Geschäftsentwicklung eines Kleidungsherstellers und –händlers (ID 44):

We must just internalize that the customer experience is the core of our business. However, in our daily work, this can become difficult. Take our personalized birthday cards we send every customer by mail. It is difficult to measure their direct impact on customer loyalty, but we know that they evoke delight and gratitude. We could easily decide to save on these cards in economically difficult times. But no! No, because we have understood what it means to provide customer experiences.

Das übergeordnete Ziel der betroffenen Unternehmen ist es demnach, an verschiedenen Touchpoints herausragende Kundenerlebnisse zu kreieren, die dem Kunden langfristig

in Erinnerung bleiben sollen (Pine/Gilmore 1998). In den Unternehmen der befragten Personen zeigt sich diese kulturelle Orientierung häufig in der Überzeugung des Top Managements, dass das Streben nach erlebnisorientierten Touchpoints der profitorientierten Ratio vorzuziehen ist. Ein befragtes Energieunternehmen hält beispielsweise, trotz der Schwierigkeit der direkten Erfolgsmessung, an aufwendig und sensorisch anspruchsvoll gestalteten Schreiben und Online-Dienstleistungen fest; und ein Einzelhändler gibt die Gestaltung herausragender Kundenerlebnisse in physischen und virtuellen Verkaufsumgebungen als oberste Priorität an.

Customer Journey-Orientierung. Diese Orientierung beinhaltet, dass Unternehmen Customer Journeys als hauptsächliches Bezugsobjekt marktbezogener Entscheidungen etablieren. Customer Journeys beziehen sich auf die Gesamterfahrung des (potenziellen) Kunden von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase. Im Rahmen der Geschäftsentwicklung stehen demnach nicht mehr einzelne Touchpoints, wie Produkte oder Services, im Vordergrund, sondern deren Verbund in zielgruppenspezifischen Customer Journeys (Patriocio et al. 2011; Payne/Storbacka/Frow 2008). So betonte der interviewte Marketingdirektor eines Haushaltsgeräteherstellers (ID 4):

The customer experience includes every point where the customer comes into contact with our brand. This means before purchase, when the customer acquires information—whether at our partners’ point of sales or on our homepage; during purchase with regard to promotion, payment, and delivery; and after purchase, when the customer has some questions or if he needs spare parts. All these touchpoints add to the customer experience. The success factor is to consider all of them in relation to one another and to develop a Customer Journey logic that overcomes departmental silo mentalities within our company.

In ähnlicher Weise äußerte sich der Leiter Geschäftsentwicklung einer IKT Anbieters (ID 40) zu einer stereotypischen Customer Journey, die intern zu Ausbildungs- und Abstimmungszwecken eingesetzt und vorgetragen wird:

The WHAT phase, our first phase, entails how customers perceive what we are offering, in ads, stores, or commercials. In the FIND phase, the customer already has some awareness of our products. Now, he wants to find our products. GET is the actual purchase phase. The SETUP phase is the most important moment of truth for us, as it’s not trivial in our environments to install the products.

Afterwards comes the USE phase and after that the PAY phase, followed by the GET HELP phase.

Während bisherige Forschung sich auf firmenbezogene Kategorisierungen der Marktpräsenz fokussiert wie beispielsweise Produkte, Dienstleistung, und Kommunikation (z.B. Lemke/Clark/Wilson 2011), ist die Vorstellung der Customer Journey universeller und beschreibt was tatsächlich aus Kundensicht im Zeitablauf passiert (Zomerdijk/Voss 2010). Ein wesentlicher Vorteil solch einer Customer Journey-Orientierung liegt in der Möglichkeit, alle Touchpoints in Abhängigkeit zueinander zu planen und somit wichtige Moments-of-Truth zu verbessern. In Unternehmen zeigt sich diese Orientierung häufig in der Schulung von stereotypischen Customer Journeys, um allen Entscheidungsebenen die gleiche Denkhaltung gegenüber marktbezogenen Entscheidungen zu vermitteln.

Allianz-Orientierung. Die Allianz-Orientierung beinhaltet, dass Unternehmen eine Offenheit und Neigung gegenüber unternehmensübergreifenden Kooperationen entwickeln, um so Touchpoints verschiedener Unternehmen im Umfeld entsprechender Zielgruppen miteinander zu integrieren. So erklärte der Marketingdirektor einer Automobilfirma beispielsweise (ID 1):

When we want to move closer towards the life experiences of our customers, we must think about multimodal mobility, about how we can integrate services such as car sharing into a multivendor system (...). But to enter that game, we must strive towards strategic alliances and joint business modeling.

Ein befragter Manager aus der Unternehmensstrategie eines Telekommunikationsanbieters (ID 42) betont diese kulturelle Orientierung als besonderen und einzigartigen Aspekt von Unternehmen, die sich dem CEM verschrieben haben:

Three years ago, we started to address the topic of market ecosystems. Around the entertainment experiences of our customers, we check how to improve the experiences of our customers. This implies entering into more partnerships with other firms. Many firms are not ready yet to work with such an attitude, but to think in market ecosystems has become a central attitude in our firm.

Solche unternehmensübergreifenden Customer Journeys werden in der jüngeren theoretischen Marketingforschung als "Value Constellation Proposition" bezeichnet (Chandler/Lusch 2014; Skålén et al. 2015). Diese kulturelle Orientierung steht somit in einem Widerspruch zur Wettbewerbsorientierung innerhalb des Marktorientierungskonzepts.

Im Gegensatz zum Credo, langfristige Wettbewerbsvorteile durch die bestmögliche Abgrenzung zu (potenziellen) Wettbewerbern zu erzielen, betont CEM, dass in dynamischen Märkten Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau bestmöglicher Marktnetzwerke entstehen. In den Felddaten der 52 befragten Unternehmen finden sich zahlreiche Beispiele für solche Customer Journey-basierten Kooperationen. Airlines kooperieren beispielsweise mit Taxi-Unternehmen, um den Übergang vom Check-Out zur Taxifahrt zu erleichtern; Anbieter von Sportbekleidung kooperieren mit Technologiekonzernen, um Systeme zu entwickeln, die den Trainingsfortschritt durch integrierte Sensoren effektiver dokumentieren; und Energieunternehmen stimmen sich mit anderen Dienstleistern ab, um bürokratische Hürden im Rahmen eines Umzugs zu erleichtern.

3.3.3 *Strategische Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience*

Thematischer Zusammenhang von Touchpoints. Diese CEM-Ressource beinhaltet die strategische Richtungsvorgabe zum Design von Customer Experience. Sie besagt, dass Unternehmen ihre Kernangebote um thematisch verwandte Touchpoints erweitern sollen. Eine solche thematisch zusammenhängende Customer Journey soll es Kunden ermöglichen, einen gewissen Lifestyle oder ein Interesse mithilfe mehrerer Touchpoints ganzheitlich auszuleben. Während viele E-Commerce Anbieter beispielsweise mit hohen Rücksendequoten kämpfen, entwickelte ein befragtes Unternehmen das Markenthema "Ankleiden", das darauf abzielt, ganze Outfits zu vertreiben. Entlang dieses Themas baut das Unternehmen Touchpoints wie Podcasts zur Stylingberatung, Modenewsletter und Online Konfiguratoren auf. In ähnlicher Weise hat ein Energieunternehmen das Markenthema "nachhaltige Versorgung" ausgerufen und zusätzliche Touchpoints, wie beispielsweise einen Blog für neue Technologien, einen Online Shop für umweltfreundliches Haushaltszubehör und einen Online-Rechner zum Energiesparen eingeführt. Den Touchpoint-überspannenden Charakter von Markenthemen widerspiegelnd, sagte der Direktor eines Kaffeekapselherstellers und -vermarkters (ID 38):

Everyone talks about thematic storytelling, but we have a deeper understanding of what that means. It is about the role our brand should play in the daily life of our customers, about the lifestyle we enable with our many touchpoints.

Die bisherige Marketingforschung bestätigt diese strategische Richtungsvorgabe mit dem Konzept der thematischen Markenerweiterungen (z.B. Carter/Curry 2013) und

auch praxisorientierte Handbücher und Ratgeber zum Thema CEM greifen diesen auf. Pine und Gilmore (1998) verbinden Markenthemen jedoch mit einzelnen Touchpoints wie Flagship Stores, Themenparks, Themenrestaurants und interaktiven Onlineservices, wohingegen hier der thematische Zusammenhang ganzheitlicher Customer Journeys von der Vorkauf bis zur Nachkaufphase im Vordergrund steht (vgl. Schmitt 2003).

Konsistenz von Touchpoints. Eine weitere wichtige strategische Richtungsvorgabe von CEM ist die Betonung der Corporate Identity über einzelne Touchpoints hinweg. Die strategische Richtungsvorgabe zur Konsistenz von Touchpoints beinhaltet demnach, dass Unternehmen Wert darauflegen, entlang der gesamten Customer Journey alle Corporate Identity Elemente bestmöglich aufeinander abzustimmen. In den Worten eines Elektronikherstellers und –vermarkters (ID 6):

Our primary brand identity centers on simplicity and cleanness. Only communicating this image is not enough, it must be perceived consistently in our stores, at our web shop, during product usage (...), in all incidents our customer comes into contact with our organization. We can't allow any gap between our defined identity and the actual experiences of our customers.

Ähnlich äußerte sich der Vertriebsleiter eines Haushaltsgeräteherstellers (ID 7):

Our image must be visible at every point of contact. Even in our shop-in-shop stores we take care that our image is consistent with our online channels and other points of contact. This involves corporate design and how we interact with our customers—everything must be perceived in a similar style.

Die Synthese unserer Felddaten mit verschiedenen Beiträgen aus den Bereichen Corporate Identity, integrierte Markenkommunikation und Multichannel Management legt folgende Facetten der Touchpoint-Konsistenz offen: (1) Designsprache (z.B. Simões/Dibb/Fisk 2005); (2) Interaktionsverhalten (z.B. Sousa/Voss 2006), (3) Kommunikationsverhalten (z.B. Kitchen/Burgmann 2004) und (4) Prozess und Navigationslogik (z.B. Banerjee 2014). Die bisherige Forschung belegt die Relevanz solcher Konsistenz-Facetten für Kundenloyalität und Marktperformance (Simões/Dibb/Fisk 2005).

Kontextsensitivität von Touchpoints. Die Kontextsensitivität von Touchpoints beinhaltet, dass einzelne Touchpoints hinsichtlich ihrer potentiellen Eigenschaften und der jeweiligen Umstände und individuellen Bedürfnisse des Kunden optimiert bzw. angepasst

werden. Der „Chief Experience Officer“ eines Onlinehändlers (ID 31) beschreibt beispielsweise die Kontextsensitivität des Onlineshops wie folgt:

We have customers who wish to directly submit their customer ID for reordering products. But we also have new customers who enjoy browsing through our shop. In the ideal case, prospective and current customers should be provided different touchpoints. How can we realize this? Well, our strategic projects are all about creating use-case specific landing pages, different paths to purchases, and advertisements highly customized to individual browsing behavior.

Der Marketingdirektor eines Finanz- und Versicherungsunternehmens (ID 16) betonte, dass die Kontextsensitivität von Touchpoints zunehmend eine Frage strategischer Entscheidungsfindung darstelle:

In our strategy, we emphasize that the overall form of consuming will change. Those firms that offer customers the best overview, provide proactive updates for insurance policies if the customers' life situation has changed, and generate data-driven, personal reasons for contact instead of mere newsletters or ads will win. We are currently positioning ourselves against this background.

Einzelne Beiträge im Bereich der bisherigen CEM Forschung geben diese CEM-Kategorie durch Methoden wieder, die darauf abzielen, Kundenaktivitäten den jeweiligen Touchpoints gegenüberzustellen (i.e., "customer activity mapping"), um Verbesserungspotentiale entlang der Customer Journey offenzulegen (Patricio et al. 2011; Payne/Storbacka/Frow 2008). So können Airlines beispielsweise erkennen, dass der Kunde sich nach der Buchung von Flügen meist auch mit Visaangelegenheiten auseinandersetzt und als Resultat dieser Erkenntnis entsprechende Informationen direkt bereitstellen. Die Synthese unserer Felddaten mit wissenschaftlichen Marketingstudien aus unterschiedlichen Bereichen zeigt, dass kontextsensitive Touchpoints folgende, wechselseitige Wirkungen beim Kunden entfalten können: (1) Steigerung des relevanten Informationsgehalts, beispielsweise durch das Erlauben von markenübergreifenden Produktvergleichen auf E-Commerce Seiten; (2) Steigerung der Komfortabilität und Flexibilität, beispielsweise durch das Anbieten von Kinderbetreuungen in Kaufhäusern oder der Möglichkeit, Termine mit Außendienstmitarbeitern selbstständig bestimmen zu können, und (3) Steigerung der Personalisierungsmöglichkeiten in Echtzeit, wie etwa

durch datenbasierte Hinweise eines Versicherungsanbieters, dass nach einem erfolgten Umzug die Hausratsversicherung aktualisiert werden sollte.

Die Kontextsensitivität von Touchpoints fasst verwandte Begrifflichkeiten wie (Mass) Customization (z.B. Franke/Schreier/Kaiser 2010), personalisierte Kundeninteraktionen (z.B. Ramani/Kumar 2008), Value Co-Creation (z.B. Payne/Frow/Storbacka 2008) und Convenience (z.B. Berry/Seiders/Grewal 2002) in einer Oberkategorie zusammen.

Konnektivität von Touchpoints. Vor dem Hintergrund einer steigenden Anzahl an neuen Touchpoints (Day 2011) betonen die Interviewpartner die Notwendigkeit, zukünftig ein besonderes Augenmerk auf die funktionale Integration von Touchpoints zu legen, um nahtlose Kundenprozesse über physische und virtuelle Grenzen hinweg zu ermöglichen. Beispiele für solche neuen Touchpoints sind mobile Endgeräte, interaktive Computerterminals, Social Media Plattformen, Pop-up-Stores und Marktplätze im Internet. Zur Veranschaulichung dieser strategischen Richtungsvorgabe soll das folgende Zitat des CEM-Direktors eines Logistikunternehmens (ID 50) dienen:

A few months ago, we started cooperating with several e-commerce communities. Customers now have the opportunity to print out their package label directly after having closed the deal, with one click. For us, these functionalities, reducing the complexity for customers, are crucial.

Als weiteres Beispiel dient das folgende Zitat des befragten Marketingdirektors eines Energieunternehmens (ID 9):

Today, you have to better connect your touchpoints (...). The customer purchases a tariff at our store, but expects support via phone or online chatting without explaining his entire story or problem again and again. (...) These are situations our industry is not good at, for us a perfect point of differentiation.

Die Synthese unserer Felddaten mit Marketingbeiträgen aus unterschiedlichen Bereichen legt folgende exemplarische Facetten der Konnektivität von Touchpoints offen: (1) Die datenbasierte Konnektivität von Touchpoints, so dass der Kunde sich beispielsweise nicht wiederholt legitimieren muss, wenn er nach Erstkontakt im Call-Center ein Anliegen im Einzelhandel weiterführt (z.B. Payne/Frow 2005); (2) Die funktionale Konnektivität von Touchpoints, um dem Kunden beispielsweise einen erneuten Log-In zu ersparen oder ihm zu ermöglichen, Produkte online zu bestellen, aber offline abzuholen oder zu reklamieren (z.B. Banerjee 2014), und (3) die inhaltliche Konnektivität von

Touchpoints, wie zum Beispiel die Einsehbarkeit der Produktverfügbarkeit des Einzelhandels in Echtzeit auf E-Commerce Plattformen (z.B. Bendoly et al. 2005).

3.3.4 *Fähigkeiten zur kontinuierlichen Erneuerung von Customer Experience*

Customer Journey Design. Die Auswertung der Interviewdaten ergab, dass Unternehmen im Sinne der Geschäftsentwicklung potenzielle Customer Journeys auf Basis der strategischen Richtungsvorgaben aus Sicht der Kunden planen und designen. In den Worten des Vertriebsleiters eines Telekommunikationsanbieters (ID 39):

Designing an experience as a procedural chain can't just be coordinated across functions. It must be done at a central place with strategic oversight where all functional threads come together, without, for example, favoring any single channel because of political reasons within the company.

Diese unternehmerische Fähigkeit dient somit der Steuerung aller potentieller Touchpoints im Markt und folglich verschiedener Unternehmensabteilungen wie der Produktentwicklung, dem Vertriebsmanagement, der Kommunikation und dem Beschwerdemanagement (siehe auch Day 1994; Vorhies/Morgan 2005). Anders ausgedrückt, es werden in Unternehmen Customer Journeys geplant und dementsprechend Anforderungen zum Aufbau neuer oder zur Anpassung bestehender Touchpoints an weitere, operative Abteilungen oder Verantwortungsbereiche weitergegeben. In den Worten des befragten Strategiemanagers einer Airline (ID 51):

There was no one to think about how our service chain looks like in total. Every department has made their own choices based on their own knowledge and ideas, but there was no integration. During the last years, we have restructured our firm several times, and since the last reorganization, we have a new central department called customer experience design, which considers the entire process from A to Z and which has the legitimacy to give directions to different functional departments.

Diese unternehmerische Fähigkeit steht im Einklang mit der noch jungen CEM Forschung, welche Methoden zum Design von Customer Experience im Servicekontext thematisiert (z.B. Patricio et al. 2011; Zomerdijs/Voss 2010). In seinem einflussreichen Beitrag unterstützt Day (2011) diese unternehmerische Fähigkeit indirekt, in dem er be-

tont, dass eine Customer Journey-Orientierung verlangt, dass dem Marketing als koordinierende Einheit im Unternehmen eine exponierte und exekutive Rolle zukommen sollte.

Touchpoint Priorisierung. Die unternehmerische Fähigkeit Touchpoint Priorisierung beinhaltet die kontinuierliche Implementierung und Anpassung einzelner Touchpoints und somit die kontinuierliche Re(allokation) vorhandener finanzieller, technischer und Human-Ressourcen innerhalb eines Unternehmens. Diese Kontinuität ergibt sich aus den strategischen Richtungsvorgaben von CEM, die erlauben, einzelne Touchpoints zu implementieren oder anzupassen, ohne dabei strategische Entscheidungsfindungsprozesse wiederholt zu durchlaufen. Diese Erkenntnis widerspiegelnd, erläuterte der Manager Geschäftsentwicklung (ID 52) eines Transport- und Logistikunternehmens:

The executive board has given us the freedom to adapt touchpoints continuously based on interpreting our market research results, as long as we stick to the overall strategy. (...) We shift resources independently if we see that competitors start to outperform us at certain points. Touchpoints are not employed anymore if our data reveal a certain pain point, which we then can redesign rapidly.

Challagalla/Murtha/Jaworski (2014) nennen diese Unabhängigkeit die "Konsistenz-Flexibilitäts-Lösung". Richtungsvorgaben geben auf strategischer Ebene vor, wie einzelne Touchpoints umgesetzt werden sollen, überlassen die operative Verantwortung jedoch den einzelnen Abteilungen oder Verantwortungsbereichen. Um diese Unabhängigkeit der Implementierung oder Anpassung einzelner Touchpoints mit den Vorgaben des Customer Journey Designs abzustimmen (siehe Abbildung 4), greift diese unternehmerische Fähigkeit auf ein datenbasiertes Schema zur Priorisierung einzelner Touchpoints innerhalb einer Planungsperiode zurück (siehe auch Payne/Frow 2005). Herangezogene Daten hierfür können beispielweise Performance-Indikatoren, der relative Vergleich von Kosten und Kundenwertschätzung einzelner Touchpoints, Markt- und Technologiereports, Trendstudien oder aktuelle Branchenbenchmarks sein.

Customer Journey Monitoring. Die Abteilungen mit operativer Verantwortung, die nach den Vorgaben der Touchpoint Priorisierung, Touchpoints tatsächlich implementieren, anpassen und pflegen, haben in der Regel auch die Aufgabe, an der Kundenschnittstelle Performance Indikatoren zu erheben. Die meisten befragten Unternehmen koordinieren

diese Datenerhebung jedoch auf Basis der zugrundeliegenden Customer Journey-Orientierung. Das bedeutet, dass diese unternehmerische Fähigkeit beinhaltet, verschiedene Indikatoren zusammenzutragen und entlang von Customer Journeys systematisch abzubilden. So sagte der CEO eines Onlinehändlers (ID 34):

One of our teams has the responsibility to combine and sort specific performance indicators along our customer journeys. How much website visitors do we have, how many customers access our newsletter, how long do they navigate through our e-commerce platform? It is crucial to have people to assess and visualize the customer journey; it allows us to make stepwise improvements.

Die bisherige Marketingforschung spiegelt diese unternehmerische Fähigkeit nicht direkt wider. Dennoch verweisen Ratgeber und Handbücher zum CEM auf Aspekte wie einen "Erlebnisaudit" (z.B. Berry/Carbone/Haeckel 2002). Zudem hat die Marketingforschung begonnen, den Umfang und die Genauigkeit von Performance Systemen im Zeitalter von Big Data zu betonen (z.B. Homburg/Artz/Wieseke 2012). Die zugrundeliegende Customer Journey-Orientierung stellt in diesem Fall ein Schema dar, wie Unternehmen große Mengen an Kundendaten systematisieren und abbilden können. Die befragten Unternehmen setzen diese Fähigkeit zumeist durch das Aufstellen interdisziplinärer Teams um, welche die oben genannten Prozesse verantworten. Manche Unternehmen haben zudem begonnen, diesen Prozess mithilfe moderner technischer Systeme zu unterstützen. Die Felddaten ergeben jedoch, dass das Customer Journey Monitoring zumeist noch manuell erfolgt, beispielsweise durch die Erstellung von White Boards, die eine Customer Journey abbilden oder durch die Pflege von Datenbanken, die Touchpoint-basierte Indikatoren zusammentragen.

Touchpoint Adaption. Diese unternehmerische Fähigkeit beschreibt die proaktive und kontinuierliche Interpretation der Daten des Customer Journey Monitorings, die Anreicherung dieser Daten sowie darauf aufbauend die Entwicklung und Verbreitung von Vorschlägen für neue Touchpoint(s) (Journeys). Im Vergleich zu den üblichen reaktiven, das heißt vom Management veranlasster Marktforschung (Day 2011), stellt diese unternehmerische Fähigkeit eine Art Design Labor dar, das, ausgestattet mit eigenen Ressourcen, kontinuierliche Veränderungsprozesse im Unternehmen vorantreibt. So erklärte der Marketingleiter eines Telekommunikationsanbieters (ID 43):

One of our customer experience departments is called customer insight and prototyping. We continually interpret the given market insights we collect at the customer front end and then creatively work with that data for developing potential points of improvement. We collect qualitative market insights, design prototypes of use cases, validate these prototypes in customer workshops, and thereby maintain a direct dialogue with customers in a customer advisory board.

Ähnlich äußerte sich der Manager eines Finanz- und Versicherungsanbieters (ID 20):

We try to dig deeper into the life of our segments. Not only do we conduct classical market research, but we also send our employees to the point of sales to face real customers. We also send our employees into households to understand typical situations and problems of our segments. With such insights, we then proactively create prototypes for new products and service chains.

Wie diese Zitate verdeutlichen, legen die meisten Unternehmen bei der Touchpoint Adaption Wert auf qualitative Kundendaten wie Erkenntnisse aus Kundenbeobachtungen (Hui et al. 2013), Kundenstimmen aus Online Reviews und tiefenpsychologische Befragungen. In Unternehmen, die das CEM bereits weit entwickelt haben, beispielsweise in der Telekommunikations-, Finanz-, und Versicherungsbranche, lässt sich weiterhin ein Trend zu Kundenwerkstätten oder Beraterräten feststellen. Die erhobenen Kundenerkenntnisse helfen Unternehmen dabei, die Kontexte und Umstände einzelner Touchpoints besser auszuleuchten und dadurch so kundenorientiert wie möglich, entsprechende Vorschläge zu kreieren und zu verbreiten.

Vorschläge für die Entwicklung oder Anpassung einzelner Touchpoints werden an die unternehmerische Fähigkeit der Touchpoint Priorisierung weitergegeben, um kurzfristig unterhalb strategischer Entscheidungsfindungsprozesse Anpassungen und Verbesserungen einzelner Touchpoints vorzunehmen. Vorschläge für innovative Customer Journeys oder radikal neue Touchpoints hingegen, müssen für deren effektive Implementierung prinzipiell mit dem bestehenden Marktportfolio abgestimmt werden (Brown/Eisenhardt 1997). Das entwickelte CEM Rahmenkonzept sieht deshalb vor, dass solche Vorschläge primär an das Customer Journey Design weitergegeben werden, um proaktiv auch langfristige Innovationen anstoßen zu können. So besteht das dynamische System an unternehmerischen Fähigkeiten zur ständigen Erneuerung von Customer Experience aus zwei Zyklen: Ein kurzfristiger Zyklus zur ständigen Anpassung einzelner Touchpoints

(Customer Journey Monitoring > Touchpoint Adaption > Touchpoint Priorisierung) und ein langfristiger Zyklus zur ganzheitlichen Anpassung von Customer Journeys (Touchpoint Adaption > Customer Journey Design > Touchpoint Priorisierung). Abbildung 4 fasst das identifizierte Rahmenkonzept in der graphischen Übersicht zusammen.

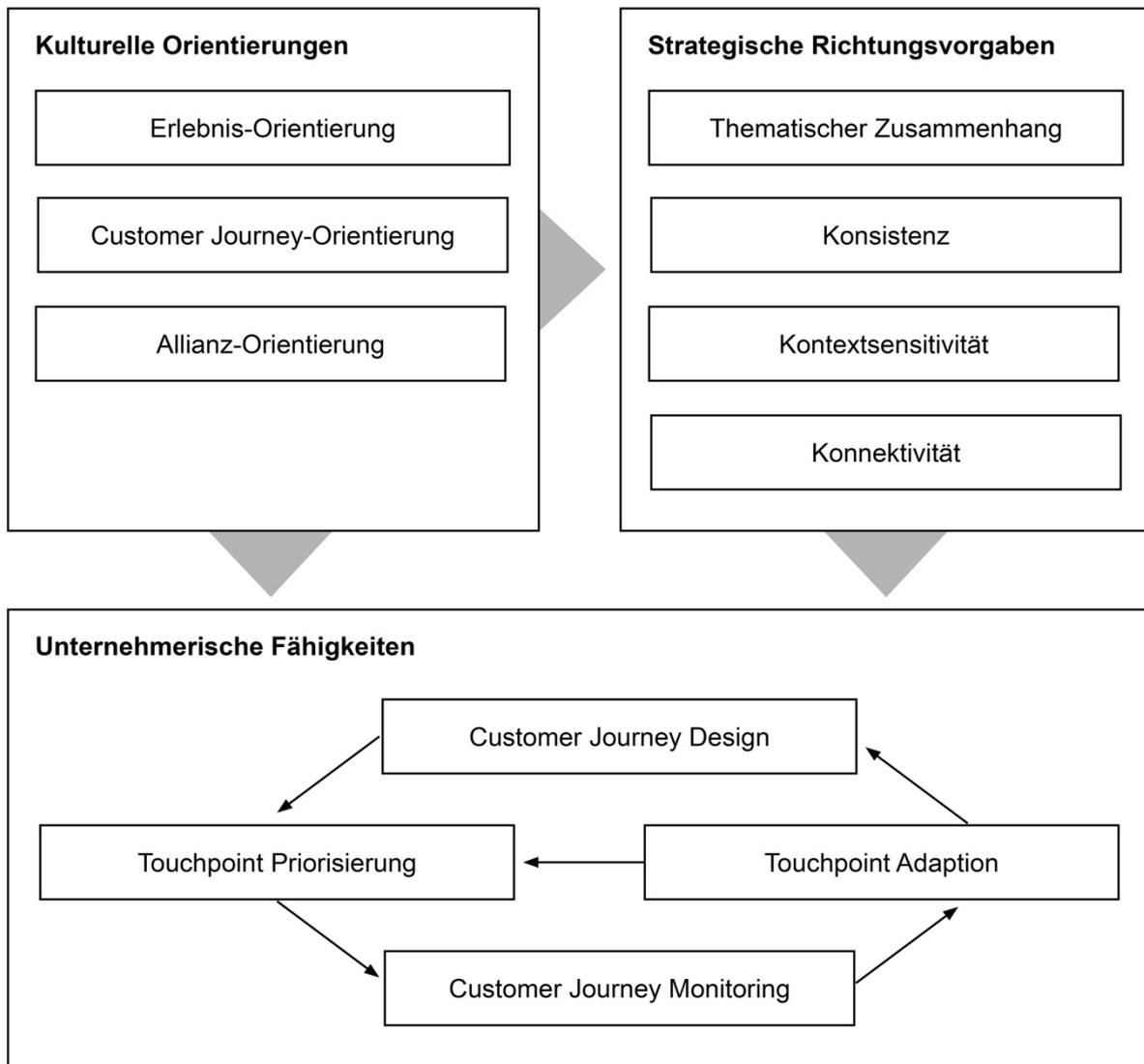


Abbildung 4: Graphische Darstellung des identifizierten CEM Rahmenkonzepts

3.4 Kontingenzfaktoren von CEM

Wie lässt sich das CEM in verschiedenen Unternehmen optimal ausgestalten? Im vorherigen Kapitel wurde ein allgemeingültiges und empirisch fundiertes CEM Rahmen-

konzept vorgestellt. Jedoch ergaben die Felddaten, dass unterschiedliche Arten von Unternehmen die einzelnen Ressourcen von CEM (Kulturelle Orientierungen, strategische Richtungsvorgaben, unternehmerische Fähigkeiten) unterschiedlich stark betonen. Um diese Unterschiede zu systematisieren, ließen sich aus den Felddaten zwei grundlegende Kontingenzfaktoren identifizieren.

Der erste Kontingenzfaktor ist die Unternehmensgröße. Analog zur gängigen Praxis in anderen Marketingstudien (O'Sullivan/Abela 2007) wurde dieser Faktor durch die Anzahl an Mitarbeitern klassifiziert. Entsprechend wurden kleine bis mittlere Unternehmen (KMU, bis zu 250 Mitarbeitern) und Konzerne (über 250 Mitarbeiter, UN Statistik Direktorat 2005) unterschieden. Der zweite Kontingenzfaktor ist die Kontinuität der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter, welche durch zwei Extreme klassifiziert wird: transaktionale und relationale Geschäftsbeziehungen (e.g., Ferguson/Paulin/Bergeron 2005; Ganesan 1994). Transaktionale Geschäftsbeziehungen umfassen einzelne, kurzfristige Austauschereignisse mit einem klaren Anfang und Ende, wohingegen relationale Geschäftsbeziehungen miteinander zusammenhängende Austauschereignisse beinhalten, die einen fortlaufenden Prozess darstellen, bei dem aktuelle Austauschereignisse auf vorherige zurückgehen (Gundlach/Murphy 1993). Die Klassifizierung im vorliegenden Fall erfolgte auf Basis der Entscheidung, ob das Kerngeschäftsmodell des befragten Unternehmens eher transaktional oder relational aufgebaut ist. Um diese Entscheidung zu treffen, wurden die Tiefeninterviews analysiert und Sekundärdaten zu den Geschäftsmodellen der befragten Unternehmen herangezogen. Ferner wurde darauf geachtet, dass zwischen zwei unabhängigen Forschern Konsistenz bei der Klassifizierung herrscht und dass die Interviewteilnehmer der Klassifizierung zustimmen (für ein ähnliches Vorgehen, vgl. Malse/Sohi 2009).

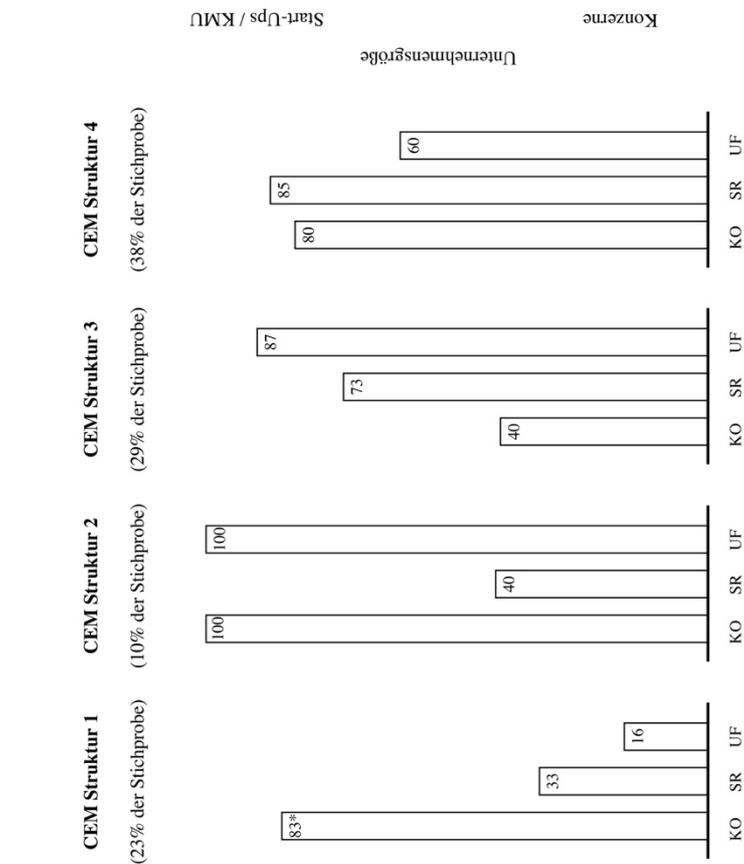
Außer diesen beiden Faktoren ließen sich keine weiteren signifikanten Kontingenzfaktoren von CEM in den Felddaten identifizieren. Beispielsweise wurde überprüft, ob Unterschiede hinsichtlich der Produkt/Service Dichotomie, Wettbewerbsintensität in der Branche etc. bestehen. Die beiden identifizierten Kontingenzfaktoren Unternehmensgröße und Kontinuität der Geschäftsbeziehung lassen sich in einer Typologie mit vier stereotypischen CEM Strukturen zusammenfassen. Auf Basis von Z-Tests der zugeordneten Beschreibungen der interviewten Manager (vgl. Tuli/Kohli/Bharadwaj 2007) konnte festgestellt werden, dass diese vier stereotypischen Quadranten der Typologie

signifikant unterschiedliche Schwerpunkte auf die einzelnen CEM Ressourcen zeigen (Kulturelle Orientierungen, strategische Richtungsvorgaben unternehmerische Fähigkeiten). Abbildung 5 fasst die Häufigkeiten der genannten und den CEM Ressourcen zugeordneten Interviewstatements zusammen und gibt darüberhinaus einen Überblick über die daraus resultierende Typologie stereotypischer CEM Strukturen. Im Folgenden wird jeder einzelne CEM Stereotyp dieser Typologie vorgestellt.

b) Identifizierte Kontingenzfaktoren und daraus resultierende stereotypische CEM Strukturen

Kontinuität der Geschäftsbeziehung	
Transaktionales Geschäftsmodell	Relationales Geschäftsmodell
<p>CEM Struktur 1</p> <p><i>Primäre Kulturelle Orientierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erlebnisorientierung <p><i>Primäre Strategische Richtungsvorgabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz von Touchpoints <p><i>Primäre Unternehmerische Fähigkeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint Journey Monitoring <p><i>Beispiele</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovative E-commerce Shops • Mobile Autoreparaturservices 	<p>CEM Struktur 2</p> <p><i>Primäre Kulturelle Orientierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erlebnisorientierung <p><i>Primäre Strategische Richtungsvorgabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontext-Sensitivität von Touchpoints <p><i>Primäre Unternehmerische Fähigkeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint Adaption <p><i>Beispiele</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Karriereberatungsservices • Dezentrale Energieversorgung
<p>CEM Struktur 3</p> <p><i>Primäre Kulturelle Orientierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint Journey Orientierung <p><i>Primäre Strategische Richtungsvorgabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Thematischer Zusammenhalt von Touchpoints <p><i>Primäre Unternehmerische Fähigkeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint Priorisierung <p><i>Beispiele</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lifestyle-orientierter Kaffeevertrieb • Brandingkampagnen bei Sportartikeln 	<p>CEM Struktur 4</p> <p><i>Primäre Kulturelle Orientierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Allianzorientierung <p><i>Primäre Strategische Richtungsvorgabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konnektivität von Touchpoints <p><i>Primäre Unternehmerische Fähigkeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Touchpoint Journey Design <p><i>Beispiele</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Geldbörsen • Multimodale Mobilitätsservices

a) Häufigkeiten der genannten und zugeordneten Themen je CEM Struktur



Notizen: * In Prozent der jeweiligen Teilstichprobe, beinhaltet Mehrfachnennungen durch einzelne Teilnehmer.
KO Kulturelle Orientierungen **SR** Strategische Richtungsvorgaben **UF** Unternehmerische Fähigkeiten

Abbildung 5: Kontingenzfaktoren und CEM Stereotypen

3.4.1 CEM Struktur 1 (KMU, transaktionales Geschäftsmodell)

Die befragten KMUs mit transaktionalen Geschäftsmodellen betonten die kulturellen Orientierungen (83%) im Gegensatz zu den unternehmerischen Fähigkeiten (16%, siehe Abbildung 5). In den meisten Fällen verfolgen und kommunizieren Gründungsmitglieder des Unternehmens eine Vorstellung oder Idee einer innovativen Customer Experience, welche die Kundenloyalität steigern soll. Da transaktionale Märkte heutzutage sehr kompetitiv sind, stellt dieser Ansatz einen wichtigen Mechanismus dar, Marknischen durch eine Differenzierung vom Wettbewerb zu sichern. Innovative Onlineshops und mobile Autoreparaturservices verdeutlichen diese CEM Struktur.

Entsprechend der Vorstellung einer innovativen Customer Experience betonen die Teilnehmer die Erlebnisorientierung und die Notwendigkeit, diese so konsistent wie möglich über alle Touchpoints zu implementieren. Dieser Fokus auf konsistente Customer Experiences über alle Touchpoints hinweg, erklärt ferner, warum die Teilnehmer vor allem das Customer Journey Monitoring betonen, um kontinuierlich Optimierungspotentiale zu identifizieren. Deshalb wird diese CEM Struktur definiert als KMUs, die auf die Vorstellung der Gründungsmitglieder über eine bestimmte, innovative Customer Experience bauen, eine entsprechend konsistente Touchpoints Journey vermitteln und die kontinuierliche Optimierung der einzelnen Erlebnisdimensionen des Kunden betonen.

3.4.2 CEM Struktur 2 (KMU, relationales Geschäftsmodell)

Im Vergleich zur CEM Struktur 1 (16%, siehe Abbildung 5) betonen KMUs mit relationalen Geschäftsmodellen ganz klar die unternehmerischen Fähigkeiten von CEM (100%). Wie durch die Service-Dominant Logic postuliert (Vargo/Lusch 2008), wird angenommen, dass die Teilnehmer unternehmerische Fähigkeiten von CEM deshalb betonen, da diese erlauben, das Wissen und die Fähigkeiten der Kunden kontinuierlich mit den Ressourcen des Unternehmens effektiv zu verbinden. Karriereberatungsservices und junge Energieversorger mit einem Fokus auf das Einrichten dezentraler Energiesysteme (z.B. Blockheizkraftwerk im Keller) verdeutlichen diese CEM Struktur.

Gemäß diesem Fokus auf die verhaltenswirksame Ko-Kreation des Kunden betonen die Teilnehmer die Erlebnisorientierung. Entsprechend ist die primäre unternehmerische Fähigkeit in dieser Struktur die Touchpoint Adaption in enger Zusammenarbeit mit Kunden, beispielsweise durch Kundenbeiräte und –workshops. Da die Customer Experience

hauptsächlich ko-kreiert wird, ist es von daher nicht verwunderlich, dass die Teilnehmer, bis auf einige Bezüge zu kontextsensitiven Touchpoints, nicht auf strategische Richtungsvorgaben von CEM eingingen. Deshalb wird diese CEM Struktur definiert als KMUs, die ihre starke Erlebnisorientierung dafür nutzen, in enger Zusammenarbeit mit Kunden Touchpoints kontinuierlich zu designen und anzupassen.

3.4.3 CEM Struktur 3 (Konzern, transaktionales Geschäftsmodell)

Die befragten Konzerne mit transaktionalen Geschäftsmodellen zeigten einen Fokus auf strategische Richtungsvorgaben (73%) und unternehmerische Fähigkeiten (87%, siehe Abbildung 5). Es wird angenommen, dass wenn Unternehmen in transaktionalen Märkten wachsen und mit größeren finanziellen Ressourcen ausgestattet sind, der Fokus auf kulturelle Orientierungen zunehmend durch die Notwendigkeit vieler Touchpoints und der ständigen Erneuerung dieser ersetzt wird um die Markenbekanntheit aufrecht zu halten. Dies erklärt, warum anstelle der Erlebnisorientierung die Customer Journey Orientierung als primäre kulturelle Orientierung in den Vordergrund rückt. Lifestyle-orientierter Kaffeevertrieb wie durch Nespresso oder Erlebniswelten wie bei Nike oder Adidas verdeutlichen diese CEM Struktur.

Mit Hinblick auf das Ziel vieler Touchpoints und einer hohen Markenbekanntheit betonten die Interviewteilnehmer in diesem Typologie-Quadranten die Vermittlung kohärenten Markengeschichten über verschiedene Touchpoints hinweg. Das heißt, der thematische Zusammenhang dient hier als primäre strategische Richtungsvorgabe (siehe Abbildung 5). Vor dem Hintergrund der zunehmenden Anzahl neuer potentieller Touchpoints (Day 2011) wie Pop-Up Stores, soziale Medien, mobile Applikationen und interaktive Serviceterminals betonten die Teilnehmer die Touchpoint Priorisierung als primäre unternehmerische Fähigkeit. Deshalb wird diese CEM Struktur definiert als Konzerne, die für eine hohe Markenbekanntheit thematisch zusammenhängende Customer Journeys vermitteln und kontinuierlich neue, vielversprechende Touchpoint priorisieren.

3.4.4 CEM Struktur 4 (Konzern, relationales Geschäftsmodell)

Konzerne mit relationalen Geschäftsmodelle zeigten die stärkste Tendenz, alle drei CEM Ressourcen gleichermaßen zu betonen (Abbildung 5). Im Vergleich zu CEM

Struktur 2 (40%) hoben die Teilnehmer in diesem Quadranten die Rolle von strategischen Richtungsvorgaben (85%) hervor. Es wird angenommen, dass wenn Unternehmen in relationalen Märkten wachsen, der Fokus auf Ko-Kreation und damit unternehmerische Fähigkeiten zunehmend durch die strategische Notwendigkeit ersetzt wird, in Massenmärkten aufwendig durchdachte Customer Journeys zu designen. Weiterhin zeigte sich im Vergleich zu CEM Struktur 3 (40%), das heißt am Übergang von transaktionalen zu relationalen Geschäftsmodellen bei Konzernen, eine Besinnung auf kulturelle Orientierungen. Digitale Geldbörsen wie bei Apple, Smart Home Initiativen wie bei Google oder multimodale Mobilitätsservices verdeutlichen diese CEM Struktur.

Diese meisten Unternehmen nutzen den relationalen Charakter ihres (neu entstehenden) Geschäftsmodells, um aufwendig durchdachte Customer Journeys zu kreieren, welche Touchpoints verschiedener Unternehmen oder Marken miteinander integrieren. Somit zeigte sich die Allianzorientierung als primäre kulturelle Orientierung und die Konnektivität von Touchpoints als die primäre strategische Richtungsvorgabe in diesem Quadranten. In Hinblick auf die unternehmerischen Fähigkeiten zeigte sich eine annähernd gleiche Betonung auf alle vier identifizierten Fähigkeiten, die sich zu einem System der ständigen Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience zusammenfügen. Customer Journey Design, als Hauptmethode um Interdependenzen von Touchpoints verschiedener Anbieter bzw. Marken zu adressieren, stellte sich trotzdem als primäre unternehmerische Fähigkeit heraus. Deshalb wird diese CEM Struktur definiert als Konzerne, die das kontinuierliche (Re)design von durchdachten, unternehmensübergreifenden Customer Journeys in relevanten Marktnetzwerken betonen.

3.5 Abgrenzung von CEM zu verwandten Marketingkonzepten

In diesem Kapitel wird das entwickelte und vorgestellte CEM Konzept von den verwandten Marketingkonzepten Marktorientierung und Customer Relationship Management abgegrenzt. Das Konzept der Marktorientierung dient der Marketingforschung seit Anfang der neunziger Jahre als Hauptkonzept zur Darstellung, Systematisierung und Operationalisierung des Marketingkonzepts (Boulding et al. 2005; Jaworski/Kohli 1993; Narver/Slater 1990). Unternehmen erreichen gemäß diesem Konzept langfristige Wettbewerbsvorteile, indem sie Marktdaten sammeln, intern verbreiten und zur kundenorientierten Entwicklung und Optimierung von Marktangeboten nutzen. Dieses Prinzip

soll die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Marktbedürfnisse definierter Zielgruppen gewährleisten (Day 1994). Das Konzept des Customer Relationship Managements beschreibt die Wandlung des Marketing, weg von einer auf Produktion und Distribution beschränkten und hin zur einer beziehungsorientierten Sicht auf die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen. Es stellt somit eine Weiterentwicklung der Marktorientierung dar (Boulding et al. 2005).

3.5.1 *Marktorientierung*

Um das Konzept der Marktorientierung vom vorliegenden CEM Konzept abzugrenzen, sei angemerkt, dass sich zwei unterschiedliche Sichtweisen auf die Marktorientierung etabliert haben. Die prozessuale Sichtweise beschreibt Marktorientierung als die firmenweite Generierung, Verbreitung und Nutzung von Marktdaten (Jaworski/Kohli 1993). Die kulturelle Sichtweise hingegen beschreibt Marktorientierung als Unternehmenskultur, die drei Orientierungen umfasst: Kunden-Orientierung, Wettbewerbs-Orientierung und die krossfunktionale Koordination zur effektiven Nutzung von Marktdaten (Narver/Slater 1990). Beide Sichtweisen sind in der Annahme vereinbar, dass die Kultur der Marktorientierung die Fähigkeiten und Prozesse zur effektiven Nutzung von Marktdaten und somit die prozessuale Sichtweise, letztlich determiniert (Day 1994).

Das CEM Konzept kann als erweitertes Marketingkonzept, das die bisherigen Grundlagen der Marktorientierung umfasst und weiterentwickelt, verstanden werden. In kultureller Hinsicht markiert der Übergang von Kunden- zu Erlebnis-Orientierung, Koordinations- zu Customer Journey-Orientierung und von Wettbewerbs- zu Allianz-Orientierung eine neue, integrative Sicht auf das Kunden- und Marktverhalten. CEM zeigt somit auf, wie der Kundenfokus innerhalb eines Unternehmens den heutigen Marktbedürfnissen entsprechend dargestellt und vermittelt werden sollte. Neuere Beiträge spiegeln diesen Übergang in der Forderung einer Marktnetzwerkorientierung wieder. Nicht der isolierte Kunde, sondern der Bürger in seinen vielschichtigen Kundenrollen und den damit verbundenen Erlebnissen stehen im Fokus einer ganzheitlichen Betrachtung relevanter Marktstrukturen (Achrol/Kotler 2012; Chandler/Lusch 2014; Webster/Lusch 2013).

In prozessualer Hinsicht beschreiben die in der vorliegenden Arbeit identifizierten CEM Fähigkeiten ein System zur effektiven Nutzung von Marktdaten. Während das Konzept der Marktorientierung lediglich den Prozess zur Generierung, Verbreitung und Nutzung

von Marktdaten beschreibt (Jaworski/Kohli 1993), legt das konzeptualisierte CEM-System dar, wie diese Daten effektiv genutzt werden. Konkret werden gemäß der zugrundeliegenden Customer Journey-Orientierung Vorschläge zur kurzfristigen Verbesserung einzelner Touchpoints sowie zur langfristigen Erneuerung von Customer Journeys kontinuierlich generiert und innerhalb des Unternehmens verbreitet. In diesem Sinne überwindet CEM die reaktive Verwendung von Marktdaten innerhalb des Marktorientierungskonzepts (Day 2011; Leiblein 2011; Vorhies/Morgan 2005), indem es aufzeigt, wie Unternehmen Marktdaten gleichermaßen für reaktive als auch proaktive Zwecke nutzen können. Weiterhin kann die zugrundeliegende Customer Journey-Orientierung, als eine Logik der Darstellung, Wege aufzeigen, wie Unternehmen effektiv mit Big Data umgehen können (Day 2011).

Letztlich vernachlässigte die Forschung weitestgehend die Rolle von Unternehmensstrategien in der Ausgestaltung der Marktorientierung. Der strategische Grundsatz, in Relation zum Wettbewerb entweder durch Differenzierung oder Kostenführerschaft langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, bedarf in Zeiten zunehmenden globalen Wettbewerbs, Kommoditisierung und Digitalisierung, neue Perspektiven. So lässt sich in der Forschung ein erst kürzlich formulierter Fokus, der auf die konkrete Ausgestaltung von Marktstrategien gerichtet ist, feststellen (Challagalla/Murtha/Jaworski 2014; Chandler/Lusch 2014). Diese fehlende Entwicklung innerhalb des Marktorientierungskonzepts mag auch zu einer Vernachlässigung des strategischen Marketing in der Unternehmenspraxis geführt haben. Denn obwohl die strategische Verankerung des Marketings im Unternehmen nachweislich wichtig für den Unternehmenserfolg ist, gewinnen operative Marketingabteilungen, wie das Vertriebsmanagement weiter zunehmend an Bedeutung (Homburg et al. 2015). Die identifizierten strategischen Richtungsvorgaben von CEM geben ein Designschema für Kundenerlebnisse vor, das heißt, wie letztendlich eine loyalitätsfördernde Kundenbeziehung gestaltet sein sollte. In diesem Sinne erweitern sie durch das Aufzeigen, wie Marktdaten effektiv interpretiert werden können, das Konzept der Marktorientierung grundlegend.

3.5.2 *Customer Relationship Management*

Payne/Frow (2005) beschreiben das heutige Verständnis des Customer Relationship Managements in einer Chronologie: Die Möglichkeit Kundendaten mittels Informationstechnologien in großer Menge zu sammeln, etablierte das Customer Relationship Management zunächst als technisches System zur Verwaltung von Kundendaten. Diese Sichtweise wurde im Laufe der Zeit durch die Beschreibung konkreter Fähigkeiten zur Pflege von Kundenbeziehungen erweitert (z.B. Cross-Selling Potentialanalysen, Loyalitäts- und Bonusprogramme). Aktuell ist Customer Relationship Management im weitesten Sinne als strategischer Ansatz, der Marketing und IT Fähigkeiten miteinander verbinden soll, etabliert. Customer Relationship Management verfolgt dabei das strategische Ziel, für Kunde und Anbieter gleichermaßen werthaltige Beziehungen zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren (Payne/Frow 2005).

In kultureller Hinsicht ist festzuhalten, dass Jayachandran et al. (2005) zwar eine Kundenbeziehungs-Orientierung als wichtige Voraussetzung für effektive Customer Relationship Management Fähigkeiten sehen, die Forschung insgesamt jedoch die Frage nach der Ausgestaltung der Unternehmenskultur jedoch ausblendet. Dies mag an der Prämisse der Customer Relationship Management Forschung liegen, dass marktorientiertes Handeln in letzter Konsequenz der Profitmaximierung dienen sollte (Boulding et al. 2005; Webster/Lusch 2013). So wird die Kundenbeziehung primär aus Sicht des Unternehmens betrachtet. Das messbare Ziel von Customer Relationship Management ist deshalb auch die Maximierung des Customer-Lifetime-Values (Payne/Frow 2005). Customer Relationship Management zielt auf den profitmaximierenden Prozess der Gewinnung, Bindung, Ausbau und Beendigung von Kundenbeziehungen ab (Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). CEM hingegen betrachtet durch die Customer Journey-Orientierung die Kundenbeziehung aus Sicht des Kunden. Anstelle firmenbezogener Kategorisierungen der Kundenbeziehung, wie beispielsweise Service, Produkt und Kommunikationspunkten (Lemke/Clark/Wilson 2011), stellt eine Customer Journey dar, was aus Sicht des Kunden tatsächlich im Zeitverlauf passiert (Zomerdijs/Voss 2010). Day (2011) beschreibt diesen Wandel als einen Übergang von einer "inside-out" zu einer "outside-in" Mentalität. Das Ziel von CEM ist es, die Customer Journey durch Erlebnisse so lo-

yalitätsfördernd wie möglich zu gestalten. Der direkte Profitbezug wird zunächst ausgeblendet. Stattdessen rückt die Kundenloyalität als messbarer Schlüssel für nachhaltiges Unternehmenswachstum in den Vordergrund.

In strategischer Hinsicht ähneln sich Customer Relationship Management und CEM durch das gemeinsame Ziel, für Kunde und Anbieter gleichermaßen werthaltige Beziehungen zu realisieren (Boulding et al. 2005). Die Customer Relationship Management Forschung betont dabei die Integration verschiedener Vertriebskanäle zur Förderung von nahtlosen Kundenerlebnissen (Payne/Frow 2005) sowie personalisierte Kundeninteraktionen (Ramani/Kumar 2008) als Kernelemente werthaltiger Kundenbeziehungen. CEM systematisiert und erweitert diese Kernelemente indem es, ausgehend von einer Customer Journey-Orientierung, vier Richtungsvorgaben aufzeigt, die für werthaltige Kundenerlebnisse und damit loyale Kundenbeziehungen stehen. Die strategische Customer Relationship Management Forschung geht somit konzeptionell in den vier strategischen Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience auf.

Unternehmerische Fähigkeiten des Customer Relationship Management werden von Payne und Frow (2005) in einem Rahmenkonzept zur Planung, Umsetzung und Kontrolle von Kundenbeziehungen beschrieben, mit dem Ziel, Marktdaten effektiv und profitabel zu nutzen. Wohingegen das Customer Relationship Management, ähnlich wie das Konzept der Marktorientierung, jedoch lediglich den Prozess zur Nutzung von Marktdaten beschreibt, legt das CEM Konzept offen, wie diese Daten effektiv genutzt werden können. So geht das von Payne und Frow (2005) entwickelte und bis heute etablierte Customer Relationship Management Konzept nicht darauf ein, wie die Übergänge zwischen der Datensammlung und der Entscheidungsfindung innerhalb eines Unternehmens ausgestaltet sein sollten (Boulding et al. 2005). CEM hingegen zeigt konkret auf, wie Marktdaten für sowohl kurzfristige, reaktive als auch langfristige, proaktive Entscheidungsfindungsprozesse genutzt werde. Ein wichtiger Unterschied liegt dabei auch in der Art der Daten, die gesammelt und genutzt werden. Während das Customer Relationship Management hauptsächlich historische Kundendaten und Performance-Indikatoren erhebt, erweitert das CEM diese Monitoring-Daten mit Erkenntnissen, wie der Kunde in Echtzeit auf einzelne Touchpoints reagiert (Meyer/Schwager 2007). Wie im Kapitel 3.3.4 erläutert wird, werden diese Erkenntnisse zur Touchpoint Adaption proak-

tiv und kontinuierlich erhoben, um konkrete Vorschläge für zu optimierende Touchpoints oder innovative Customer Journeys zu entwickeln und anschließend an relevante Stellen innerhalb des Unternehmens weiterzugeben.

Tabelle 6 fasst die diskutierte Abgrenzung des CEM Konzepts von den bestehenden Marketingkonzepten der Marktorientierung und des Customer Relationship Managements zusammen. Dabei sei angemerkt, dass diese drei Marketingkonzepte keinesfalls gegensätzlich sind, sondern dass CEM als zeitgemäße Integration sowie Weiterentwicklung marktorientierter Managementkonzepte verstanden werden sollte.

	MO (seit ~ 1990)	CRM (seit ~ 2000)	CEM (seit ~ 2010)
Kulturelle Orientierungen	Kunden-, Krossfunktionale Koordinations- und Wettbewerbs-Orientierung	–	Erlebnis-, Customer Journey- und Allianz-Orientierung
Strategische Richtungsvorgaben	–	Vertriebliche Multichannel Integration, und personalisierte Kundeninteraktionen als Kernelemente profitabler Kundenbeziehungen	Thematischer Zusammenhang, Konsistenz, Kontextsensitivität, und Konnektivität von Touchpoints als Kernelemente loyalitätsfördernder Kundenbeziehungen
Unternehmerische Fähigkeiten	Effektive Nutzung von Marktdaten durch die Generierung, Verbreitung und Interpretation aller relevanter Daten	Effektive Nutzung von Marktdaten durch die periodische Planung, Umsetzung und Kontrolle von Kundenbeziehungen	Effektive Nutzung von Marktdaten durch die kontinuierliche Planung, Umsetzung, Kontrolle und Anpassung von Kundenbeziehungen
Vorrangige Ziele	Kundenzufriedenheit und Marktperformance	Kundenbindung und Profitmaximierung	Kundenloyalität und nachhaltiges Wachstum

MO: Marktorientierung; CRM: Customer Relationship Management

Tabelle 6: Abgrenzung von CEM zu MO und CRM

3.6 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel wird diskutiert, welche Implikationen die Ergebnisse der vorliegenden Studie für Forschung und Praxis haben. Weiterhin werden auf Basis von methodischen Einschränkungen der Studie weiterführende Forschungsfragen diskutiert.

3.6.1 *Implikationen für die Forschung*

In diesem Beitrag wurde das Konzept CEM grundlegend untersucht, mit den Zielen eine empirisch allgemeingültige und theoretisch fundierte Konzeptualisierung zu entwickeln, relevante Kontingenzfaktoren für die optimale Ausgestaltung von CEM zu identifizieren und das Konzept von verwandten Managementkonzepten abzugrenzen.

CEM wurde als Firmenressource höherer Ordnung definiert mit dem Ziel, über Kundenloyalität nachhaltiges Wachstum zu generieren. Es umfasst die kulturelle Orientierung auf, die strategische Richtungsvorgaben zum Design von sowie die unternehmerische Fähigkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience. Weiterhin wurden die zentralen kulturellen Orientierungen, strategischen Richtungsvorgaben und unternehmerischen Fähigkeiten beschrieben, die gemäß der Auswertung der Felddaten von 52 befragten CEM Managern branchenübergreifend Anwendung finden können. Die Unternehmensgröße sowie die Kontinuität der Geschäftsbeziehung (transaktional versus relational) stellen dabei die einzigen relevanten Kontingenzfaktoren dar, die vier stereotypische CEM Strukturen offenlegen. Das CEM grenzt sich von verwandten Konzepten im Marketing insofern ab, als dass es als zeitgemäße Anpassung der Marktorientierung und des Customer Relationship Managements verstanden werden kann, welche die Kernelemente dieser beiden bisherigen Konzepte umfasst und vor dem Hintergrund heutiger Marktentwicklungen weiterentwickelt.

Diese Studie leistet einen Beitrag zur Marketingforschung, da es den jungen aber von zunehmender Relevanz geprägten Forschungszweig zum Themenkomplex CEM grundlegend entwickelt. Zum einen zeigt das identifizierte Rahmenkonzept auf, dass CEM über einzelne unternehmerische Fähigkeiten, wie dem Design von Serviceerlebnissen, das die bisherige CEM Forschung bestimmt haben, hinausgeht. Vielmehr muss es für dessen effektiven Implementierung unternehmensweit etabliert werden. Zum anderen leistet das Konzept einen Beitrag zur Synthese fragmentierter, aber miteinander zusammenhängender Literaturströmungen in der Marketingforschung (Tamilia 2011), wie Corporate Identity, integrierte Markenkommunikation, und Multichannel Management. Dadurch kann das CEM Konzept auch generell als Ausgangspunkt für zukünftige Marketingforschung im Kontext von Konsumgüterbranchen verstanden werden.

Diese Synthese bestehender Marketingforschung zeigt sich vor allem in der theoretischen Fundierung des identifizierten CEM Konzepts. Ausgehend von einer zentralen

Prämisse der Service-Dominant Logic (Vargo/Lusch 2008), die zwischen operanden (monetär beurteilbaren) und operanten (intangiblen, gestaltenden) Firmenressourcen unterscheidet, verknüpft das CEM dessen Grundlagen mit denen der allgemeinen Ressourcentheorie (Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014). Letzterer Theoriezweig im Marketing erklärt das identifizierte CEM Rahmenkonzept als operante Firmenressource höherer Ordnung, welche die Möglichkeit der Nachahmung durch andere Unternehmen verringert, wodurch die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen substantiell erhöht wird (Madhavaram/Hunt 2008). Weiterhin wird das konzeptualisierte System von unternehmerischen Fähigkeiten zur ständigen Verbesserung und Erneuerung von Customer Experience in der Marketingtheorie als Unternehmensdynamik erklärt. Während manche Wissenschaftler das Feld der Unternehmensdynamik als eigenständige Theorie betrachten, wird sie jedoch meist im Kontext der allgemeinen Ressourcentheorie besprochen (Kozlenkova/Samaha/Palmatier 2014). Zusammenfassend integriert CEM die drei theoretischen Erklärungsansätze der Service-Dominant Logic, der Ressourcentheorie und der Theorie der Unternehmensdynamik und zeigt dadurch Wege auf, wie Marketingkonzepte differenzierter als bisher untersucht und gemessen werden könnten.

3.6.2 *Implikationen für das Management*

Für die Praxis lässt sich zusammenfassend festhalten, dass CEM keine Frage einzelner Abteilungen, sondern des gesamten Unternehmens ist. Manager, die zentrale Zusammenhänge von CEM zwischen Unternehmenskultur, -strategie und -fähigkeiten verstanden haben und im Rahmen ihrer Verantwortung bewusst steuern, erweisen sich nach dem jetzigen Stand der Forschung gegenüber ihren Wettbewerbern als langfristig überlegen und erfolgreich. Weiterhin sollte für Unternehmen, die Marketing noch aus rein profitorientierter Sicht betrachten, der erste Schritt hin zu CEM sein, das Zielsystem und alle damit einhergehenden Firmenressourcen auf den Aufbau und den Erhalt langfristiger Kundenloyalität auszurichten. Aufgrund der kurzfristigen Zwänge der Finanzmärkte jedoch, scheint vor allem für börsennotierte und große Unternehmen, ein solcher Wandel mittelfristig kaum realisierbar. Während etablierte Firmen wie Apple, Google, Coca-Cola, Tesla und Nike mit CEM am Markt groß geworden sind, haben viele andere Unternehmen jedoch Schwierigkeiten mit dessen Implementierung (Temkin Group 2012). So haben vor allem aufstrebende Start-Ups das CEM in den letzten Jahren mit immer größerem Erfolg praktiziert. Diese Entwicklung wird durch die steigende Anzahl von

Mergers und Akquisitionen von Start-Ups deutlich. Diese zeugen im Sinne von CEM davon, dass Konzerne danach streben, ganzheitlichere Customer Journeys zu designen und zu pflegen. Beispielsweise sei das Investment von Amazon in die Filmplattform IMDb genannt, um den Kaufprozess von DVDs besser zu beraten ("curated shopping") oder Googles Akquisition von Nest, einem jungen Unternehmen, das Hardware und Softwarelösungen im Bereich Smart-Home entwickelt und vertreibt.

Dieser Beitrag verdeutlicht weiterhin, dass CEM keine Frage einzelner Branchen ist. Die noch junge CEM Forschung verbindet das Konzept hauptsächlich mit Dienstleistungen wie Finanz-, IKT-, und Tourismusanbietern. Das hier vorgestellte Rahmenkonzept zeigt jedoch, dass CEM branchenübergreifend, das heißt auch in transaktionalen Geschäftsmodellen Anwendung findet, wenngleich sich Unterschiede in der Wichtigkeit, die Unternehmen den einzelnen CEM Ressourcen beimessen, beobachten lassen. So messen Unternehmen mit transaktionalen Geschäftsmodellen beispielsweise dem thematischen Zusammenhang und der Konsistenz von Touchpoints für ein starkes Markenimage die größte Bedeutung bei, während Unternehmen mit relationalen Geschäftsmodellen die Kontextsensitivität und Konnektivität in den Vordergrund rücken.

Die Vorstellung der allgemeingültigen kulturellen Orientierungen, strategischen Richtungsvorgaben und unternehmerischen Fähigkeiten von CEM in diesem Beitrag kann eine wichtige Inspirationsquelle für interessierte Manager sein und somit hoffentlich die Effektivität der Ausgestaltung in Unternehmen, die das CEM bereits vorantreiben, erhöhen (Temkin Group 2012). So bietet das Rahmenkonzept einen neuen Blick auf etablierte, bisher jedoch nicht weiter hinterfragte Ansätze zur marktorientierten Generierung, Systematisierung und kurz- und langfristigen Nutzung von Kundendaten.

3.6.3 *Einschränkungen der Studie und weiterführende Forschungsfragen*

Da diese Studie auf der Forschungsmethode der Grounded Theory beruht, ist sie jedoch einigen grundsätzlichen Beschränkungen unterworfen. CEM ist immer noch ein relativ junges Forschungsgebiet und das hier vorgestellte Rahmenkonzept obliegt trotz aller angewandter Validitätskriterien im Kern der Interpretation der kodierenden Wissenschaftler (Malshe/Sohi 2009; Strauss/Corbin 1998). Zukünftige Forscher könnten deshalb das Konstrukt CEM entlang seiner drei zentralen Ressourcen operationalisieren,

empirisch dessen Effekte auf Kundenloyalität und Markterfolg nachweisen und die Diskriminanzvalidität zu Konstrukten anderer Marketingkonzepte untersuchen.

Desweiteren wurde pro befragtem Unternehmen nur ein Tiefeninterview durchgeführt. Mit ausgiebigeren Felduntersuchungen vor Ort hätte man noch weiterreichende Erkenntnisse zu CEM generieren und beispielsweise untersuchen können, wie sich die Ressourcentriade aus kulturellen Orientierungen, strategischen Richtungsvorgaben und unternehmerischen Fähigkeiten im Zeitablauf entwickeln, z.B. sequentiell oder gleichzeitig. Zukünftige Forscher sollten deshalb einen stärkeren Fokus auf den Entwicklungsverlauf von CEM legen und diesen in Abhängigkeit der identifizierten Kontingenzfaktoren fallstudienbasiert näher begleiten und beleuchten.

Schließlich könnten manche Forscher hinterfragen, ob es angemessen war, während der Datenerhebung auf eine hohe Diversität mit Blick auf Unternehmensgröße, Industrie und Erfahrung der Teilnehmer mit CEM Wert zu legen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass diese Diversität, getrieben durch eine theoretische, nicht-zufällige Stichprobenauswahl ein Hauptmerkmal von Grounded Theory Verfahren zur Entwicklung allgemeingültiger Konzepte darstellt (z.B. Homburg/Wilczek/Hahn 2014; Malse/Sohi 2009).

Insgesamt werden sich die drei identifizierten CEM Ressourcen im Zeitablauf mit großer Wahrscheinlichkeit noch weiterentwickeln. Es ist zudem zu erwarten, dass das Konzept von CEM und damit einhergehend auch die Zuwendung der Praxis dazu, genauso wie davor Marktorientierung und Customer Relationship Management, von einer neuen Begrifflichkeit für die Darstellung des Marketingkonzepts ersetzt werden wird. Es ist zu wünschen, dass der hier vorgestellte, zentrale Dreiklang von Marketingressourcen dazu beiträgt, sich in bestimmter Zukunft von "zeitgenössischen Beschreibungen" für Marketingkonzepte zu lösen und stattdessen eine "Theorie des Marketing" zu formulieren, die unserem stark fragmentierten Forschungsfeld (Tamilia 2011) wieder die notwendige gesellschaftliche Relevanz im Kanon der Wissenschaften verleihen kann (Achrol/Kotler 2012; Barney 2014; Chandler/Lusch 2014; Hult 2011; Webster/Lusch 2013). Das Offenlegen der Schnittstellen zwischen der Service-Dominant Logic, der Ressourcentheorie, sowie der Theorie der Unternehmensdynamik könnte diesen Prozess unterstützen. Insgesamt bedarf das hier vorgestellte Konzept jedoch, aufgrund oben genannter Limitation, vor allem einer weiteren empirischen Validierung.

4 Kundenbezogene Erfolgsauswirkungen von CEM

Das vierte Kapitel ist ebenfalls als wissenschaftliches Arbeitspapier aufgebaut und befasst sich, als zweite Studie der vorliegenden Arbeit, mit den kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen von CEM. Ziel dieses Kapitels ist es, die in Abschnitt 2.5 formulierten Forschungsfragen 4 bis 6 zu beantworten. Im Kern wird untersucht, ob und wie die in Studie 1 identifizierten strategischen Richtungsvorgaben zum Customer Journey Design aus Kundensicht wahrgenommen und wertgeschätzt werden (Valenz).

Die entsprechende „Customer Journey Experience“ wird seit längerer Zeit als wichtige Grundlage des wahrgenommenen Kundennutzens angesehen. Die bisherige Forschung hat bisher jedoch weder untersucht, was eine Customer Journey Experience genau darstellt, wie sie gemessen werden kann, noch wurden die Effekte einer Customer Journey Experience auf wichtige Erfolgsauswirkungen wie Kundenloyalität und Markeneinstellungen empirisch nachgewiesen. Customer Journey Experience wird definiert als die wahrgenommene Wertigkeit (Valenz) der Gesamterfahrung von mehreren markenbezogenen Touchpoints im Zeitablauf hinweg. Auf Basis von qualitativen und quantitativen Konsumentendaten aus Deutschland und den USA (N=4.646) wird eine valide und reliable Skala für Customer Journey Experience hergeleitet. Das Konzept von Customer Journey Experience wird sowohl theoretisch als auch empirisch von dem zweiten Hauptkonzept der Customer Experience Forschung, der Brand Experience, abgegrenzt. Während die Customer Journey Experience die wahrgenommene Wertigkeit der Gesamterfahrung über mehrere Touchpoints abdeckt, spricht die Brand Experience die werthaltigen Wahrnehmungen und Reaktionen an, die sich im unmittelbaren Erlebnis verschiedener Touchpoints manifestieren (siehe Kapitel 2.2.1 und 2.2.2). Diese Studie zeigt, dass beide Konzepte gleichwertige Quellen des wahrgenommenen Kundennutzens bilden. Beide Variablen besitzen einen positiven direkten Einfluss auf Kundenloyalität und einen indirekten Einfluss über utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen. Dabei zeigen sich entgegengesetzte Mediationsmechanismen, die Customer Journey Experience mit utilitaristischen sowie Brand Experience mit hedonistischen Markeneinstellungen in Verbindung setzen.

4.1 Einleitung

Apple, Amazon, BMW, IKEA und Nespresso sind einige der prominentesten Unternehmen, die bewusst „Customer Journey Experiences“ – oder in anderen Worten ganzheitliche Gesamterfahrungen über mehrere Touchpoints im Zeitablauf – planen, designen und umsetzen (Berry/Carbone/Haeckel 2002; Day 2011; Verhoef et al. 2009). Nespresso zum Beispiel hat ein in sich kohärentes urbanes System für hochwertigen und komfortablen Kaffeegenuss erschaffen, vermittelt diese Markenkonzept konsistent über alle Touchpoints hinweg und stellt sicher, dass jeder Kunde eine für ihn individuell und passgenau erscheinende „Customer Journey“ von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase erfährt. In diesem Sinne ist es Nespresso gelungen, durch die Umsetzung einer scheinbar loyalitätsfördernden Customer Journey Experience wichtige Nischen im global hoch umkämpften und gesättigten Kaffeemarkt zu besetzen (Revill 2015; Walker 2014).

Solche Erfolgsgeschichten sowie die steigende Anzahl an potentiellen Touchpoints in zunehmend digitalisierten Märkten (Day 2011) sorgt dafür, dass das Thema Customer Journey Experience in Forschung und Praxis Fuß fasst. Unternehmen wie Accenture, IBM und McKinsey investieren verstärkt in entsprechende Ansätze und interne Agenturen versuchen, Methoden des Design Thinking, des Marketing und der Kundendatenanalytik kombinieren, um Firmenkunden zur Optimierung ihrer Customer Journey Experience zu beraten (Economist 2015). Diese Entwicklung wird durch eine erst kürzlich erschienene Studie wiedergespiegelt, die belegt, dass bis 2017 50% aller Investitionen in Konsumgüterprodukte in die Customer Journey fließen (Gartner 2015). Und auch die Forschung weist auf die Customer Journey Experience als ein neues und zentrales Marketingkonzept im 21. Jahrhundert hin (Chandler/Lusch 2014; Day 2011; Patricio et al. 2011) und betont: „the value of a more designerly approach beyond products and services (...) implies using the customer journey“ (Gruber et al. 2015; pp. 1)

Bisherige Forschungsarbeiten, die auf der Idee von Customer Journey Experience beruhen, sind jedoch in dreierlei Hinsicht limitiert. Erstens fokussiert sich diese bisherige Forschung auf den Dienstleistungsbereich und führt hauptsächlich Methoden zum Design von beispielsweise „Service Experience Blueprints“ an (Patricio et al. 2011; siehe auch Payne/Storbacka/Frow 2008, Zomerdijs/Voss 2010). Die bisherige Marketingforschung hat demnach noch kein gebräuchliches Verständnis für die Customer Journey Experience hervorgebracht und nicht untersucht, ob dieses Konzept auch außerhalb des

Dienstleistungsbereichs Anwendung findet. Zweitens ist die bisherige Forschung rein auf die Anbietersicht limitiert und bezieht sich auf die Frage, wie eine Customer Journey Experience geplant und designt werden kann. Wie sich eine Customer Journey Experience jedoch aus Kundensicht darstellt und welche Facetten eines guten Customer Journey Designs der Kunde überhaupt erst wahrnimmt oder wertschätzt, bleibt allerdings unklar. Diese Frage ist insofern wichtig, als dass kundenseitige Wahrnehmungen von Marketingkonzepten empirisch robuster sind, als entsprechende Selbsteinschätzungen der praktizierenden Manager (Blocker et al. 2011). Somit fehlt es der Forschung bisher an einem soliden Messinstrument für dieses Konzept. Aus diesen beiden Punkten ergibt sich die dritte Limitation bisheriger Forschungsarbeiten zu diesem Thema: Die kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen einer Customer Journey Experience wurden bisher weder empirisch nachgewiesen, noch wurde das Konzept von verwandten Konstrukten der Customer Experience Forschung konzeptionell und empirisch abgrenzt. Das empirische Konstrukt Brand Experience (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009) beispielsweise, wird als die sensorischen, affektiven, verhaltenswirksamen und intellektuellen Kundenreaktionen auf markenbezogene Touchpoints definiert und könnte einen engen Zusammenhang zum Konstrukt Customer Journey Experience aufweisen. Dementsprechend fordert das Marketing Science Institut (2014) bereits kombinierte Messansätze, um alle Facetten der „Total Customer Experience“ integriert zu beleuchten.

Auf Basis eines explorativen Skalenentwicklungsprozesses mit qualitativen und quantitativen Kundendaten aus zwei Ländern und über 40 branchenübergreifende Marken leistet die vorliegende Studie drei zentrale Beiträge für die Forschung. Erstens wird die Customer Journey Experience definiert als die wahrgenommene Wertigkeit (Valenz) der Gesamterfahrung von mehreren markenbezogenen Touchpoints im Zeitablauf hinweg, die sich durch die Wahrnehmung thematisch zusammenhängender, konsistenter, und kontextsensitiver Touchpoints manifestiert. Auf Basis dieser Definition wird ein empirisch solides Messinstrument (Skala) hergeleitet. Es ist wichtig anzumerken, dass diese Konzeptualisierung und Operationalisierung von Customer Journey Experience einen industrie-unabhängigen Charakter ausweist und somit die prinzipielle Anwendbarkeit dieses Konzepts über den Dienstleistungsbereich hinaus betont.

Zweitens wird das Konzept Customer Journey Experience von Brand Experience (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009) abgegrenzt und gezeigt, dass beide Konzepte unterschiedliche theoretische Grundlagen aufweisen und Teilmengen der übergeordneten „Total Customer Experience“ darstellen. Konkret bezieht sich eine Customer Journey Experience auf die eher kognitive Erfahrung des Kunden und beruht verhaltenstheoretisch auf der Informationsverarbeitung (Bettman 1979) mehrerer Touchpoints im Zeitablauf. Eine Brand Experience hingegen, bezieht sich eher auf emotionale Erlebnisse und beruht verhaltenstheoretisch auf den Prinzipien der phänomenologischen Wahrnehmung (Hirschman/Holbrook 1982). Mit anderen Worten beschreibt die Brand Experience die unmittelbaren Kundenerlebnisse an verschiedenen Touchpoints, während Customer Journey Experience die vom Kunden verarbeitete und reflektierte Gesamterfahrung über mehrere Touchpoints beschreibt. Diese theoretische Unterscheidung im Hinblick auf die „Total Customer Experience“ wird dadurch empirisch nachgewiesen, dass beide Konstrukte deutliche Diskriminanzvalidität aufweisen und einen simultanen direkten und indirekten Einfluss auf Kundenloyalität ausüben.

Drittens werden in dieser Studie zwei entgegengesetzte Mediationsmechanismen offengelegt, über die Customer Journey und Brand Experience die Kundenloyalität positiv beeinflussen. Beide Konstrukte beeinflussen die Kundenloyalität nicht nur direkt, sondern auch indirekt über utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen. Dabei zeigt sich jedoch, dass Customer Journey Experience einen stärkeren Einfluss auf utilitaristische, während Brand Experience einen stärkeren Einfluss auf hedonistische Markeneinstellungen ausübt. Dieses Erkenntnis legt die erlebnis- und erfahrungsorientierten Determinanten für utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen offen, während sich bisherige Arbeiten hauptsächlich auf direkt physisch ersichtliche, produktbezogene Determinanten fokussierte (z.B. Chitturi/Raghunathan/Mahajan 2008).

Neben diesen theoretischen Erkenntnisgewinnen ist die vorliegende Studie auch für die Praxis von Relevanz. Die Herleitung eines wissenschaftlich fundierten Verständnisses von Customer Journey Experience erleichtert die Fokussierung und kross-funktionale Zusammenarbeit in Unternehmen im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung. Manager können das in dieser Studie vorgestellte Messinstrument ferner nutzen, um entsprechende Customer Journey Investitionen zu bewerten, zu monitoren und in Relation zu Wettbewerbern zu benchmarken. Die entwickelte Skala ist kurz, einfach zu handhaben

und in den unterschiedlichsten B2C Märkten anwendbar und somit für ein breites Publikum an Managern interessant. Weiterhin zeigt diese Studie das Zusammenspiel zwischen Brand und Customer Journey Experience, woraus wichtige Implikationen für das ganzheitliche Design und Management von Customer Experience abgeleitet werden.

4.2 Bezugsrahmen der Studie

Die Idee von Customer Journey Experience beruht auf der bisherigen Forschung zu Customer Experience (Management) (Lemke/Clark/Wilson 2011; Verhoef et al. 2009). Im Folgenden werden deshalb verschiedene Ideen und Theorien zum Customer Experience Konzept vorgestellt und voneinander abgegrenzt mit dem Ziel, ein gängiges Verständnis für die Customer Journey Experience herzuleiten. Die daraus resultierende Konzeptualisierung dient dann im weiteren Verlauf dieser Studie als Grundlage für dessen Operationalisierung (Mueller 2004; Homburg/Schwemmler/Kuehnl 2015).

4.2.1 Konzeptionelle Bezugspunkte der Studie

Der Begriff Experience beschreibt allgemein den Geisteszustand eines Individuums in einem beliebigen Moment des Bewusstseins (Cambridge Dictionary 2008). Wenn wir diese Grunddefinition auf die Konsumentenverhaltensforschung übertragen, eignet sich jeder bewusst wahrgenommene Touchpoint mit einer Marke als Customer Experience (Poulsson/Kale 2004). Darauf aufbauend haben sich aufgrund der in der englischen Sprache fehlenden Unterscheidung zwischen Erlebnis und Erfahrung zwei unterschiedliche Vorstellungen von einer Customer Experience etabliert (vgl. Abschnitt 2.1). Wissenschaftler beziehen sich entweder auf die subjektiven Wahrnehmungen und Reaktionen auf verschiedene Touchpoints oder auf den Prozess des Durchlebens mehrerer Touchpoints im Zeitablauf von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase (Payne/Storbacka/Frow 2008; Verhoef et al. 2009). Im Folgenden werden beide theoretische Blickwinkel auf die Customer Experience vorgestellt und voneinander abgegrenzt.

Phänomenologische Kundenwahrnehmungen. Dieser erstmal von Hirschman/Holbrook (1982) eingeführte theoretische Blickwinkel beschreibt die Customer Experience als unmittelbares Erlebnis des Kunden, das heißt, als die subjektiven Wahrnehmungen und Reaktionen auf unterschiedliche Touchpoints. Im Kern geht es bei dieser Theorie des Konsumentenverhaltens um die Gefühle, Fantasien und den Spaß, den Kunden in der

direkten Interaktion mit Touchpoints erleben, beispielsweise während sie eine Werbung sehen, ein Produkt nutzen, oder einen Verkaufsraum betreten (Holbrook/Hirschman 1982).

Die Theorie der phänomenologischen Kundenwahrnehmungen legt nahe, dass solche Wahrnehmungen im unmittelbaren Erlebnis mit Touchpoints eine wichtige Quelle des wahrgenommenen Kundennutzens darstellen (Payne/Storbacka/Frow 2008). Um die Dimensionalität solcher an sich werthaltigen Erlebnisse zu erfassen, konzeptualisierten und operationalisierten Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) das Konstrukt Brand Experience. Es wird definiert, als die sensorischen, affektiven, verhaltenswirksamen und intellektuellen Kundenreaktionen auf markenbezogene Touchpoints (siehe S. 54). „[These perceptions and responses] have value in and of themselves and result in positive outcomes (S. 65). Ein Kunde schätzt zum Beispiel die sensorische Stimulation durch Werbung und Events, das Gefühl der Neugierde, wenn er oder sie mit einem Computer-Terminal interagiert, die aufkommenden Gedanken und Fantasien während des Besuchs eines Themenrestaurants oder den physische Aufforderung zum Austesten von Sportarten in den großen Flagship Stores von Nike oder Adidas.

Psychologische Theorie der Informationsverarbeitung. Dieser erstmals von Bettman (1979) eingeführte theoretische Blickwinkel beschreibt die Customer Experience als reflektierte und verarbeitete Erfahrung und dem damit verbundenen Wissen, das heißt, als Resultat fortlaufender kognitiver Operationen. Kunden nehmen Touchpoints nicht nur wahr, wie durch die Theorie der phänomenologischen Erlebniswahrnehmung postuliert, sondern verarbeiten diese Erlebnisse auch bewusst, in dem sie Informationen speichern, bewerten und abrufen. In diesem Sinne gilt: „Experience is a consequence of not only what people think about but how they think about it“ (Tybout/Calder/Sternthal 1981, S. 74). Für die Konsumentenverhaltensforschung impliziert dies, dass Kunden ständig bewusst bewerten, ob vergangene, aktuelle oder zukünftige Erlebnisse für sie werthaltig waren (Oliver 1999a). In andere Worten wird der Kunde als kluges Entscheidungswesen verstanden, der die Werthaltigkeit einer Marke entlang dem Prozess der Bedürfniserkennung, der Informationssuche, der Alternativen-Betrachtung, dem Kauf und dem Wiederkauf ständig neu evaluiert (Payne/Storbacka/Frow 2008, Puccinelli et al. 2009; Ross

1979). Es ist wichtig anzumerken, dass innerhalb dieser „Customer Journey“ jede Beurteilung eines Touchpoints durch die Beurteilung vorausgegangener Touchpoints in ihrer Richtung (positiv oder negativ) beeinflusst wird (Ghoshal et al. 2014).

Deshalb wird angenommen, dass die Informationsverarbeitung der gesamten Customer Journey von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase eine weitere Quelle des wahrgenommenen Kundennutzens darstellt (Lemke/Clark/Wilson 2011; Tax/ McCutcheon/Wilkinson 2013) und folglich loyalitätsfördernde Verhaltensweisen wie Wiederkauf und Weiterempfehlungsbereitschaft determiniert. Das heißt, ein Kunde wertschätzt nicht nur das Erlebnis als solches an unterschiedlichen Touchpoints (Brand Experience), sondern auch die Gesamtkomposition mehrerer Touchpoints im Zeitablauf (Customer Journey Experience, siehe auch Berry/Carbone/Haeckel 2002). Ein Kunde schätzt zum Beispiel die Marke Apple, weil diese über mehrere Touchpoints hinweg eine Hingabe zu Einfachheit und Minimalismus widerspiegelt, diese Hingabe konsistent über alle Touchpoints hinweg vermittelt und darauf achtet, dass jeder Kunde möglichst komfortable und einfache Interaktionen von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase erlebt.

Total Customer Experience. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die phänomenologische Sicht auf Customer Experience die eher unmittelbaren, affektiven Kundenwahrnehmungen anspricht (Erlebnis), während die informationsverarbeitende Sicht auf Customer Experience die eher reflektierenden, kognitiven Kundenwahrnehmungen anspricht (Erfahrung). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden beide theoretischen Blickwinkel unter dem Begriff „Total Customer Experience“ zusammengefasst. Dadurch soll betont werden, dass beide Blickwinkel unterschiedliche und gleichwertige Determinanten des wahrgenommenen Kundennutzens einer Marke darstellen können.

Um die Unterschiede dieser zwei Quellen des wahrgenommenen Kundennutzens zu verdeutlichen, sei folgendes Beispiel aus dem Lebensmittelmarkt angeführt. Das Start-Up „original unverpackt“ fokussiert sich auf den Verkauf von unverpackten Lebensmitteln. Diese Innovation kann eine Brand Experience hervorrufen durch die sensorische Stimulation unverpackter Lebensmittel, dem damit einhergehenden Gefühl von Neugierde, hervorgerufenen Fantasien über eine Welt ohne Verpackungsmaterialien sowie die physische Aufforderung, Lebensmittel in eigens mitgebrachten Glasflaschen abzufüllen. Da sich die gesamte Innovation jedoch auf die Verkaufsumgebung beschränkt und nicht die Vorkauf- und Nachkaufprozesse des Kunden adressiert, wird original unverpackt jedoch

eher keine Customer Journey Experience hervorrufen. Das Start-Up „Hello Fresh“ hingegen, fokussiert sich auf das modulare Angebot, den Versand und den zu recycelnden Rückversand von „Zutatenpaketen“ für bestimmte Gerichte. In diesem Sinne kann das Konzept des Gerichte-basierten Versands von Zutaten eine Customer Journey Experience hervorrufen, jedoch nicht zwingend eine Brand Experience, da der Prozess der Internetbestellung und der rezeptbasierten Kochens per se kein „neues Erlebnis“ darstellt. An dieser Stelle sei anzumerken, dass die Forschung noch kein Messinstrument für die auf der Informationsverarbeitung basierende Customer Journey Experience entwickelt hat, während die auf der phänomenologischen Wahrnehmung basierende Brand Experience bereits von Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) konzeptualisiert und operationalisiert wurde. Deshalb wird im Folgenden die Customer Journey Experience konzeptualisiert, auf Basis desse das Konzept im weiteren Verlauf operationalisiert wird.

4.2.2 *Konzeptionalisierung von Customer Journey Experience*

Um die relevanten Dimensionen einer Customer Journey Experience zu verstehen, wird auf die in Studie 1 entwickelten strategischen Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience zurückgegriffen. Auf Basis von Literaturanalysen und managerbasierten Interpretationen von CEM wurden vier Dimensionen des Customer Journey Design herauskristallisiert. Zum jetzigen Zeitpunkt der vorliegenden Studie wird angenommen, dass diese vier Dimensionen auch vom Kunden wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Auf die Kundenperspektive umformuliert, ergeben sich somit vorläufig vier Dimensionen einer Customer Journey Experience:

- Thematischer Zusammenhang von Touchpoints: Das Ausmaß, zu dem Kunden verschiedene Touchpoints als zusammenhängend im Sinne eines übergeordneten Markenthemas oder -versprechens wahrnehmen (z.B. Nespresso: Urbanes System für komfortablen, hochwertigen Kaffeegenuss; Apple: Einfachheit, Minimalismus, Form follows function)
- Konsistenz von Touchpoints: Das Ausmaß, zu dem Kunden verschiedene Touchpoints als einheitlich und harmonisch im Sinne der Markenpräsentation wahrnehmen (z.B. Designsprache, Kommunikationsinhalten, Interaktionsverhalten gegenüber dem Kunden, Prozess und Navigationslogik)

- Kontextsensitivität von Touchpoints: Das Ausmaß, zu dem Kunden verschiedene Touchpoints als passgenau für unterschiedliche Situationen, Kontexte, und Vorlieben wahrnehmen (z.B. kontextsensitive Bereitstellung von Informationen, Möglichkeiten der Selbstindividualisierung, selbstbestimmte Flexibilität bei Terminen mit Außendienstmitarbeitern, Servicekomfort)
- Konnektivität von Touchpoints: Das Ausmaß, zu dem Kunden verschiedene Touchpoints als funktionell integriert zur Ermöglichung nahtloser Übergänge wahrnehmen (z.B. einheitlicher Blick auf Kundendaten im Verkaufsraum und im Call Center um zu vermeiden, das der Kunde sich wiederholt erklären muss; online bestellen – offline abholen; Onlineübersicht über das aktuellen Inventar, etc.)

Auf Basis dieser vier Dimensionen dient die nachfolgende Beschreibung als Arbeitsdefinition: Customer Journey Experience beschreibt die wahrgenommene Wertigkeit (Valenz) der Gesamterfahrung mit einer Marke über verschiedene Touchpoints im Zeitablauf, die sich durch die Wahrnehmung thematisch zusammenhängender, konsistenter, kontextsensitiver und konnektiver Touchpoints manifestiert.

Entgegen den manager-basierten Interpretationen, die als Ausgangspunkt für die Konzeptualisierung von Customer Journey Experience dienten, lassen sich in den psychologischen Theorien der Informationsverarbeitung Hinweise auf drei anstatt vier Dimensionen finden. Ein wichtiger Teilaspekt der Theorie der Informationsverarbeitung ist die sogenannte Theorie der Verarbeitungsflüssigkeit (Fluency Theory), die die Leichtigkeit, mit der Informationen verarbeitet werden, bezeichnet (Lee/Aaker 2004). Während sich diese Theorie vormals auf den Effekt der wiederholten Darbietung von Werbung (mere-exposure effect) und dem damit einhergehenden Gefühl von Vertrautheit fokussierte (Zajonc 1968; Schwarz 2004), beschreibt Verarbeitungsflüssigkeit heute allgemeiner die Leichtigkeit und Mühelosigkeit fortlaufender kognitiver Operationen (Janiszewski/Meyvis 2011; Unkelbach 2006, Winkielman et al. 2011). Im Kontext der vorliegenden Studie bezieht sich die Verarbeitungsflüssigkeit auf die Leichtigkeit, mit der mehrere aufeinanderfolgende Touchpoints entlang der Customer Journey verarbeitet werden, das heißt die Inhalte und Charakteristika einzelner Touchpoints in Relation zueinander. Die Flüssigkeit der kognitiven Informationsverarbeitung hat einen positiven Effekt auf die darauffolgende Bewertung des zu verarbeiteten Objekts (Winkielman et al. 2011), in diesem Fall der Customer Journey mehrerer markenbezogener Touchpoints.

Drei Arten von Verarbeitungsflüssigkeit deuten auf die einzelnen Dimensionen von Customer Journey Experience hin: Konzeptbasierte, wahrnehmungsbasierte und interaktionsbasierte Verarbeitungsflüssigkeit. Die konzeptbasierte Verarbeitungsflüssigkeit bezeichnet die Leichtigkeit, mit denen Informationen aus unterschiedlichen Quellen in eine semantisch kohärente Wissensstruktur integriert werden können (Lee/Labroo 2004). Sie bezieht sich also auf den kognitiven Prozess des Interpretierens mehrerer aufeinanderfolgender Touchpoints (Winkielman et al. 2011) und weist auf die Gültigkeit der Dimension *Thematischer Zusammenhang von Touchpoints* hin (das Ausmaß, zu dem Kunden verschiedene Touchpoints als zusammenhängend im Sinne eines übergeordneten Markenthemas oder -versprechens wahrnehmen). Die wahrnehmungsbasierte Verarbeitungsflüssigkeit bezeichnet die Leichtigkeit, mit der Informationen aus unterschiedlichen Quellen wiedererkannt, gespeichert und integriert werden können (Bornstein/D'Agostino 1994; Janiszewski/Meyvis 2001). Sie bezieht sich also auf den kognitiven Prozess, miteinander zusammenhängende Touchpoints auch als solche zu erkennen (Winkielman et al. 2011) und weist auf die Gültigkeit der Dimension *Konsistenz von Touchpoints* hin (das Ausmaß, zu dem Kunden verschiedene Touchpoints als einheitlich und harmonisch im Sinne der Markenpräsentation wahrnehmen). Die interaktionsbasierte Verarbeitungsflüssigkeit schließlich bezeichnet die Leichtigkeit, Informationen während begleitender Aktivitäten und Aufgaben zu verarbeiten und bezieht sich somit auf den kognitiven Prozess, Kontrolle über eine Situation zu haben und das wahrgenommene Risiko der Interaktion mit mehreren Touchpoints zu minimieren (Casab/McLachlan 2006, siehe auch Brady/Cronin 2001). Diese Art der Verarbeitungsflüssigkeit weist somit auf die Gültigkeit der Dimension Kontextsensitivität von Touchpoints hin (das Ausmaß, zu dem Kunden verschiedene Touchpoints als passgenau für unterschiedliche Situationen, Kontexte, und Vorlieben wahrnehmen).

Um die aufkommende Frage zu beantworten, ob sich eine Customer Journey Experience durch drei oder vier Dimensionen manifestiert, wurde 34 Studenten und Berufseinsteigern (weiblich = 47%, Altersdurchschnitt = 24,6 Jahre) zu ihren Erfahrungen mit zwei beliebigen Marken befragt. Nach einer einführenden Erklärung der Begriffe Touchpoint (e.g., Produktnutzung, Call Center Kontakt, Werbung, Social Media Präsenz, Verkaufsumgebung etc.) und Customer Journey (alle wahrgenommenen Touchpoints von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase) wurden die Teilnehmer gebeten, eine Marke zu nennen, die ihrer Meinung nach eine gute Customer Journey aufweist und eine Marke, die

ihrer Meinung nach eine schlechte Customer Journey aufweist. Anschließend sollten die Teilnehmer ihre entsprechenden Erfahrungen mit den genannten Marken ergebnisoffen auf einem weißen Blatt Papier niederschreiben. Diese Aufgabenstellung verlangte den Teilnehmern ab, auf ihre eigenen Vorstellungen von „gutem“ versus „schlechtem“ Customer Journeys zurückzugreifen. Das heißt, sie wurden im Vorfeld nicht durch die Nennung der vermuteten Dimensionen einer Customer Journey Experience beeinflusst.

Die 34 Teilnehmer lieferten Beschreibungen über 44 Marken, die eine große Bandbreite an unterschiedlichen B2C-Industrien repräsentierten. Dies deutet auf die industrieunabhängige Anwendbarkeit des Konzepts Customer Journey Experience hin. Apple, Nike, Coca-Cola und Amazon waren die vier meist genannten Marken für positive Customer Journeys, während meist unterschiedliche Telekommunikations- und Finanzdienstleister als Negativbeispiele angeführt wurden. Jeder Teilnehmer hatte eine klare Vorstellung von guten versus schlechten Customer Journeys und konnte reichhaltige Erfahrungsberichte vorbringen. Zwei Fakultätsmitglieder, die mit dem Forschungsvorhaben nicht vertraut waren, wurden anschließend gebeten, alle transkribierten Textpassagen der Teilnehmer den vier definierten und vermuteten Dimensionen von Customer Journey Experience zuzuordnen. Die beiden Wissenschaftler konnten ohne Probleme die Textpassagen zu den Dimensionen Thematischer Zusammenhang und Konsistenz zuordnen, hatten jedoch einige Probleme mit den beiden Dimensionen Kontextsensitivität und Konnektivität. Konkret wurden die wenigsten Textpassagen der Dimension Konnektivität zugeordnet und die wenigen Zuordnungen, die zwischen den beiden Wissenschaftlern nicht gleich waren, bezogen sich auf Kontextsensitivität versus Konnektivität. Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass sich in den offenen Beschreibungen der Konsumenten zu Customer Journeys weitere Hinweise darauf finden lassen, dass sich eine Customer Journey Experience (wahrgenommene Werthaltigkeit einer Customer Journey) durch drei anstatt vier Dimensionen manifestiert. Tabelle 7 gibt einen exemplarischen Überblick über positive und negative Beschreibungen für jede der drei verbliebenen Dimensionen. Da Apple mit Abstand am häufigsten von den Teilnehmern genannt wurde, werden Beschreibungen zu dieser Marke über alle drei Dimensionen von Customer Journey Experience angegeben.

Dimensionen	Beschreibungen (Industrie)
Thematischer Zusammenhang	<p>Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich besitze in Sachen Elektronik eine natürliche und starke Affinität zur Marke. Sie lebt die Philosophie, alles so einfach wie möglich zu halten, wirklich vor (Apple) • Die ganze Marke ist ein VIP Erlebnis für mich. Ich bekomme hochwertige Druckerzeugnisse, die Handelsflächen haben einen super Service und der Loyalitätsclub vermittelt mir das Gefühl der Exklusivität. Da passt einfach alles (Lebensmittel) • Man bekommt alles was das Tennisherz begehrt, super freundliches Personal mit ehemaligen Spielern, und Aktionen wie Trainingslager für Amateurspieler (Handel) <p>Negativ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Marke erscheint mir trotzdem anonym, vermittelt mir kein Bild, ich weiß nicht wo für sie steht, strahlt wenig Vertrauenswürdigkeit aus (Telekommunikation) • Meist unfreundliches Personal, die einen auch noch Girokontos verkaufen. Was haben Girokontos mit Paketen zu tun? (Logistik)
Konsistenz	<p>Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sie haben eine ganz klare Linie und vermittelt über alle Kontaktpunkte dasselbe Image, egal ob Website, Betriebssystem, Newsletter und selbst das Support-Konzept (Apple) • Always promotes the seasonal experiences around the year at very synchronized touch-points, such as TVs, Events, banners and social-media (Food) • Durch Fokus auf die oberste Prominenz im Sport vermittelt die Marke ein sauberes Image, das auch in Läden, e-Commerce und Social Media eingehalten wird (Kleidung) <p>Negativ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Marke ist widersprüchlich, Werbung, Plakate, und Broschüren verfolgen keinen roten Faden, zu viele und deswegen eher schlechte Assoziationen (Transport) • Schon immer die Wassermarke Nr.1 in der Familie. Da sich ihr Design in den letzten Jahren jedoch gefühlt tausend mal geändert hat, fehlt mir der Bezug (Lebensmittel)
Kontextsensitivität	<p>Positiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viele Verknüpfungen durch plattformübergreifende Software, eigene e-Commerce Seiten für dazugehörige Produkte, Produktpalette ergänzt sich lückenlos (Apple) • In Fahrschulen liegen Flyer und Broschüren aus, so dass die entsprechend dargestellten Leistungen super auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sind (Transport) • Ich kann Rezessionen und meine letzten und zukünftigen Bestellungen sowohl auf der App als auch online einsehen und Retourscheine sind postfertig ausdrückbar (Handel) <p>Negativ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine Angebote für nur das Sportpaket, obwohl mich die Filme und Dokumentationen überhaupt nicht interessieren, keinerlei Individualität beim Kundenservice (Informations- und Kommunikationstechnologie) • Wenn ich einen Technikertermin vereinbare, sollte es verboten sein, den Kunden von 8 bis 16 Uhr ohne weitere Einschränkung warten zu lassen (Telekommunikation)

Tabelle 7: Konsumentenbeschreibungen zu Customer Journey Experience

In Hinblick auf die vermeintliche Relation zwischen Kontextsensitivität und Konnektivität von Touchpoints lässt sich zeigen, dass Wahrnehmungen nahtloser Übergänge zwischen Touchpoints, wie durch die Dimension Konnektivität postuliert, stets vor dem Hintergrund der persönlichen Zielerreichung in der entsprechenden Situation erfolgen. So sagten Teilnehmer beispielsweise: „Nachdem ich mein Produkt bei Ebay verkauft hatte, konnte ich direkt den Paketschein ausdrucken und dieser war durch meinen Log-In dann auch schon bezahlt. Ich konnte direkt zur Poststation laufen“, oder „Auf Instagram und Youtube sehe ich Model und Blogger mit dieser Uhr, darunter ein Link, so dass ich mich direkt weiterinformieren konnte ohne separat nach der Uhr im Internet zu suchen.“ Das heißt mit anderen Worten, dass Kunden nahtlose Übergänge zwischen Touchpoints nicht als solche wertschätzen (Payne/Frow 2005), sondern in dem Ausmaß, in dem diese nahtlose Übergänge die kontextspezifische Aktivitäten des Kunden unterstützen. In diesem Sinne stellt die Konnektivität von Touchpoints lediglich eine Teilmenge der Kontextsensitivität dar und fungiert aus Kundensicht nicht als eigenständige Dimension von Customer Journey Design bzw. Customer Journey Experience.

Zusammenfassend weisen sowohl die Theorie der Verarbeitungsflüssigkeit, als auch Konsumentenbeschreibungen zu positiven versus negativen Customer Journeys auf ein dreidimensionales Verständnis von Customer Journey Experience hin, während aus Managereicht vier Dimensionen identifiziert wurden. Um diese veränderte Dimensionalität aus Kundensicht zu validieren, wurde der folgende Skalenentwicklungsprozess jedoch weiterhin mit den ursprünglichen vier Dimensionen, inklusive Konnektivität, begonnen.

4.3 Operationalisierung von Customer Journey Experience

In Einklang mit der bisherigen Marketingforschung (z.B. Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Homburg/Schwemmler/Kuehnl 2015; Ramani/Kumar 2008) wurde der etablierte empirische Prozess zur Skalenentwicklung durchlaufen (Churchill 1979; Gerbing/Anderson 1998). Tabelle 8 gibt einen Gesamtüberblick über diesen Prozess, der in den folgenden Abschnitten detailliert erläutert wird.

Prozessschritt	Daten und Methoden	Resultate
(1) Item Pool Generierung	<ul style="list-style-type: none"> Literaturrecherche Recherche bestehender Skalen 	<ul style="list-style-type: none"> Ursprungspool mit 75 Items
(2) Item Reduzierung	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Augenscheinvalidität mithilfe von fünf Fakultätsmitgliedern Überprüfung der Inhaltsvalidität mithilfe von 32 Studenten Datenerhebung (2.312 deutsche Konsumenten) Statistische Methoden: Explorative (EFA) und konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA) 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierter Pool mit 21 Items
(3) Bestimmung der Dimensionalität	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Diskriminanzvalidität der einzelnen Dimensionen (Fornell-Larcker Kriterium) Modelvergleiche mithilfe KFA; Wahl des Modells mit den besten Gütekriterien 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Diskriminanzvalidität zwischen Kontextsensitivität und Konnektivität Dreidimensionales Model besitzt die besten Gütekriterien
(4) Bestimmung der finalen Skala	<ul style="list-style-type: none"> Weitere Reduzierung der Items zur Erreichung einer schlanken Skala Kross-Validierung mit EFA und KFA 	<ul style="list-style-type: none"> Finale Skala mit 12 Items
(5) Validierung der finalen Skala	<ul style="list-style-type: none"> Weitere Datenerhebung (2.300 US-amerikanische Konsumenten) Wiederholung der Schritte 2 bis 4 	<ul style="list-style-type: none"> Resultate sind stabil und konnten mit einem neuen Datensatz bestätigt werden
(6) Bestimmung der Diskriminanzvalidität	<ul style="list-style-type: none"> EFA und KFA mit Customer Journey Experience und Brand Experience Fornell-Larcker Kriterium hinsichtlich aller Subdimensionen der zwei Konstrukte Verwendung beider Datensätze 	<ul style="list-style-type: none"> Es besteht Diskriminanzvalidität zwischen Customer Journey Experience und Brand Experience
(7) Bestimmung der nomologischen Validität	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung eines Strukturgleichungsmodells (Mediationsanalyse / Bootstrapping) Verwendung beider Datensätze 	<ul style="list-style-type: none"> Nachweis der nomologischen Validität von Customer Journey Experience siehe Abbildung 7 (Kapitel 4.4.5)

Tabelle 8: Übersicht des Forschungsprozesses – Skalenentwicklung (Studie 2)

4.3.1 *Item Pool Generierung*

Zu Beginn des Skalenentwicklungsprozesses wurde ein großer Pool an potentiellen Items (Messindikatoren) für jede der vier vermuteten Dimensionen von Customer Journey Experience generiert. Dazu wurden zwei Informationsquellen herangezogen: Die Recherche verwandter Literaturströmungen sowie existierende Skalen, die mit den einzelnen Dimensionen zusammenhängen; beispielweise kundenbasierter Einschätzung des Markenwerts (Keller 1993) für die Dimension Thematischer Zusammenhang, managerbasierte Einschätzung der Corporate Identity (Simoes/Dibb/Fisk 2005) für die Dimension Konsistenz, kundenbasierte Einschätzung der Servicekomfortabilität (Seiders et al. 2007) für die Dimension Kontextsensitivität sowie managerbasierte Einschätzung der Multikanalintegration (Oh/Teo/Sambamurthy 2012) für die Dimension Konnektivität.

Auf Basis dieser Informationsquellen, die als Inspiration zur Generierung von Items dienten, wurden insgesamt 75 Items generiert: 20 für die Dimension Thematischer Zusammenhang, 23 für die Dimension Konsistenz, 14 Items für die Dimension Kontextsensitivität sowie 18 Items für die Dimension Konnektivität. Manche Items mussten umformuliert werden, um sie von der Manager- auf die Kundensicht zu transferieren und um semantische Stilkonsistenz zu gewährleisten, so dass Items sich auf die Customer Journey und/oder Touchpoints beziehen (für ein ähnliches Vorgehen, siehe Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Items wurden sowohl positiv wie negativ formuliert um systematische Antwortverzerrungen zu vermeiden (Narver/Slater 1990) und ferner auf einer 7-Punkt Likert Skala (1 = ganz und gar nicht, 7 = voll und ganz) formatiert.

4.3.2 *Item Reduzierung*

Da eine Skala mit 75 Items für Forschung und Management nicht praktikabel ist, musste der ursprüngliche Pool an Items reduziert werden. Um den Pool auf eine akzeptable Anzahl an Items zu reduzieren, wurden Einschätzungen von Marketingexperten und Konsumenten zu den Items herangezogen sowie statistische Verfahren zu Itemreduzierung angewandt (Churchill 1979; Rossiter 2002; Voss/Spangenberg/Grohmann 2003). Im Folgenden werden alle drei Teilschritte näher erläutert.

Zuerst wurde die sogenannte Augenscheinvalidität mithilfe von fünf Fakultätsmitgliedern überprüft (Narver/Slater 1990). Dafür wurden fünf Fakultätsmitglieder aus dem

Bereich Marketing das Konzept Customer Journey Experience und die Definitionen der vier einzelnen Dimensionen vorgestellt. Nach dieser einführenden Erklärung sollten die fünf Teilnehmer jedes Item zu genau einer der vier definierten Dimensionen zuordnen. Items, die alle fünf Teilnehmer nicht konsistent eine der Dimensionen zugeordnet haben, wurden für den weiteren Skalenentwicklungsprozess eliminiert (Arnold/Reynolds 2003; Babin/Darden/Griffin 1994). Weiterhin wurden einige der nicht-konsistent zugeordneten Items auf Empfehlung der Teilnehmer umformuliert (siehe Narver/Slater 1990).

Zweitens, wurde die Inhaltsvalidität der verbliebenen 55 Items mithilfe von 32 Studenten überprüft. Nach einer einführenden Erklärung der Begriffe Touchpoint (e.g., Produktnutzung, Call Center Kontakt, Social Media Präsenz, Verkaufsumgebung etc.) und Customer Journey (alle wahrgenommenen Touchpoints von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase) wurden die Teilnehmer gebeten, das Ausmaß zu bewerten, zu dem jedes Item bezeichnend ist für „herausragende Marken, denen gegenüber Sie loyal sind bzw. loyal bleiben würden“ (1 = ganz und gar nicht bezeichnend, 7 = voll und ganz bezeichnend). Nur jene Items mit einem Mittelwert größer gleich 4 wurden weiterverwendet.

Schließlich wurden die verbliebenen 35 Items einem statistischen Verfahren zur Itemreduzierung und -validierung unterzogen (Arnold/Reynolds 2005; Churchill 1979; Rossiter 2002; Voss/Spangenberg/Grohman 2003). In einem Pretest wurden 60 Studenten (weiblich = 57%) das Konzept samt Dimensionen ausführlich erklärt und anschließend gebeten, diesbezüglich eine positive und eine negative Marke zu nennen. Als Ergebnis wurden die Marken mit den meisten Nennungen ausgewählt und mithilfe von Expertenmeinungen von CEM-Managern aus der Praxis validiert um sicherzugehen, dass diese Marken auch positive bzw. negative Customer Journey Experiences widerspiegeln. Dieser Pretest resultierte in 40 Marken und zehn B2C Industrien: Ernährung, Elektronik und Haushalt, Finanzen und Versicherung, Handel, Information und Kommunikation, Kleidung, Kraftfahrzeuge, Systemgastronomie, Tourismus, Transport und Logistik. Für jede Industrie markierten zwei Marken positive und zwei Marken negative Customer Journey Experience zur Sicherstellung der nötigen Varianz in den Daten.

Die Datenerhebung erfolgte mithilfe eines kommerziellen Marktforschungsinstituts, das große Onlinepanels betreibt und somit eine repräsentative Stichprobe an deutschen Konsumenten erheben konnte. 5.592 Teilnehmer erhielten Zugang zu einem Onlinefragebogen. Um sicherzustellen, dass jeder Teilnehmer angemessen auf die Fragen zu Customer

Journey Experience antworten kann, wurde vorab jedem Teilnehmer randomisiert eine Marke präsentiert. Jeder Teilnehmer sollte dann auf 7-Punkt Likert Skalen (1 = ganz und gar nicht, 7 = voll und ganz) drei Fragen zur Markenvertrautheit beantworten (siehe Skala zur Markenvertrautheit von Kent/Allen 1994). Dies war nötig, da die Bewertung einer Customer Journey Experience voraussetzt, dass der Teilnehmer bereits mehrere Touchpoints der gegebenen Marke erfahren hat, das heißt, der Teilnehmer sollte hinreichend vertraut mit der Marke sein (Malär et al. 2012), um angemessen Customer Journey Experience bewerten zu können. Wenn der Durchschnitt der Items zur Markenvertrautheit unter 5,0 lag, wurde dem Teilnehmer randomisiert eine weitere Marke präsentiert, solange bis eine hinreichende Markenvertrautheit von größer-gleich 5,0 vorlag. Anschließend gelangte der Teilnehmer zum eigentlichen Fragenbogenteil. Nach einer einführenden Erklärung der Begriffe Touchpoint und Customer Journey wurde der Teilnehmer gebeten, die darauffolgenden Fragen in Bezug auf die zuletzt präsentierte Marke zu beantworten. Der Teilnehmer wurde darauf hingewiesen, dass er den Zurück-Button benutzen kann sofern ihm die zuletzt präsentierte Marke entfallen ist. Die Items zu Customer Journey Experience wurden zuerst präsentiert, gefolgt von Items zu beispielsweise Brand Experience und Kundenloyalität. Die Reihenfolge der Items innerhalb jedes abgefragten Konstrukts wurde für alle Teilnehmer automatisch randomisiert.

Teilnehmer wurden von dem Fragebogen ausgeschlossen, wenn mindestens drei Mal keine hinreichende Markenvertrautheit vorlag. Darüber hinaus waren in dem Onlinesystem Quoten zu Geschlecht, Alter und Einkommen definiert um die Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten. Diese Quoten führten ebenfalls dazu, dass gewisse Teilnehmer ausgeschlossen wurden, bevor sie zum eigentlichen Fragenbogenteil gelangen konnten. Als Resultat lagen 2.312 verwertbare Datensätze vor, was einer effektiven Antwortrate von 41,11 % entspricht. Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe. Jeder der 40 Marken wurde von einer annähernden gleichen Anzahl von Teilnehmern bewertet (1,14% bis 3,59% aller Teilnehmer pro Marke).

Kriterium	Ausprägung	Wert
Alter	Durschnitt	33,19
	Min / Max	16 / 59
	Standardabweichung	9,92
Geschlecht	Weiblich	59,78 %
	Männlich	40,22 %
Ausbildung	Keine bis Grundschule	0,95 %
	Hauptschule oder Realschule	18,99 %
	Hochschulreife	24,12 %
	Berufsausbildung	22,84 %
	Universitätsabschluss	33,04 %
Monatliches Einkommen	EUR 500 - 1000	9,99 %
	EUR 1001 - 2000	13,45 %
	EUR 2001 - 3000	19,29 %
	EUR 3001 - 4000	18,61 %
	EUR 4001 - 5000	22,75 %
	EUR 5001 und mehr	11,72 %
	Keine Angabe	10,90 %

Gesamtstichprobe: 2.312

Tabelle 9: Zusammensetzung der Stichprobe (Deutsche Stichprobe)

Da das Ziel der vorliegenden Studie war, eine industrie-unabhängige Operationalisierung von Customer Journey Experience zu erreichen, wurden die statistischen Analysen aggregiert über alle Marken durchgeführt (für ein ähnliches Vorgehen, siehe Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Homburg/Schwemmler/Kuehnl 2015). Eine explorative Faktorenanalyse (EFA, Varimax Rotation) zeigte drei Faktoren mit Eigenwerten größer 1,0 (88,97% erklärte Varianz). Um diese drei explorativen Faktoren zu interpretieren, wurden alle Items behalten, die (1) eine Indikatorreliabilität größer 4,0 besitzen und (2) über diesem Schwellenwert keine Querladungen zu anderen Faktoren aufweisen (Churchill 1979). 21 von 35 Items erfüllten diese zwei Kriterien. Die Resultate zeigen

eine klare Faktorenstruktur: Alle Items zum thematischen Zusammenhang von Touchpoints laden auf den ersten Faktor, alle Items zu Konsistenz von Touchpoints laden auf den zweiten Faktor und alle verbliebenen Items zu Kontextsensitivität und Konnektivität von Touchpoints laden auf den dritten Faktor. Dies deutet darauf hin, dass kundenseitige Wahrnehmungen von Konnektivität im Grunde den Wahrnehmungen von Kontextsensitivität zugeschrieben werden, was ein erstes Indiz für die Gültigkeit eines dreidimensionalen Verständnisses von Customer Journey Experience darstellt.

4.3.3 *Bestimmung der Dimensionalität*

Um die Dimensionalität des Konstruktes weiter zu validieren, wurden die verbliebenen 21 Items konfirmatorischen Faktorenanalysen (KFA) unterzogen. Die Durchschnitte der Items wurden zentriert um Verzerrungen durch ungewollte Effekte einzelner Marken zu vermeiden (siehe Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Jedes Item hatte im Hinblick auf den zugewiesenen Faktor eine hinreichende Indikatorreliabilität größer 4,0 (Bagozzi/Yi 1988; 2012). Die Faktorreliabilität jedes der vier Faktoren lag über dem geforderten Minimalwert von 0,7 (Nunnally 1978): 0,90 für den Thematischen Zusammenhang von Touchpoints, 0,90 für die Konsistenz von Touchpoints, 0,94 für die Kontextsensitivität von Touchpoints und 0,82 für die Konnektivität von Touchpoints. Als nächstes wurde die Diskriminanzvalidität der einzelnen Dimensionen untereinander mithilfe des Fornell-Larcker Kriteriums (1981) überprüft. Dieses Kriterium setzt voraus, dass für jedes zu vergleichende Faktorenpaar die quadrierten Korrelationen kleiner sein müssen, als die durchschnittlich erfasste Varianz jedes Faktors. Die Berechnung dieser Faktorenvergleiche nach Fornell-Larcker (1981) ergab, dass für jedes Faktorenpaar außer Kontextsensitivität und Konnektivität Diskriminanzvalidität vorliegt.

Anschließend wurden auf Basis globaler Gütekriterien der KFA verschiedene Faktorenmodelle miteinander verglichen. Wie in Tabelle 10 dargestellt, weist das Drei-Faktoren Modell mit der Integration von Kontextsensitivität und Konnektivität die besten Gütekriterien auf. Da die χ^2 -Statistik naturgemäß eine direkte Funktion der Stichprobengröße darstellt (Bagozzi/Yi 2012), ist bei großen Stichproben wie in der vorliegenden Studie ($N = 2.312$) die Relation zwischen χ^2 -Statistik und Freiheitsgraden das aussagekräftigere Gütemaß zur Beurteilung eines Modells. Wie der Tabelle 10 zu entnehmen ist, zeigt das Drei-Faktoren Modell als einziges einen Wert unter dem geforderten Schwellenwert

von 5,0 und somit ein akzeptables Gütemaß (Thomson/MacInnis/Park 2005). Darüber hinaus zeigte das Akaike Informations-Kriterium für das Drei-Faktoren Modell den geringsten Wert (Homburg 1991). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl EFA als auch KFA eine durch die Theorie vermutete, dreidimensionale Operationalisierung von Customer Journey Experience unterstützen.

Model	χ^2 (d.f.) ^a	$\chi^2 / \text{d.f.}$ ^a	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC
Null ^b	8368,228 (189)	44,27	0,780	0,755	0,137	0,421	141.251,551
Ein Faktor	4652,733 (189)	24,61	0,880	0,866	0,101	0,056	137.536,057
Zwei Faktoren (cje1/cje2 & cje/cje4)	1454,355 (188)	7,73	0,966	0,962	0,054	0,027	134.339,678
Drei Faktoren (cje1/cje2)	1411,889 (186)	7,59	0,967	0,963	0,053	0,027	134.301,213
Drei Faktoren (cje3/cje4)	849,925 (186)	4,56	0,982	0,980	0,039	0,021	133.739,249
Vier Faktoren	1501,201 (185)	8,11	0,965	0,960	0,055	0,043	134.392,524

d.f. = Freiheitsgrade; cje1: Thematischer Zusammenhang; cje2: Konsistenz; cje3: Kontextsensitivität; cje4: Konnektivität. Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die Modelle auf Konstrukte höherer Ordnung.

a: Wert wird durch die Stichprobengröße beeinflusst. Aufgrund der großen Stichprobe (N=2.312) ist das Verhältnis zwischen χ^2 und Freiheitsgraden deshalb aussagekräftiger um die Güte des jeweiligen Modells zu beurteilen.

b: Vier-Faktoren Modell mit allen Kovarianzen auf Null fixiert. Dient als Grundlagenmodell um komparative Gütekriterien zu vergleichen

Tabelle 10: Modellvergleiche zur Bestimmung der Dimensionalität der Skala

4.3.4 Bestimmung der finalen Skala

Um eine finale Skala von Customer Journey Experience zu entwickeln, die in der Praxis einfach zu handhaben ist (Batra/Lenk/Wedel 2010; Park et al. 2010), wurden 12 von 21 Items ausgewählt, die am besten den konzeptionellen Grundlagen der einzelnen Dimensionen entsprechen. Im Einklang mit der bisherigen Marketingforschung (z.B. Park et al. 2010) wurden dafür die Items mit der höchsten Indikatorreliabilität pro Dimension ausgewählt. Als Resultat wurden hauptsächlich semantisch sehr ähnliche Items reduziert, das heißt durch diese finale Item Reduzierung wurde kein Verlust an Augenschein-

validität ersichtlich. Darüber hinaus wurde auf Basis einer KFA untersucht, ob die Reduzierung der Items von 21 auf 12 mit einem Verlust an Reliabilität einhergeht. Das kleinere Modell mit 12 Items zeigt auf globaler Ebene exzellente Gütekriterien und ist dem größeren Modell mit 21 Items deutlich überlegen (siehe Tabelle 11). Auf lokaler Ebene wurde weiterhin untersucht, ob die finale Item Reduzierung einen signifikant schlechten Einfluss auf die Faktorreliabilität der drei Customer Journey Experience Dimensionen ausübt. Die Faktorreliabilitäten verringerten sich minimal: Von 0,89 auf 0,88 bei der Dimension Thematischer Zusammenhang, keine Verringerung bei der Dimension Konsistenz (da diese bereits vorher aus 4 Items bestand und keiner weiteren Itemreduzierung unterlag) und von 0,92 auf 0,89 bei der Dimension Kontextsensitivität. Demnach demonstrieren die Resultate der KFA, dass die Reduzierung der Itemgröße von 21 auf 12 zur Erreichung einer finalen, schlanken Skala ohne nennenswerten Verlust an Augenscheinvalidität und Messreliabilität einhergeht.

Model	χ^2 (d.f.)	$\chi^2 / \text{d.f.}$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC
Drei Faktoren, 21 Items	849,925 (186)	4,56	0,982	0,980	0,039	0,021	133.739,249
Drei Faktoren, 12 Items	146,925 (189)	2,88	0,995	0,994	0,028	0,012	77.156,054

Tabelle 11: Modellvergleiche zur Bestimmung der finalen Skalengröße

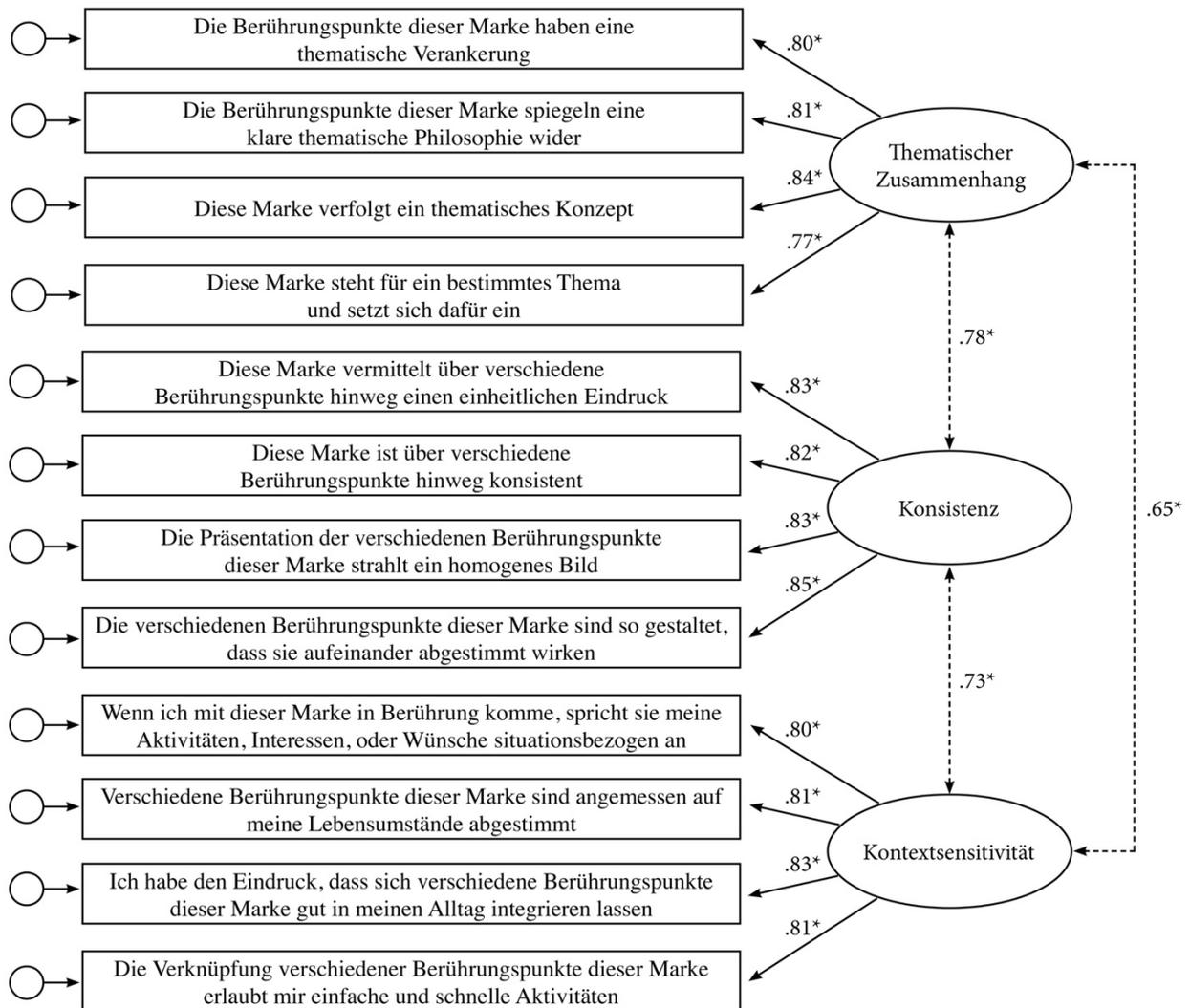
Eine EFA mit dem finalen Pool an 12 Items zeigte drei Faktoren mit Eigenwerten größer 1,0 (96,22% erklärte Varianz). Nach einer Varimax-Rotation der Faktorenladungen zeigte sich eine klare Struktur, bei der alle Items pro Dimension jeweils eindeutig auf einen einzelnen Faktor laden. Tabelle 12 illustriert die Ergebnisse der EFA und die finale 12-Item Skala zur Messung von Customer Journey Experience entlang drei Dimensionen: Thematischer Zusammenhang, Konsistenz und Kontextsensitivität.

Item Nr.	Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu dieser Marke zu? (1 = ganz und gar nicht; 7 = voll und ganz)	Faktoren (96,22 % erklärte Varianz)		
		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1	Die Berührungspunkte dieser Marke haben eine thematische Verankerung	0,6742	0,3476	0,2802
2	Die Berührungspunkte dieser Marke spiegeln eine klare thematische Philosophie wider	0,6342	0,3910	0,2903
3	Diese Marke verfolgt ein thematisches Konzept	0,7360	0,3518	0,2658
4	Diese Marke steht für ein bestimmtes Thema und setzt sich dafür ein	0,6529	0,2840	0,3028
5	Diese Marke vermittelt über verschiedene Berührungspunkte hinweg einen einheitlichen Eindruck	0,3857	0,6747	0,3187
6	Diese Marke ist über verschiedene Berührungspunkte hinweg konsistent	0,3770	0,6087	0,3903
7	Die Präsentation der verschiedenen Berührungspunkte dieser Marke strahlt ein homogenes Bild aus	0,3691	0,6667	0,3627
8	Die verschiedenen Berührungspunkte dieser Marke sind so gestaltet, dass sie aufeinander abgestimmt wirken	0,3845	0,6443	0,3868
9	Wenn ich mit dieser Marke in Berührung komme, spricht sie meine Aktivitäten, Interessen, oder Wünsche situationsbezogen an	0,2921	0,2635	0,7045
10	Verschiedene Berührungspunkte dieser Marke sind angemessen auf meine Lebensumstände abgestimmt	0,2637	0,2777	0,7243
11	Ich habe den Eindruck, dass sich verschiedene Berührungspunkte dieser Marke gut in meinen Alltag integrieren lassen	0,2669	0,2942	0,7393
12	Die Verknüpfung verschiedener Berührungspunkte dieser Marke erlaubt mir einfache und schnelle Aktivitäten	0,2243	0,3503	0,6938

Tabelle 12: Explorative Faktorenanalyse der finalen Skala (Deutsche Stichprobe)

Eine KFA mit den finalen 12-Items zeigte exzellente Gütekriterien (siehe Abbildung 6). Die Berechnung des Fornell-Larcker Kriteriums (1981) zeigte eindeutige Diskriminanzvalidität für jede der drei Dimensionen. Zur Kross-Validierung wurden darüber hinaus KFAs mit anderen Itemgrößen berechnet und Batterien mit drei, vier und fünf Items pro Dimension auf Basis von lokalen Gütekriterien miteinander verglichen. Die 4-Item Lösung pro Dimension zeigte die besten Ergebnisse. Die Faktorreliabilitäten zeigen Werte von mindestens 0,87 und die durchschnittlich erfasste Varianz pro Dimension

liegt bei mindestens 0,65. Gemäß den geforderten Minimalwerten zeigt die 4-Item Lösung pro Dimension demnach ein exzellentes Gütemaß (Hu/Bentler 1995).



* $p < 0,01$; Alle Koeffizienten sind standardisiert und erscheinen neben dem entsprechenden Pfad. Gestrichelte Pfade beziehen sich auf die Korrelationen zwischen den einzelnen Dimensionen.

Abbildung 6: Skala zur Messung von Customer Journey Experience (Studie 2)

4.3.5 *Validierung der finalen Skala*

Zur weiteren Validierung der finalen Customer Journey Experience Skala wurde eine zweite Stichprobe erhoben mit dem Ziel, die Skala in einem anderen kulturellen Rahmen (USA) zu validieren und weitere Daten für die Bestimmung der Diskriminanzvalidität und nomologischen Validität der Skala zu erheben. Der Prozess der US-amerikanischen Datenerhebung gestaltete sich größtenteils strukturgleich zum Prozess der deutschen Datenerhebung. Konkret wurde dieselbe, ursprüngliche Anzahl an 35 Items für Customer Journey Experience verwendet (vergleiche Abschnitt 4.3.2), dieselben Konstrukte zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität und nomologischen Validität abgefragt, dieselben zehn Industrien berücksichtigt und derselbe Ansatz der randomisierten Markenpräsentation und Stichprobenrepräsentativität gewählt. Der einzige Unterschied bestand in der Markenauswahl, die angepasst wurde, um für die Teilnehmer im Zielmarkt eine potentiell hinreichende Markenvertrautheit und somit höhere Antwortraten zu gewährleisten. Mithilfe von Expertenmeinungen aus der CEM Praxis wurden bestimmte Marken innerhalb der 10 Industrien ausgetauscht, wobei darauf geachtet wurde, dass pro Industrie mindestens eine internationale Marke in beide Stichproben enthalten ist. Die Datenerhebung ergab 2.300 verwertbare Datensätze (effektive Antwortrate = 62,49%) und die 40 zufällig präsentierten Marken wurden wieder von einer annähernd gleichen Anzahl von Teilnehmern bewertet. Alle Teilnehmer bewerteten eine randomisierte, hinreichend bekannte Marke, entlang unterschiedlicher 7-Punkt Likert Skalen. Tabelle 13 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe.

Die Resultate der statistischen Analysen der deutschen und US-amerikanischen Stichproben sind sehr ähnlich und unterstützen eine dreidimensionale Operationalisierung von Customer Journey Experience. Eine EFA mit den ursprünglichen 35 Items zeigte wieder drei Faktoren mit Eigenwerten größer 1,0 (82,72% erklärte Varianz) wobei Items für Kontextsensitivität und Konnektivität auf den gleichen Faktor laden. Die Berechnung des Fornell-Larcker (1981) Kriteriums zeigte wieder keine Diskriminanzvalidität zwischen Kontextsensitivität und Konnektivität. Modellvergleiche mittels lokaler und globaler statistischer Gütekriterien zeigte bei einem Drei-Faktoren Modell die besten Ergebnisse. Interessanterweise gelangte man durch die schrittweise Reduzierung der Items via geringster Indikatorreliabilität zu denselben 12 finalen Items, wie bei der Reduzierung innerhalb des deutschen Datensatzes. Eine EFA der 12 finalen Items mit

Kriterium	Ausprägung	Wert
Alter	Durschnitt	40,31
	Min / Max	16 / 59
	Standardabweichung	8.42
Geschlecht	Weiblich	58,61 %
	Männlich	41,39 %
Ausbildung	Keine bis Grundschule	0,96 %
	Hauptschule oder Realschule	1,78 %
	Hochschulreife	30,22 %
	Berufsausbildung	25,52 %
	Universitätsabschluss	41,52 %
Monatliches Einkommen	USD 500 - 1000	8,00 %
	USD 1001 - 2000	10,39 %
	USD 2001 - 3000	20,65 %
	USD 3001 - 4000	18,61 %
	USD 4001 - 5000	13,30 %
	USD 5001 und mehr	22,00 %
	Keine Angabe	7,04 %

Gesamtstichprobe: 2.300

Tabelle 13: Zusammensetzung der Stichprobe (US-amerikanische Stichprobe)

Varimax Rotation zeigte eine klare Struktur, das heißt, jedes Item pro Dimension lädt eindeutig und ohne Querladungen über 4,0 auf den jeweils angedachten Faktor (siehe Tabelle 14, alle Items wurden ins Englische übersetzt und ins Deutsche zurückübersetzt um semantische Unschärfen aufzudecken und zu vermeiden). Eine KFA mit dem finalen Drei-Faktoren Modell mit 12 Items zeigte exzellente globale Gütekriterien: χ^2 (d.f.) = 218.984 (51), Comparative Fit Index (CFI) = 0,99; Tucker Lewis Index (TLI) = 0,99, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0,02, und Root Mean Square of

Error Approximation (RMSEA) = 0,04. Die Faktorreliabilitäten und durchschnittlich erfassten Varianzen pro Dimension waren über den geforderten Minimalwerten von 0,6 bzw. 0,5 (Hu/Bentler 1995): Die Faktorreliabilitäten betragen 0,88 für den thematischen Zusammenhang von Touchpoints, 0,91 für die Konsistenz von Touchpoints und 0,89 für die Kontextsensitivität von Touchpoints. Die durchschnittlich erfassten Varianzen pro Dimension betragen 0,66, 0,71 und 0,67. Schließlich zeigten KFA-basierte Modellvergleiche mit unterschiedlicher Anzahl an Items pro Dimension wieder, dass die vier-Item Lösung für jede Dimension die besten Gütekriterien aufweist.

Item Nr.	To what extent do you agree to the following statements about this brand? (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree)	Faktoren (95,42 % erklärte Varianz)		
		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1	The touchpoints of this brand are thematically rooted	0,6598	0,3788	0,3298
2	The touchpoints of this brand have a clear thematic philosophy	0,5930	0,3230	0,3487
3	This brand pursues a lifestyle concept	0,6972	0,3881	0,3232
4	This brand stands for a specific theme and campaigns for it	0,4821	0,3973	0,3275
5	This brand conveys a uniform impression across different touchpoints	0,3477	0,6850	0,3801
6	This brand is consistent across different touchpoints	0,3454	0,6368	0,4001
7	The presentation of the brand's touchpoints emits a homogenous image	0,3977	0,6725	0,3485
8	Different touchpoints of this brand are designed in a concerted way	0,3989	0,6455	0,3662
9	This brand always takes my specific activities or needs into account	0,2932	0,2946	0,6597
10	Different touchpoints of this brand are well aligned to my personal circumstances	0,2941	0,2963	0,7357
11	Different touchpoints of this brand fit well into my daily routines	0,2497	0,3517	0,7502
12	The connection between this brand's touchpoints allows me simple and fast activities	0,3390	0,3573	0,6274

Tabelle 14: Explorative Faktorenanalyse der finalen Skala (US-amerikanische Stichprobe)

4.3.6 *Bestimmung der Diskriminanzvalidität*

Die Daten der deutschen und US-amerikanischen Stichprobe wurden herangezogen, um die Diskriminanzvalidität zwischen Customer Journey Experience und Brand Experience (als zweites Hauptkonstrukt der Customer Experience Forschung, vergleiche Abschnitt 4.2.1) zu überprüfen. Dafür wurden sowohl EFAs als auch KFAs mit den 12 Items von Customer Journey Experience und den 12 Items von Brand Experience (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009) durchgeführt. Die Ergebnisse der Analysen der deutschen und US-amerikanischen Stichprobe waren wieder größtenteils strukturgleich.

Zunächst wurde auf Item-Ebene eine EFA mit den 12 Customer Journey und 12 Brand Experience Items durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen zwei Faktoren mit Eigenwerten größer 1,0 (89,27% erklärte Varianz) und einer eindeutigen Faktorenstruktur. Das heißt, die Items von Customer Journey und Brand Experience laden eindeutig auf den jeweils angedachten Faktor. Zusätzlich wurde eine EFA auf Dimensionen-Ebene durchgeführt. Dafür wurden die Durchschnitte der Items pro Dimension von Customer Journey Experience (Thematischer Zusammenhang, Konsistenz, Kontextsensitivität) und der Brand Experience (sensorisch, affektiv, verhaltensbezogen, intellektuell) gebildet und die insgesamt sieben gebildeten Variablen einer EFA unterzogen. Die Ergebnisse zeigen zwei Faktoren mit Eigenwerten größer 1,0 und eine klare Faktorenstruktur. Die Tabellen 15a (deutsche Stichprobe) und 15b (US-amerikanische Stichprobe) zeigen die untereinander strukturgleichen EFA Ergebnisse auf Dimensionen-Ebene.

Anschließend wurden die beiden Skalen einer KFA unterzogen. Auf einem globalen Level wurde ein Ein-Faktoren Modell, bei dem die Items der beiden Konstrukte auf einen Faktor geladen werden, mit einem Zwei-Faktoren Modell, bei dem die Items der beiden Konstrukte auf unterschiedliche Faktoren geladen werden, verglichen (Homburg/Schwemmler/Kuehl 2015). Das Zwei-Faktoren Modell zeigt die besseren Gütekriterien und den geringsten Wert für das Akaike Informations-Kriterium. Gemäß dem Fornell-Larcker (1981) Kriterium zur Diskriminanzvalidität waren die durchschnittlich erfassten Varianzen beider Konstrukte größer als deren quadrierte Korrelation. Auf lokaler Ebene wurde das Fornell-Larcker (1981) Kriterium auf die einzelnen Subdimensionen von Customer Journey und Brand Experience angewandt und für jedes Paar der sieben Dimensionen konnte Diskriminanzvalidität demonstriert werden. Zusammenfassend

lässt sich festhalten, dass zwischen Customer Journey und Brand Experience Diskriminanzvalidität besteht und diese somit zwei unterschiedliche Konzepte darstellen.

Konstrukt	Dimensionen	Faktor 1	Faktor 2
Customer Journey Experience	Thematischer Zusammenhang	0,8198	0,2254
	Konsistenz	0,7234	0,3673
	Kontextsensitivität	0,9056	0,1909
Brand Experience	Sensorisch	0,3688	0,7522
	Affektiv	0,2884	0,8164
	Verhaltensbezogen	0,1618	0,6758
	Intellektuell	0,2050	0,8318

Deutsche Stichprobe

		Faktor 1	Faktor 2
Customer Journey Experience	Thematischer Zusammenhang	0,8884	0,2872
	Konsistenz	0,9236	0,2268
	Kontextsensitivität	0,7923	0,3266
Brand Experience	Sensorisch	0,3919	0,8100
	Affektiv	0,2885	0,8699
	Verhaltensbezogen	0,2789	0,8167
	Intellektuell	0,2797	0,8695

US-amerikanische Stichprobe

Tabelle 15: EFA zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität

4.4 Kundenbezogene Effekte von Customer Journey Experience

Wie zuvor erörtert, sind vorherige Forschungsbeiträge zum Themenkomplex Customer Journey Experience rein konzeptioneller Natur. Sie gründen auf einzelne Fallstudien besonders erfolgreicher Marken und beleuchten das Design von Touchpoints aus Anbietersicht. Daher hat noch keine vorherige Forschung die aktuellen Auswirkungen „guten“ Customer Journey Designs auf das Kundenverhalten untersucht. Bis auf den Beitrag von Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) bleibt die Forschung einen Nachweis der Erfolgswirksamkeit von CEM somit noch schuldig (Marketing Science Institute 2014; Verhoef et al. 2009). Die in dieser Arbeit herausgearbeiteten drei Dimensionen von Customer Journey Experience (Wahrgenommene Valenz der erfahrenen Customer Journey) und das entsprechende Messinstrument erlaubt die Schließung dieser wichtigen Forschungslücke. Die empirische Untersuchung der Erfolgsauswirkungen von CEM-Strategien, ausgedrückt durch die beiden Facetten Brand und Customer Journey Experience, ist daher ein zentraler Bestandteil und Forschungsbeitrag der vorliegenden Arbeit.

Aufbauend auf der Arbeit von Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) und den meisten anderen Marketingarbeiten werden zwei zentrale Variablen betrachtet, um die Erfolgsauswirkungen von Customer Journey Experience zu beurteilen: Kundenloyalität als die Intensität der Kundengunst und Stammkundschaft (Dick/Basu 1994) und Markeneinstellung als Konstrukt der generellen Markenbeurteilung (Cohen 1990; Schmitt 2012).

Wie zuvor erörtert, basiert die Customer Journey Experience auf der eher kognitiven Informationsverarbeitung des Kunden und die Brand Experience auf den eher affektiven Erlebnissen des Kunden. Theoretisch besteht die *Total Customer Experience* somit aus zwei unterschiedlichen, potentiell gleichwertigen Facetten wahrgenommenen Kundennutzens. Um diese nomologische Beziehung zwischen Customer Journey und Brand Experience empirisch zu überprüfen, wird Brand Experience als Variable mit einbezogen.

4.4.1 Hypothesenentwicklung

Die zentrale abhängige Variable, Kundenloyalität, wird definiert als die Verhaltenstendenz, die gegebene Marke beim Kauf und Wiederkauf als erste Wahl zu betrachten (Oliver 1999b) und sie anderen Konsumenten weiterzuempfehlen (Cheema/Kaikati 2010). Die Theorie der Informationsverarbeitung und Verarbeitungsflüssigkeit erlaubt die Er-

klärung des Effekts von Customer Journey Experience auf Kundenloyalität. Eine besondere Annahme der Theorie der Informationsverarbeitung ist, dass jede kognitive Operation des Kunden, das heißt, auch jede aktive und passive Auseinandersetzung mit Touchpoints, von seinem momentanen Lifestyle, Bedürfnissen und Zielen abhängt (Puccinelli et al. 2009; Oliver 1999b). Eine Customer Journey Experience stellt in diesem Sinne eine ganzheitliche Lösung dar, die den Kunden davon abhält, andere Marken zur Sicherstellung eines Lifestyles, Bedürfnisses oder Ziels überhaupt erst in Betracht zu ziehen. Der Grund hierfür liegt darin, dass die drei Dimensionen einer Customer Journey Experience dem Kunden die Nutzung seiner eigenen operanten Ressourcen (vgl. Kapitel 2.2.2), z.B. Zeit, Wissen, Geld und Informationen auf dem Weg zur Verwirklichung eines bestimmten Lifestyles, Bedürfnisses oder Ziels erleichtern soll.

Thematische zusammenhängende Touchpoints erleichtern die Erkennung einer Marke als geeignete, relevante und natürliche Wahl zur Verwirklichung/Erreichung eines bestimmten Lifestyles, Bedürfnisses oder Ziels (Lee/Labroo 2004; Winkielman et al. 2011). Konsistente Touchpoints erleichtern den grundlegenden Prozess des Erkennens, Durchdringens und Durchlebens mehrerer Touchpoints im Zeitablauf (Bornstein/D'Agostino 1994; Janiszewski/Meyvis 2001). Kontextsensitive Touchpoints erleichtern die Verarbeitung von markenbezogenen Informationen an Touchpoints während der Ausübung anderer mentaler und physischer Aktivitäten (Cassab/MacLachlan 2006). Sie fördern somit die Komfortabilität und die wahrgenommene Kontrolle des Kunden während der Interaktion mit verschiedenen Touchpoints (z.B. Bereitstellung von Visainformationen mit der Flugbuchung, Kinderbetreuung im Einzelhandel, flexible Technikertermine). Nur wenn alle drei Dimensionen hoch ausgeprägt sind, wird der Kunde seine Customer Journey mit einer bestimmten Marke als ganzheitliche, einfache und flexible Lösung wahrnehmen. Die Erleichterung, die eine Customer Journey Experience zur Verwirklichung/Erreichung eines bestimmten Lifestyles, Bedürfnisses oder Ziels beiträgt, führt zur einer kognitiv-orientierten Motivation, dieses Verhalten in Zukunft zu wiederholen (Winkielman et al. 2011). Deshalb lautet die erste Hypothese:

H1: Customer Journey Experience hat einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität.

Die Theorie der phänomenologischen Wahrnehmung erlaubt die Erklärung des Effekts von Brand Experience auf Kundenloyalität. Solche Erlebniswahrnehmungen beruhen auf der sensorischen Stimulation, der Erregung von Emotionen und Fantasien sowie das

Hervorrufen verhaltensbezogener Reaktionen an bestimmten Touchpoints einer Marke. Erlebniswahrnehmungen sind an und für sich angenehm und bereiten Kunden Freude und Vergnügen. Da Kunden aus verhaltenstheoretischer Sicht eine natürliche, affektive Motivation besitzen, solche genussvollen Erlebnisse zu wiederholen (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Gentile/Spiller/Noci 2007), lautet die zweite Hypothese:

H2: Brand Experience hat einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität.

Die zweite abhängige Variable, Markeneinstellung, wird definiert als „psychological tendency to evaluate objects along a degree of favor or liking“ (Schmitt 2012, p. 7). Wie zuvor erwähnt, drückt sich die wahrgenommene Wertigkeit einer Customer Journey dadurch aus, dass Kunden sie als ganzheitliche, einfache und flexible Lösung zur Verwirklichung/Erreichung eines bestimmten Lifestyles, Bedürfnisses oder Ziels wahrnehmen. Die wahrgenommene Wertigkeit einer Brand Experience drückt sich dadurch aus, dass Kunden eine natürliche Tendenz aufweisen, sensorische, affektive, intellektuelle und verhaltensbezogene Erlebnisse zu suchen und zu wiederholen. Beide Facetten der Total Customer Experience stellen somit Quellen des wahrgenommenen Kundennutzens dar und sollten demnach vom Kunden mit Gefallen und Wohlwollen beurteilt werden, was sich letztlich in der Einstellung gegenüber der Marke zeigt.

In der Forschung hat sich weiterhin die Ansicht etabliert, dass Markeneinstellungen zweidimensional sind und eine utilitaristische und eine hedonistische Dimension beinhalten. Die utilitaristische Einstellung gegenüber einer Marke ruht auf der psychologischen Tendenz, die Marke nach ihrer Effektivität, Funktionalität, Notwendigkeit und Praktikabilität zu beurteilen. Dagegen ruht die hedonistische Einstellung gegenüber einer Marke auf der psychologischen Tendenz, die Marke danach zu beurteilen, ob sie Freude, Spaß, Aufregung und Genuss ausstrahlt (Voss/Spangenberg/Grohmann 2003).

Wie zuvor erläutert, basiert die Customer Journey Experience auf der eher kognitiven Informationsverarbeitung aller im Zeitablauf erfahrenen Touchpoints. Diese Customer Journey wird danach beurteilt, ob sie die Verwirklichung/Erreichung eines bestimmten Lifestyles, Bedürfnisses oder eines Wunschs maßgeblich erleichtert. Deshalb kann angenommen werden, dass die Customer Journey Experience eher utilitaristische statt hedonistische Markeneinstellungen beeinflusst. Ein eher geringerer Einfluss auf hedonistische Markeneinstellungen kann dadurch erklärt werden, dass die Flüssigkeit, mit der

eine Customer Journey verarbeitet und reflektiert wird, auch einen unterbewussten Einfluss auf affektive Gefühle von Vertrautheit, Ästhetik und Harmonie ausübt (Bornstein/D'Agostino 1994; Janiszewski/Meyvis 2001). Deshalb lautet die dritte Hypothese:

H3: Customer Journey Experience hat einen positiven Einfluss auf utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen, der Effekt auf die utilitaristische ist jedoch stärker.

Die Brand Experience basiert auf den eher affektiven, an sich werthaltigen Reaktionen im unmittelbaren Erlebnis verschiedener Touchpoints. Die Brand Experience wird danach beurteilt, wie intensiv sie sensorische, affektive, intellektuelle und verhaltensbezogene Reaktionen an Touchpoints auslöst (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Deshalb kann angenommen werden, dass die Brand Experience eher hedonistische statt utilitaristische Markeneinstellungen beeinflusst. Ein eher geringerer Einfluss auf utilitaristische Markeneinstellungen kann dadurch erklärt werden, dass die Inhalte einzelner Touchpoints zwar, zum Beispiel, an sich nutzenstiftende Fantasien und anregende Gedanken auslösen, diese jedoch auch als Informationen genutzt werden, um das entsprechende Erlebnis in Retroperspektive kognitiv zu verarbeiten und zu reflektieren (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Deshalb lautet die vierte Hypothese:

H4: Brand Experience hat einen positiven Einfluss auf utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen, der Effekt auf die hedonistische ist jedoch stärker.

Utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen, als zwei Dimensionen der generellen Markenbeurteilung, sind Reflektionen vergangener Erlebnisse und Erfahrungen. Die Valenz solcher Reflektionen (positiv oder negativ) wiederum determiniert zukünftige Verhaltensabsichten und –tendenzen (Fazio/Zanna 1981). In Übereinstimmung mit der etablierten Theorie der Einstellungs-Verhaltens-Konsistenz (Dick/Basu 1994; Park et al. 2010, Smith/Swinyard 1983), lautet deshalb die fünfte Hypothese:

H5: Positive utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen haben einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität.

4.4.2 Studienaufbau und Konstruktmessung

Um die fünf aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, wurden die deutsche sowie die US-amerikanische Stichprobe verwendet. Alle Konstrukte wurden mit mehreren Items auf einer 7-Punkt Likert Skala gemessen. Customer Journey Experience wurde mit den

im Skalenentwicklungsprozess herausgearbeiteten 12 Items gemessen. Brand Experience wurde mit der von Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009) entwickelten 12-Item Skala gemessen. Diese Skala misst die sensorischen (z.B. „Diese Marke spricht meine Sinne auf interessante Art und Weise an“), affektiven (z.B. „Diese Marke bringt Gefühle und Meinungen zum Ausdruck“), intellektuellen (z.B. „Wenn ich dieser Marke begegne, denke ich viel nach“) und verhaltensbezogenen Reaktionen („Diese Marke führt zu körperlichen Aktivitäten“) auf markenbezogene Touchpoints.

Die Markeneinstellung wurde mit der von Voss/Spangenberg/Grohmann (2003) entwickelten, zweidimensionalen Skala gemessen. Die Skala besteht auf zehn Adjektivpaaren, wovon fünf sich auf utilitaristische (uneffektiv/effektiv; nicht funktional/funktional; nicht hilfreich/hilfreich; nicht nötig/nötig; nicht praktisch/praktisch) und fünf auf hedonistische Markeneinstellung beziehen (nicht spaßig/spaßig; langweilig/aufregend; nicht erfreulich/erfreulich; abstoßend/erregend; nicht unterhaltsam/unterhaltsam).

Um die Vergleichbarkeit zur bisherigen Customer Experience Forschung (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; siehe auch Gentile/Spiller/Noci 2007) zu gewährleisten, wurde die gleiche, bereits verwendete Standardskala zur Messung von Kundenloyalität verwendet (You/Donthu 2001). Diese besteht auf fünf Items: „In Zukunft würde ich dieser Marke treu sein“; „Ich würde diese Marke (wieder) kaufen“; „Diese Marke würde in Zukunft meine erste Wahl sein“; „Wenn diese Marke verfügbar ist, würde ich keine anderen Marken kaufen“; „Ich würde diese Marke anderen empfehlen“.

Tabelle 16 zeigt eine Auflistung aller verwendeten Indikatoren, Literaturquellen und Indikatorreliabilitäten. Die Tabellen 17 und 18 führen jeweils für den deutschen und US-amerikanischen Datensatz die deskriptiven Statistiken (M = Mittelwert, SD = Standardabweichung), die Faktorreliabilität (FR), die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) sowie die Korrelationen zwischen allen verwendeten Konstrukten und Konstruktdimensionen auf. Die Indikatorreliabilitäten, die durchschnittlich erfassten Varianzen und die Faktorreliabilitäten aller verwendeten Items und Konstrukte waren im deutschen und US-amerikanischen Datensatz über den geforderten Mindestwerten von 0,4; 0,5 und 0,6 (Homburg et al. 2008). Gemäß Fornell-Larcker Kriterium (1981) besteht Diskriminanzvalidität zwischen allen im Hypothesenmodell verwendeten Konstrukten und Konstruktdimensionen. Als nächstes werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung dargestellt.

	IR
Customer Journey Experience (siebenstufige Likert-Skala „1 = stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“)	
Thematischer Zusammenhang	
Die Berührungspunkte dieser Marke haben eine thematische Verankerung	0,63 / 0,68
Die Berührungspunkte dieser Marke spiegeln eine klare thematische Philosophie wider	0,63 / 0,67
Diese Marke verfolgt ein thematisches Konzept	0,73 / 0,71
Diese Marke steht für ein bestimmtes Thema und setzt sich dafür ein	0,59 / 0,58
Konsistenz	
Diese Marke vermittelt über verschiedene Berührungspunkte hinweg einen einheitlichen Eindruck	0,70 / 0,73
Diese Marke ist über verschiedene Berührungspunkte hinweg konsistent	0,67 / 0,69
Die Präsentation der verschiedenen Berührungspunkte dieser Marke strahlt ein homogenes Bild aus	0,70 / 0,72
Die verschiedenen Berührungspunkte dieser Marke sind so gestaltet, dass sie aufeinander abgestimmt wirken	0,71 / 0,70
Kontextsensitivität	
Diese Marke spricht meine Aktivitäten, Interessen, oder Wünsche situationsbezogen an	0,64 / 0,62
Verschiedene Berührungspunkte dieser Marke sind angemessen auf meine Lebensumstände abgestimmt	0,66 / 0,71
Ich habe den Eindruck, dass sich Berührungspunkte dieser Marke gut in meinen Alltag integrieren lassen	0,70 / 0,71
Die Verknüpfung verschiedener Berührungspunkte dieser Marke erlaubt mir einfache und schnelle Aktivitäten	0,65 / 0,64
Brand Experience (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009)	
Sensorisch	
Diese Marke hinterlässt einen starken Eindruck auf meine Sinne	0,63 / 0,72
Diese Marke spricht meine Sinne auf interessante Art und Weise an	0,61 / 0,71
Diese Marke stimuliert meine Sinne	** / 0,74
Affektiv	
Diese Marke bringt Gefühle und Meinungen zum Ausdruck	0,73 / 0,70
Ich hege starke Emotionen für diese Marke	** / 0,66
Diese Marke ist eine emotionale Marke	0,71 / 0,78
Intellektuell	
Wenn ich dieser Marke begegne, denke ich viel nach	0,69 / 0,81

Diese Marke bringt mich zum Nachdenken	** / 0,69
Diese Marke stimuliert meine Neugierde und mein Problemlösungsverhalten	0,73 / 0,71
Verhaltensbezogen	
Wenn ich diese Marke nutze, werde ich physisch aktiv	0,69 / 0,71
Diese Marke führt zu körperlichen Aktivitäten	0,64 / 0,83
Diese Marke ist aktivitätsorientiert	** / 0,51
Kundenloyalität (You/Donthu 2001)	
In Zukunft würde ich dieser Marke treu sein	0,78 / 0,81
Ich würde diese Marke (wieder) kaufen	0,57 / 0,72
Diese Marke würde in Zukunft meine erste Wahl sein	0,80 / 0,82
Wenn diese Marke verfügbar ist, würde ich keine anderen Marken kaufen	0,59 / 0,52
Ich würde diese Marke anderen empfehlen	0,65 / 0,76
Utilitaristische Markeneinstellung (Voss/Spangenberg/Grohmann 2003)	
Nicht effektiv / effektiv	0,65 / 0,78
nicht funktional / funktional	0,64 / 0,77
nicht hilfreich / hilfreich	0,64 / 0,79
nicht nötig / nötig	0,40 / 0,65
nicht praktisch / praktisch	0,65 / 0,76
Hedonistische Markeneinstellung (Voss/Spangenberg/Grohmann 2003)	
nicht spaßig / spaßig	0,55 / 0,81
Langweilig / aufregend	0,64 / 0,77
nicht erfreulich / erfreulich	0,57 / 0,73
Abstoßend / erregend	0,74 / 0,72
nicht unterhaltsam / unterhaltsam	0,73 / 0,74

IR (DE / US): Indikatorreliabilitäten für deutschen und US-amerikanischen Datensatz.

** ursprünglich negativ formulierte Items, die zu keinen reliablen Ergebnissen führten. Für die US-amerikanische Stichprobe wurden diese deshalb angepasst und, wie in der Tabelle angegeben, positiv formuliert.

Tabelle 16: Konstrukte und Indikatoren für die Hypothesenprüfung

Variable	M	SD	FR	DEV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) Customer Journey Experience	4,77	1,07	0,89	0,66	1,00											
2) Thematischer Zusammenhang	4,88	1,18	0,88	0,64	0,90	1,00										
3) Konsistenz	4,86	1,16	0,90	0,69	0,93	0,78	1,00									
4) Kontextsensitivität	4,56	1,23	0,89	0,66	0,89	0,65	0,73	1,00								
5) Brand Experience	3,66	1,28	0,91	0,56	0,54	0,45	0,44	0,57	1,00							
6) Sensorisch	3,99	1,50	**	**	0,57	0,47	0,48	0,57	0,87	1,00						
7) Affektiv	3,78	1,46	**	**	0,48	0,43	0,42	0,46	0,87	0,72	1,00					
8) Intellektuell	3,49	1,44	**	**	0,45	0,34	0,35	0,52	0,88	0,69	0,70	1,00				
9) Verhaltensbezogen	3,36	1,55	**	**	0,36	0,29	0,27	0,41	0,81	0,58	0,56	0,63	1,00			
10) Utilitaristische Markeneinstellung	4,85	1,22	0,88	0,60	0,59	0,46	0,52	0,63	0,57	0,58	0,46	0,49	0,42	1,00		
11) Hedonistische Markeneinstellung	4,28	1,21	0,88	0,60	0,42	0,32	0,37	0,44	0,24	0,27	0,18	0,22	0,17	0,49	1,00	
12) Kundenloyalität	4,31	1,40	0,91	0,68	0,40	0,30	0,35	0,34	0,48	0,49	0,43	0,43	0,30	0,49	0,55	1,00

Mittelwert (M), Standardabweichung (SD), Faktorreliabilität (FR), durchschnittlich erfasste Varianz (DEV).

** Konstruktdimension aufgrund der Elimination negativ formulierter Items mit zwei statt drei Indikatoren gemessen: FR und DEV können nicht solide berechnet werden.

Tabelle 17: Korrelationen und Reliabilitäten der Konstrukte (Deutsche Stichprobe)

Variable	M	SD	FR	DEV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13) Customer Journey Experience	5,04	1,16	0,89	0,68	1,00											
14) Thematischer Zusammenhang	5,03	1,24	0,88	0,66	0,92	1,00										
15) Konsistenz	5,21	1,23	0,91	0,71	0,94	0,83	1,00									
16) Kontextsensitivität	4,88	1,29	0,89	0,67	0,90	0,74	0,77	1,00								
17) Brand Experience	4,24	1,43	0,89	0,71	0,64	0,58	0,54	0,66	1,00							
18) Sensorisch	4,49	1,54	0,89	0,72	0,63	0,57	0,56	0,63	0,90	1,00						
19) Affektiv	4,16	1,58	0,88	0,71	0,57	0,53	0,47	0,57	0,91	0,80	1,00					
20) Intellektuell	4,13	1,61	0,89	0,74	0,57	0,49	0,46	0,62	0,90	0,75	0,78	1,00				
21) Verhaltensbezogen	4,18	1,62	0,86	0,68	0,54	0,50	0,49	0,55	0,87	0,68	0,70	0,72	1,00			
22) Utilitaristische Markeneinstellung	5,09	1,47	0,94	0,75	0,64	0,53	0,57	0,68	0,62	0,63	0,55	0,56	0,52	1,00		
23) Hedonistische Markeneinstellung	4,64	1,47	0,94	0,76	0,54	0,45	0,49	0,55	0,47	0,46	0,37	0,43	0,42	0,63	1,00	
24) Kundenloyalität	4,75	1,57	0,93	0,73	0,50	0,43	0,44	0,52	0,60	0,60	0,53	0,54	0,49	0,62	0,77	1,00

Mittelwert (M), Standardabweichung (SD), Faktorreliabilität (FR), durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)

Tabelle 18: Korrelationen und Reliabilitäten der Konstrukte (US-amerikanische Stichprobe)

4.4.3 *Ergebnisse der Hypothesenprüfung*

Die durch die Hypothesen postulierten kausalen Beziehungen wurden anhand von Strukturgleichungsmodellen mit der Software *Mplus 7* modelliert. Für jeden Datensatz wurde das gleiche Modell angewendet. Die Ergebnisse beider Strukturgleichungsmodelle sind miteinander vergleichbar und in Abbildung 7 dargestellt. Beide Strukturgleichungsmodelle besitzen akzeptable globale Gütemaße. Für das deutsche Strukturgleichungsmodell zeigten sich folgende Gütemaße: Comparative Fit Index (CFI) = 0,94; Tucker Lewis Index (TLI) = 0,93, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0,07, und Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA) = 0,05. Für das US-amerikanische Strukturgleichungsmodell zeigten sich folgende, sehr ähnliche Gütemaße: Comparative Fit Index (CFI) = 0,94; Tucker Lewis Index (TLI) = 0,94, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0,07, und Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA) = 0,06. Diese Gütemaße entsprechen den üblich geforderten Mindestmaßen bzw. Schwellenwerten (Bagozzi/Yi 1998, 2012; Homburg/Pflesser 2000; Hu/Bentler 1995).

Da die Ergebnisse zwischen beiden Strukturgleichungsmodellen vergleichbar sind, werden im Folgenden zur Veranschaulichung lediglich die US-amerikanischen Ergebnisse näher erläutert (vgl. Abbildung 7). Customer Journey und Brand Experience haben beide einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität, sowohl direkt als auch indirekt über utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen. Das heißt, dass utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen die Effekte von Customer Journey und Brand Experience partiell mediiieren bzw. vermitteln. Wie durch H1 und H2 angenommen, haben beide Experience Konzepte einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität: 0,28 ($p < 0,01$) für Customer Journey Experience und 0,27 ($p < 0,01$) für Brand Experience. Der indirekte Effekt von Customer Journey Experience auf Kundenloyalität (via utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen) beträgt 0,15 ($0,43 \times 0,31 + 0,21 \times 0,08$). Dies entspricht einem Gesamteffekt von Customer Journey Experience auf Kundenloyalität von 0,43 ($0,28 + 0,15$). Der indirekte Effekt von Brand Experience auf Kundenloyalität beträgt 0,11 ($0,51 \times 0,08 + 0,23 \times 0,31$). Dies entspricht einem Gesamteffekt von Brand Experience auf Kundenloyalität von 0,38 ($0,27 + 0,11$).

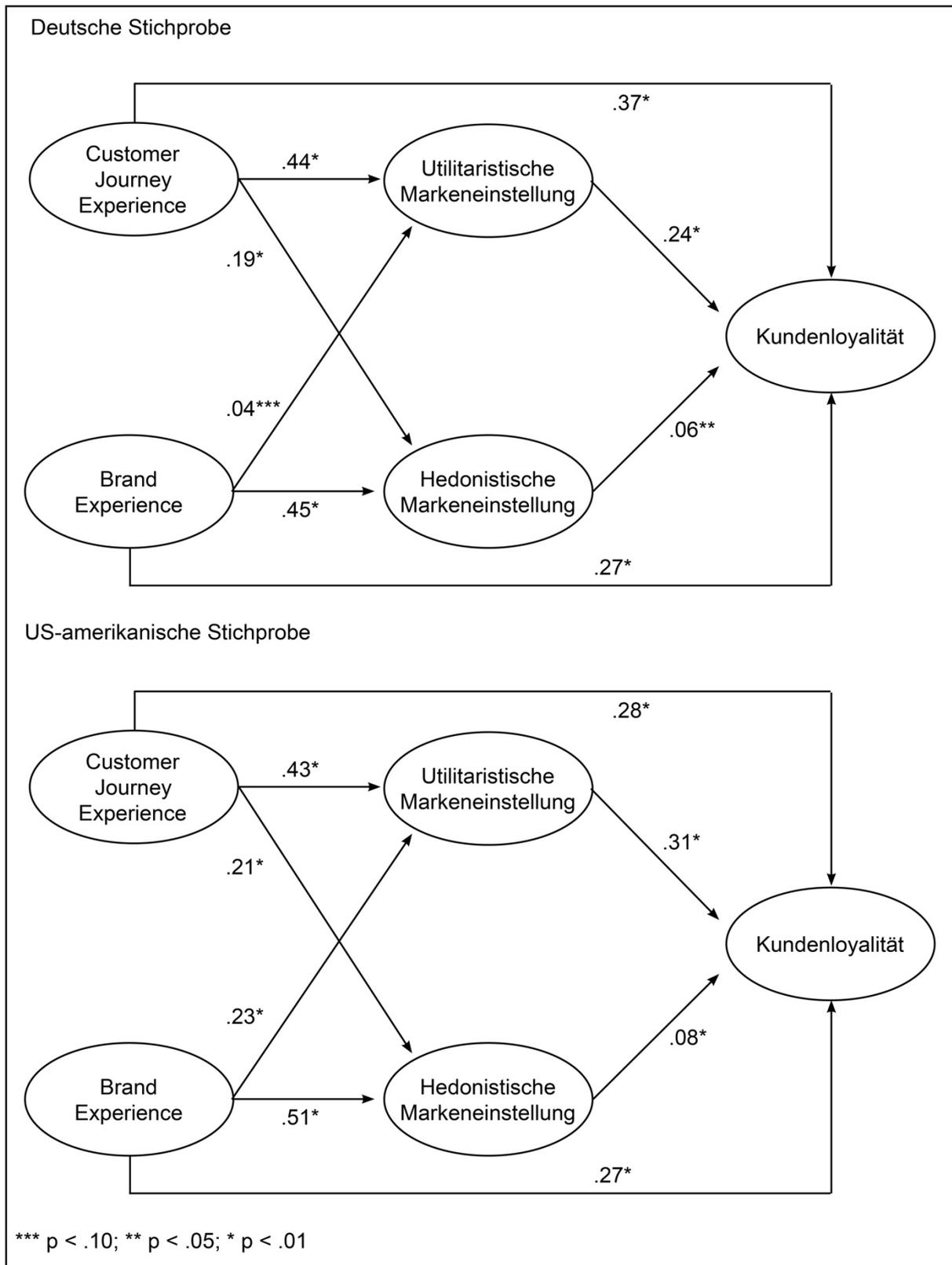


Abbildung 7: Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle zur Hypothesenprüfung

Dementsprechend besitzen beide Experience-Konzepte einen nahezu gleichwertigen, simultanen Einfluss auf die abhängige Variable Kundenloyalität. Wie theoretisch angenommen, demonstriert dieses Ergebnis, dass Customer Journey und Brand Experience zwei unterschiedliche Quellen des wahrgenommenen Kundennutzens darstellen, mit Blick auf die „Total Customer Experience“ eines Kunden mit einer Marke.

Bezogen auf die Effekte von Customer Journey und Brand Experience auf die Markeneinstellung zeigen die Ergebnisse wie angenommen, zwei entgegengesetzte Mechanismen. Wie durch H3 angenommen, ist der Effekt von Customer Journey Experience auf utilitaristische Markeneinstellung größer (0,43) als deren Effekt auf hedonistische Markeneinstellung (0,21). Im Gegensatz ist, wie durch H4 angenommen, der Effekt von Brand Experience auf hedonistische Markeneinstellung größer (0,51) als deren Effekt auf utilitaristische Markeneinstellung. Zwei χ^2 -Differenztests wurden durchgeführt um die Signifikanz dieser entgegengesetzten Effekte zu überprüfen. Konkret bezog sich der erste χ^2 -Differenztest auf H3 und beinhaltete den Vergleich von zwei Modellen: In Modell 1 wurden Effekte von Customer Journey Experience auf utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen als gleich fixiert, während Modell 2 diese Restriktion nicht beinhaltet. Die χ^2 -Differenz war signifikant (χ^2 (Δ d.f. = 1) = 37.89; $p < .01$) und das Ergebnis bestätigt somit H3. Analog bezog sich der zweite χ^2 -Differenztest auf die Effekte von Brand Experience auf utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen. Wieder war die χ^2 -Differenz signifikant (χ^2 (Δ d.f. = 1) = 37.89; $p < .01$) und das Ergebnis bestätigt somit H4. Zusammengefasst beeinflussen beide Experience-Konzepte utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen, jedoch scheint Customer Journey Experience ein stärkerer Prädiktor für utilitaristische Markeneinstellung zu sein, während Brand Experience ein stärkerer Prädiktor für hedonistische Markeneinstellungen zu sein scheint.

Schließlich konnte in Übereinstimmung mit der etablierten Forschung zur Einstellungsverhaltens-Konsistenz gezeigt werden, dass positive utilitaristische (0,31) und hedonistische Markeneinstellungen (0,08) einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität ausüben. Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass alle fünf aufgestellten Hypothesen zu Customer Journey und Brand Experience empirisch unterstützt werden. Tabelle 19 zeigt alle Ergebnisse der Hypothesenprüfung in der Übersicht.

Hypothese	
<i>H1: Customer Journey Experience hat einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität.</i>	✓
<i>H2: Brand Experience hat einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität.</i>	✓
<i>H3: Customer Journey Experience hat einen positiven Einfluss auf utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen, der Effekt auf die utilitaristische ist jedoch stärker.</i>	✓
<i>H4: Brand Experience hat einen positiven Einfluss auf utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen, der Effekt auf die hedonistische ist jedoch stärker.</i>	✓
<i>H5: Positive utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen haben einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität.</i>	✓

Tabelle 19: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

4.5 Diskussion der Ergebnisse

In zunehmend digitalisierten und komplexen B2C-Märkten wird die Customer Journey Experience seit einiger Zeit von Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen als wichtige Grundlage des wahrgenommenen Kundennutzen angesehen (Gruber et al. 2015; Patricio et al. 2011). Die bisherige Forschung hat die Customer Journey Experience bis dato jedoch weder konzeptualisiert und operationalisiert, noch haben Wissenschaftler die Konsequenzen einer Customer Journey Experience auf wichtige erfolgsbezogene Variablen des Kundenverhaltens untersucht. Die vorliegende Studie leistet verschiedene Beiträge, um diese wichtigen Forschungslücken zu schließen.

4.5.1 Implikationen für die Forschung

Es wurde sowohl theoretisch als auch empirisch gezeigt, dass der Kunde drei Dimensionen einer Customer Journey Experience wahrnimmt und wertschätzt: den Thematischen Zusammenhang von Touchpoints, die Konsistenz von Touchpoints sowie die Kontextsensitivität von Touchpoints. Die Customer Journey Experience wird folglich definiert als die wahrgenommene Wertigkeit der Gesamterfahrung mit einer Marke über verschiedene Touchpoints im Zeitablauf, die sich durch die Wahrnehmung thematisch zusammenhängender, konsistenter und kontextsensitiver Touchpoints manifestiert. Auf

Basis dieser Konzeptualisierung wurde eine empirisch solide, einfach zu handhabende und kundenseitige Messskala entwickelt. Diese Skala ist industrie-unabhängig anwendbar und trägt somit zu einem allgemeingültigeren Verständnis von Customer Journey Experience bei (Marketing Science Institute 2014). Ferner erlaubt die kundenseitige Einschätzung von Marketingkonzepten robustere und objektivere Messungen als die managerseitige Einschätzung entsprechender Anstrengungen (Blocker et al. 2011; Deshpandé/Farley/Webster 1993). Aufgrund der hier gezeigten generellen Anwendbarkeit von Customer Journey Experience über zehn verschiedene B2C-Industrien hinweg, könnten zukünftige Forschungsarbeiten untersuchen, inwiefern die Skala auch im Business-to-Business (B2B)-Umfeld Anwendung finden kann. Eine Integration mit dem Konzept der Kundenlösung, das Ähnlichkeiten zu dem Konzept Customer Journey Experience aufweist, jedoch hauptsächlich als B2B-Konzept angesehen wird (Tuli/Kohli/Bharadwaj 2007), könnte hier weitere wichtige Erkenntnisse für eine differenzierte Sicht das strategische Marketing in B2C- und B2B-Märkten liefern.

Zweitens wurde gezeigt, dass Customer Journey Experience einen positiven Einfluss auf Kundenloyalität und Markeneinstellung ausübt. Soweit bekannt ist, stellt diese Arbeit die erste empirische Untersuchung der Effekte von Customer Journey Experience auf zentrale erfolgsbezogene Variablen des Kundenverhaltens dar (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Smith/Swinyard 1983). Zukünftige Forschungsarbeiten könnten die Skala in anderen nomologischen Beziehungen nutzen und z.B. die Effekte von Customer Journey Experience auf weitere abhängige Variablen wie Zahlungsbereitschaft untersuchen. Auch die Untersuchung relevanter Moderatoren, welche die Stärke der Effekte beeinflussen könnten, scheint angebracht. Es ist zum Beispiel anzunehmen, dass das Involvement eines Kunden gegenüber der Marke den Effekt von Customer Journey Experience auf Kundenloyalität moderieren könnte. Der Unterschied zwischen produkt- versus dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen sowie die Anzahl an Touchpoints, die ein Geschäftsmodell in der Regel mit sich bringt, könnten weitere relevante Kontingenzfaktoren der Effekte von Customer Journey Experience darstellen.

Drittens wurde gezeigt, dass zwischen Customer Journey Experience und Brand Experience Diskriminanzvalidität herrscht. Dieses Ergebnis unterstützt die theoretische Herleitung, dass Customer Journey Experience auf der eher kognitiven Informationsverarbeitung beruht, während Brand Experience auf die eher affektiven Wahrnehmungen und

Reaktionen im unmittelbaren Erlebnis zurückgeht. Das heißt, dass die ansprechenden Charakteristika einzelner Touchpoints (gemessen durch Brand Experience) und die Komposition mehrerer Touchpoints im Zeitablauf (gemessen durch Customer Journey Experience) zwei unterschiedliche, potentiell gleichwertige Perspektiven der „Total Customer Experience“ darstellen. Anders ausgedrückt schätzen Kunden nicht nur die Touchpoint-bezogenen sensorischen Reize, Gefühle, Gedanken und Aktionen an und für sich, sondern auch deren thematisch zusammenhängenden, konsistenten und kontextsensitiven Charakter im Verlauf der gesamten Customer Journey von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase. Zukünftige Forscher sollten deshalb bewusst beide Perspektiven berücksichtigen, wenn sie empirisch die „Total Customer Experience“ untersuchen.

Schließlich konnte aufbauend auf der vorausgegangenen Implikation gezeigt werden, dass Customer Journey und Brand Experience die Kundenloyalität durch unterschiedliche Mediationsmechanismen beeinflussen: Customer Journey Experience scheint ein stärkerer Prädiktor für utilitaristische Markeneinstellungen zu sein, während Brand Experience ein stärkerer Prädiktor für hedonistische Markeneinstellungen zu sein scheint. Von daher wurden zwei zentrale erlebnis- und erfahrungsbasierte Determinanten für utilitaristische versus hedonistische Markeneinstellungen offengelegt, während die bisherige Forschung solche Determinanten auf der Ebene einzelner Produktattributen untersucht (z.B. Chitturi/Raghunathan/Mahajan 2008; Homburg/Schwemmler/Kuehnl 2015; Voss/Spangenberg/Grohmann 2003). Chitturi/Raghunathan/Mahajan (2008) zum Beispiel manipulieren utilitaristische und hedonistische Produktdeterminanten bei einem Mobiltelefon und beschreiben Netzabdeckung, Batterielaufzeit und Soundqualität als utilitaristische Determinanten und die Möglichkeit, die Farbe und Töne des Mobiltelefons zu ändern, als hedonistische Determinanten. Die vorliegende Arbeit erweitert die Forschung zu utilitaristischen und hedonistischen Einstellungen in sofern, als dass das Untersuchungsobjekt von der Produkt- auf die Customer Experience-Ebene transferiert wird. Zukünftige Forscher sollten angeregt werden, auf diese erweiterte, allgemeine Sicht auf Determinanten multidimensionaler Markeneinstellungen aufzubauen.

4.5.2 *Implikationen für das Management*

Vor dem Hintergrund, dass nur 7% aller Unternehmen, die in CEM investieren, ihre entsprechenden Initiativen als bereits effektiv und durchdacht implementiert sehen

(Temkin Group 2012), generiert die vorliegende Studie einige wichtige Erkenntnisse, die die Effektivität des Customer Journey Designs (vgl. Kapitel 3) in der Praxis erhöhen können. Theoretische und empirische Analysen haben gezeigt, dass Kunden drei Dimensionen einer Customer Journey Experience wahrnehmen und wertschätzen: den Thematischen Zusammenhang von Touchpoints, die Konsistenz von Touchpoints sowie die Kontextsensitivität von Touchpoints. Diese Erkenntnis liefert Managern ein gängiges, verallgemeinerbares Verständnis darüber, was gutes Customer Journey Design ausmacht. Dieses Verständnis kann in Unternehmen als strategische Richtungsvorgabe zum Customer Journey Design etabliert werden und in diesem Sinne die kross-funktionale Zusammenarbeit in Unternehmen stärken, da die Verantwortlichkeiten verschiedener Touchpoints in unterschiedlichen Abteilungen liegen, zum Beispiel Produktentwicklung, Kommunikation und Werbung, Beschwerde- und Kundenmanagement. Darüber hinaus ist es wichtig zu erwähnen, dass die vorliegende Studie gezeigt hat, dass sich die kundenseitige Wahrnehmung von Customer Journey Experience von dem managerseitigen Verständnis unterscheidet. Manager identifizieren die Konnektivität von Touchpoints (z.B. online bestellen und offline abholen) als separate Dimension des Customer Journey Designs, während Kunden diese Dimension der Kontextsensitivität von Touchpoints zuschreiben. Manager sollten deshalb die Konnektivität von Touchpoints stets vor dem Hintergrund der Frage gestalten, wie diese einen Beitrag zur Erleichterung der Aktivitäten im weiteren Nutzungskontext des Kunden leisten.

Da Manager vermehrt in Projekte zum Customer Journey Design investieren, können Unternehmen das entwickelte Messinstrument nutzen, um die Erfolgsauswirkungen entsprechender Investitionen zu evaluieren, zu monitoren und somit intern im Unternehmen besser zu rechtfertigen. Aufgrund der industrie-unabhängigen Anwendbarkeit der Skala lässt sich das Messinstrument auch zu Benchmarkingzwecken einsetzen. Zudem ist das Messinstrument kurz, einfach zu handhaben und somit insgesamt für ein breites Publikum an interessierten Managern in unterschiedlichsten B2C-Industrien interessant. Weiterhin verdeutlicht diese Studie, dass Customer Journey und Brand Experience zwei unterschiedliche Perspektiven der „Total Customer Experience“ darstellen und unterschiedliche verhaltenstheoretische Grundlagen aufweisen. Beide Konzepte haben einen positiven direkten Einfluss auf Kundenloyalität sowie einen indirekten Einfluss via positiver Markeneinstellung. Im Hinblick auf Letzteres zeigt sich, dass Customer Journey

Experience hauptsächlich die utilitaristische und Brand Experience hauptsächlich die hedonistische Markeneinstellung beeinflusst. Wohlwissend, dass Marken unabhängig von deren Geschäftsmodellen in den heutzutage gesättigten und umkämpften Märkten gleichzeitig utilitaristischen, als auch hedonistischen Nutzen stiften müssen, sollten beide Experience-Konzepte in Unternehmen verfolgt und ausgebaut werden. Beim Customer Journey Design sollten Manager auf die instrumentelle Wertigkeit der Gesamterfahrung achten, während das Brand Experience Design die unmittelbare Freude am Erlebnis und Konsum betont. Während sich verschiedene Abteilungen also mit dem erlebnisorientierten Design einzelner Touchpoints auseinandersetzen (z.B. Kommunikation, Verkaufsumgebung, Produktdesign), sollten zusätzlich strategisch-orientierte Markenmanager und Geschäftsmodellentwickler eingesetzt werden, die planen, wie diese Erlebnisse im Zeitablauf thematisch zusammenhängend, konsistent und kontextsensitiv gestaltet werden können. Dies könnte der Kundenloyalität als wichtiges Unternehmensziel in zunehmend gesättigten und umkämpften Märkten zusätzlichen Auftrieb verleihen.

5 Schlussbetrachtung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Feststellung, dass das Thema CEM in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis massiv an Bedeutung gewonnen hat, die bisherige Forschung zu diesem Themenkomplex jedoch limitiert ist. So zeigte eine Auswertung des bisherigen Forschungsstands, dass CEM bisher nicht wissenschaftlich fundiert konzeptualisiert, verallgemeinert, und von verwandten marktorientierten Managementkonzepten abgegrenzt wurde. Ferner zeigt sich die etwas weiter vorangeschrittene Forschung aus Kundensicht stark fragmentiert und untersucht Customer Experience sowie entsprechende Managementimplikationen in den Bereichen Produktnutzung, Dienstleistungen, Onlineverhalten, Einkauf, und Markenwahrnehmungen. Dies wirft die Frage auf, ob CEM überhaupt ein alleinstehendes Konzept darstellt, das verschiedene Marketingkontexte zusammenfassen kann. Ebenso sind alle Studien aus Anbieter- und Kundensicht bis auf wenige Ausnahmen (Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009; Gentile/Spiller/Noci 2007) rein konzeptioneller und normativer Natur. Es fehlt somit an Arbeiten, die die Erfolgsauswirkungen von CEM empirisch untersuchen.

Mit dem Ziel, einen Beitrag zu diesen Forschungslücken zu leisten, wurden sechs Forschungsfragen formuliert. Diese wurden anschließend anhand von zwei empirischen Studien (Grounded Theory und Skalenentwicklung/Hypothesenprüfung) in den Kapiteln 3 und 4 behandelt. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisbeiträge im Hinblick auf die sechs Forschungsfragen zusammengefasst und anschließend die allgemeinen und weitergehenden Impulse dieser Arbeit für Forschung und Praxis diskutiert.

Forschungsfrage 1: Was stellt CEM dar und wie gestaltet es sich in Unternehmen?

Diese Forschungsfrage wurde in Abschnitt 3.3 anhand eines Grounded Theory Verfahrens beantwortet. Auf Basis der systematischen Textkodierung (Strauss/Corbin 1998) von (1) transkribierten Tiefeninterviews mit 52 Managern aus unterschiedlichen B2C-Industrien, die in ihrem Unternehmen das Thema CEM verantworten oder vorantreiben, und (2) bisheriger Forschungsliteratur, wurde ein Rahmenkonzept zu CEM entwickelt.

Gemäß dem Grounded Theory Verfahren stellt dieses Rahmenkonzept Anspruch auf Allgemeingültigkeit, da es in forschungs- und praxisbezogenen Daten verankert („grounded“) ist und durch die Synthese von Feld- und Literaturdaten die Praxis- und Forschungssicht auf das Thema miteinander vereint (Glaser/Strauss 1967). Auf Basis des entwickelten Rahmenkonzepts und der Theorie operanter, das heißt immaterieller, Ressourcenkompositionen höherer Ordnung (Madhavaram/Hunt 2008) wurde das CEM wie folgt definiert: Customer Experience Management (CEM) umfasst die kulturelle Orientierung von Unternehmen auf Customer Experience (Allianzorientierung, Customer Journey Orientierung, Erlebnisorientierung), die strategischen Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience (Thematischer Zusammenhang, Konsistenz, Kontextsensitivität, Konnektivität) sowie die unternehmerischen Fähigkeiten zur kontinuierlichen Erneuerung von Customer Experience (Customer Journey Design, Touchpoint Priorisierung, Customer Journey Monitoring, Touchpoint Adaption), mit dem Ziel, in dynamischen Märkten nachhaltige Kundenloyalität aufzubauen und zu erhalten.

Diese entwickelte Definition zeigt, dass das CEM sowohl kulturelle Orientierungen, strategische Richtungsvorgaben als auch unternehmerische Fähigkeiten umfasst. Für die Ausgestaltung von CEM in Unternehmen impliziert dies, dass das CEM keine Frage einzelner Abteilungen oder Designtechniken ist, sondern unternehmensweit etabliert werden sollte. Ferner basiert das entwickelte CEM Rahmenkonzept auf dem Ableiten branchenübergreifender Gemeinsamkeiten von insgesamt 52 befragten Managern aus unterschiedlichen Industrien. Dies verdeutlicht, dass CEM branchen- und kontextübergreifend Anwendung findet und somit ein alleinstehendes, verallgemeinerbares Konzept darstellt, was eine umfassendere Analyse dieser Thematik in der Forschung legitimiert.

Forschungsfrage 2: Ist das CEM über den Dienstleistungsbereich hinaus verallgemeinerbar und wenn ja, welche Kontingenzfaktoren beeinflussen die Ausgestaltung von CEM in Unternehmen?

Ausgehend von dem entwickelten CEM Rahmenkonzept wurden in Abschnitt 3.4 die relevanten Kontingenzfaktoren von CEM identifiziert, welche dessen Ausgestaltung maßgeblich beeinflussen. Das Ableiten solcher Kontingenzfaktoren ist ein wichtiger Schritt, um die Rahmenbedingungen und Anwendbarkeit eines theoretischen Konzepts zu bestimmen (Edmondson/McManus 2007). Gemäß dem Grounded Theory Verfahren

basiert das entwickelte CEM Rahmenkonzept auf dem Runterbrechen und der Zusammenfassung industrieübergreifender Gemeinsamkeiten (Eisenhardt 1989; Malshe/Sohi 2009). Zur Identifizierung der relevanten Kontingenzfaktoren wurden die qualitativen Textdaten der 52 befragten Manager jedoch dahingehend analysiert, ob bestimmte Arten an Unternehmen die einzelnen Elemente des CEM Rahmenkonzepts unterschiedlich stark betonen oder gewichten. Es konnten zwei relevante Kontingenzfaktoren identifiziert werden: (1) die Unternehmensgröße sowie (2) die Kontinuität der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter (relational versus transaktional).

Auf Basis dieser beiden Kontingenzfaktoren konnte eine Typologie mit vier CEM Stereotypen identifiziert werden. Der Stereotyp 1 (KMU, transaktionales Geschäftsmodell) beschreibt KMUs, die auf die Vorstellung und Idee der Gründungsmitglieder über eine bestimmte, innovative Customer Experience bauen, eine entsprechend konsistente Customer Journey vermitteln und die kontinuierliche Optimierung von Kundenerlebnissen betonen. Der Stereotyp 2 (KMU, relationales Geschäftsmodell) beschreibt KMUs, die ihre starke Erlebnis-Orientierung dafür nutzen, in enger Zusammenarbeit mit Kunden Touchpoints zu designen und im Zuge der Geschäftsbeziehung kontinuierlich anzupassen. Der Stereotyp 3 (Konzern, transaktionales Geschäftsmodell) beschreibt Konzerne, die für eine hohe Markenbekanntheit thematisch zusammenhängende Customer Journeys vermitteln und kontinuierlich neue, vielversprechende Touchpoints priorisieren. Der Stereotyp 4 (Konzern, relationales Geschäftsmodell) beschreibt Konzerne, die das kontinuierliche (Re)design von durchdachten, teils unternehmensübergreifenden Customer Journeys in relevanten Marktnetzwerken betreiben. Dieser Stereotyp zeigt am stärksten eine gleichwertige Betonung aller drei CEM Ressourcen (kulturelle Orientierung, strategische Richtungsvorgaben, unternehmerische Fähigkeiten). Dies deutet darauf hin, dass trotz der industrie- und kontextübergreifenden Anwendbarkeit des Konzepts, Konzerne mit relationalen Geschäftsmodellen das CEM am fortschrittlichsten auf unternehmensweiter Ebene etabliert und implementiert haben.

Forschungsfrage 3: Wie grenzt sich das CEM von Marktorientierung und dem Customer Relationship Management ab?

Das entwickelte Rahmenkonzept wurde in Abschnitt 3.5 verwendet, um das CEM konzeptionell von den verwandten, bereits etablierten Managementkonzepten Marktorientierung und Customer Relationship Management abzugrenzen. Dafür wurden die drei

Konzepte entlang der identifizierten Dimensionen von CEM (kulturelle Orientierungen, strategische Richtungsvorgaben, unternehmerische Fähigkeiten) verglichen. Das CEM erweitert diese Konzepte auf unterschiedliche Weise. Allgemein zeigt sich, dass das CEM ein ganzheitliches Managementkonzept darstellt als Ressourcenkomposition höherer Ordnung (kulturelle Orientierungen, strategische Richtungsvorgaben, unternehmerische Fähigkeiten), wohingegen Marktorientierung und Customer Relationship Management nur einzelne Ressourcen ansprechen. Die Marktorientierung wird entweder als kulturelle Orientierung (Narver/Slater 1990) oder Verhaltensweise und unternehmerische Fähigkeit konzeptualisiert (Day 1994; Jaworski/Kohli 1993) und beinhaltet somit keine konkrete Strategien zu den Inhalten der Marktbearbeitung. Stattdessen werden Normen und Artefakte vorgegeben (Homburg/Pflesser 2000), welche die Einstellung von Mitarbeitern beeinflussen sollen, die sich wiederum nur indirekt auf konkrete marktbezogene Entscheidungen auswirken (Challagalla/Murtha/Jaworski 2014). Customer Relationship Management hingegen wird als strategischer Ansatz zur effektiven Implementierung von entsprechenden Fähigkeiten betrachtet (Payne/Frow 2005; Raman/Kumar 2008). Aspekte der beziehungsorientierten Unternehmenskultur werden bei diesem Marketingkonzept weitestgehend ausgeblendet, was an der Tradition dieses Forschungszweigs liegt, profitmaximierende Prozesse und Fähigkeiten zur Steuerung von Kundenbeziehungen zu betonen.

In kultureller Hinsicht erweitert das CEM die Marktorientierung, in dem es aufzeigt, wie der Kundenfokus innerhalb eines Unternehmens den heutigen komplexen und digitalisierten Marktbedürfnissen entsprechend dargestellt und vermittelt werden sollte. Das Customer Relationship wird kulturell dadurch erweitert, dass CEM den Übergang von einer „inside-out“ zur einer „outside-in“ Mentalität markiert und nicht mehr profitmaximierende Kundenbeziehungen (Customer Lifetime Value, Payne/Frow 2005), sondern loyalitätsfördernde Customer Experiences im Zentrum der Betrachtung stehen. In strategischer Hinsicht bleibt festzuhalten, dass die strategischen Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience die Marktorientierung grundlegend erweitert. Wohingegen die Marktorientierung auf dem strategischen Grundsatz baut, in Relation zum Wettbewerb entweder durch Differenzierung oder Kostenführerschaft langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, gibt das CEM konkrete Strategien vor, wie eine Differenzierung vom Wettbewerb gelingen kann. Die strategischen Richtungsvorgaben von Customer Relationship Management und CEM ähneln sich, wobei festzuhalten bleibt,

dass das CEM diese durch das Bezugsobjekt „Customer Journey“ integriert, systematisiert und erweitert. Mit Blick auf unternehmerische Fähigkeiten schließlich überwindet das CEM die reaktive Verwendung von Marktdaten, die durch die Marktorientierung (Day 2011) und das Customer Relationship Management (Boulding et al. 2005) impliziert werden. Konkret zeigen das System der unternehmerischen Fähigkeiten zur ständigen Erneuerung von Customer Experience auf, wie Marktdaten sowohl für reaktive (kontinuierliche Verbesserung einzelner Touchpoints) als auch proaktive Zwecke (kontinuierliches (Re)design von Customer Journeys) genutzt werden können. Aufgrund der zunehmenden Dynamik von Märkten wird diese Ausbalancierung von reaktiven, inkrementellen und proaktiven, radikalen Marktinnovation als zunehmend zentrale unternehmerische Fähigkeit von marktorientierten Unternehmen angesehen (Raisch et al. 2009). Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass diese drei Marketingkonzepte keinesfalls gegensätzlich sind, sondern dass CEM als zeitgemäße Integration sowie Weiterentwicklung marktorientierter Managementkonzepte verstanden werden sollte.

Forschungsfrage 4: Wie lässt sich Customer Journey Experience konzeptualisieren und operationalisieren?

Das vierte Kapitel beschäftigte sich mit der empirischen Untersuchung der kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen von CEM. Dafür wurden zunächst die in Kapitel 3 (Studie 1) identifizierten strategischen Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience dahingehend untersucht, ob der Kunde diese bewusst wahrnimmt und wertschätzt. Durch eine theoretische Fundierung durch die Fluency Theorie als Teilaspekt der Theorie der Informationsverarbeitung (Unkelbach 2006) sowie einem empirischen Skalenentwicklungsprozess auf Basis von zwei großangelegten Konsumentenbefragungen konnte gezeigt werden, dass sich die Customer Journey Experience (wahrgenommene Valenz der Erfahrung mehrerer markenbezogener Touchpoints im Zeitablauf) durch drei Dimensionen manifestiert: den Thematischen Zusammenhang von Touchpoints, die Konsistenz von Touchpoints sowie die Kontextsensitivität von Touchpoints. Die Konnektivität von Touchpoints, die durch Manager als strategische Richtungsvorgabe betont wurde (Studie 1), stellt keine separate Dimension von Customer Journey Experience, sondern ein Teilaspekt kontextsensitiver Touchpoints dar.

Auf Basis dieser Konzeptualisierung wurde eine empirisch solide, einfach zu handhabende und kundenseitige Messskala entwickelt. Diese Skala ist industrie-unabhängig

anwendbar und trägt somit zu einem allgemeingültigeren Verständnis von Customer Journey Experience bei (Marketing Science Institute 2014). Ferner erlaubt die kunden-
seitige Einschätzung von Marktstrategien robustere und objektivere Messungen als die
managerseitige Einschätzung entsprechender Anstrengungen (Blocker et al. 2011; Desh-
pandé/Farley/Webster 1993). Die Skala kann von Managern genutzt werden, um die Er-
folgsauswirkungen von Customer Journey Design zu evaluieren, zu monitoren oder im
Vergleich relevanter Wettbewerber zu benchmarken.

*Forschungsfrage 5: Welche kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen besitzt die Custo-
mer Journey Experience?*

Weiterhin wurden im vierten Kapitel die kundenbezogenen Erfolgsauswirkungen von
Customer Journey Experience untersucht. Durch das Aufstellen von Hypothesen auf Ba-
sis der Theorien der Informationsverarbeitung und der Verarbeitungsflüssigkeit konnte
gezeigt werden, dass Customer Journey Experience einen positiven direkten Einfluss
auf Kundenloyalität ausübt. Weiterhin beeinflusst das Konstrukt die Kundenloyalität in-
direkt über utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen.

Soweit bekannt ist, stellt diese Arbeit die erste empirische Untersuchung der Effekte von
Customer Journey Experience auf zentrale erfolgsbezogene Variablen des Kundenver-
haltens dar. Somit konnte erstmals empirisch gezeigt werden, dass das Customer Jour-
ney Design und die damit zusammenhängende Wirkungsweise beim Kunden eine wich-
tige Quelle des wahrgenommenen Kundennutzens darstellt und für den Anbieter eine
erfolgsversprechende Strategie darstellt.

*Forschungsfrage 6: Wie wirken Customer Journey Experience und Brand Experience
im Zusammenspiel auf den Kunden?*

Schließlich wurde das Konzept von Customer Journey Experience sowohl theoretisch
als auch empirisch von dem zweiten Hauptkonzept der Customer Experience For-
schung, der Brand Experience, abgegrenzt. Während die Customer Journey Experience
die wahrgenommen Wertigkeit der Gesamterfahrung über mehrere Touchpoints abdeckt,
spricht die Brand Experience die werthaltigen Wahrnehmungen und Reaktionen an, die
sich im unmittelbaren Erlebnis verschiedener Touchpoints manifestieren. Diese Arbeit
zeigt, dass beide Konzepte gleichwertige Quellen des wahrgenommenen Kundennut-
zens bilden. Beide Variablen besitzen einen positiven direkten Einfluss auf Kundenlo-

yalität und einen indirekten Einfluss über utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen. Dabei zeigen sich entgegengesetzte Mediationsmechanismen. Während Customer Journey Experience primär utilitaristische Markeneinstellungen beeinflusst, wirkt die Brand Experience hauptsächlich auf hedonistische Markeneinstellungen. Dieses Ergebnis impliziert, dass Customer Journey Experience und Brand Experience zwei unterschiedliche strategische Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience darstellen und zusammen die „Total Customer Experience“ abzubilden scheinen.

Als Ergebnis der integrierten Anbieter-Kunden Betrachtung des Themenkomplexes CEM in dieser Arbeit kann das in Studie 1 entwickelte CEM Rahmenkonzept als zusammenfassende Schlussbetrachtung wie folgt dargestellt werden (Abbildung 8):

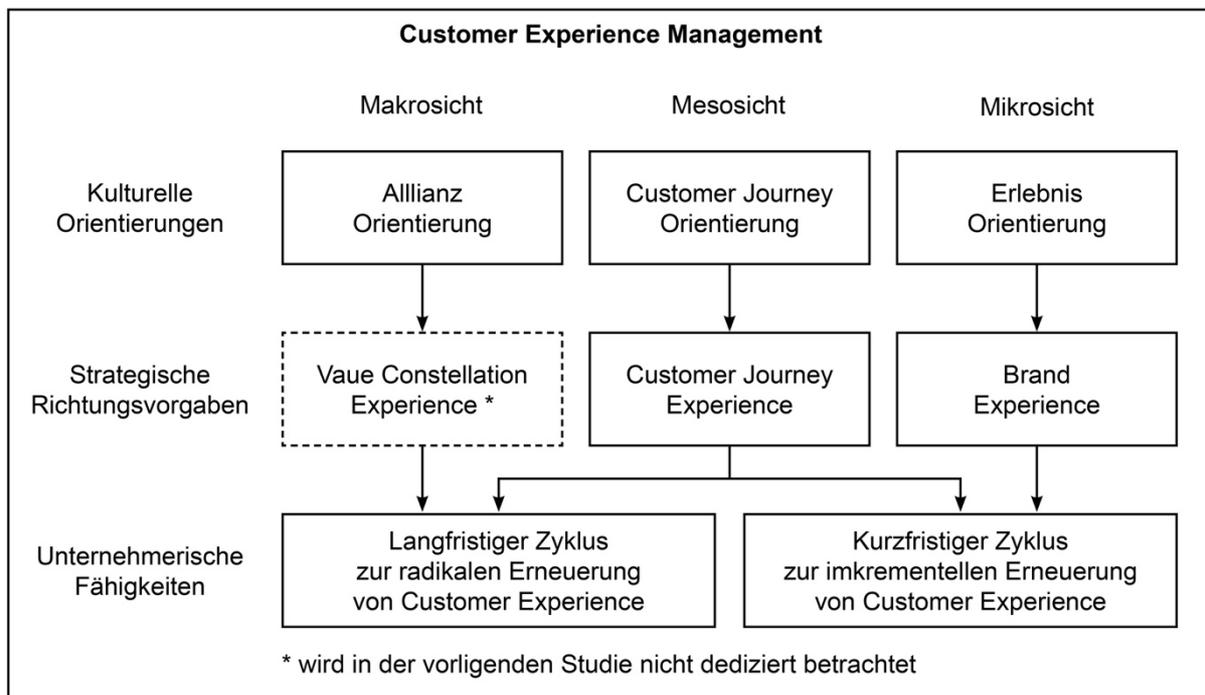


Abbildung 8: Schlussbetrachtung der Arbeit

Ausgehend von dieser Schlussbetrachtung von CEM sollen zwei grundlegende Impulse für Forschung und Praxis ausgehen und im Folgenden erörtert werden. Diese beziehen sich auf die in Abschnitt 2.1. erläuterten Schwächen des bisherigen Begriffsverständnisses: der mangelnden Klärung des Geltungsbereiches sowie des Bezugsobjektes von CEM.

Marktorientierung und Customer Relationship Management gelten seit Anfang der neunziger Jahre als Hauptkonzept zur Darstellung, Systematisierung und Operationalisierung des Marketingkonzepts (Boulding et al. 2005; Jaworski/Kohli 1993; Narver/Slater 1990). Da gezeigt wurde, dass das CEM beide Konzepte vor dem Hintergrund aktueller Marktentwicklungen umfassend konzeptionell erweitert, kann das CEM als zeitgemäßes, erweitertes Marketingkonzept (Webster/Lusch 2013) verstanden werden. Durch einen Vergleich des CEM Rahmenkonzepts mit neueren, theoretischer Beiträgen zur Zukunft des Marketings kann dieses erweiterte Marketingkonzept wie folgt beschrieben werden: Es umfasst (1) die Marktnetzwerkorientierung, (2) das strategische Design von ganzheitlichen, anbieter-übergreifender Werteverprechen für den Kunden, und (3) die kontinuierliche Synchronisation von inkrementellen und radikalen Marktinnovationen (organisationale Ambidexterie, Raisch/Birkinshaw 2008).

Die drei kulturellen Orientierungen auf Customer Experience markieren den Übergang zu einer Marktnetzwerkorientierung, das heißt, die Vorstellung, dass nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch den Ausbau und die Pflege anbieterübergreifender, ganzheitlicher Werteverprechen entsteht (Cambra-Fierro et al. 2011; Chandler/Lusch 2014; Hult 2011; Lusch/Webster 2011). Auf Basis der Allianzorientierung können Anbieter mit der am stärksten ausgeprägten Erlebnisorientierung und damit höchsten Markenwert als „Knotenpunkte“ (Achrol/Kotler 2012; Van Bruggen et al. 2010) bei der Entwicklung anbieterübergreifender Werteverprechen fungieren. Die Customer Journey Orientierung fördert in diesem Zusammenhang, als Schema zur Darstellung des Kundenverhaltens über den Zeitablauf, die Identifikation und Optimierung von Schnittstellen zwischen Touchpoints verschiedener Anbieter. Damit steht also nicht der Kunde, sondern der Bürger in seinen vielschichtigen Kundenrollen und damit Erlebnissen und Erfahrungen im Fokus einer ganzheitlichen Betrachtung relevanter Marktstrukturen (Achrol/Kotler 2012; Chandler/Lusch 2014; Webster/Lusch 2013). Es geht darum, in Abhängigkeit der Werte, Wünsche und Bedürfnisse von Bürgern ganzheitliche Lösungen zu schaffen, die für den Kunden ein Netzwerk darstellen, dass diese gar nicht erst dazu veranlasst, andere Anbieter in Betracht zu ziehen. Zukünftige Arbeiten sollten deshalb das empirische Konstrukt Marktorientierung weiterentwickeln, um so auch empirische Erkenntnisgewinne zu diesem Wandel zu generieren. Die Untersuchung entsprechender Kontingenzfaktoren, wann und unter welchen Umständen eine Marktnetzwerkorientierung in B2C Märkten am erfolgreichsten ist, scheint hier besonders angebracht.

Strategische Richtungsvorgaben zum Design von Customer Experience geben dabei konkret vor, wie solche anbieterübergreifenden, ganzheitliche Lösungen ausgestaltet werden können. Der Fokus auf solche „Marktdesigns“ erfährt seit kurzem einen starken Auftrieb in der Forschung und in der Marketingpraxis, bspw. in der Automobilbranche (Chandler/Lusch 2014; Golder/Mitra/Moorman 2012; Skalen et al. 2015).

Es bleibt jedoch die Frage offen, ob die identifizierten Dimensionen der Customer Journey Experience alle relevanten Facetten solcher Marktdesigns abdeckt. Die Erkenntnis, dass Brand Experience und Customer Journey Experience zwei unterschiedliche strategische Richtungsvorgaben darstellen, legt, unter Bezugnahme der identifizierten kulturellen Orientierungen auf Customer Experience, nämlich eine dritte potentielle Richtungsvorgabe offen: Die sogenannte *Value Constellation Experience* (vgl. Chandler/Lusch 2014; Patricio et al. 2011) als Konzept zur Beschreibung anbieterübergreifender Customer Journeys. Wie in Abbildung 8 dargestellt, umfasst die Customer Experience demnach drei Sichtweisen: Die Mikrosicht (Brand Experience), die Mesosicht (Customer Journey Experience) und die Makrosicht (Value Constellation Experience). Diese drei Sichtweisen leisten eine systematisierte Betrachtung des Kundenverhaltens und erfolgreichen Marktstrategien im Rahmen von CEM. Für zukünftige Arbeiten stellt sich die Frage, ob Value Constellation Experience neben Customer Journey und Brand Experience tatsächlich als eigenständige Quelle des Kundennutzens wahrgenommen wird und wenn ja, welche verhaltenstheoretische Wirkungsweisen diese entfaltet.

Die identifizierten unternehmerischen Fähigkeiten von CEM schließlich markieren ein geschlossenes, dynamisches System für *organisational Ambidexterie*, das heißt, die Synchronisation von inkrementellen und radikalen Marktinnovationen. Markorientierung und Customer Relationship hingegen beinhalten einen einseitigen Fokus auf die reaktive Verwendung von Marktdaten für die Identifikation von nicht-latenten, inkrementellen Marktinnovationen (vgl. Day 2011; Boulding et al. 2005). Die Forschung betont jedoch seit Längerem die steigende Relevanz von organisationaler Ambidexterie als zentrales Erklärungsmodell zur Entstehung nachhaltiger Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Märkten (z.B. Vorhies/Morgan 2005; Weerawardena et al. 2015).

Während die bisherige Forschung die Realisierung von organisationaler Ambidexterie auf Unternehmens- (es durchläuft periodisch Phasen inkrementeller oder radikaler In-

novationen), Prozess- (einzelne unternehmerische Fähigkeiten sind entweder für inkrementelle und radikale Innovationen zuständig) oder Mitarbeiterbasis (freie Zeiteinteilung für Experimente und Prototypen) betrachtet (Raisch et al. 2009), zeigt das CEM Rahmenkonzept eine vierte Perspektive auf, die sich auf die Interaktionsmuster von unternehmerischen Fähigkeiten bezieht. Nicht unterschiedliche, einzelne Prozesse, sondern die Interaktionen zwischen diesen markieren dabei die Realisierung von organisationaler Ambidexterie. Die zukünftige Marketingforschung kann auf Basis dieser grundlegenden Erkenntnis einen wichtigen Erklärungsbeitrag dazu leisten, wie organisationale Ambidexterie im Unternehmen realisiert werden kann. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Betrachtung von unternehmerischen Fähigkeiten anstelle von Marketingfunktionen (z.B. die vier Ps) in den Fokus der Forschung gerückt ist (z.B. Day 2011; Hult 2011). Weiterhin haben Wissenschaftler bereits die Wichtigkeit von miteinander interagierenden unternehmerischen Fähigkeiten angesprochen (Leiblein 2011; Vohies/Morgan 2005). Und sowohl die Marketing- (z.B. Weerawardena et al. 2015) als auch die Managementforschung (z.B. Wang/Ahmed 2007) weisen darauf hin, dass eine höhergradige Komposition an unternehmerischen Fähigkeiten der richtige theoretische Blickwinkel sein könnte, um das Konzept Organisationale Ambidexterie zu erklären.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass diese Arbeit einen wichtigen Schritt hin zu einer wissenschaftlichen und empirisch fundierten Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung von CEM und den resultierenden Erfolgsauswirkungen von CEM-Strategien darstellt. Basierend auf den dargestellten Erkenntnissen ist zu hoffen, dass diese Arbeit einen Beitrag dazu leistet, CEM aus Anbietersicht als eigenständigen Untersuchungsgegenstand in Marketing und Management zu etablieren, CEM Investitionen in der Praxis zu rechtfertigen, den aktuellen Diskurs zum Stand und zur Zukunft des Marketingkonzepts zu systematisieren und zukünftige Forscher dazu anzuregen, neue und zeitgemäße Marketingkonzepte zu formulieren. Denn so unterstützt diese Arbeit letztlich die Aussage:

„Customer Experience is the New Marketing“

Steve Cannon, Geschäftsführer von Mercedes Benz USA (Tierney 2014)

Literaturverzeichnis

Achrol, R. S., Kotler, P. (2012), Frontiers of the marketing pattern in the third millennium, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 1, 35–52.

Aitken, R., Ballantyne, D., Osborne, P., Williams, J. (2006), Introduction to the special issue on the service-dominant logic of marketing: Insights from the Otago Forum, *Marketing Theory*, 6, 3, 275–281.

Allen, C. T., Machleit, K. A., Kleine, S. S. (1992), A comparison of attitudes and emotions as predictors of behavior at diverse levels of behavioral experience, *Journal of Consumer Research*, 18, 4, 493–504.

Arnold, M. J., Reynolds, K. E. (2003), Hedonic shopping motivations, *Journal of Retailing*, 79, 2, 77–95.

Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., Lueg, J. E. (2005), Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences, *Journal of Business Research*, 58, 8, 1132–1145.

Arnould, E. J., Price, L. L. (1993), River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter, *Journal of Consumer Research*, 20, 1, 24–45.

Babin, B. J., Darden, W. R., Griffin M. (1994), Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value, *Journal of Consumer Research*, 20, 4, 644–656.

Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988), On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1, 74–94.

Bagozzi, R. P., Yi, Y. (2012), Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 1, 8–34.

Banerjee, M. (2014), Misalignment and its influence on integration quality in multichannel services, *Journal of Service Research*, 17, 4, 460–474.

Bardhi, F., Eckhardt, G. M. (2012), Access-based consumption: The case of car sharing, *Journal of Consumer Research*, 39, 4, 881–898.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99–120.

Barney, J. B., Clark, D. N. (2007), *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford: Oxford University Press.

Barney, J., Hesterly, W. (2012), *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (4. Ausgabe), New Jersey: Pearson.

Barney, J. B. (2014), How marketing scholars might help address issues in resource-based theory, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 1, 24–26.

Baron, S., Harris, K. (2008), Creating the Service Experience, *Journal of Marketing Management*, 24 (1), 1–3.

Batra, R., Lenk, P., Wedel M. (2010), Brand extension strategy planning: empirical estimation of brand-category personality fit and atypicality, *Journal of Marketing Research*, 47, 2, 335–347.

Beard, R. (2013), 5 Customer Experience Strategies that Work, aufgerufen am 03.10.2015 von <http://blog.clientheartbeat.com/customer-experience-strategy/>.

Bearden, W. O., Teel, J. E. (1983), Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports, *Journal of Marketing Research*, 20, 1, 21–28.

Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., Venkataramanan, M. A. (2005), Online/in-store integration and customer retention, *Journal of Service Research*, 7, 4, 313–327.

Berry, L. L., Carbone, L. P., Haeckel, S. H. (2002), Managing the total customer experience, *MIT Sloan Management Review*, 43, 3, 85–92.

Berry, L. L., Seiders, K., Grewal, D. (2002), Understanding service convenience, *Journal of Marketing*, 66, 3, 1–17.

Bettman, J. R. (1979), *An information processing theory of consumer choice*, Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.

Bitran, G. R., Hoeh, J. (1990), The humanization of service: Respect at the moment of truth, *MIT Sloan Management Review*, 31, 2, 89–96.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., Slater, S. F. (2011), Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 2, 216–233.

Bolton, R. N., Day, G. S., Deighton, J., Narayandas, D., Gummesson, E., Hunt, S. D., Prahalad, C. K., Rust, R. T., Shugan, S. M. (2004), Invited commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, 68, 1, 18–27.

- Bornstein, R. F., D'Agostino, P. D. (1994), The attribution and discounting of perceptual fluency: Preliminary tests of a perceptual fluency/attributional model of the mere exposure effect, *Social Cognition* 12, 2, 103–128.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W. J. (2005), A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go, *Journal of Marketing*, 69, 4, 155–166.
- Bradford, T. W. (2015), Beyond fungible: Transforming money into moral and social resources, *Journal of Marketing*, 79, 2, 79–97.
- Brady, M. K., Cronin Jr., J. J. (2001), Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach, *Journal of Marketing*, 65, 3, 34–49.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., Zarantonello, L. (2009), Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?, *Journal of Marketing*, 73, 3, 52–68.
- Brandenberg, A., Herrmann, A., Roos, G. T., Rösger, J. (2007), Verändertes Kundenverhalten, In *Innovation Driven Marketing* (Hrsg. Belz, C., Schögel, M., Tomczak, T.), Gabler, 61–70,
- Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997), The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 1–34.
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., Whitelock, J. (2011), Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks, *Management Decision*, 49, 3, 444–467.

Cambridge Dictionary (2008), Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 3. Edition, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Carter, R. E., Curry, D. J. (2013), Perceptions versus performance when managing extensions: New evidence about the role of fit between a parent brand and an extension, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 2, 253–269.

Cassab, H., MacLachlan, D. L. (2006), Interaction fluency: a customer performance measure of multichannel service, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 7, 555–568.

Challagalla, G., Murtha, B. R., Jaworski, B. (2014), Marketing doctrine: A principles-based approach to guiding marketing decision making in firms, *Journal of Marketing*, 78, 4, 4–20.

Chandler, J. D., Lusch, R. F. (2014), Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience, *Journal of Service Research*, 18, 1, 6–22.

Cheema, A., Kaikati, A. M. (2010), The effect of need for uniqueness on word of mouth, *Journal of Marketing Research*, 47, 3, 553–563.

Chitturi, R., Raghunathan, R., Mahajan, V. (2008), Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits, *Journal of Marketing* 72, 3, 48–63.

Churchill Jr., G. A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 64–73.

Closs, D. J., Speier, C., Meacham, N. (2011), Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 1, 101–116.

Cohen, J. B. (1990), Attitude, affect, and consumer behavior, in: Moore, B. S., Isen, A. M. (eds.), *Affect and social behavior*, Cambridge University Press, NY, USA, 152–206.

Collins English Dictionary (2010), *Collins English Dictionary*, 10th edition, Harper Collins Publishing, Glasgow, UK.

Csikszentmihalyi, M. (1991), *Flow: The psychology of optimal experience: Steps toward enhancing the quality of life*, 1. Edition, NY, USA: Harper Collins Publishers.

Davey, N. (2012), Meet the new boss: Is customer experience management the new CRM?, aufgerufen am 23.07.2013 von <http://www.mycustomer.com/topic/customer-experience/meet-new-boss-customer-experience-management-new-crm/141272>.

Day, G. S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 4, 37–52.

Day, G. S. (2011), Closing the marketing capabilities gap, *Journal of Marketing*, 75, 4, 183–195.

Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23–37.

Detecon (2010), Customer Experience Management in der Telekommunikationsbranche, aufgerufen am 03.11.2015 von <https://www.detecon.com/sites/default/files/Study-Customer-Experience-Management-in-der-Telekommunikationsbranche-2010.pdf>

Dick, A. S., Basu, K. (1994), Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99–113.

Ding, D. X., Hu, P. J.-H., Verma, R., Wardell, D. G. (2010), The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services, *Journal of Service Research*, 13, 1, 96–110.

Duncan, T., & Moriarty, S. (2006), How integrated marketing communication's “touchpoints” can operationalize the service-dominant logic, in Lusch, R. F., Vargo, S. L. (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (pp. 236–249). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Economist (2015), Computing, fast and slow, aufgerufen am 03.10.2015 von <http://www.economist.com/news/business/21639514-ibm-not-about-go-down-life-cloud-will-be-tough-computing-fast-and-slow>.

Edmondson, A. C., McManus, S. E. (2007), Methodological fit in management field research, *Academy of Management Review*, 32, 4, 1246–1264.

Edvardsson, B., Enquist, B., Johnston, R. (2005), Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience, *Journal of Service Research*, 8, 2, 149–161.

Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T. (2011), Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 2, 327–339.

Eisenhardt, K. M. (1989), Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, 32, 3, 543–576.

Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000), Dynamic capabilities: What are they, *Strategic Management Journal*, 21, 1, 1105–1121.

Ferguson, R. J., Paulin, M., Bergeron, J. (2005), Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 2, 217–234.

Fazio, R. H., Zanna, M. P. (1981), Direct experience and attitude-behavior consistency, *Advances in Experimental Social Psychology*, 14, 1, 161–202.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39–50.

Fournier, S. (1991), A meaning-based framework for the study of consumer-object relations, *Advances in Consumer Research*, 18, 1, 736–742.

Franke, N., Schreier, M., Kaiser, U. (2010), The “I designed it myself” effect in mass customization, *Management Science*, 56, 1, 125–140.

Frow, P., Payne, A. (2007), Towards the perfect customer experience, *Journal of Brand Management*, 15, 2, 89–101.

Ganesan, S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, 2, 1–19.

Gartner (2014), Gartner surveys confirm customer experience is the new battlefield, aufgerufen am 15.04.2015 von <http://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield>.

Gartner (2015), Predicts 2015: Digital marketers will monetize disruptive forces, aufgerufen am 03.10.2015 von www.gartner.com/newsroom/id/2971917.

Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. (2007), How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, 25, 5, 395–410.

Gerbing, D. W., Anderson, J. C. (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, 2, 186–192.

Ghoshal, T., Yorkston, E., Nunes, J. C., Boatwright, P. (2014), Multiple reference points in sequential hedonic evaluation: An empirical analysis, *Journal of Marketing Research*, 51, 5, 563–577.

Gilmore, J. H., Pine J. B. (2002), Customer experience places: the new offering frontier, *Strategy & Leadership*, 30, 4, 4–11.

Glaser, B., Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory*, London: Weidenfield & Nicolson.

Golder, P. N., Mitra, D., Moorman, C. (2012), What is quality? An integrative framework of processes and states, *Journal of Marketing*, 76, 4, 1–23.

Grace, D., O’Cass, A. (2004), Examining service experiences and post-consumption evaluations, *Journal of Services Marketing*, 18, 6, 450–461.

Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. (2009), Customer experience management in retailing: An organizing framework, *Journal of Retailing*, 85, 1, 1–14.

Grove, S. J., Fisk, R. P. (1997), The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of getting along, *Journal of Retailing*, 73, 1, 63–86.

Gruber, M, Leon, N. D., George, G., Thompson, P. (2015), Managing by design, *Academy of Management Journal*, doi: 10.5465/amj.2015.4001.

Gundlach, G. T., Murphy, P. E. (1993), Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges, *Journal of Marketing*, 57 ,4, 35–46.

Havlena, W. J., Holbrook, M. B. (1986), The varieties of consumption experience: Comparing two typologies of emotion in consumer behavior, *Journal of Consumer Research*, 13, 3, 394–404.

Helfat, C. E., Lieberman, M. B. (2002), The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history, *Industrial and Corporate Change*, 11, 4, 725–760.

Helkkula, A., Kelleher, C., Pihlström, M. (2012), Characterizing value as an experience: Implications for service researchers and managers, *Journal of Service Research*, doi: 10.1177/1094670511426897.

Hirschman, E.C., Holbrook, M. B. (1982), Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions, *Journal of Marketing*, 9, 2, 92–101.

Hoch, S. J., Ha, Y.-W. (1986), Consumer learning: Advertising and the ambiguity of product experience, *Journal of Consumer Research*, 13, 2, 221–233.

Hoch, S. J., Deighton, J. (1989), Managing what consumers learn from experience, *Journal of Marketing*, 53, 2, 1–20.

Hoch, S. J. (2002), Product experience is seductive, *Journal of Consumer Research*, 29, 3, 448–454.

Holbrook, M. B., Hirschman, E. C. (1982), The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132–140.

Holbrook, M. B. (2000), The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment, *Journal of Macromarketing*, 20, 2, 178–192.

Hollmann, T., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. (2015), Reaching the breaking point: A dynamic process theory of business-to-business customer defection, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 2, 257–278

Homburg, C. (1991), Cross-validation and information criteria in causal modeling, *Journal of Marketing Research*, 28, 2, 137–144.

Homburg, C., Pflesser, C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 4, 449–462.

Homburg, C., Herrmann, A., Pflesser, C., Klarmann, M. (2008), Methoden der Datenanalyse im Überblick. *Handbuch Marktforschung–Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 3. Edition, 151–173.

Homburg, C., Artz, M., Wieseke, J. (2012), Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance?, *Journal of Marketing*, 76, 3, 56–77.

Homburg, C., Wilczek, H., Hahn, A. (2014), Looking beyond the horizon: How to approach the customers' customers in business-to-business markets, *Journal of Marketing*, 78, 5, 58–77.

Homburg, C., Schwemmler, M., Kuehnl, C. (2015), New Product Design: Concept, Measurement, and Consequences, *Journal of Marketing*, 79, 3, 41–56.

Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., Grimm, P. H. (2015), The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1, 1–13.

Hu, L., Bentler, P. M. (1995), Evaluating Model Fit, in *Structural equation modeling. Concepts, issues, and application*, Hoyle, R. H., ed. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 76–99.

Hui, M. K., Bateson, J. E. (1991), Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience, *Journal of Consumer Research*, 18, 2, 174–184.

Hui, S. K., Huang, Y., Suher, J., Inman, J. J. (2013), Deconstructing the “first moment of truth”: Understanding unplanned consideration and purchase conversion using in-store video tracking, *Journal of Marketing Research*, 50, 4, 445–462.

Huffman, C., Houston, M. J. (1993), Goal-oriented experiences and the development of knowledge, *Journal of Consumer Research*, 20, 2, 190–207.

Hult, G. T. M. (2011), Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 4, 509–536.

Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995), The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, 59, 2, 1–15.

Institut für Demoskopie Allensbach (2012), *Wissenschaftliches Verständnis und ordnungspolitische Positionen der Bevölkerung*, Allensbach.

Janiszewski, C., Meyvis, T. (2001), Effects of brand logo complexity, repetition, and spacing on processing fluency and judgment, *Journal of Consumer Research*, 28, 1, 18–32.

Jaruzelski, B., Loehr J., Holman, R. (2011), The global innovation 1000: Why culture is key, *Strategy and Business*, 65, 4, 30–45.

Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993), Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53–70.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Raman, P. (2005), The role of relational information processes and technology use in customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69, 4, 177–192.

Johnson, J. S., Sohi, R. S. (2015), Understanding and resolving major contractual breaches in buyer–seller relationships: a grounded theory approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, doi: 10.1007/s11747-015-0427-8.

Jones, M. A. (1999), Entertaining shopping experiences: An exploratory investigation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 3, 129–139.

Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A. (2012), Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation, *Journal of Service Research*, 15, 1, 21–38.

Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1–22.

Kempf, D. S., Smith, R. E. (1998), Consumer processing of product trial and the influence of prior advertising: A structural modeling approach, *Journal of Marketing Research*, 35, 3, 325–338.

Kent, R. J., Allen, C. T. (1994), Competitive interference effects in consumer memory for advertising: the role of brand familiarity, *Journal of Marketing*, 58, 3, 97–105.

Kitchen, P. J., Burgmann, I. (2004), *Integrated marketing communication*, New York: John Wiley & Sons.

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., Palmatier, R. W. (2014), Resource-based theory in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 1, 1–21.

Kwortnik, R. J., Thompson, G. M. (2009), Unifying service marketing and operations with service experience management, *Journal of Service Research*, 11, 4, 389–406.

LaBarbera, P. A., Mazursky, D. (1983), A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: The dynamic aspect of the cognitive process, *Journal of Marketing Research*, 20, 4, 393–404.

Leiblein, M. J. (2011), What do resource- and capability-based theories propose?, *Journal of Management*, 37, 4, 909–932.

- Lee, A. Y., Aaker, J. L. (2004), Bringing the frame into focus: the influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 2, 205–218.
- Lee, A. Y., Labroo, A. A. (2004), The effect of conceptual and perceptual fluency on brand evaluation, *Journal of Marketing Research*, 41, 2, 151–165.
- 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*, 39, 6, 846–869.
- Lincoln, Y. S., Guba, E. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., O'Brien, M. (2007), Competing through service: Insights from service-dominant logic, *Journal of Retailing*, 83, 1, 5–18.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., Wessels, G. (2008), Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic, *IBM Systems Journal*, 47, 1, 5–14.
- Lusch, R. F. (2007), Marketing's evolving identity: Defining our future, *Journal of Public Policy and Marketing*, 26, 2, 261–268.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., Tanniru, M. (2010), Service, value networks and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 1, 19–31.
- Lusch, R. F., Webster Jr., F. E. (2011), A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing, *Journal of Macromarketing*, 31, 2, 129–134.

MacInnis, D. J., Jaworski, B. J. (1989), Information processing from advertisements: Toward an integrative framework, *Journal of Marketing*, 53, 4, 1–23.

MacInnis, D. J. (2011), A framework for conceptual contributions in marketing, *Journal of Marketing*, 75, 4, 136–154.

Madhavaram, S., Hunt, S. D. (2008), The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 67–82.

Makadok, R. (2001), Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22, 5, 387–401.

Malshe, A., Sohi, R. S. (2009), What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 4, 400–421.

Malär, L., Nyffenegger, B., Krohmer, H., Hoyer, W. D. (2012), Implementing an intended brand personality: a dyadic perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 5, 728–744.

Marketing Science Institute (2012), 2012–2014 research priorities, aufgerufen am 25.09.2012 von <http://www.msi.org>.

Marketing Science Institute (2014), 2014–2016 research priorities, aufgerufen am 03.10.2015 von <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/>.

Matten, D., Crane, A., Chapple, W. (2003), Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship, *Journal of Business Ethics*, 45, 1-2, 109–120.

- McCracken, G. (1988), *The long interview* (Qualitative Research Methods Series 13), Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Menguc, B., Auh, S. (2006), Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 1, 63–73.
- Meyer, C., Schwager, M. (2007), Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, 85, 2, 116–128.
- Moeller, S. (2008), Customer integration — A key to an implementation perspective of service provision, *Journal of Service Research*, 11, 2, 197–210.
- Morgan, N. A., Anderson, E. W., Mittal, V. (2005), Understanding firms' customer satisfaction information usage, *Journal of Marketing*, 69, 3, 131–151.
- Mueller, C. W. (2004), Conceptualization, Operationalization, and Measurement, in *The Sage encyclopedia of social science research methods*, Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., Liao T. F., eds. Thousand Oaks, Calif: Sage, 162–166.
- Murray, K., Bellman, S. (2010), Productive play time: The effect of practice on consumer demand for hedonic experiences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 3, 376–391.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20–35.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L., Yung, Y. F. (2000), Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach, *Marketing Science*, 19, 1, 22–42.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.

Oh, L.-B., Teo, H.-H., Sambamurthy, V. (2002), The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance, *Journal of Operations Management*, 30, 5, 368–381.

Oliver, R. L. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460–469.

Oliver, R. L., De Sarbo, W. S. (1988), Response determinants in satisfaction judgments, *Journal of Consumer Research*, 14, 4, 495–507.

Oliver, R. L., Swan, J. E. (1989), Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 16, 3, 372–383.

Oliver, R. L. (1993), Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response, *Journal of Consumer Research*, 20, 3, 418–430.

Oliver, R. L. (1999a), Value as Excellence in the Consumption Experience, in: Holbrook, M. B. (ed.), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, NY, USA, 43–62.

Oliver, R. L. (1999b), Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63, 1, 33–44.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Gould, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovich, E. (2010), Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service, *Journal of Service Research*, doi:10.1177/1094670509357611.

- O'Sullivan, D., Abela, A. V. (2007), Marketing performance measurement ability and firm performance, *Journal of Marketing*, 71, 2, 79–93.
- Palmer, A. (2010), Customer experience management: A critical review of an emerging idea, *Journal of Services Marketing*, 24, 3, 196–208.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., Iacobucci, D. (2010), Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers, *Journal of Marketing*, 74, 6, 1–17.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 4, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 2, 12–40.
- Parasuraman, A. (1997), Reflections on gaining competitive advantage through customer value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 2, 154–161.
- Patricio, L., Fisk, R. P., Falcao e Cunha, J. (2008), Designing Multi-Interface Service Experiences, *Journal of Service Research*, 10, 4, 318–334.
- Patricio, L., Fisk, R. P., Falcao e Cunha, J., Constantine, L. (2011), Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting, *Journal of Service Research*, 10, 4, 318–334.
- Payne, A., Frow, P. (2005), A strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69, 4, 167–176.

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. (2008), Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 83–96.

Peteraf, M. A., Barney, J. B. (2003), Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24, 4, 309–323.

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.

Pine, B. J., Gilmore, J. H. (1998), Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76, 4, 97–105.

Poulsson, S. H., Kale, S. H. (2004), The experience economy and commercial experiences, *The Marketing Review*, 4, 3, 267–277.

Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart, D. (2009), Customer experience management in retailing: Understanding the buying process, *Journal of Retailing*, 85, 1, 15–30.

Pullman, M. E., Gross, M. A. (2004), Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors, *Decision Sciences*, 35, 3, 551–578.

Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008), Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 34, 3, 375–409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. L. (2009), Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, 20, 4, 685–695.

Ramani, G., Kumar, V. (2008), Interaction orientation and firm performance, *Journal of Marketing*, 72, 1, 27–45.

Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D. (2004), The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, 41, 3, 293–305.

Revill, J. (2015), Nespresso Cafes Planned for Vienna, London, aufgerufen am 03.10.2015 von <http://www.wsj.com/articles/nespresso-cafes-planned-for-vienna-london-1423597057>.

Ross, I. (1979), Book review: An information processing theory of consumer choice by James R. Bettman, *Journal of Marketing*, 43, 3, 124–126.

Rossiter, J. R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305–335.

Rust, R. T., Cooil, B. (1994), Reliability measures for qualitative data: Theory and implications, *Journal of Marketing Research*, 31, 1, 1–14.

Sarmiento, T., Patricio, L. (2010), Mobile service experiences: Qualitative study with a broader perspective, *ACM – Proceedings of the 12th international conference on human computer interaction with mobile devices and services*, 413–414.

Schembri, S. (2006), Rationalizing service logic, or understanding services as experience, *Marketing Theory*, 6, 3, 381–392.

Schmitt, B. H. (1999), Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, 15, 1, 53–67.

Schmitt, B. H. (2003), *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Schmitt, B. H. (2009), *Customer experience management*, in Bruhn, M., Esch, F. R., Langner, T (2009), *Handbuch Kommunikation: Grundlagen—Innovative Ansätze—Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, Germany: Gabler.

Schmitt, B. H. (2012), The consumer psychology of brands, *Brand Insights from Psychological and Neurophysiological Perspectives*, 22, 1, 7–17.

Schouten, J. W., McAlexander, J. H., Koenig, H. F. (2007), Transcendent customer experience and brand community, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 3, 357–368.

Schwarz, N. (2004), Meta-cognitive experiences in consumer judgment and decision making, *Journal of Consumer Psychology*, 14, 4, 332–348

Seiders, K., Voss, G. B., Godfrey, A. L., Grewal, D. (2007), SERVCON: development and validation of a multidimensional service convenience scale, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 1, 144–156.

Shaw, C., Ivens, J. (2005), *Building Great Customer Experiences*, London, UK: Prentice-Hall.

Shostack, G. L. (1977), Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, 41, 2, 73–80.

Simões, C., Dibb, S., Fisk, R. P. (2005), Managing corporate identity: An internal perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 2, 153–168.

- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., Magnusson, P. R. (2015), Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 2, 1–22.
- Smith, R. E., Swinyard, W. R. (1983), Attitude-behavior consistency: The impact of product trial versus advertising, *Journal of Marketing Research*, 20, 3, 257–267.
- Smith, S., Wheeler, J. (2002), *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*, Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Sousa, R., Voss, C. A. (2006), Service quality in multichannel services employing virtual channels, *Journal of Service Research*, 8, 4, 356–371.
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tamilia, R. D. (2011), Reflections on the history of marketing thought and theory development, *Marketing Theory*, 11, 4, 507–512.
- Tax, S. S., McCutcheon, D., Wilkinson, I. F. (2013), The service delivery network (SDN) a customer-centric perspective of the customer journey, *Journal of Service Research* 16, 4, 454–470.
- Temkin Group (2012), *The state of CX management*, aufgerufen am 04.09.2014 von <http://www.temkingroup.com/research-reports/the-state-of-cx-management-2012/>.

Thompson, C. J., Locander, W. B., Pollio, H. R. (1990), The lived meaning of free choice: An existential-phenomenological description of everyday consumer experiences of contemporary married women, *Journal of Consumer Research*, 17, 3, 346–361.

Thomson, M., MacInnis, D. J., Park, C. W. (2005), The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands, *Journal of Consumer Psychology*, 15, 1, 77–91.

Thuring, M., Mahlke, S. (2007), Usability, aesthetics and emotions in human-technology interaction, *International Journal of Psychology*, 42, 4, 253–264.

Tierney, J. (2014), Mercedes Benz CEO: Customer experience is the new marketing, aufgerufen am 15.04.2015 von <http://loyalty360.org/daily-news>.

Tirunillai, S., Tellis, G. J. (2014), Mining marketing meaning from online chatter: Strategic brand analysis of big data using latent dirichlet allocation, *Journal of Marketing Research*, 51, 4, 463–479.

Tse, D. K., Wilton, P. C. (1988), Models of consumer satisfaction formation: An extension, *Journal of Marketing Research*, 25, 2, 204–212.

Tuli, K. R., Kohli, A. K., Bharadwaj, S. G. (2007), Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes, *Journal of Marketing*, 71, 3, 1–17.

Tybout, A. M., Calder, B. J., Sternthal, B. (1981), Using information processing theory to design marketing strategies, *Journal of Marketing Research*, 8, 1, 73–79.

Ulaga, W., Reinartz, W. J. (2011), Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully, *Journal of Marketing*, 75, 6, 5–23.

Unkelbach, C. (2006), The learned interpretation of cognitive fluency, *Psychological Science*, 17, 4, 339–345.

UN Statistik Direktorat (2005), SME statistics: toward a more systematic statistical measurement of SME behavior. aufgerufen am 15.04.2015 von <http://unstats.un.org/unsd/industry/meetings/eg2005/AC105-22.PDF>.

Van Bruggen, G. H., Antia, K. D., Jap, S. D., Reinartz, W. J., Pallas, F. (2010), Managing marketing channel multiplicity, *Journal of Service Research*, 13, 3, 331–340.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1–17.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008), Service-dominant logic: Continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 1–10.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., Akaka, M. A. (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26, 3, 145–152.

Vargo, S. L., Akaka, M. A. (2009), Service-dominant logic as a foundation for service science: Clarifications, *Service Science*, 1, 1, 32–41.

Verhoef, P. C., Antonides, G., de Hoog, A. N. (2004), Service encounters as a sequence of events - The importance of peak experiences, *Journal of Service Research*, 7, 1, 53–64.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009), Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies, *Journal of Retailing*, 85, 1, 31–41.

Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, 69, 1, 80–94.

Voss, K. E., Spangenberg, E. R., Grohmann B. (2003), Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude, *Journal of Marketing Research*, 40, 3, 310–320.

Walker, B. (2014), The secret to customer engagement? Shrink your big data, aufgerufen am 03.10.2015 von <http://www.forbes.com/sites/brianwalker/2014/10/24/the-secret-to-customer-engagement-shrink-your-big-data/>.

Wallendorf, M., Belk, R. W. (1989), Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research, In Hirschman, E. C. (Eds.), *Interpretive Consumer Research* (179–185), Provo, UT: Association for Consumer Research.

Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9, 1, 31–51.

Webster Jr., F. E., Lusch, R. F. (2013), Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing!, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 4, 389–399.

Weerawardena, J., Mort, G., Knight, G., Lynch, P. (2015), The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and early internationalization: A dynamic capabilities approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 2, 221–239.

- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171–180.
- Wiggins, R. R., Ruefli, T. W. (2005), Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?, *Strategic Management Journal*, 26, 10, 887–911.
- Winkielman, P., Huber, D. E., Kavanagh, L., Schwarz, N. T. (2011), Fluency of consistency: When thoughts fit nicely and flow smoothly, in *Cognitive consistency: A fundamental principle in social cognition*, Gawronski, B., Strack, F. (eds.), 157–177, New York: Guilford Press.
- Woodruff, R. B. (1997), Customer value: The next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 2, 139–153.
- Yadav, M. S. (2010), The decline of conceptual articles and implications for knowledge development, *Journal of Marketing*, 74, 1, 1–19.
- You, X., Donthu, N. (2001), Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale, *Journal of Business Research*, 52, 2, 1–14.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985), Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, 49, 2, 33–46.
- Zajonc, R. B. (1968), Attitudinal effects of mere exposure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 2, 1–27.
- Zomerdijk, L. G., Voss, C. A. (2010), Service design for experience-centric services, *Journal of Service Research*, 13, 1, 67–82.

Zukunftsinstitut (2014), Die emphatischere Gesellschaft, aufgerufen am 03.11.2015 von <http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-empathischere-gesellschaft/>.

Kurzlebenslauf Danijel Jozic

09/2011 – 12/2015

Promotion an der Universität Mannheim

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg

09/2005 – 06/2011

Studium an der Universität Mannheim

Betriebswirtschaftslehre mit interkultureller Qualifikation
Schwerpunkte: Marketing, Wirtschaftsinformatik, Englisch

03/2008 – 07/2008

Studium an der Pontificia Universidad Católica, Lima

Belegte Kurse: Design und Bewertung von Entwicklungsprojekten, Finanzwissenschaft, Controlling, vergleichende Außenpolitiken