

Spektrum Marketingmanagement

110 Emotionen in Kundenerlebnissen – Relevanz für die Marketingplanung in
Dienstleistungsunternehmen

Emotionen in Kundenerlebnissen – Relevanz für die Marketingplanung in Dienstleistungs- unternehmen

Dienstleistungen lassen sich in gesättigten Märkten zusehends schwieriger voneinander abgrenzen. Oft ermöglicht erst eine emotionale Kundenansprache eine Differenzierung. Anhand von vier Fallstudien zeigt der Beitrag die Bedeutung von Emotionen, deren Entstehung im Kundenerlebnis sowie die Gestaltungsmöglichkeiten für Dienstleistungsunternehmen auf.

Uta Jüttner, Dorothea Schaffner, Jonas Frölicher, Renato Späni

Ob als Kerngeschäft, wie bei dem inzwischen international präsenten Online-Vermittler von Kundenerlebnissen „mydays“ (siehe mydays.ch), oder als Differenzierungsdimension bei Fluggesellschaften und Banken: Die Inszenierung von Erlebnissen etabliert sich immer mehr als neue Form der Marketingrealisierung für Dienstleister. Dabei setzen Unternehmen auf Emotionen und nutzen den verbreiteten Trend zur Erlebnisorientierung in der Gesellschaft. Das heißt auch, dass die Suche nach emotionalen Erlebnis-themen vielfach dem Zeitgeist folgt: War es Reiseführern zunächst ein wichtiges Anliegen, dem Kunden durch Orientierung ein Sicherheitsgefühl zu vermitteln, so gibt es inzwischen Apps, die den User absichtlich in die Irre führen und so für Adrenalinschübe sorgen (Worthmann 2013). Dass die Inszenierung der Dienstleistung eng mit der Lebenswelt der Zielgruppen verknüpft werden sollte, gilt seit Langem als Erfolgsregel (Kroeber-Riel 1986). Kunden lassen sich umso besser emotional involvieren, je stärker der Bezug zu ihrer persönlichen Lebenswelt ist. So wird beispielsweise das Starbucks-Café je nach Zielgruppe zum Business Center für nach Erfolg strebende Manager oder zum Spielzimmer von Kleinkindern. Und die Skipiste wird zur Party Location der Teens und Twens oder ermöglicht eine Renaissance der Langsamkeit für Genießer. In jüngster Zeit wird allerdings auch auf den positiven Überraschungseffekt hingewiesen, den eine emotionale Inszenierung gerade außerhalb der Lebenswelt haben kann (Palmer 2010).

Anforderungen an das Marketing

Aus Marketingsicht stellt die emotionale Erlebnisrealisierung von Dienstleistungen umfassendere Anforderungen als jene für materielle Produkte. Einerseits fehlt das Design des physischen Produktes als wichtiges Gestaltungsinstrument. Aktuelle neurophysiologische Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass Apple-Geräte bei Probanden jenen Hirnbereich aktivieren, der mit der Sympathie für Personen verbunden ist und sonst nur aktiviert wird, wenn wir emotionale Gesichter sehen und bewerten (Lindstrom 2011).

„Aus Marketingsicht stellt die emotionale Erlebnisrealisierung von Dienstleistungen umfassendere Anforderungen als jene für materielle Produkte.“

Andererseits hat die punktuelle, kontrollierbare Massenkommunikation, wie etwa in Form emotionaler Werbung bei Dienstleistungen, eine eingeschränkte Wirkung. Im Vergleich wichtiger sind die vielen direkten und indirekten Kontaktpunkte vor, während und nach dem Serviceereignis, die gesamthaft das Kundenerlebnis bestimmen (Lemke/Clark/Wilson 2010). So konzentrieren sich Dienstleister derzeit noch zu stark auf die Optimierung einzelner Kundeninteraktionen (Touchpoints), die im Fall eines Help-Line-An-

Prof. Dr. Uta Jüttner

ist Projektleiterin und Dozentin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Senior Lecturer an der Cranfield University, Großbritannien.

E-Mail: uta.juettner@hslu.ch

Prof. Dr. Dorothea Schaffner

ist Projektleiterin und Dozentin am Institut für Kommunikation und Marketing an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

E-Mail: dorothea.schaffner@hslu.ch

Jonas Frölicher

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

E-Mail: jonas.froelicher@hslu.ch

Renato Späni

ist Mitbegründer und Partner der Outdoor Bekleidungsfirma Clast AG.

E-Mail: renato@clastzoo.com

rufs des Kunden bei einem Telekommunikationsanbieter als Produktinformation registriert und erfasst werden (Bezug auf Touchpoints). Dass es sich aus Sicht des einzelnen Kunden hingegen um eine höchst kritische Instandsetzung der Telefonverbindung nach einem Umzug handelt, wird ignoriert (Rawson/Duncan/Jones 2013). Die notwendige Orientierung an der „Customer Service Journey“ des Kunden, die auch den kundenspezifischen Kontext berücksichtigt (ebd.), wurde bislang in der Marketingforschung und -praxis zu wenig berücksichtigt.

Am Beispiel von vier Praxispartnern konzentriert sich die folgende Studie auf die emotionale Erlebnisinszenierung und -realisierung von Dienstleistern. Dabei werden die Rolle der Emotionen in Dienstleistungen und die Implikationen für die Marketingplanung empirisch untersucht.

Bedeutung und Management von Emotionen in Dienstleistungserlebnissen

Emotionen wurden in der Literatur früh als ein Kernmerkmal von Kundenerlebnissen betrachtet, das zudem die Erlebnisqualität von der Servicequalität unterscheidet (z. B. Palmer 2010). Wenig Klarheit herrscht hingegen sowohl hinsichtlich der konkreten Rolle von Emotionen z. B. im Vergleich zum funktionalen Servicenutzen als auch zur Gestaltung von Emotionen durch Unternehmen. Während einige Dienstleistungsstudien davon ausgehen, dass erst der emotionale und nicht primär der funktionale Servicenutzen einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität hat (Mascarenhas/Kesavan/Bernacchi 2006), wird diese Rolle in anderen Studien relativiert (Homburg/Koschate/Hoyer 2006). Bezüglich der Planbarkeit von Emotionen gehen zum Beispiel Berry/Carbone/Haeckel (2002) oder Zomerdijsk und Voss (2010) von einer hohen Einflussmöglichkeit auf Kundenemotionen durch den Dienstleistungsanbieter aus. Sie raten Unternehmen zu einem Servicedesign, bei dem Stimuli, d. h. Reize, über den gesamten Serviceprozess hinweg affektive Botschaften an den Kunden senden, die in ihrer Gesamtheit das gewünschte emotionale Erlebnis vermitteln. Verhaltener ist hingegen die Einschätzung anderer Autoren. Sie verweisen auf die subjektive, kontextspezifische und sozial geprägte Natur von Emotionen, die zugleich deren zielorientierte Planbarkeit erschweren (Liljander/Strandvik 1997; Gupta/Vajcic 1999). Folglich vergleichen Edvardsson/Enquist/Johnston (2007) das Erlebnisdesign für Dienstleistungen mit einem Improvisationstheater. Unternehmen können Bühne, Beleuchtung und Requisiten stellen, der Hauptakteur ist allerdings der Kunde. Dienstleister co-kreieren somit das Erlebnis über die Gestaltung des Kontextes, während der Kunde für die Realisierung verantwortlich ist. Koenig-Lewis und Palmer (2008) weisen darauf hin, dass die Frage, wie Unternehmen effektiv Einfluss auf Emotionen ausüben können, eng mit dem bislang noch unvollständigen Wissen über deren Rolle im Kundenerlebnis verknüpft ist. Das heißt, dass das Wissen darüber, wann und in welcher Form Kundenemotionen im Dienstleistungserlebnis auftreten, Voraussetzung für jegliche Überlegungen zur Einflussnahme durch das Unternehmen ist. Erkenntnisse zu diesem bislang un-

Zusammenfassung

- Die Inszenierung von Dienstleistungen als emotionale Erlebnisse ist zu einer wichtigen Leitidee in Marketingstrategien geworden.
- Bei der Umsetzung kann speziell in Dienstleistungsunternehmen nicht selten der Versuch einer Annäherung an die persönliche Lebenswelt der Zielgruppe beobachtet werden. Dies wirft die Frage auf, welche Einflussmöglichkeiten Unternehmen auf die Erlebnisse ihrer Kunden haben und welche Bedeutung Emotionen zukommt.
- Der Beitrag zeigt anhand von vier Fallstudien, dass Emotionen eine wichtige Vermittlerrolle zwischen funktionalen Produkt- oder Servicenutzen und persönlichen Kundenwerten erfüllen.
- Die Implikationen für die Marketingplanung werden auf der strategischen Planungs- und operativen Umsetzungsebene thematisiert.

geklärten Zusammenhang zu gewinnen, ist die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags. Daraus abgeleitet können die beiden folgenden Forschungsfragen formuliert werden:

- **Frage 1:** Welche Rolle spielen Emotionen in Kundenerlebnissen?
- **Frage 2:** Welchen Einfluss können Dienstleister auf die Erlebnisse der Kunden ausüben?

Methodik der Untersuchung

Die Forschungsfragen wurden auf Basis eines multiplen Fallstudiendesigns beantwortet. Insgesamt wurden dazu Dienstleistungsunternehmen aus vier unterschiedlichen Sparten in die Studie einbezogen: ein Autohandels- und Serviceunternehmen, eine Bank, ein Hotel sowie ein Business Center. Bei dem Business Center sowie dem Autohändler wurde jeweils ein Erlebniskontext identifiziert. Je zwei Erlebniskontexte wurden sowohl beim Hotel (Geschäfts- und Individualreisende) wie auch bei der Bank (Privat- und Retailkunden) untersucht. Das Vorgehen für die Datenerhebung war für die einzelnen Fallstudien identisch. Die Datenerhebung folgte der Logik der Perspektive der Co-Kreation von Erlebnissen: Es wurden sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen als auch deren Kundschaft in die Untersuchung einbezogen. **Tabelle 1** zeigt eine Übersicht der Stichprobe, der verwendeten Datenerhebungsmethoden sowie der durchgeführten Datenanalyse.

Datenerhebung auf Unternehmensseite

Auf Unternehmensseite wurde ein Erhebungsverfahren in zwei Schritten gewählt: Im ersten Schritt wurden Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Geschäftsleitung durchgeführt. Ziel der Workshops war die Identifikation der Markenwerte. Diese drücken auf strategischer Ebene die zentralen Werte und Normen aus, die als Handlungsmaxime einer Marke dienen und damit die Markenidentität bzw. ihre Persönlichkeit ausmachen (Meffert/Burmann/Koers 2002). Da bei Dienstleistungsunternehmen die

Tab. 1 Vorgehen: Stichprobe, Datenerhebungsmethode und -analyseverfahren

	Datenquellen		
	Unternehmensseite		Seite der Kundschaft
	Management	Mitarbeitende im Kundenkontakt	
Stichprobe	3-6 Personen pro Unternehmen	3-6 Personen pro Erlebniskontext	Kundinnen und Kunden aus den definierten Zielsegmenten N = 69
Datenerhebungsmethoden	Workshops	Workshops	Halbstrukturierte Interviews auf Basis der Sequential Incident Laddering Technique (SILT)
Datenanalyse	Inhaltsanalyse	Inhaltsanalyse	Inhaltsanalyse Hierarchische Wertkarte

Quelle: eigene Darstellung

Dachmarkenstrategie klar dominiert, sind die Markenwerte zugleich die Werte, für die das gesamte Unternehmen bzw. ein gesamter Leistungsbereich steht. Die Orientierung der Kundenerlebnisgestaltung an den Markenwerten soll sicherstellen, dass das Erlebnis auf den Kunden konsistent, authentisch und glaubhaft wirkt. Intern dient die Ausrichtung aller Maßnahmen an den Markenwerten zudem als wichtige Orientierungsgröße für die Mitarbeiter im Kundenkontakt, die maßgeblich über den Erfolg der Implementierung entscheiden. Im zweiten Schritt wurden daher die Verantwortlichen für die Serviceprozessrealisierung in den Linien ebenfalls auf Basis von Workshops befragt. Ausgehend von den Markenwerten wurden die einzelnen Stimuli sowie deren Orchestrierung zu einem Gesamterlebnis erhoben.

Datenerhebung auf Kundenseite

Kundinnen und Kunden aus den ausgewählten sechs Erlebniskontexten wurden mittels halbstrukturierter persönlicher Interviews auf Basis der Sequential Incident Laddering Technique (SILT)-Methode befragt. Die Erhebungsmethodik wurde eigens für die Messung von Kundenerlebnissen entwickelt (Jüttner et al. 2013). Die SILT-Methode kombiniert zwei etablierte Techniken der qualitativen Konsumentenforschung:

- die Sequential Incident Technique (SIT) zur Erhebung des Kundenprozesspfades und
- die Means-End-Analyse zur Identifikation des Kundenwertpfades (vgl. Stauss/Weinlich 1997; Reynolds/Guttman 1988).

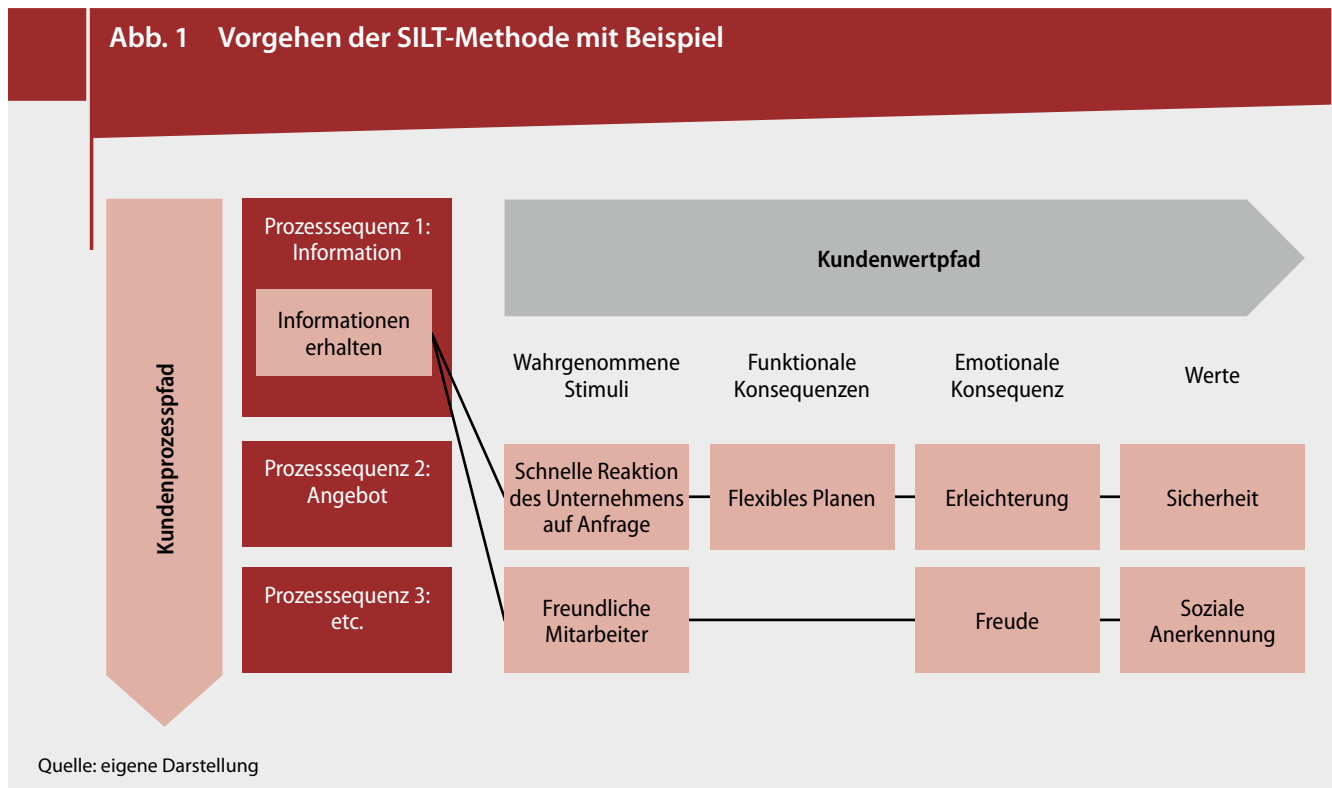


Abbildung 1 veranschaulicht die Vorgehensweise der SILT-Methode anhand eines Beispiels.

Die Befragung geht vom Kundenprozesspfad aus, der alle Phasen von der Initiierung bis zum Abschluss des Serviceprozesses umfasst. Dieses Vorgehen basiert auf der so genannten „Sequential Incident Technique“. Dabei werden alle von der Kundschaft wahrgenommenen Eindrücke bzw. Stimuli aufgenommen. Dies ist beispielsweise die persönliche Begrüßung an der Hotel-Rezeption oder der angenehme Ledergeruch beim Eintreten in den Showroom des Autohändlers. Erhoben werden die einzelnen Sequenzen und Stimuli durch die Frage nach dem genauen Ablauf des Dienstleistungspro-

„Dienstleister konzentrieren sich derzeit noch zu stark auf die Optimierung einzelner Kundeninteraktionen (...).“

zesses. Die einzelnen Stimuli sind in der Folge der Ausgangspunkt für die Abfrage des Kundenwertpfades. Die Grundlage für diesen Teil der SILT-Methode bildet die „Means-End“-Analyse. Diese basiert auf der Erkenntnis, dass die vom Unternehmen inszenierten Stimuli bei der Kundschaft sowohl zu funktionalen als auch zu emotionalen Konsequenzen führen, welche mit den persönlichen Werten in Beziehung gesetzt werden können. So hat die Beratung für eine alternative Geldanlage für eine Kundin zur Folge, dass sie ihr Geld gewinnbringender anlegen kann (funktionale Konsequenz) sowie dass sie sich verstanden fühlt (emotionaler Nutzen). Eine vollständige Wertekette („Means-End-Chain“) entsteht, wenn Kunden die funktionalen und vor allem die emotionalen Konsequenzen mit grundlegenden Werten verbinden. Dies ist der Fall, wenn beispielsweise die Freude an der persönlichen Begrüßung den grundlegenden Wert der sozialen Anerkennung anspricht. Erhoben wird der Kundenwertpfad mittels „Warum-Fragen“, d. h. mit der „Laddering-Technik“. Mit der Frage nach der Begründung wird der Bezug zwischen den einzelnen Stufen hergestellt.

Datenanalyse

Alle Daten wurden in Inhaltsanalysen ausgewertet (Kolbe/Burnett 1991). Für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage zur Rolle der Emotionen in Serviceerlebnissen ermöglichen die Kundendaten aus der SILT-Methode die Analyse der Präsenz der emotionalen im Vergleich zu funktionalen Nutzelementen. Zudem können mithilfe dieser Methode jene relevanten Stimuli auf Unternehmensseite identifiziert werden, die zur Entstehung von Kundenerlebnissen beitragen. Die Untersuchung der zweiten Forschungsfrage zu den Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens erfolgte durch die Gegenüberstellung der Unternehmens- und Kundendaten. Auf strategischer Ebene wurden dabei die Markenwerte mit den Werten der Kunden

Kernthesen

- Eine emotionale Positionierung der Marke wirkt sich positiv auf das wahrgenommene Kundenerlebnis aus und unterstützt eine Differenzierung im Markt.
- Gezielt eingesetzte Stimuli vermitteln Emotionen, die als wichtiges Bindeglied zwischen dem funktionalen Nutzen einer Dienstleistung und den grundlegenden Werten des Kunden fungieren.
- Auf strategischer Ebene sichert die Verbindung sämtlicher geplanter Kundenleitwerte mit den Markenwerten des Unternehmens ein konsistentes Kundenerlebnis.

verglichen und auf operativer Ebene die geplanten Stimuli mit den durch die Kundschaft wahrgenommenen Stimuli.

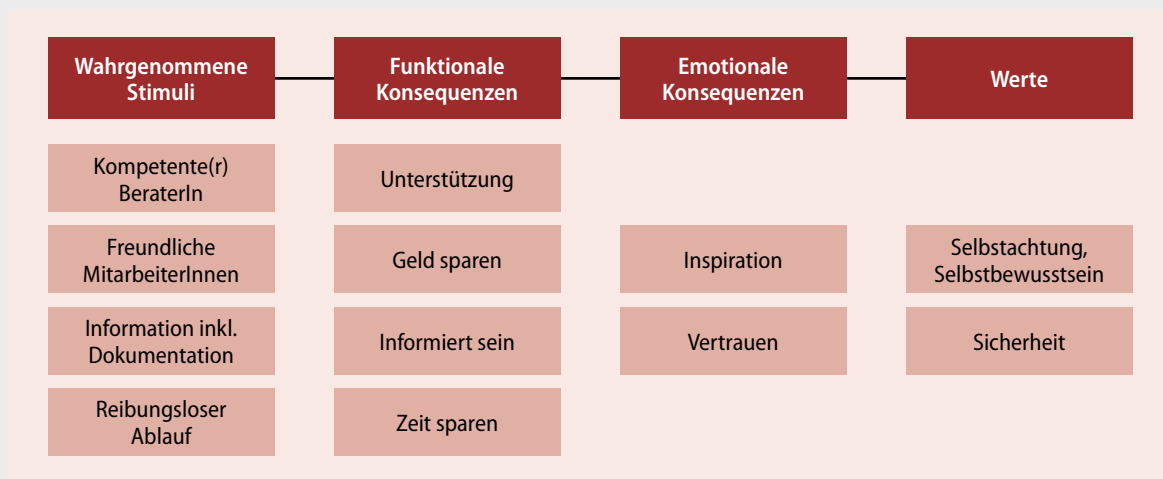
Zentrale Ergebnisse der Fallstudien

Die Vermittlerrolle von Emotionen

Emotionen, so zeigen die Datenauswertungen in allen vier Fallstudien, nehmen eine Vermittlerrolle zwischen den wahrgenommenen Stimuli der Kunden sowie den funktionalen Nutzen während des Serviceprozesses auf der einen Seite und den übergeordneten Werten auf der anderen Seite ein. So konnte für jeden untersuchten Erlebniskontext eine prozessübergreifende Wertekette identifiziert werden, welche die am häufigsten genannten und somit für Kunden prägnantesten Stimuli, funktionalen und emotionalen Konsequenzen sowie überdauernden Werte zusammenfasst. **Abbildung 2** zeigt beispielhaft die analysierte Wertekette des Beratungserlebnisses der Privatkunden in der Bank.

Die Analyse des Gesamtverhältnisses der funktionalen im Vergleich zu emotionalen Konsequenzen zeigt ein wenig einheitliches Bild. Betrachtet man alle sechs Erlebniskontexte, so übertrifft die Zahl funktionaler Konsequenzen (469 Nennungen) jene der emotionalen Konsequenzen (322 Nennungen). Bei einer kontextspezifischen Sicht hingegen zeigt sich in zwei der betrachteten sechs Erlebniskontexte ein spiegelbildliches Ergebnis: Sowohl im Erlebnis der Autohandelskunden als auch im Beratungserlebnis der Retail-Bankkunden dominierten emotionale Konsequenzen. In beiden Fällen kann dieses Ergebnis durch die gelungene strategische Positionierung der Unternehmen erklärt werden: Während diese im Fall des Autohandelsunternehmens auf die emotionale Positionierung der Produktmarke ausgerichtet ist und sich positiv auf

Abb. 2 Prozessübergreifende Wertekette – Beispiel Kundenerlebnis Privatkundenberatung einer Bank



Quelle: eigene Darstellung
 Alle Daten auf der Wertebene wurden nach dem etablierten Werteschema von Rokeach (1973) kodiert

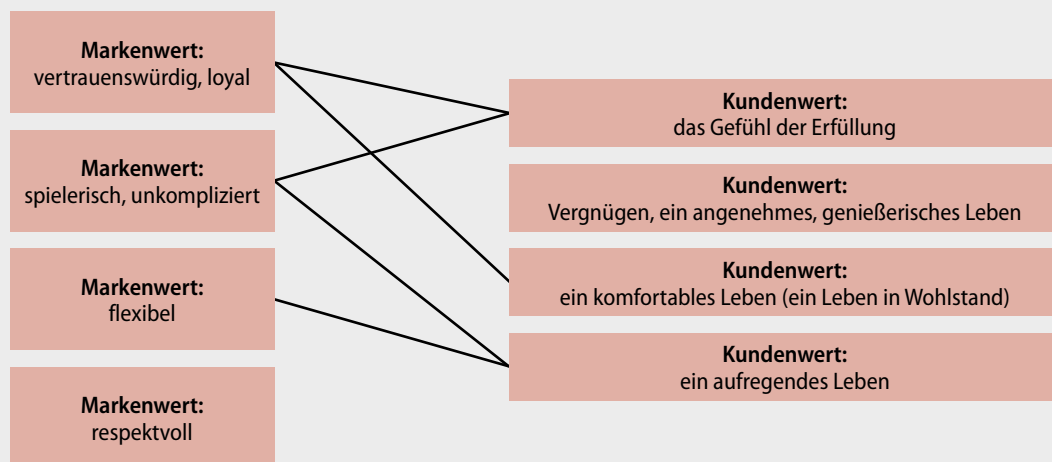
das gesamte persönliche Kundenerlebnis auswirkt, versteht sich die Bank mit ihrer regional orientierten Strategie gerade für Retail-Kunden bewusst als emotionale, kundennahe Alternative zu den Großbanken.

Insgesamt veranschaulichen die Ergebnisse aus den Fallstudien zur Rolle der Emotionen in Dienstleistungserlebnissen zudem die direkte Verknüpfung des funktionalen und emotionalen Nutzens. Damit bestätigen sie Erkenntnisse aus neueren Studien, beispielsweise im Kontext von nachhaltigen Produkten (Jägel et al. 2012) oder im Kontext von Online Communities (Jung/Kang 2010). Für Unternehmen lässt sich daraus die Empfehlung ableiten, dass sie „Emotionen“ nicht losgelöst von ihrem funktionalen Nutzen planen sollten, da dies im Zweifelsfall das Gesamterlebnis durch eine einseitige Gefühlsbetonung ohne effektiven Servicenutzen negativ beeinträchtigen könnte. Stattdessen sollten für jeden geplanten Stimulus während des Serviceprozesses konsequent sowohl die damit beabsichtigten funktionalen als auch emotionalen Folgen für das Kundenerlebnis antizipiert werden.

Strategische Marketingplanung

In der Literatur wird auf der strategischen Ebene empfohlen, dass Unternehmen ihr Erlebnisdesign an den Unternehmens- und Markenwerten ausrichten sollen, wobei gleichzeitig die Einbeziehung der Kundenperspektive gefordert wird (Berry/Carbone/Haeckel 2002). Wie dies genau zu erfolgen hat, wird jedoch nicht konkretisiert. In den vier Fallstudien wurde jeweils die Konsistenz zwischen den Markenwerten des Unternehmens mit den durch die Kundenbefragung ermittelten, am häufigsten genannten Kundenwerten überprüft und von den Unternehmensvertretern validiert. **Abbildung 3** zeigt die Ergebnisse aus dem Erlebniskontext der Geschäftsreisenden des Hotels. Am

Abb. 3 Verbindung von Marken- und Kundenwerten – Beispiel Kundenerlebnis Geschäftskundenaufenthalt im Hotel



Quelle: eigene Darstellung
Alle Daten auf der Wertebene wurden nach dem etablierten Werteschema von Rokeach (1973) kodiert

Beispiel können zudem die Folgen für die strategische Marketingplanung aufgezeigt werden.

Auf der einen Seite zeigt sich, dass Markenwerte eine wichtige Rolle bei der glaubwürdigen Unterstützung des vom Kunden gewünschten Erlebnisses spielen. Die Leitidee des gewünschten Kundenerlebnisses spiegelt sich in den übergeordneten Werten wider. So kann das Hotel durch die gelebten Markenwerte „spielerisch, unkompliziert und flexibel“ die Voraussetzungen schaffen, um dem Kunden ein Serviceerlebnis zu ermöglichen, das durch seine Werterfüllung nach einem aufregenden Leben motiviert ist. Auf der anderen Seite sind diesem Streben nach Konsistenz zwischen Markenwerten und Kundenwerten auch Grenzen gesetzt. Werte überdauern auf der Kunden- wie auf der Unternehmensseite und sind sehr schwer zu beeinflussen. Zeigen die Analysen auf strategischer Ebene eine fehlende Konsistenz, so ist zumindest kurzfristig eine Veränderung kaum realisierbar. Die Konsistenzanalyse mit der Geschäftsleitung des Hotels zeigte zum Beispiel, dass der Markenwert „respektvoll“ keine Verbindung zu den Kundenwerten hat. Da dieser Fall jedoch weniger problematisch ist als ein Kundenwert, der nicht durch Markenwerte des Unternehmens gestützt wird, wurde von dem Hotel kein Handlungsbedarf gesehen.

Operative Marketingrealisierung

Durch den direkten Vergleich der vom Dienstleister geplanten Stimuli mit den vom Kunden wahrgenommenen Stimuli im Erlebnisprozess wurden Ge-

Abb. 4 Vergleich geplanter und wahrgenommener Stimuli im Serviceprozess – Beispiel Kundenerlebnis Automobilneukauf



Geplante Unternehmensstimuli	Reaktionen der Kunden auf geplante Unternehmensstimuli (emotional und funktional)	
	(+)	(-)
Beratung vor der Probefahrt		
<ul style="list-style-type: none"> • Test besprechen • Wagen nach Bedürfnis zusammenstellen • Vorzüge des gefahrenen Autos aufzeigen • Eintauschpreis „behutsam“ verhandeln 	18	-1
Probefahrt selbst		
<ul style="list-style-type: none"> • Route vorschlagen • Zeitrahmen geben • Auto mit richtiger Ausrüstung zur Verfügung stellen • Berater begleitet den Kunden 	13	-2

Quelle: eigene Darstellung

staltungsmöglichkeiten und -grenzen auf der operativen Ebene untersucht. **Abbildung 4** zeigt diesen Vergleich für die Prozessphase „Probefahrt“ mit den beiden Sequenzen „Beratung vor der Probefahrt“ sowie „Probefahrt selbst“ im Serviceerlebnis Automobilneukauf.

Insgesamt wurden vom Autohändler in diesen kurzen Prozesssequenzen acht Stimuli geplant, die alle von den Mitarbeitern initiiert wurden. Diese lösten 34 funktionale und emotionale Konsequenzen bei den Kunden aus. Grund-

„Die Orientierung der Kundenerlebnisgestaltung an Markenwerten soll sicherstellen, dass das Erlebnis auf den Kunden konsistent, authentisch und glaubhaft wirkt.“

sätzlich zeigt die Analyse, dass Unternehmen und Kunde über die Stimulus-Response-Wirkungen im Serviceprozess interagieren und darüber auf das Kundenerlebnis einwirken können. Gleichzeitig lassen sich am Beispiel der Sequenz „Probefahrt“ auch die Grenzen bzw. Herausforderungen der Gestaltung auf operativer Ebene illustrieren. Zum einen führte die Probefahrt zu zwei negativen Konsequenzen und zum anderen zu fünf weiteren, positiven Kundenreaktionen auf ungeplante Stimuli. Sie sind in **Abbildung 4** nicht aufgeführt. Diese negativen wie positiven Konsequenzen polarisierten zwischen den beiden Stimuli „begleitete versus unbegleitete Probefahrt“. Der Autohändler plant vorzugsweise begleitete Probefahrten, damit auch in dieser für den Verkauf kritischen Phase Einfluss auf den Kunden genommen werden kann. Die Kunden hingegen drückten in den Interviews positive Gefühle der Unabhängigkeit und des persönlichen Genusses aus. Diese wurden nur dann geäußert, wenn es möglich war, auch ohne Verkaufsbegleitung unterwegs zu sein. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse in allen vier Fallstudien die Bedeutung jener Stimuli für das Serviceerlebnis, die vom Unternehmen nicht geplant werden oder sogar nicht planbar sind (Verhoef et al. 2009). Von den 791 ausgewerteten funktionalen und emotionalen Konsequenzen der Kunden bezogen sich 87, d. h. 11 % auf nicht geplante Unternehmensstimuli. Diese Reaktionen auf ungeplante Stimuli bezogen sich zum Beispiel auf die oben erwähnten, vom Dienstleister eher tolerierten als gewünschten unbegleiteten Probefahrten. Weitere emotionale Reaktionen auf ungeplante Stimuli traten in frühen Phasen im Dienstleistungserlebnis auf, in denen es noch nicht zu direkten Interaktionen mit dem Dienstleister gekommen ist. Ein Beispiel ist die „Vorfreude“ während des Buchungsprozesses im Hotel. Die emotionalen Reaktionen wurden durch Stimuli in ähnlichen Dienstleistungserlebnissen in der Vergangenheit hervorgerufen.

Fazit

Erlebnisorientierte Servicedesigns sind zu einem wichtigen Trend in der Marketingpraxis geworden. Empfehlungen zur Marketingrealisierung scheinen bislang aber eher von einzelnen „Best Practice“-Beispielen meist amerikanischer

Handlungsempfehlungen

- Um Kunden ein positives Erlebnis zu bieten, empfiehlt es sich für Unternehmen, die Gestaltung von Kundenerlebnissen konsequent an deren Ansprüchen und Wertvorstellungen auszurichten.
- Die im Serviceprozess eingesetzten Stimuli sollten sowohl einen funktionalen Nutzen bringen als auch den Kunden emotional ansprechen.
- Sämtliche Stimuli sollten sich dabei entlang den strategisch definierten Markenwerten eines Unternehmens orientieren.
- Relevant ist aus Unternehmenssicht bei der Betrachtung des Kundenerlebnisses nicht nur der einzelne Kundenkontakt, sondern die Einbeziehung der gesamten Customer Service Journey.

Unternehmen abgeleitet zu werden als von Erkenntnissen, die in angewandten Forschungsstudien gewonnen wurden. Somit blieben bislang wichtige Fragestellungen unbeantwortet. Dieser Beitrag trägt mit seiner Klärung der Rolle von Emotionen in Dienstleistungserlebnissen und mit der Thematisierung von Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen zur aktuellen Forschungsdiskussion bei. Die Erkenntnisse schließen eine Forschungslücke, indem sie die theoretisch fundierte Bedeutung von Emotionen für Dienstleistungserlebnisse empirisch bestätigen und konkretisieren. Gleichzeitig konnten mit der SILT-Methode, der Konsistenzprüfung zwischen Markenwerten und Kundenwerten auf strategischer Ebene sowie der Analyse der Stimuli-Reaktionswirkungen zwischen Dienstleister und Kunden auf operativer Ebene auch erste Realisierungsempfehlungen für Dienstleister gegeben werden.

Damit bieten die Erkenntnisse einen wichtigen Orientierungsrahmen für strategische Entscheidungen in der Praxis. Zudem wurden mit dieser Forschungsarbeit die Grundsteine für weiterführende Studien gelegt, welche die Ergebnisse auf Basis eines quantitativen Vorgehens bestätigen sollten. Dabei empfiehlt sich besonders die Anwendung des „hard ladderings“ als quantitative Variante der hier verwendeten qualitativen Laddering-Technik (siehe auch Phillips/Reynolds 2009).

Literatur

Berry, L. L./Carbone, L. P./Haeckel, S. H. (2002): Managing the total customer experience, in: MIT Sloan Management Review, 43, 3, 85-89.

Edvardsson, B./Enquist, B./Johnston, R. (2007): Cocreating Customer Value through Hyperreality in the Prepurchase Service Experience, in: Journal of Service Research, 9 (November), pp. 149-161.

Gupta, S./Vajic, M. (1999): The Contextual and Dialectical Nature of Experiences, in: Fitzsimmons, J./Fitzsimmons, M. (Hrsg.): New Service Development. Thousand Oaks, CA, pp. 33-51.

Homburg, C./Koschate, N./Hoyer, W. (2006): The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective, in: Journal of Marketing, 70 (July), pp. 21-31.

Jägel, T./Keeling, K./Reppel, A./Gruber, T. (2012): Individual values and motivational complexities in ethical clothing consumption: A means-end approach, in: Journal of Marketing Management, 28, 3-4, pp. 373-396.

Jung, Y./Kang, H. (2010): User goals in social virtual worlds: A means-end chain approach, in: Computers in Human Behavior, 6, 2, pp. 218-225.

Jüttner, U./Schaffner, D./Windler, K./Maklan, S. (2013): Customer Service Experiences: Developing and Applying a Sequential Incident Laddering Technique, in: European Journal of Marketing, 47, 5/6, pp. 738-768.

Koenig-Lewis, N./Palmer, A. (2008): Experiential values over time – a comparison of measures of satisfaction and emotion, in: Journal of Marketing Management, 24, 1/2, pp. 69-85.

Kolbe, R./Burnett, M. (1991): Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity, in: Journal of Consumer Research, 18 (September), pp. 243-250.

Kroeber-Riel, W. (1986): Erlebnisbetontes Marketing, in: Belz, C. (Hrsg.): Realisierung des Marketing, 2, St. Gallen.

Lemke, F./Clark, M./Wilson, H. (2010): Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 39, 6, pp. 846-869.

Liljander, V./Strandvik, T. (1997): Emotions in service satisfaction, in: International Journal of Service Industry Management, 8, 2, pp. 148-169.

Lindstrom, M. (2011): You Love Your iPhone. Literally, in: The New York Times, 1 October, pp. 21.

Mascarenhas, O. A./Kesavan, R./Bernacchi, M. (2006): Lasting customer loyalty: a total customer experience approach, in: Journal of Consumer Marketing, 23, 7, pp. 397-405.

Meffert, H./Burmans, C./Koers M. (2002): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden.

Palmer, A. (2010): Customer experience management: a critical review of an emerging idea, in: Journal of Services Marketing, 24, 3, pp. 196-208.

Phillips, J./Reynolds, T. (2009): A hard look at hard laddering, in: Qualitative Market Research, 12, 1, pp. 83-99.

Rawson, A./Duncan, C./Jones, C. (2013): The truth about customer experience, in: Harvard Business Review, September, pp. 90-98.

Reynolds, T./Gutman, J. (1988): Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation, in: Journal of Advertising Research, 28, 1, pp. 1-31.

Rokeach, M. (1973): The Nature of Human Value, New York.

Stauss, B./Weinlich, B. (1997): Process-Oriented Measurement of Service Quality. Applying the Sequential Incident Technique, in: European Journal of Marketing, 31, 1, pp. 33-55.

Verhoef, P. C./Lemon, K. N./Parasuraman, A./Roggeveen, A./Tsiros, M./Schlesinger, L. A. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: Journal of Retailing, 85, 1, pp. 31-41.

Worthmann, M. (2013): 40 Jahre Lonely Planet – Wir sind nie mehr allein, in: Die Zeit, 24.01.2013, Nr. 5.

Zomerdijk, L./Voss, C. (2010): Service Design for Experience-Centric Services, in: Journal of Service Research, 13, 1, pp. 67-82.

Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Marketing“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 18 Beiträge im Fachgebiet Marketing

Stand: Oktober 2013

Medium

Buchbeiträge (18)

Sprache

Deutsch (18)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Mayer-Vorfelder, M.: Konzeptualisierung der Entstehung von Kundenerfahrung, in: Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess, Wiesbaden 2012, www.springerprofessional.de/2358060

Bittner G./ Schwarz, E.: Wie Kaufentscheidungen fallen: Der Weg eines Wortes durch den Kopf von Kunden, in: Emotion Selling, S. 25-71, Wiesbaden 2010, www.springerprofessional.de/1835700



Praxiserprobte Regeln für erfolgreiche B-to-B-Geschäfte

Peter Masciadri, Dirk Zupancic

**Marken- und
Kommunikationsmanagement
im B-to-B-Geschäft**

**Clever positionieren, erfolgreich
kommunizieren**

2. Aufl. 2013.XVII, 286 S., 200 Abb. in Farbe.

€ (D) 59,99 | € (A) 61,67 | * sFr 75,00

ISBN 978-3-658-01353-0

Peter Masciadri und Dirk Zupancic veranschaulichen praxisnah, welche Regeln Unternehmen im B-to-B-Geschäft befolgen sollten, um sich richtig zu positionieren, wirkungsvoll zu kommunizieren und nachhaltig Marken zu entwickeln. Jede dieser Regeln wird im Rahmen eines eigenen Kapitels vorgestellt und mit passenden Fallbeispielen aus der B-to-B-Welt illustriert. Auch Praktiker aus B-to-B-Unternehmungen verschiedener Branchen kommen zu Wort. Mithilfe der „Praktiker-Box“ am Ende jedes Kapitels gelingt es dem Leser, die entsprechende Regel sofort umzusetzen.

Neu in der 2. Auflage

In der 2. Auflage wurden alle Kapitel überarbeitet und um aktuelle Entwicklungen erweitert. „Die Marke als Leitmotiv für das Verhalten der Mitarbeitenden“ sowie „Social Media im B2B systematisch nutzen“ kommen als weitere Kapitel hinzu. Neue Praxisbeispiele bringen eine zusätzliche Vertiefung der Thematik.

Der Inhalt

- Rahmenbedingungen für die B-to-B-Kommunikation
- Die Rolle der Marke und der Kommunikation im B-to-B-Umfeld
Besonderheiten und Herausforderungen für die Kommunikation
- Grundregeln und Sozialtechnikregeln
- Unternehmensbeziehungsregeln

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Bestellen Sie jetzt: springer-gabler.de