

Schriftenreihe bruhnpartner

Manfred Bruhn/Karsten Hadwich/Maxim Saleschus

Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic – Welche Beiträge leisten die Konzepte für die kundenorientierte Unternehmensführung?

Erschienen in: Michael Kleinaltenkamp et al. (Hrsg.): Marketing und Innovation in disruptiven Zeiten, 2023

Die frei verfügbaren Artikel stehen
als Download bereit ► bruhnpartner.com





Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic – Welche Beiträge leisten die Konzepte für die kundenorientierte Unternehmensführung?

Manfred Bruhn, Karsten Hadwich und Maxim Saleschus

Zusammenfassung

Eine in der Marketingwissenschaft angeregte Marketinglogik, die Customer-Dominant Logic, unterstellt, dass für eine stärkere Kundenorientierung eine Integration des Anbieters beim Kunden erforderlich ist. Damit wird die Diskussion zur kundenorientierten Unternehmensführung neu entfacht und für diesen Beitrag zum Anlass genommen, die bestehenden Entwicklungslinien der kundenorientierten Unternehmensführung zu reflektieren und insbesondere die beiden zentralen Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung differenziert zu betrachten. Auf Basis einer Literaturanalyse zu den genannten Konzepten erfolgt eine Systematisierung der Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic mit dem Ziel zu eruieren, ob mit der Customer-Dominant Logic ein divergierendes Verständnis für die kundenorientierte Unternehmensführung entsteht und demzufolge neue Perspektiven für das Management eröffnet werden.

M. Bruhn
Universität Basel, Basel, Schweiz
E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

K. Hadwich (✉) · M. Saleschus
Institut für Marketing & Management, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: karsten.hadwich@uni-hohenheim.de

M. Saleschus
E-Mail: maxim.saleschus@uni-hohenheim.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

109

M. Kleinaltenkamp et al. (Hrsg.), *Marketing und Innovation in disruptiven Zeiten*, https://doi.org/10.1007/978-3-658-38572-9_5

5.1 Einleitung

Die kundenorientierte Unternehmensführung stellt seit geraumer Zeit das zentrale Leitkonzept des Marketing dar. In der Literatur wird mit dem Begriff der Kundenorientierung typischerweise eine Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und damit verbunden die Integration des Kunden in die anbieterseitigen Prozesse der Entwicklung, Vermarktung und Erstellung von Produkten und Dienstleistungen verbunden (u. a. Niininen et al., 2007, S. 268; Lamberti, 2013, S. 596; Chavez et al., 2016, S. 6). In den letzten Jahren wird in diesem Zusammenhang vermehrt auch der Begriff der *Kunden-zentrierung* verwendet – in der Regel ohne eine explizite Einordnung und Abgrenzung zur Kundenorientierung, oft jedoch (zumindest implizit) als Steigerungsform der Kundenorientierung.

Mit der sogenannten *Customer-Dominant Logic* hat sich ein weiterer Literaturstrang entwickelt, der postuliert, dass für eine Weiterentwicklung der Kundenorientierung eine Integration des Anbieters beim Kunden erforderlich ist (Fan et al., 2020; Fang et al., 2021; Jayashankar et al., 2020; Li & Han, 2021; Nussipova et al., 2020; Sithole et al., 2021). Die Customer-Dominant Logic betont die Notwendigkeit, eine stärkere und konsequente *Kundenperspektive* einzunehmen und somit den Kunden in das Zentrum jeglicher Unternehmensaktivitäten zu stellen (Heinonen et al., 2010, S. 532; Heinonen et al., 2013, S. 104; Mickelsson, 2013, S. 534; Tynan et al., 2014, S. 1060; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 472; Cheung & To, 2016, S. 2526; Finne & Grönroos, 2017, S. 452; Heinonen, 2018, S. 149; Strandvik et al., 2019, S. 1146; Cheung & To, 2021, S. 1). Im Kern steht dabei die Überlegung, dass der Anbieter lediglich ein potenzieller Wertschöpfungspartner im Ecosystem des Kunden ist (Heinonen et al., 2013, S. 107 f.; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 472; Bruhn et al., 2022, S. 126 ff.). Die Customer-Dominant Logic unterstellt damit, dass der Geschäftserfolg des Anbieters auf dem Verständnis beruht, welche *Rolle ein Anbieter im Ecosystem des Kunden* einnimmt und wie diese Rolle durch die Schaffung von *Leistungsangeboten* gewinn- bzw. nutzenbringend erfüllt werden kann (Heinonen et al., 2010, S. 534 f.; Rihova et al., 2013, S. 555 f.; Finne & Grönroos, 2017, S. 452).

Auch *Rolf Weiber* hat sich im Rahmen seiner Forschung mit der Frage der Anbieterintegration intensiv befasst und die Diskussion maßgeblich geprägt, indem er die „Anbieterintegration als einen auf den kundenseitigen Nutzungsprozess ausgerichteten Marketingansatz entwickelt hat“ (Weiber, 2017, S. 633) und damit – ausgehend vom Ansatz der Kundenintegration – zu einem Perspektivwechsel beim Management der Anbieter-Kunden-Beziehung wesentlich beigetragen hat (Weiber & Fälsch, 2007, S. 108 ff.; Weiber & Hörstrup, 2009, S. 290 ff.; Weiber & Ferreira, 2014, S. 262 ff.).

Insgesamt zeigt sich, dass mit der Kundenzentrierung sowie der Customer-Dominant Logic neue Konzepte entstanden sind, die die Diskussion zur kundenorientierten Unternehmensführung wesentlich beeinflussen. Dies wurde für den vorliegenden Beitrag zum Anlass genommen, um zum einen die bestehenden Entwicklungslinien im Kontext der

kundenorientierten Unternehmensführung zu reflektieren und insbesondere die beiden zentralen Konzepte der *Kundenorientierung* und *Kundenzentrierung* differenziert zu betrachten. Zum anderen soll in dem Beitrag die *Customer-Dominant Logic* als neue Marketinglogik im Kontext der kundenorientierten Unternehmensführung eingeordnet werden. Die Customer-Dominant Logic wurde bislang isoliert von den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung betrachtet, sodass noch weitgehend unklar ist, ob diese lediglich – bedingt durch das Merkmal der Anbieterintegration – ein höheres Ausmaß der Kundenpriorisierung unterstellt und damit als Steigerung der Kundenorientierung bzw. Kundenzentrierung zu verstehen ist oder, ob mit der Customer-Dominant Logic ein divergierendes Verständnis für die kundenorientierte Unternehmensführung entsteht.

Um diesen bestehenden Forschungsbedarf zu adressieren, wird eine *literaturbasierte Analyse zur Kundenorientierung und Kundenzentrierung* durchgeführt. Die erzielten Erkenntnisse werden durch die Ergebnisse einer bereits durchgeführten systematischen Literaturanalyse zur Customer-Dominant Logic (Bruhn et al., 2022) angereichert. Aufgrund dessen verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, eine systematische Analyse der Literatur zur Kundenorientierung und Kundenzentrierung vorzunehmen, um eine Spezifikation und Abgrenzung der Kundenorientierung und Kundenzentrierung zu ermöglichen und auf dieser Basis eine Systematisierung der Konstrukte Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic vorzuschlagen.

Zur Beantwortung der aufgeführten Zielsetzungen ist der Beitrag wie folgt aufgebaut: Zunächst werden im Abschn. 5.2 die für diesen Beitrag relevanten Entwicklungslinien der kundenorientierten Unternehmensführung charakterisiert. In diesem Zusammenhang werden zum einen die Kundenorientierung und Kundenzentrierung und zum anderen die Goods-, Service- und Customer-Dominant Logic thematisiert. Abschn. 5.3 beschreibt den Prozess der literaturbasierten Analyse zu den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung, gibt eine deskriptive Beschreibung der berücksichtigten Literaturbasis und liefert zentrale thematische Ergebnisse. Abschn. 5.4 nimmt eine kritische Würdigung der Konzepte der Kundenorientierung sowie Kundenzentrierung vor und stellt einen inhaltlichen Bezug zu den genannten Marketinglogiken her. In diesem Zusammenhang werden neue Perspektiven für die Marketingwissenschaft diskutiert und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

5.2 Entwicklungslinien der kundenorientierten Unternehmensführung

Die Entwicklung der kundenorientierten Unternehmensführung hat ihren Ausgangspunkt in der Diskussion um das Verständnis des Marketing als marktorientierte Unternehmensführung, die u. a. als eine Reaktion auf den Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten zu sehen ist. Marketing als marktorientierte Unternehmensführung unterstellt, dass sich eine langfristige Rentabilität des Unternehmens einstellt, sofern eine Fokussierung auf

die Bedürfnisse und Anforderungen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens erfolgt (Brown et al., 2002, S. 110). Die Marktorientierung fungiert in diesem Zusammenhang als Größe, die die Umsetzung des Marketingkonzepts widerspiegelt und wird im Allgemeinen als die grundlegende Orientierung bezeichnet, die das Verhältnis eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen steuert (Farooq & Vij, 2022, S. 1276). Die Marktorientierung wird dabei überwiegend aus zwei Perspektiven konzeptualisiert – aus einer verhaltensbezogenen und einer kulturell-verhaltensbezogenen Perspektive. Im Zentrum der kulturell-verhaltensbezogenen Perspektive steht neben der Konkurrenzorientierung und interfunktionalen Koordination die *Kundenorientierung* (Conduit & Mavondo, 2001; S. 12; Farooq & Vij, 2022, S. 1276). Die Kundenorientierung ist in diesem Zusammenhang von der Marktorientierung abzugrenzen (Bruhn, 2009, S. 37). Während bei der Kundenorientierung die Fähigkeit eines Unternehmens im Vordergrund steht, die leistungsbezogenen Anforderungen aus Kundensicht kontinuierlich zu erfassen und in Unternehmensleistungen umzusetzen, erfolgt bei einer Marktorientierung eine unternehmerische Ausrichtung auf die Ansprüche der Kunden, der Konkurrenz, Absatzmittler, Mitarbeiter, Anteilseigner oder Fremdkapitalgeber. „Ausgehend von dieser Abgrenzung bedeutet *Kundenorientierung* die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, die bei der Planung und Erstellung der unternehmerischen Leistungen Berücksichtigung finden, mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“ (Bruhn, 2009, S. 37).

Das Konzept der *Kundenzentrierung* entstand aus der Diskussion der Kundenorientierung, unterstellt ein höheres Ausmaß der Kundenpriorisierung und ist damit als Verstärkung der Kundenorientierung zu interpretieren. Beide Konzepte implizieren einen starken Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden. Während die Kundenorientierung vor allem die Bedürfnisbefriedigung in den Mittelpunkt stellt, ist die Kundenzentrierung als weitreichender anzusehen, da die Kundenbedürfnisse vorrangig im Unternehmen behandelt werden und noch stärker in den Mittelpunkt aller Handlungen eines Unternehmens rücken (Habel et al., 2020, S. 28). Die Marketing- und Managementwissenschaft ist dabei durch eine Vielzahl von Konzeptualisierungen und Operationalisierungen der beiden Größen geprägt. Eine differenzierte Betrachtung der beiden Konzepte erfolgt durch eine literaturbasierte Analyse in Abschn. 5.3.

Eine weitere zentrale Entwicklungslinie der kundenorientierten Unternehmensführung umfasst die dominanten Logiken des Marketing – die unter den Begriffen *Goods-, Service- und Customer-Dominant Logic* bekannt sind. Während die Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung durch eine unternehmensweite oder funktionsbezogene Ausrichtung auf den Kunden gekennzeichnet sind und konkrete Größen in der Marketing- und Managementliteratur darstellen, beleuchten die dominanten Logiken noch stärker die Wertschöpfung sowie die darin enthaltenen Aufgaben und beteiligten Akteure, die im Zusammenhang mit einem kundenorientierten Management stehen (u. a. Heinonen et al., 2010; Vargo & Lusch, 2004). Eine dominante Logik ist dabei als kognitive Orientierung (Prahalad & Bettis, 1986, S. 491; Mele et al., 2014, S. 613) zu verstehen, die eine unterschiedliche Herangehensweise bei

Marketing- und Managementaufgaben unterstellt und zu divergierenden Implikationen für Forschung und Praxis führt (Heinonen & Strandvik, 2015, S. 473; Ojasalo & Ojasalo, 2018, S. 70). Der Wortteil *dominant* bezieht sich auf den jeweiligen Aspekt, der bei Adaptierung der entsprechenden Marketinglogik für die Gestaltung der unternehmerischen Prozesse zentral ist. Demzufolge stehen die Logiken – im Gegensatz zu den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung – stärker in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander.

Die *Goods-Dominant Logic* unterstellt dabei eine Separation zwischen der Produktion von Gütern und der kundenseitigen Nutzung dieser Produkte (Byrne et al., 2015, S. 342). Damit geht auch eine klare Rollentrennung zwischen Anbieter und Kunde einher. Der Kunde nimmt eine passive Rolle im Wertschöpfungsprozess ein und fungiert als Informant für den Anbieter, wohingegen der Anbieter im Prozess der Wertentstehung der zentrale Akteur ist (Cruz-Cárdenas et al., 2019, S. 847). Daraus folgt, dass der „Wert“ das Ergebnis einer Reihe von Aktivitäten des Anbieters und im Produkt enthalten ist (Tynan et al., 2014, S. 1059; Byrne et al., 2015, S. 342; Ojasalo & Ojasalo, 2018, S. 71; Cruz-Cárdenas et al., 2019, S. 847). Der vom Anbieter geschaffene Wert wird anschließend in den Markt distribuiert (Byrne et al., 2015, S. 342) und kundenseitig anhand von Preismechanismen bewertet (Finne & Grönroos, 2017, S. 446). Im Zentrum der *Goods-Dominant Logic* steht deshalb das Konzept *Value-in-Exchange* (Heinonen et al., 2013, S. 110). Mit dem transaktionalen Tausch „Güter“ gegen „Geld“ findet ein Übertrag des geschaffenen Werts vom Anbieter auf den Kunden statt (Ojasalo & Ojasalo, 2018, S. 71). Gleichzeitig endet damit die Verantwortlichkeit des Anbieters für den Wertschöpfungsprozess.

Als *Kritikpunkte* an der *Goods-Dominant Logic* werden u. a. angeführt, dass Servicekomponenten eines Leistungsangebotes bei dieser Logik eine untergeordnete Rolle spielen bzw. nur das Produkt als Wertgegenstand im Fokus steht (Tynan et al., 2014, S. 1059 f.). Eine Ausweitung auf Services würde nicht den Umfang einer Dienstleistung abbilden und diese auf den Charakter einer produktbegleitenden Dienstleistung reduzieren (Cheung & To, 2015, S. 180; Hansen, 2017, S. 3). Diese Diskussion führte zur Überlegung, dass alle Unternehmen im Kern Dienstleistungsunternehmen und nicht Produktanbieter sind (Hansen, 2017, S. 3). Aus diesem Gedanken entwickelte sich die *Service-Dominant Logic* (Vargo & Lusch, 2004, 2008).

Gemäß der *Service-Dominant Logic* wird Wert nicht durch den Kauf eines Produktes geschaffen, sondern resultiert aus der abgeleiteten Konsumerfahrung (Rihova et al., 2013, S. 554). Der Wert ist deshalb nicht mehr eine inhärente Eigenschaft eines Leistungsangebotes, sondern erfordert die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde. In diesem Zusammenhang wird in der *Service-Dominant Logic* von *Value Co-Creation* gesprochen. So ist die Wertschöpfung immer ein gemeinsamer, wechselseitiger Prozess zwischen Anbieter und Kunde (u. a. Heinonen et al., 2010; Rihova et al., 2013, S. 554; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 474; Cheung & To, 2016, S. 2526; Ojasalo & Ojasalo, 2018, S. 73). Durch die Bereitstellung seiner Ressourcen kann der Kunde Einfluss auf den Leistungserstellungsprozess des Anbieters nehmen (Rihova et al., 2013, S. 554).

Diese Einflussnahme ist erforderlich, da durch den Kunden der subjektiv wahrgenommene Wert im Prozess des Gebrauchs entsteht bzw. in der Nutzungsphase des Leistungsangebots umgesetzt wird (Cruz-Cárdenas et al., 2019, S. 846). Diese Logik hat breite Akzeptanz und Anwendung in der Forschung gefunden (Pohlmann & Kaartemo, 2017; Vural, 2017).

Zentraler Kritikpunkt ist jedoch, dass die Service-Dominant Logic aufgrund der Beschränkung des Wertentstehungsprozesses auf den interaktiven Austausch zwischen Anbieter und Kunde nicht vollständig über den *Wertentstehungsprozess eines Kunden* aufklärt (Heinonen et al., 2010, S. 533; Heinonen et al., 2013, S. 105; Medberg & Heinonen, 2014, S. 591; Tynan et al., 2014, S. 1060; Ojasalo & Ojasalo, 2018, S. 74). Es wird argumentiert, dass sowohl Goods-Dominant Logic als auch Service-Dominant Logic eine Anbieterperspektive einnehmen, wohingegen die Customer-Dominant Logic eine Kundenperspektive einnimmt und eine eigenständige Denkweise begründet (Heinonen et al., 2010, S. 532; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 474; Cheung & To, 2016, S. 2526; Malone et al., 2018, S. 844 f.).

Gemäß der *Customer-Dominant Logic* entsteht der Wert eines Leistungsangebots nicht ausschließlich innerhalb des interaktiven Servicekontextes, sondern wird wesentlich durch die aktive kundenseitige Integration des Leistungsangebotes im Kunden-Ecosystem geformt (Heinonen et al., 2013, S. 105; Mickelsson, 2013, S. 535). Damit lenkt die Customer-Dominant Logic den Fokus auf die Lebenswelt des Kunden, das als System von Akteuren und Elementen zu begreifen ist, die mit dem Kunden in Verbindung stehen und für ein bestimmtes Leistungsangebot relevant sind. Dazu gehören Anbieter, andere (potenzielle) Kunden, andere Akteure (wie Gemeinschaften) sowie physische und virtuelle Strukturen im Zusammenhang mit dem Leistungsangebot (Heinonen et al., 2013, S. 107 f.; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 479). Demzufolge ist im Kontext der Customer-Dominant Logic nicht die vordergründige Kenntnis über Kundenbedürfnisse, -wünsche und -erwartungen an spezifische Leistungsangebote essenziell, sondern zu verstehen, wie Kunden ihr Leben gestalten und Leistungsangebote auf Basis ihrer individuellen Logik nutzen – bzw. wie Unternehmen ihre geschäftlichen Prozesse ausrichten und die Leistungsangebote auf Basis ihrer unternehmerischen Logik nutzen (Heinonen et al., 2010, S. 535; Rihova et al., 2013, S. 555 f.; Finne & Grönroos, 2017, S. 452). Aus der Berücksichtigung der Lebenswelt des Kunden folgt, dass der Kunde für den Anbieter die treibende Kraft für die Realisierung von Geschäftspotenzialen ist und der Anbieter danach strebt durch die Schaffung von Leistungsangeboten im Leben des Kunden präsent zu sein bzw. sich zu integrieren.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass das Denken in einer Customer-Dominant Logic zu weitreichenden Implikationen für die *Rolle des Kunden*, die *Rolle des Anbieters* sowie der *Wertschöpfung* und des daraus resultierenden *Ergebnisbeitrags* führt. Während in einer Goods-Dominant Logic der Kunde als Käufer auftritt, dessen Gestaltungsspielraum in der Service-Dominant Logic durch eine Kundenintegration ausgedehnt wird, fungiert der Kunde in der Customer-Dominant Logic als Initiator für die anbieter- und kundenseitigen Wertschöpfungsprozesse. Damit einher geht, dass der Anbieter nicht

mehr die Rolle des autonomen Wertschöpfers (Goods-Dominant Logic) bzw. Orchestrator der Wertschöpfung (Service-Dominant Logic) innehat, sondern – wie eingangs dargestellt – ein Wertschöpfungspartner im Ecosystem des Kunden darstellt. Aus dieser Überlegung wird deutlich, dass die Wertschöpfung nicht mehr durch autonome Prozesse des Anbieters bzw. durch anbieterseitig koordinierte gemeinsame Prozesse des Anbieters und des Kunden, sondern wesentlich durch autonome (mentale) Prozesse des Kunden erfolgt. Demzufolge werden das Ergebnis und der Nutzen eines Leistungsangebotes vor, während und nach der Anbieter-Kunden-Interaktion im Zusammenhang mit diesem mit Anbieter und anderen Akteuren im Ecosystem des Kunden durch diesen erlebt und definiert. Damit ist der Ergebnisbeitrag kein durch den Anbieter definierter Austauschwert (Goods-Dominant Logic) und wird nicht ausschließlich durch die gemeinsamen Interaktionsprozesse festgelegt (Service-Dominant Logic).

Somit liegt eine eindeutige Abgrenzung der Customer-Dominant Logic gegenüber den anderen dominanten Marketinglogiken vor. Zur Evaluierung des Verhältnisses der Customer-Dominant Logic zu den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung wird im Folgenden eine differenzierte Aufbereitung der Konzepte vorgenommen.

5.3 Literaturbasierte Analyse der Kundenorientierung und Kundenzentrierung

Zur Strukturierung und Analyse des Literaturstandes zu den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung wurde eine systematische Stichwortsuche durchgeführt. Es wurde dafür ein fünfstufiger Prozess genutzt, der sich an bestehenden Arbeiten in der Literatur orientiert (Wong et al., 2012, S. 420; Wang & Chugh, 2014, S. 26; Nolan & Garavan, 2016, S. 88; Vural, 2017, S. 1110; Zhang & Banerji, 2017, S. 218; Danese et al., 2018, S. 582). Der *Forschungsprozess* ist dabei wie folgt aufgebaut: Basierend auf den formulierten Zielsetzungen erfolgt die Entwicklung des Studiendesigns. Dieser Schritt beinhaltet u. a. die Spezifikation von Suchsträngen. Darauf aufbauend wird die Datenerhebung und Evaluation der Beiträge anhand verschiedener Inklusions- und Exklusionskriterien dargestellt. Im Anschluss erfolgen die deskriptive und thematische Analyse der Beiträge sowie die zielgruppengerechte Aufbereitung der erzielten Erkenntnisse.

5.3.1 Zielsetzung

Bezugnehmend auf die eingangs formulierten Zielsetzungen des Beitrags ergeben sich folgende spezifische Forschungsfragen für die Literaturanalyse:

A. Wie werden die Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung in der Marketing- und Managementliteratur definiert bzw. konzeptualisiert?

Angesichts der vorgesehen Spezifikation und Differenzierung der beiden Konzepte ist die Identifikation von Merkmalen bzw. Charakteristika von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang werden zunächst auch das Abstraktionsniveau (z. B. Kundenorientierung als ganzheitliche Ausrichtung), die eingenommene Perspektive (Anbieter- vs. Kundenperspektive) sowie der Grad der Konkretisierung (konzeptualisiert vs. operationalisiert) der Konzeptdefinitionen im Rahmen der deskriptiven Analyse betrachtet.

B. Werden die dominanten Logiken des Marketing mit den beiden Konzepten der Kundenorientierung bzw. Kundenzentrierung assoziiert bzw. können die beiden Konzepte mit den Logiken assoziiert werden?

Für die angestrebte Systematisierung aus Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer- Dominant Logic ist die thematische Zuordnung der Konzepte zu den dominanten Logiken des Marketing erforderlich. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Diskussion zur Kundenorientierung durch das Zusammenführen der Entwicklungslinien zu vereinfachen bzw. neu zu strukturieren. Eine genauere Erläuterung des „Matching“-Prozesses erfolgt im abschließenden Abschn. 5.4.

5.3.2 Studiendesign und Datenerhebung

Die begründete Auswahl der Suchmaschinen, Spezifikation der Suchstränge und des dokumentspezifischen Suchbereichs sowie der verwendeten Operatoren sind bei Durchführung einer Stichwortsuche im Vorfeld der Datenerhebung vorzunehmen (Wong et al., 2012, S. 420 f.; Wang & Chugh, 2014, S. 25 f.; Nolan & Garavan, 2016, S. 86 f.; Vural, 2017, S. 1110; Zhang & Banerji, 2017, S. 218; Danese et al., 2018, S. 582). Zur Gewährleistung einer möglichst umfassenden Identifikation relevanter Beiträge wurde die Suchmaschine *Scopus* genutzt. Die Eignung dieser Suchmaschine ist auf eine hohe Anzahl gelisteter Journals im Fachbereich Marketing und Management sowie der Möglichkeit zur exakten Spezifikation von Suchsträngen zurückzuführen. Dies wurde bereits nachgewiesen (Bruhn et al., 2022, S. 111 f.).

In Anbetracht der genannten Forschungsfragen adressieren die nachfolgend formulierten *Suchstränge* die Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung und beinhalten keine weiteren Einschränkungen. Durch Brainstorming wurden dafür zunächst mögliche Wortkombinationen zusammengetragen, die zur Identifikation von relevanten Beiträgen führen. Um sämtliche vorgeschlagenen Suchstränge berücksichtigen zu können, wurden Vereinfachungen für die Suchstränge getroffen.

Insgesamt gibt es vielfältige Suchstränge und damit verbunden eine Vielfalt von Wortkombinationen im *Kontext der Kundenorientierung*. Diese stehen in einer logischen Abfolge vor oder nach den Wortkombinationen Customer Oriented/Orientated,

Consumer Oriented/Orientated, Customer Orientation und Consumer Orientation. Die Schreibweisen Oriented und Orientated werden von Scopus nicht als Synonyme erkannt und wurden deshalb separat betrachtet. Bei formulierten Suchsträngen, wie beispielsweise „Customer Oriented Approach“ oder „Customer Oriented Business“, stehen die Wörter „Approach“ und „Business“ in einer logischen Abfolge nach der Wortkombination „Customer Oriented“ bzw. „Customer Orientated“. Enthält ein Beitrag z. B. die Wortkombination „Customer Oriented Business“, so wird dieser bei Verwendung des Suchstrangs „Customer Oriented“ ebenfalls identifiziert. Eine analoge Betrachtung ergibt sich für die Suchstränge „Consumer Oriented“ bzw. „Consumer Orientated“. Weitere bekannte Wortkombinationen wie z. B. „Customer/Consumer Orientation of Frontline Employees“ oder „Customer/Consumer Orientation in Marketing“ werden durch eine analoge, reduzierte Verwendung der Suchstränge „Customer Orientation“ bzw. „Consumer Orientation“ berücksichtigt. Auch bekannte Wortkombinationen wie „Internal Customer Orientation“ oder „Organizational Customer Orientation“ werden durch die formulierten Suchstränge erfasst.

Im *Kontext der Kundenzentrierung* wurde ein analoges Vorgehen gewählt. Auch hier wurden durch ein Brainstorming zunächst unterschiedliche Wortkombinationen identifiziert, die jedoch auf folgende zentrale Suchstränge reduziert wurden: Customer Centric, Consumer Centric, Customer Centricity, Consumer Centricity, Customer Centered/Centred und Consumer Centered/Centred. Die Wörter Centered und Centred wurde als alternative Schreibweise durch die Suchmaschine Scopus berücksichtigt.

Stoppwörter (u. a. on, of), eine Unterscheidung in Groß- und Kleinschreibung sowie das Setzen von Anführungszeichen werden in Scopus nicht berücksichtigt und wurden deshalb auch nicht bei den formulierten Suchsträngen zur Kundenorientierung bzw. Kundenzentrierung aufgenommen. Weiterhin wurden ausschließlich englische Suchterme genutzt, da im Anschluss nur mit englischen Beiträgen gearbeitet wurde. Der Suchbereich, d. h. die dokumentspezifischen Elemente, die hinsichtlich der definierten Suchstränge durch die Suchmaschine zu analysieren sind, wurde zunächst auf den Titel, das Abstract und die beitragspezifischen Keywords beschränkt. Diese Einschränkung des Suchbereichs ist im Kontext der Keywordsuche zweckmäßig und weit verbreitet (Nolan & Garavan, 2016, S. 88; Zhang & Banerji, 2017, S. 218; Danese et al., 2018, S. 582). Aufgrund dessen, dass eine differenzierte Analyse der Konzeptualisierungen der Kundenorientierung und Kundenzentrierung Gegenstand der Untersuchung ist, wird eine hinreichende Schwerpunktlegung des jeweiligen Beitrags auf die genannten Konzepte vorausgesetzt. Davon ist auszugehen, sofern die Beiträge die definierten Suchstränge in den genannten Bereichen aufweisen.

In einem weiteren Schritt wurde festgelegt, welche Zeichen bzw. *Boolean-Operatoren* zur Abbildung der oben genannten Suchstränge benötigt werden (Wang & Chugh, 2014, S. 28; Nolan & Garavan, 2016, S. 88 f.). Durch das Setzen von Anführungszeichen wurde sichergestellt, dass keine Beiträge identifiziert werden, bei denen beispielsweise die Wörter „Customer“ und „Orientation“ enthalten sind, diese jedoch nicht als spezifische, zusammenhängende Wortfolge beinhalten und somit keinen

Bezug zur Kundenorientierung haben. Um zu verhindern, dass fälschlicherweise Beiträge ausgeschlossen werden, die z. B. nicht im Titel die Wortkombination „Customer Orientation“ führen, jedoch im Abstract die Kundenorientierung behandeln, wurde der *OR-Operator* zwischen den verschiedenen Suchbereichen innerhalb eines Beitrags genutzt. Analog wurde der OR-Operator zwischen den verschiedenen Suchsträngen verwendet, um sicherzustellen, dass ein Beitrag nur mindestens einen der definierten Suchstränge zu enthalten hat.

Basierend auf den Spezifikationen des Studiendesigns erfolgte die Datenerhebung durch die Verwendung der Suchmaschine Scopus im Februar und März 2022. Bei der Evaluierung der Datenbankergebnisse wurden folgende Selektionskriterien genutzt: Die Suche erfolgte im Fachbereich Management. Es wurden dabei nur englischsprachige Journalbeiträge in der Zeitspanne zwischen 2000 und 2022 berücksichtigt. Bei Anwendung dieser Kriterien wurden insgesamt 2.244 Beiträge im Kontext der Kundenorientierung und 787 Beiträge im Kontext der Kundenzentrierung identifiziert. Aufgrund der großen Anzahl der Beiträge wurde der Suchbereich weiter auf den Titel des Dokuments eingeschränkt. Bei Reduktion des Suchbereichs auf den Titel und Beibehaltung der anderen genannten Inklusions- bzw. Exklusionskriterien wurden 510 Beiträge zur Kundenorientierung und 157 Beiträge zur Kundenzentrierung identifiziert. Tab. 5.1 gibt einen Überblick über die verwendeten Suchstränge, Inklusions- bzw. Exklusionskriterien und Anzahl der identifizierten Beiträge.

In Vorbereitung auf die sich anschließende deskriptive Analyse wurden die Beiträge entsprechend der Anzahl der Zitationen sortiert – beginnend mit dem Beitrag mit den meisten Zitationen. Basierend darauf wurde mit den jeweils 30 am häufigsten

Tab. 5.1 Suchstränge, Suchbereiche, Inklusionskriterien für die Literaturanalyse zur Kundenorientierung und Kundenzentrierung

Suchstränge	Suchbereich	Beiträge
„customer oriented“ OR „consumer oriented“ OR „customer orientated“ OR „consumer orientated“ OR „customer orientation“ OR „consumer orientation“	Titel Abstract Keywords	2.244
„customer oriented“ OR „consumer oriented“ OR „customer orientated“ OR „consumer orientated“ OR „customer orientation“ OR „consumer orientation“	Titel	510
„customer centric“ OR „consumer centric“ OR „customer centered“ OR „consumer centered“ OR „customer centrlicity“ OR „consumer centrlicity“	Titel Abstract Keywords	787
„customer centric“ OR „consumer centric“ OR „customer centered“ OR „consumer centered“ OR „customer centrlicity“ OR „consumer centrlicity“	Titel	157

Inklusions- bzw. Exklusionskriterien: Berücksichtigung von englischsprachigen Beiträgen aus dem Fachbereich Management im Zeitraum von 2000 bis 2022

zitierten Beiträgen gearbeitet. Eine hohe Anzahl an Zitationen eines Beitrags lässt auf eine hohe Relevanz und Akzeptanz des Beitrags schließen. Sofern bei einem Beitrag kein Volltext verfügbar war oder ein Beitrag keine konkrete Definition bzw. Konzeptualisierung der Kundenorientierung bzw. Kundenzentrierung enthielt, wurde dieser Beitrag nicht berücksichtigt. Vereinzelt wurden dann Beiträge genutzt, die weniger häufig zitiert wurden, jedoch vor dem Hintergrund der Forschungsfragen einen hohen inhaltlichen Mehrwert aufweisen. Insgesamt wurden 60 Beiträge für die Analyse der Konzepte Kundenorientierung und Kundenzentrierung verwendet. Abschließend gilt es darauf hinzuweisen, dass ein systematisches Vorgehen bei der Literaturidentifikation gewählt wurde, es jedoch nicht das Ziel des vorliegenden Beitrags ist, den gesamten Forschungsstand zur Kundenorientierung und zur Kundenzentrierung abzubilden, sondern vielmehr – basierend auf den relevantesten Beiträgen – ein konzeptionelles Verständnis für diese Konstrukte zu erhalten, um eine Spezifikation der Konzepte und Abgrenzung gegenüber der Customer-Dominant Logic vornehmen zu können.

5.3.3 Deskriptive Analyse

Für die Analyse der beiden Konzepte Kundenorientierung und Kundenzentrierung wurde der Betrachtungszeitraum auf die Spanne zwischen 2000 und 2022 eingeschränkt. Im Rahmen der deskriptiven Analyse zeigt Abb. 5.1 die Verteilung der Artikel über die einzelnen Jahre. Mehr als 50 % der berücksichtigten Beiträge zur Kundenorientierung und Kundenzentrierung wurden zwischen den Jahren 2000 und 2008 veröffentlicht. Dies ist zum einen auf die Auswahl der Beiträge auf Basis ihrer Zitationen zurückzuführen. So können ältere Beiträge tendenziell mehr Zitationen über die Zeit kumulieren. Es wurden z. B. im Kontext der Kundenorientierung die Beiträge von Brown et al. (2002), Donovan et al. (2004) und Hartline et al. (2000) mit 609, 467 und 460 Zitationen gemäß Scopus am häufigsten zitiert. Demgegenüber steht jedoch z. B. der Beitrag von Sheth et al. (2011), der mit 512 Zitationen der am häufigsten zitierte Beitrag zur Kundenzentrierung ist. Demzufolge ist die hier dargestellte intensivere wissenschaftliche Diskussion in den Jahren 2000 bis 2008 zur Kundenorientierung und Kundenzentrierung nicht ausschließlich auf das gewählte Auswahlverfahren der Beiträge zurückzuführen, sondern ist auch ein Indiz dafür, dass im Kontext der kundenorientierten Unternehmensführung weniger die Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung, sondern u. a. die Customer-Dominant Logic Gegenstand der aktuellen, wissenschaftlichen Diskussion ist. Die meisten der berücksichtigten Beiträge zur Kundenorientierung wurden im Jahr 2001 (vier Beiträge) veröffentlicht und die meisten Beiträge zur Kundenzentrierung in den Jahren 2008 und 2013 (jeweils vier Beiträge) publiziert. Des Weiteren wird im gewählten Betrachtungszeitraum ersichtlich, dass zwischen 2000 und 2013 eine parallele Betrachtung der Konzepte in der Literatur erfolgte. Dies spiegelt sich auch in der teilweise synonymen Verwendung der Begrifflichkeiten wider (Gummesson, 2008b; Kandampully, 2006; Sheth et al., 2000).

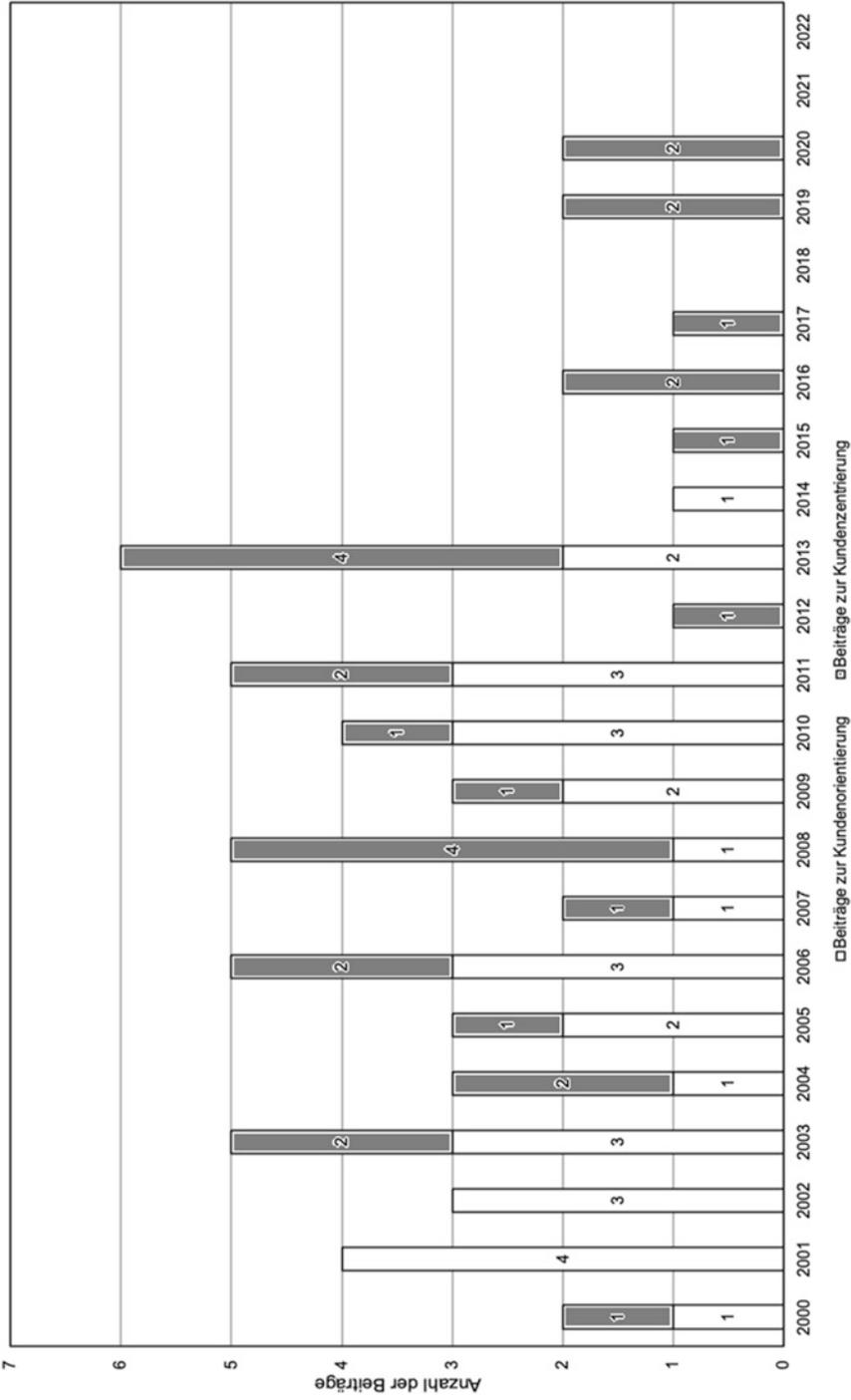


Abb. 5.1 Analyse der Beiträge hinsichtlich des Erscheinungsjahres

Die berücksichtigten *Beiträge zur Kundenorientierung* wurden in der Zeitspanne zwischen 2000 und 2014 veröffentlicht. Dabei wurden mehr als 50 % der Beiträge zwischen 2000 und 2006 publiziert. Während mehr als 50 % der berücksichtigten *Beiträge zur Kundenzentrierung* zwischen 2010 und 2020 veröffentlicht wurden. Insgesamt erstrecken sich somit die berücksichtigten Beiträge zur Kundenzentrierung über eine – im Vergleich zur Kundenorientierung – größere Zeitspanne von 2000 bis 2020. Die tendenziell eher abflachende Betrachtung der Kundenorientierung und stärkere Betrachtung der Kundenzentrierung ab den 2010er-Jahren lässt sich darauf zurückführen, dass die Kundenzentrierung aus der Diskussion der Kundenorientierung folgte bzw. die höhere Priorisierung des Kunden (Habel et al., 2020, S. 28) durch eine kundenzentrierte Unternehmensausrichtung den aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen besser gerecht wird.

Die identifizierten 60 Beiträge zu den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung verteilen sich auf 36 verschiedene Journals. Die vier prominentesten *Journals*, gemessen an der Anzahl der publizierten und in dieser Literaturanalyse berücksichtigten Beiträge zu den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung, sind das Journal of the Academy of Marketing Science (acht Beiträge), das Journal of Marketing (vier Beiträge), das Journal of Business Research (vier Beiträge), das Journal of Services Marketing (vier Beiträge) sowie das Journal of Marketing Research (drei Beiträge). Rund 38 % der berücksichtigten Beiträge sind auf die genannten fünf Journals zurückzuführen. Die folgenden sechs Journals sind mit jeweils zwei Beiträgen präsent: Business Process Management Journal, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Quality & Reliability Management, Journal of Personal Selling & Sales Management, Journal of Retailing, and Journal of Service Research. Die übrigen 25 Journals, wie z. B. das International Journal of Research in Marketing, Marketing Science oder Organizational Research Methods sind mit jeweils einem Beitrag in die Literaturanalyse eingegangen. Eine vollständige Darstellung ist Tab. 5.2 zu entnehmen.

Ein differenzierterer Blick auf die Konzepte offenbart, dass die berücksichtigten Beiträge zum Konzept der Kundenorientierung aus 15 verschiedenen Fachzeitschriften entstammen und die Beiträge zum Konzept der Kundenzentrierung aus 26 verschiedenen Journals. Damit ergibt sich eine größere journal-bezogene Streuung im Kontext der Kundenzentrierung. Eine mögliche Ursache ist, dass im Kontext der Kundenzentrierung häufiger spezifische Unternehmensfunktionen bzw. Aktivitäten oder Prozesse eines Unternehmens betrachtet werden (u. a. Aguinis et al., 2010; Albert et al., 2004; Kuei & Madu, 2003; Wagner & Majchrzak, 2006), die zu einer größeren thematischen und damit journal-bezogenen Vielfalt führen. Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass weniger häufig eine Konzeptualisierung der Kundenzentrierung als ganzheitliche unternehmerische Leitidee erfolgt. Eine differenzierte Betrachtung dessen erfolgt an späterer Stelle in diesem Abschnitt.

Zusammenfassend zeigt Tab. 5.2 neben den berücksichtigten Journals auch eine *Kategorisierung der berücksichtigten Fachzeitschriften*, in Anlehnung an das Ranking des

Tab. 5.2 Analyse der Beiträge hinsichtlich verschiedener Kategorien

Journal (Beiträge)	Kundenorientierung	Kundenzentrierung
Marketing (23)		
Journal of the Academy of Marketing Science	Bettencourt und Brown (2003); Stock und Hoyer (2005); Martin und Bush (2006); Blocker et al. (2011)	Sheth et al. (2000); Gummesson (2008a); Sheth et al. (2011); Crecelius et al. (2019)
Journal of Marketing	Hartline et al. (2000); Donavan et al. (2004); Homburg et al. (2011); Korschun et al. (2014)	
Journal of Marketing Research	Brown et al. (2002); Rindfleisch und Moorman (2003); Franke und Park (2006)	
European Journal of Marketing		Bruhn und Schnebelen (2017)
Industrial Marketing Management		Frankenberger et al. (2013)
International Journal of Research in Marketing	Liu et al. (2002)	
Journal of Consumer Marketing		Ross (2009)
Journal of Strategic Marketing		Lamberti (2013)
Management Research Review		Rashid et al. (2013)
Marketing Science		Lee et al. (2015)
Qualitative Market Research: An International Journal		Niininen et al. (2007)
Management (12)		
Journal of Business Research	Conduit und Mavondo (2001); Jones et al. (2003); Poddar et al. (2009); Rapp et al. (2010)	
Journal of Personal Selling & Sales Management	Thomas et al. (2001)	Habel et al. (2020)
Business Horizons		Cross und Dixit (2005)
Business Strategy and the Environment		Chavez et al. (2016)
European Business Review		Gummesson (2008b)
Harvard Business Review		Bettencourt und Ulwick (2008)
International Journal of Productivity and Performance Management		Bolton (2004)
Journal of Management Studies	Peccei und Rosenthal (2001)	

(Fortsetzung)

Tab. 5.2 (Fortsetzung)

Journal (Beiträge)	Kundenorientierung	Kundenzentrierung
Services (8)		
Journal of Services Marketing	Alam und Perry (2002); Lee et al. (2006); Macintosh (2007)	Kim et al. (2012)
Journal of Retailing	Bettencourt et al. (2005); Babakus et al. (2009)	
Journal of Service Research	Brady und Cronin (2001)	Tax et al. (2013)
Sonstiges (8)		
International Journal of Hospitality Management	Grissemann et al. (2013); Lee et al. (2013)	
International Journal of Quality & Reliability Management	Pinho (2008)	Kuei und Madu (2003)
International Journal of Bank Marketing		Komulainen und Saraniemi (2019)
International Journal of Contemporary Hospitality Management		Kandampully (2006)
Journal of Medical Marketing		Burmann et al. (2011)
Tourism Management	Tajeddini (2010)	
Organisation/Personal (4)		
Business Process Management Journal		Stefanou et al. (2003); Frank et al. (2020)
Journal of Business and Psychology	Liaw et al. (2010)	
Organizational Research Methods		Aguinis et al. (2010)
Wirtschaftsinformatik (3)		
Decision Support Systems		Cheng und Dogan (2008)
Journal of Management Information Systems		Wagner und Majchrzak (2006)
MIS Quarterly		Albert et al. (2004)
Technologie, Innovation und Entrepreneurship (2)		
Journal of Product Innovation Management	Govindarajan et al. (2011)	
Technological Forecasting and Social Change		Bogers et al. (2016)

Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., 2022). Zeitschriften, die nicht im Ranking gelistet sind, wurden dabei auf Basis ihres thematischen Schwerpunktes den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Um Dopplungen in der Literaturübersicht zu vermeiden, wurden

Zeitschriften, die durch das Ranking mehr als einer Kategorie zugeordnet sind, auf Basis der inhaltlichen Schwerpunktsetzung des Journals und der jeweiligen Beiträge einer Kategorie zugeordnet. Die Klassifikation zeigt, dass 23 der 60 Beiträge in Journals erschienen sind, die der Kategorie Marketing zuzuordnen sind. Zwölf Beiträge fallen in die Kategorie Management und jeweils acht weitere Beiträge in die Kategorien Services und Sonstiges. Die Kategorie „Sonstiges“ bildet dabei die Klammer, um Journals mit einem starken Kontextbezug zu vereinen. So beinhaltet diese Kategorie Fachzeitschriften zum Thema Hospitality (u. a. Grissemann et al., 2013), Bankwesen (Komulainen & Saraniemi, 2019), Medizin (Burmam et al., 2011) und Tourismus (Tajeddini, 2010). Weitere sieben Beiträge sind den VHB-Kategorien Organisation/Personal (u. a. Liaw et al., 2010), Wirtschaftsinformatik (u. a. Cheng & Dogan, 2008) sowie Technologie, Innovation und Entrepreneurship (u. a. Bogers et al., 2016) zuzuschreiben. Die schwerpunktmäßige Betrachtung der beiden Konzepte im Kontext der Kategorien Marketing, Management und Services ist nachvollziehbar, da die beiden Konzepte der kundenorientierten Unternehmensführung auf dem Marketingkonzept gründen und das Management von Kundenbeziehungen sowie die Erbringung von Services – z. B. durch den Fokus auf ein adäquates Mitarbeiterverhalten – entscheidend verändern.

Ein Blick auf die *geografische Zugehörigkeit der Beiträge* und den daran beteiligten Autoren, offenbart – analog zur Anzahl der berücksichtigten Fachzeitschriften – eine große Vielfalt bei der berücksichtigten Literaturlbasis. Dies ermöglicht es möglichst viele unterschiedliche Konzeptionierungen der beiden Größen zu berücksichtigen. So stammen die Beiträge von 157 Autoren, die zum jeweiligen Zeitpunkt der Beitragspublikation an 116 Instituten bzw. in Firmen in 20 verschiedenen Ländern gearbeitet haben. Lance A. Bettencourt ist dabei mit drei Beiträgen präsent (Bettencourt und Brown 2003; Bettencourt et al., 2005; Bettencourt & Ulwick, 2008). Folgende fünf Autoren wurden mit jeweils zwei Beiträgen berücksichtigt: Tom J. Brown (Brown et al., 2002; Donovan et al., 2004), D. Todd Donovan (Brown et al., 2002; Donovan et al., 2004), Stephen W. Brown (Bettencourt et al., 2005; Bettencourt & Brown, 2003), Jagdish N. Sheth (Sheth et al., 2000, 2011) und Evert Gummesson (Gummesson, 2008a, b). Die weiteren Autoren haben jeweils an einem Beitrag mitgewirkt. Zwei Autoren waren gemäß den verfügbaren Angaben im jeweiligen Beitrag, zum Zeitpunkt der Publikation an mehr als einer Institution tätig (Cheng, Dubinsky). Dies wurde bei der Berechnung der folgenden Prozentwerte berücksichtigt. Insgesamt 79 % der Autoren arbeiten an Instituten bzw. Firmen in den folgenden fünf Regionen: USA (52 %), Deutschland (13 %), Südkorea (sechs Prozent), Australien (vier Prozent), Schweiz (vier Prozent). Damit ist der Anteil von Autoren an US-amerikanischen Instituten bzw. Firmen sehr hoch.

Bei einer differenzierten Betrachtung der Literatur zu den Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung, ist festzuhalten, dass im *Kontext der Kundenorientierung* der Anteil an Autoren, die in US-amerikanischen Instituten bzw. Firmen beschäftigt waren, noch größer ist (62 %). Deutschland (elf Prozent) und Südkorea (neun Prozent) folgen, wie in der Gesamtbetrachtung auf den Plätzen zwei und drei. Insgesamt

sind an den 30 Beiträgen zur Kundenorientierung 61 Institute bzw. Firmen beteiligt. Mit dem stärkeren Anteil US-amerikanischer Forschung geht einher, dass die Beiträge zur Kundenorientierung aus lediglich elf und nicht wie in der Gesamtbetrachtung aus 20 verschiedenen Ländern stammen. Die berücksichtigten *Beiträge zur Kundenzentrierung* – die auf 60 Institute bzw. Firmen zurückzuführen sind – weisen demzufolge eine höhere Vielfalt im Hinblick auf die länderspezifische Zugehörigkeit der Autoren auf. Aufgrund dessen, dass die Diskussion zur Kundenzentrierung in 20 verschiedenen Ländern geführt wird, ist der Anteil der US-amerikanischen Forschung deutlich geringer als bei den Beiträgen zur Kundenorientierung (43 %). Deutschland folgt mit 14 % an zweiter Stelle und die Schweiz mit sechs Prozent an dritter Stelle. Des Weiteren lässt sich erkennen, dass die Kundenzentrierung durch die Beteiligung von Autoren aus Instituten in Dänemark, Schweden, Finnland, Griechenland und Italien ein zunehmend europäisches Forschungsthema wird.

Neben der Betrachtung der zeitlichen Verteilung, Journalzugehörigkeit und geografischen Zuordnung, ist der Grad der Konkretisierung der Konzepte, die dabei eingenommene Perspektive und die Bezugseinheit der Konzeptualisierung bzw. Operationalisierung für diesen Beitrag von besonderem Interesse.

Zum *Grad der Konkretisierung der Konzepte* kann festgehalten werden, dass sämtliche der berücksichtigten Beiträge zur Kundenorientierung eine empirische Grundlage aufweisen. In 28 der 30 Beiträge erfolgt dabei die Verwendung von quantitativen Umfragen (u. a. Brown et al., 2002, S. 113 f.). Im Zuge von Skalenentwicklungsprozessen nutzen manche Beiträge zusätzlich zur quantitativen Umfrage auch Tiefeninterviews (Donavan et al., 2004, S. 131). Die durchgängig empirische Betrachtung des Konzeptes der Kundenorientierung ist auch darauf zurückzuführen, dass weitere konzeptionelle Arbeiten im Kontext der Kundenorientierung teilweise außerhalb des gewählten Betrachtungszeitraums liegen und älter sind. Bei zeitlicher Ausdehnung des Betrachtungszeitraums würde sich der Anteil an konzeptionellen Arbeiten erhöhen. Aufgrund dessen, dass der Beitrag das Ziel verfolgt, die beiden Konzepte zu charakterisieren und gegenüber der Customer-Dominant Logic abzugrenzen, sind empirische Beiträge von besonderer Bedeutung. Durch die damit verbundene Definition des Konzeptes und Itemgenerierung ist eine Charakterisierung und Abgrenzung gegenüber der Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic einfacher möglich.

Das Klassifikationskriterium *Bezugseinheit der Kundenorientierung* und die damit verbundene Einordnung in die Kategorien Unternehmensebene bzw. funktionale Ebene spiegelt wider, ob die jeweiligen Beiträge die Kundenorientierung als Leitidee für das gesamte Unternehmen (u. a. Korschun et al., 2014; Pinho, 2008) betrachten oder eine Konzeptualisierung (und Operationalisierung) im Kontext einer spezifischen Unternehmensfunktion, wie der Vertriebsabteilung (u. a. Homburg et al., 2011; Stock & Hoyer, 2005) bzw. in Form von konkreten Verhaltensweisen erfolgt (u. a. Bettencourt et al., 2005; Peccei & Rosenthal, 2001). Die Analyse zeigt, dass rund 63 % der Beiträge die Kundenorientierung als generelle unternehmerische Ausrichtung konzeptualisieren und operationalisieren. 37 % der Beiträge stellen einen Kontextbezug her oder bilden

konkrete Aktivitäten ab. Auffällig ist, dass bei einer spezifischeren Konzeptualisierung und Operationalisierung häufig ein Bezug zur Vertriebsabteilung hergestellt wird (u. a. Homburg et al., 2011; Thomas et al., 2001) oder spezifische Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals (u. a. Bettencourt et al., 2005; Peccei & Rosenthal, 2001) betrachtet werden. Das lässt den Schluss zu, dass die Kundenorientierung sehr stark absatzgetrieben ist und dass die Gestaltung der Interaktion zwischen Vertriebspersonal und Kunden von zentraler Bedeutung ist.

Das Klassifikationskriterium *Perspektive* bringt zum Ausdruck, ob das Konzept der Kundenorientierung aus der Perspektive des Anbieters oder des Kunden konzeptualisiert und operationalisiert wird. In diesem Zusammenhang drückt die Kundenperspektive die Wahrnehmung des kundenorientierten, anbieterseitigen Handelns aus. Des Weiteren gibt es Beiträge, die eine integrative Betrachtung – durch z. B. die Befragung von Mitarbeiter im Vertrieb und Kunden – vornehmen und damit beide Perspektiven abbilden.

Im Kontext der Kundenorientierung nehmen 73 % der Beiträge eine Betrachtung der *Anbieterperspektive* vor (u. a. Brown et al., 2002; Hartline et al., 2000). Es ist bemerkenswert, dass mehrere Beiträge innerhalb der Anbieterperspektive eine Differenzierung zwischen Management- und Mitarbeiterlevel vornehmen (Bettencourt & Brown, 2003, S. 400; Martin & Bush, 2006, S. 427; Homburg et al., 2011, S. 61 ff.). Diese Beiträge bringen zum Ausdruck, dass die Kundenorientierung als kulturelle Dimension im Unternehmen zu verstehen ist, die es auf verschiedenen Ebenen zu managen gilt. Insgesamt 20 % der Beiträge nehmen eine Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenorientierung aus der *Kundenperspektive* vor. Zu den Kunden werden in diesem Fall auch interne Kunden gezählt (Conduit & Mavondo, 2001). In zwei Beiträgen erfolgt eine integrative Betrachtung aus Anbieter- und Kundenperspektive (Thomas et al., 2001, S. 63; Stock & Hoyer, 2005, S. 539), d. h., sowohl Mitarbeiter eines Unternehmens als auch Kunden beurteilen z. B. das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter. Interessanterweise erfolgt eine solche integrative Betrachtung, wenn eine Konzeptualisierung der Kundenorientierung im Sinne spezifischer Unternehmensfunktionen bzw. Aktivitäten vorgenommen wird. Des Weiteren gibt es Beiträge, die Firmen- mit Kundendaten kombinieren und eine Kundensicht, z. B. in Form einer wahrgenommenen Servicequalität, als Folge des kundenorientierten Handelns einbeziehen (Liaw et al., 2010, S. 479; Homburg et al., 2011, S. 61 ff.). Diese Beiträge konzeptualisieren und operationalisieren das Konzept der Kundenorientierung jedoch nicht aus der Kundenperspektive und werden deshalb der Anbieterperspektive zugeschrieben. Tab. 5.3 gibt einen Überblick über sämtliche Beiträge zur Kundenorientierung hinsichtlich der Klassifikationskriterien Konkretisierungsgrad, Perspektive und Bezugseinheit.

Mit Bezug auf den *Grad der Konkretisierung des Konzeptes der Kundenzentrierung* ist zunächst darauf hinzuweisen, dass sowohl theoretisch-konzeptionelle als auch empirische Beiträge vorliegen. Da in diesem Beitrag die Analyse der Konzepte der kundenorientierten Unternehmensführung im Vordergrund stehen, ist es unerheblich, ob ein Beitrag grundsätzlich theoretisch-konzeptionell oder empirisch ist, sondern vielmehr, ob das Konzept der Kundenzentrierung konzeptionell behandelt oder auch

Tab. 5.3 Konkretisierungsgrad, Perspektive und Bezugseinheit der Kundenorientierung

Perspektive	Bezugseinheit der Kundenorientierung	
	Unternehmensebene	Funktionale Ebene
Kundenperspektive	Brady und Cronin (2001); Conduit und Mavondo (2001); Rindfleisch und Moorman (2003); Macintosh (2007); Blocker et al. (2011)	Poddar et al. (2009)
Integrative Betrachtung		Thomas et al. (2001); Stock und Hoyer (2005)
Anbieterperspektive	Hartline et al. (2000); Brown et al. (2002); Liu et al. (2002); Donavan et al. (2004); Franke und Park (2006); Pinho (2008); Babakus et al. (2009); Rapp et al. (2010); Tajeddini (2010); Govindarajan et al. (2011); Grisseemann et al. (2013); Lee et al. (2013); Korschun et al. (2014)	Peccei und Rosenthal (2001); Alam und Perry (2002); Bettencourt und Brown (2003); Jones et al. (2003); Bettencourt et al. (2005); Martin und Bush (2006); Lee et al. (2006); Liaw et al. (2010); Homburg et al. (2011)

Alle Beiträge sind empirisch und nehmen eine Operationalisierung von Konstrukten vor

operationalisiert und empirisch überprüft wird. Beispielsweise gibt es Beiträge, die empirisch arbeiten, jedoch die Kundenzentrierung als Perspektive für die Formulierung eines Untersuchungsmodells nutzen und in diesem Zusammenhang andere Konstrukte operationalisieren und empirisch überprüfen (u. a. Kim et al., 2012; Komulainen & Saraniemi, 2019; Stefanou et al., 2003). Tab. 5.4 gibt einen Überblick über sämtliche Beiträge zur Kundenzentrierung hinsichtlich der Klassifikationskriterien Grad der Konkretisierung, Perspektive und Bezugseinheit. Die Literaturanalyse zeigt, dass 80 % der Beiträge die Kundenzentrierung ausschließlich konzeptionell betrachten. Während bei der Kundenorientierung sämtliche Beiträge neben der Konzeptualisierung auch eine Operationalisierung und empirische Prüfung vornehmen, wird damit beim Konzept Kundenzentrierung überwiegend theoretisch-konzeptionell gearbeitet. Erfolgt eine empirische Untersuchung des Konzeptes der Kundenzentrierung, dann werden quantitative Umfragen (Lee et al., 2015, S. 257 ff.; Chavez et al., 2016, S. 210 ff.; Crecelius et al., 2019, S. 61 ff.; Habel et al., 2020, S. 28 ff.), Experteninterviews (Lamberti, 2013, S. 590 ff.) und Case Studies (Frankenberger et al., 2013, S. 673 ff.) genutzt.

Rund 37 % der Beiträge wählen als *Bezugseinheit für die Konzeptualisierung* (und Operationalisierung) der Kundenzentrierung die Unternehmensebene (u. a. Habel et al., 2020; Kim et al., 2012; Lamberti, 2013). 63 % der berücksichtigten Beiträge betrachten die Kundenzentrierung im Kontext spezifischer Unternehmensfunktionen oder Aktivitäten. Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen einer Kundenzentrierung auf die Anbieterorganisation werden in diesem Zusammenhang z. B. kundenzentrierte

Tab. 5.4 Konkretisierungsgrad, Perspektive und Bezugseinheit der Kundenzentrierung

Perspektive	Bezugseinheit der Kundenzentrierung	
	Unternehmensebene	Funktionale Ebene
Kundenperspektive	Habel et al. (2020)	
Anbieterperspektive	Gummeson (2008a, 2008b); Ross (2009); Burmann et al. (2011); Kim et al. (2012); Frankenberger et al. (2013); Lamberti (2013); Tax et al. (2013); Komulainen und Saraniemi (2019); Frank et al. (2020)	Sheth et al. (2000); Kuei und Madu (2003); Stefanou et al. (2003); Albert et al. (2004); Bolton (2004); Cross und Dixit (2005); Kandampully (2006); Wagner und Majchrzak (2006); Niinen et al. (2007); Bettencourt und Ulwick (2008); Cheng und Dogan (2008); Aguinis et al. (2010); Sheth et al. (2011); Rashid et al. (2013); Lee et al. (2015); Bogers et al. (2016); Chavez et al. (2016); Bruhn und Schnebelen (2017); Crecelius et al. (2019)

Kursiv gesetzte Beiträge sind empirisch und nehmen eine Operationalisierung von Konstrukten vor

Organisationsstrukturen (Crecelius et al., 2019) oder eine kundenzentrierte Marketingkommunikation (Bruhn & Schnebelen, 2017) betrachtet. Damit erfolgt im Vergleich zum Konzept der Kundenorientierung deutlich häufiger eine Betrachtung spezifischer Aktivitäten, Prozesse, Funktionen oder Teilbereiche im Unternehmen. Betrachtet man die *Perspektive* der Beiträge, dann nehmen insgesamt 97 % der Beiträge eine Betrachtung aus der Anbieterperspektive vor (u. a. Chavez et al., 2016; Crecelius et al., 2019). Lediglich der Beitrag von Habel et al. (2020) nimmt eine Kundenperspektive ein. Des Weiteren gibt es keinen Beitrag, der eine integrative Betrachtung vornimmt. Somit erfolgt überwiegend eine Betrachtung der beiden Konzepte aus der Anbieterperspektive, wobei die Einnahme einer Anbieterperspektive bei der Kundenzentrierung deutlich stärker ausgeprägt ist.

5.3.4 Zentrale Ergebnisse

Um das angestrebte Ziel der Systematisierung aus Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic zu erreichen, wurden in einem weiteren Schritt auf Basis der beitragspezifischen Konzeptdefinitionen die Charakteristika der beiden Konzepte herausgearbeitet. Dies erfolgte durch eine qualitative, manuelle Evaluation der 60 Beiträge. Aus der deskriptiven Analyse ist bereits ersichtlich geworden, dass die Beiträge zur Kundenorientierung und Kundenzentrierung hinsichtlich ihrer eingenommenen Perspektive und der Bezugseinheit variieren. Dennoch können

zwischen den verschiedenen Definitionen bzw. Konzeptualisierungen der jeweiligen Konzepte zentrale Charakteristika ausgemacht werden. In Bezug auf die *Kundenorientierung* wurden folgende zentrale Merkmale identifiziert: *Fokus auf Kundenbedürfnisse, Unterstützung für den Kunden, Informationsaustausch, adäquates Auftreten des Kundenkontaktpersonals*. Die Identifikation der Merkmale stützte sich dabei auf eine mehrdimensionale Differenzierung der Kundenorientierung von Mitarbeitern im Vertrieb (Homburg et al., 2011, S. 56). Im Hinblick auf die *Kundenzentrierung* sind folgende Merkmale von zentraler Bedeutung: *Fokus auf Kundenbedürfnisse, Aktive Priorisierung des Kunden, Customer Intelligence, Kundenintegration, individuelle Behandlung von Kunden/Kundensegmenten, auf Kunden ausgerichtete Organisationsstrukturen*. Zur Identifikation dieser Charakteristika wurden die Beiträge von Lamberti (2013, S. 594 ff.) und Habel et al., (2020, S. 27) als Gedankenstütze verwendet.

Der überwiegende Anteil der Beiträge, die im Kontext dieser Literaturanalyse berücksichtigt wurden, assoziiert die Kundenorientierung explizit mit dem *Fokus auf die Bedürfnisse des Kunden* (Hartline et al., 2000, S. 35; Conduit & Mavondo, 2001, S. 12; Peccei & Rosenthal, 2001, S. 837; Thomas et al., 2001, S. 63 f.; Alam & Perry, 2002, S. 518; Brown et al., 2002, S. 111; Liu et al., 2002, S. 369; Jones et al., 2003, S. 331; Rindfleisch & Moorman, 2003, S. 422; Donovan et al., 2004, S. 129; Stock & Hoyer, 2005, S. 538; Macintosh, 2007, S. 152; Babakus et al., 2009, S. 481; Poddar et al., 2009, S. 444; Liaw et al., 2010, S. 478; Tajeddini, 2010, S. 218; Govindarajan et al., 2011, S. 123 f.; Homburg et al., 2011, S. 55; Grisseemann et al., 2013, S. 349; Lee et al., 2013, S. 408; Korschun et al., 2014, S. 34). In diesem Zusammenhang gibt es jedoch Unterschiede in der Priorisierung der Kundenbedürfnisse. So gibt es Definitionen, die mit dem Fokus auf die Kundenbedürfnisse eine aktive Priorisierung dessen im Unternehmen gleichsetzen (Liu et al., 2002, S. 369; Grisseemann et al., 2013, S. 349). Mehrheitlich ist jedoch der Fokus auf die Kundenbedürfnisse in einer reaktiven Bedürfnisbefriedigung zu sehen (u. a. Rindfleisch & Moorman, 2003, S. 422; Babakus et al., 2009, S. 481; Tajeddini, 2010, S. 222). Die Erfassung bzw. Befriedigung kundenseitiger Bedürfnisse wird dabei häufig als zentrale Aufgabe dem Kundenkontaktpersonal zugeschrieben (Jones et al., 2003, S. 331; Macintosh, 2007, S. 152; Poddar et al., 2009, S. 444) und ist damit eher einer operativen als einer strategischen Ebene zuzuschreiben. Daneben gibt es Definitionen, die den reaktiven Charakter der Kundenorientierung durchbrechen und durch die Konzeptualisierung einer *Proactive Customer Orientation* (Blocker et al., 2011, S. 218) bzw. einer *Emerging Customer Orientation* (Govindarajan et al., 2011, S. 123 f.) den Blick stärker auf latente Bedürfnisse bestehender bzw. potenzieller Kundengruppen richten und dafür eine strategische Perspektive einnehmen. Des Weiteren thematisieren vereinzelt Beiträge, dass durch eine stärkere Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden ein größerer Wert für den Kunden geschaffen wird (Conduit & Mavondo, 2001, S. 12; Rindfleisch & Moorman, 2003, S. 422), der in einer höheren Kundenzufriedenheit resultiert (Franke & Park, 2006, S. 694; Pinho, 2008, S. 260). Einen wichtigen Beitrag leistet hier Rolf Weiber durch die Betrachtung der Wertekette des Konsumenten, die sich „aus einem Netzwerk von Unternehmen und anderen

Konsumenten, die sich zur Befriedigung des Konsumbedarfs eines einzelnen Konsumenten kurzfristig und meist ad hoc zusammenschließen“ (Weiber, 2017, S. 641 f.). „Dabei versorgen die verschiedenen Akteure den betrachteten Konsumenten mit eigenen Ressourcen (Wissen, Geld, Objekte usw.), wodurch sie sich auch selbst in dessen Nutzungsprozess einbringen und zur Wertschaffung beim Konsumenten beitragen“ (vgl. Weiber & Ferreira 2015, S. 40; Weiber, 2017, S. 641 f.).

Ein zweiter, zentraler Aspekt der Kundenorientierung ist in der *anbieterseitigen Unterstützung für den Kunden* zu sehen (Thomas et al., 2001, S. 63 f.; Jones et al., 2003, S. 331; Donavan et al., 2004, S. 129; Stock & Hoyer, 2005, S. 538; Macintosh, 2007, S. 152; Korschun et al., 2014, S. 34). Durch dieses Merkmal wird die stark absatzgetriebene Denkweise der Kundenorientierung deutlich. So wird die Unterstützung u. a. darin gesehen, den Kunden bei Kaufentscheidungsprozessen zu assistieren (Stock & Hoyer, 2005, S. 538; Korschun et al., 2014, S. 34) bzw. diesem eine konkrete Problemlösung anzubieten (Stock & Hoyer, 2005, S. 538; Franke & Park, 2006, S. 694; Tajeddini, 2010, S. 222). Das in den verschiedenen Definitionen enthaltene Merkmal der kundenseitigen Unterstützung nimmt dabei Bezug auf die von Saxe & Weitz (1982) entwickelte SOCO-Skala zur Erfassung der Kundenorientierung. Dies steht in Einklang mit der häufigen kontextuellen Verortung der Kundenorientierung in der Vertriebsabteilung des Unternehmens (u. a. Homburg et al., 2011).

Für eine adäquate Unterstützung bzw. Problemlösung des Kunden ist eine *Informationsgewinnung* anzustreben (Brady & Cronin, 2001, S. 242 f.; Conduit & Mavondo, 2001, S. 12; Rapp et al., 2010, S. 1231; Tajeddini, 2010, S. 222; Blocker et al., 2011, S. 218; Govindarajan et al., 2011, S. 123 f.), die sich überwiegend aus denen durch das Kundenkontaktpersonal gewonnenen Informationen speist (Donavan et al., 2004, S. 129; Stock & Hoyer, 2005, S. 538; Homburg et al., 2011, S. 55). So gilt es, einen persönlichen Austausch zu pflegen und Informationen kontinuierlich zu gewinnen und einzubeziehen. Vereinzelt existieren Beiträge, die dabei eine kontinuierliche Informationsgewinnung als Entscheidungsgrundlage für die Gestaltung unternehmerischer Prozesse wie z. B. der Serviceentwicklung fordern (Alam & Perry, 2002, S. 515). Derartige Beiträge weisen eine inhaltliche Nähe zur Kundenzentrierung auf. Denn – auf Basis der berücksichtigten Beiträge zur Kundenorientierung – fungiert der Kunde mehrheitlich als passiver Informant und weniger als aktiver Wertschöpfungspartner. So zielt die Informationsgewinnung im Kontext der Kundenorientierung darauf ab, Kunden Leistungsangebote zuzuordnen, die bestmöglich zu deren Bedürfnisbefriedigung beitragen (Conduit & Mavondo, 2001, S. 12; Homburg et al., 2011, S. 55) bzw. Veränderungen in den Bedürfnisstrukturen feststellen (Blocker et al., 2011, S. 218). Rolf Weiber weist in diesem Zusammenhang zurecht darauf hin, dass die Analyse von Kunden, deren Bedürfnisse und Nutzungsprozesse mit zunehmender Fokussierung auf den Kunden noch vielfältige Probleme bereitet, die vor allem durch die Heterogenität von konsumentenseitigen Nutzungsprozessen verursacht wird (Weiber, 2017, S. 645). Nach Weiber (2017, S. 647) erfordert die Gewinnung, Auswertung und Verarbeitung von Kundeninformationen ein Umdenken in der Marktforschung, die sich in Richtung

eines Privacy Research entwickeln muss (vgl. auch Weiber & Wolf 2014, S. 45 ff.). Dabei sind Datensammlung, Datenauswertung und Kundenmodellierung den Individualkunde auszurichten und müssen möglichst in Echtzeit erfolgen (vgl. Jacob & Weiber, 2015, S. 300 ff.). „Privacy Research bezeichnet einen lernenden Ansatz, der über unterschiedlichste Quellen eine permanente Datengewinnung aus den Kommunikations- und Alltagsprozessen von Einzelpersonen verfolgt und diese mit vorhandenen Kundendaten kombiniert und auswertet“ (Weiber, 2017, S. 647).

Die Qualität der Informationsgewinnung – und damit auch die Zufriedenheit der Kunden – hängt maßgeblich vom *kundenfreundlichen Verhalten der Mitarbeiter* und deren überdurchschnittlichen Engagement ab. Der Mitarbeiter wird als *Boundary Spanner* gesehen (Bettencourt & Brown, 2003, S. 395; Bettencourt et al., 2005, S. 142), der das Unternehmen nach außen vertritt und im Kontakt zum Kunden steht (Brown et al., 2002, S. 111; Donovan et al., 2004, S. 129). So stützen sich bei der Kundenorientierung mehrere Beiträge auf die Definition von Brown et al., (2002, S. 111). Dabei wird die Kundenorientierung als Charakterzug der Mitarbeiter einer Organisation beschrieben (Brown et al., 2002, S. 111; Babakus et al., 2009, S. 481). Dies steht im Einklang mit der bereits erwähnten empirischen Ausdifferenzierung zwischen Management- sowie Mitarbeiterebene und verdeutlicht, dass sich das Konzept der Kundenorientierung auf der Ebene der Mitarbeiter manifestiert (Macintosh, 2007, S. 152; Martin & Bush, 2006, S. 420; Poddar et al., 2009, S. 444). Die Kundenorientierung fordert Fähigkeiten und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Gestaltung der Serviceinteraktion, die über die anbieterseitigen und kundenseitigen Erwartungen hinausgehen (Peccei & Rosenthal, 2001, S. 837; Bettencourt et al., 2005, S. 142; Liaw et al., 2010, S. 478). Exemplarisch wird dies in der Literatur auch als *Role-Prescribed Customer Service* und *Extra-Role Customer Service* bezeichnet (Lee et al., 2006, S. 252).

Im Sinne einer *Kundenzentrierung* wird in den berücksichtigten Beiträgen mehrheitlich der Fokus auch auf die Bedürfnisbefriedigung gelegt (Sheth et al., 2000, S. 57; Kuei & Madu, 2003, S. 959; Albert et al., 2004, S. 162; Bolton, 2004, S. 44; Wagner & Majchrzak, 2006, S. 18 ff.; Niininen et al., 2007, S. 268; Cheng & Dogan, 2008, S. 606; Gummesson, 2008a, S. 16 f.; Gummesson, 2008b, S. 316; Aguinis et al., 2010, S. 517; Frankenberger et al., 2013, S. 673; Lamberti, 2013, S. 596; Frank et al., 2020, S. 1285; Habel et al., 2020, S. 27). Die Kundenzentrierung zeichnet sich damit analog zur Kundenorientierung durch eine explizite Betrachtung der Kundenbedürfnisse aus; mit dem Ziel, langfristig die Kundenzufriedenheit zu erhöhen (Stefanou et al., 2003, S. 617). Bemerkenswert ist, dass Gummesson (2008a, S. 16 ff.) in diesem Zusammenhang anregt, den Fokus auf die Bedürfnisse sämtlicher beteiligter Stakeholder zu legen. Die sogenannte *Balanced Centricity* greift damit noch stärker den Grundgedanken der Marktorientierung auf und würde die Kundenzentrierung gegenüber der Kundenorientierung bezüglich der berücksichtigten Anspruchsgruppen differenzieren. Ein wesentlicher Aspekt, der im Zusammenhang mit der Bedürfnisbetrachtung steht und eine weitaus verbreitetes Differenzierungskriterium gegenüber der Kundenorientierung darstellt, ist die *aktive Priorisierung des Kunden* (Stefanou et al., 2003, S. 617; Bolton,

2004, S. 44; Kandampully, 2006, S. 176; Wagner & Majchrzak, 2006, S. 13 ff.; Niininen et al., 2007, S. 268; Ross, 2009, S. 450; Sheth et al., 2011, S. 24; Kim et al., 2012, S. 85; Frankenberger et al., 2013, S. 673; Lamberti, 2013, S. 596; Rashid et al., 2013, S. 360; Tax et al., 2013, S. 456 f.; Lee et al., 2015, S. 258; Bogers et al., 2016, S. 227; Chavez et al., 2016, S. 7; Bruhn & Schnebelen, 2017, S. 471; Crecelius et al., 2019, S. 63; Habel et al., 2020, S. 27). Es werden zwar vereinzelt Beiträge im Kontext der Kundenorientierung aufgezeigt, die ebenfalls eine aktive Priorisierung des Kunden anstreben, jedoch wird dies im Kontext der Kundenzentrierung weitaus konsequenter umgesetzt und führt zu einem veränderten Denken. So betont Kandampully (2006, S. 176), dass aus der Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse folgt, dass die Hauptaufgabe des Unternehmens darin besteht, den Kunden zu bedienen. Damit einhergeht, dass sämtliche Geschäftsprozesse hinsichtlich kundenseitiger Bedürfnisse zu betrachten (Bolton, 2004, S. 44) bzw. zu priorisieren sind (Ross, 2009, S. 450). Bogers et al., (2016, S. 227) zeigen in diesem Zusammenhang, dass die Adaptierung einer *Customer Centric Logic* unmittelbar mit neuen Formen der Anbieter-Kunden-Interaktion verknüpft ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass mit der Priorisierung des Kunden in der Literatur die Frage nach der Wertschöpfung den beteiligten Akteuren und deren Aufgaben neu gestellt wird (Komulainen & Saraniemi, 2019, S. 1083).

Die veränderte Form der Anbieter-Kunden-Beziehung wird als *Kundenintegration* beschrieben und stellt ein wesentliches Differenzierungskriterium zur Kundenorientierung dar (Wagner & Majchrzak, 2006, S. 18 ff.; Niininen et al., 2007, S. 268; Burmann et al., 2011, S. 50; Lamberti, 2013, S. 596; Bogers et al., 2016, S. 227; Chavez et al., 2016, S. 6; Bruhn & Schnebelen, 2017, S. 471; Frank et al., 2020, S. 1285). Während die Kundenorientierung die Interaktion zwischen Anbieter und Kunden im Wesentlichen auf die Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitern im Service im Kontext des Kaufentscheidungsprozesses beschränkt und damit einen stärker reaktiven Charakter aufweist, erfolgt in der Kundenzentrierung eine Ausdehnung der Interaktionskomponente. Unter dem Stichwort Kundenintegration werden dabei verschiedene Formen der Zusammenarbeit bzw. Rollen des Kunden betrachtet, die z. B. dem Kunden die Möglichkeit eröffnen, Produkte zu individualisieren (Niininen et al., 2007, S. 268), in der Planung neuer Angebote mitzuwirken (Chavez et al., 2016, S. 7) oder die Marketingkommunikation durch die Generierung von internetbasierten Inhalten mitzugestalten (Bruhn & Schnebelen, 2017, S. 471). Durch eine frühzeitigere Integration des Kunden in die Anbieterprozesse wird der Gestaltungsraum des Kunden vergrößert und gleichzeitig können Anbieter Bedürfnisse noch besser erspüren. Eine Weiterführung dieser Diskussion um die Veränderung der Anbieter-Kunde-Beziehung ist in den Arbeiten von Rolf Weiber zur Anbieterintegration zu sehen, bei der es – wie Rolf Weiber (2017, S. 634) feststellt – um die Integration des Anbieters in die Alltagsprozesse der Konsumenten geht, während sich die Kundenintegration immer auf die Integration von Kunden in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters bezieht.

Im Zuge einer ausgedehnten Interaktion geht auch eine umfassendere und kontinuierliche *Informationsgewinnung* einher (Cross & Dixit, 2005, S. 483; Niininen et al., 2007,

S. 268; Bettencourt & Ulwick, 2008, S. 110; Ross, 2009, S. 450), die im Kontext der Kundenzentrierung u. a. unter dem Stichwort *Customer Intelligence* (Lamberti, 2013, S. 596) beschrieben wird. Die Informationsgewinnung wird damit nicht überwiegend auf das Kundenkontaktpersonal – bzw. die Mitarbeiter im Vertrieb kanalisiert – sondern erfolgt über die gesamte Organisation hinweg. Aus der umfassenderen Informationsgewinnung folgt im Sinne der Kundenzentrierung eine stärker *individualisierte Behandlung von Kunden* bzw. die Berücksichtigung von segmentspezifischen Unterschieden (Sheth et al., 2000, S. 57; Albert et al., 2004, S. 162; Wagner und Majchrzak 2006, S. 18 ff.; Niinen et al., 2007, S. 268; Cheng & Dogan, 2008, S. 606; Burmann et al., 2011, S. 50; Kim et al., 2012, S. 85; Lamberti, 2013, S. 596; Lee et al., 2015, S. 258; Crecelius et al., 2019, S. 63). Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Kundenzentrierung stärker im Kontext des Relationship Managements verortet wird (Bolton, 2004, S. 44 f.; Niinen et al., 2007, S. 267 f.; Kim et al., 2012, S. 84). Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass verschiedene Kunden(gruppen) über divergierende Bedürfnisse verfügen, die durch ein spezifisches Leistungsangebot nicht befriedigt werden können (Albert et al., 2004, S. 162). Gleichzeitig ermöglicht die stärker individualisierte Behandlung, einen höheren Fit zwischen dem Leistungsangebot und der Bedürfnisbefriedigung der Kunden herzustellen. In seinen Arbeiten zur Anbieterintegration spricht Rolf Weiber von einem Meta-Informationsprozess, der permanent Daten über Kunden erzeugt, analysiert und einem Kunden Leistungsangebote in Echtzeit unterbreitet (Weiber, 2017, S. 646). Diesen Prozess der kundenseitigen Informationsgewinnung, anbieterseitigen Informationsverarbeitung und anbieter- und kundenseitigen Informationsübertragung gestaltet Rolf Weiber nach dem „Kreislaufprinzip der Anbieterintegration“, durch das Anbieter- und Kundenseite miteinander verbunden sind (Weiber, 2017, S. 647 ff.).

Aus der aktiven Priorisierung des Kunden, der Integration in den Leistungsprozess des Anbieters und der individualisierten Behandlung resultiert die *Ausrichtung von Strukturen auf den Kunden* (Bolton, 2004, S. 44; Wagner & Majchrzak, 2006, S. 18 ff.; Cheng & Dogan, 2008, S. 606; Ross, 2009, S. 450; Burmann et al., 2011, S. 50; Sheth et al., 2011, S. 24; Kim et al., 2012, S. 85; Frankenberger et al., 2013, S. 673; Lamberti, 2013, S. 596; Lee et al., 2015, S. 258; Bruhn & Schnebelen, 2017, S. 471; Crecelius et al., 2019, S. 63). Während im Kontext der Kundenorientierung keine Anpassung der organisationalen Strukturen erfolgt, sind die organisationalen und strukturellen Anpassungen weitreichend und betreffen beispielsweise die Bildung von kundenspezifischen (Frankenberger et al., 2013, S. 673) bzw. segmentspezifischen (Lee et al., 2015, S. 258; Crecelius et al., 2019, S. 63) Geschäftseinheiten. Des Weiteren erfolgt eine Integration des Kunden in der Unternehmensstrategie (Ross, 2009, S. 450; Burmann et al., 2011, S. 50; Rashid et al., 2013, S. 360) und damit der langfristigen Geschäftsausrichtung des Anbieters.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Kundenorientierung und Kundenzentrierung bestimmte Merkmale teilen – so zielen beide Konzepte auf die

explizite Betrachtung von Kundenbedürfnissen und eine damit verbundene, erforderliche Informationsgewinnung ab. Die Kundenzentrierung kann aufgrund der aktiven Priorisierung des Kunden und der damit verbundenen ausgeweiteten Informationsgewinnung als höheres Ausmaß der Kundenorientierung bezeichnet werden. Insgesamt erfolgt durch eine Kundenintegration eine individualisierte Behandlung der Kunden sowie Anpassung organisationaler Strukturen sowie eine konsequente Verpflichtung zur Bedienung kundenseitiger Bedürfnisse.

5.4 Implikationen für die Marketingwissenschaft

Nachdem die beiden Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung charakterisiert wurden, wird nun eine Systematisierung der beiden Konzepte sowie der Customer-Dominant Logic vorgenommen. Wie bereits dargestellt, handelt es sich bei der Customer-Dominant Logic, um eine Logik, die Implikationen für die Wertschöpfung, den daran beteiligten Akteuren und Aufgaben liefert. Die beiden Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung hingegen wurden als Konstrukte in der Marketing- und Managementliteratur konzeptualisiert und operationalisiert, nehmen dabei jedoch weniger systematisch eine Wertschöpfungsperspektive ein. Um einen Vergleich der Customer-Dominant Logic zu genannten Konzepten zu ermöglichen und damit die übergeordnete Zielsetzung des Beitrags zu erfüllen, werden die im Abschn. 5.2 dargestellten Marketinglogiken als Systematisierungsansatz verwendet. Gleichzeitig erfolgt dadurch eine Zusammenführung, der parallel bestehenden Entwicklungslinien der kundenorientierten Unternehmensführung. Diese Zusammenführung ermöglicht es, den Denkansatz der Customer-Dominant Logic für die kundenorientierte Unternehmensführung weiter zu spezifizieren. Hierzu erfolgt zunächst eine Einordnung der Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung vor dem Hintergrund der Marketinglogiken. Darauf aufbauend wird, basierend auf der vorgenommenen Einordnung, das *kunden-dominante Management* als neuer Ansatz für die kundenorientierte Unternehmensführung aufgezeigt.

5.4.1 Kritische Würdigung und Einordnung der Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung

Mehrheitlich werden die Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung ohne explizite *Nennung der Marketinglogiken* betrachtet. Es gibt vereinzelt Beiträge zur Kundenzentrierung, die dieses Konzept explizit mit der Denkweise einer Service-Dominant Logic assoziieren (z. B. Gummesson, 2008a, S. 16; Gummesson, 2008b, S. 316; Rashid et al., 2013, S. 360; Frank et al., 2020, S. 1286). Im Kontext der Kundenorientierung gibt es keine expliziten Erwähnungen der Logiken. Dennoch liefern die Beiträge – sowohl zur Kundenorientierung als auch zur Kundenzentrierung – implizit

viezählige Anknüpfungs- bzw. Überschneidungspunkte mit den Merkmalen der Marketinglogiken.

Das geringe Ausmaß an expliziter Überschneidung bzw. gemeinschaftlicher Betrachtung der Konzepte und Logiken ist auf das Spannungsverhältnis zwischen einem holistischen Denken und der *Operationalisierbarkeit konkreter Marketinggrößen* zurückzuführen. So stellen die Marketinglogiken holistische, wertschöpfungsbezogene Denkansätze dar, die schwer zu operationalisieren sind. Das ist u. a. ein Grund für die bislang noch geringe Praktikabilität der Customer-Dominant Logic in Forschung und Praxis. Die Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung hingegen sind konkrete Größen in der Forschung und bilden dadurch Teilbereiche eines solchen Wertschöpfungsdenkens ab. Dieser Umstand wird auch dadurch deutlich, dass sich insgesamt betrachtet ein Großteil der Beiträge – wie dargestellt – bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konzepte auf spezifische Unternehmensfunktionen, Aktivitäten, Prozesse oder Verhaltensweisen stützt.

Die Konzeptualisierungen und Operationalisierungen der beiden Konzepte der Kundenorientierung (73 %) und Kundenzentrierung (97 %) erfolgen – wie Tab. 5.3 und Tab. 5.4 zu entnehmen ist – überwiegend aus einer Anbieterperspektive. Dies steht in Einklang mit der in der Literatur vorherrschenden Meinung, dass sowohl Goods- als auch Service-Dominant Logic aus einer *Anbieterperspektive* heraus denken (Heinonen et al., 2010, S. 532; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 474; Cheung & To, 2016, S. 2526; Malone et al., 2018, S. 845). In diesem Zusammenhang zeigt sich bereits ein erstes Unterscheidungskriterium der Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung zur Customer-Dominant Logic, die eine konsequente Kundenperspektive einnimmt und infolgedessen auch eine Konzeptualisierung und Operationalisierung aus Kundensicht erforderlich macht.

Beide Konzepte betrachten explizit die *Beziehung zwischen Anbieter und Kunde*. Infolgedessen erfolgt eine isolierte Betrachtung der Anbieter-Kunden-Beziehung. Es gibt lediglich vereinzelt Beiträge im Kontext der Kundenzentrierung, die zu einer Stakeholder-Perspektive anregen (Gummesson, 2008a, S. 16). In diesen Zusammenhang wird argumentiert, dass ein Service nicht nur isoliert durch Anbieter und Kunden, sondern in einem Netzwerk aus Akteuren (Tax et al., 2013, S. 456 f.) bzw. im (Geschäfts-)alltag eines Kunden entsteht (Komulainen & Saraniemi, 2019, S. 1083). Hier bestehen Anknüpfungspunkte zum Ecosystem-Gedanken der Customer-Dominant Logic. Die mehrheitlich isolierte Betrachtung der Anbieter-Kunden-Beziehung führt jedoch zu einer klaren Differenzierung gegenüber der Customer-Dominant Logic und zu weitreichenden Implikationen für die jeweiligen Rollen der Anbieter und Kunden, der Interaktionsbeziehung und der daraus resultierenden Wertschöpfung.

So konzentriert sich die *Interaktion im Kontext der Kundenorientierung* sehr stark auf den Kontakt zwischen dem Servicepersonal und den Kunden (Brown et al., 2002, S. 112; Bettencourt & Brown, 2003, S. 394 f.; Donovan et al., 2004, S. 128, 143) und die durch das Servicepersonal geleistete Hilfestellung für den Kunden. Daneben verdeutlicht die häufige, kontextbezogene Verortung der Kundenorientierung in der Vertriebsabteilung

des Unternehmens (u. a. Stock & Hoyer, 2005, S. 537 f.; Homburg et al., 2011, S. 56) eine stark absatzgetriebene Denkweise der Kundenorientierung und folgt damit dem Grundgedanken der *Goods-Dominant Logic*. Aufgrund dessen, dass sich der Kontakt zwischen Anbieter und Kunde auf den Kaufentscheidungsprozess beschränkt, kommt dem Kunden in der Kundenorientierung eine eher passive *Rolle als Käufer* (von Produkten) zu (Jones et al., 2003, S. 323 f.). Des Weiteren fungiert der Kunde als Informationsquelle für den Anbieter, um leistungsbezogene Kundenerwartungen bzw. -bedürfnisse berücksichtigen (Conduit & Mavondo, 2001, S. 12; Tajeddini, 2010, S. 222) und langfristig profitable Kundenbeziehungen aufbauen zu können. Es obliegt jedoch dem Anbieter, ob und welche Informationen über die kundenseitigen Bedürfnisstrukturen in die Planungs- und Fertigungsprozesse der Güter einfließen. So fungiert der Anbieter – analog zur *Goods-Dominant Logic* – als autonomer Wertschöpfer, d. h., dass der Kunde an der eigentlichen *Wertschöpfung* nicht beteiligt ist (Babakus et al., 2009, S. 481, 491). Durch die Informationsgewinnung erfolgt lediglich die Maximierung des Fits zwischen den Leistungen des Anbieters und den Bedürfnissen der Kunden (Hartline et al., 2000, S. 36, 47). Auch die genannten Konzeptualisierungen der Proactive Customer Orientation (Blocker et al., 2011, S. 218, 231) bzw. Emerging Customer Orientation (Govindarajan et al., 2011, S. 123), richten zwar den Blick auf eine strategischere Erfassung der Kundenbedürfnisse, um Veränderungen der Bedürfnisstrukturen besser zu erkennen. Dennoch erfolgt auch dabei die Wertschöpfung – unter Berücksichtigung der erzielten Informationen – durch den Anbieter.

Die *Interaktion im Kontext der Kundenzentrierung* ist nicht auf den Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses beschränkt. In diesem Zusammenhang wird der Einflussbereich des Kunden auf die Anbieterorganisation vergrößert. Kunden übernehmen – im Sinne der Service-Dominant Logic – *Rollen des Co-Produzenten oder des Co-Entwicklers* (Niininen et al., 2007, S. 268; Chavez et al., 2016, S. 7). Damit erfolgt neben einem intensiven Informationsaustausch die aktive Integration des Kunden in die Leistungsprozesse des Anbieters (Lamberti, 2013, S. 595). Unterschiedliche Beiträge betonen diesbezüglich, dass aus der Adaptierung einer Kundenzentrierung gemeinschaftliche, d. h. durch den Anbieter und den Kunden vollzogene *Wertschöpfungsprozesse* resultieren (u. a. Bogers et al., 2016, S. 227). Es erfolgt dabei explizit die Nennung und Beschreibung der *Value Co-Creation* (Wagner & Majchrzak, 2006, S. 20; Lamberti, 2013, S. 595; Bogers et al., 2016, S. 228; Frank et al., 2020, S. 1286), die das theoretische Wertschöpfungsverständnis in einer Service-Dominant Logic widerspiegelt. Demzufolge rückt die Kundenzentrierung von der Vorstellung ab, dass der Wert durch anbieterseitige Wertschöpfungsprozesse ohne aktives Mitwirken des Kunden entsteht. Aufgrund der in der Kundenzentrierung immanenten Anbieterperspektive und dem Bestreben, den Kunden stärker in die Organisation des Anbieters zu integrieren, agiert der Anbieter als Orchestrator der Wertschöpfung. So fungiert der Kunde zwar nicht mehr als Käufer (Kundenorientierung), sondern als Wertschöpfungspartner für den Anbieter, jedoch erfolgt die Beteiligung

des Kunden an der Wertschöpfung in den vom Anbieter vorgesehen Rollen. Damit kontrolliert der Anbieter die Wertschöpfung.

Diese Überlegungen korrespondieren sehr stark mit dem Konzept der Anbieterintegration nach Weiber (2017), indem die Implementierung verhaltensorientierter Kundenmodelle als das „Herzstück“ der Anbieterintegration angesehen wird, mit deren Hilfe Anbieter gezielt Leistungsangebote definieren können, die die Wertentfaltung in den Nutzungsprozessen der Kunden unterstützen oder verbessern. Verhaltensorientierte Kundenmodelle dienen dabei „der Abbildung aller relevanten Aspekte eines einzelnen Kunden zur Erklärung individueller Verhaltensmuster (Kauf-, Informations-, Kommunikations-, Nutzungsverhalten) und liefert die Basis zur anbieterseitigen Ableitung von personalisierten und auf die jeweilige Anwendungssituation eines Kunden abgestimmten Unterstützungsmaßnahmen“ (Weiber, 2017, S. 645). Insgesamt zeigt sich, dass Rolf Weiber mit seinen Arbeiten zur Anbieterintegration (Weiber, 2017; Weiber & Ferreira, 2014) einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung kundenorientierter Konzepte der Unternehmensführung geleistet hat.

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass das Konzept der Kundenorientierung einer Goods-Dominant Logic und das Konzept der Kundenzentrierung einer Service-Dominant Logic folgt. Insofern konnten die parallel bestehenden Entwicklungslinien der kundenorientierten Unternehmensführung zusammengeführt werden.

5.4.2 Perspektiven und Forschungsbedarf

Die Zuordnung der Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung zu den Marketinglogiken der Goods-Dominant und Service-Dominant Logic – die einem konkurrierenden Verhältnis zur Customer-Dominant Logic stehen – führt dazu, dass die Customer-Dominant Logic nicht nur als höheres Ausmaß der Kundenpriorisierung zu verstehen ist, sondern eine *neue Perspektive für die kundenorientierte Unternehmensführung* eröffnet. Demzufolge kann die Customer-Dominant Logic von den beiden Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung differenziert werden.

Eingangs wurde auf eine bereits durchgeführte systematische Literaturlanalyse zur Customer-Dominant Logic hingewiesen (Bruhn et al., 2022). Zusammenfassend wurde in der systematischen Literaturlanalyse eine Bestätigung dafür gefunden, dass es sich um ein relativ junges Forschungsgebiet handelt. Die analysierten Beiträge sind dabei primär konzeptionell, wenngleich zahlreiche Beiträge den Versuch unternehmen, das Thema mithilfe verschiedener Methoden und Fallbeispiele zu durchdringen. Ein forschersicher Durchbruch ist jedoch nicht zu konstatieren. Die Philosophie der Customer-Dominant Logic ist plausibel und wird wesentlich durch die Beiträge der Hanken School of Economics im Zeitraum zwischen 2010–2015 (Heinonen et al., 2010, 2013; Heinonen & Strandvik, 2015; Mickelsson, 2013) gegenüber der Goods-Dominant Logic und Service-Dominant Logic spezifiziert.

Ähnlich wie bei einer Vielzahl von Beiträgen zur Kundenzentrierung wird die *Philosophie der Customer-Dominant Logic* bei empirischen Beiträgen als grundlegende theoretische Perspektive genutzt (u. a. Tynan et al., 2014, S. 1059). Eine Konzeptualisierung und Operationalisierung spezifischer Konstrukte im Sinne der Customer-Dominant Logic, die ein *kundendominantes Management* und dessen Wahrnehmung und Wirkung aus Kundenperspektive widerspiegeln und messbar machen, erfolgt jedoch nicht. Eine empirisch überprüfbare Erfolgsmessung eines kundendominanten Managements ist demzufolge bislang nicht möglich. Für die praxis- und forschungsbezogene Weiterentwicklung und Verwendung der Customer-Dominant Logic ist dies jedoch zwingend erforderlich.

Nachdem die Konzepte der Kundenorientierung auf Basis der Goods-Dominant Logic bzw. das Konzept der Kundenzentrierung basierend auf der Service-Dominant Logic systematisiert werden konnten, wurden diese als *Gegenpole für die Konzeptualisierung eines kundendominanten Managements* im Sinne der Customer-Dominant Logic herangezogen. Die Merkmale des kundendominanten Managements basieren dabei auf der thematischen Analyse der bereits durchgeführten systematischen Literaturanalyse zur Customer-Dominant Logic (Bruhn et al., 2022). Die merkmalsbezogene Differenzierung des kundendominanten Managements gegenüber einem kundenorientierten bzw. kundenzentrierten Managements ermöglicht die Identifikation einzigartiger Charakteristika und damit verbunden eine trennscharfe Konzeptualisierung. Dieses Vorgehen wird in der Literatur vorgeschlagen, um etwaigen Problemen einer unstrukturierten Konzeptualisierung von Konstrukten vorzubeugen (Podsakoff et al., 2016, S. 160).

Einen merkmalsbezogenen Vergleich der verschiedenen Managementansätze der kundenorientierten Unternehmensführung liefert Tab. 5.5. Ein kundendominantes Management, das der Customer-Dominant Logic folgt, unterscheidet sich zunächst fundamental von einem kundenorientierten bzw. kundenzentrierten Management darin, dass keine isolierte und damit künstliche Betrachtung der Anbieter-Kunden-Beziehung erfolgt. Insofern wird das Management wesentlich durch das Verständnis geprägt, dass der *Anbieter ein potenzieller Wertschöpfungspartner für den Kunden* darstellt und demzufolge die Anbieter-Kunden-Beziehung im Kontext vielfältiger (potenzieller) Wertschöpfungspartner des Kunden zu betrachten ist. Aus dieser *Ecosystem-Perspektive* folgt, dass der Anbieter Kenntnisse über konkurrierende Leistungsangebote im Kontext des betrachteten Leistungsangebots bzw. des betroffenen Geschäftsbereichs sowie Kenntnisse über die Erfahrung bzw. Wahrnehmung der (aktuellen und potenziellen) Kunden mit dem Leistungsspektrum des betrachteten Anbieters bzw. der konkurrierenden Anbieter zu generieren hat.

Damit richtet sich das kundendominante Management auf eine *Kenntniserzielung* bezüglich der Aktivitäten bzw. Beziehungen des Kunden, die außerhalb des direkten Interaktions- und damit Kontrollbereiches des Anbieters liegen. Dies zielt darauf ab, die Logik des Kunden besser zu verstehen. So sind die Akteure im Ecosystem eines Kunden als Ausdruck für dessen Ziele, Aufgaben und Prozesse zu verstehen. Basierend auf der Generierung eines echten Verständnisses für den Kunden sind aus Sicht des Anbieters

Tab. 5.5 Vergleich verschiedener Managementansätze der kundenorientierten Unternehmensführung

Kriterien	Kundenorientiertes Management	Kundenzentriertes Management	Kundendominantes Management
Berücksichtigte Akteure	Anbieter, Kunde	Anbieter, Kunde	Anbieter, Kunde und dessen Ecosystem
Rolle des Kunden	Passiver Empfänger des Produktes (Käufer)	Aktiver Mitgestalter als Co-Produzent, Co-Entwickler	Initiator der Wertschöpfungsprozesse
Rolle des Anbieters	Autonomer Wertschöpfer	Orchestrator der Wertschöpfung	Wertschöpfungspartner (bzw. Akteur) im Ecosystem des Kunden
Wertschöpfung	Erfolgt durch autonome Prozesse des Anbieters	Erfolgt durch autonome Prozesse des Anbieters und durch gemeinsame Prozesse des Anbieters und des Kunden	Erfolgt durch autonome Prozesse des Anbieters, durch gemeinsame Prozesse des Anbieters und des Kunden sowie durch autonome Prozesse des Kunden

Möglichkeiten zu identifizieren, sich wertstiftend im (Geschäfts-)Alltag des Kunden zu integrieren und durch Leistungsangebote präsent zu sein.

Demzufolge fungiert der Kunde nicht mehr als Käufer bzw. aktiver Mitgestalter, sondern als *Initiator der kunden- und anbieterseitigen Wertschöpfungsprozesse*. An dieser Stelle wird die konsequente Einnahme der Kundenperspektive deutlich. Die Wertschöpfung erfolgt damit gemeinsam durch Anbieter und Kunde, wobei primär die Wertschöpfung in der Welt des Kunden entsteht, in dem dieser ein anbieterseitiges Leistungsangebot bei seiner Zielerreichung, Aufgabenbewältigung und Prozessgestaltung als präsent erlebt. Damit erfolgt auch eine zeitliche Ausdehnung der Wertgenerierung, da die Wertschöpfung nicht mehr auf autonome Prozesse des Anbieters (kundenorientiertes Management) bzw. gemeinsame Interaktionsprozesse des Kunden und Anbieters (kundenzentriertes Management) beschränkt ist, sondern kundenseitige Nutzungsprozesse betrifft, die vor, während oder nach der Anbieter-Kunden-Interaktion im Zusammenhang mit dem Leistungsangebot entstehen.

Aus der merkmalsbezogenen Differenzierung der Managementansätze der kundenorientierten Unternehmensführung entsteht weiterer Forschungsbedarf. Zunächst erhebt die oben gezeigte Gegenüberstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sodass weitere Kriterien der Marketinglogiken als Systematisierungsschema für die Ableitung spezifischer Merkmale heranzuziehen sind. Des Weiteren ist es erforderlich – sofern eine vollständige merkmalsbezogene Differenzierung vorliegt – eine Verdichtung der

Merkmale des kundendominanten Managements auf zugrunde liegende Dimensionen vorzunehmen (Sonenshein et al., 2014, S. 14 ff.; Podsakoff et al., 2016, S. 180 ff.). Daran schließen sich die gängigen Schritte des Skalenentwicklungsprozesses an, die zunächst die Erarbeitung einer Definition vorsehen (MacKenzie et al., 2011, S. 297).

Die durchgeführte Systematisierung begründet das kundendominante Management als neuen Ansatz für die Managementforschung und -praxis. Dieser ermöglicht es, die Qualität von Leistungsangeboten, die maßgeblich von der Kenntnis des Kunden, dessen Prozessen und Zielen abhängt, zu steigern und im Sinne der kundenorientierten Unternehmensführung langfristig, profitable und stabile Kundenbeziehungen aufzubauen.

Literatur

- Aguinis, H., Werner, S., Lanza Abbott, J., Angert, C., Park, J. H., & Kohlhausen, D. (2010). Customer-centric science – reporting significant research results with rigor, relevance, and practical impact in mind. *Organizational Research Methods*, 13, 515–539.
- Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16, 515–534.
- Albert, T. C., Goes, P. B., & Gupta, A. (2004). GIST – A model for design and management of content and interactivity of customer-centric web sites. *MIS Quarterly*, 28, 161–182.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship – a surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85, 480–492.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 394–408.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors – test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81, 141–157.
- Bettencourt, L. A., & Ulwick, A. W. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, 86, 109–114.
- 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, 216–233.
- Bogers, M., Hadar, R., & Bilberg, A. (2016). Additive manufacturing for consumer-centric business models – implications for supply chains in consumer goods manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 225–239.
- Bolton, M. (2004). Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 44–51.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001). Customer orientation – effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3, 241–251.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers – personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110–119.
- Bruhn, M. (2009). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung* (6. Aufl., S. 33–68). Gabler.

- Bruhn, M., Hadwich, K., & Saleschus, M. (2022). Customer-Dominant Logic zur Gestaltung von Smart Services – Philosophie, Konzept und Umsetzung. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Smart Services – Konzepte, Methoden, Prozesse* (Bd. 1, S. 103–181). Springer.
- Bruhn, M., & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51, 464–489.
- Burmann, C., Meurer, J., & Kanitz, C. (2011). Customer centricity as a key to success for pharma. *Journal of Medical Marketing*, 11, 49–59.
- Byrne, N., Heinonen, K., & Jussila, I. (2015). The role of proximity in value preferences – a study of consumer co-operatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86, 339–361.
- Chavez, R., Yu, W., Feng, M., & Wiengarten, F. (2016). The effect of customer-centric green supply chain management on operational performance and customer satisfaction. *Business Strategy and the Environment*, 25, 205–220.
- Cheng, H. K., & Dogan, K. (2008). Customer-centric marketing with internet coupons. *Decision Support Systems*, 44, 606–620.
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2015). Do task- and relation-oriented customers co-create a better quality of service? – an empirical study of customer-dominant logic. *Management Decision*, 53, 179–197.
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2016). A customer-dominant logic on service recovery and customer satisfaction. *Management Decision*, 54, 2524–2543.
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2021). Effect of customer involvement on co-creation of services – a moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 1–9.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11–24.
- Crecelius, A. T., Lawrence, J. M., Lee, J. Y., Lam, S. K., & Scheer, L. K. (2019). Effects of channel members' customer-centric structures on supplier performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 56–75.
- Cross, R. G., & Dixit, A. (2005). Customer-centric pricing – the surprising secret for profitability. *Business Horizons*, 48, 483–491.
- Cruz-Cárdenas, J., Guadalupe-Lanas, J., & Velín-Fárez, M. (2019). Consumer value creation through clothing reuse – a mixed methods approach to determining influential factors. *Journal of Business Research*, 101, 846–853.
- Danese, P., Manfè, V., & Romano, P. (2018). A systematic literature review on recent lean research – state-of-the-art and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 20, 579–605.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation – job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128–146.
- Fan, D. X., Hsu, C. H., & Lin, B. (2020). Tourists' experiential value co-creation through online social contacts – customer-dominant logic perspective. *Journal of Business Research*, 108, 163–173.
- Fang, Y. H., Li, C. Y., & Bhatti, Z. A. (2021). Building brand loyalty and endorsement with brand pages – integration of the lens of affordance and customer-dominant logic. *Information Technology & People*, 34, 731–769.
- Farooq, R., & Vij, S. (2022). Toward the measurement of market orientation – scale development and validation. *Management Research Review*, 45, 1275–1295.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use – customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51, 445–463.
- Frank, L., Poll, R., Röglinger, M., & Rupprecht, L. (2020). Design heuristics for customer-centric business processes. *Business Process Management Journal*, 26, 283–305.

- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation – a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43, 693–702.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013). Network configuration, customer centrality, and performance of open business models – a solution provider perspective. *Industrial Marketing Management*, 42, 671–682.
- Govindarajan, V., Kopalle, P. K., & Danneels, E. (2011). The effects of mainstream and emerging customer orientations on radical and disruptive innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 121–132.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels – the role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347–356.
- Gummesson, E. (2008a). Extending the service-dominant logic – from customer centrality to balanced centrality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15–17.
- Gummesson, E. (2008b). Customer centrality – reality or a wild goose chase? *European Business Review*, 20, 315–330.
- Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive customer centrality? the role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40, 25–42.
- Hansen, A. V. (2017). What stories unfold – empirically grasping value co-creation. *European Business Review*, 29, 2–14.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., III., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64, 35–50.
- Heinonen, K. (2018). Positive and negative valence influencing consumer engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28, 147–169.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic – foundations and implications. *Journal of Service Marketing*, 29, 472–484.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21, 531–548.
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25, 104–123.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75, 55–74.
- Jacob, F., & Weiber, R. (2015). Business market research. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Wilkinson, & I. Geiger (Hrsg.), *Fundamentals of business-to-business-marketing: mastering business markets* (S. 275–325). Springer.
- Jayashankar, P., Johnston, W. J., Nilakanta, S., & Burres, R. (2020). Co-creation of value-in-use through big data technology – a b2b agricultural perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35, 508–523.
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation – interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56, 323–340.
- Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 173–187.
- Kim, M., Park, J. E., Dubinsky, A. J., & Chaiy, S. (2012). Frequency of CRM implementation activities – a customer-centric view. *Journal of Services Marketing*, 26, 83–93.
- Komulainen, H., & Saraniemi, S. (2019). Customer centrality in mobile banking – a customer experience perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37, 1082–1102.

- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78, 20–37.
- Kuei, C. H., & Madu, C. N. (2003). Customer-centric six sigma quality and reliability management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 954–964.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity – the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21, 588–612.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on Casino Employees' Organizational trust, job satisfaction, and customer orientation – an empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., & Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20, 251–264.
- Lee, J. Y., Sridhar, S., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Effect of customer-centric structure on long-term financial performance. *Marketing Science*, 34, 250–268.
- Li, D., & Han, X. (2021). Assessing the influence of goal pursuit and emotional attachment on customer engagement behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1–12.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance – the mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25, 477–492.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition – an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367–382.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21, 150–159.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in mis and behavioral research – integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35, 293–334.
- Malone, S., McKechnie, S., & Tynan, C. (2018). Tourists' emotions as a resource for customer value creation, cocreation, and destruction – a customer-grounded understanding. *Journal of Travel Research*, 57, 843–855.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling – an analysis of the sales manager-salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 419–438.
- Medberg, G., & Heinonen, K. (2014). Invisible value formation – a netnography in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 32, 590–607.
- Mele, C., Colurcio, M., & Russo-Spena, T. (2014). Research traditions of innovation – goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24, 612–642.
- Mickelsson, K. J. (2013). Customer activity in service. *Journal of Service Management*, 24, 534–552.
- Niininen, O., Buhalis, D., & March, R. (2007). Customer empowerment in tourism through consumer centric marketing (CCM). *Qualitative Market Research – An International Journal*, 10, 265–281.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs – a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18, 85–107.
- Nussipova, G., Nordin, F., & Sörhammar, D. (2020). Value formation with immersive technologies – an activity perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35, 483–494.

- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service logic business model canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20, 70–98.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment – an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38, 831–857.
- Pinho, J. C. (2008). TQM and performance in small medium enterprises – the mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25, 256–275.
- Poddar, A., Donthu, N., & Wei, Y. (2009). Web Site Customer orientations, web site quality, and purchase intentions –the role of web site personality. *Journal of Business Research*, 62, 441–450.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19, 159–203.
- Pohlmann, A., & Kaartemo, V. (2017). Research trajectories of service-dominant logic – emergent themes of a unifying paradigm in business and management. *Industrial Marketing Management*, 63, 53–68.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic – a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485–501.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities – examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63, 1229–1236.
- Rashid, M., Abdeljawad, I., Ngalim, S. M., & Hassan, M. K. (2013). Customer-centric corporate social responsibility – a framework for islamic banks on ethical efficiency. *Management Research Review*, 36, 359–378.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2013). Social layers of customer-to-customer value co-creation. *Journal of Service Management*, 24, 553–566.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40, 421–436.
- Ross, B. (2009). Ten tips to winning at consumer centricity – for retailers and manufacturers. *Journal of Consumer Marketing*, 26, 450–454.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale – a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption – a customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 21–39.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 55–66.
- Sithole, N., Mort, G. S., & D’Souza, C. (2021). Financial well-being of customer-to-customer co-creation experience – a comparative qualitative focus group study of savings/credit groups. *International Journal of Bank Marketing*, 39, 381–401.
- Sonenshein, S., DeCelles, K. A., & Dutton, J. E. (2014). It’s not easy being green – the role of self-evaluations in explaining support of environmental Issues. *Academy of Management Journal*, 57, 7–37.
- Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., & Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management – an empirical research. *Business Process Management Journal*, 9, 617–634.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople’s customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 536–552.
- Strandvik, T., Heinonen, K., & Vollmer, S. (2019). Revealing business customers’ hidden value formation in service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34, 1145–1159.

- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness – evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221–231.
- 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, 454–470.
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale – a proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 63–69.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Hartley, S. (2014). Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of Marketing Management*, 30, 1058–1081.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic – continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10.
- Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2022). *VHB JOURQUAL3*. <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste>. Zugegriffen: 18. März 2022.
- Vural, C. A. (2017). Service-dominant logic and supply chain management – a systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32, 1109–1124.
- Wagner, C., & Majchrzak, A. (2006). Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way. *Journal of Management Information Systems*, 23, 17–43.
- Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning – past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16, 24–61.
- Weiber, R. (2017). Anbieterintegration: Das Management der Wertkette des Konsumenten. In H. Corsten & S. Roth (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 631–657). Vahlen.
- Weiber, R., & Fälsch, H. (2007). Ubiquitous Computing – Eine neue Dimension in der Gestaltung von Interaktionsbeziehungen im Direktmarketing. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Sonderheft*, 77(3), 83–116.
- Weiber, R., & Ferreira, K. (2014). Wertschöpfung des Anbieters im konsumentenseitigen Wertschöpfungsprozess im Rahmen der Anbieterintegration. In R. Gössinger & G. Zäpfel (Hrsg.), *Management integrierter Leistungserstellung* (S. 261–286). Dunker & Humblot.
- Weiber, R., & Hörstrup, R. (2009). Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration: Die Erweiterung anbieterseitiger Wertschöpfungsprozesse auf kundenseitige Nutzungsprozesse. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Kundenintegration* (S. 281–312). Gabler.
- Weiber, R., & Wolf, T. (2014). Privacy research durch social screening. *Marketing Review St. Gallen*, 31(4), 42–50.
- Wong, C., Skipworth, H., Godsell, J., & Achimugu, N. (2012). Towards a theory of supply chain alignment enablers – a systematic literature review. *Supply Chain Management – An International Journal*, 17, 419–437.
- Zhang, W., & Banerji, S. (2017). Challenges of servitization – a systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 65, 217–227.