

**Customer Success im Business-to-Business-Marketing:
Eine Konzeptualisierung basierend auf dem
Theories-in-Use-Ansatz**

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaft (Doctor rerum politicarum)
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Anna Katharina Gehring, M.Sc.

aus

Bielefeld

Berlin 2022

Erstgutachter

Prof. Dr. Andreas Eggert

Freie Universität Berlin

Arnimallee 11

14195 Berlin

Zweitgutachter

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ulaga

INSEAD

Boulevard de Constance

77305 Fontainebleau, France

Tag der Disputation: 08.12.2022

Erklärung zu Co-Autorinnen und Co-Autoren

Diese Dissertation in Form einer Monografie ist ohne das Mitwirken von Co-Autorinnen und Co-Autoren verfasst worden.

Danksagung

Auf der *Journey* mit dem Ziel der Fertigstellung meiner Dissertation hatte ich viele Begleiter:innen, die die Zeit meiner Promotion mit ihrem unermüdlichen *Engagement* zu einer *Experience*, auf die ich gerne zurückschaue, und zu einem *Success* gemacht haben. Ich durfte dabei entlang verschiedener *Touchpoints* jederzeit auf Unterstützung von Menschen aus meinem universitären und privaten Umfeld zählen, denen ich an dieser Stelle meinen tiefen Dank aussprechen möchte.

Zunächst möchte ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Andreas Eggert bedanken. Durch seine ansteckende Begeisterung für Forschung hat er mich stets motiviert, meinen Fähigkeiten zu vertrauen und mich zu verbessern. Von ihm konnte ich inhaltlich und methodisch enorm viel lernen und durfte zu jeder Zeit auf seine uneingeschränkte Unterstützung bauen. Ich weiß es sehr zu schätzen, dass er auf dem Weg der Promotion nicht nur ein fachlicher Begleiter war, sondern in Zeiten, in denen Deadlines näher rückten und Stresspegel leicht erhöht waren, immer den Blick auf das Befinden seiner Doktorand:innen hatte und die nötige Ruhe und Zuversicht ausstrahlte.

Ein großer Dank gilt ebenfalls Prof. Dr. Wolfgang Ulaga für die Übernahme des Zweitgutachtens, für wertvolle Impulse und Ideen. Die Zusammenarbeit mit ihm hat meine Dissertation stark bereichert und seine Anregungen waren immer eine große Unterstützung.

Für ihr Mitwirken in meiner Promotionskommission möchte ich zudem Prof. Dr. Miriam Flickinger, Prof. Dr. Sascha Raithel und Benedikt Alberternst danken.

I would like to thank Dr. Bryan Hochstein for connecting me to the world of Customer Success. Also, I want to thank all the Customer Success professionals I met while doing research for sharing their tireless enthusiasm about Customer Success with me. I feel delighted to be part of such a pleasant community.

Diese Dissertation entstand im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Universität Paderborn und am Marketing-Department der Freien Universität Berlin. Mein Dank gilt vielen Kolleg:innen, die ich währenddessen kennenlernen durfte und den studentischen Hilfskräften, die mich bei meiner Dissertation unterstützt haben. Großer Dank gilt Andrea Hampel für ihr stets offenes Ohr, ihre Empathie, das gemeinsame Freuen und das Nerven-Beruhigen. Jun.-Prof.

Dr. Eva Böhm, Prof. Dr. Lena Steinhoff und Dr. Carina Witte danke ich für ihre fachlichen Hilfestellungen, aber noch viel mehr für den Input über die Welt der Wissenschaft, den sie mir nach Feierabend, in Mittagspausen und auf Dienstreisen gegeben haben. Besonders hervorheben und danken möchte ich Dr. Lisa Harrmann und Benedikt Alberternst, die von Kolleg:innen zu meinen Doktorgeschwistern und Freund:innen geworden sind. Ich hätte niemanden lieber an meiner Seite haben wollen, um zusammen das eine oder andere Mal Promotionschmerz zu leiden, gemeinsame Erfolge zu feiern und Pommes mit Trüffelmayo zu teilen.

Meine Dissertationsfortschritte durfte ich mehrfach bei unseren Dissertantenwerkstätten vorstellen und dabei immer auf wertvolles Feedback und kurzweilige Abende zählen. Stellvertretend für ihre Mitarbeiter:innen möchte ich an dieser Stelle Jun.-Prof. Dr. Eva Böhm, Prof. Dr. Ina Garnefeld, Prof. Dr. Hartmut Holzmüller, Prof. Dr. Tobias Schäfers, Prof. Dr. Lena Steinhoff und Prof. Dr. David Woisetschläger danken. Für hilfreiches Feedback im Rahmen des Marketing-Kolloquiums und im Department-Alltag an der FU Berlin danke ich Prof. Dr. Michaela Haase, Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp, Jun.-Prof. Dr. Jana Möller, Prof. Dr. Sascha Raithel und allen anderen Kolleg:innen.

Der größte Dank gilt meinem privaten Umfeld, das meine Reise schon so lange begleitet, mich zu dieser Promotion ermutigt hat und mich währenddessen ertragen hat. Ellen, Theresa, Meike und Lorenz – danke für Freundschaften, die zum Teil nicht nur älter als 20 Jahre sind, sondern über unterschiedliche Städte, Länder und sogar Kontinente hinweg bestehen. Wenn ich euch die Unterstützung, die ihr mir gebt, nur halb so gut zurückgebe, dann mache ich schon vieles richtig. Meine Oma, meine Tanten und Onkel und mein Cousin – danke für eure Unterstützung, euer gutes Zureden, das Korrekturlesen, eure Hilfe in allen Belangen. Johannes – danke, dass du zur Motivation, zum Durchhalten und zum Ablenken nicht nur immer die richtigen Worte, sondern auch die richtigen Melodien für mich findest. Deine Lieder sind mein Soundtrack. Meine Eltern und meine Schwester – danke, dass ihr mich auf meinen Wegen, wohin auch immer sie so führen, uneingeschränkt unterstützt und für den nötigen Rückhalt sorgt. Mama, Papa und Luisa – diese Arbeit widme ich euch.

Anna Katharina Gehring

Berlin im Dezember 2022

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht.....	VI
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas für Marketingforschung und -praxis	1
1.2 Forschungsfragen und methodische Umsetzung.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2. Konzeptionelle Grundlagen.....	8
2.1 Customer Success	8
2.2 Verwandte Konzepte.....	15
2.3 Zusammenfassende Bemerkungen zu den konzeptionellen Grundlagen.....	27
3. Theoretischer Rahmen.....	29
3.1 Verhältnis von Organisationen, Gruppen und Individuen	29
3.2 Ziele und zielgerichtetes Verhalten.....	31
3.3 Sensemaking und Sensegiving.....	52
4. Empirische Analyse.....	63
4.1 Methodik	63
4.2 Forschungsprozess und Forschungsziel	74
4.3 Vorstudie: Explorative Textanalyse.....	76
4.4 Hauptstudie: Theories-in-Use-Untersuchung.....	85
5. Schlussbetrachtung	112
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	112

5.2 Implikationen für Marketingforschung und -praxis.....	114
5.3 Limitationen und weiterführender Forschungsbedarf.....	126
Literaturverzeichnis	129
Anhang.....	XIV

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	VI
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas für Marketingforschung und -praxis	1
1.2 Forschungsfragen und methodische Umsetzung.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2. Konzeptionelle Grundlagen.....	8
2.1 Customer Success	8
2.2 Verwandte Konzepte.....	15
2.2.1 Value-in-Use.....	15
2.2.2 Customer Relationship Management.....	19
2.2.3 Customer Experience Management.....	21
2.2.4 Customer Engagement Management.....	25
2.3 Zusammenfassende Bemerkungen zu den konzeptionellen Grundlagen.....	27
3. Theoretischer Rahmen.....	29
3.1 Verhältnis von Organisationen, Gruppen und Individuen	29
3.2 Ziele und zielgerichtetes Verhalten.....	31
3.2.1 Ziele und zielgerichtetes Verhalten von Individuen.....	31
3.2.2 Ziele und zielgerichtetes Verhalten in Organisationen.....	44
3.3 Sensemaking und Sensegiving	52
4. Empirische Analyse	63

4.1 Methodik	63
4.1.1 Theorien, Theoriebildung und Grounded Theory.....	63
4.1.2 Der Theories-in-Use-Ansatz.....	68
4.1.2.1 Grundlagen	69
4.1.2.2 Methoden.....	71
4.1.2.2.1 Semi-strukturierte Experteninterviews.....	71
4.1.2.2.2 Fokusgruppen	72
4.1.2.3 Gütekriterien.....	73
4.2 Forschungsprozess und Forschungsziel	74
4.3 Vorstudie: Explorative Textanalyse.....	76
4.3.1 Methode	76
4.3.2 Vorgehensweise.....	77
4.3.3 Stichprobe	79
4.3.4 Ergebnisse und Ergebnisdiskussion.....	79
4.3.4.1 Demografische Analyse	79
4.3.4.2 Wortkombinationsanalyse.....	81
4.3.5 Zwischenfazit.....	85
4.4 Hauptstudie: Theories-in-Use-Untersuchung.....	85
4.4.1 Vorgehensweise.....	86
4.4.2 Stichprobe	89
4.4.3 Ergebnisse.....	91
4.4.3.1 Customer Success als mehrdimensionales Konstrukt	91
4.4.3.2 Vorgelagerte Prozesse von Customer Success.....	96
4.4.3.2.1 Success Framing.....	96
4.4.3.2.2 Herausforderungen im Erreichen von Customer Success	99

4.4.3.2.3 Best Practices im Success Framing.....	101
4.4.3.3 Monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen von Customer Success	106
4.4.3.4 Rahmenbedingungen für Customer Success	109
5. Schlussbetrachtung	112
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	112
5.2 Implikationen für Marketingforschung und -praxis.....	114
5.2.1 Implikationen für die Marketingforschung.....	114
5.2.2 Implikationen für die Marketingpraxis.....	123
5.3 Limitationen und weiterführender Forschungsbedarf.....	126
Literaturverzeichnis	129
Anhang	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der auf LinkedIn gelisteten Customer Success Manager.	2
Abbildung 2: Struktur der vorliegenden Arbeit.	7
Abbildung 3: Forschungsströme der Literatur über Customer Success.	10
Abbildung 4: Zusammenspiel von erwartetem und erlebtem Value-in-Use und dem Value der Geschäftsbeziehung.	17
Abbildung 5: Prozess des Customer Relationship Managements.	19
Abbildung 6: Zusammenhang von Customer Experience und Customer Journey.	22
Abbildung 7: Management des Customer Engagement Behaviors.	27
Abbildung 8: Zusammenhang der Konzepte auf Basis der konzeptionellen Grundlagen.	28
Abbildung 9: Gruppentypen.	30
Abbildung 10: Dreistufige Zielhierarchie.	33
Abbildung 11: Emotionen in zielgerichtetem Verhalten.	36
Abbildung 12: Shared Intentionality als Wir-Intention.	48
Abbildung 13: Hauptbestandteile der Sensemaking-Perspektive.	55
Abbildung 14: Zusammenspiel von Sensemaking und Sensegiving am Beispiel des Strategiewechsels.	58
Abbildung 15: Vier Formen von organisationalem Sensemaking.	60
Abbildung 16: Zusammenhang von Konzepten, Propositionen und Theorien.	63
Abbildung 17: Ablaufmodell der Kodierung bei Theorienbildung.	67
Abbildung 18: Methodik der vorliegenden Arbeit.	68
Abbildung 19: Prozess des Text Minings.	76
Abbildung 20: Demografische Informationen über Customer Success Manager.	80
Abbildung 21: Valenzdimension von Customer Success.	93
Abbildung 22: Customer Success als dreidimensionales Konzept.	96

Abbildung 23: Success Framing als vorgelagerter Prozess von Customer Success.	99
Abbildung 24: Aktivitäten des Success Framings.....	106
Abbildung 25: Monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen von Customer Success.	109
Abbildung 26: Konzeptionelles Gesamtmodell von Customer Success.	111
Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Customer Success und den verwandten Konzepten auf Basis der Empirie.	117
Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Success Framing, den Mechanismen Shared Intentionality und Shared Cognition und Customer Success.	119
Abbildung 29: Inter- und intraorganisationale Aktivitäten zum Herstellen von Übereinkunft und Gewissheit.	120

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Durch den Theories-in-Use-Ansatz entwickelte Konzepte im Marketing.....	69
Tabelle 2: Häufig auftretende Wortkombinationen in den untersuchten Tätigkeitsbeschreibungen.....	81
Tabelle 3: Stichprobenübersicht der Interviewstudie.....	90
Tabelle 4: Stichprobenübersicht der Fokusgruppe.....	91
Tabelle 5: Herausforderungen im Customer Success Management.....	100

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Customer Success¹ und untersucht dabei das Konzept von Customer Success, die Rolle von Customer Success Managern² sowie Managementaktivitäten, die zum Erreichen von Customer Success beitragen. Dieses Kapitel führt zunächst in die Thematik ein. Abschnitt 1.1 zeigt die Relevanz von Customer Success für die Marketingforschung und -praxis auf. In Abschnitt 1.2 werden die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen und das Vorgehen vorgestellt. In Abschnitt 1.3 wird der Aufbau der Arbeit präsentiert.

1.1 Relevanz des Themas für Marketingforschung und -praxis

Um Customer Success zu verstehen, sollte man sich die wesentlichen Entwicklungen vor Augen führen, die das Business-to-Business-Marketing in den letzten Jahren geprägt haben. Das Management von Customer Success kann als Reaktion auf diese Veränderungen gesehen werden. Zum einen führt insbesondere die digitale Transformation zu entscheidenden Veränderungen in der Marketingpraxis. Anbieter reichern beispielsweise ihre Produkte mit Software an, die es ihnen erlaubt, Daten über die Nutzung des Produkts durch den Kunden zu erhalten (Dahlqvist et al., 2019, S. 3). Auch die *Servitization*, also die Ergänzung von Sachgütern um Dienstleistungen (*Services*) ist ein zu beobachtender Trend (Ulaga et al., 2020, S. 360). Die Leistungsangebote von Anbieterunternehmen werden durch Software und Services immer komplexer und dynamischer, da sie sich schnell verändern und an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden können. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass viele Unternehmen ihr Geschäftsmodell ändern und ihre Produkte nicht mehr klassisch verkaufen, sondern subskriptionsbasierte Verträge mit ihren Kunden abschließen, bei denen die Kunden regelmäßig für den Zugang zu einem Sachgut oder einer Dienstleistung bezahlen (Ulaga et al., 2020, S. 362). Die Vertragsverlängerung wird damit zum entscheidenden Aspekt für Anbieter. Aus diesen Entwicklungen im Marketing ergeben sich drei Herausforderungen für Anbieter. Zum einen müssen Leistungsangebote vermarktet werden, die immer komplexer sind.

¹ Da sich der englische Begriff „Customer Success“ in der Praxis durchgesetzt hat, wird er auch so in dieser Arbeit verwendet. Angelehnt an die deutsche Übersetzung in „Kundenerfolg“ wird dem Begriff das grammatikalische Geschlecht des Maskulinums zugewiesen.

² Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit vorrangig die sprachlich maskuline Form verwendet. Die Formulierungen schließen jeweils alle sozialen Geschlechteridentitäten mit ein.

Zweitens müssen Leistungsangebote vermarktet werden, die sich regelmäßig verändern beziehungsweise entsprechend sich ändernder Kundenbedürfnisse verändert werden müssen. Drittens müssen Anbieter im Rahmen von subscriptionsbasierten Verträgen ihre Kunden kontinuierlich neu von ihrem Angebot überzeugen, sodass die Vertragserneuerung beziehungsweise Vertragsverlängerung sichergestellt ist.

Die Praxis reagiert mit einer neuen Funktion auf diese Entwicklungen und Herausforderungen: In den letzten Jahren hat Customer Success Management an Bedeutung in der Praxis gewonnen. Customer Success Management hat die proaktive Aufgabe, den Kunden erfolgreich zu machen, ihm einen Mehrwert zu liefern, ihn zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass das eigene Produkt im Unternehmen des Kunden richtig eingesetzt wird (Hochstein et al., 2020, S. 3; Eggert et al., 2020, S. 125). Damit greift Customer Success Management genau die Herausforderungen auf, die die Trends im Marketing mit sich bringen. Als Pionier für Customer Success Management gilt das Unternehmen Salesforce (Mehta et al., 2016, S. 6). Obwohl Salesforce im Jahr 2005 ein starkes Wachstum aufwies und neue Kunden akquirierte, hatte das Unternehmen gleichzeitig massive Probleme, gewonnene Kunden zu behalten und verzeichnete teilweise eine Kundenabwanderungsrate von 8% pro Monat (Mehta et al., 2016, S. 5). Um diese Situation zu ändern, entschied sich das damalige Führungsteam für einen neuen Ansatz des Kundenmanagements und entwickelte so das Customer Success Management.

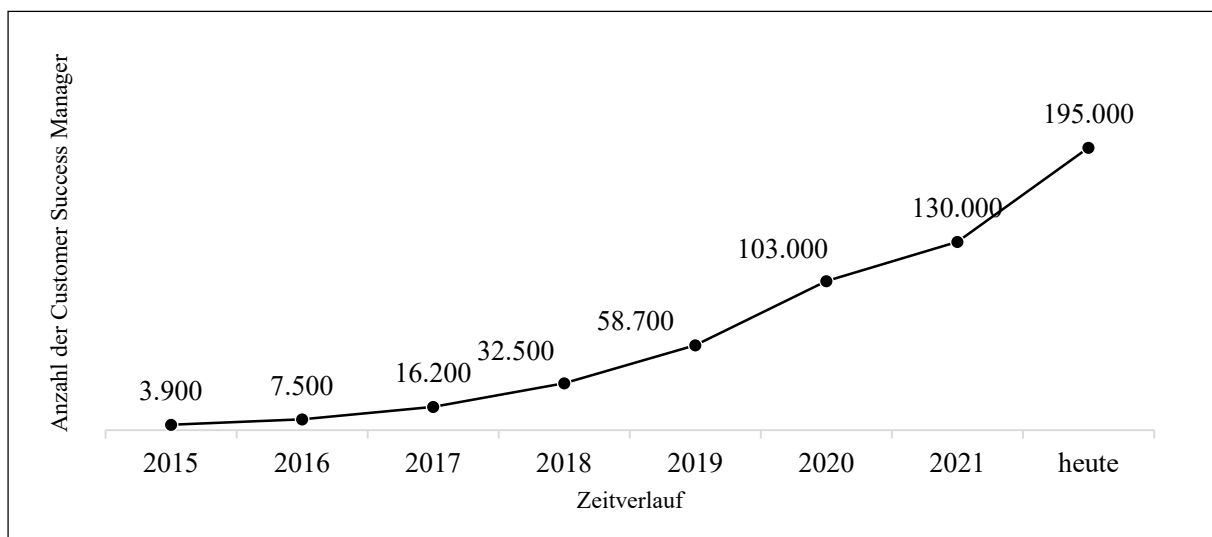


Abbildung 1: Anzahl der auf LinkedIn gelisteten Customer Success Manager. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Gainsight, 2019 und linkedin.com, Stand vom 13.07.2022.

Die branchenübergreifende hohe Relevanz von Customer Success Management zeigt sich insbesondere durch den starken Anstieg der Anzahl an Customer Success Managern. Abbildung 1 zeigt die Anzahl der auf dem sozialen Netzwerk LinkedIn registrierten Personen mit der Stellenbezeichnung „Customer Success Manager“. Das Management von Customer Success wird zumeist in Software-as-a-Service-Unternehmen betrieben (Hochstein et al., 2020, S. 5), die ein subscriptionsbasiertes Geschäftsmodell aufweisen (Mehta et al., 2016, S. 17).

Dass die Funktion des Customer Success Managers an Bedeutung gewonnen hat, zeigt sich auch anhand der Gemeinschaft (im Sinne einer *Community*), die sich entwickelt hat. So gibt es beispielsweise die 2012 gegründete Customer Success Association, die weltweit mehr als 50.000 Mitglieder zählt (The Customer Success Association, 2022), und Foren zum Austausch auf LinkedIn mit mehr als 37.000 Beitragenden (LinkedIn, 2022). Das Unternehmen Gainsight, das eine Software zur Ausführung von Customer Success Management anbietet, bringt in regelmäßigen Abständen Berichte zum Stand von Customer Success in der Praxis heraus (siehe zum Beispiel Gainsight, 2022a) und veranstaltet Konferenzen für Praktiker (Gainsight, 2022b).

Customer Success Management legt den Fokus auf den Erfolg des Kunden und greift damit die Grundidee von Marketing auf. Marketing beschäftigt sich mit Austauschprozessen; um die Rolle des Marketings zu verstehen, muss man Austausch verstehen (Bagozzi, 1975, S. 32). Dabei ist dieser Austausch immer wechselseitig zu sehen, das heißt, dass beide Akteure, zumeist Kunde und Anbieter, davon profitieren (Houston, 1986, S. 82). McCarthy und Perreault (1984, S. 35, zitiert nach Houston, 1986, S. 82) sehen die Aufgabe des Marketings darin, den Kunden zufriedenzustellen und dadurch Gewinne zu erzielen. Nach Kotler et al. (2019, S. 48) hat Marketing das Ziel, organisationale Ziele zu erreichen, indem die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden bestimmt und erfüllt werden. Zusammengefasst bedeutet das: Eine Anbieterfirma kann nur dann nachhaltig und auf wettbewerbsintensiven Märkten erfolgreich sein, wenn der Kunde erfolgreich und zufrieden ist.

Aufgrund der hohen Relevanz in der Praxis ist praxisbezogene Literatur rund um Customer Success schon weit verbreitet. Zoltners et al. (2019) beispielsweise geben im praxisorientierten Magazin *Harvard Business Review* einen Überblick über die Rolle des Customer Success Managers und dessen Aufgaben. Mehta et al. (2016), Mehta und Pickens (2020) und Vaidyanathan und Rabago (2020) sowie einige weitere Autoren geben Managern Handlungs-

empfehlungen, mit denen sie ein erfolgreiches Customer Success Management ausführen können. Die in der Praxis etablierte Literatur stellt konkrete Anleitungen dar, wie Customer Success Management aussehen kann und ist dabei wenig theoretisch fundiert. Zudem fehlt den Handbüchern für Manager eine grundlegende Definition von Customer Success.

Im Gegensatz zur weiten Verbreitung in Unternehmen und unter Managern ist das Thema Customer Success Management in der Forschung noch wenig etabliert. Hochstein et al. (2020) und Hochstein et al. (2021) beleuchten zunächst die Rolle des Customer Success Managers und ordnen seine Position in den Vertriebsprozess ein. Hilton et al. (2020), Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) sowie Kleinaltenkamp et al. (2022) legen ihren Fokus auf die Prozesse und Aktivitäten, die Customer Success Management beinhaltet. Die Autoren der letzten beiden Arbeiten argumentieren dabei jeweils aus einer Value-in-Use-Perspektive, auf die in dieser Arbeit an späterer Stelle eingegangen wird. Eggert et al. (2020) und Ulaga et al. (2020) unternehmen erste Versuche, Customer Success zu definieren, verweisen aber auf die Notwendigkeit einer empirisch fundierten Theoriegenerierung (Eggert et al., 2020, S. 130). Bei Betrachtung des bisherigen kleinen Forschungsfelds zu Customer Success kann festgestellt werden, dass Customer Success offenbar mit Value-in-Use zusammenhängt und sich Customer Success Management von anderen im Marketing und Vertrieb vorkommenden Funktionen unterscheidet. Die Forschungslücke besteht folglich darin, dass es bislang **keine ausreichend fundierte Definition für das Konzept des Customer Success** gibt und bisherige Arbeiten Ausführungen über Customer Success Manager und Customer Success Management machen, ohne vorher die Grundlagen für das Grundverständnis von Customer Success zu legen. Darüber hinaus wird die Rolle des Customer Success Managers zwar in den Vertriebsprozess eingeordnet, es bleibt jedoch bislang sowohl in praktischer als auch in akademischer Literatur unklar, **was Customer Success Manager sind und was sie genau machen**.

Daher verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel zu klären, was Customer Success ist. Darüber hinaus soll die Funktion des Customer Success Managers näher beleuchtet werden. Damit sollen die aufgezeigten Forschungslücken geschlossen und wichtige Beiträge für die Marketingforschung und die Marketingpraxis geleistet werden. Die Marketingforschung wird um ein neues Konzept erweitert, auf das zukünftige Forschung aufbauen und mit dem das Verständnis bestehender Forschung angereichert werden kann. Zusätzlich findet in dieser Arbeit eine Abhandlung über Ziele und Zielsetzung im Kontext von Individuen und Gruppen statt. Der Beitrag zur Forschung besteht darin, dass es nach dem besten Wissen der Autorin der

erste umfassende Überblick zu dem Thema ist. Außerdem wird durch die Ergebnisse dieser Arbeit die Relevanz von Sensemaking und Sensegiving für interorganisationale Beziehungen deutlich, da damit die Entstehung von Customer Success theoretisch begründet wird. Zudem profitiert die Marketingforschung von der Einordnung des Theories-in-Use-Ansatzes in die Grundsätze und verschiedenen Ausprägungsformen von Forschung. Die Marketingpraxis wiederum profitiert von konkreten Handlungsempfehlungen für Manager, die sich aus den Ergebnissen ableiten lassen – einerseits bezogen auf das Konzept des Customer Success und seine Entstehung und andererseits bezogen auf die Rolle des Customer Success Managers.

1.2 Forschungsfragen und methodische Umsetzung

Aufgrund der praktischen Relevanz und der im vorigen Abschnitt dargestellten fehlenden akademischen Forschung wird sich die vorliegende Arbeit mit dem Thema des **Customer Success** beschäftigen. Dabei sollen mit Hilfe einer Vor- und einer Hauptstudie drei Forschungsfragen geklärt werden:

- 1) **Wer sind und was machen Customer Success Manager?**
- 2) **Was ist Customer Success?**
- 3) **Wie kann Customer Success erreicht werden?**

Die erste Forschungsfrage dient zunächst als thematischer Einstieg in das Thema. Das in der Praxis gewachsene Phänomen wird zur Beantwortung der Forschungsfrage explorativ betrachtet. Über die Tätigkeitsbeschreibungen von Customer Success Managern erhält man Einblicke in das Thema und einen Zugang zu Customer Success. Mit Hilfe der Anwendung von Methoden des **Text Minings** wird das Thema im Rahmen einer Vorstudie bearbeitet. Die Vorstudie dient damit einerseits als Einstieg, andererseits aber auch als Grundlage für die Hauptstudie.

In der zweiten Forschungsfrage soll beantwortet werden, was Customer Success ist. Ziel ist es, die Natur von Customer Success zu ergründen und eine Theorie zur Entstehung von Customer Success zu generieren. Zu dem Zweck wird der Theories-in-Use-Ansatz genutzt, mit dessen Hilfe neu auftretende Phänomene beleuchtet und präzisiert werden (Zeithaml et al., 2020, S. 35). Der Ansatz ist induktiv und explorativ (Zaltman et al., 1982, S. 114) und beleuchtet die mentalen Modelle von Menschen in bestimmten Situationen (Argyris et al., 1985, S. 82). Häufig angewandte Methoden im Rahmen des Theories-in-Use-Ansatzes sind

Interviews und Fokusgruppenuntersuchungen (Zeithaml et al., 2020, S. 35). In der Hauptstudie werden dazu zunächst **Experteninterviews** geführt und ausgewertet, deren Ergebnis ein konzeptionelles Modell mit Customer Success im Mittelpunkt ist.

Für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage wird eine **Fokusgruppenuntersuchung** durchgeführt, die ebenfalls im Sinne des Theories-in-Use-Ansatzes stattfindet. Insbesondere aus der Fokusgruppenuntersuchung in der Hauptstudie sollen Handlungsempfehlungen für Customer Success Manager entwickelt werden.

Der Fokus dieser Arbeit soll insbesondere auf den qualitativen Studien liegen, die im Rahmen des Theories-in-Use-Ansatzes in der Hauptstudie durchgeführt werden. Sie klären Grundlegendes und generieren eine Theorie, auf die zukünftige Forschung aufbauen kann.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Dissertation besteht aus fünf Kapiteln.

Kapitel 1 stellt die Thematik der Arbeit einleitend dar. So beschreibt Abschnitt 1.1 die Relevanz des Themas für die Marketingforschung und die Praxis, bevor in Abschnitt 1.2 die Forschungsfragen aufgestellt werden und deren methodische Umsetzung erläutert wird.

Kapitel 2 zeigt die konzeptionellen Grundlagen des Begriffs des Customer Success (Abschnitt 2.1) sowie nah verwandter, für diese Arbeit zentrale Konzepte (Abschnitt 2.2). Anschließend wird eine zusammenfassende Bewertung der konzeptionellen Grundlagen vorgenommen (Abschnitt 2.3).

In **Kapitel 3** wird der theoretische Rahmen dieser Arbeit gesetzt. Zunächst wird erläutert, in welchem Verhältnis Organisationen, Gruppen und Individuen zueinanderstehen (Abschnitt 3.1). Anschließend werden Ziele im individuellen Kontext und im Kontext von Gruppen und Organisationen (Abschnitt 3.2) betrachtet. Abschließend wird ein Überblick über Sensemaking und Sensegiving (Abschnitt 3.3) gegeben.

Kapitel 4 stellt die empirische Analyse dar. Abschnitt 4.1 beschreibt die Methodik dieser Arbeit und geht insbesondere auf Theoriebildung ein. In Abschnitt 4.2 werden der Forschungsprozess und das Forschungsziel vorgestellt. Abschnitt 4.3 präsentiert die Vorstudie. Abschnitt 4.4 zeigt die Hauptstudie, bestehend aus Experteninterviews und einer Fokusgruppe.

Kapitel 5 dient als Schlussbetrachtung der vorliegenden Arbeit. In Abschnitt 5.1 werden die Ergebnisse der empirischen Analyse zunächst kurz zusammengefasst, bevor sie in Abschnitt 5.2 zuerst vor dem Hintergrund bestehender Forschung und dann im Hinblick auf die praktische Umsetzung diskutiert werden. Abschnitt 5.3 zeigt die Limitationen dieser Arbeit und weiterführenden Forschungsbedarf für zukünftige Arbeiten auf.

Abbildung 2 zeigt einen Überblick über den Aufbau der vorliegenden Arbeit.

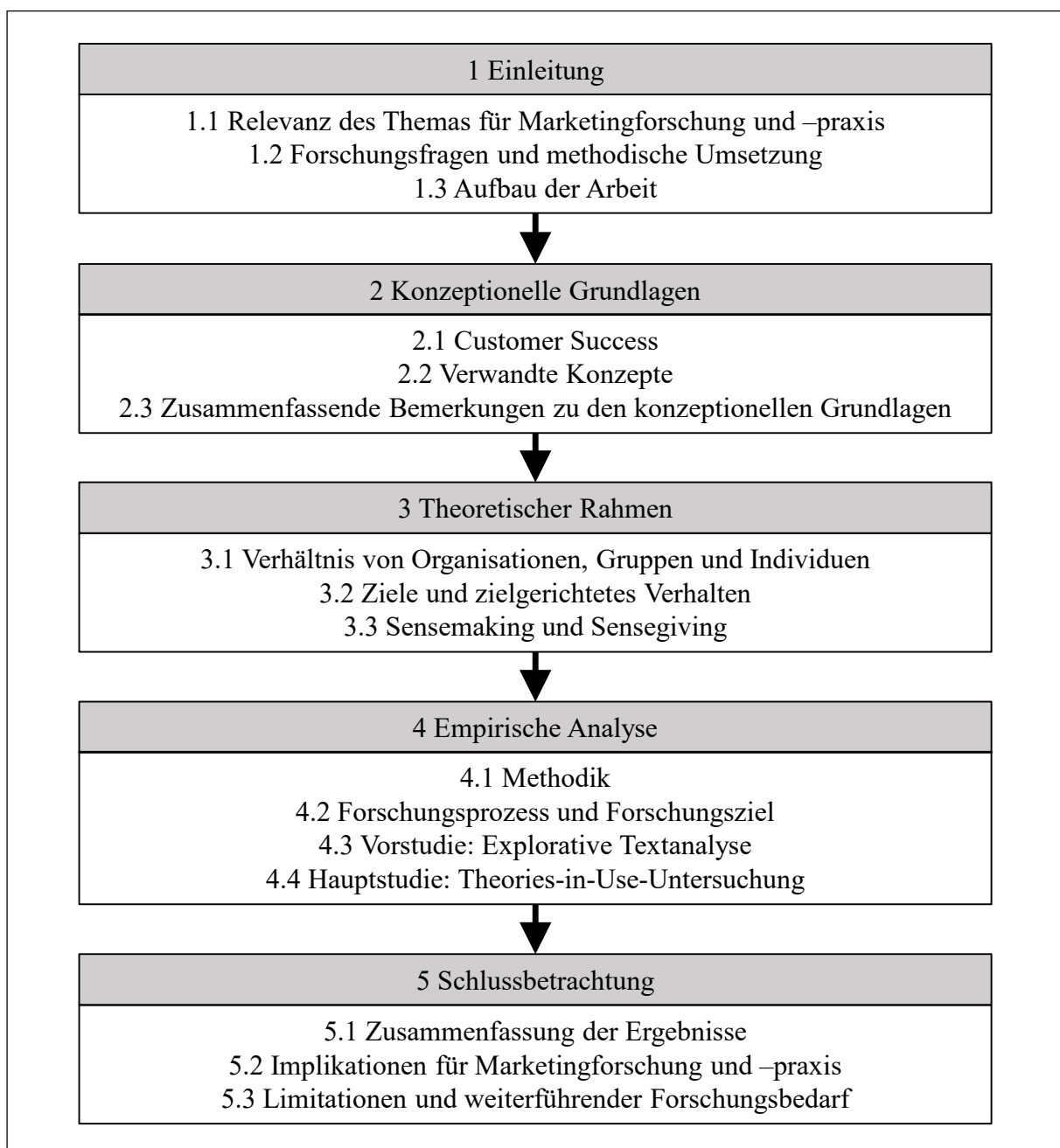


Abbildung 2: Struktur der vorliegenden Arbeit. Eigene Darstellung.

2. Konzeptionelle Grundlagen

Die folgenden Abschnitte legen den konzeptionellen Grundstein für das weitere Verständnis der Arbeit. In Abschnitt 2.1 wird der Begriff des Customer Success definiert sowie seine bisherige Forschung vorgestellt. Abschnitt 2.2 beschäftigt sich mit verwandten Konzepten des Customer Success. Abschließend werden in Abschnitt 2.3 zusammenfassende Bemerkungen gemacht.

2.1 Customer Success

Bei der Bestimmung des Begriffs des Customer Success muss zunächst darauf hingewiesen werden, dass sich die bisherige Forschung nicht ausschließlich mit dem Konzept an sich, sondern auch weitergehend mit dem Customer Success Management oder der Rolle des Customer Success Managers befasst – in vielen Fällen, ohne vorher Customer Success zu definieren. Alle drei Ausprägungen werden im Folgenden Gegenstand der Begriffsbestimmung sein. Anschließend wird in diesem Unterkapitel der Forschungsstand zum Thema Customer Success aufgenommen. Da bislang wenige Arbeiten dazu veröffentlicht wurden, soll in diesem Kapitel ein vollständiges Bild der bisherigen Forschung zu Customer Success gezeigt werden. Dadurch wird ebenfalls die Forschungslücke aufgezeigt.

Uлага et al. (2020) argumentieren zunächst über den Begriff *Success* (Erfolg), der im allgemeinen Sprachgebrauch als das Erreichen eines zuvor gesetzten Ziels verstanden wird. Die Autoren definieren basierend auf Managementliteratur **Customer Success** entsprechend als Zielerreichung durch die Verwendung des Leistungsangebot des Anbieters, wobei die Zielerreichung als eine vom Kunden wahrgenommene Größe zu verstehen ist (Uлага et al., 2020, S. 369). Eggert et al. (2020, S. 123) schließen sich dieser Definition an und führen weiter aus, dass Customer Success demnach hauptsächlich drei Eigenschaften aufweist: 1. Customer Success ist ein wahrgenommenes Konzept, 2. er bezieht sich auf die Kundenperspektive und 3. es geht um die Zielerreichung, zu der das Leistungsangebot des Anbieters in der speziellen Nutzungssituation des Kunden beiträgt.

Ihrer Definition von Customer Success als Zielerreichung entsprechend bestimmen Uлага et al. (2020) den Begriff des **Customer Success Managements** als diejenigen Aktivitäten von Kunden- und Anbieterunternehmen, die dazu beitragen, dass es eine Übereinkunft in Hinblick auf die Zielerreichung der beiden Unternehmen gibt (Uлага et al., 2020, S. 369). Während

diese Begriffsbestimmung zunächst noch sehr unspezifischer Natur ist, gehen andere Autoren einen Schritt weiter und konkretisieren, was zum Customer Success Management gehört. So definieren Hochstein et al. (2020, S. 3) Customer Success Management als „proactive (versus reactive) relational engagement of customers to ensure the value potential of product offerings is realized by the customer“. Der Fokus beim Customer Success Management liegt demnach auf der Proaktivität und auf dem Engagement der Kunden. Bond et al. (2020, S. 407) nehmen Bezug auf das Konzept des *Value* (Wert, Nutzen) und sehen Customer Success Management als Maßnahme um sicherzustellen, dass der Wert in der Nutzungsphase des Kunden realisiert und damit das Wertversprechen des Anbieters eingehalten wird. Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021, S. 197) knüpfen an diese Definitionen an und verstehen Customer Success Management als kundenbezogene Aktivitäten, die Customer Success kontrollieren, sicherstellen und fördern. Gleichzeitig sehen sie Customer Success Management als die Implementierung organisationaler Strukturen und Prozesse im Anbieterunternehmen, die diese kundenbezogenen Aktivitäten ermöglichen.

Der **Customer Success Manager** schließlich ist die Person, die das Erreichen von Kunden- und Anbieterzielen zur Aufgabe hat (Ulaga et al., 2020, S. 369) und für die Realisierung von Wertversprechen verantwortlich ist (Eggert et al., 2020, S. 125). Hochstein et al. (2020, S. 3) greifen das Wertkonzept auf, gehen aber mit der *Value Co-Creation* (gemeinsame Realisierung von Value) einen Schritt weiter und betonen, dass Customer Success Manager für das *Customer Engagement* zuständig sind. Zoltners et al. (2019) beschreiben Customer Success Manager als diejenigen Manager, die für die Pflege und das Wachstum von Bestandskunden zuständig sind und dabei ein Gleichgewicht zwischen den Interessen ihres Unternehmens und des Kundenunternehmens finden müssen. Hochstein et al. (2021, S. 602) schreiben Customer Success Managern in erster Linie eine tragende Rolle im *Post Sales* (Nachkaufphase) zu und sehen ihre Verantwortlichkeit darin, dass sie Kunden entlang der *Customer Journey* unterstützen.

Mit Blick auf die vorgenannten Definitionen zum Konzept des Customer Success, zum Customer Success Management und zum Customer Success Manager lässt sich feststellen, dass insbesondere die Themen **Value** beziehungsweise dessen Realisierung und **Zielerreichung** immer wieder aufkommen. Des Weiteren scheinen auch Aspekte wie **Engagement** und die **Customer Journey** eine Rolle zu spielen. Da ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist, das Konzept des Customer Success näher zu beleuchten, soll an dieser Stelle keine Arbeitsdefini-

tion von Customer Success gegeben werden. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass sich trotz gemeinsamer Themen bisher **keine allgemein akzeptierte Definition** durchgesetzt hat, die aus der Empirie hergeleitet wird. Um das Forschungsfeld des Customer Success zu beleuchten und Verbindungen zu verwandten Konzepten aufzudecken, wird im Folgenden eine Bestandsaufnahme bisheriger Forschung vorgenommen.

Der Begriff des Customer Success kam in akademischer Literatur erstmalig im Jahre 1998 auf. In einem thematisch im Bereich der Logistik angelegten Artikel untersuchen Fawcett und Cooper die Dokumentation einiger Logistikkennzahlen und deren positive Auswirkung auf die „functional excellence“ (S. 356) des Anbieterunternehmens. Auf die Kunden bezogen ist damit gemeint, dass Anforderungen der Kunden besser bedient werden können, wenn Kennzahlen rund um die Themen Assetmanagement, Kosten, Kundenservice, Produktivität und Qualität umfassend gemessen und nachgehalten werden (Fawcett & Cooper, 1998, S. 342). Der Begriff des Customer Success wird allerdings bei Fawcett und Cooper weder definiert noch weiter erläutert. Gleiches gilt für einen Artikel von Lawer und Knox (2006, S. 123), in dem die Autoren den strategischen Wert von *Customer Advocacy*, also der Fürsprache für den Kunden, untersuchen. Die Autoren bezeichnen den Fokus auf Customer Success als einen Marktmechanismus, der Customer Advocacy verstärkt.

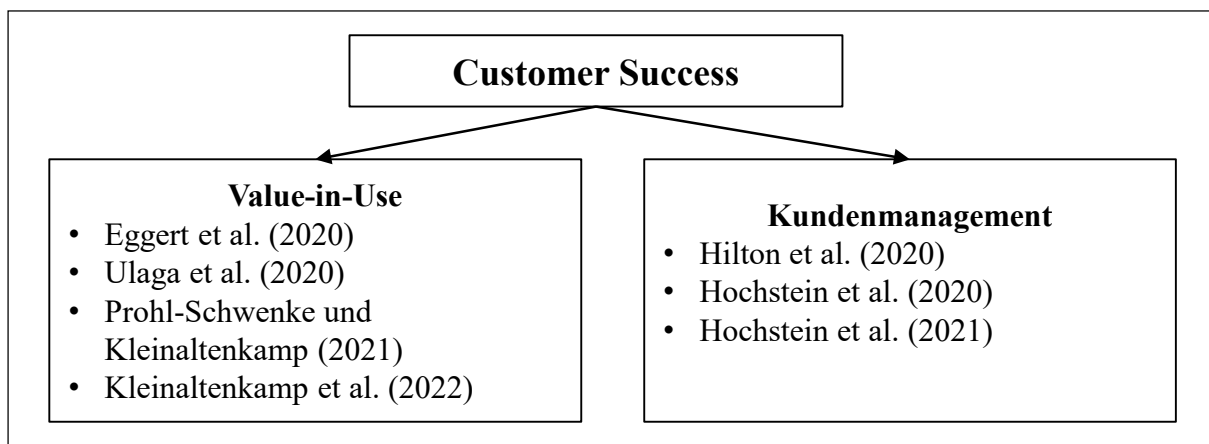


Abbildung 3: Forschungsströme der Literatur über Customer Success. Eigene Darstellung.

An Bedeutung in der Forschung hat Customer Success erst in den letzten Jahren gewonnen. Dennoch wurden bislang nur einige wenige Arbeiten in akademischer Literatur publiziert, die sich mit Customer Success, dem Management oder der Rolle des Managers beschäftigen. Bei der Sichtung der Literatur fallen insbesondere zwei Perspektiven auf, aus denen Customer

Success untersucht wird: Value bzw. Value-in-Use und Ansätze des Kundenmanagements (siehe Abbildung 3). Beide werden im Folgenden betrachtet.

Uлага et al. (2020) betrachten Customer Success aus der **Value**-Perspektive und bringen das Konzept zunächst mit dem Modell der *Value Creation Spheres* von Grönroos und Voima (2013) zusammen. Dieses Modell ordnet verschiedene Phasen der Value Creation in eine Kunden-, eine Anbieter- und eine gemeinsame Sphäre ein (Grönroos & Voima, 2013, S. 141). Analog dazu nehmen Uлага et al. die Einordnung von Customer Success, Customer Success Management und dem Customer Success Manager vor. Customer Success findet seinen Platz in der Kundensphäre. Die Autoren begründen diese Einordnung damit, dass Customer Success vom Kunden wahrgenommen und beurteilt wird. Dem gegenüber steht der Customer Success Manager, den die Autoren der Sphäre des Anbieters zuordnen. Obwohl Customer Success Manager nach den Ausführungen von Uлага et al. die Aufgabe haben, Kunden- und Anbieterziele zu verknüpfen, kommt der Manager aus dem Anbieterunternehmen und ist deshalb in der entsprechenden Sphäre tätig. Verbindend über alle Sphären sehen die Autoren das Customer Success Management, das sie zugleich als interorganisationalen Managementprozess ansehen (Uлага et al., 2020, S. 369). Gleichzeitig behaupten die Autoren, dass Customer Success Management eng mit dem Konzept des nachhaltigen (im Sinne von lang andauernden) Customer Values zusammenhängt, das bei Kumar und Reinartz (2016) beschrieben wird. Eggert et al. (2020) greifen die Sphären-Logik auf, finden aber eine andere Anordnung. Demnach gibt es keine Ausprägung des Customer Success, die exakt nur einer Sphäre zuzuordnen ist. So befindet sich der Customer Success in der Kunden- und gemeinsamen Sphäre und der Manager in der gemeinsamen und der Anbietersphäre, während das Customer Success Management ebenfalls alle Sphären verbindet (Eggert et al., 2020, S. 123). In der Verknüpfung von Customer Success und Value gehen die Autoren noch einen Schritt weiter. Sie stellen fest, dass Customer Success nicht den erwarteten, sondern den tatsächlich erlebten **Value-in-Use** abbildet, der eine entscheidende Rolle für die Beziehung zwischen Anbieter und Kunden spielt. Den Autoren zufolge ist Customer Success konzeptionell mit dem Value-in-Use, der von den Nutzern des Kundenunternehmens erlebt wird, gleichzusetzen (Eggert et al., 2020, S. 124).

Dieser Argumentation schließen sich Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) an. In ihrer Arbeit zur Beurteilung von Customer Success Management durch Kunden stellen sie dar, dass

Customer Success Management aus Subprozessen besteht, die sich auf den Value-in-Use beziehen. So muss der Value zunächst quantifiziert werden, bevor der Value-in-Use identifiziert und berichtet wird. Daran schließt sich die Phase der Verbesserung des Value-in-Use an, in der versucht wird, Verbesserungspotenzial zu finden (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021, S. 199). Die Autoren decken fünf Qualitätskriterien auf, mit denen das Customer Success Management von Kunden bewertet wird, unter anderem die Kundenorientierung des Anbieterunternehmens (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021, S. 201) und die Effektivität der Koordination zwischen Kunden- und Anbieterunternehmen (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021, S. 202). Mit der Erkenntnis, dass sich Kunden nicht nur auf das Anbieterunternehmen mit seinen Ressourcen fokussieren, sondern auch den Integrationsprozess und die Koordination zwischen Anbieter und Kunden im Blick haben (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021, S. 208), untermauern Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp die Ideen von Eggert et al. (2020) und von Ulaga et al. (2020), nach denen Customer Success Management Kunden- und Anbieterunternehmen interorganisational verbindet.

Kleinaltenkamp et al. (2022) stellen in Ergänzung zu Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) ein umfassendes Framework zu Customer Success Management auf, in dem Value ebenfalls eine entscheidende Rolle spielt. Dabei ist der erwartete und erlebte Value-in-Use sowie der Wert der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter das Ergebnis eines erfolgreich betriebenen Customer Success Managements und der erfolgreichen Implementierung der entsprechenden Strukturen im Anbieterunternehmen (Kleinaltenkamp et al., 2022, S. 348). Ferner lässt das Framework auch Aussagen über das Leistungsversprechen, also die *Value Proposition* zu. Das Leistungsversprechen ist eine der für Kunden und Anbieter gleichermaßen wichtigsten Grundlagen für die Ausführung von Aktivitäten des Customer Success Managements (Kleinaltenkamp et al., 2022, S. 346). Häufig wird es in Verträgen festgehalten und verpflichtet damit den Anbieter, Customer Success Management zu betreiben (Kleinaltenkamp et al., 2022, S. 345).

Insgesamt kommt das Thema Value beziehungsweise Value-in-Use auch in dem zweiten Literaturstrang, der sich mit Customer Success beschäftigt, auf; dort hat aber insbesondere das **Kundenmanagement** mit seinen verschiedenen Ausprägungen eine tragende Rolle.

So untersuchen Hilton et al. (2020), inwiefern Customer Success Management eine nächste Evolutionsstufe in den Ansätzen des Kundenmanagements darstellt. Sie zeigen zunächst auf

der Basis von Managementliteratur und akademischer Literatur, dass sich Kundenmanagement bislang vom Customer Relationship Management über das Customer Experience Management bis hin zum Customer Engagement entwickelt hat. Durch das Aufkommen von Customer Success Management in der Praxis kommt eine Stufe in dieser Entwicklung ins Spiel, die zu den anderen Ausprägungen des Kundenmanagements zwar Ähnlichkeiten hat, aber auch neue Aspekte aufweist (Hilton et al., 2020, S. 361). Im Vergleich zum **Customer Relationship Management**, also dem Prozess für die Auswahl und Interaktion mit Kunden (Kumar & Reinartz, 2018, S. 5), spielt insbesondere die Art der erhobenen und verwendeten Daten eine Rolle: Während im Customer Relationship Management und im Customer Success Management demografische und auf den Kauf bezogene Daten von Kunden betrachtet werden, verwendet letzteres darüber hinaus weitere Daten, die operativer Natur und auf die Nutzung bezogen sind und dabei helfen sollen, den Value-in-Use zu bestimmen und vorherzusagen. Das **Customer Experience Management**, also der Prozess, bei dem alle Berührungspunkte mit dem Unternehmen gesteuert werden (Schmitt, 2003, S. 17), hat mit dem Customer Success Management gemein, dass es das Produkterlebnis des Kunden verbessern soll, aber letzteres kümmert sich zusätzlich auch noch um übergeordnete finanzielle, soziale, operative und strategische Ziele, die über das bloße Produkterlebnis hinausgehen. Im **Customer Engagement**, also dem über den Kauf hinausgehenden Ressourcenbeitrag des Kunden durch zum Beispiel Empfehlungen (Harmeling et al., 2017, S. 316), sowie im Customer Success Management liegt ein Fokus auf der Loyalität der Kunden, wobei letzteres die Zielerreichung und nicht ausschließlich das Engagement per se priorisiert (Hilton et al., 2020, S. 362). Zusammenfassend stellen die Autoren fest, dass sich Customer Success Management in die Ansätze des Kundenmanagements einreicht und alle Ausprägungen des Kundenmanagements vorteilhaft für den Value-in-Use des Kunden sind (Hilton et al., 2020, S. 364).

Auch bei Hochstein et al. (2020) und Hochstein et al. (2021) lassen sich Verknüpfungen mit dem Kundenmanagement finden. Schon in ihrer Definition des Customer Success Managements bezeichnen Hochstein et al. (2020, S. 3) das Konzept als „relational engagement“ und schlagen damit die Brücke zum Customer Engagement. Dabei betonen die Autoren insbesondere die datengetriebene Arbeit von Customer Success Managern: Durch die durch Daten ermöglichten Einblicke in das Kundenunternehmen ist es den Managern möglich, proaktiv an die Kunden heranzutreten und zu deren Engagement beizutragen. Damit unterscheidet sich die Arbeit der Customer Success Manager entscheidend von anderen Funktionen wie zum

Beispiel dem Kundenservice (Hochstein et al., 2020, S. 4). Die Autoren zeigen darüber hinaus auf, vor welchen Herausforderungen Unternehmen stehen, die das Thema Customer Success implementieren möchten. So ist beispielsweise nötig, dass Unternehmen sich ganz genau überlegen, wie Customer Success Management organisatorisch und hierarchisch im Unternehmen anzusiedeln ist (Hochstein et al., 2020, S. 4). Zuletzt spielen die Autoren auf die Konsequenzen von Customer Success an, insbesondere bezogen auf die Leistung von Unternehmen, die Customer Success Management implementiert haben – hier gibt es bislang noch keine Forschungen dazu, wie sich Customer Success Management auf beispielsweise Aktienrendite auswirkt (Hochstein et al., 2020, S. 6). Insgesamt gehen Hochstein et al. (2020) an mehreren Stellen auf Customer Engagement ein.

Diese Argumentation findet sich auch bei Hochstein et al. (2021) wieder. Die Autoren bringen noch eine weitere Perspektive in die Diskussion: die Customer Journey. Den Autoren zufolge hat das Customer Success Management zur Aufgabe, Kunden an verschiedenen Punkten dieser Customer Journey, die die Customer Experience des Kunden ausmacht, zu begleiten. Kunden haben zunehmend und insbesondere in Geschäftsmodellen, die subskriptionsbasiert sind, den Wunsch, nur einen Ansprechpartner im Anbieterunternehmen zu haben (Hochstein et al., 2021, S. 602). Diesem Wunsch wird die Rolle des Customer Success Managers gerecht: Während in der Vergangenheit Vertriebs- und Serviceaufgaben oft auf mehrere Personen verteilt waren, vereint der Customer Success Manager beide Bereiche (Hochstein et al., 2021, S. 604). Angelehnt an den modularen Vertriebsprozess (Andzulis et al., 2012, S. 312) wird deutlich, dass die Aufgaben des Customer Success Managers bereits beim Erstkontakt mit dem Kunden starten und die Manager langfristig mit dem Aufbau einer andauernden Geschäftsbeziehung betraut sind (Hochstein et al., 2021, S. 612), womit sie die Kunden über die gesamte Customer Journey begleiten (Hochstein et al., 2021, S. 602) und dementsprechend für eine positive Customer Experience verantwortlich sind (Hochstein et al., 2021, S. 609).

Da zum einen der Value-in-Use und zum anderen die oben genannten verschiedenen Ausprägungen des Kundenmanagements (Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Customer Engagement) grundlegend zum Verständnis von Customer Success und Customer Success Management beitragen, soll auf diese Konzepte im Folgenden detaillierter eingegangen werden.

2.2 Verwandte Konzepte

Im Folgenden werden die vier Konzepte, die der bisherigen Forschung zum Customer Success als gemeinsame Themen zugrunde liegen, näher betrachtet. Abschnitt 2.2.1 geht dabei auf Value-in-Use ein, Abschnitt 2.2.2 auf Customer Relationship Management, Abschnitt 2.2.3 auf Customer Experience Management und Abschnitt 2.2.4 abschließend auf Customer Engagement Management.

2.2.1 Value-in-Use

Value ist nach der aktuellen offiziellen Definition von Marketing, herausgegeben von der American Marketing Association (2017), grundlegender Bestandteil des Marketings. Die Definition besagt, dass im Marketing Angebote, die einen Wert für den Kunden, für das Unternehmen und für die Gesellschaft als Ganze haben, kreiert, kommuniziert, geliefert und ausgetauscht werden. Im speziellen Fall des Business-to-Business-Marketings wird Value vom Institute for the Study of Business Markets (2021) als zentraler zukünftiger Forschungsbereich angesehen und ist damit höchst relevant, insbesondere für diese Dissertation.

Grundlegend wird Value in zwei Sichtweisen unterteilt. Der **Value-in-Exchange**, der in Marktpreisen ausgedrückt wird, repräsentiert die objektive Sichtweise, wohingegen der **Value-in-Use** den Nutzen beziehungsweise den Beitrag zur Zielerreichung darstellt und somit subjektiv ist (Eggert et al., 2019, S. 14). Der Value-in-Exchange spiegelt den monetären Wert, den eine Ressource hat, wider. Er wird seitens des Anbieters kreiert und bei der Übergabe an den Kunden relevant (Grönroos & Voima, 2013, S. 136). Nach Woodruff (1997, S. 142), der die Perspektive des Value-in-Use einnimmt, ist Customer Value „a customer’s perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer’s goals and purposes in use situations.“ Damit hat Value drei zentrale Eigenschaften. Erstens wird Value **wahrgenommen**, ist also nach dieser Definition subjektiv. Zweitens folgt Value aus **Nutzungssituationen**, in denen der Kunde das Angebot des Anbieters verwendet. Value-in-Use kann also erst dann entstehen, wenn er im Nutzungsprozess kreiert wird (Grönroos & Voima, 2013, S. 136) Drittens trägt Value zu **Zielen** des Kunden bei. Eine ähnliche Definition liefern Macdonald et al. (2016, S. 98), die Value-in-Use als „all customer-perceived consequences arising from a solution that facilitate or hinder achievement of the customer’s goals“ definieren und damit die oben stehende Definition auf Lösungen übertragen. Die in beiden Definiti-

onen genannten Konsequenzen betonen den Abgleich von Nutzen und Kosten für den Kunden; Kumar und Reinartz (2016, S. 37) definieren entsprechend den wahrgenommenen Wert als Summe des wahrgenommenen Nutzens und der wahrgenommenen Kosten. Die Ausführungen dieser Arbeit basieren auf dem Verständnis, dass Value der Beitrag zur Zielerreichung ist.

Wie Value-in-Use entsteht, ist abhängig von der Perspektive, mit der er betrachtet wird. Zum einen kann Value-in-Use ausschließlich beim Kunden entstehen. Nach dem Austauschprozess mit dem Anbieter besitzt der Kunde nun die erworbenen Ressourcen und verknüpft diese mit seinen eigenen, bisher schon bestehenden Ressourcen. Durch diese Ressourcenintegration entsteht der Value-in-Use für den Kunden. Die andere Perspektive betrachtet die Ressourcenintegration als gemeinsamen Prozess von Kunde und Anbieter, wobei beide die Verantwortung für die Kreation von Value-in-Use haben (Eggert et al., 2018, S. 83). Die grundlegende Aufgabe des Marketings ist dann, Möglichkeiten für die **Ko-Kreation** von Value-in-Use zu identifizieren, vorzubereiten und zu ermöglichen (Eggert et al., 2018, S. 82). Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Kreation von Value-in-Use als gemeinsamer Prozess zwischen Anbieter und Kunden stattfindet.

Die vorangegangenen Überlegungen beziehen sich auf den Value, der von Produkten, Dienstleistungen oder Lösungen ausgeht. Darüber hinaus ist an dieser Stelle ergänzend der Value der Geschäftsbeziehung (*Relationship Value*) zu nennen, der aus der Kernleistung, dem Prozess des Einkaufs und den Vorgängen im Kundenbetrieb entsteht (Ulaga & Eggert, 2006b, S. 122) und die Qualität der Geschäftsbeziehung beeinflusst (Ulaga & Eggert, 2006a, S. 322). Insgesamt bildet der Relationship Value eine summative Sicht auf die Geschäftsbeziehung ab. Der Relationship Value ist der Abgleich von Nutzen und Kosten, die sich in einer andauernden Geschäftsbeziehung ergeben (Lefaix-Durand et al., 2009, S. 395). Die besondere Rolle von Geschäftsbeziehungen wird auch deutlich, wenn man die Aktivitäten, die Value-in-Use begünstigen, betrachtet. Nach Ballantyne und Varey (2006, S. 337) ist das Eingehen einer Beziehung (*Relating*) der erste Schritt auf dem Entstehungsweg von Value-in-Use.

Am Beispiel des Relationship Value wird auch die Relevanz des erwarteten Value-in-Use deutlich. Der **erwartete Value-in-Use** ist die Grundlage zur Kreation des **erlebten Value-in-Use** (Eggert et al., 2019, S. 18). Er ist das Wertversprechen (Kleinaltenkamp, 2015, S. 286) und wird durch Customer Value Propositions dargestellt (Payne et al., 2017, S. 476). Abbil-

Abbildung 4 zeigt das Zusammenspiel von erwartetem Value-in-Use, erlebtem Value-in-Use und Relationship Value. Dargestellt ist eine Geschäftsbeziehung, deren Value von einzelnen Transaktionen beeinflusst wird. In den Transaktionen jeweils findet die Bewertung von erwartetem und tatsächlich erlebtem Value-in-Use statt. Aufgrund des erlebten Value-in-Use der vorherigen Transaktion wird der erwartete Value-in-Use für die nachfolgende Transaktion bestimmt. Der erwartete Value-in-Use ist also ein zentraler Treiber von Wiederkäufen und für das Fortbestehen der Geschäftsbeziehung (Eggert et al., 2019, S. 18). Nicht nur durch vorherige Transaktionen und andere Ereignisse, die innerhalb der Beziehung stattfinden, wird die Erwartung des Value-in-Use geformt, sondern auch durch den Kontext, also durch externe Ereignisse, die sich außerhalb der Geschäftsbeziehung befinden. Dazu gehören alle menschlichen oder technischen Handlungen, die einen Einfluss auf die Beziehung haben (Hollmann et al., 2015, S. 264). Der Value der Geschäftsbeziehung ist also insgesamt summativ zu betrachten und der in der Zukunft erwartete Wert leitet sich aus dem in der Vergangenheit erlebten Wert ab.

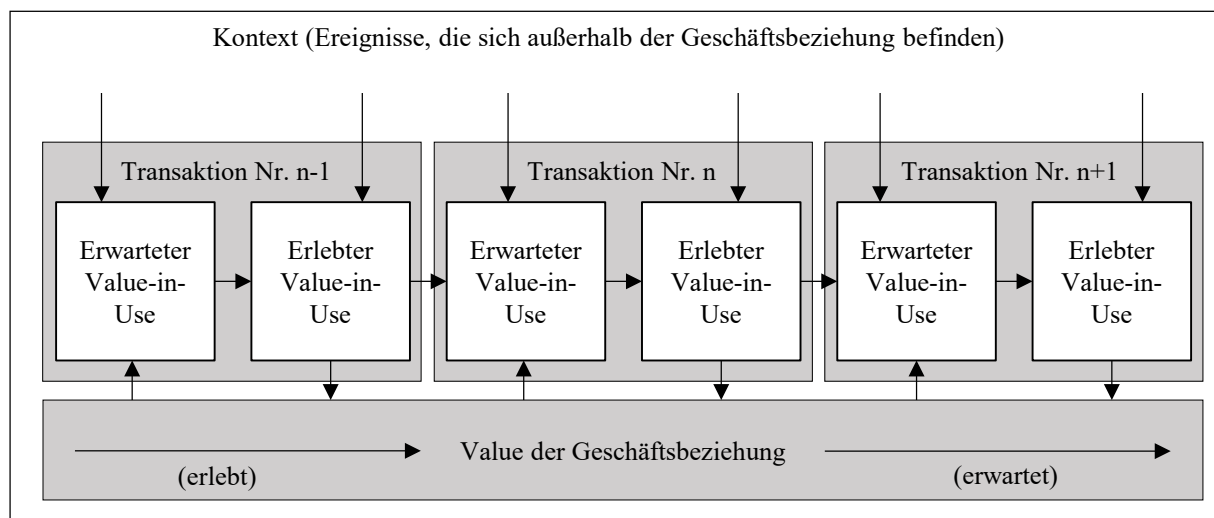


Abbildung 4: Zusammenspiel von erwartetem und erlebtem Value-in-Use und dem Value der Geschäftsbeziehung. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Eggert et al., 2019, S. 19.

Im Kontext von Customer Success ist der erlebte Value-in-Use entscheidend, da dieser im Fokus der Aufgaben von Customer Success Managern steht. Im Folgenden wird also der erlebte Value-in-Use betrachtet.

Grundsätzlich ist das Forschungsfeld, das sich dezidiert mit dem erlebten Value-in-Use auseinandersetzt, sehr begrenzt (Eggert et al., 2019, S. 18). Bislang existierende Forschungsarbeiten beziehen sich insbesondere auf das Management von Value-in-Use und darauf, wie Kun-

den Value-in-Use wahrnehmen. Macdonald et al. (2016) untersuchen den Prozess des *Value Auditing*, der aus *Value-in-Use Monitoring* und *Value-in-Use Optimizing* besteht. Dieser Prozess hat das Ziel, die Bewertung der Qualität einer Leistung durch den Kunden zu beeinflussen (Macdonald et al., 2016, S. 105). Value-in-Use Monitoring beschreibt alle Aktivitäten, die den Value-in-Use, der aus einer Leistung entsteht, identifizieren und berichten; mit Value-in-Use Optimizing sind die Aktivitäten gemeint, die sich auf die Verbesserung von Value-in-Use beziehen (Macdonald et al., 2016, S. 107). Beide Teile des Value Auditings können sowohl kunden- als auch anbieterseitig durchgeführt werden. Dabei hat dieser Prozess insbesondere einen Einfluss auf den kollektiven Value-in-Use, den die Autoren als den Value, der sich auf organisationale Ziele bezieht, definieren (Macdonald et al., 2016, S. 102).

Prohl und Kleinaltenkamp (2020) greifen die Ideen des Value-in-Use Monitorings und Auditings auf und betten sie in einen Gesamtprozess für *Value-in-Use Management* ein. In diesem Gesamtprozess wird zunächst im Verkauf der erwartete Value quantifiziert und kommuniziert, woraufhin der erlebte Value nach Vertragsabschluss identifiziert und berichtet wird. Das *Value-in-Use Enhancement* beinhaltet dann Aktivitäten, in denen über mögliche Verbesserungen nachgedacht wird (beispielsweise Messen oder Besuche bei den Kunden) und Aktivitäten, in denen die Verbesserungsmöglichkeiten verbreitet werden, zum Beispiel Trainings oder Workshops (Prohl & Kleinaltenkamp, 2020, S. 570–572).

An dieser Stelle sei betont, dass in dieser Arbeit nur der **Wert für den Kunden** (*value to the customer*) und nicht der Wert des Kunden für das Unternehmen (*value of the customer*, *Customer-Lifetime-Value*, beispielsweise in Rust et al., 2000) behandelt wird. Gleichzeitig ist der Wert, der in dieser Arbeit betrachtet wird, nicht mit den Werten (Values) gleichzusetzen oder zu verwechseln, die übergeordnet zu sehen sind und das menschliche Verhalten grundlegend beeinflussen; als Beispiel sind hier persönliche Werte wie Seelenheil oder innere Ruhe oder auch moralische Werte wie Ehrlichkeit zu nennen (Rokeach, 1973, S. 7–8).

Zusammengefasst spielt der Value-in-Use eine entscheidende Rolle für das Konzept des Customer Success, weil er als Beitrag zur Zielerreichung definiert wird und somit konzeptionelle Gemeinsamkeiten zum Customer Success hat.

2.2.2 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management wird definiert als strategischer Prozess für die Auswahl der Kunden, mit denen ein Unternehmen profitabel arbeiten kann, und für das Gestalten von Interaktionen mit diesen Kunden (Kumar & Reinartz, 2018, S. 5). Dieser Prozess wird in der Regel von einem Key Account Manager ausgeführt (Salojärvi et al., 2010, S. 1397; Ryals, 2005, S. 252; Wengler et al., 2006, S. 103). Der Prozess des Customer Relationship Managements hat dabei drei zentrale Aufgaben: die Initialisierung einer Beziehung, die Beziehungspflege und die Beendigung einer Beziehung (Reinartz et al., 2004, S. 295). Dabei basiert Customer Relationship Management auf den Grundprinzipien des Beziehungsmarketings (Payne & Frow, 2006, S. 137). Der **strategische Prozess des Customer Relationship Managements** stellt sich wie folgt dar:

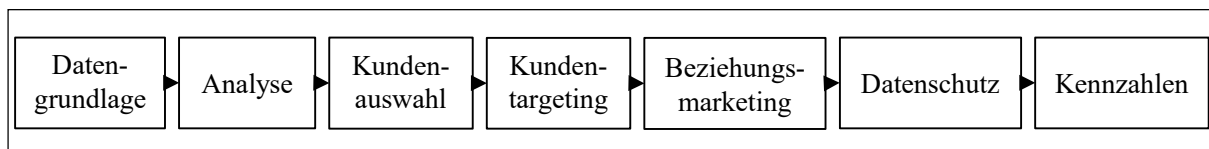


Abbildung 5: Prozess des Customer Relationship Managements. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Winer, 2001, S. 91.

Zunächst muss eine Datengrundlage geschaffen werden, die insbesondere Transaktionsdaten, Vertragsdaten, beschreibende Informationen zu den Kunden und Informationen dazu, ob und wie Kunden auf Marketinginitiativen reagieren, enthalten sollte (Winer, 2001, S. 92). Auf Grundlage dieser Daten kann dann eine Analyse stattfinden, deren Ergebnis beispielsweise eine Kundensegmentierung, die Berechnung des Customer-Lifetime-Values oder die Darstellung eines typischen Warenkorb von Kunden sein kann (Winer, 2001, S. 94–95). Abhängig von der Analyse, die gewählt wurde, können im nächsten Schritt die geeigneten Kunden ausgewählt werden, bevor diese gezielt im Rahmen von personalisierten Marketingmaßnahmen angesprochen werden (Winer, 2001, S. 95–96). Anschließend werden diese Kunden in Beziehungsprogramme involviert, mit dem Ziel, die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen (Winer, 2001, S. 98). Zu diesen Maßnahmen im Beziehungsmarketing zählen beispielsweise Kundenservice, Loyalitätsprogramme, *Customization* oder der Aufbau einer Community. Nach dem Ausräumen von Datenschutzbedenken können Kennzahlen entwickelt werden, die über traditionelle Indikatoren wie Profitabilität und Marktanteile hinausgehen. So können auf Grundla-

ge der Daten und daraus folgenden Analysen beispielsweise Akquisitionskosten, Abwanderungsraten oder Loyalitätskennzahlen abgeleitet werden (Winer, 2001, S. 102).

Der Betrachtungsumfang von Customer Relationship Management kann stark variieren. Sehr eingeschränkte Perspektiven sehen Customer Relationship Management nur als Call Center für Kunden oder als Datensatz, in dem man Data Mining betreiben kann (Payne & Frow, 2005, S. 167), wohingegen eine breitere Perspektive Customer Relationship Management als holistischen Ansatz des Managements von Kundenbeziehungen sieht (Payne & Frow, 2005, S. 168). Aus der holistischen Sichtweise ergeben sich Herausforderungen für die **Implementierung von Customer Relationship Management**. Eine erfolgreiche Implementierung besteht aus der Kombination von vier Dimensionen: der Fokus auf Hauptkunden, die unternehmensweite Organisation rund um das Customer Relationship Management, Wissensmanagement und die Integration einer Software für das Customer Relationship Management (Yim et al., 2004, S. 265). Payne und Frow (2006) haben für die Implementierung ein Gesamtmodell entwickelt, das sich in fünf Subprozesse aufteilen lässt. So muss zunächst eine Strategie für das Customer Relationship Management entwickelt werden, in der Ziele festgelegt werden; dabei werden sowohl die Geschäftsstrategie (also beispielsweise das Geschäftsmodell) als auch die Kundenstrategie (also beispielsweise die Segmentierung) berücksichtigt (Payne & Frow, 2006, S. 144–145). Anschließend werden im zweiten Subprozess, dem *Value Creation Process*, Maßnahmen entwickelt, aus denen einerseits Value extrahiert werden kann und mit denen andererseits Value mit dem Kunden gemeinsam kreiert werden kann; das Customer Relationship Management sollte also sowohl den Wert für den Kunden als auch den Wert des Kunden berücksichtigen (Payne & Frow, 2006, S. 145–146). Parallel dazu läuft ein Prozess, der verschiedene Absatzkanäle integriert und sicherstellt, dass Kunden positive Erfahrungen in der Interaktion mit den einzelnen Kanälen machen (Payne & Frow, 2006, S. 146). Ebenfalls parallel zu diesen beiden Prozessen findet der Informationsmanagementprozess statt, der auch als „Motor“ für Aktivitäten des Customer Relationship Managements angesehen werden kann (Payne & Frow, 2006, S. 147). Darin werden geeignete Systeme gesucht, mit Hilfe derer Kundendaten erhoben und damit Erkenntnisse über Kunden abgeleitet werden sollen (Payne & Frow, 2006, S. 147–148). Zuletzt und zeitlich eher nach der eigentlichen Implementierung des Customer Relationship Managements einzuordnen findet der Subprozess der Leistungsbewertung statt, in dem abgeglichen wird, ob die in der Strategie formulierten Ziele des Customer Relationship Managements erreicht wurden (Payne & Frow, 2006, S. 148). Die

Leistungsbewertung kann dabei unterteilt werden in eine Makrobetrachtung (*Shareholder Value*) und eine Mikrobetrachtung (*Performance Monitoring*) (Payne & Frow, 2005, S. 173–174). Entlang der genannten Subprozesse wird die Einführung eines Customer Relationship Managements durch ein entsprechendes Projektmanagement sowie ein *Change Management* begleitet (Payne & Frow, 2006, S. 143).

Als Konsequenzen von Customer Relationship Management werden Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Absatzwachstum genannt (Yim et al., 2004, S. 267; Mithas et al., 2005, S. 206; Verhoef, 2003, S. 41), die sich teilweise auch in den Auswirkungen des Customer Success Managements wiederfinden (Zoltners et al., 2019). Zusammengefasst ist Customer Relationship Management deswegen für das Thema Customer Success relevant, weil es die Grundlage für eine Beziehung zwischen Kunde und Anbieter bildet. Durch die Steuerung der Auswahl von und der Interaktion mit Kunden wird die Basis für das Management des Customer Success gelegt.

2.2.3 Customer Experience Management

Die **Customer Experience** resultiert aus der direkten und indirekten Interaktion zwischen einem Kunden und einem Produkt, einer Firma oder einem Teil einer Firma; sie ist persönlich und folgt aus einem Abgleich der Erwartungen und der tatsächlich gelebten Erfahrung aus der Interaktion (Gentile et al., 2007, S. 397). Die Customer Experience ist damit ein breites Konzept, das über den Fokus auf Funktionalitäten von Produkten hinausgeht (Schmitt, 1999, S. 57). Das Konzept der Customer Experience ist holistisch und beinhaltet die kognitiven, affektiven, emotionalen, sozialen und physischen Reaktionen eines Kunden auf Stimuli eines Produkts beziehungsweise eines Unternehmens. Damit umfasst die Customer Experience alle Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen, also die Suche, den Kauf, den Konsum beziehungsweise die Nutzung und die Nachkaufphase (Verhoef et al., 2009, S. 32). Die Gesamtheit der Berührungspunkte, die ein Kunde mit einem Unternehmen beim Kauf aber auch darüber hinaus hat, werden als *Customer Journey* bezeichnet (Lemon & Verhoef, 2016, S. 77). Der Zusammenhang der Customer Experience und der Customer Journey wird in Abbildung 6 gezeigt.

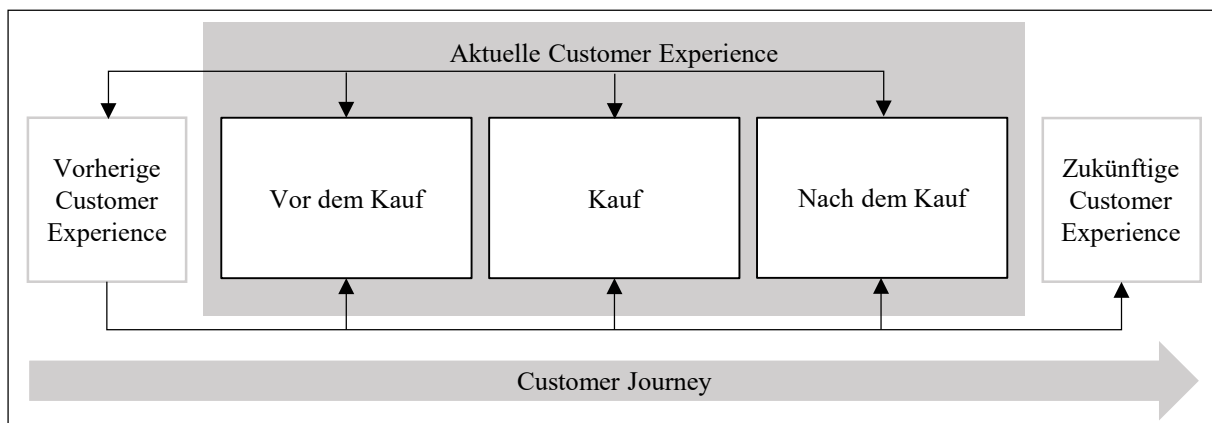


Abbildung 6: Zusammenhang von Customer Experience und Customer Journey. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lemon & Verhoef, 2016, S. 77.

Die Berührungspunkte, auch als **Touchpoints** bezeichnet, können in vier Arten unterteilt werden (Lemon & Verhoef, 2016, S. 77). **Markeneigene** Touchpoints sind Kundeninteraktionen, die von dem Unternehmen entworfen und kontrolliert werden können. Dazu gehören beispielsweise Werbung, Preise oder der Vertrieb (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76–77). **Partnereigene** Touchpoints gehen darüber hinaus und werden nicht nur von dem Unternehmen alleine, sondern in Partnerschaft mit beispielsweise Marketingagenturen oder Distributionspartnern entwickelt und kontrolliert (Lemon & Verhoef, 2016, S. 77). Weder das Unternehmen noch seine Partner noch Dritte können die **kundeneigenen** Touchpoints kontrollieren. Ein solcher Touchpoint ist beispielsweise das Nachdenken des Kunden über die eigenen Wünsche und Bedürfnisse in der Phase vor dem Kauf. Zuletzt gibt es **soziale beziehungsweise externe Touchpoints**, also Interaktionen der Kunden mit anderen Kunden oder externen Informationsquellen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 78).

Das Konzept der Customer Experience spielt im Business-to-Consumer-Marketing, insbesondere im Retailing eine entscheidende Rolle (siehe zum Beispiel Grewal et al., 2009 oder Verhoef et al., 2009), aber auch für das Business-to-Business-Marketing ist die Experience relevant. Sowohl für Business-to-Consumer- als auch für Business-to-Business-Firmen ist das Ziel, eine positive Experience für den Nutzer zu erbringen, wobei im Business-to-Business-Kontext eine gute Experience nicht unbedingt eine spannende oder aufregende ist, sondern sich auf einen reibungslosen Ablauf bezieht (Meyer & Schwager, 2007, S. 119). Eine gute Customer Experience hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, die Loyalität und das Weiterempfehlungsverhalten (Klaus & Maklan, 2013, S. 237).

Das Verständnis der Customer Journey ist essentiell um ein erfolgreiches **Customer Experience Management** betreiben zu können (Berry et al., 2002, S. 85). Customer Experience Management wird definiert als der Prozess, in dem die Experience eines Kunden mit einem Produkt oder einem Unternehmen strategisch und operativ gesteuert wird (Schmitt, 2003, S. 17). Homburg et al. (2017, S. 384) ergänzen diese Definition und sehen im Customer Experience Management mehr als den bloßen Prozess. Sie definieren es als unternehmensweiten Managementansatz, der die Denkweise, die strategische Ausrichtung und die Fähigkeiten eines Unternehmens umfasst. Zur Denkweise, dem *Cultural Mindset* in Bezug auf Customer Experience Management, zählt beispielsweise, dass im Anbieterunternehmen erkannt und gewürdigt wird, dass kognitive, sensorische, affektive, beziehungsbezogene und verhaltensbezogene Reaktionen des Kunden gleichsam wichtig für Kundenloyalität sind. Mit strategischer Ausrichtung ist beispielsweise die Ausrichtung auf die Entwicklung mehrerer Touchpoints gemeint, die dem Kunden die Realisierung eines Ziels versprechen. Als Fähigkeiten des Unternehmens gelten in dieser Definition zum Beispiel die Fähigkeit, Touchpoints zu entwickeln, sie zu priorisieren und kontrollieren (Homburg et al., 2017, S. 388). Auch wenn die Customer Journey als Ganze betrachtet wird, sollten einzelne Touchpoints gewissenhaft gesteuert werden, damit der Kunde eine gute Customer Experience hat (Frow & Payne, 2007, S. 98).

Die Ziele des Customer Experience Managements unterscheiden sich je nach Kontext (Becker & Jaakkola, 2020, S. 635): Im Dienstleistungsmarketing beispielsweise soll die Experience durch Elemente des *Service Encounters* entlang der Customer Journey verbessert werden, während im Konsumgütermarketing das Ziel ist, die symbolische Bedeutung der Experience beim Konsum herauszufinden. Das Anbieterunternehmen hat durch ein erfolgreiches Customer Experience Management die Möglichkeit, eine langfristige Kundenbindung auf- und auszubauen (Homburg et al., 2017, S. 384).

Customer Experience Management ist nach Schmitt (2003, S. 25) ein Prozess, der aus fünf Schritten besteht:

1. Analyse der Erfahrungswelt des Kunden
2. Aufbau einer erfahrungsbezogenen Plattform
3. Design der Markenexperience
4. Strukturierung der Schnittstellen zum Kunden
5. Voranbringen kontinuierlicher Innovation

Der erste Schritt ist analysierend, der zweite Schritt ist strategieentwickelnd und die übrigen drei Schritte sind implementierend (Schmitt, 2003, S. 30). Im ersten Schritt soll untersucht werden, wie die Lebenswelt des Kunden aussieht. Für den Business-to-Business-Bereich bedeutet das vor allem, dass man den Kontext untersuchen muss, in dem der Kunde agiert; dazu gehört insbesondere alles, was einen Einfluss auf die Experience haben kann (Schmitt, 2003, S. 26). Mit der erfahrungsbezogenen Plattform im zweiten Schritt ist die Verknüpfung von Strategie und Implementierung gemeint; sie enthält beispielsweise den erfahrungsbezogenen Value, den der Kunde erwarten kann (Schmitt, 2003, S. 26–27). Damit kann sie auch als Positionierung bezeichnet werden, in der festgelegt wird, wie Kunden die Firma, die Marken und die Produkte wahrnehmen (Schmitt, 2003, S. 86). Drittens muss die erfahrungsbezogene Plattform implementiert werden, indem die Markenexperience designt wird. Diese Experience beinhaltet Aspekte wie das Produkt selbst, Logos, die Verpackung, Broschüren und Werbung (Schmitt, 2003, S. 117). Der vierte Schritt ist die Strukturierung der Schnittstellen zum Kunden, also aller Berührungspunkte, die der Kunde mit dem Unternehmen hat. Dazu gehören beispielsweise Ladenbesuche, Vertriebsgespräche oder die Website im E-Commerce (Schmitt, 2003, S. 28). Zuletzt muss kontinuierliche Innovation vorangebracht werden. Damit ist gemeint, dass die Innovationen des Unternehmens die geplante Experience, die der Kunde haben soll, widerspiegeln müssen (Schmitt, 2003, S. 29). Dieser vorgestellte Prozess ist nur dann erfolgreich, wenn der Kunde eine vollumfänglich gute Experience wahrnimmt und nicht nur einzelne gute Eindrücke bekommt (Schmitt, 2003, S. 189)

In der Praxis wird Customer Experience Management häufig vernachlässigt, da der Fokus sowie das Budget eher im Customer Relationship Management liegen (Meyer & Schwager, 2007, S. 121). Zwischen Customer Experience Management und Customer Relationship Management liegen entscheidende Unterschiede (Meyer & Schwager, 2007, S. 120). Im Customer Relationship Management geht es vor allem um das, was die Firma über einen Kunden weiß. Da es auf beispielsweise Transaktionsdaten basiert, ist es tendenziell rückwärtsgerichtet und kommt dann ins Spiel, wenn die Interaktion mit dem Kunden bereits in der Vergangenheit liegt (Verhoef et al., 2009, S. 38). Das Customer Experience Management hingegen bildet ab, was ein Kunde über ein Unternehmen denkt und spielt immer schon während der Interaktion eine Rolle (Meyer & Schwager, 2007, S. 120). Während im Customer Relationship Management historisch über den Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen berichtet wird,

geht das Customer Experience Management darüber hinaus und ist nach vorne gerichtet (Schmitt, 2003, S. 28–29).

2.2.4 Customer Engagement Management

Customer Engagement wird im Wesentlichen auf zwei unterschiedliche Arten definiert. Einerseits wird es definiert als der freiwillige Beitrag der Ressourcen eines Kunden zum Marketing eines Anbieters, der über den bloßen Kauf hinausgeht (Harmeling et al., 2017, S. 316). Dieser freiwillige Beitrag können beispielsweise Empfehlungen, Einfluss (insbesondere durch Social Media) oder Wissen beziehungsweise Feedback sein (Pansari & Kumar, 2017, S. 302). Auch die intensive Produktnutzung gehört zum Customer Engagement (Hochstein et al., 2020, S. 4). Der Kunde kann dabei auf vier Ressourcen zurückgreifen (Harmeling et al., 2017, S. 317). Erstens nutzt er sein Netzwerk, also seine Verbindungen zu anderen Personen. Zweitens bringt der Kunde seine Überzeugungskraft auf andere Kunden ein. Drittens spielt sein Wissen über das Produkt, die Marke, das Unternehmen und andere Kunden eine Rolle. Zuletzt trägt er mit seiner Kreativität beispielsweise zur Produktentwicklung bei. Andererseits ist Customer Engagement nach Brodie et al. (2011, S. 263) ein psychologischer Zustand, der insbesondere im Kontext von Dienstleistungen eine Rolle spielt. Es hat tangible und intangible Konsequenzen für das Anbieterunternehmen (Pansari & Kumar, 2017, S. 305). Zu den tangiblen Konsequenzen gehören beispielsweise höhere Gewinne oder ein besserer Marktanteil, während intangible Konsequenzen die Bereitstellung von Daten durch das Kundenunternehmen oder das Einverständnis, bestimmte Marketinginhalte zu empfangen, sind (Pansari & Kumar, 2017, S. 305–306). Nach Vivek et al. (2012, S. 135) führt Customer Engagement ebenfalls zu Vertrauen, affektivem Commitment, Loyalität, Involvement und Value. Insgesamt ist Customer Engagement einerseits als Beitrag eines Kunden zu verstehen, andererseits aber auch als psychologischer Zustand des Kunden.

Das **Customer Engagement Marketing** sind alle Anstrengungen eines Anbieterunternehmens, die darauf abzielen, den Kunden zu motivieren und zu befähigen, Customer Engagement zu betreiben, sowie dieses zu messen (Harmeling et al., 2017, S. 317). Es kann unterschieden werden in aufgabenbezogenes und erfahrungsbezogenes Customer Engagement Marketing. Aufgabenbezogenes Customer Engagement Marketing zielt darauf ab, Kunden dazu aufzufordern beispielsweise ein Review zu schreiben, eine Kundenempfehlung auszusprechen, für andere Kunden als Ansprechpartner zu fungieren (Harmeling et al., 2017,

S. 319) oder das Produkt intensiv zu nutzen (Hochstein et al., 2020, S. 4). Erfahrungsbezogenes Customer Engagement Marketing motiviert Kunden durch gemeinsame Erfahrungen, Customer Engagement zu betreiben (Harmeling et al., 2017, S. 319). Customer Engagement Marketinginitiativen wirken sich insgesamt positiv auf das Customer Engagement aus. Der Effekt wird durch zwei Mechanismen moderiert: *Psychological Ownership* und Selbstveränderung (Harmeling et al., 2017, S. 323). Durch beispielsweise die Aufforderung, ein Review zu schreiben, empfinden Kunden Kontrolle und bauen ein tieferes Verständnis für das Unternehmen auf, wodurch die Wahrnehmung eines psychologischen Eigentums entsteht, das wiederum einen positiven Effekt auf das Engagement hat (Harmeling et al., 2017, S. 328–329). Gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse, insbesondere unerwartete oder ungewöhnliche, sorgen dafür, dass Kunden sich in ihrer Identität verändern und verstärken ein Gemeinschaftsgefühl mit dem Unternehmen, wodurch wiederum Customer Engagement begünstigt wird (Harmeling et al., 2017, S. 329).

Das **Customer Engagement Behavior** ist folglich die Manifestation des Verhaltens eines Kunden, das sich auf eine Marke oder ein Unternehmen bezieht und über eine Transaktion hinausgeht (van Doorn et al., 2010, S. 254). Es kann fünf Dimensionen haben: Valenz, Form, Ausmaß, Wirkung und Ziele (van Doorn et al., 2010, S. 255). Mit Valenz ist gemeint, ob das Engagement vom Unternehmen als positiv oder negativ wahrgenommen wird. Die Form beschreibt die Arten, auf die Engagement durch Kunden ausgedrückt werden kann, beispielsweise als aufgebrauchte Zeit oder aufgebrauchtes Geld. Das Ausmaß kann in temporal und geografisch unterschieden werden. Kunden können entweder kurzzeitig oder langfristig und dauerhaft Engagement zeigen. Das Engagement kann lokal sein, wenn beispielsweise eine Empfehlung in einer persönlichen Konversation ausgesprochen wird, oder global, wenn beispielsweise eine Kritik auf einer globalen Website verfasst wird. Bei der Wirkung kann unterschieden werden, wie schnell das Customer Engagement die Zielgruppe erreicht, wie intensiv und wie weitreichend die Wirkung ist und wie lange sie anhält. Die fünfte Dimension berücksichtigt die Ziele des Kunden: An wen richtet sich das Engagement, ist es geplant oder ungeplant und wie passen die Kundenziele zu den Unternehmenszielen?

Das Anbieterunternehmen kann durch bestimmte Aktivitäten und Prozesse mit dem Customer Engagement Behavior umgehen. Das **Customer Engagement Behavior Management** kann wie folgt zusammengefasst werden:

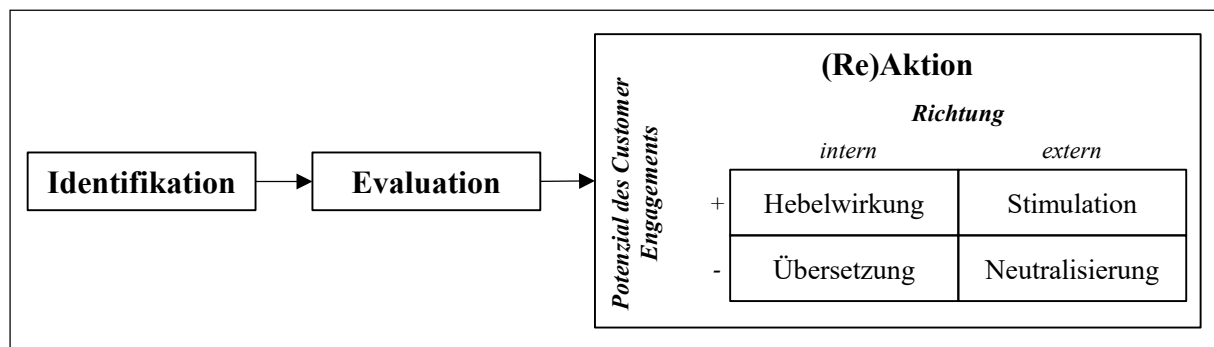


Abbildung 7: Management des Customer Engagement Behaviors. Eigene Darstellung, in Anlehnung an van Doorn et al., 2010, S. 257.

Der Prozess besteht aus drei Schritten (van Doorn et al., 2010, S. 261–262). Zunächst müssen die verschiedenen Formen des Customer Engagement Behaviors, die verschiedenen Akteure, die Inhalte sowie deren Wirkung identifiziert werden. Anschließend müssen die Manifestationen des Customer Engagement Behaviors evaluiert werden. Dabei werden die Valenz, die Quantität, der gewählte Kanal sowie kurz- und langfristige Effekte betrachtet und in Kennzahlen umgesetzt. Zuletzt folgt die Reaktion beziehungsweise Aktion auf diese Evaluation. Wenn ein Verhalten des Customer Engagements ein positives Potenzial hat, dann muss intern seine Hebelwirkung genutzt werden und extern weiteres Customer Engagement motiviert beziehungsweise stimuliert werden. Wenn das Verhalten ein negatives Potenzial hat, dann muss es für unternehmensinterne Zwecke übersetzt und umgesetzt werden, beispielsweise, indem man sich negatives Feedback genau anschaut und daraus Handlungen im Unternehmen umsetzt. Für externe Zwecke kann es nötig sein, dass ein Unternehmen öffentlich reagiert und zum Beispiel negative Aussagen von Kunden neutralisiert oder erklärt.

Insgesamt besteht der Zusammenhang zwischen Customer Engagement und Customer Success im Verständnis des Engagements als intensive Nutzung eines Produkts. Die Nutzung eines Produkts ist die Grundlage dafür, dass Customer Success erreicht werden kann.

2.3 Zusammenfassende Bemerkungen zu den konzeptionellen Grundlagen

Die Konzepte, die in den vorangegangenen Abschnitten erläutert wurden, hängen miteinander zusammen. So stellen Hilton et al. (2020, S. 363) Customer Relationship Management, Customer Experience Management und Customer Engagement als Evolution des Kundenmanagements dar, auf deren letzter beziehungsweise aktueller Stufe Customer Success Management steht. Nach Keyser et al. (2015, S. 22) bilden Customer Experience, Customer Engage-

ment und Value die Dreifaltigkeit des Marketings. Demnach ist die Customer Experience die Grundlage von Value und Engagement. Hollebeek (2013, S. 20) sieht ebenfalls einen Zusammenhang zwischen Engagement und Value. Der Autorin zufolge ist das Customer Engagement ein Treiber von Value; dieser Effekt gilt sowohl für utilitaristische als auch für hedonistische Produkte, wobei er für hedonistische Produkte stärker ist (Hollebeek, 2013, S. 22).

Die konzeptionellen Grundlagen zeigen insgesamt, dass Customer Relationship Management, Customer Experience Management und Customer Engagement Management voneinander unterschiedliche Konzepte sind und sich nach bisherigem Forschungsstand auch von Customer Success beziehungsweise Customer Success Management unterscheiden, gleichzeitig aber auch dessen Grundlage bilden. Value beziehungsweise Value-in-Use wurde im Zusammenhang mit jedem dieser Konzepte genannt. Der Zusammenhang auf Basis der konzeptionellen Grundlagen lässt sich wie folgt darstellen:

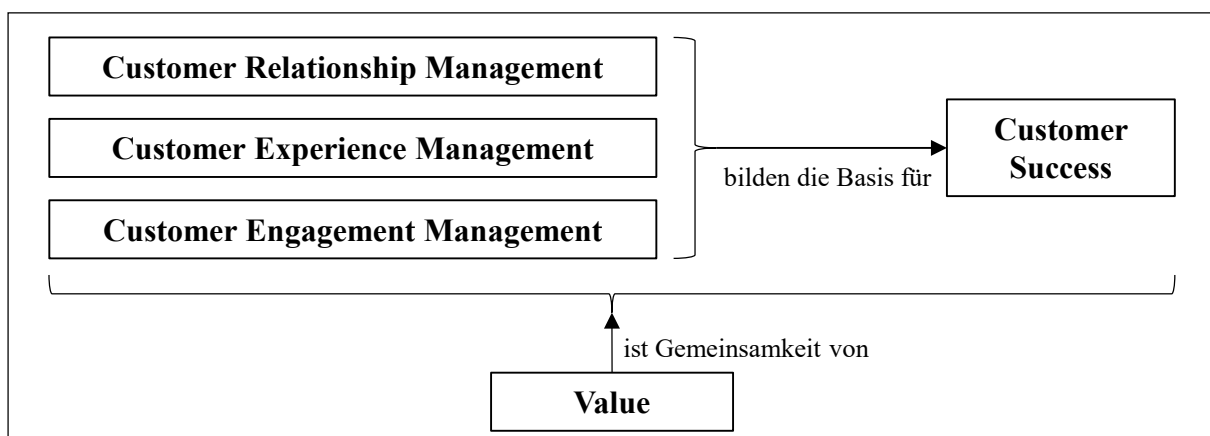


Abbildung 8: Zusammenhang der Konzepte auf Basis der konzeptionellen Grundlagen. Eigene Darstellung.

In der Schlussbetrachtung soll der Zusammenhang der Konzepte sowie von Value-in-Use mit Customer Success auf Grundlage der in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie diskutiert werden. Value-in-Use liegt den zuvor vorgestellten Konzepten zugrunde und auch im Customer Success spielt er eine tragende Rolle (vergleiche Abschnitt 2.1). Für diese Arbeit wurde er als Beitrag zur Zielerreichung definiert. Das Verfolgen von Zielen spielt ebenfalls für die Kreation von Customer Experience und Engagement eine entscheidende Rolle (Keyser et al., 2015, S. 22) In Kapitel 3 soll deshalb ein theoretischer Rahmen geschaffen werden, der auf dem Thema Ziele und Zielsetzung basiert. In dem Zusammenhang wird Zielsetzung im Kontext von Individuen und im Kontext von Gruppen thematisiert und erläutert, wie gemeinsame Ansichten über Ziele erreicht werden können.

3. Theoretischer Rahmen

Kapitel 3 stellt theoretische Ansätze vor, mit denen das Konzept des Customer Success später, insbesondere in der Schlussbetrachtung, verknüpft wird und in deren Diskussion das Thema eingebracht werden soll. Abschnitt 3.1 erläutert zunächst, mit welchem Blick in dieser Arbeit Organisationen betrachtet werden. Abschnitt 3.2 stellt Ziele und zielgerichtetes Verhalten dar. Abschnitt 3.3 führt in die Theorie des Sensemakings als Grundlage zur Bestimmung kollektiver Ziele ein.

3.1 Verhältnis von Organisationen, Gruppen und Individuen

In den vorigen Kapiteln wurde deutlich, dass Customer Success Management ein neuer Ansatz im Bereich des Business-to-Business-Marketings ist. Bei der Betrachtung von Customer Success befindet man sich also in einer Situation, an der mehrere Akteure beteiligt sind; in der Regel handelt es sich dabei um ein verkaufendes Unternehmen und ein Kundenunternehmen, die gemeinsam agieren. Die Argumentation erfolgt demnach insbesondere auf der organisationalen Ebene. Eine Organisation ist eine soziale Entität, die sich durch koordinierte Aktivitäten und Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern auszeichnet und dadurch Ziele verfolgt (Hunt, 1972, S. 4, zitiert nach Weick, 1979, S. 3) Zunächst gibt es zwei Blickwinkel, aus denen Organisationen gesehen werden können. Einerseits kann Organisationen ebenso wie Gruppen ein **gemeinsamer Verstand** unterstellt werden. Als Vertreter für diese Ansicht gelten insbesondere Rousseau und Hegel, die zur Untersuchung von Gruppen individuelle Konzepte verwenden (Wegner, 1987, S. 185) und dabei Gruppen als Personen ansehen (Hirvonen, 2017). Zahlreiche Konzepte aus dem Bereich der Organisationsforschung funktionieren nach diesem Prinzip, beispielsweise organisationales Commitment (siehe zum Beispiel Reichers, 1985) oder organisationales Lernen (siehe zum Beispiel Levitt & March, 1988). Andererseits kann argumentiert werden, dass nicht Organisationen als Organisationen, sondern dass immer die **Individuen**, die der Organisation angehören, handeln. Sie bilden die **Mikrofundierung** der Organisation (Felin et al., 2015, S. 576). Damit sind jedoch nicht nur einzelne Personen gemeint, die in der Summe dann die Organisation bilden, sondern vielmehr auch deren Interaktionen (Barney & Felin, 2012, S. 141). Für das Verständnis dieser Arbeit wird die Perspektive der Mikrofundierung angenommen, sodass folglich zunächst Individuen betrachtet werden.

Eine Organisation kann als Koalition gesehen werden, die aus einzelnen Subkoalitionen, also einzelnen kleinen Gruppen besteht (Cyert & March, 1963, S. 27). Die Untersuchung von Gruppen ist deshalb grundlegend, um organisationales Verhalten zu verstehen (Perrow, 1961, S. 854). Als Gruppe ist in dieser Arbeit folgendes zu verstehen: Eine **Gruppe** ist eine Ansammlung von Individuen, die miteinander in einer Beziehung stehen, welche sie im gewissen Maße voneinander abhängig macht. Gruppen haben immer einen Zweck oder einen Grund, aus dem sie entstanden sind. Die Gruppe hat nur dann Bestand, wenn wenigstens ein Teil ihrer Mitglieder diesen Zweck versteht (Zander, 1980, S. 210). Eine Beziehung ist hier als soziale Beziehung nach Weber zu verstehen, der diese als aufeinander bezogenes Handeln mehrerer Beteiligter definiert (Weber, 1920, zitiert nach Abels, 2020, S. 62). Gruppen können auf drei verschiedene Arten entstehen (siehe Abbildung 9). Zunächst können Gruppen, beispielsweise Arbeitsgruppen, bewusst formiert werden, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Zweitens können sich Gruppen spontan zusammenfinden, wie beispielsweise Gruppen aus Freunden. Zuletzt entstehen Gruppen, weil mehrere Individuen auf die gleiche Art von Dritten behandelt und deswegen eher unbewusst von Dritten einer Gruppe zugeordnet werden (Cartwright & Zander, 1968a, S. 53–56).

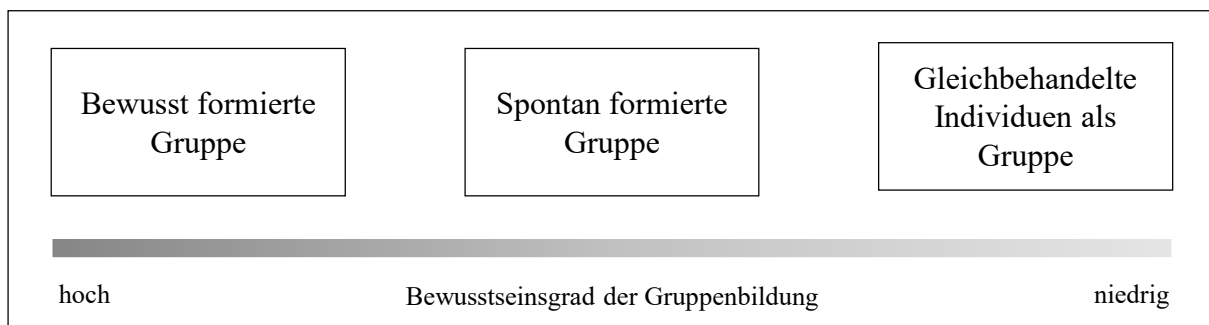


Abbildung 9: Gruppentypen. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Cartwright & Zander, 1968a, S. 53–56.

Für diese Arbeit wird die Annahme getroffen, dass es sich bei den Gruppen, die im Kontext von Customer Success agieren, um bewusst formierte Gruppen handelt. In diesem theoretischen Rahmen werden basierend auf der Annahme der Mikrofundierung deshalb zunächst Individuen betrachtet und anhand von individuellen Zielen werden theoretische Grundlagen gelegt; an späterer Stelle folgt dann die der Bezug auf Kollektive.

3.2 Ziele und zielgerichtetes Verhalten

In diesem Unterkapitel werden Ziele und zielgerichtetes Verhalten erläutert und Zieltheorien vorgestellt. Die Argumentation erfolgt dabei zunächst auf individueller Ebene (Abschnitt 3.2.1) und danach auf organisationaler Ebene (Abschnitt 3.2.2).

3.2.1 Ziele und zielgerichtetes Verhalten von Individuen

Nicht nur im alltäglichen Sprachgebrauch, sondern auch zum Teil in der Wissenschaft werden **Ziele** als erwünschte Ergebnisse (*desired outcomes*) (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 19) definiert, deren Erreichung mit in der Zukunft liegenden positiven Gefühlen verbunden ist (Locke & Latham, 2006, S. 265). Ziele stellen also ein mentales Bild oder einen Endpunkt dar, der mit Gefühlszuständen verbunden wird und auf den man hinarbeiten kann, indem man Handlungen in Richtung dieses Endpunkts lenkt (Pervin, 1989, S. 474). Diese Endpunkte sind entgegen des allgemeinen Verständnisses aber nicht zwangsläufig nur Ergebnisse, sondern können auch Ereignisse oder Prozesse sein (Austin & Vancouver, 1996, S. 338). Damit können Ziele Erlebnisse, zusammenhängende Geschehnisse oder fortwährende Vorgänge umfassen (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 19). Für das Verständnis der vorliegenden Arbeit werden Ziele nach Pervin (1989) als „**mental image or other end point representation associated with affect toward which action may be directed**“ definiert (S. 474). Ziele sind deshalb zentral, beachtenswert und nicht nur für die vorliegende Untersuchung höchst relevant, weil allen Handlungen durch Ziele eine Bedeutung, eine Richtung und ein Zweck gegeben wird (Covington, 2000, S. 174). Entsprechend dieser Aussage sind Ziele damit die Grundlage jeden menschlichen Handelns, weshalb ihnen in dieser Arbeit eine besondere Bedeutung beigemessen wird.

Ziele haben **zwei grundlegende Eigenschaften**: Inhalt und Intensität (Locke & Latham, 1990, S. 25; Latham & Locke, 1991, S. 213). Dabei bezieht sich der **Inhalt** des Ziels auf den Endpunkt, der mit dem Ziel angestrebt wird (Locke & Latham, 1990, S. 25). Ziele können auf ihren Inhalt bezogen verschiedene Ausprägungen haben. So unterscheiden sich Ziele zunächst hinsichtlich des Endpunktes an sich und können beispielsweise beruflicher, finanzieller oder sportlicher Natur sein (Locke & Latham, 1990, S. 25). Weiterhin kann unterschieden werden, ob Individuen wenige oder viele Ziele haben und ob diese Ziele kurzfristig oder langfristig angelegt sind (Locke & Latham, 1990, S. 25). Des Weiteren können Ziele klar formuliert und spezifisch oder eher vage sein (Locke & Latham, 1990, S. 25). Schließlich können Ziele be-

ziehungsweise deren Erreichung sich auch in ihrem Schwierigkeitsgrad unterscheiden, der meist als Kontinuum von einfach über moderat zu schwierig bis unmöglich zu sehen ist (Latham & Locke, 1991, S. 214). Dabei gilt, dass das Erreichen des selben Ziels von unterschiedlichen Personen abhängig von deren Fähigkeiten und Erfahrungen als unterschiedlich schwierig empfunden werden kann (Latham & Locke, 1991, S. 214). Die **Intensität** des Ziels ist ein etwas breiterer Begriff und bezieht sich auf Faktoren wie die Wichtigkeit des Ziels für das Individuum, den Umfang des Zielsetzungsprozesses oder das *Commitment* (den Einsatz) des Individuums dem Ziel gegenüber (Locke & Latham, 1990, S. 26). Dabei beschreibt das Commitment, wie sehr ein Individuum mit dem Ziel verbunden ist, wie entschlossen es das Ziel verfolgt und wie sehr es am Ziel trotz Hindernissen und Rückschlägen festhält (Latham & Locke, 1991, S. 217; Austin & Vancouver, 1996, S. 343).

Ziele können außerdem aus mehreren **Perspektiven** betrachtet werden, die von Austin und Vancouver (1996) unterschieden werden. So gibt es zum einen die **latente** Perspektive, die besagt, dass Individuen Ziele verfolgen, ohne dass sie sich darüber im Klaren sind. Die **phänomenologische** Perspektive hingegen stellt dar, dass Individuen Ziele bewusst verfolgen und dass die Wahrnehmung der Ziele bereits der erste Schritt zu deren Erreichung ist. Die **externe** Perspektive schließlich repräsentiert die Bedeutung von Zielen in interpersonellen Strukturen; Ziele beeinflussen demnach Interaktionen zwischen Individuen und lassen Rückschlüsse auf deren Intentionen zu (Austin & Vancouver, 1996, S. 341–342).

Diese Perspektiven spielen auch in der **Zielsetzung** (*goal setting*) eine Rolle und können darauf übertragen werden. Die Zielsetzung bildet den Startpunkt auf dem Weg über das zielgerichtete Verhalten zur Zielerreichung und ist ein Entscheidungsfindungsprozess, in dem insbesondere beantwortet werden soll, welche Ziele verfolgt werden können und warum diese Ziele verfolgt werden sollen (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 19). Dabei können drei Wege unterschieden werden, wie Ziele entstehen. Analog zur latenten Perspektive können Ziele **unbewusst** entstehen. Bei gewohnheitsmäßigen Tätigkeiten, wie zum Beispiel Autofahren, werden Ziele durch Stimuli aus der Umgebung und kognitive Prozesse hervorgerufen, die dann dazu führen, dass der Fahrer automatisch und unbewusst Handlungen ausführt, zum Beispiel die Bremse betätigt (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 21). Ziele können auch unbewusst entstehen, aber sehr bewusste Handlungen auslösen. So ist bei dem Gefühl von Hunger das unbewusste Ziel, gesättigt zu sein, woraus dann die bewusste Handlung der Zubereitung einer Speise entsteht. Ziele können Individuen zudem **aufgelegt** werden, zum Beispiel durch

Zwang, die Aussicht auf Belohnungen oder durch die Verpflichtungen, die eine Position innerhalb einer Familie oder eines Unternehmens mit sich zieht (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 21). So muss sich beispielsweise eine Qualitätsmanagerin an bestimmte Standards und Prozesse halten, die von ihrer Firma oder vom Gesetzgeber vorgegeben wurden. Schließlich entstehen Ziele auch durch **begründete Reaktionen** auf externe oder interne Stimuli (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 21). Dabei sind externe Stimuli beispielsweise Werbungen oder Vertriebsbemühen eines Verkäufers und interne Stimuli beispielsweise der Eindruck, dass eine Person ein Bedürfnis hat (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 21).

Neben der Beantwortung der Frage, welche Ziele erreicht werden sollen, stellt sich im Rahmen der Zielsetzung auch die Frage nach dem Grund, aus dem die Ziele erreicht werden sollen und nach dem Vorgehen, wie die Ziele erreicht werden können (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 23; Locke & Latham, 1990, S. 2). Bagozzi und Dholakia (1999) argumentieren, dass Ziele in eine dreistufige **Zielhierarchie** (siehe Abbildung 10) einzuordnen sind, die aus fokalen, untergeordneten und übergeordneten Zielen besteht (S. 23).

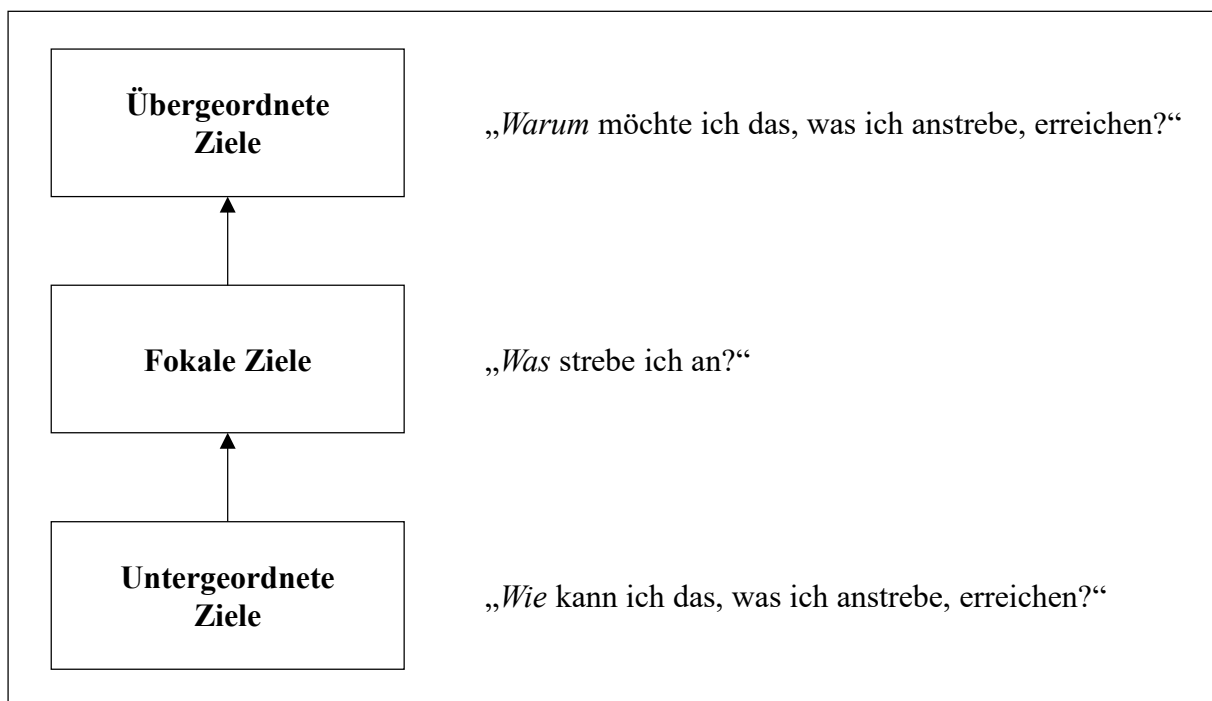


Abbildung 10: Dreistufige Zielhierarchie. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 24.

Demnach gibt das fokale Ziel Auskunft darüber, was ein Individuum anstrebt. Das übergeordnete Ziel erklärt, warum das fokale Ziel erreicht werden soll und das untergeordnete Ziel

zeigt an, wie das fokale Ziel erreicht werden kann (Bagozzi & Dholakia, 1999, S. 23). Die untergeordneten Ziele gehen dabei in ihrer feinsten Granularität sogar auf einzelne Muskelanspannungen zurück, während die übergeordneten Ziele eher abstrakter Natur sind (Austin & Vancouver, 1996, S. 341). Ziele auf der obersten Ebene können beispielsweise die Optimierung des eigenen Sinn des Lebens (Royce & Powell, 1983, zitiert nach Austin & Vancouver, 1996, S. 341) oder auch das bloße Überleben (Locke & Latham, 1990, S. 3) sein. Ziele auf der übergeordneten Ebene werden auch oft als Werte (*Values*) bezeichnet (Cropanzano et al., 1993, S. 270; Huffman et al., 2003, S. 15). Die Werte können dabei noch einmal unterschieden werden: *Terminal Values* sind Werte, die sich auf angestrebte Endzustände wie Sicherheit oder Errungenschaften beziehen, während sich *Instrumental Values* auf Verhaltensweisen wie Ehrlichkeit oder Mut beziehen (Gutman, 1982, S. 63; Rokeach, 1973, S. 7). Die Erreichung der untergeordneten Ziele hilft bei der Erreichung der übergeordneten Ziele (Gutman, 1997, S. 547; Cropanzano et al., 1993, S. 271). Zur Illustration soll an dieser Stelle folgendes Beispiel dienen: Eine Person möchte ihren Garten bepflanzen (fokales Ziel). In einem ersten Schritt muss die Person Pflanzen und Gartenwerkzeuge besorgen (untergeordnetes Ziel). Das übergeordnete Ziel der Person geht über das eigentliche Einpflanzen von Blumen hinaus: Auf abstrakter Ebene hat die Person das Ziel, ein angenehmes, beschauliches Zuhause zu haben oder sogar etwas gegen das Insektensterben und für den Umweltschutz zu tun. Dieser Logik folgt auch der Means-End-Chain-Ansatz (Gutman, 1982). Means-End-Chains sind Ketten (*Chains*) aus Objekten oder Aktivitäten (*Means*), die von Individuen erworben oder ausgeführt werden, um damit die übergeordneten Ziele beziehungsweise Werte (*Ends*) zu erreichen (Gutman, 1982, S. 60). Means-End-Chains haben also konzeptionelle Ähnlichkeit zur Zielhierarchie: Sehr konkrete, kleinschrittige Ziele befinden sich auf unteren Stufen und sind verbunden mit persönlichen Zielen auf höheren Ebenen (Gutman, 1997, S. 548). In der Marketingforschung, insbesondere im Konsumentenmarketing, ist dieser Ansatz von zentraler Bedeutung, da damit verstanden werden kann, wie Konsumenten Produkte wahrnehmen und warum sie sich für den Kauf von Produkten entscheiden (Gutman, 1982, S. 70). Dabei wird die Interviewtechnik des *Laddering* angewandt, mit Hilfe derer vom fokalen Ziel ausgehend nach den Gründen gefragt wird, warum das Ziel erreicht werden soll und wie es erreicht werden kann (Pieters et al., 1995, S. 232).

Um Ziele zu erreichen, bemühen sich Individuen um **zielgerichtetes Verhalten**. Damit sind alle auf ein Ziel gerichtete Handlungen gemeint, die Individuen unter der Annahme und mit

der Kenntnis, dass auf dem Weg zur Zielerreichung Hindernisse auftreten können, ausführen (Bagozzi, 1993, S. 221). Es können zwei Arten von zielgerichtetem Verhalten unterschieden werden: intermediäres und auf Konsequenzen bezogenes zielgerichtetes Verhalten. Intermediäres zielgerichtetes Verhalten bezieht sich auf die Handlungen, die nötig sind, einen Endpunkt zu erreichen (Bagozzi, 1993, S. 221; Bagozzi & Warshaw, 1990, S. 128). Beispielsweise ist das Gespräch mit einer Bank zur Verhandlung eines Kredits die Handlung, die ausgeführt werden muss, um den Endpunkt der Autofinanzierung zu erreichen. Auf Konsequenzen bezogenes zielgerichtetes Verhalten ist dabei direkt auf einen Endpunkt abgezielt (Bagozzi, 1993, S. 221; Bagozzi & Warshaw, 1990, S. 128) und nicht, wie im Falle des intermediären zielgerichteten Verhaltens, ein Zwischenschritt. Ein solches auf Konsequenzen bezogenes zielgerichtetes Verhalten ist beispielsweise das Sporttreiben des Sporttreibens wegen, nicht als intermediärer Schritt zur Gewichtsabnahme (Bagozzi, 1993, S. 221).

Eine entscheidende Rolle beim zielgerichteten Verhalten spielen **Emotionen** (Bagozzi et al., 1999, S. 186). Dabei können zwei Funktionen von Emotionen für das zielgerichtete Verhalten unterschieden werden. Zum einen haben Emotionen eine informierende Funktion und sind damit dafür zuständig, Feedback zum Ausmaß der Zielerreichung zu geben; zum anderen haben Emotionen eine motivierende Funktion und befeuern das zielgerichtete Verhalten (Bagozzi et al., 2003, S. 37). Beide Funktionen sind Bestandteil des „**emotional goal system**“ (Bagozzi et al., 1998, S. 4), das in Abbildung 11 dargestellt wird.

In der **Ausgangssituation** führt das Individuum zunächst eine Bestandsaufnahme aller in der Umwelt liegenden Faktoren durch, die für die Verfolgung des Ziels relevant erscheinen (Bagozzi et al., 1998, S. 4). Hierbei findet eine Beurteilung der Situation statt, bei der fünf Dimensionen betrachtet werden: Motiv, Motivkonsistenz, Wahrscheinlichkeit, Berechtigung und Einwirkung durch Dritte oder durch Umstände (Roseman, 1991, S. 163; Bagozzi et al., 1998, S. 4). Bezogen auf die Zielerreichung beinhaltet diese Beurteilung also folgende fünf Schritte: Erstens beurteilen Individuen ihr Motiv, womit gemeint ist, ob sie eine Belohnung anstreben oder eine Strafe vermeiden wollen. Zweitens beurteilen sie, ob die potenzielle Zielerreichung konsistent oder inkonsistent zu ihrem Motiv ist. Drittens wird die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung beurteilt. Viertens beurteilen Individuen die Berechtigung und damit, ob die Zielerreichung verdient oder unverdient wäre. Fünftens und zuletzt wird beurteilt, ob das Ziel durch äußere Umstände, durch eine andere Person oder durch das Individuum selbst erreicht wird.

Die Beurteilung der Situation resultiert dann in einer Emotion. Die *Appraisal*-Theorie von Roseman (1991), die sich damit beschäftigt, wie Emotionen entstehen, unterscheidet dabei 13 verschiedene Emotionen wie beispielsweise Freude, Hoffnung, Schuld, Reue oder Wut (S. 164), die in anderen Arbeiten noch um weitere Emotionen wie Scham, Ekel oder Verachtung ergänzt wurden (Roseman, 1996, S. 269). Im Kontext des zielgerichteten Verhaltens müssen im Gegensatz zur klassischen Appraisal-Theorie zwei Anpassungen gemacht werden. Zum einen betrachtet man im Hinblick auf Ziele **antizipierte Emotionen**, also solche, die auf die Zukunft gerichtet sind und sich auf den voraussichtlichen Erfolg oder Misserfolg der Zielerreichung beziehen (Bagozzi et al., 1998, S. 5). Zum anderen wird beim zielgerichteten Verhalten zunächst nur zwischen positiven und negativen Emotionen allgemein und deren jeweiliger Intensität unterschieden, nicht aber weiter zwischen verschiedenen Ausprägungen differenziert. Stattdessen liegt der Fokus auf der motivierenden Funktion von Emotionen, die einen Einfluss auf das zielgerichtete Verhalten hat (Bagozzi et al., 1998, S. 5).

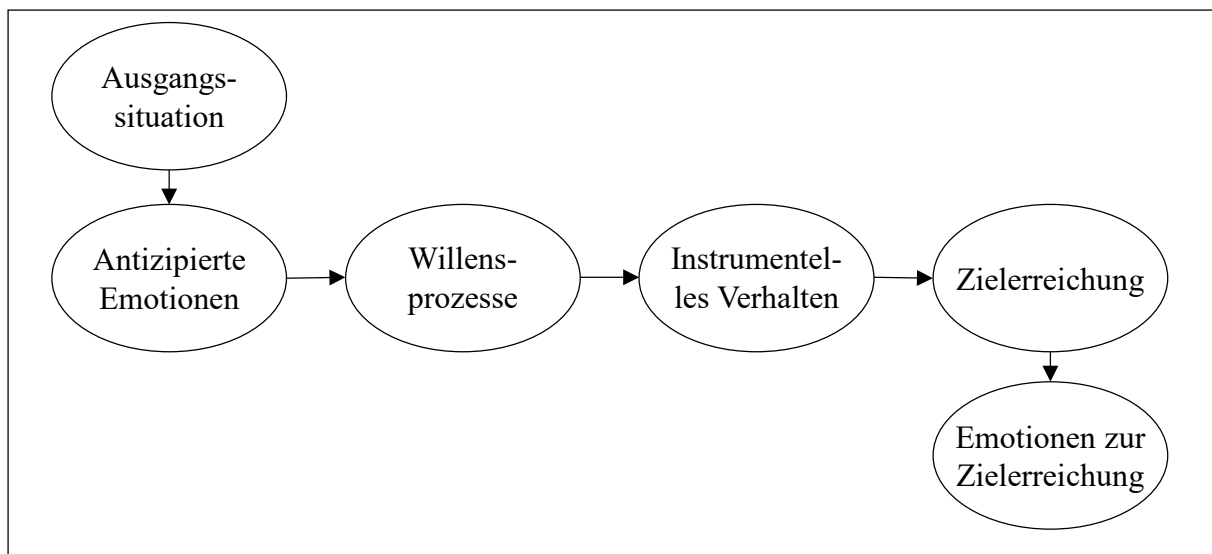


Abbildung 11: Emotionen in zielgerichtetem Verhalten. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bagozzi et al., 1998, S. 5.

Antizipierte, hinreichend intensive Emotionen regen im nächsten Schritt **Willensprozesse** an, die die Emotionen in konkrete Handlungen transformieren (Bagozzi et al., 1998, S. 6). Der Wille hat drei Eigenschaften. Erstens ist er richtungsweisend, das heißt, er ist auf die Erreichung des Zielobjekts bezogen. Zweitens ist er motivierend; damit ist an dieser Stelle gemeint, dass er eine Anstrengung auslöst. Drittens beinhaltet er die Planung der notwendigen

Schritte, der Beobachtung des Fortschritts und dessen, was passiert, wenn es Hindernisse bei der Zielerreichung gibt (Bagozzi et al., 1998, S. 6).

Der durch die antizipierten Emotionen gebildete Wille mündet dann in **instrumentelles Verhalten**, mit dem das Verhalten gemeint ist, das zur Zielerreichung benötigt wird und beiträgt (Bagozzi et al., 1998, S. 7). Um zu entscheiden, welche Maßnahmen zur Zielerreichung ergriffen werden müssen, findet wieder ein Beurteilungsprozess dreier Dimensionen statt. Zunächst beurteilt das Individuum seine Selbstwirksamkeit, anschließend beurteilt es die Wahrscheinlichkeit, dass das Verhalten wirklich der Zielerreichung dient und final wird die Attraktivität des Verhaltens beurteilt (Bagozzi et al., 1998, S. 7).

Nach der erfolgreichen **Zielerreichung** oder dem entsprechenden Misserfolg reflektiert das Individuum seine **Emotionen zur Zielerreichung**. Zu diesem Zeitpunkt findet erneut ein Beurteilungsprozess der Situation statt (Bagozzi et al., 1998, S. 7) und die Emotionen haben hier die oben genannte informierende Funktion; damit geben sie Feedback zum Ausmaß der Zielerreichung (Bagozzi et al., 2003, S. 37).

Insgesamt schließt sich die Bedeutung von Emotionen im zielgerichteten Verhalten einem Verständnis von Zielen an, das besagt, dass die Zielsetzung ein Prozess ist, der Diskrepanzen aufdeckt. Diese Verständnis beinhaltet, dass ein Individuum unzufrieden mit den aktuellen Umständen ist und den Wunsch hat, ein Objekt oder ein Ergebnis zu erlangen (Locke & Latham, 2006, S. 265). Die Argumentation, dass insbesondere antizipierte Emotionen eine Rolle im zielgerichteten Verhalten spielen, findet sich in einigen Arbeiten wieder, die sich im Spannungsfeld von Ökonomie und Soziologie bewegen und sich mit Erwartungen beschäftigen. So argumentiert beispielsweise Beckert (2013), dass Individuen ihre Handlungen auf einen imaginären zukünftigen Zustand ausrichten und sie auf Grundlage dieser mentalen Vorstellung organisieren und durchführen (S. 220).

Antizipierte Emotionen sind Bestandteil weiterer Modelle, die das zielgerichtete Verhalten von Individuen erklären sollen. Da das in Abbildung 11 vorgestellte Modell als Grundlage für spätere Ausführungen dient, soll auf die weiteren Modelle nur kurz eingegangen werden.

Als Basis dieser weiteren Modelle dient die **Theorie des geplanten Verhaltens**, die besagt, dass ein bedeutsamer Faktor für das Verhalten die Intention eines Individuums ist (Ajzen, 1991, S. 181). Diese Intention wird durch die Einstellung zum Verhalten, zum sozialen Druck, den ein Individuum empfindet und zu den wahrgenommenen Fähigkeiten des Individu-

ums beeinflusst (Ajzen, 1991, S. 182). Das **Modell des zielgerichteten Verhaltens** behält die Logik bei, dass aus einer Intention ein Verhalten folgt; das Modell besagt jedoch, dass der Intention noch eine Stufe vorausgeht: So wirken die oben genannten Einflüsse, erweitert um positive und negative antizipierte Emotionen, nicht direkt auf die Intention sondern zunächst auf den Wunsch, auf den dann die Intention folgt (Esposito et al., 2016, S. 7). Auch Perugini und Bagozzi (2001) schlagen ein Modell für zielgerichtetes Verhalten vor, das dem von Esposito et al. (2016) ähnelt, jedoch sowohl die Häufigkeit als auch die Aktualität von vergangene-m Verhalten berücksichtigt (S. 80). Auch die **Theorie des Versuchens** berücksichtigt antizipierte Emotionen, indem sie jeweils die Einstellung und die Erwartung von Erfolg und Misserfolg abbildet (Bagozzi & Warshaw, 1990, S. 131). Im Gegensatz zur Theorie des geplanten Verhaltens betont diese Theorie jedoch, dass nicht jedes Verhalten dazu führt, dass ein Ziel erreicht werden kann. Sie berücksichtigt stattdessen, dass jedes Bemühen immer nur ein Versuch ist, ein Ziel zu erreichen, weil der Zielerreichung Hindernisse im Wege stehen können, die ein Individuum nicht kontrollieren kann (Bay & Daniel, 2003, S. 669–670). Damit stellt diese Theorie den Kontext der Zielerreichung insgesamt besser dar (Bagozzi & Warshaw, 1990, S. 129).

Das Konzept des Ziels bildet darüber hinaus die Grundlage vieler **Motivationstheorien** und findet insbesondere in der *Goal Setting Theory*, der *Achievement Goal Theory* und der *Path Goal Theory of Leadership*, die im Folgenden vorgestellt werden sollen, Anwendung.

Die **Goal Setting Theory** von Locke und Latham (1990), die insbesondere im Personalmanagement Anklang findet, verknüpft Ziele mit der Arbeitsleistung. Die Theorie versucht zu erklären, warum einige Individuen Arbeitsaufgaben besser erfüllen können als andere, obwohl die Fähigkeiten und das Wissen gleich sind und nimmt dabei an, dass die jeweilige Motivation der Individuen den Unterschied macht (Latham & Locke, 1991, S. 213). Dabei gilt die Prämisse, dass Ziele unmittelbar die Handlungen von Individuen steuern, woraus folgt, dass Ziele, insbesondere der Zielinhalt (siehe oben), einen Einfluss auf die erbrachte Leistung haben (Locke & Latham, 1990, S. 27). Grundsätzlich wird zwischen dem Schwierigkeitsgrad des Ziels und der Leistung ein linearer positiver Zusammenhang angenommen. Also gilt: Je schwieriger das Ziel zu erreichen ist, desto besser ist die Leistung eines Individuums (Locke & Latham, 1990, S. 28). Dieser Effekt ist damit zu begründen, dass schwierig zu erreichende Ziele im Gegensatz zu einfacher erreichbaren Zielen zu einer höheren Anstrengung und Ausdauer führen (Locke & Latham, 1990, S. 29). Hohe beziehungsweise schwierig zu erreichen-

de Ziele sind deswegen motivierend, weil sie von Individuen zur Zufriedenstellung mehr Anstrengung erfordern, als es einfache Ziele tun (Locke & Latham, 2006, S. 265). Hohe Ziele führen auch deshalb zu einer besseren Leistung, weil sie Individuen dazu anregen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten anzuwenden und aufgabenbezogenes Wissen abzurufen oder sich dieses anzueignen (Locke & Latham, 2006, S. 265). Neben dem Schwierigkeitsgrad hat auch der Grad der Spezifität von Zielen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung (Locke & Latham, 1990, S. 29). Es gilt: Aus spezifischen Zielen folgt verglichen mit vagen, nicht quantifizierten Zielen wie „gib dein bestes“ eine bessere Leistung (Latham & Locke, 1991, S. 215; Locke & Latham, 1990, S. 29).

Die Beziehung zwischen Ziel und Leistung wird im Wesentlichen von fünf Faktoren moderiert: Feedback, Commitment, Aufgabenkomplexität, Einschränkungen und Fähigkeiten (Locke & Latham, 2006, S. 265; Latham & Locke, 1991, S. 230). **Feedback** nimmt dabei eine ganz besondere Stellung ein. Es gilt nicht nur als positiv moderierend (Erez, 1977, S. 627), sondern hat auch einen Effekt auf die Leistung, der wiederum durch die Zielsetzung mediiert wird (Latham & Locke, 1991, S. 225; Locke & Latham, 1990, S. 17; Locke & Latham, 1990, S. 185). **Commitment** moderiert die Beziehung wie folgt: Wenn das Ziel hoch ist, führt hohes Commitment zu einer besseren Leistung; wenn das Ziel einfach zu erreichen ist, kann hohes Commitment die Leistung einschränken (Latham & Locke, 1991, S. 217). Der positive Effekt von Zielen auf die Leistung ist schwächer bei **komplexen** Aufgaben wie zum Beispiel Simulationsspielen als bei simpleren Aufgaben wie zum Beispiel Brainstorming (Wood et al., 1987, S. 416; Locke & Latham, 1990, S. 307). Mit **Einschränkungen** ist gemeint, inwiefern ein Individuum eine Situation ändern kann. Grundsätzlich ist der Effekt zwischen Zielen und der Leistung stark, wenn die Einschränkungen gering sind (Locke & Latham, 1990, S. 223; Latham & Locke, 1991, S. 230). Allerdings bedeutet das nicht, dass Individuen dazu tendieren, bei hohen Einschränkungen passiv zu agieren: Durch beispielsweise hohes Commitment kann die negative Wirkung von hohen Einschränkungen ausgeglichen werden (Locke & Latham, 1990, S. 223). Zuletzt haben **Fähigkeiten** einen positiven moderierenden Effekt auf die Beziehung zwischen Zielen und der Leistung (Latham & Locke, 1991, S. 230), was vereinfacht gesagt bedeutet: Wenn die Ziele so gesetzt werden, dass das Individuum gar nicht fähig ist, diese zu erreichen, können sie nicht erreicht werden (Locke & Latham, 1990, S. 223).

Die zuvor vorgestellten Grundsätze der Goal Setting Theory wurden im Laufe der Jahre durch verschiedene Studien angereichert (Locke & Latham, 2006, S. 266). So spielt beispielsweise eine entscheidende Rolle, ob das Ziel als Herausforderung oder das Nicht-Erreichen des Ziels als Drohung formuliert wird. Sieht man das Ziel eher als Herausforderung, dann ist die Leistung tendenziell höher (Drach-Zahavy & Erez, 2002, S. 679). Auch die Unterscheidung zwischen Ergebniszielen und Lernzielen ist relevant. Demnach führen auch spezifische, schwierig zu erreichende (Ergebnis-)Ziele nicht immer nur zu einer besseren Leistung, weil dadurch auch ein Tunnelblick entstehen kann (Locke & Latham, 2006, S. 266). Spezifische, schwierig zu erreichende Lernziele hingegen können zu einer besseren Leistung führen (Seijts & Latham, 2001, S. 303). Auch Gruppenziele können mit der Goal Setting Theory erläutert werden; sie bieten jedoch durch Zielkonflikte zwischen Gruppenmitgliedern zusätzliche Komplexität (Locke & Latham, 2006, S. 266). Da Gruppenziele insbesondere im Kontext von Customer Success eine besondere Bedeutung haben, sollen sie in Abschnitt 3.2.2 näher betrachtet werden.

Aus den Erkenntnissen der Goal Setting Theory lassen sich Implikationen für die Praxis ableiten. Damit Ziele einen positiven Einfluss auf die Leistung haben, müssen sie spezifisch (Lunenburg, 2011, S. 2), aber auch anspruchsvoll und gleichzeitig erreichbar sein (Lunenburg, 2011, S. 3). Managern muss die Rolle des Feedbacks klar sein und sie sollten dafür sorgen, dass Ziele akzeptiert und nicht einfach nur zugewiesen werden (Lunenburg, 2011, S. 3). Für einige Individuen kann es hilfreich sein, wenn Deadlines gesetzt werden, bis zu denen Ziele erreicht werden sollen, und wenn Ziele dazu genutzt werden, ihre Leistung zu bewerten (Lunenburg, 2011, S. 4).

Die **Achievement Goal Theory** findet insbesondere im Bereich der Erziehungs- und Bildungswissenschaften Anwendung und soll die Frage klären, warum Individuen, in diesem Fall Schüler, sich unterschiedlich stark anstrengen (Senko et al., 2008, S. 100). In dieser Theorie werden Meisterungsziele (*mastery goals*; auch Lernziele/*learning goals* oder Aufgabenziele/*task goals*) und Leistungsziele (*performance goals*; auch *ego-goals* oder Selbstverstärkungsziele/*self-enhancing goals*) unterschieden. Meisterungsziele sind solche Ziele, die sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten beziehen und deren Erreichen oder Nicht-Erreichen an Kriterien bemessen wird, die das Individuum selbst bestimmt. Leistungsziele hingegen bemessen sich an anderen Personen; es geht dabei darum, die eigenen Fähigkeiten zu validieren, indem andere übertroffen werden (Senko et al., 2011, S. 27; Senko et al., 2008, S. 100). Leis-

tungsziele können dabei noch einmal in Annäherungs- und Vermeidungsziele unterschieden werden. Annäherungsziele sind Ziele, bei denen das Individuum danach strebt, im Vergleich zu anderen am besten abzuschneiden. Vermeidungsziele sind Ziele, bei denen das Individuum vermeiden will, im Vergleich zu anderen am schlechtesten abzuschneiden (Pintrich, 2000, S. 100). Die grundlegende Behauptung der Theorie ist, dass sich Ziele, mediiert durch verschiedene kognitive Selbstregulierungsprozesse, unterschiedlich auf den schulischen Erfolg auswirken. Damit ist gemeint, dass die Ziele die Qualität, das Timing und die Angemessenheit der Selbstregulierung beeinflussen, wodurch daraufhin die schulischen Leistungen beeinflusst werden. Die kognitiven Selbstregulierungsprozesse sind dabei beispielsweise die Analyse der Anforderungen von Schulaufgaben, das Abrufen der Ressourcen um diese zu lösen und die Beobachtung des Fortschritts (Covington, 2000, S. 174). Während Meisterungsziele erfordern, dass die oben genannten Prozesse auf einer tiefgründigen Ebene und eher strategisch stattfinden, lösen Leistungsziele eher oberflächliche und gewohnheitsmäßige Prozesse aus. Meisterungsziele führen in der Regel über die Selbstregulierungsprozesse zu tendenziell besseren schulischen Leistungen (Covington, 2000, S. 175). Das Verfolgen von Meisterungszielen wird entsprechend als optimal für Motivation und Leistung angesehen und sollte, hier bezogen auf den schulischen Kontext, gefördert werden (Senko et al., 2008, S. 101). Dass Meisterungsziele gegenüber Leistungszielen bevorzugt werden sollen, liegt auch daran, dass Leistungs- und Meisterungszielen unterschiedliche Verständnisse von Intelligenz zugrunde liegen. So gehen Individuen, die Meisterungsziele verfolgen, davon aus, dass Intelligenz formbar ist und sich verändern kann, wohingegen Individuen, die Leistungsziele verfolgen, Intelligenz als fest und unveränderlich ansehen (Dweck, 1986, S. 1041). Dadurch können Individuen mit Meisterungszielen besser mit Rückschlägen und Fehlern umgehen, weil sie beides als essentiellen Part des Lernprozesses ansehen. Individuen mit Leistungszielen hingegen nehmen an, dass Rückschläge ein Indiz für eine niedrige Intelligenz sind, an der sie ohnehin nichts ändern können (Senko et al., 2008, S. 101). Unterteilt man Leistungsziele in Annäherungs- und Vermeidungsziele, so sind es insbesondere die Vermeidungsziele, die sich negativ auf die Leistung auswirken (Pintrich, 2000, S. 99).

Die **Path Goal Theory of Leadership** (im Folgenden abgekürzt als **Path Goal Theory**) ist eine Motivationstheorie, die, ähnlich wie die Goal Setting Theory, insbesondere im Personalmanagement Anwendung findet. Die Theorie begründet, dass Führungskräfte effektiv sind, weil sie die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitsziele, persönliche Ziele und

deren Erreichung beeinflussen (House & Mitchell, 1975, S. 1). Der Theorie zugrunde liegt die Path-Goal-Hypothese: Mitarbeiter verfolgen die Ziele, die zu ihrer Bedürfniserfüllung beitragen (Georgopoulos et al., 1957, S. 345). Wenn ein Mitarbeiter hohe Produktivität als den Pfad zur Erreichung seiner persönlichen Ziele ansieht, dann wird der Mitarbeiter produktiv sein. Gleiches gilt für den umgekehrten Fall; wenn Mitarbeiter also eine geringe Produktivität als den Pfad zur Erreichung der persönlichen Ziele ansehen, dann werden sie weniger produktiv sein (Georgopoulos et al., 1957, S. 346). Bei der Path-Goal-Hypothese werden zwei Annahmen getroffen. Erstens ist die Produktivität eines Mitarbeiters eine Funktion seiner Motivation. Zweitens ist diese Motivation abhängig von den Zielen, die der Mitarbeiter anstrebt, und davon, welchen Nutzen beziehungsweise welche Instrumentalität er Produktivität als Pfad zur Zielerreichung zuschreibt. (Georgopoulos et al., 1957, S. 345). Dabei stellt sich nach House (1971, S. 322–323) die Motivation als folgende Formel dar:

$$M = IV_b + P_1[IV_a + \sum_{i=1}^n(P_{2i}EV_i)] \text{ mit } i = 1, \dots, n$$

M = Arbeitsmotivation

IV_b = intrinsische Valenz bezogen auf zielgerichtetes Verhalten

IV_a = intrinsische Valenz bezogen auf Zielerreichung

EV_i = extrinsische Valenz bezogen auf Zielerreichung

P_1 = Pfad-Instrumentalität des eigenen Verhaltens für die Zielerreichung

P_{2i} = Pfad-Instrumentalitäten der Arbeitsziele für extrinsische Valenz

Individuen schätzen die Pfad-Instrumentalität des eigenen Verhaltens für die Zielerreichung (P_1); damit ist gemeint, dass sie die Wahrscheinlichkeit, dass das Verhalten wirklich in der Zielerreichung resultiert, abschätzen. Des Weiteren werden auch die Pfad-Instrumentalitäten der Arbeitsziele (P_{2i}) für die extrinsische Valenz, also für das Erreichen von Zielen, die extrinsisch belohnt werden, geschätzt. Beispielsweise schätzt ein Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit, dass seinem Vorgesetzten die erfolgreiche Zielerreichung auffällt und er diese entsprechend wertschätzt. Darüber hinaus bewerten Individuen die intrinsische Valenz, also den subjektiven Wert des zielgerichteten Verhaltens (IV_b) und der Zielerreichung (IV_a) sowie die extrinsische Valenz der Zielerreichung (EV_i) (House, 1971, S. 323).

Das Grundverständnis von Führung in der Path Goal Theory ist, dass Führungskräfte die Leistung und die Zufriedenheit von Mitarbeitern fördern sollen. Die Aufgabe der Führungskraft in diesem Kontext sind insbesondere das Aufzeigen und Verdeutlichen von Konsequenzen der

Handlungen der Mitarbeiter. Im Allgemeinen stellen Führungskräfte Verbindungen zwischen Anstrengungen und Zielerreichung her und Ressourcen bereit, die zur Zielerfüllung führen (House, 1996). Im Speziellen haben Führungskräfte Einfluss auf alle oben genannten Variablen. Insbesondere können Führungskräfte die extrinsische Valenz (EV_i) beeinflussen, indem sie beispielsweise über Gehaltserhöhungen, Beförderungen oder neue Verantwortungen entscheiden. Auch die Pfad-Instrumentalitäten werden von Führungskräften beeinflusst, indem sie klarstellen, inwiefern die Zielerreichung zu Belohnungen führt (P_{2i}) und indem sie unterstützend agieren und so die Wahrscheinlichkeit, dass das zielgerichtete Verhalten der Mitarbeiter auch in der Zielerreichung resultiert, erhöhen (P_1). Ferner werden auch die intrinsischen Valenzen von Führungskräften beeinflusst. Die intrinsische Valenz in Bezug auf die Zielerreichung (IV_a) wird durch die Art der Aufgabenzuweisung und Delegation von Aufgaben gesteuert, und zwar mit dem Ergebnis, dass der Mitarbeiter unterschiedliche Level an Eigenverantwortung hat, die sich dann positiv auf die intrinsische Valenz IV_a auswirken. Die intrinsische Valenz in Bezug auf das zielgerichtete Verhalten (IV_b) wird durch die Führungskraft durch Stressreduktion und die Wahrnehmung der Bedürfnisse der Mitarbeiter gelenkt (House, 1971, S. 323). Letztendlich kann auch an dieser Stelle wieder Rückbezug auf die Rolle von Emotionen vorgenommen werden. Die Valenzen, die von Mitarbeitern eingeschätzt, bewertet und antizipiert werden, können mit den antizipierten Emotionen verbunden werden. So ist beispielsweise die Erfüllung der extrinsischen Valenz möglicherweise mit dem Gefühl des Stolzes verbunden – diese Emotion kann also von Individuen als wünschenswerter Zustand angesehen und antizipiert werden.

Insgesamt stellen sich Ziele einerseits als komplexe Entitäten dar, die andererseits jedoch die Grundlage allen menschlichen Handelns sind. Ihre Bedeutung schlägt sich in zahlreichen Theorien und Modellen nieder, die in unterschiedlichen Disziplinen Anwendung finden. Wie in der Einleitung dargestellt ist Customer Success insbesondere ein Thema des Marketings; weiterhin spielen aber auch andere Bereiche wie Personalmanagement oder organisationales Verhalten eine Rolle. Beim Thema Customer Success (Management) ist das Fundament von allem ebenfalls das menschliche Handeln, da sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch unternehmensübergreifend Menschen interagieren. In den weiteren Kapiteln wird die Rolle von Zielen in Bezug auf Customer Success vertieft und insbesondere im Rahmen der Diskussion finden Rückbezüge auf die hier vorgestellten Theorien statt.

Die vorangegangenen Ausführungen dienen demnach als theoretische Grundlage und beziehen sich bislang insgesamt auf die Ziele und Zielsetzungen von **Individuen**. Bei der Betrachtung von Customer Success müssen jedoch zusätzlich **Gruppen** betrachtet werden, da sowohl inter- als auch intraorganisational immer mehrere Individuen am Customer Success (Management) beteiligt sind. Im Folgenden soll deshalb auf die Ziele von und die Zielsetzung in Gruppen und Organisationen eingegangen werden.

3.2.2 Ziele und zielgerichtetes Verhalten in Organisationen

In bestehender Forschung werden Gruppenziele, organisationale Ziele und kollektive Ziele behandelt. Im Folgenden werden die Gemeinsamkeiten herausgestellt, die dazu führen, dass man alle drei Begriffe in dieser Arbeit synonym behandeln kann.

Ein **Gruppenziel** wird definiert als das Leistungsniveau, das von allen Gruppenmitgliedern in Zusammenarbeit erreicht werden soll (van der Vegt et al., 2000, S. 636). Das Leistungsniveau ist das Niveau, von dem die Gruppenmitglieder glauben, dass die Gruppe es erreichen kann (Zander, 1980, S. 217). Dabei wird das Gruppenziel auch als Gruppennorm bezeichnet (Weingart, 1992, S. 682). Gruppenziele stellen das gruppenbezogene Pendant zu individuellen Zielen dar (Whitney, 1994, S. 56), sind jedoch mehr als nur die Summe der individuellen Ziele (Mills, 1967, S. 81). In Gruppen gibt es ein Zusammenspiel von individuellen Zielen und Gruppenzielen. So existieren nach Zander (1980, S. 214) vier Arten von Zielen in Gruppen:

- 1) individuelle Ziele der Gruppenmitglieder für die Gruppe, also das Leistungsniveau der Gruppe, das jedes Gruppenmitglied gerne sehen möchte
- 2) individuelle Ziele der Gruppenmitglieder für sich selbst, also das eigene Ziel eines Individuums, das es mit in die Gruppe bringt
- 3) Gruppenziele für jedes Gruppenmitglied, also das Leistungsniveau, das von jedem Gruppenmitglied zur Erreichung des Gruppenziels erwartet wird
- 4) das eigentliche Gruppenziel, also das Ergebnis einer Übereinkunft der Mitglieder darüber, was die Gruppe erreichen soll

Die unter 4) genannte Übereinkunft kann dabei von externen Akteuren beeinflusst werden (Zander, 1980, S. 220–222). Zunächst beeinflusst die Information, ob vergleichbare Gruppen besser oder schlechter sind, das Ziel insofern, als dass höhere Ziele gesetzt werden, wenn die Gruppe im Durchschnitt schlechter als andere Gruppen ist. Darüber hinaus hat auch das

Kommentieren der Gruppenleistung von Dritten einen Einfluss auf das Ziel; wenn ein Beobachter äußert, dass er erwartet, dass die Gruppe beim nächsten Mal mehr leistet, wird das Gruppenziel höher angesetzt. Bittet eine Person außerhalb der Gruppe die Gruppe um Hilfe, wird dieses Hilfesuch direkt das Ziel der Gruppe. Zuletzt hat auch eine direkte Aufforderung, zum Beispiel durch einen Vorgesetzten, einen Einfluss auf das Gruppenziel: Wenn Vorgesetzte Belohnungen oder Bestrafungen kommunizieren, die das (Nicht-)Erreichen eines Leistungsniveaus mit sich ziehen, werden Ziele der Gruppe tendenziell höhergesteckt. Im späteren Verlauf dieses Kapitels soll dargestellt werden, mit welchen Ansätzen die Übereinkunft über ein Gruppenziel erklärt werden kann.

Locke und Latham (1990) gehen davon aus, dass die Zielsetzung in Gruppen einen ähnlichen Effekt auf die Leistung hat wie die Zielsetzung von individuellen Zielen (S. 45). Das bedeutet also auch hier: Je höher das Ziel ist, desto besser ist die Leistung. Auch die Spezifität von Zielen spielt im Gruppenkontext eine Rolle und scheint in Anbetracht der Tatsache, dass in Gruppen mehrere, auch konkurrierende Ziele existieren, noch wichtiger zu sein: Wie bei individuellen Zielen ist die Leistung der Gruppe besser, je eindeutiger das Ziel ist (O'Leary-Kelly et al., 1994, S. 1296). Gruppen, die an schwierig zu erreichenden Zielen (im Vergleich zu einfach zu erreichenden Zielen) arbeiten, weisen eine höhere Arbeitsanstrengung auf, die wiederum zu einer besseren Leistung führt (Weingart, 1992, S. 688). Wenn individuelle Ziele und Gruppenziele innerhalb einer Gruppe existieren, können die individuellen Ziele, wenn sie darauf abzielen, die individuelle Leistung zu maximieren, negative Auswirkungen auf die Kooperation der Gruppenmitglieder und im Weiteren auch auf die Gruppenleistung haben (van Mierlo & Kleingeld, 2010, S. 547).

Für Organisationen stellt die Zielerreichung die Grundlage ihres Handelns dar: Alle Anstrengungen einer Organisation sollen die Wahrscheinlichkeit, Ziele zu erreichen, maximieren (Gross, 1969, S. 277). **Organisationale Ziele** werden, ähnlich wie Gruppenziele, definiert als ein wünschenswerter Zustand, den die Organisation zu erreichen versucht (Etzioni, 1964, S. 6, zitiert nach Gross, 1969, S. 278). Aussagen und Intentionen von Personen oder Aktivitäten, die diese ausführen, zeigen die Richtung an, in die sich die Organisation bewegen muss, um Ziele zu erreichen. Mit organisationalen Zielen sind zwar zumeist Ziele gemeint, die sich auf einen Output beziehen, der beispielsweise das Ergebnis der Produktion ist; letztendlich kann aber alles ein organisationales Ziel werden (Gross, 1969, S. 293). Cyert und March (1963) unterscheiden fünf Arten dieser Output-Ziele (S. 41-43). **Produktionsziele** beziehen

sich zum einen auf einen reibungslosen Ablauf der Produktion, zum anderen aber auch auf ein bestimmtes Produktionslevel, das erreicht werden soll. **Inventarziele** beziehen sich auf die fertig produzierten Güter im Lager. **Verkaufsziele** repräsentieren eine bestimmte Anzahl an Einheiten, die verkauft werden sollen, oder einen bestimmten Umsatz, der erwirtschaftet werden soll. Die **Marktanteilsziele** sind neben Verkaufszielen relevant für Entscheidungen, die die Vertriebsstrategie betreffen. **Gewinnziele** schließlich sind mit standardmäßigen Kalkulationen der Gewinn- und Verlustrechnung verbunden. Organisationale Ziele können verschiedene Abstraktionsniveaus annehmen und offiziell oder operativ sein. Offizielle Ziele stellen dabei den eigentlichen Zweck des Unternehmens dar, werden beispielsweise per Jahresbericht an die Öffentlichkeit kommuniziert und sind eher vage. Operative Ziele hingegen sagen aus, was die Organisation wirklich zu erreichen versucht (Perrow, 1961, S. 855). Organisationale Ziele können auf zwei Arten entstehen. Erstens werden die Ziele des Unternehmers als Ziele für die komplette Organisation gesehen. Zweitens werden die Ziele von mehreren Mitgliedern der Organisation geteilt beziehungsweise sind einvernehmlich (Cyert & March, 1963, S. 28).

Kollektive Ziele schließlich sind Ziele, bei denen mehrere Individuen kollektiv akzeptieren oder der Auffassung sind, dass der Endpunkt des Ziels gemeinsam erreicht wird (Tuomela, 2002, S. 30–31). Dabei ist jede gemeinsame Handlung, die auf einem kollektiven Ziel basiert, kooperativ, oder anders ausgedrückt, Kooperation ist immer auf ein kollektives Ziel gerichtet (Tuomela, 2002, S. 31). Da Gruppenziele, organisationale Ziele und kollektive Ziele konzeptionelle Überschneidungen haben, insbesondere die zu treffende **Übereinkunft** beziehungsweise die **geteilte Auffassung**, werden sie im Folgenden nicht weiter getrennt betrachtet. Es wird für den weiteren Verlauf der Arbeit der Ausdruck des kollektiven Ziels in Abgrenzung zum individuellen Ziel verwendet.

In Abschnitt 3.2.1 wurde vor allem in Hinblick auf die Rolle von Emotionen argumentiert, dass Ziele wahrnehmbar sind. Damit sind Ziele **mentale Konstrukte** (Mills, 1967, S. 80). Was Gruppenziele, organisationale Ziele und kollektive Ziele also gemeinsam haben, ist die Tatsache, dass **nur Individuen Ziele wahrnehmen können, Kollektive jedoch nicht**. Demnach ist die Herausforderung bei der Betrachtung von Zielen im Gruppenkontext, dass Ziele spezifiziert werden müssen, ohne davon auszugehen, dass eine Gruppe, eine Organisation oder ein Kollektiv einen gemeinsamen Verstand haben (Cyert & March, 1963, S. 26; Mills, 1967, S. 81). Im Folgenden soll daher die Frage beantwortet werden, wie kollektive Ziele, insbesondere die oben genannte Übereinkunft, entstehen. An dieser Stelle sollen simple An-

sätze wie beispielsweise das Ziel als demokratische Repräsentation der Einzelmeinungen der Gruppenmitglieder (Cartwright & Zander, 1968b, S. 406) oder das bloße Festsetzen des Ziels des Unternehmers als kollektives Ziel (Cyert & March, 1963, S. 28) vernachlässigt werden, da so gesetzte Ziele nicht durch Prozesse innerhalb von Gruppen gebildet werden müssen.

Ein Erklärungsansatz für die Übereinkunft über gemeinsame Ziele und deren gemeinsames Erreichen ist die **Shared³ Intentionality** (Tomasello et al., 2005) oder auch **Collective Intentionality** (Searle, 1995), die aus der Anthropologie stammt. Der Theorie liegt zunächst die Annahme des intendierten Handelns zugrunde, die besagt, dass ein Individuum ein Ziel und die Intention zu einer zur Zielerreichung nötigen Handlung hat. Diese Intention führt dann direkt zu dieser Handlung (Tomasello et al., 2005, S. 677). Es gibt drei Level, auf denen andere Individuen diese intendierten Handlungen verstehen; hierzu sind Menschen bereits im Kleinkindalter fähig. (Tomasello et al., 2005, S. 678). Erstens nimmt eine beobachtende Person wahr, dass das Individuum eine bewusste und nicht zufällige Bewegung ausführt. Dabei wird noch nicht klar, ob es ein Ziel gibt. Zweitens nimmt ein Beobachter wahr, dass die andere Person ein Ziel hat, weiß, wie sie dieses verfolgen kann und sich über Hindernisse auf dem Weg zur Zielerreichung im Klaren ist. Drittens versteht die beobachtende Person, dass das Individuum verschiedene Handlungsoptionen hat, von denen es sich für die bewusst entscheidet, die zur Zielerreichung führt. Insgesamt verstehen sich Individuen also als sogenannte „intentional agents“ (Tomasello et al., 2005, S. 680), was auch im Sinne der in 3.1 vorgestellten Sichtweise der Mikrofundierung zu verstehen ist, in der es um die Bedeutung einzelner Akteure beziehungsweise Individuen beziehungsweise Agenten geht.

Shared Intentionality bezieht sich auf kollaborative Interaktionen, bei denen die Akteure ein gemeinsames Ziel haben und koordiniert, also mit festgelegten Rollen und Aufgaben, dieses Ziel verfolgen (Tomasello et al., 2005, S. 680). Die Akteure kooperieren nicht nur, sondern haben auch geteilte Ansichten, Wünsche und Intentionen, insbesondere deswegen, weil Menschen dazu fähig, sind eine kollektive Intentionality zu empfinden (Searle, 1995, S. 23). Die Shared Intentionality ist nicht nur eine Summe der individuellen Intentionen (Searle, 1995, S. 24), was vergleichbar damit ist, dass auch das Gruppenziel nicht nur die Summe der individuellen Ziele ist. Das grundlegende Element der Shared Intentionality ist viel mehr, dass man

³ Im Folgenden wird als Übersetzung von „shared“ öfter „geteilt“ verwendet. Der Ausdruck ist nicht im Sinne von „aufgeteilt“, sondern im Sinne von „gemeinsam“ zu verstehen.

etwas gemeinsam tut, will oder glaubt; die individuelle Intention lässt sich dann aus der Shared Intentionality ableiten (Searle, 1995, S. 25). Die Shared Intentionality ist also kein „Ich habe eine Intention und glaube, dass du glaubst,...“ sondern ein „Wir haben eine Intention“ (Searle, 1995, S. 26, siehe Abbildung 12). Searle (1995, S. 25–26) argumentiert, dass sich zwar alles Mentale zunächst nur im eigenen Gehirn abspielt, daraus aber nicht zwangsweise folgt, dass alles Mentale auch nur durch individuelle Intentionen ausgedrückt werden muss. „Ich habe eine Intention“ ist nach Searle nur Teil der Intention. Für die Wir-Intention wird auch der Begriff des **sozialen Fakts** (Durkheim, 1895/1982, S. 59) verwendet, insbesondere dann, wenn die Intentionen wiederholt geteilt werden. Zusammenfassend ist die Shared Intentionality also dann vorhanden, wenn eine Gruppe eine Handlung ausführt, bei der die Gruppenmitglieder gemeinsam und mit einer gemeinsamen Intention agieren, um das Ziel zu erreichen (Tuomela, 1992, S. 287).

Shared Intentionality ist im Wesentlichen durch drei Aspekte charakterisiert, die sie von einer üblichen sozialen Interaktion unterscheiden (Tomasello et al., 2005, S. 680). Erstens reagieren die Akteure aufeinander. Zweitens gibt es ein gemeinsames Ziel, und zwar insofern, als dass jeder Akteur das Ziel hat, die Aktivität gemeinsam zu erledigen. Drittens koordinieren die Akteure ihre Handlungen; dabei müssen beide Akteure die Aufgaben des jeweils anderen verstehen, sodass sie sich gegenseitig helfen können.



Abbildung 12: Shared Intentionality als Wir-Intention. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Searle, 1995, S. 26.

Die Shared Intentionality entsteht dann, wenn psychologische Zustände zwischen Individuen geteilt werden (Tomasello & Carpenter, 2007, S. 124). Dies geschieht durch im menschlichen Handeln verankerte Fähigkeiten. So führen beispielsweise das Folgen des Blicks einer anderen Person zu einer gemeinsamen Aufmerksamkeit (Tomasello & Carpenter, 2007, S. 121) und das Verlangen nach Dingen von anderen Personen zu einer kooperativen Kommunikation (Tomasello & Carpenter, 2007, S. 122). Das Ausführen von gemeinsamen Aktivitäten inner-

halb einer Gruppe führt zu Kollaboration; diese findet insbesondere bei Kindern oft nur zum Zweck der Kollaboration selbst statt, wobei das eigentliche Ziel der gemeinsamen Aktivität vernachlässigt wird (Tomasello & Carpenter, 2007, S. 123). Schließlich haben Menschen die Fähigkeit, durch Imitation zu lernen und das Gelernte auch an andere weiterzugeben; diese Tätigkeit wird von Individuen bereits ebenfalls als gemeinsame Aktivität wahrgenommen (Tomasello & Carpenter, 2007, S. 123–124).

Ein weiterer Erklärungsansatz ist der der **Shared Cognition**, der im Bereich des organisationalen Verhaltens Anwendung findet (Thompson & Fine, 1999). *Cognition* wird hierbei mit Wissen, Einstellungen (*attitudes*) und Ansichten (*beliefs*) gleichgesetzt (Cannon-Bowers & Salas, 2001, S. 196). Dabei kann der Ausdruck *shared*, also geteilt, verschiedene Ausprägungen haben. Zum einen kann geteilt überschneidend bedeuten; zwei oder mehr Gruppenmitglieder haben dann gemeinsames Wissen, das jedoch nicht komplett identisch sein muss. Beispielsweise haben eine Cheffärztin und ein Assistenzarzt eine Schnittmenge ihres Wissens, aber aufgrund ihrer unterschiedlichen Berufserfahrung kein identisches Wissen. Zum anderen kann geteilt ähnlich oder identisch bedeuten; insbesondere ist das vorteilhaft bei gemeinsamen Einstellungen (siehe unten). Drittens bedeutet geteilt auch komplementär oder vergleichbar, besonders in multidisziplinären Gruppen. Die vierte Ausprägung ist bezogen auf die Verteilung des Wissens innerhalb einer Gruppe: Bei besonders komplexen Aufgaben können einzelne Gruppenmitglieder oft gar nicht über das komplette dazu nötige Wissen verfügen; es ist dementsprechend wichtig, dass Wissen spezialisiert und verteilt ist und die Gruppenmitglieder miteinander kooperieren (Cannon-Bowers & Salas, 2001, S. 198–199).

Das Wissen, dass innerhalb der Shared Cognition geteilt wird, beinhaltet vier Elemente (Cannon-Bowers & Salas, 2001, S. 197):

- 1) Aufgabenspezifisches Wissen: Durch das Teilen von aufgabenspezifischem Wissen wird es Gruppenmitgliedern ermöglicht, auch ohne Kommunikation beziehungsweise Diskussion, koordiniert zu arbeiten. Zusätzlich haben die Gruppenmitglieder dadurch miteinander vergleichbare Erwartungen, was die Leistung der Gruppe angeht.
- 2) Aufgabenverbundenes Wissen: Dieses Wissen bezieht sich nicht auf den Inhalt einer Aufgabe selbst, sondern eher auf die Prozesse, die mit der Erfüllung einer Aufgabe einhergehen.

- 3) Wissen über Gruppenmitglieder: Bei diesem Wissen geht es darum, die Gruppenmitglieder in Bezug auf ihre Präferenzen, Stärken, Schwächen und Handlungsabsichten zu kennen. Damit können Gruppenmitglieder ihr eigenes Handeln entsprechend anpassen, Schwächen der anderen kompensieren und die Verteilung von Expertise in der Gruppe verstehen.
- 4) Einstellungen und Ansichten: Wenn Einstellungen und Ansichten geteilt werden, interpretieren Gruppenmitglieder die Umwelt ähnlich und können so bessere Entscheidungen treffen. Zudem führen ähnliche Einstellungen und Ansichten zu Zusammenhalt, Motivation und Konsens.

Eine Shared Cognition entsteht im Wesentlichen durch gemeinsame Erfahrungen, Lernen, soziale Interaktion und sozialen Vergleich. **Gemeinsame Erfahrungen** sind oft deswegen gemeinsam, weil die Physiologie in Bezug auf beispielsweise Reize bei Menschen größtenteils gleich ist. Zusätzlich sorgen auch physikalische Gesetze für gemeinsame Erfahrungen; beispielsweise empfinden fast alle Menschen Schmerzen, wenn sie sich in den Finger schneiden. Zudem haben alle Gesellschaften beziehungsweise Kulturen Mechanismen, mit denen den Jüngeren geteilte und von der jeweiligen Gesellschaft oder Kultur definierte Wahrheiten gelehrt werden. Ein **Lernen** beziehungsweise eine Instruktion findet beispielsweise durch schulische Bildung oder durch das Beibringen durch ältere Familienmitglieder statt (Tindale et al., 2001, S. 3). Durch **soziale Interaktion** in Form von Kommunikation bekommen Informationen, die geteilt werden, Aussagekraft, und zwar alleine dadurch, dass sie geteilt werden. Wenn Individuen ihr Verhalten, ihre Einstellungen und ihre Ansichten mit anderen vergleichen, reduzieren sie Unsicherheit; ein Großteil des menschlichen Verhaltens wird durch **soziale Vergleiche** gesteuert (Tindale et al., 2001, S. 4).

Die Shared Cognition einer Gruppe hat Einflüsse auf die Prozesse, die in der Gruppe stattfinden, sowie auf die Leistung der Gruppe (Tindale et al., 2001, S. 7). Zunächst entstehen durch Shared Cognition gemeinsame Präferenzen, die wiederum einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung in der Gruppe haben (Tindale et al., 2001, S. 8–10). Darüber hinaus gibt es durch Shared Cognition den sogenannten *Common-Knowledge*-Effekt: Wenn es geteilte Informationen gibt, dann basieren Gruppendiskussionen in erster Linie darauf und nicht etwa auf Informationen, die nur einzelnen Individuen zur Verfügung stehen (Tindale et al., 2001, S. 10–11). In Bezug auf geteilte Informationen spielt auch die kognitive Zentralität der Gruppenmitglieder eine Rolle; so haben Gruppenmitglieder, die einen größeren Anteil an Informa-

tionen mit anderen teilen als andere, mehr Macht innerhalb der Gruppe (Tindale et al., 2001, S. 12). Shared Cognition kann darüber hinaus zu einer gemeinsamen Aufgabenrepräsentation führen. Damit sind alle aufgabenrelevanten Konzepte, Normen, Perspektiven oder kognitiven Prozesse gemeint, die von Gruppenmitgliedern geteilt werden. Wenn diese Repräsentation existiert, dann werden diejenigen Alternativen, die am ehesten mit der Repräsentation korrespondieren, zur Wahl der Gruppe (Tindale et al., 2001, S. 13). Auch in Bezug auf die Wirksamkeit der Gruppe, die nach Bandura (1997, zitiert nach Tindale et al., 2001, S. 15) als „a group’s shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute courses of action required to produce given levels of attainment“ definiert wird, hat die Shared Cognition einen Einfluss. Dabei ist die Wirksamkeit der Gruppe vorteilhaft für deren Leistung, Motivation, Anstrengung und Durchhaltevermögen (Tindale et al., 2001, S. 15). Weiterhin spielt eine Rolle, ob die Gruppenmitglieder überhaupt wissen, ob und inwiefern es gemeinsame Informationen gibt (Tindale et al., 2001, S. 18). Auch die mentalen Modelle, also die mentale Auffassung einer bestimmten Situation, eines Systems oder Ähnlichem, können geteilt werden; insbesondere durch Gruppendiskussionen wird dies erreicht (Tindale et al., 2001, S. 19). Zuletzt führt Shared Cognition auch zu einer gemeinsamen Identität innerhalb der Gruppe, die sich wiederum positiv auf Kooperation auswirkt (Tindale et al., 2001, S. 21).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass kollektive Ziele im Gegensatz zu individuellen Zielen einige Besonderheiten aufweisen, die sie komplexer machen. Insbesondere die Tatsache, dass kollektive Ziele in Gruppen nicht nur die Summe der Individualziele der Gruppenmitglieder sind, macht kollektive Ziele zunächst weniger greifbar als Individualziele. Entgegen anderer Arbeiten, die von einem *Group Mind* (Wegner, 1987, S. 185) ausgehen, sind sich Forscher größtenteils einig, dass Ziele immer noch individuell empfunden werden – auch, wenn es eine Shared Intentionality, Shared Cognition oder auch Shared Consciousness (Schmaus, 2016, S. 20–21) gibt. Die Argumentation über kollektive Ziele muss also geführt werden, ohne von einer Art Gruppenverstand auszugehen. Die Frage, wie kollektive Ziele entstehen, lässt sich zum einen durch die Shared Intentionality und zum anderen durch die Shared Cognition erklären. Die beiden Erklärungsansätze sollen dabei nicht als Antagonisten, sondern komplementär verstanden werden. Die Ansätze erklären insbesondere, was es bedeutet, wenn ein Kollektiv, das immer aus einzelnen Individuen besteht, Handlungen ausführt und wie es zu Entscheidungsfindungen in Gruppen kommt. Weiterhin kann durch Shared Cognition und Shared Intentionality auch begründet werden, warum manche Gruppen erfolg-

reicher als andere sind. Die speziellen Maßnahmen, aus denen Shared Intentionality und Shared Cognition entstehen, sind hier zunächst sehr allgemein gehalten worden. Untersuchungsgegenstand der Hauptstudie ist deshalb unter anderem, für den Kontext des Customer Success konkrete Handlungen dafür abzuleiten, wie innerhalb von Kunden- und Anbieterunternehmen sowie zwischen Kunden- und Anbieterunternehmen Ziele und die Gewissheit und Übereinkunft über deren Erreichung entstehen.

Matinheikki et al. (2017) sehen **Sensemaking** als Grundlage für eine kollektive Zielgestaltung; das folgende Kapitel soll deswegen Sensemaking gesondert betrachten.

3.3 Sensemaking und Sensegiving

Wenn Menschen mit Unklarheiten oder Mehrdeutigkeiten konfrontiert werden, suchen sie zunächst nach Bedeutung und Sinn, möchten der Situation Plausibilität zuweisen können und dann weiterhandeln; dieser Prozess wird **Sensemaking** genannt (Weick et al., 2005, S. 419; Maitlis & Christianson, 2014, S. 57). Bezogen auf die Ausführungen in Abschnitt 3.2 verbirgt sich hinter dieser Plausibilität der Wunsch danach, die Ziele hinter menschlichem Verhalten erkennen zu können. Insbesondere in den Bereichen des organisationalen Verhaltens und des Change-Managements spielt Sensemaking eine tragende Rolle. Sensemaking ist die kontinuierliche retrospektive Entwicklung von plausiblen Abbildungen von dem, was Menschen tun. Beim Sensemaking extrahieren Individuen also aus dem, was andere Akteure machen, Hinweise und Zeichen und bilden sich daraus einen Sinn beziehungsweise weisen dem Bedeutungen zu, nach denen sie dann selbst handeln (Weick et al., 2005, S. 409). Damit werden beim Sensemaking einzelne Elemente einem Rahmen zugeordnet, Dinge begriffen, potenzielle Überraschungen ausgeräumt, Sinn und Bedeutung gebildet und Muster verstanden und gebildet; dies alles findet mit dem Bestreben nach gegenseitigem Verständnis statt (Weick, 1995, S. 6). Sensemaking bildet die Grundlage von Organisationen: Nach Weick (1979, S. 133–134) ist Organisation ein Prozess, in dem Individuen interaktiv agieren und damit eine Umwelt schaffen, zu der sie retrospektiv einen Sinn bilden. Dieser Sinn spiegelt sich in sogenannten *Cause Maps* wider, die angeben, was zur Aufgabenerfüllung notwendig ist (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 8). Wenn diese Cause Maps konvergieren, sind Menschen „organisiert“ (Weick, 1979, S. 140–141; Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 8). Daraus folgt, dass Sensemaking zunächst **individuell stattfindet** und erst durch Teilen und Konvergieren einen **kollektiven Charakter** bekommt. Zusammengefasst ist Sensemaking der Prozess, in dem Umstände in

ein Verständnis umgesetzt werden, das dann als „Sprungbrett für Handlungen“ dient (Taylor & van Every, 2000, zitiert nach Weick et al., 2005, S. 409); damit ist es ein Zusammenspiel von Handlung und Interpretation (Weick et al., 2005, S. 409).

Sensemaking hat sieben Merkmale (Weick, 1995, S. 17). Erstens ist Sensemaking in der **Konstruktion der eigenen Identität** begründet. So dient Sensemaking dazu, eine konsistente und positive Selbstwahrnehmung zu haben und beizubehalten. Darüber hinaus lernen Individuen ihre eigene Identität besser kennen, wenn sie sie in die Umwelt projizieren und beobachten, was dabei passiert. Individuen nehmen aus dem Verhalten anderer Hinweise für ihre eigene Identität mit, beeinflussen aber auch selbst das Verhalten ihrer Umwelt. Sensemaking wird durch die Mischung aus Aktion und Reaktion eine besondere Komplexität zuteil (Weick, 1995, S. 23). Zweitens ist Sensemaking **retrospektiv**. Dies wird besonders anhand des bekannten Zitats von Karl E. Weick, dem bekanntesten Vertreter der Sensemaking-Forschung, deutlich: „How can I know what I think until I see what I say?“ (Weick, 1995, S. 18). Die Retrospektive ist insbesondere darin begründet, dass Individuen sich immer dessen bewusst sind, was sie gemacht haben, und weniger dessen, was sie gerade tun; somit gehen die Handlungen von Individuen der Kenntnis darüber immer voraus (Weick, 1995, S. 26). Darüber hinaus bezieht sich Sensemaking in vielen Fällen auf mehrere Dinge, die gleichzeitig oder zeitversetzt stattfinden. Erst das Gesamtbild der Dinge fügt sich zu einer Bedeutung (Weick, 1995, S. 27). Die retrospektive Perspektive des Sensemakings wird zunehmend kritisiert (Weick, 1995, S. 28), allerdings muss beachtet werden, dass es sich zumeist um sehr kurze Zeitspannen handelt und dass die Betrachtung der Vergangenheit dann abgeschlossen ist, wenn das Individuum das Gefühl von Ordnung, Klarheit und Rationalität hat (Weick, 1995, S. 29). Drittens dient Sensemaking dem **Erllass einer vernünftigen Umwelt**. Damit ist gemeint, dass Individuen im Kontext von Organisationen die Umwelt, der sie gegenüberstehen, mitgestalten. Weick (1995, S. 31) vergleicht diesen Erlass mit dem Erlass eines Gesetzes, bei dem Menschen Grenzen setzen, Kategorien etablieren und Dinge mit Kennzeichen versehen, womit der Umwelt, in der sie leben, neue Eigenschaften verliehen werden. Viertens ist Sensemaking **sozial**, was insbesondere darauf basiert, dass menschliches Verhalten immer an das Verhalten anderer Menschen geknüpft ist, und zwar unabhängig davon, ob die anderen Menschen präsent oder nur imaginär sind (Weick, 1995, S. 39). Dabei spielen auch Gespräche, Diskurse und Unterhaltungen eine wichtige Rolle, weil dadurch ein großer Teil menschlicher Interaktion stattfindet (Weick, 1995, S. 41). Fünftens ist Sensemaking **kontinuierlich**. Es hat

keinen wirklichen Start und kein wirkliches Ende. Vielmehr fangen Individuen Momente aus einem kontinuierlichen Strom ein und extrahieren aus diesen Momenten ihre Hinweise und Zeichen (Weick, 1995, S. 43). Diese Momente entstehen vor allem dann beziehungsweise werden gerade dann sichtbar, wenn der Strom unterbrochen wird (Weick, 1995, S. 45). Sensemaking tritt also immer dann auf, wenn der Zustand der Welt anders wahrgenommen wird, als er zuvor erwartet wurde (Weick et al., 2005, S. 409). Die Unterbrechung kann mit positiven und negativen Gefühlen verbunden sein, die sich jeweils auch auf das Sensemaking niederschlagen. Menschen erinnern sich an Ereignisse, die sie das gleiche fühlen lassen, was sie gegenwärtig fühlen. So werden vergangene Ereignisse im Hinblick auf Gegenwärtiges rekonstruiert, weil sie sich genauso anfühlen wie das Gegenwärtige. Sensemaking wird dadurch kompliziert, weil Individuen das vergangene Ereignis mit dem Ereignis der Gegenwart verbinden müssen (Weick, 1995, S. 49). Das sechste Merkmal ist der Fokus auf die **extrahierten Zeichen** (*extracted cues*). Die extrahierten Zeichen sind die Basis des Sensemakings; sie sind einfache, bekannte Strukturen, aus denen Menschen dann einen größeren Sinn bilden (Weick, 1995, S. 50). Der Kontext, in dem das Sensemaking stattfindet, beeinflusst, was extrahiert wird und auch, was aus den extrahierten Zeichen abgeleitet wird. Die extrahierten Zeichen entstehen insbesondere durch Filtern, Klassifizieren und Vergleiche, was als *Noticing* zusammengefasst werden kann (Weick, 1995, S. 51). Siebte und zuletzt wird Sensemaking **eher von Plausibilität als von Genauigkeit geleitet** (Weick, 1995, S. 55). Plausibilität, Pragmatismus, Stimmigkeit, Angemessenheit, Schöpfung, Erfindung und Instrumentalität spielen im Vergleich zur Genauigkeit und Richtigkeit eine übergeordnete Rolle. Aus Produktivitätsgründen ist ein Fokus auf Richtigkeit nicht sinnvoll; der Fokus sollte vielmehr auf der zügigen Interpretation liegen (Weick, 1995, S. 57).

Sensemaking, oder die Sensemaking-Perspektive, mit der auf Organisationen geschaut wird, hat im Wesentlichen fünf Bestandteile, die sich zum Teil mit den oben genannten Merkmalen überschneiden. Abbildung 13 stellt die Bestandteile dar. Zunächst ist Sensemaking in der klassischen Denkweise auf eine bestimmte **Episode** begrenzt, die von der Unterbrechung einer Handlung oder eines Zustands bis zu der Wiederherstellung andauert (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 11). Dies ist zwar zunächst in der Zeitdimension sehr einschränkend (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 23), widerspricht jedoch nicht unbedingt dem kontinuierlichen Charakter von Sensemaking, der bei Weick (1995, S. 43) beschrieben wird. Sensemaking findet immanent statt, aber kann sich dennoch auf einzelne Episoden beziehen (Sandberg

& Tsoukas, 2015, S. 25). Wie oben beschrieben findet Sensemaking aufgrund von Unterbrechungen statt. Damit können sowohl kleinere und größere geplante als auch ungeplante Ereignisse den Sensemaking-Prozess **auslösen**; auch Mischformen dieser Ausprägungen sind möglich (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 12–14).

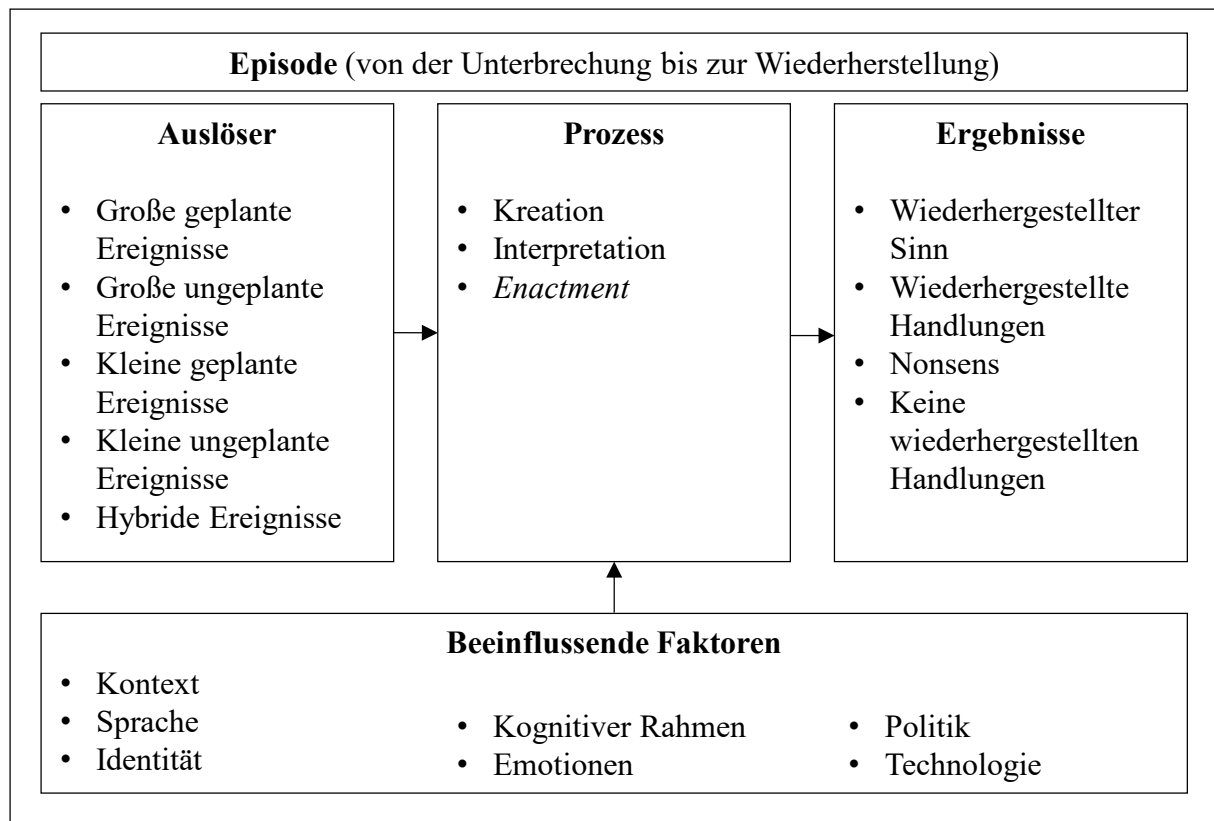


Abbildung 13: Hauptbestandteile der Sensemaking-Perspektive. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 12.

Der eigentliche **Prozess** des Sensemakings beinhaltet drei Elemente: Kreation, Interpretation und Enactment, in anderen Arbeiten auch Scanning, Interpretation und Antwort (Thomas et al., 1993, S. 240) genannt. Zur Kreation gehört das oben genannte Noticing, das zu den extrahierten Zeichen führt. Die Interpretation beinhaltet den initialen Sinn, der das Ergebnis der Kreation ist, anzureichern und zu einem kompletteren Bild zu machen. Das Enactment schließlich ist die Umsetzung des Sinns in weitere Handlungen (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 14). Schildt et al. (2020, S. 246) fassen den Sensemaking-Prozess zusammen als die permanente Kreation von Zusammenhängen durch das Zusammenführen von Beobachtungen, Ansichten und Handlungen, die sich gegenseitig begründen. Das **Ergebnis** von Sensemaking ist in erster Linie die Wiederherstellung von Zuständen und Aktivitäten, die zuvor unterbro-

chen wurden, und der Sinn oder möglicherweise Nonsens (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 15). Da Sensemaking nicht isoliert von der Umwelt stattfindet, gibt es einige **beeinflussende Faktoren**, die auf Sensemaking wirken. Zum einen spielt der Kontext eine entscheidende Rolle. Damit ist sowohl der Kontext der Handlung, die unterbrochen wird, gemeint, als auch der soziale Kontext und der institutionale Kontext, beispielsweise bezogen auf Kultur, Industrie, oder Geschichte (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 15–16). Die Sprache beinhaltet Faktoren wie Narrative, Rhetorik oder metaphorische Darstellungen. Letztere beispielsweise tragen dazu bei, dass Individuen Verknüpfungen zwischen Bekanntem und Neuem herstellen können (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 16). Die Identität hat einen Einfluss darauf, wie Individuen mit der Unterbrechung umgehen (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 16). Gleichzeitig beeinflusst aber auch die Identität selbst das Sensemaking, weil die Art, wie Individuen Dinge interpretieren, wiederum einen Einfluss auf das Image des Individuums hat, also darauf, was andere denken (Weick et al., 2005, S. 416). Mit dem kognitiven Rahmen sind abstrakte Repräsentationen von Dingen oder Ereignissen gemeint; dieser beeinflusst, welche Zeichen das Individuum bemerkt und extrahiert und wie es sie kombiniert und interpretiert. Der kognitive Rahmen kann dabei allgemein sein, zum Beispiel als kulturelles Muster oder Ideologie, oder spezifisch, zum Beispiel als implizites Wissen über eine Organisation (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 17). Emotionen können, wenn sie negativ sind, den Prozess des Sensemakings negativ beeinflussen, weil sie unter anderem das Extrahieren von Zeichen behindern und die Informationsverarbeitung beeinträchtigen (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 17). Mit dem beeinflussenden Faktor der Politik ist jene Politik gemeint, die sich innerhalb von Organisationen aus Hierarchien oder unterschiedlicher Expertise ergibt. So ist es oft der Fall, dass die Interpretation von Top-Managern gegenüber der von anderen Personen Vorrang hat (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 17). Zuletzt hat die Technologie Auswirkungen auf das Sensemaking, indem sie beeinflusst, wie Individuen über inter- und intraorganisationale Beziehungen denken (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 18).

Wie zu Anfang dieses Kapitels dargestellt, ist Sensemaking zunächst einmal ein individueller Prozess. Vor allem aber ist Sensemaking die Grundlage von Organisationen, weshalb hier auch die kollektive Komponente zu berücksichtigen ist. Letztendlich kann Sensemaking sogar als sehr wichtiges Element für das soziale Interagieren allgemein bezeichnet werden, da durch die Interaktion von Erfahrung, Bedeutungsbeimessung und Handlungen Mehrdeutigkeiten und Instabilitäten ausgeräumt werden (Brown et al., 2015, S. 273). Mitglieder einer Organisa-

tion interpretieren ihre Umwelt durch Interaktionen mit anderen, konstruieren damit den Sinn, durch den sie alles verstehen und begreifen, und handeln dann kollektiv entsprechend; damit ist organisationales Sensemaking ein sozialer Prozess (Maitlis, 2005, S. 21). Zudem verteidigen sie ihre Perspektive und möchten andere damit beeinflussen (Maitlis & Christianson, 2014, S. 77). Eine hervorzuhebende Rolle spielt dabei das **Sensegiving**, insbesondere dann, wenn Organisationen einen großen Umbruch wie beispielsweise einen Strategiewechsel erleben. Sensegiving ist ein interpretativer Prozess, bei dem sich Akteure gegenseitig durch überzeugende oder evokative Sprache beeinflussen. Dabei ist Sensegiving in erster Linie der Rolle der Führungskraft zugeschrieben, jedoch betreiben es auch andere Stakeholder wie das mittlere Management, Abteilungsleiter oder andere Angestellte (Maitlis & Lawrence, 2007, S. 57). Sensegiving ist also nicht nur ein Top-Down-Prozess (Maitlis & Christianson, 2014, S. 67). Vor allem Führungskräfte verfolgen mit Sensegiving das Ziel, Unterstützung für ihre Vorhaben zu bekommen (Rouleau, 2005, S. 1415). Insgesamt verkörpert das Sensemaking eher das Verständnis und das Sensegiving eher den Einfluss (Gioia & Chittipeddi, 1991, S. 443). Dieses ist auch rückbeziehend auf die Ziele zu betrachten: Sensegiving ist analog zu extern gesetzten Zielen einzuordnen, während sich Sensemaking auf die Zielfindung durch Übereinkunft in einer Gruppe bezieht. Sensegiving ist als komplementär, wechselseitig und sequentiell zu Sensemaking zu verstehen (Gioia & Chittipeddi, 1991, S. 442). Das Zusammenspiel soll anhand von Abbildung 14 mit dem Beispiel eines Strategiewechsels, dessen Initiierung aus den vier Phasen *Envisioning*, *Signaling*, *Re-Visioning* und *Energizing* besteht, erläutert werden. Sensemaking und Sensegiving finden hier abwechselnd statt und bilden insgesamt einen Prozess, der schlussendlich in einen gemeinsamen Sinn mündet. In der ersten Phase macht sich die Führungskraft selbst ein Bild von der neuen Situation und kreiert eine anleitende Vision für die Organisation. In der zweiten Phase findet dann ein Sensegiving statt, indem die Vision an andere Stakeholder kommuniziert wird. Die dritte Phase zeichnet sich durch ein erneutes Sensemaking aus, dieses Mal auf Seiten der Stakeholder, die der vorgestellten Vision eine Bedeutung geben und sie zu begreifen versuchen. In der vierten Phase betreiben die Stakeholder Sensegiving, indem sie auf die Vision reagieren und sie versuchen zu beeinflussen; gleichzeitig findet hier eine firmenweite Verbindlichkeit zur Einhaltung und Einführung der neuen Strategie statt (Gioia & Chittipeddi, 1991, S. 443). Am Ende der ersten und dritten Phase sowie nach der letzten Phase findet jeweils eine Konzentration auf einen Punkt statt. Unterstellt man die Annahme, dass jeweils mehrere Akteure beteiligt sind, können

diese Punkte als Kongruenzen gesehen werden, also als Einigung auf einen gemeinsamen Sinn, der in den anderen Phasen dann wieder verstreut und verteilt wird.

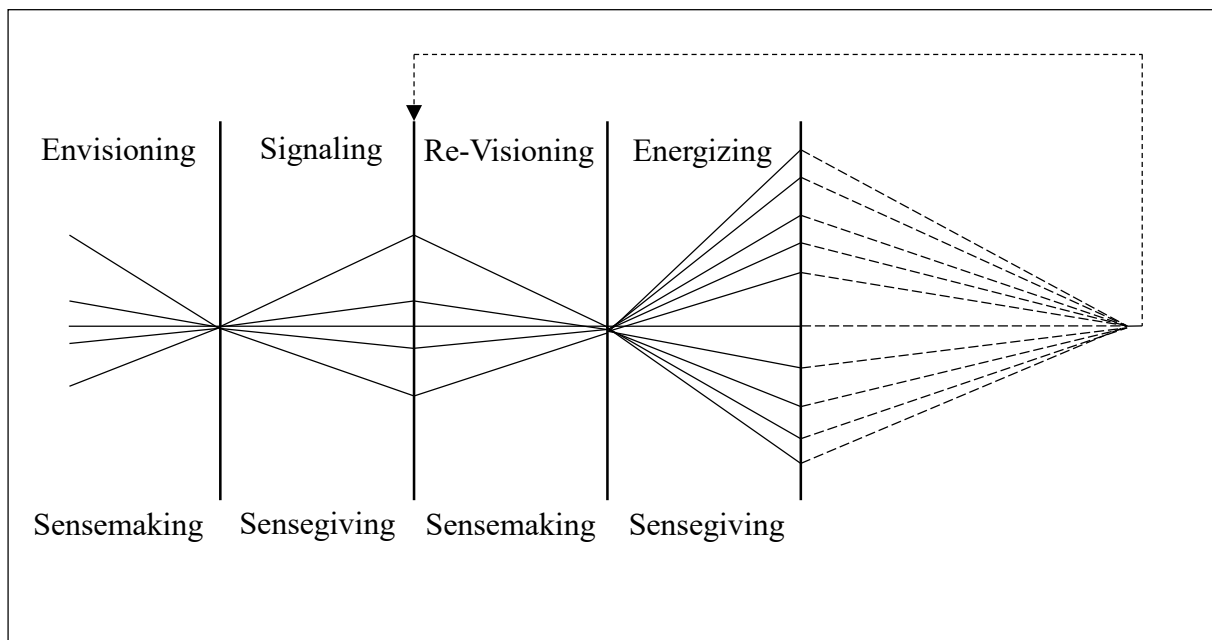


Abbildung 14: Zusammenspiel von Sensemaking und Sensegiving am Beispiel des Strategiewechsels. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Gioia und Chittipeddi (1991, S. 444).

Sensegiving seitens der Stakeholder geschieht zum einen dann, wenn sie davon ausgehen, dass eine Angelegenheit wichtig ist und sie persönlich, ihr direktes Umfeld oder die ganze Organisation tangiert, und zum anderen, wenn sie denken, dass den Führungskräften Kernkompetenzen in der Angelegenheit fehlen (Maitlis & Lawrence, 2007, S. 77). Begünstigt wird Sensegiving für Stakeholder durch ihre eigene Expertise oder durch ihre hierarchiebedingte formale Legitimation (Maitlis & Lawrence, 2007, S. 79). Führungskräfte betreiben insbesondere dann Sensegiving, wenn sie Angelegenheiten als unklar und unvorhersehbar wahrnehmen und wenn viele Stakeholder involviert sind (Maitlis & Lawrence, 2007, S. 77). Gefördert wird ein hohes Maß an Sensegiving, wenn die Führungskräfte relevante Expertise haben und ihre Organisation ohnehin schon effektiv ist (Maitlis & Lawrence, 2007, S. 79).

Sensegiving wird vorrangig durch Kommunikation und mit Hilfe von Sprache betrieben. Dabei nutzen Individuen insbesondere ihr implizites Wissen (Rouleau, 2005, S. 1415). Beim Sensegiving gibt es einige **Praktiken**, die Manager anwenden, um andere Stakeholder von Veränderungen, beispielsweise Strategiewechseln, zu überzeugen. Zum einen **übersetzen** Manager die Neuorientierung des Unternehmens (Rouleau, 2005, S. 1424). Dazu müssen sie

zuerst entscheiden, welche Elemente genau übersetzt werden sollen, und anschließend, mit Hilfe welcher Symbole sie die Information überbringen möchten. Zweitens müssen die Manager die Übertragung der Informationen an den soziokulturellen Kontext anpassen, was als **Overcoding** bezeichnet wird. Die Manager passen ihre Argumente und ihre Sprache auf den Empfänger an (Rouleau, 2005, S. 1426). Drittens **manipulieren** die Manager andere Stakeholder. Damit ist gemeint, dass sie ihr implizites Wissen nutzen, um andere unterbewusst zu überzeugen. In der Praxis findet das beispielsweise durch das Zeigen von Emotionen oder durch den bewussten Einsatz von Gestik statt (Rouleau, 2005, S. 1428–1429). Zuletzt muss die Veränderung noch **gerechtfertigt** werden. Dabei nutzen Manager die Sprache der Stakeholder und integrieren deren Meinung (Rouleau, 2005, S. 1430). Sensegiving funktioniert am besten über **Metaphern** (Hill & Levenhagen, 1995, S. 1069). Metaphern sind linguistische Ausdrücke, bei denen ein oder mehrere Wörter außerhalb ihrer üblichen Bedeutung verwendet werden (Lakoff, 1993, S. 250) und erweisen sich als besonders hilfreich, weil sie Emotionen transportieren. Dadurch sorgen sie für Motivation, können aber auch als Herausforderung angesehen werden, und zwar vor allem dann, wenn sie disruptiv formuliert sind (Hill & Levenhagen, 1995, S. 1070).

Eine Unterform des Sensegivings ist das **Framing** (Fiss & Zajac, 2006, S. 1174). Framing ist der Prozess, bei dem Akteure die Interpretation der Realität seitens verschiedener Zielgruppen beeinflussen (Fiss & Hirsch, 2005, S. 30). Die grundlegende Annahme von Framing ist, dass eine Angelegenheit von verschiedenen Perspektiven betrachtet werden kann und verschiedene Auswirkungen auf die jeweilige Beachtung bei Akteuren hat (Chong & Druckman, 2007, S. 104). Frames sind Interpretationsschemata, die Erfahrungen organisieren und Handlungen anleiten (Fiss & Hirsch, 2005, S. 30); sie können weiter unterschieden werden in Gedankenframes, Kommunikationsframes und Entscheidungsframes. Gedankenframes sind Dimensionen, die die individuelle Evaluation einer Sache beeinflussen (Chong & Druckman, 2007, S. 105), während Kommunikationsframes die alltägliche Realität ordnen (Chong & Druckman, 2007, S. 106). Kommunikationsframes sind besonders relevant, weil sie Einstellungen und das Verhalten ihrer Zielgruppe deutlich beeinflussen. Vor allem Politiker und Medien nutzen diesen Effekt (Chong & Druckman, 2007, S. 109). Menschen bilden sich aufgrund von in ihrem Gedächtnis verfügbarer Ansichten eine Meinung, wobei nicht immer alle Ansichten verfügbar oder in einer bestimmten Situation anwendbar sind. Framing hat einen Einfluss auf diese Prozesse: Es macht neue Ansichten verfügbar, bislang nicht verfügbare Ansichten er-

reichbar und fördert, dass bestimmte Ansichten als stark genug angesehen werden, sodass sie zur Evaluation und Meinungsbildung genutzt werden (Chong & Druckman, 2007, S. 111). Entscheidungsframes sind die Konzeptionen eines Entscheiders über die Handlungen, mögliche Ergebnisse und Eventualitäten im Hinblick auf eine bestimmte Entscheidung (Tversky & Kahneman, 1981, S. 453).

Die Zusammenführung von Sensemaking und Sensegiving begründet, wie **organisationales Sensemaking** funktioniert.

Hohes Sensegiving Sensegiving durch Führungskraft	Angeleitetes organisationales Sensemaking	Eingeschränktes organisationales Sensemaking
	Fragmentiertes organisationales Sensemaking	Minimales organisationales Sensemaking
Niedriges Sensegiving	Hohes Sensegiving	Niedriges Sensegiving
Sensegiving durch Stakeholder		

Abbildung 15: Vier Formen von organisationalem Sensemaking. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Maitlis (2005, S. 32).

Abbildung 15 zeigt die vier Formen von organisationalem Sensemaking, die jeweils durch verschiedene Ausprägungen von Sensegiving beeinflusst werden. Die erste Form ist **angeleitetes organisationales Sensemaking**. Diese Form zeichnet sich insbesondere durch hohes Sensegiving seitens der Führungskraft aber auch seitens der Stakeholder aus. Insgesamt ist der Sensemaking-Prozess sehr kontrolliert und von einzelnen Personen angeleitet (Maitlis, 2005, S. 35). Angeleitetes organisationales Sensemaking führt insgesamt zu einem eher einheitlichen Sinn, der gebildet wird, und zu einer Abfolge von Handlungen, die daraus folgen (Maitlis, 2005, S. 36). **Fragmentiertes organisationales Sensemaking** zeichnet sich durch hohes Sensegiving durch Stakeholder, aber eher niedriges Sensegiving durch Führungskräfte aus. Dadurch ist der Prozess zwar noch angeleitet, aber weniger kontrolliert als in der ersten

Form (Maitlis, 2005, S. 36). So wird nicht unbedingt ein einheitlicher Sinn gebildet, sondern es werden eher verschiedene Darstellungen entwickelt. Zudem führt fragmentiertes organisationales Sensemaking zwar auch zu einer Abfolge von Handlungen, jedoch sind diese im Vergleich zum angeleiteten organisationalen Sensemaking eher inkonsistent (Maitlis, 2005, S. 39). Fragmentiertes organisationales Sensemaking spiegelt demnach nicht unbedingt den idealen Weg zur Übereinkunft beziehungsweise zu kongruenten Ansichten wider. Die dritte Form, die in der Matrix rechts oben verortet wird, ist das **eingeschränkte organisationale Sensemaking**, bei dem von Führungskräften ein hohes und von Stakeholdern ein niedriges Sensegiving ausgeht. Dadurch sind die Prozesse zwar höchst kontrolliert, aber nicht durch mehrere Personen angeleitet (Maitlis, 2005, S. 39). Wie im angeleiteten organisationalen Sensemaking entsteht dadurch ein einheitlicher Sinn, jedoch keine Abfolge von Handlungen sondern eine einmalige Handlung, die konsistent ist (Maitlis, 2005, S. 42). Die letzte Form des organisationalen Sensemakings ist das **minimale organisationale Sensemaking**, bei dem weder durch Führungskräfte noch durch Stakeholder ein hohes Sensegiving stattfindet. In diesem Fall warten beide Parteien auf die Interpretation der Gegenseite, die oftmals durch einen externen Auslöser stattfindet. Führungskräfte sorgen beim minimalen organisationalen Sensemaking nicht dafür, ihre Interpretation publik zu machen und zu verbreiten, und sammeln auch nicht die Ideen der Stakeholder systematisch (Maitlis, 2005, S. 42). Der Sinn, der durch das minimale organisationale Sensemaking gebildet wird, ist eher schwach und keine wirkliche Grundlage für Handlungen, weswegen aus dieser Form des Sensemakings auch nur einmalige, Kompromissen ähnelnde Handlungen entstehen (Maitlis, 2005, S. 44). Sinn entsteht also insgesamt insbesondere auf zwei Wegen: durch das angeleitete und durch das eingeschränkte Sensemaking.

Insbesondere im kollektiven Kontext von Sensemaking spielt auch der Aspekt von **Macht** eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Macht in Bezug auf Sensemaking kann in episodische und systemische Macht unterschieden werden. Episodische Macht bezieht sich auf freiwillige Anstrengungen eines Individuums, das Sensemaking von anderen zu formen (Schildt et al., 2020, S. 257). Sie wirkt insbesondere auf den Sensemaking-Prozess (Schildt et al., 2020, S. 248). Systemische Macht hingegen bezieht sich auf kognitive, kulturelle und diskursive Strukturen, die dazu verhelfen, das Verhalten von Individuen an die eigenen Interessen anzupassen (Schildt et al., 2020, S. 244). Damit kann systemische Macht das Sensemaking auf verschiedene Arten formen. So werden beispielsweise Meinungen von Individuen mit syste-

mischer Macht als selbstverständlich oder sogar als rational richtig angesehen (Schildt et al., 2020, S. 248).

Der Vollständigkeit halber soll zuletzt noch kurz der Aspekt des **Sensebreakings** als koexistentes Element zu Sensemaking und Sensegiving genannt werden, der im Gegensatz zu Sensemaking und Sensegiving in dieser Arbeit aber eher eine untergeordnete Rolle einnimmt. Sensebreaking ist ein Prozess, der Bestehendes in Frage stellt. Im Gegensatz zum Sensemaking, bei dem Bedeutung geschaffen werden soll, wird sie beim Sensebreaking zerstört (Pratt, 2000, S. 464). Damit motiviert Sensebreaking Individuen dazu, ihren bisher gebildeten Sinn zu hinterfragen und zu überdenken (Maitlis & Christianson, 2014, S. 69).

Die Theorie zeigt, wie Ziele gebildet werden, dass Ziele in eine Hierarchie gebracht werden können und welche Besonderheiten es bei Zielen im Kontext von Kollektiven gibt. Ziele gelten als mentale Konstrukte, die nur von einzelnen Individuen wahrgenommen werden können und durch Shared Intentionality und Shared Cognition zwischen Individuen geteilt werden können. Basierend auf der Annahme, dass Individuen die Mikrofundierung einer Organisation darstellen, wird organisationales Sensemaking als Prozess dargestellt, dessen Schlusspunkt ein gemeinsamer und zwischen Beteiligten kongruenter Sinn beziehungsweise eine Kongruenz ist. Sensemaking wird dabei von einzelnen Individuen ausgeführt und gelangt erst durch die Kombination mit Sensegiving zwischen einer Führungskraft und Stakeholdern zu einer Bedeutung für Kollektive. Dabei ist Sensemaking zunächst nur intraorganisational definiert und dient, wie bei Matinheikki et al. (2017) beschrieben, als Grundlage für die Bildung von kollektiven Zielen. Wie in der Einleitung dargestellt geht es im Kontext des Customer Success um die interorganisationale Ebene. Nicht mehr nur innerhalb eines Unternehmens, sondern zwischen mehreren Unternehmen, nämlich zwischen Anbieter und Kunde, müssen Ziele und deren Erreichen definiert werden. Auch das Verhältnis von Führungskraft und Stakeholdern muss im interorganisationalen Kontext untersucht werden, insbesondere damit die Frage geklärt wird, wer im Sinne einer Führungskraft als Sender des Sensegivings fungiert. Kapitel 4 soll deshalb die zuvor gelegten theoretischen Grundlagen empirisch auf die interorganisationale Ebene bringen. Anhand mehrerer Studien soll unter anderem gezeigt werden, dass Customer Success eng mit Zielen und Zielerreichung verknüpft ist; weiterhin soll gezeigt werden, wie Sensemaking und Sensegiving zwischen Akteuren verschiedener Organisationen stattfindet und wie sich dieses auf den Customer Success auswirkt.

4. Empirische Analyse

Die Darstellung der Empirie dieser Arbeit beginnt zunächst mit der allgemeinen Beschreibung der Methodik in Abschnitt 4.1. Der Forschungsprozess und das Forschungsziel werden in Abschnitt 4.2 dargelegt. Danach folgt die Darstellung der durchgeführten Studien. Abschnitt 4.3 präsentiert die explorative Analyse von Tätigkeitsbeschreibungen und Abschnitt 4.4 die Theories-in-Use-Untersuchung.

4.1 Methodik

Dieser Abschnitt beschäftigt sich zunächst damit, wie Theorien entstehen. Anschließend wird der dieser Arbeit zugrunde liegende Ansatz der Theories-in-Use vorgestellt.

4.1.1 Theorien, Theoriebildung und Grounded Theory

Das Ziel von Wissenschaft ist der **Erkenntnisgewinn**. Dazu muss Wissenschaft „auf einen bestimmten Gegenstand bzw. Gegenstandsbereich (...) gerichtet sein“ und deckt unter der Annahme, dass es Gemeinsamkeiten und Regelmäßigkeiten zwischen Phänomenen gibt, Gesetzmäßigkeiten auf und entwickelt Theorien (Eisend & Kuß, 2017, S. 3–4). Das Erkenntnisziel ist es, wahre und gleichzeitig gehaltvolle Aussagen treffen zu können; **Theorien** kommt dabei die Aufgabe zu, wissenschaftliche Erkenntnisse zusammenzufassen (Eisend & Kuß, 2017, S. 11).

Theorien sind ein hierarchisches Zusammenspiel aus Konzepten und Propositionen, wie Abbildung 16 zeigt:

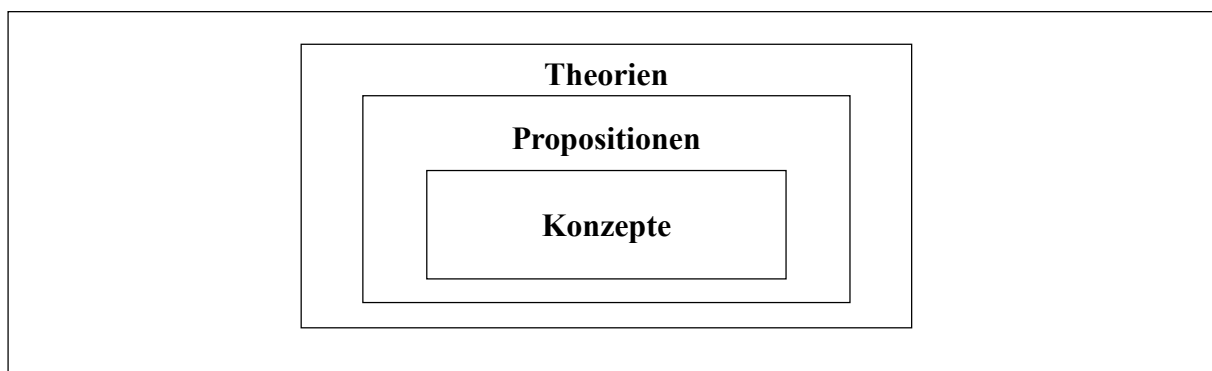


Abbildung 16: Zusammenhang von Konzepten, Propositionen und Theorien. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Zaltman et al. 1982, S. 77.

Konzepte bilden die kleinste Einheit in einer Theorie und beschreiben Abstraktes, das nicht direkt beobachtbar ist (Ulaga et al., 2021, S. 398). Damit unterscheiden sie sich von Konstrukten, die erst durch die Operationalisierung von Konzepten entstehen und damit direkt beobachtbar sind (Ulaga et al., 2021, S. 400). Propositionen sind eine Ebene höher verankert und beschreiben die Beziehungen zwischen einzelnen Konzepten (Ulaga et al., 2021, S. 399; Zaltman et al., 1982, S. 91). Grundsätzlich kann eine Proposition, also ein Zusammenhang zwischen zwei Konzepten, schon eine Theorie sein, in der Regel sind Theorien jedoch eine Ansammlung von mehreren, miteinander in Beziehung stehenden Propositionen (Zaltman et al., 1982, S. 95).

Durch empirische Forschung können einerseits bestehende Theorien getestet und andererseits neue Theorien entwickelt werden. Beim **Testen von Theorien** werden Hypothesen empirisch überprüft. Das Ergebnis des Theorietestens ist dann die Bestätigung oder das Hinterfragen der getesteten Theorie (Eisend & Kuß, 2017, S. 15). In der **Theoriebildung** gibt es zunächst eine Ausgangsfragestellung, die dann mit bekannten Methoden (zum Beispiel durch Beobachtung oder Befragungen) bearbeitet wird und als Endergebnis einen Theorieentwurf oder Handlungsempfehlungen hat (Eisend & Kuß, 2017, S. 16). In der Regel nutzt theorietestende Forschung eher quantitative Methoden, während theoriebildende Forschung auf qualitativen Methoden basiert (Eisend & Kuß, 2017, S. 103). Qualitative Methoden haben zumeist Text als Datengrundlage und sie erfordern ein hohes Maß an Interpretation des Forschers; quantitative Methoden bedienen sich statistischer Verfahren, bei denen Daten aggregiert verarbeitet werden (Strübing, 2013, S. 4). Qualitative Forschung nutzt keine statistischen Verfahren und bezieht sich auf „Leben, Geschichten oder Verhalten einzelner Personen, aber auch auf das Funktionieren von Organisationen, auf soziale Bewegungen oder auf zwischenmenschliche Beziehungen“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 3). Für die Theoriebildung ist qualitative Forschung deshalb so passend, weil sie auf das Verständnis von wenig bekannten Phänomenen abzielt (Strauss & Corbin, 1996, S. 5).

Insbesondere im Marketing spielt das Konstruieren von Theorien eine entscheidende Rolle, da sich die Disziplin in vielen Fällen an anderen Disziplinen orientiert und sich deren Konzepte gewissermaßen ausleiht, wodurch die Gefahr besteht, dass das Marketing den Bezug zur eigenen Praxis, also dem Marketing in Unternehmen, verliert (Zeithaml et al., 2020, S. 33). Diese Argumentation ist auch bei Kohli und Haenlein (2021) zu finden, die dazu aufrufen, neue Theorien in der Marketingdisziplin zu entwickeln. Die Theoriebildung hat neben der akade-

mischen Notwendigkeit auch eine praktische Relevanz. Zum einen wird dadurch eine gemeinsame Sprache entwickelt, auf die Praktiker und Akademiker gleichermaßen zurückgreifen. Dadurch werden Konzepte, die schon bestehen, aber zuvor nicht klar umrissen wurden, geklärt und verstanden (Zaltman et al., 1982, S. 18). Zum anderen sind Theorien auf verschiedenen Abstraktionsebenen verwendbar und damit auch für verschiedene Hierarchieebenen in Unternehmen wichtig. Mit Hilfe von Theorien und deren Bildung können Manager sich an unterschiedliche Kontexte anpassen, die jeweils unterschiedliche Dinge erfordern, und dabei eine einheitliche Sprache beibehalten (Zaltman et al., 1982, S. 20). Zuletzt formen Theorien den Referenzrahmen, also die unausgesprochenen Annahmen, Erwartungen und Entscheidungsgrundlagen für Manager. Durch Theoriebildung können Manager ihre Referenzrahmen erkennen, verstehen und verbessern (Zaltman et al., 1982, S. 21–22).

Eine neue Theorie wird immer dann gebildet, wenn es zu einem Phänomen noch keine Theorie gibt (Eisend & Kuß, 2017, S. 16); wie in Kapitel 2.1 beschrieben trifft dies auf das Konzept des Customer Success zu.

Grundsätzlich, und zwar unabhängig davon, ob das Ziel Theoriebildung oder Theorietesten ist, können in der empirischen Forschung drei Denkformen unterschieden werden: Deduktion, Induktion und Abduktion. Unter diesen drei Denkformen sind keine konkreten Methoden zu verstehen, sondern sie sind eher als „Mittel der Verknüpfung und/oder Erzeugung von Ideen“ zu interpretieren (Reichertz, 2016, S. 129). Bei der **Deduktion** geht die Theorie der Forschung voraus (Zaltman et al., 1982, S. 103). Dabei soll eine Gesetzmäßigkeit, die bereits bekannt ist, in Daten wiedergefunden werden (Reichertz, 2016, S. 129). Die Grundidee ist also die „Ableitung von speziellen aus generellen Aussagen“ (Eisend & Kuß, 2017, S. 99). Dabei ist die hypothetisch-deduktive Vorgehensweise insbesondere für das Testen einer Theorie geeignet: Stimmen erwartete Ergebnisse mit den Daten überein, wird die Theorie bestätigt, gibt es keine Übereinstimmung, wird die Theorie in Frage gestellt, weil eine zuvor aufgestellte Hypothese verworfen wird (Eisend & Kuß, 2017, S. 60). Auch bei der Theoriebildung kann deduktiv vorgegangen werden, in dem „aus einer allgemeineren eine speziellere Theorie“ abgeleitet wird (Eisend & Kuß, 2017, S. 61). Bei der **Induktion** hingegen geht die Forschung der Theorie voraus (Zaltman et al., 1982, S. 101), das heißt, dass Daten einer Stichprobe auf die Allgemeinheit übertragen werden sollen (Reichertz, 2016, S. 130). Das Ziel von Induktion ist also die Generalisierung von Beobachtungen (Eisend & Kuß, 2017, S. 62). Der Induktion liegen drei notwendige Bedingungen zugrunde. Erstens muss die Anzahl an Be-

obachtungen groß genug sein. Zweitens müssen die Beobachtungen wiederholt werden und dabei zu gleichartigen Ergebnissen führen. Drittens sollte keine der Beobachtungen der daraus entwickelten Theorie widersprechen (Eisend & Kuß, 2017, S. 61). Für die Theoriebildung eignen sich induktive Ansätze besonders, da Induktion sehr offen ist und damit die Ergebnisse der induktiven Forschung nicht durch bisher bestehende Theorien verzerrt sind (Eisend & Kuß, 2017, S. 99). Zeithaml et al. (2020, S. 34) behaupten darüber hinaus, dass Theoriebildung natürlicherweise induktiv ist. Die dritte Denkweise, die **Abduktion**, zieht Schlüsse aus Beobachtungen auf Ursachen. Dabei soll entschieden werden, welches die plausibelste Erklärung für ein Phänomen ist (Eisend & Kuß, 2017, S. 99–100). In der Abduktion werden Dinge zusammengebracht, deren Kombination auf den ersten Blick nicht intuitiv erscheint; sie ist daher auch ein eher kreativer Prozess, der jedoch nicht herbeigeführt werden kann, sondern unerwartet eintritt und nicht auf Rationalität basiert (Reichertz, 2016, S. 131–132). Die Abduktion ist also insgesamt nicht systematisch (Strübing, 2013, S. 8).

In der vorliegenden Arbeit wird ein induktiver Ansatz verfolgt, das heißt, dass aus der Beobachtung beziehungsweise Befragung von Customer Success Managern eine Theorie zum Customer Success entwickelt wird. Bei der induktiven Theoriebildung wird insbesondere vom Ansatz der **Grounded Theory** Gebrauch gemacht (Eisend & Kuß, 2017, S. 104). Grounded Theory hat das Ziel, aus zumeist qualitativen Daten heraus Theorie zu bilden (Corbin & Strauss, 2008, S. 1). Die Grounded Theory wird definiert als „gegenstandsverankerte Theorie, die induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet wird, welches sie abbildet“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 7). Im Rahmen der Grounded Theory erfolgt die Analyse der qualitativen Daten anhand des offenen, axialen und selektiven Kodierens (Corbin & Strauss, 1990, S. 12; Strübing, 2021, S. 17). **Offenes Kodieren** bedeutet zunächst, die Daten einzelnen Kategorien zuzuordnen. Das offene Kodieren ist der erste Schritt der Analyse, bei dem der Text „kleinschrittig-sequentiell“ bearbeitet wird (Strübing, 2013, S. 118). Dabei werden Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Textteilen herausgearbeitet und einzelne Textbestandteile werden mit einem konzeptionellen Label versehen (Corbin & Strauss, 1990, S. 12). Beim **axialen Kodieren** werden die daraus entstandenen Konzepte verbunden. Es werden Bedeutungsnetzwerke gebildet, die das fokale Konzept erklären. Diese enthalten beispielsweise Ursachen des zu untersuchenden Phänomens, Konsequenzen, Informationen zum Kontext und andere Rahmenbedingungen (Strübing, 2013, S. 120). Das Ergebnis des axialen Kodierens sind also Propositionen. Schließlich führt das **selektive Kodieren** dazu, die Konzepte zu

gruppieren und damit das konzeptionelle Modell zu entwickeln (Corbin & Strauss, 1990, S. 14). Dabei werden die Konzepte und Propositionen zwischen ihnen in eine gesamte Theorie übersetzt (Strübing, 2013, S. 122–123). Insgesamt findet sich also der Dreiklang von Konzepten, Propositionen und Theorien im offenen, axialen und selektiven Kodieren wieder. Der iterative Prozess des Kodierens im Rahmen einer Theoriebildung wird von Mayring (2016, S. 106) wie folgt zusammengefasst:

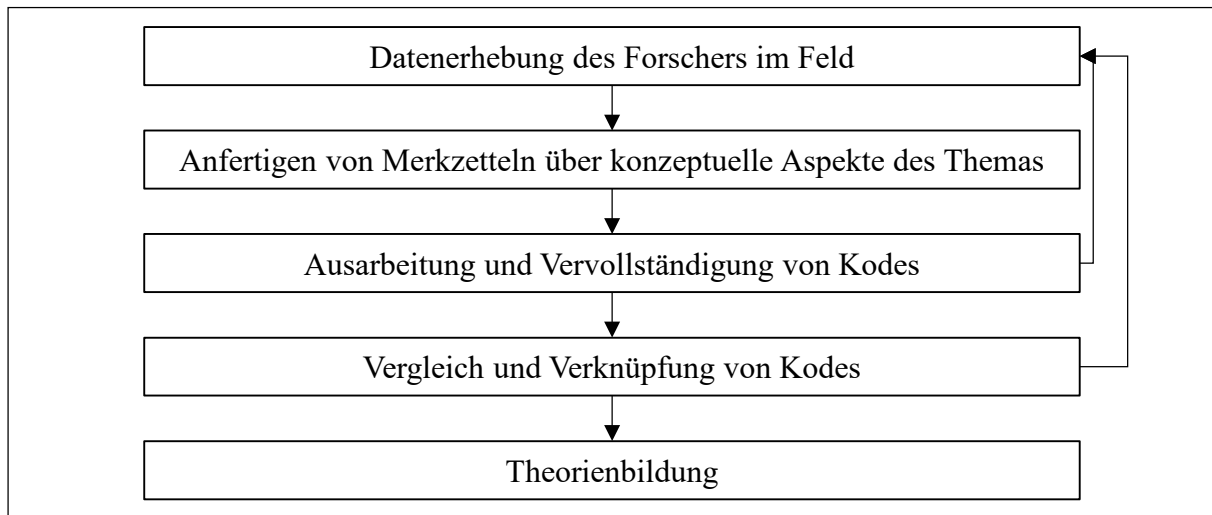


Abbildung 17: Ablaufmodell der Kodierung bei Theoriebildung. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mayring, 2016, S. 106.

Die grundsätzliche Annahme hierbei ist, dass der Forscher schon während der Datensammlung „theoretische Konzepte, Konstrukte, Hypothesen entwickelt, verfeinert und verknüpft“, sodass die Datenerhebung und die Auswertung nicht sequenziell, sondern parallel stattfinden. In der Regel sollen während der Datenerhebung Merktzettel angefertigt werden, die als erste Grundlagen der Codes dienen. Diese werden dann im weiteren Verlauf verglichen und verknüpft, sodass am Ende daraus die Theorie gebildet wird (Mayring, 2016, S. 105). Die Sammlung der Daten, deren Analyse und die Entwicklung der Theorie stehen also „in einer wechselseitigen Beziehung zueinander“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 8).

Nach Zeithaml et al. (2020, S. 35) gibt es für Theoriebildung drei Arten von Untersuchungen, die induktiv im Rahmen der Grounded Theory durchgeführt werden können: Theories-in-Use-Untersuchungen, Fallstudien und Ethnografien. **Theories-in-Use-Untersuchungen** und **Fallstudien** haben den primären Zweck der Theoriebildung, wobei Theories-in-Use-Untersuchungen methodisch mit Interviews und Fokusgruppen und Fallstudien mit Interviews, Beobachtungen und der Analyse von Dokumenten umgesetzt werden. **Ethnografische**

Untersuchungen zielen auf das Verständnis der Bedeutung eines Phänomens ab und sollen insbesondere die Relevanz für bestimmte soziale Gruppen analysieren. Dabei kommen Interviews, Beobachtungen und die Analyse von Dokumenten, Textdaten und Artefakten zum Einsatz. Für die vorliegende Arbeit wurde der Ansatz der Theories-in-Use genutzt, welcher sich besonders für neu zu untersuchende Phänomene eignet (Zeithaml et al., 2020, S. 35). Da Customer Success Management inzwischen in einer Vielzahl von Firmen eingesetzt wird, wäre die Durchführung einer Fallstudie in einem einzigen Unternehmen an dieser Stelle zu eindimensional und würde nicht die tatsächliche Vielfalt abbilden. Eine ethnografische Untersuchung wäre hier ebenfalls nicht geeignet, da das Ziel dieser Arbeit die Beleuchtung des Konzepts des Customer Success ist und nicht die zugrunde liegenden Gründe für die Bedeutung für eine bestimmte Gruppe ist. Im Folgenden Abschnitt wird daher der Theories-in-Use-Ansatz beschrieben sowie seine methodischen Ausprägungen Experteninterviews und Fokusgruppen näher erläutert. Abbildung 18 zeigt die beschriebene Methodik der vorliegenden Arbeit abschließend im Überblick.

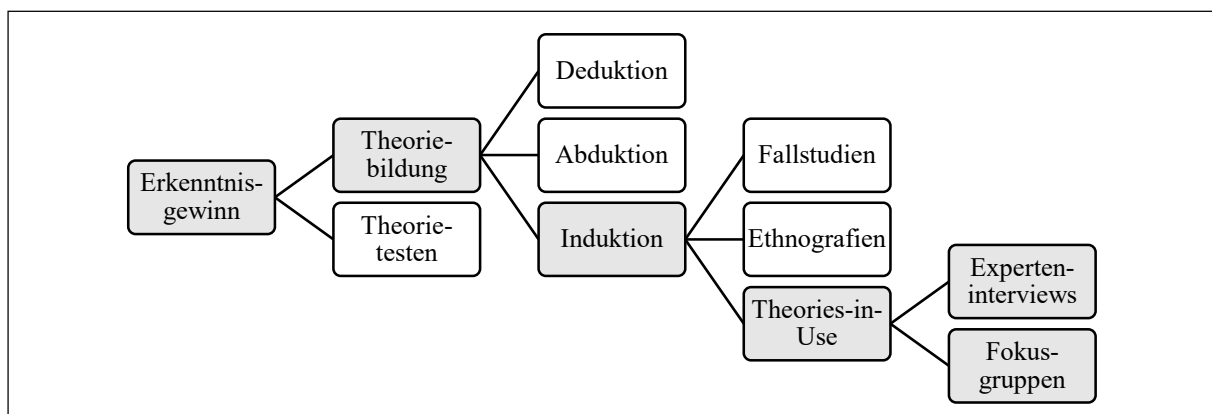


Abbildung 18: Methodik der vorliegenden Arbeit. Eigene Darstellung.

4.1.2 Der Theories-in-Use-Ansatz

In diesem Abschnitt werden zunächst die Grundlagen des Theories-in-Use-Ansatzes erläutert. Anschließend werden die zwei zentralen Methoden des Theories-in-Use-Ansatzes vorgestellt, nämlich Experteninterviews und Fokusgruppen. Abschnitt 4.1.2.3 zeigt die Gütekriterien von Theories-in-Use-Untersuchungen auf und stellt deren Einhaltung in dieser Arbeit dar.

4.1.2.1 Grundlagen

Die Methode der Theories-in-Use ist induktiv und explorativ (Zaltman et al., 1982, S. 114) und gerade dann besonders geeignet, wenn Forscher Theorien über neue und aufkommende Phänomene konstruieren möchten (Zeithaml et al., 2020, S. 35).

Einige etablierte Konzepte in der Disziplin des Marketings, die in Tabelle 1 dargestellt werden, wurden bereits durch den Theories-in-Use-Ansatz begründet.

Artikel	Konzept	Zitationen
Parasuraman et al. (1985)	Service Quality	39.941
Jaworski und Kohli (1993)	Market Orientation	14.503
Tuli et al. (2007)	Customer Solutions	1.715
Uлага und Reinartz (2011)	Hybrid Offerings	1.198

Tabelle 1: Durch den Theories-in-Use-Ansatz entwickelte Konzepte im Marketing. Eigene Darstellung, Zitationen nach Google Scholar, Stand vom 01.08.2022.

Theories-in-Use sind zumeist implizite **mentale Modelle**, durch die Menschen ihre Handlungen planen (Argyris et al., 1985, S. 82). Die Theories-in-Use, bei denen es darum geht, was Menschen wirklich tun, sind dabei von den *Espoused Theories* zu unterscheiden, bei denen es darum geht, was Menschen behaupten zu tun (Argyris & Schön, 1974, S. 7; Argyris et al., 1985, S. 82). Beide Ansätze gehören zu den „Theories of Action“ (Argyris et al., 1985, S. 81) und können sich überschneiden oder komplett unterschiedlich sein (Argyris & Schön, 1974, S. 7). Die mentalen Modelle werden als **wenn-dann**-Relationen dargestellt (Zaltman et al., 1982, S. 115).

Die Rolle des Forschers ist im Theories-in-Use-Ansatz entscheidend. Individuen können nicht einfach nach ihren Theories-in-Use gefragt werden, sondern es ist die Aufgabe des Forschers, die Theories-in-Use aus den Aussagen und Handlungen des Individuums abzuleiten beziehungsweise zu identifizieren (Argyris & Schön, 1974, S. 7; Zeithaml et al., 2020, S. 34). Dabei kann der Forscher entdecken, welche Theories-in-Use wichtiger sind als andere und wie Konzepte zusammenhängen, von denen man vorher keinen Zusammenhang erwartet hätte (Zaltman et al., 1982, S. 138). Es geht dabei nicht um individuelle Theories-in-Use, sondern

aus den Daten von mehreren Probanden sollen gemeinsame Themen und Ideen aufgedeckt werden, die die Gesamtheit der Probanden widerspiegeln (Zeithaml et al., 2020, S. 37–38).

Das idealtypische Vorgehen beim Theories-in-Use-Ansatz soll im Folgenden beschrieben werden. Zunächst müssen geeignete **Probanden** gefunden werden, die sogenannten *Theory-Holder*. Diese Theory-Holder sind Praktiker, die im Bereich des zu untersuchenden Phänomens tätig sind und dabei effektiv arbeiten (Zaltman et al., 1982, S. 127). Der Theories-in-Use-Ansatz kommt mit einer Stichprobe von zumeist 15 bis 25 Probanden aus (Zeithaml et al., 2020, S. 36). Forscher sollten im Rahmen der Vorbereitung einen **Leitfaden** entwickeln, den sie als Unterstützung mit in das Gespräch mit dem Theory-Holder nehmen (Zeithaml et al., 2020, S. 38). Der Theories-in-Use-Ansatz beinhaltet also semi-strukturierte **Experteninterviews**, auf die im nächsten Kapitel noch eingegangen wird. Neben Interviews ist auch das Durchführen einer **Fokusgruppe** möglich (Zeithaml et al., 2020, S. 35); in dieser Arbeit wurden beide Methoden kombiniert. Die Fragen, die im Interview gestellt werden, drehen sich zunächst um das Phänomen ganz allgemein; zuerst soll dementsprechend gefragt werden, was der Theory-Holder unter dem Phänomen versteht und wie es sich von nahen Konzepten unterscheidet. In weiteren Fragen sollen die Bereiche der Antezedenten, Konsequenzen, Moderatoren und Mediatoren abgearbeitet werden, sodass im Ergebnis später ein konzeptionelles Modell entstehen kann (Zeithaml et al., 2020, S. 38–39). Insbesondere die Fragen nach Antezedenten und Konsequenzen spiegeln dabei die wenn-dann-Relationen wider (Zeithaml et al., 2020, S. 38).

Idealerweise werden die Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert, sodass sie danach leichter kodiert werden können. Dabei folgt der Theories-in-Use-Ansatz dem von Corbin und Strauss (1990) beschriebenen Schemas des offenen, axialen und selektiven Kodierens (siehe auch Abschnitt 4.1.1). Der Theories-in-Use-Ansatz ist in seiner Natur iterativ. Das heißt, dass Theorien, die aus den ersten Interviews abgeleitet werden, in den folgenden Interviews bereits zur Diskussion gestellt werden (Zeithaml et al., 2020, S. 41). Gleichzeitig kann mit anderen, unabhängigen Forschern darüber diskutiert werden, wie gut die Konzepte zu den Daten passen (Zeithaml et al., 2020, S. 44). Vor dieser Interkoderreliabilität haben jedoch Qualitätskriterien wie Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit und Unverwechselbarkeit Vorrang, da Theorien auch von einem Forscher alleine gebildet werden können (Zeithaml et al., 2020, S. 45). Die Gütekriterien werden in Abschnitt 4.1.2.3 ausführlicher betrachtet.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden dem Theories-in-Use-Ansatz entsprechend Experteninterviews sowie eine Fokusgruppenuntersuchung durchgeführt, deren methodisches Vorgehen im nächsten Abschnitt gezeigt werden soll.

4.1.2.2 Methoden

In diesem Abschnitt werden zunächst semi-strukturierte Experteninterviews und anschließend Fokusgruppenstudien beschrieben, die im Rahmen des Theories-in-Use-Ansatzes die Hauptstudie dieser Arbeit ausmachen.

4.1.2.2.1 Semi-strukturierte Experteninterviews

Semi-strukturierte Interviews lassen sich von standardisierten und offenen Interviews unterscheiden. Standardisierte Interviews bestehen aus bereits im Vorfeld festgelegten Fragen und Antwortoptionen. Im Gegensatz dazu sind offene Interviews zwar themenfokussiert, werden aber eher von der interviewten Person als vom Forscher gesteuert. Semi-strukturierten Interviews liegt ein Leitfaden zugrunde, der zentrale Themen oder auch einzelne Fragen enthält (Misoch, 2019, S. 13). In der qualitativen Sozialforschung werden insbesondere offene und semi-strukturierte Interviews verwendet, während standardisierte Interviews vermehrt in der quantitativen Forschung Anwendung finden (Misoch, 2019, S. 13–14).

Experteninterviews können explorativ, systematisierend und theoriegenerierend sein (Bogner & Menz, 2002b, S. 37), wobei in dieser Arbeit der explorative und der theoriegenerierende Charakter eine Rolle spielen. Experteninterviews werden insbesondere als explorative Methode angewendet, um sich bezüglich eines neuen Phänomens oder in einem ambivalenten Feld einen Überblick zu verschaffen. Das Ziel eines Experteninterviews ist die „thematische Sondierung“ (Bogner & Menz, 2002b, S. 37). Beim theoriegenerierenden Interview sind das Wissen, die Handlungen und die Entscheidungen der Interviewten Grundlage für die Theoriebildung (Bogner & Menz, 2002b, S. 38). Wer als Experte ausgewählt wird, hängt vom Forschungsthema ab; grundsätzlich sind es Menschen mit Verantwortung oder mit einem Zugang zu Informationen (Meuser & Nagel, 2002, S. 73), die aufgrund ihrer Tätigkeit in einem bestimmten Bereich Auskünfte zum Thema geben können (Misoch, 2019, S. 120).

Die Interviews starten üblicherweise mit einer kurzen Einführung, in der die Zustimmung des Probanden über die Verwendung der Daten und die Aufnahme des Interviews eingeholt wird

(Carson et al., 2001, S. 75). Das Interview sollte einigen grundsätzlichen Regeln folgen, wie beispielsweise, die interviewte Person nicht zu unterbrechen, Augenkontakt zu halten und ermutigende Sprache statt befehlende Sprache zu nutzen (Gilmore & Carson, 2007, S. 38). Zum Schluss soll der Proband gefragt werden, ob es noch abschließende Bemerkungen gibt (Carson et al., 2001, S. 77). Damit sich die Probanden wohlfühlen und das Interview nicht zu sehr als Prüfungssituation empfinden, ist es vorteilhaft, Interviews in deren gewohnter Umgebung wie beispielsweise im Büro oder im Homeoffice zu führen (Strübing, 2013, S. 87).

Insgesamt haben Experteninterviews einige Eigenschaften, die sich günstig auf die Theoriebildung auswirken. Die Hürde, ein neues Feld zu erschließen, ist durch Interviews zunächst einmal sehr gering und die Experten können als repräsentativ für viele andere Akteure in dem Themenfeld angesehen werden (Bogner & Menz, 2002a, S. 7). Zugleich werden durch die befragten Experten neue Möglichkeiten für weitere Interviews eröffnet, indem sie der interviewenden Person Kontakte ihres Netzwerks vermitteln (Bogner & Menz, 2002a, S. 8). Zudem finden Experteninterviews meist in etwa auf Augenhöhe statt, beispielsweise, wenn zwei „akademisch sozialisierte Gesprächspartner“ aufeinandertreffen, wodurch wenige Anstrengungen gemacht werden müssen, Distanzen zu überwinden (Bogner & Menz, 2002a, S. 9).

Für das Ziel dieser Arbeit sind Experteninterviews aus zwei Gründen passend. Erstens entsprechen sie der Idee des Theories-in-Use-Ansatzes und bieten genügend Freiheit für die Analyse der Theories-in-Use der befragten Personen. Zweitens eignen sie sich, wie oben ausgeführt, besonders für wenig erschlossene Forschungsfelder.

4.1.2.2.2 Fokusgruppen

Fokusgruppen sind insbesondere in der Marktforschung von Konsumgütern von Bedeutung (Silverman, 2013, S. 211), finden aber auch Anwendung in der Marketingforschung im Business-to-Business-Kontext (siehe zum Beispiel Zallocco et al., 2009). Sie werden definiert als Gruppendiskussionen, die organisiert werden, um ein bestimmtes Thema zu erkunden (Kitzinger, 2005, S. 56). Fokusgruppenstudien generieren Daten insbesondere durch die Interaktion der Teilnehmer (Carson et al., 2001, S. 115). Dabei übernimmt der Forscher die Aufgabe des Moderators. Dieser Moderator soll nicht an jeden einzelnen Teilnehmer der Reihe nach Fragen stellen, sondern Fragen ins Plenum richten und dann die Interaktion zwischen den Teilnehmern motivieren (Silverman, 2013, S. 213).

Moderatoren kommt dabei auch die Aufgabe der Konfliktbewältigung zu, wenn beispielsweise Probleme wie persönliche Angriffe, Dominanz der Redeanteile oder Zeitnot auftreten (Schetula & Gallego Carrera, 2012, S. 102–105). Dabei ist es wichtig, dass der Moderator Hindernisse früh erkennt und dann schnell handelt, indem er die Diskussionsteilnehmer respektvoll und mit Neutralität behandelt (Schetula & Gallego Carrera, 2012, S. 109).

Fokusgruppenstudien sind auf ein Thema fokussiert, dessen Diskussion durch einen Stimulus angeregt wird (Misoch, 2019, S. 140). Dieser Stimulus können Fragen sein, aber auch Aufgaben wie beispielsweise Bewertungen oder das Sortieren von einzelnen Aspekten in eine Rangfolge (Silverman, 2013, S. 213). In der Regel bestehen die Fokusgruppen aus sechs bis zehn Personen und dauern üblicherweise bis zu zwei Stunden (Silverman, 2013, S. 213; Misoch, 2019, S. 140). Die Gruppe soll in Bezug auf sozioökonomische und demografische Aspekte möglichst homogen sein und die Eignung der Personen soll besondere Beachtung finden; es sollten Personen ausgewählt werden, die zu dem Kontext des Themas passen (Misoch, 2019, S. 142). Der Diskussion liegt dabei ebenfalls ein Leitfaden zugrunde (Misoch, 2019, S. 140), der entweder stichwortartig oder vorformuliert sein kann (Misoch, 2019, S. 142). Fokusgruppen sollten am besten an dem Ort stattfinden, den die Teilnehmer leicht erreichen können und der ihnen vertraut ist (Kitzinger, 2005, S. 63). Auch die Durchführung von Online-Fokusgruppen ist möglich (Prickarz & Urbahn, 2002, S. 63; Flick, 2018, S. 266).

Fokusgruppen haben insbesondere gegenüber groß angelegten Studien mit Einzelgesprächen den Vorteil, dass sie mit einfachen Mitteln schnell umzusetzen sind und gleichzeitig reichhaltige Ergebnisse hervorbringen, da die Teilnehmer sich gegenseitig ergänzen können (Misoch, 2019, S. 148). Zudem eignen sich Fokusgruppen zum Bestätigen von Ideen, können aber zum anderen auch zur Gewinnung neuer Informationen verwendet werden (Misoch, 2019, S. 149). Der Aspekt der Informationsgewinnung ist für die vorliegende Arbeit ausschlaggebend.

4.1.2.3 Gütekriterien

Nach Zeithaml et al. (2020, S. 44) gibt es fünf Qualitätskriterien, an denen sich Theories-in-Use-Forschung messen lässt: Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit, Übereinstimmung und Unverwechselbarkeit.

Die Glaubwürdigkeit beschreibt das Ausmaß, in dem die wenn-dann-Relationen plausibel sind. In dieser Arbeit wird der Glaubwürdigkeit Rechnung getragen, indem gezeigt wird, dass

mehrere Probanden ähnliche Theories-in-Use aufweisen und indem während der Interviews weit umfassende Fragen gestellt wurden. Die Übertragbarkeit ist in der theoriegenerierenden Forschung das Äquivalent zur externen Validität und soll zeigen, inwiefern das Konzept und die wenn-dann-Relationen in anderen Kontexten gültig sind. In dieser Studie wurden Probanden aus verschiedenen Branchen, mit verschiedenen Positionen und aus unterschiedlich großen Unternehmen befragt, sodass mehrere Kontexte betrachtet werden. Die Zuverlässigkeit, also die Reliabilität, wird hier sichergestellt, indem die Ergebnisse immer wieder im Forschungsteam intensiv diskutiert wurden. Die Übereinstimmung beschreibt, inwieweit unabhängig bestätigt werden kann, dass die Konstrukte der generierten Theorie aus den Daten stammen. Zeithaml et al. (2020, S. 44) schlagen dafür unter anderem vor, dass Ergebnisse mit den Probanden besprochen werden. Das wurde im Rahmen der Interviews beziehungsweise in der Kombination mit der Fokusgruppe ebenfalls durchgeführt, insbesondere durch Fragen wie „Andere Interviewpartner nannten ‚...‘ – was denken Sie darüber?“. Zuletzt soll Theories-in-Use-Forschung Unverwechselbarkeit sicherstellen. Damit ist gemeint, dass sich die Konzepte, die das Ergebnis der Untersuchung darstellen, von den Konzepten, die bereits in der Literatur bestehen, unterscheiden. Diesem Kriterium wird im Rahmen der Diskussion entsprochen.

Insgesamt werden die von Zeithaml et al. (2020) vorgestellten Gütekriterien, die die wissenschaftliche Strenge der Untersuchung sicherstellen sollen, eingehalten. An dieser Stelle ist der Forschungsprozess auch als Ganzes zu sehen: Die Kombination von Experteninterviews und einer Fokusgruppenstudie an sich trägt bereits zur Einhaltung der Qualitätskriterien bei.

4.2 Forschungsprozess und Forschungsziel

Die empirische Analyse in dieser Arbeit besteht aus einer Vor- und einer Hauptstudie.

Die Vorstudie ist eine explorative quantitative Textanalyse von Tätigkeitsbeschreibungen von Customer Success Managern. Diese Studie hat zwei Ziele. Zum einen soll sie die Hauptstudie vorbereiten. So wurden beispielsweise die Teilnehmer der Interviews und der Fokusgruppe unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Vorstudie akquiriert. Zudem trugen die Ergebnisse der Vorstudie zum Leitfaden für die Interviews und die Fokusgruppe der Hauptstudie bei. Zum anderen soll die Vorstudie die erste Forschungsfrage beantworten und ein erstes Verständnis von Customer Success und den Customer Success Managern schaffen. Das Konzept des Customer Success, das sich in der Praxis entwickelt hat, soll so zunächst initial begriffen werden. Aus diesem Grund ist das Ziel der Vorstudie nicht primär die Theoriegenerierung,

sondern das Schaffen eines grundsätzlichen Verständnisses von dem, was in der Praxis geschieht. Dementsprechend werden die Tätigkeitsbeschreibungen, die die Customer Success Manager selbst verfasst haben, als Ausgangspunkt genommen und mit Hilfe von Methoden des Text Minings untersucht. Gleichzeitig findet an dieser Stelle auch eine Abgrenzung von anderen Funktionen im Vertrieb und Marketing statt, um zu untermauern, dass Customer Success und Customer Success Management nicht bloß neue Begriffe für bereits Bestehendes sind.

Mit der Vorstudie wird die Forschungsfrage untersucht, wer Customer Success Manager und was ihre Hauptaufgabengebiete sind. Die Hauptstudie knüpft unmittelbar daran an. Nachdem beleuchtet wurde, inwiefern Customer Success Manager für Customer Success verantwortlich sind, stellt sich die Frage, was Customer Success ist und wie er erreicht werden kann. Diese Themen werden anhand einer Theories-in-Use-Untersuchung analysiert. Zunächst werden Manager befragt und die Interviews werden mit Hilfe theoriegenerierender Methoden untersucht. Die Ergebnisse sind eine Definition und ein konzeptionelles Modell von Customer Success; hier wird also eine Theorie aus der Praxis entstehend entwickelt. Außerdem wird eine Fokusgruppenuntersuchung durchgeführt, innerhalb derer Manager ihre Best Practices austauschen. An dieser Stelle folgt wieder eine Rückspiegelung der Theorie in die Praxis.

Insgesamt verfolgt die empirische Untersuchung der Vor- und Hauptstudie also den Theorie-Praxis-Transfer, und zwar in beide Richtungen. Die unterliegende Logik ist Praxis – Theorie – Praxis. In dieser empirischen Analyse wird zudem vorrangig die Perspektive des Anbieters angenommen, zunächst in Bezug auf die Beschreibung der eigenen Tätigkeit, dann mit Berücksichtigung der mentalen Modelle der Manager und anhand ihrer Best Practices. Da Customer Success Management beim Anbieter stattfindet beziehungsweise von Angestellten des Anbieterunternehmens betrieben wird, wird diese Perspektive in dieser Arbeit eingenommen.

Da in der Vorstudie quantitativ und in der Hauptstudie qualitativ geforscht wird, unterliegt dieser Arbeit ein Mixed-Methods-Ansatz, in dem verschiedene Methoden, üblicherweise qualitative und quantitative, in einem Untersuchungsdesign kombiniert werden (Kelle, 2014, S. 153). In der Regel können die Forschungsergebnisse aus kombinierten Methoden konvergent, divergent oder komplementär sein. Im Fall der vorliegenden Arbeit sind die Ergebnisse

komplementär zu verstehen, das heißt, dass aus der Verbindung der Methoden „ein umfassenderes Bild des Forschungsgegenstandes entsteht“ (Kelle, 2014, S. 157).

Insgesamt ist das Ziel der empirischen Forschung dieser Dissertation, Theorie zu generieren und nicht, Theorie zu testen (Strübing, 2013, S. 6). Das Vorgehen ist daher explorativ und losgelöst von bestehenden Theorien. Die Interpretation geschieht induktiv, das heißt im Allgemeinen, dass basierend auf der Empirie auf „allgemeine Regeln und Zusammenhangsmodele geschlossen“ wird (Strübing, 2013, S. 7).

4.3 Vorstudie: Explorative Textanalyse

Dieses Kapitel zeigt die explorative Textanalyse von Tätigkeitsbeschreibungen von Customer Success Managern. Zunächst wird die Methode des Text Minings vorgestellt, bevor die Datenerhebung und die Vorgehensweise erläutert werden und die Stichprobe vorgestellt wird. Abschließend werden die Ergebnisse gezeigt.

4.3.1 Methode

Text Mining ist eine Methode, bei der aus Texten automatisiert Informationen extrahiert werden (Gaikwad et al., 2014, S. 42). In Abgrenzung von Data Mining, das in der Regel Informationen aus strukturierten Daten gewinnt, analysieren Methoden des Text Minings unstrukturierte Daten (Rajman & Besancon, 1998, S. 51–52). Text Mining verfolgt insbesondere das Ziel, Informationen zu finden; einerseits können mit Hilfe von Text Mining bekannte Informationen erneut aufgefunden werden und andererseits können neue Informationen entdeckt werden (Drees, 2016, S. 54). Text Mining ist dementsprechend für explorative Untersuchungen geeignet.

Dabei folgt Text Mining einem Prozess, der in Abbildung 19 dargestellt wird:

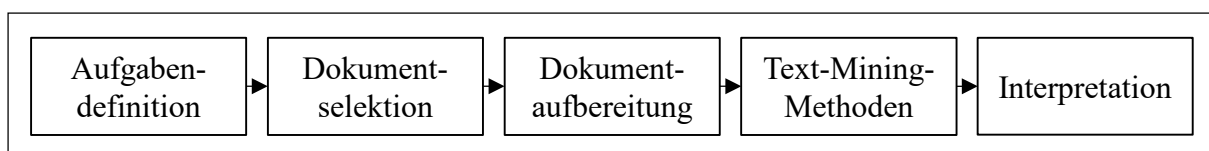


Abbildung 19: Prozess des Text Minings. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hippner & Rentzmann, 2006, S. 288.

Zunächst soll das Ziel des Text Minings festgelegt werden, bevor im zweiten Schritt Dokumente ausgewählt werden, die die Basis der Untersuchung bilden. Diese können beispielsweise

se in einer Datenbank hinterlegt werden. Der dritte Schritt ist die Aufbereitung der zu analysierenden Dokumente. Diese erfolgt abhängig vom Fokus der Untersuchung. Dabei können die morphologische Analyse, die syntaktische Analyse und die semantische Analyse voneinander unterschieden werden. Da Gegenstand dieser Studie eine morphologische Analyse ist, wird nur diese hier erläutert. Das Ziel der morphologischen Analyse ist die Untersuchung einzelner Wortformen beziehungsweise Wortbestandteile. Die Aufbereitung besteht in diesem Fall insbesondere aus der Rückführung von Wörtern in ihren Stamm. Der nächste Schritt im Prozess des Text Minings ist die Anwendung von Text-Mining-Methoden. Das Text Mining basiert, bezogen auf die Methoden, auf dem Data Mining, das im Wesentlichen drei Analysen unterscheidet: Erstens gibt es die Klassifikation, bei der Texte vorgegebenen Kategorien zugeordnet werden. Zweitens gibt es die Segmentierung, in der ähnliche Texte zusammengeführt werden. Drittens gibt es die Abhängigkeitsanalyse, die im Fall der vorliegenden Arbeit als Wortkombinationsanalyse durchgeführt wird. Dabei geht es um das gemeinsame Auftreten von Termen in Texten. Der letzte Schritt ist die Interpretation der Ergebnisse (Hippner & Rentzmann, 2006, S. 288–289).

4.3.2 Vorgehensweise

Die Datengrundlage dieser Untersuchung bilden Tätigkeitsbeschreibungen von Customer Success Managern auf dem sozialen Netzwerk LinkedIn. Diese Beschreibungen werden von den Managern selbst auf ihren Profilen, also auf ihren persönlichen Seiten in dem sozialen Netzwerk, verfasst. Die Beschreibungen haben das Ziel, ihr Netzwerk und potenzielle Arbeitgeber über ihre aktuellen und vergangenen Tätigkeiten zu informieren. Zunächst wurde über das LinkedIn-Konto der Autorin nach dem Begriff „Customer Success Manager“ gesucht. Die Profile, die eine Tätigkeitsbeschreibung aufwiesen, wurden in einer Tabelle gesammelt. Zusätzlich zu den Texten der Tätigkeitsbeschreibung wurden folgende Informationen zur Person aufgenommen, falls sie angegeben waren: Geschlecht, genaue Bezeichnung der aktuellen Stelle, aktueller Arbeitgeber, Arbeitsort, Branche, vorherige Position(en), vorherige(r) Arbeitgeber, höchster Bildungsabschluss, gesamte Berufserfahrung in Jahren, Berufserfahrung als Customer Success Manager in Jahren. Falls die Manager schon einmal vorher als Customer Success Manager tätig waren, wurde die dazugehörige Tätigkeitsbeschreibung ebenfalls in die Daten aufgenommen und die Berufserfahrung als Customer Success Manager addiert. Die einzige Voraussetzung für die Aufnahme in den Datensatz war, dass mindestens eine Tä-

tigkeitsbeschreibung für die Arbeit als Customer Success Manager vorhanden war. Dieser Prozess wurde teilweise wiederholt für Key Account Manager sowie für Customer Experience Manager, sodass ein Vergleich zwischen den drei Funktionen möglich ist. Für die beiden Funktionen wurden nur die Tätigkeitsbeschreibungen extrahiert. Key Account Manager und Customer Experience Manager wurden ausgewählt, weil bei der Datenerhebung der Customer Success Manager auffiel, dass eine Vielzahl der Manager vorher als Key Account Manager gearbeitet hat und der Begriff der Customer Experience häufig in den Tätigkeitsbeschreibungen fiel. Alle untersuchten Beschreibungen wurden von den Managern in englischer Sprache verfasst. Der Erhebungszeitraum war der Sommer 2019 und die Autorin wurde bei der Erhebung von einer wissenschaftlichen Hilfskraft unterstützt.

Die Auswertung der gesammelten Daten erfolgte in zwei Schritten. Das erste Ziel war es, herauszufinden, wer als Customer Success Manager tätig ist. Dazu wurden zunächst Durchschnitte über die Berufserfahrung gebildet sowie untersucht, in welchen Positionen die Customer Success Manager zuvor tätig waren und welche Abschlüsse sie erreicht haben. Diese Untersuchung wurde allein für den Datensatz der Customer Success Manager durchgeführt.

Das zweite Ziel war es, herauszufinden, welche Verantwortlichkeiten Customer Success Manager in Abgrenzung zu anderen Funktionen haben. Auf Grundlage der Wortkombinationen pro Managementfunktion sollen die hauptsächlichen Aufgaben und Tätigkeiten der jeweiligen Manager abgeleitet werden. Es wurden dabei die zehn häufigsten Wortkombinationen betrachtet und die jeweiligen Stellenbezeichnungen herausgekürzt. Mithilfe des Moduls MAXDictio der Software MAXQDA wurde so untersucht, welche Begriffe häufig zusammen auftreten. Dabei wurden Wortkombinationen mit zwei bis drei Wörtern gesucht. Angewendet wurde zudem eine in der Software standardmäßige Stopp-Liste, die Wörter des allgemeinen Sprachgebrauchs wie zum Beispiel Bindewörter („and“) oder Personalpronomen („I“) herausfiltert. Zudem wurden die Wörter lemmatisiert, das heißt, sie wurden auf ihren Wortstamm reduziert. Diese Wortkombinationsanalyse erfolgte für alle drei Datensätze, damit Customer Success Manager mit Key Account Managern und Customer Experience Managern verglichen werden konnten.

4.3.3 Stichprobe

Auf eine detaillierte inhaltliche Darstellung der Stichprobe wird an dieser Stelle verzichtet, da die demografischen Daten der Manager, deren Tätigkeitsbeschreibungen hier untersucht werden, Teil des Ergebnisses sind.

Insgesamt liegen in dieser Studie 330 Tätigkeitsbeschreibungen von Customer Success Managern zugrunde. Die Tätigkeitsbeschreibungen haben eine Gesamtanzahl von 23.581 Wörtern. Im Durchschnitt hat jede Tätigkeitsbeschreibung 71 Wörter. Die längste Beschreibung enthält 310 und die kürzeste zwei Wörter. Darüber hinaus liegen 235 Tätigkeitsbeschreibungen von Customer Experience Managern und 160 Tätigkeitsbeschreibungen von Key Account Managern vor. Insgesamt wurden im Rahmen der Vorstudie 725 Beschreibungen analysiert.

4.3.4 Ergebnisse und Ergebnisdiskussion

Zunächst werden die demografischen Informationen der Customer Success Manager ausgewertet, bevor die Aufgaben und Tätigkeiten von Customer Success Managern, Key Account Managern und Customer Experience Managern vergleichend auf Basis häufig auftretender Wortkombinationen analysiert werden.

4.3.4.1 Demografische Analyse

Von den 330 in der Stichprobe enthaltenen Customer Success Managern definieren sich 51% als männlich und 49% als weiblich. Im Jahre 2019 hatten die Customer Success Manager im Schnitt etwas mehr als anderthalb Jahre Erfahrung im Customer Success Management, waren in der Regel aber schon rund elf Jahre im Beruf. In den meisten Fällen sind Customer Success Manager Akademiker. So haben 30% einen Bachelorabschluss, 28% einen Masterabschluss und 26% einen anderen universitären Abschluss wie beispielsweise ein Diplom oder ein absolviertes Staatsexamen. Manager mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung sind in der Minderheit. Fast ein Drittel der Customer Success Manager hatte bereits zuvor dieselbe Position inne. 35% der Manager arbeitete vorher im Vertrieb, beispielsweise als Key Account Manager oder Sales Executive. 12% haben einen technischen Hintergrund und waren zuvor in der Produktentwicklung tätig, während 6% als Berater agierten. 17% übten andere Berufe aus oder machten keine Angabe. Abbildung 20 gibt einen Überblick über die Demografie.

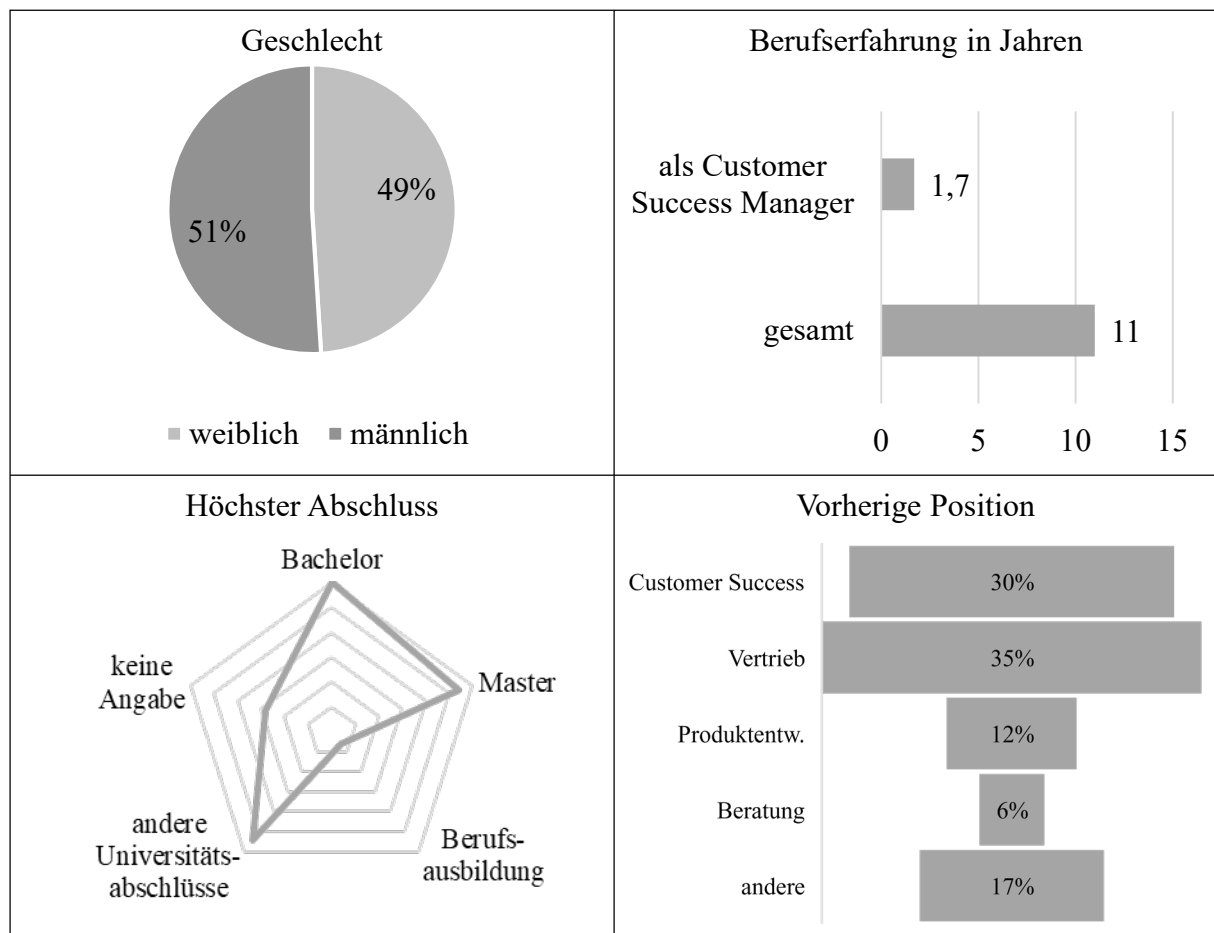


Abbildung 20: Demografische Informationen über Customer Success Manager. Eigene Darstellung.

Aus dieser Analyse folgt zunächst, dass Customer Success Manager in der Regel erfahrene Fachkräfte sind, da ihre Berufserfahrung durchschnittlich mehr als zehn Jahre beträgt. Daraus kann geschlossen werden, dass das Management von Customer Success eine langjährige Erfahrung benötigt. Customer Success scheint also ein komplexes Konzept zu sein, dem in der Praxis mit einer langen Berufserfahrung begegnet werden muss. Auch die Tatsache, dass die Customer Success Manager zum Großteil Akademiker sind, unterstreicht, dass Customer Success ein hohes Level an beruflich qualifizierender Bildung erfordert. Zudem kommen Customer Success Manager aus verschiedenen Bereichen. Dadurch wird betont, dass Customer Success Management mehr als eine Vertriebsposition zu sein scheint. Dass Customer Success Manager zum Teil einen Hintergrund in der Produktentwicklung haben, findet sich auch bei Zoltners et al. (2019) wieder: Die Autoren behaupten, dass Customer Success Manager oft wegen ihrer besonderen Kenntnisse in einer bestimmten Industrie oder einem bestimmten Kontext engagiert werden.

Für das Konzept des Customer Success, das in dieser Arbeit fokal betrachtet wird, lässt sich also festhalten, dass es komplex ist. Darüber hinaus scheint Customer Success deutlich über den Verkauf einer Leistung hinauszugehen, sodass man an dieser Stelle davon ausgehen kann, dass es sich dabei um ein Konzept handelt, das für Kunden und Anbieter längerfristig relevant ist. Weiterhin lassen sich aus dieser Analyse Erkenntnisse für die Stichprobenauswahl der weiteren Analysen ableiten. So wurde darauf geachtet, dass als Interviewpartner und Fokusgruppenteilnehmer Frauen und Männer zu etwa gleichen Teilen akquiriert wurden, dass die Probanden aus unterschiedlichen vorherigen Tätigkeitsbereichen kommen und eine entsprechend umfangreiche berufliche Erfahrung haben.

4.3.4.2 Wortkombinationsanalyse

Aus den Wortkombinationen, die in Tabelle 2 zusammengefasst werden, lassen sich Beschreibungen über die Rollen und Verantwortlichkeiten von Customer Success Managern, Key Account Managern und Customer Experience Managern ableiten.

Customer Success Manager	Key Account Manager	Customer Experience Manager
trust advisor	business development	customer service
account management	new business	customer journey
customer satisfaction	new customer	customer satisfaction
business goal	project management	customer feedback
business value	business plan	improve customer experience
customer relationship	new product	journey map
work closely	customer relationship	customer insight
new customer	market analysis	experience strategy
sales team	contract negotiation	customer centric
product management	account plan	service delivery

Tabelle 2: Häufig auftretende Wortkombinationen in den untersuchten Tätigkeitsbeschreibungen. Eigene Darstellung.

Customer Success Manager dienen laut Analyse der Tätigkeitsbeschreibungen den Kunden als Vertrauenspersonen („trust[ed] advisor“) und sind für deren Zufriedenheit verantwortlich. Zugleich liegt ihr Fokus auf den Zielen der Kunden und auf dem Value, der realisiert werden soll. Dabei arbeiten sie eng mit den Kunden zusammen und stärken damit die Kundenbeziehung. Zudem sind sie für die Akquise und das Onboarding neuer Kunden mitverantwortlich und ihre Funktion beinhaltet auch zu einem großen Teil Produktmanagement. Die Rolle des Customer Success Managers scheint auf Basis dieser Analyse also sehr vielfältig zu sein und beinhaltet produktbezogene Elemente wie zum Beispiel die Zielerreichung als auch eher beziehungsorientierte Elemente wie den Aufbau einer Kundenbeziehung und die enge Zusammenarbeit.

Diese Ergebnisse lassen sich auch in aktuellen Forschungsarbeiten zur Rolle von Customer Success Managern wiederfinden. So belegen Hochstein et al. (2021), dass Customer Success Manager dem Kunden dabei helfen, Value zu erreichen und ihn dabei „happy“ (S. 610) zu machen, also einen Fokus auf die Kundenzufriedenheit legen. Sie werden auch hier als „trusted advisors“ (S. 613) bezeichnet, die insbesondere das Vertrauen des Kunden dadurch erlangen, dass sie nichts verkaufen möchten sondern dem Kunden dabei helfen wollen, erfolgreich zu sein. Nach Zoltners et al. (2019) sind Customer Success Manager entsprechend eher Berater als Vertriebler. Die Autoren sagen zudem, dass Vertrauen die Basis für die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Anbieter ist und dass Kunden oft skeptisch sein können, weil sie Bedenken haben, dass der Customer Success Manager ein Verkaufsgespräch beginnen möchte.

Key Account Manager haben im Gegensatz zu Customer Success Managern eine eher klar definierte Rolle. Sie sind nach dieser Analyse im Wesentlichen für die Entwicklung neuer Geschäfte zuständig – sowohl auf die Neukundenakquise als auch auf die Einführung neuer Produkte bezogen. Dabei führen sie beispielsweise Marktanalysen durch oder entwickeln Businesspläne. Auch das Aushandeln von Verträgen gehört zu ihren Aufgaben. Im Gegensatz zum Customer Success Manager, der im Rahmen des Produktmanagements stark produktorientiert arbeitet, kümmern sich Key Account Manager eher um Projekte und sind weiter von den Produkten entfernt. Als Gemeinsamkeit gilt der Aspekt der Kundenbeziehung, um die sich Customer Success Manager und Key Account Manager gleichermaßen kümmern.

Die Verantwortlichkeiten von Key Account Managern, die aus dieser Analyse entstanden sind, spiegeln sich in der breiten Literatur des Feldes wider. Key Account Manager gelten als die ausführenden Personen im Customer Relationship Management. Key Account Management wird verstanden als beziehungsorientierter Marketingansatz, der sich auf die größten beziehungsweise bedeutendsten Kunden (*Key Accounts*) im Business-to-Business-Kontext bezieht (Ojasalo, 2001, S. 199). Das Identifizieren dieser Key Accounts, sie zu analysieren und passende Strategien für sie auszusuchen sowie Fähigkeiten zu entwickeln, mit denen Beziehungen zu Key Accounts aufgebaut, intensiviert und beibehalten werden, sind die Hauptbestandteile des Key Account Managements (Ojasalo, 2001, S. 202). Key Account Manager tragen demnach Verantwortung für das Absatz- und Gewinnwachstum (Millman & Wilson, 1995, S. 17) und koordinieren Vertriebsaktivitäten über verschiedene Abteilungen im Kundenunternehmen sowie verschiedene Niederlassungen des Kunden hinweg (Workman et al., 2003, S. 10). Folglich sind auch Fähigkeiten im Verkauf beziehungsweise Verhandeln von großer Bedeutung (Abratt & Kelly, 2002, S. 468), insbesondere deshalb, weil Key Account Manager oftmals für erfolgreiche Verkäufe bezahlt werden (McDonald et al., 1997, S. 749). Wachstum zu erreichen ist mit vielen Risiken behaftet, die die Key Account Manager im Vorfeld einschätzen müssen. So zeigt sich auch in der Literatur der Punkt der Marktanalysen und Businesspläne: Beides ist für erfolgreiche Key Account Manager höchst relevant (Napolitano, 1997, S. 3). An dieser Stelle kann auch ein Rückbezug zum Customer Relationship Management stattfinden. Hier bilden Daten, insbesondere Transaktionsdaten und Vertragsdaten, die Grundlagen, auf denen die Key Account Manager dann Trends ableiten können (siehe Abschnitt 2.2.2).

Der aufgezeigte Unterschied von Customer Success Managern und Key Account Managern deckt sich ebenfalls mit den Überlegungen von Hochstein et al. (2021, S. 608). Für die Autoren ist die Hauptaufgabe der Customer Success Manager dafür zu sorgen, dass Kunden Value bekommen und die Leistungen des Anbieters richtig anwenden. Die Ziele dabei sind Kundenbindung und Wachstum. Der Key Account Manager hingegen ist unter anderem direkt am Verkauf beteiligt und agiert dabei eher reaktiv als proaktiv. Auffällig ist in der Hinsicht, dass in den Tätigkeitsbeschreibungen der Customer Success Manager die Wortkombinationen „sales team“ und „new customer“ aufkommen. Mit Blick auf den modularen Verkaufsprozess nach Hochstein et al. (2021, S. 612) kann dieses Ergebnis jedoch eingeordnet werden: Die Customer Success Manager haben zwar keine direkte Verkaufsverantwortung, werden aber in

einem frühen Stadium in den Verkaufsprozess integriert und arbeiten so mit dem Verkaufsteam zusammen. Auch bei Seidenstricker et al. (2021, S. 26) kommt zur Sprache, dass Customer Success Manager die Kundenakquise unterstützen, im Kern jedoch für deren Onboarding und die Nutzung der Leistungen verantwortlich sind.

Als dritte Rolle wurden **Customer Experience Manager** untersucht. Sie haben ihren Fokus entsprechend der Wortkombinationsanalyse ebenfalls weniger auf dem Produkt als vielmehr auf den begleitenden Dienstleistungen. So sind sie beispielsweise für den Kundenservice verantwortlich, begleiten den Kunden aber grundsätzlich entlang aller Berührungspunkte, also entlang der kompletten Customer Journey. Wie auch die Customer Success Manager arbeiten sie auf die Kundenzufriedenheit hin. Dabei gehen sie strategisch und mit festgelegten Prozessen vor: Sie entwickeln eine Strategie für die Customer Experience und erarbeiten Pläne dafür, wie die Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen aussehen. Dabei agieren sie projektbezogen. Ihr zugrundeliegendes Ziel ist die Verbesserung der Experience, also der Erfahrung, die ein Kunde mit ihrem Unternehmen hat.

Diese Ergebnisse zu der Rolle des Customer Experience Managers fügen sich in bestehende Literatur dazu ein. So führen beispielsweise Keyser et al. (2015, S. 44) aus, welche umfangreichen Aufgaben Customer Experience Manager im Bereich des „journey map[pings]“, also bei dem Erstellen einer Art Landkarte, die die Touchpoints des Kunden mit dem Unternehmen nachvollzieht, und im Bereich der Entwicklung einer Experience-Strategie haben. Die Autoren nennen unter anderem das Aufstellen eines Service-Blueprints und die Durchführung von Echtzeitanalysen, mit dem Ziel, den dynamischen Charakter einer Customer Experience abzubilden. Bei Schmitt (2003, S. 218) wird betont, dass es im Customer Experience Management weniger um ein Produkt als mehr um eine Nutzungs- beziehungsweise Konsumsituation geht. Auch der Gedanke der „service delivery“ wird bei Schmitt (2003, S. 36) aufgegriffen. Durch Customer Experience sollen Touchpoints also so entwickelt werden, dass die für den Kunden beste Service-Experience bereitgestellt werden kann. „Customer centricity“, also die Kundenzentrierung, zeigt sich bei Homburg et al. (2017, S. 384) als Denkweise, die sich durch das ganze Unternehmen ziehen muss.

Insgesamt sind Customer Success Manager, Key Account Manager und Customer Experience Manager drei voneinander unterschiedliche Funktionen, die gleichzeitig in einem Unternehmen auftreten können. Trotz ihrer unterschiedlichen Aufgabenbereiche und Arbeitsweisen

haben sie einen gemeinsamen Fokus: Im Mittelpunkt aller drei Funktionen steht immer der Kunde. Dabei bedienen sie jeweils unterschiedliche Bereiche. Customer Success Manager und Customer Experience Manager arbeiten in erster Linie für den Kunden, wohingegen Key Account Manager mit dem Kunden zur Entwicklung weiterer Geschäfte und somit zur Erfüllung eigener Ziele arbeiten. Der Customer Success Manager hat in seiner Rolle Anteile der anderen beiden Rollen. So liegen seine Verantwortlichkeiten ebenfalls zum Teil auf der Customer Journey (Hochstein et al., 2020, S. 4) und im Verkauf (Hochstein et al., 2021, S. 612), jedoch ist der Customer Success Manager zusammenfassend vor allem als Bindeglied zwischen anderen Funktionen zu verstehen (Hochstein et al., 2020, S. 4; Zoltners et al., 2019).

4.3.5 Zwischenfazit

Die Vorstudie hatte zwei Ziele: zum einen die Vorbereitung der Theories-in-Use-Untersuchung und zum anderen die Beantwortung der ersten Forschungsfrage. Auf Grundlage der Vorstudie wurden für die Theories-in-Use-Analyse die Stichprobe ausgesucht sowie die Leitfäden für die Interviews und die Fokusgruppenuntersuchung entwickelt. Anhand der Vorstudie kann zudem beantwortet werden, wer Customer Success Manager sind und was sie machen. Die Analyse zeigt, dass Customer Success Manager andere Verantwortlichkeiten haben als Key Account Manager und Customer Experience Manager. Dass Customer Success Manager in der Regel auf eine lange Berufserfahrung zurückgreifen können sowie die Tatsache, dass die Aufgaben des Customer Success Managers im Gegensatz zu denen von Key Account Managern (Verkauf, Verhandlung, Analyse) oder Customer Experience Managern (Customer Journey, Kundendienst) nicht so trennscharf umrissen werden können, spricht dafür, dass Customer Success ein komplexes Konzept ist. Im Folgenden wird die Hauptstudie vorgestellt, in der genau dieser Aspekt beleuchtet werden soll. Mit ihrer Hilfe soll beantwortet werden, was Customer Success ist und wie er erreicht werden kann.

4.4 Hauptstudie: Theories-in-Use-Untersuchung

Dieses Kapitel führt durch die Theories-in-Use-Studie und beginnt zunächst mit der Vorstellung der Vorgehensweise und der Stichprobe. Anschließend werden die Ergebnisse vorgestellt.

4.4.1 Vorgehensweise

Die Interviewpartner für die **Experteninterviews** wurden auf mehreren Wegen akquiriert. Zunächst wurde der Begriff „Customer Success Manager“ im sozialen Netzwerk LinkedIn gesucht, woraufhin einige Probanden dort aktiv angesprochen wurden. Darüber hinaus stammt ein Großteil der interviewten Personen aus den persönlichen und universitären Kontakten der Autorin beziehungsweise der anderen Mitglieder des Forschungsteams, das sich im Umfeld der Autorin mit Customer Success Management beschäftigt. Weiterhin wurden auch Interviewpartner von bereits interviewten Personen empfohlen. Interviewpartner wurden dann als geeignet eingestuft, wenn sie aktuell oder in der Vergangenheit als Customer Success Manager oder in Customer Success Managern übergeordneten Positionen arbeiten oder gearbeitet haben. Basierend auf den Ergebnissen der Vorstudie wurde zudem auf eine entsprechende Branchenzugehörigkeit und Berufserfahrung geachtet. Den Probanden wurde vor dem Interview bereits das übergeordnete Thema mitgeteilt; speziellere Informationen, zum Beispiel in Form eines Exposé, wurden nicht gegeben.

Alle Interviews wurden zwischen Dezember 2019 und Mai 2020 geführt. Aufgrund der im größten Teil des Erhebungszeitraums anhaltenden Corona-Pandemie wurden die Interviews über die virtuellen Kommunikationsprogramme Skype, MS Teams und Zoom geführt. Sprache der Interviews war teilweise Deutsch, in den meisten Fällen jedoch Englisch. Den Großteil der Interviews führte die Autorin, einige Probanden wurden auch von anderen Mitgliedern des Forschungsteams befragt. Die Probanden befanden sich während der Interviews entweder in ihren Büros oder in ihren privaten Arbeitsräumen. Alle Probanden stimmten der Tonaufnahme des Interviews zu. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Dauer von ca. 45 Minuten, wobei das kürzeste 23 Minuten und das längste 65 Minuten andauerte.

In der Regel bestehen Interviews aus vier Teilen: Informationsphase, Warm-up, Hauptteil und Ausklang (Misoch, 2019, S. 71). Diese wurden auch im Leitfaden der hier vorliegenden Interviews berücksichtigt. Zunächst wurden die Probanden über das Forschungsprojekt aufgeklärt, den Interviewführenden vorgestellt und nach ihrer Zustimmung bezüglich der Tonaufnahme gefragt. Es wurde zudem versichert, dass die Inhalte ausschließlich für Forschungszwecke verwendet werden; dabei wurde auf die vorliegende Dissertation und auf mögliche weitere Publikationen verwiesen. In der Warm-up-Phase sollten sich die Probanden zunächst vorstellen und über ihre berufliche Tätigkeit sprechen. Zudem war Gegenstand dieser Phase,

welchen Stellenwert das Thema Customer Success im Unternehmen der Befragten hat. Im Hauptteil sollte dann auf Customer Success als Konstrukt, auf seine Antezedenten, Konsequenzen und mögliche Moderatoren eingegangen werden. Dabei wurden die genannten Begriffe aus dem Wissenschaftsjargon vermieden und es wurden, beispielsweise um die Konsequenzen zu untersuchen, Fragen gestellt wie „Was haben Sie davon, wenn Sie sich um den Customer Success bemühen?“. Dabei wurden Begriffe aufgenommen, die in der Wortkombinationsanalyse der Vorstudie aufgetreten sind. Beim Abschluss des Interviews wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, abschließende Bemerkungen zum Inhalt des Interviews zu machen und es wurde der Wunsch nach Fortbestehen des Kontakts geäußert. Der komplette Leitfaden in der deutschsprachigen Version befindet sich in Anhang 1. In diesen Leitfaden sowie in den der Fokusgruppe wurden insgesamt auch Aspekte der Vorstudie aufgenommen, beispielsweise die Frage „Ist Customer Success nicht das gleiche wie...?“.

Der Startpunkt für die Akquise der Teilnehmer der **Fokusgruppe** lag im persönlichen und universitären Netzwerk der Autorin. Zunächst wurden die Teilnehmer der Interviewstudie per Mail oder über das soziale Netzwerk LinkedIn angeschrieben und nach ihrer Bereitschaft zur erneuten Unterstützung der Dissertation gefragt. Darüber hinaus wurden weitere Personen, die sich in den Kontakten der Autorin auf LinkedIn als Customer Success Manager bezeichnen, direkt angesprochen. Zuletzt wurden über das Netzwerk Aufrufe in Foren platziert, auf die sich Interessenten bei der Autorin melden konnten. Für die Eignung der Teilnehmer war es wichtig, dass sie aktuell als Customer Success Manager arbeiten oder in der Vergangenheit als solcher gearbeitet haben, auch, wenn sie jetzt möglicherweise eine höhere Position bekleiden, die nicht unbedingt mehr das operative Customer Success Management ausführt. Wie bei der Akquise der Interviewpartner wurden auch hier den Ergebnissen der Vorstudie entsprechend die Branchenzugehörigkeit sowie die Berufserfahrung berücksichtigt. Den Interessenten wurde vorab bereits kurz erläutert, um was es in der Fokusgruppe geht.

Die Fokusgruppendifkussion fand im Juni 2022 statt. Als Moderatoren beziehungsweise Protokollanten agierten die Autorin sowie ein weiteres Mitglied des Forschungsteams. Die Fokusgruppe wurde online über die Plattform Webex durchgeführt und fand in englischer Sprache statt. Die Probanden befanden sich dabei in ihrem gewohnten Umfeld und schalteten sich aus den Privat- oder Arbeitsräumlichkeiten zu. Alle Probanden stimmten der Aufzeichnung der Gruppendiskussion zu, sodass die Datengrundlage eine Aufnahme über 87 Minuten bildet.

Insgesamt hatte die Fokusgruppendifkussion eine Dauer von 130 Minuten; aufgenommen wurde nur das Hauptmeeting, nicht die Arbeit in Kleingruppen.

Auch für die Fokusgruppenuntersuchung wurde ein vierteiliger Leitfaden (Misoch, 2019, S. 71) erstellt, der in Anhang 2 in der deutschsprachigen Übersetzung zu finden ist. Zu Beginn wurden den Teilnehmern die Moderatoren und die anderen Teilnehmer vorgestellt. Es folgte ein kurzer Überblick über den Ablauf der Fokusgruppendifkussion und Anonymität, Vertraulichkeit und Forschungsbezug der Ergebnisse wurden sichergestellt. In der Warm-up-Phase erfolgte die Vorstellung von Customer Success als dreidimensionales Konzept und es wurde vermittelt, dass der Fokus der Untersuchung auf den Aktivitäten des Success Framings liegt. Der Hauptteil bestand aus drei Teilen. Im ersten Teil wurde im Plenum über Zielerreichung diskutiert. Die Teilnehmer sollten zudem sagen, was ihre größte Herausforderung in Bezug auf Zielerreichung ist. Zur Förderung der Interaktivität und zur Übersicht der Antworten wurde zudem das Tool Mentimeter genutzt, bei dem es die Möglichkeit gibt, eine Wortwolke aus Beiträgen zu generieren, die von den Teilnehmern auf einer Website eingegeben werden. Der zweite Teil des Hauptteils fand dann in Kleingruppen statt. Die Gruppe wurde in zwei Hälften geteilt und die Teilnehmer in zwei einzelne Räume der Plattform Webex verteilt. Dort hatten sie zur Aufgabe, sich Gedanken über Best Practices zu machen. Dabei sollte insbesondere erarbeitet werden, wie Ziele festgelegt werden, ob und wie Ziele messbar gemacht werden und wie man sich auf Ziele beziehungsweise deren Erreichung einigt. Die Teilnehmer stellten ihre Best Practices in einem geteilten Dokument auf. Im dritten Teil des Hauptteils stellten die beiden Gruppen die Ausarbeitungen vor; die jeweils andere Gruppe kommentierte und diskutierte die Best Practices. Zum Ende der Fokusgruppenuntersuchung hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, abschließende Bemerkungen zu machen.

Durch die Zustimmung der Teilnehmer zur Aufzeichnung konnten alle Interviews sowie die Fokusgruppe als Audio-Dateien aufgenommen werden. Die Transkription erfolgte zum Teil manuell mit Hilfe der Software „f4transcript“ und zum Teil automatisiert durch die Software „trint“. In beiden Fällen erfolgte eine händische Überarbeitung durch die Autorin. Dabei wurden die Transkripte zudem anonymisiert und, wenn nötig, ins Deutsche übersetzt. Den Probanden wurden die häufigsten Nachnamen in Deutschland (Wikipedia, 2022) zugewiesen und die Unternehmen wurden jeweils als „Unternehmen“ oder „Firma“ und genannte Produkte als „Produkte“ bezeichnet. Die angefertigten Transkripte wurden mit Hilfe der Software

MAXQDA ausgewertet. Dabei wurde das offene, axiale und selektive Kodieren nach Corbin und Strauss (1990) berücksichtigt.

4.4.2 Stichprobe

Insgesamt haben an der **Interviewstudie** 31 Probanden teilgenommen, von denen sich rund ein Drittel als weiblich und zwei Drittel als männlich definieren. Knapp die Hälfte der Befragten hat ihren Lebens- und Arbeitsmittelpunkt in Europa, vorrangig in Deutschland und England. Die andere Hälfte lebt und arbeitet in den USA. Sieben der Probanden arbeiten als Customer Success Manager und sind dabei eher auf einer operativen Ebene tätig. Die übrigen Befragten sind in übergeordneten Positionen tätig und arbeiten damit als Vorgesetzte von Customer Success Managern. Des einfacheren Verständnisses wegen wird im Folgenden lediglich der Begriff Customer Success Manager verwendet.

Größtenteils befindet sich der Tätigkeitsbereich der Befragten im Bereich Software-as-a-Service, was angesichts der Herkunft und der Verbreitung der Funktion (siehe Abschnitt 1.1) nicht überraschend ist. Zudem wird in Einklang mit der Idee der Theory-Holder im Theories-in-Use-Ansatz davon ausgegangen, dass diese Probanden die größte Expertise besitzen, weshalb sie in der Stichprobe besonders präsent sind. Die Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten, weisen sehr unterschiedliche Größen, gemessen an der Anzahl der Beschäftigten, auf. So befinden sich in der Stichprobe sowohl Customer Success Manager aus global tätigen Konzernen als auch aus kleinen, Start-up-ähnlichen Firmen. Ein Überblick über die Stichprobe ist Tabelle 3 zu entnehmen.

Name	Arbeitsort	Funktion	Branche	Unternehmensgröße
Herr Bauer	USA	Global Executive CS	SaaS	1.280
Herr Becker	England	Chief Executive Officer	SaaS	10
Herr Fischer	Deutschland	CS Manager	SaaS	182.268
Frau Fuchs	USA	Dir. of CS	SaaS	165
Herr Hartmann	USA	Head of CS	Service	373
Herr Herrmann	England	VP of CS and CX	SaaS	300
Herr Hoffmann	USA	VP CS	SaaS	530
Herr Huber	USA	Senior Dir. of CS	Herstellend	5.600
Frau Kaiser	Deutschland	CS Manager	SaaS	10
Herr Klein	USA	Dir. of CS Advocacy	SaaS	19.200

Herr Koch	USA	CS Manager	Herstellend	19.280
Herr Köhler	England	Business Unit Executive	SaaS	345.900
Frau König	USA	Dir. of CS Advocacy	SaaS	19.200
Herr Krause	Deutschland	CS Manager	SaaS	50
Herr Krüger	Deutschland	CS Manager	SaaS	182.268
Herr Lange	Schweden	VP CS	SaaS	50
Herr Lehmann	England	CS Leader, EMEA	Service	350
Herr Müller	USA	VP CS	SaaS	220
Frau Neumann	Deutschland	Senior Success Manager	SaaS	4.200
Herr Richter	USA	VP CS	Service	60
Herr Schäfer	USA	Senior VP CS	SaaS	3.600
Herr Schmidt	England	VP CS	SaaS	30
Herr Schneider	USA	Global Head of CS	SaaS	500
Frau Schröder	USA	VP Learning Initiatives	SaaS	150
Herr Schulz	USA	VP CS	SaaS	150
Frau Schwarz	England	CS Manager	SaaS	350
Herr Wagner	England	Head of Sales and CS	SaaS	50
Frau Walter	Belgien	Team Lead CS	SaaS	182.268
Herr Weber	USA	VP Services & Solutions	Herstellend	78.188
Herr Werner	USA	CS Manager	Herstellend	19.280
Frau Zimmermann	England	Dir. of CS	SaaS	1.371

Tabelle 3: Stichprobenübersicht der Interviewstudie. Eigene Darstellung. Abkürzungen: CS = Customer Success, CX = Customer Experience, Dir. = Director, VP = Vice President, SaaS = Software-as-a-Service. Die Anrede entspricht jeweils dem von den Probanden gelebten Geschlecht. Die Unternehmensgröße entspricht der Anzahl der Beschäftigten (Stand der Recherche: Juni 2022).

Für die **Fokusgruppe** konnten sechs Teilnehmer gewonnen werden. Fünf der Teilnehmer sind in Europa und ein Teilnehmer ist in den USA tätig. Wie schon in der Interviewstudie zeigt sich hier ein gemischtes Bild der Funktionen; so nahmen gleichermaßen operativ arbeitende Customer Success Manager und ihnen übergeordnete Personen teil. Die Probanden kommen allesamt aus dem Bereich Software-as-a-Service. Eine detaillierte Aufstellung der Stichprobe ist Tabelle 4 zu entnehmen.

Name	Arbeitsort	Funktion	Branche	Unternehmensgröße
Frau Friedrich	England	Sr. CS Manager	Service	891
Frau Keller	Finnland	Head of CS	SaaS	24
Frau Peters	Deutschland	CS Manager	SaaS	200
Frau Schubert	Deutschland	Success Manager	Service	260
Frau Vogel	USA	Sr. Dir. Client Management	SaaS	7.700
Frau Zimmermann	England	VP CS	SaaS	1.371

Tabelle 4: Stichprobenübersicht der Fokusgruppe. Eigene Darstellung. Abkürzungen: CS = Customer Success, Dir. = Director, Sr. = Senior, VP = Vice President, SaaS = Software-as-a-Service. Die Anrede entspricht jeweils dem von den Probanden gelebten Geschlecht. Die Unternehmensgröße entspricht der Anzahl der Beschäftigten (Stand der Recherche: Juli 2022).

4.4.3 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Interviewstudie sowie der Fokusgruppenstudie anhand von beispielhaften Zitaten dargestellt. Abschnitt 4.3.4.1 zeigt die Dimensionen von Customer Success, bevor es in 4.3.4.2 um die Antezedenten, in 4.3.4.3 um die Konsequenzen und in 4.3.4.4 um mögliche Moderatoren geht. Eine Gesamtübersicht über die hier genannten Zitate sowie über weitere Zitate befindet sich im Anhang.

4.4.3.1 Customer Success als mehrdimensionales Konstrukt

Customer Success Manager sprechen im Zusammenhang mit Customer Success zunächst über **Zielerreichung**. So ist es eine ihrer zentralen Verantwortlichkeiten, sicherzustellen, dass die Kunden die Ziele, die sie anstreben, erreichen:

„[Die Kunden] erreichen die Ziele, die sie gesetzt haben, als sie das Produkt oder den Service erworben haben.“ (Herr Wagner)

„Es geht darum, dass wir sicherstellen, dass unsere Kunden die gewünschten Ergebnisse aus der Technologie, die sie gekauft haben, bekommen.“ (Herr Köhler)

Andere Manager legen den Fokus auf den **Value** und sehen ihre Aufgabe darin, Value zu maximieren, aber auch, den Wunsch nach weiterem Value zu wecken:

„Und was man als Customer Success Manager so macht, ist, dass man den Value, den der Kunde bekommt, maximiert. Denn je mehr Value der Kunde bekommt, desto besser.“ (Herr Bauer)

„Unser Job ist es, das Verlangen nach Value zu kreieren. Wenn wir dann mit einem Vertriebler kommen, dann ist die Vertragsverlängerung ein Fingerschnips.“ (Herr Klein)

Wie in den Abschnitten 2.1 und 2.2.1 argumentiert wurde, haben Zielerreichung und Value konzeptionelle Überschneidungen: Value wird als der Beitrag zur Zielerreichung definiert. Zielerreichung und Value scheinen also zwei zentrale Elemente von Customer Success zu sein. In Abschnitt 3.2.1 wurde erläutert, dass die Zielerreichung ein Ergebnis ist. Ein solches Ergebnis kann entweder gar nicht, voll oder teilweise erreicht werden. Auf Grundlage dessen wird die erste Dimension von Customer Success als **Valenz** bezeichnet. Sie spiegelt wider, inwiefern die Ziele von Kunden erreicht wurden.

Diese Zielerreichung geschieht nicht von selbst, sondern ist abhängig davon, wie der Kunde das Angebot des Anbieters **nutzt**:

„Aus meiner Perspektive geht es darum, unsere Kunden zu befähigen, den vollen Nutzen aus unseren Produkten zu bekommen. Also sicherzustellen, dass sie neue Features verstehen und diese maximal nutzen können, ihre Organisation voranzubringen.“ (Frau Fuchs)

„Und sicherzustellen, dass die Kunden Value aus dem Investment haben und dass sie das Investment auch richtig anwenden, also so, wie es mal gedacht war.“ (Frau Zimmermann)

Im Rahmen der Nutzung, aber auch im Kaufprozess und danach hat der Kunde viele Berührungspunkte mit dem Anbieter. Während eine große Anzahl der befragten Manager über (End-)Ergebnisse spricht, ist für viele auch der Weg dorthin wichtig. Entlang der Berührungspunkte macht erlebt der Kunde also eine **Experience** mit dem Anbieter:

„Wissen Sie, es ist das Ziel am Horizont, der Berggipfel, den man ansteuert. Aber die Reise dorthin ist doch das, worauf es ankommt.“ (Herr Hoffmann)

„Ich glaube, es gibt zwei Dinge, auf die es wirklich ankommt: Ergebnis und Experience. Wenn eins davon fehlt, dann gibt es keinen Mehrwert, der den Kunden dazu anregt, den Service zu kaufen.“ (Herr Lange)

Die Valenzdimension beinhaltet folglich das Zusammenspiel aus Nutzung, Experience und Value beziehungsweise Zielerreichung und lässt sich wie folgt zusammenfassen:

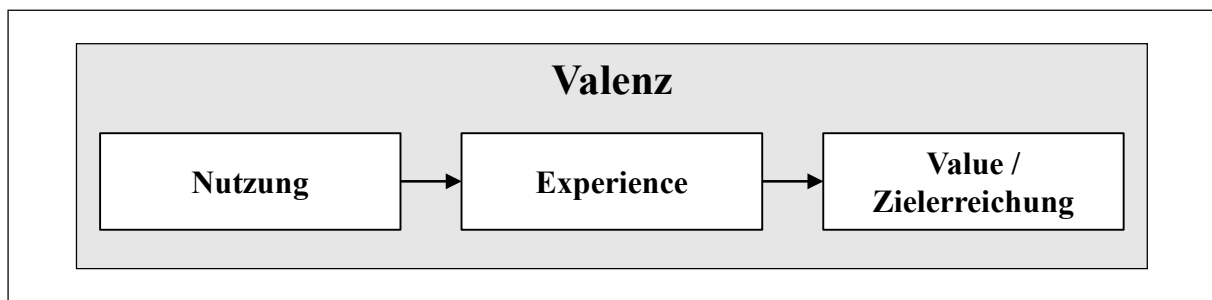


Abbildung 21: Valenzdimension von Customer Success. Eigene Darstellung.

Customer Success tritt im Business-to-Business-Kontext auf, in dem immer mehrere Akteure involviert sind. So ist der Kunde keine Einzelperson an sich, sondern ein Unternehmen, in dem am Kauf- und Nutzungsprozess mehrere Akteure beteiligt sind. Auch im Anbieterunternehmen sind mehrere Akteure beteiligt. Da Zielerreichung, Value und Customer Success wahrgenommene Konzepte sind, müssen hier die Wahrnehmungen vieler Akteure aggregiert und zusammengeführt werden. Erstens müssen die Wahrnehmungen innerhalb des Anbieterunternehmens zusammengeführt werden. Zweitens müssen die Wahrnehmungen innerhalb des Kundenunternehmens zusammengeführt werden. Drittens müssen die Wahrnehmungen zwischen Kunden- und Anbieterunternehmen koordiniert werden. Die Zusammenführung der Wahrnehmungen muss also auf mehreren Ebenen stattfinden:

„Ich glaube, wenn alle in Übereinkunft sind und darüber einig sind, wie Customer Success aussieht. Von unserer Seite Vertrieb, Customer Success Manager, Angebotserstellung, Ingenieure, und von der Kundenseite das Projektmanagement, das ganze Projektteam. Das funktioniert nur, wenn sich alle einig sind, wie Customer Success aussieht.“ (Herr Köhler)

Die zweite Dimension von Customer Success beschreibt die Zusammenführung dieser verschiedenen Wahrnehmungen. Sie wird hier als **Kongruenz** bezeichnet. Diese Dimension soll die Frage beantworten, ob es eine Übereinstimmung zwischen Anbieter und Kunden über die Zielerreichung gibt. Sie soll darstellen, inwiefern sich Anbieter und Kunde einig über die Ziele sind. Neben der Kongruenz zwischen Anbieter und Kunde ist auch die jeweilige Kongruenz innerhalb des Anbieter- und innerhalb des Kundenunternehmens von Bedeutung, da in beiden Unternehmen jeweils mehrere Akteure beteiligt sind. Die Dimension der Kongruenz ist also nicht nur inter-, sondern auch intraorganisational zu sehen. Die befragten Customer Success Manager sprechen über zwei Arten dieser Übereinstimmung: Sie kann sich sowohl auf den

potenziellen Customer Success als auch auf den tatsächlich erreichten Customer Success beziehen. Sie kann also unterschieden werden in eine Ex-Ante-Kongruenz und in eine Ex-Post-Kongruenz.

Die **Ex-Ante-Kongruenz** bezieht sich zunächst darauf, wie der Customer Success potenziell aussehen kann:

„Der Plan, wie Success aussehen kann, muss geteilt werden und eine gemeinsame Initiative und Aktivität sein. Wenn der Kunde nicht wenigstens einen Teil der Verantwortung hat, hat man richtig Probleme mit dem Kunden. Es kann nicht nur vom Anbieter ausgehen, monatlich oder quartalsmäßig mal nachzufragen. Der Kunde muss im ganzen Prozess eingebunden sein und genauso Verantwortung übernehmen.“ (Herr Köhler)

„Eine Vision zu haben. Man muss kollaborativ Erfolgskriterien festsetzen. Wie sieht Customer Success aus? Was sind die Ergebnisse, die wir erzielen wollen? Das muss kollaborativ kommuniziert und entwickelt werden mit dem Anbieter, dem Kunden, dem Customer Success Manager.“ (Frau Zimmermann)

Die **Ex-Post-Kongruenz** bezieht sich auf die Phase, in der die Zielerreichung schon stattgefunden hat und soll rückblickend bewerten, ob sich alle Akteure einig sind, dass die Ziele wirklich erreicht wurden:

„Ich glaube eigentlich, dass Customer Success die Artikulierung von Value ist, und zwar noch mehr, als die Lieferung von Value. Customer Success ist die Übereinkunft, dass er wirklich realisiert wurde.“ (Frau König)

„Auch, dass man kontinuierlich Feedback bekommt. Dann können wir unser Angebot noch anpassen, wenn uns klar wird: ‚Oh, da waren wir komplett falsch unterwegs, das wussten wir nicht, das war nicht die Intention‘.“ (Herr Herrmann)

Eine Kongruenz zwischen den Wahrnehmungen der Akteure zu entwickeln, erfordert eine gemeinsame Basis, auf der man sich einigen kann. Die befragten Manager betonen, wie wichtig es ist, Customer Success intersubjektiv zu messen, zu dokumentieren und zu visualisieren:

„Wenn ein Kunde abhaut, dann, weil du den Value nicht beweisen konntest oder nicht zeigen konntest, dass du als Anbieter es wert bist, dass er bei dir bleibt. Der Kunde

muss also messbaren Erfolg haben, auf den er dann quasi mit dem Finger zeigen kann und den Wiederkauf rechtfertigen kann.“ (Herr Klein)

Die dritte Dimension von Customer Success wird entsprechend als **Gewissheit** bezeichnet. Sie spiegelt wider, ob sich alle Akteure sicher sind, dass die Ziele wirklich erreicht wurden. Das zuvor gezeigte Zitat bezieht sich auf eine tendenziell objektive, **intersubjektive Gewissheit**. Damit ist die Gewissheit gemeint, die gemessen werden kann:

„...Eindrücke davon, was mit dem Kunden los ist, wie er das Produkt nutzt. Fähig zu sein, das zu tracken und zu visualisieren. Damit jeder Customer Success auf diese Metriken bezieht.“ (Frau Zimmermann)

„Mit diesen Ergebnissen im Hinterkopf – also der Kunde sagt, er will X, Y, Z erreichen. Dann haben wir uns ein Jahr Zeit genommen, Projektphasen 1, 2 und 3 durchlebt. Und dann haben wir es abgeliefert. Und dem Kunden gezeigt: so sieht's aus, aus einer Return-on-Investment-Perspektive.“ (Frau König)

Neben der tendenziell objektiven Gewissheit sprechen die Customer Success Manager auch von einer **subjektiven Gewissheit**, also jener Gewissheit, die die Akteure empfinden; diese kann auch als Bauchgefühl bezeichnet werden:

„Ich glaube, Customer Success zu haben, bedeutet, dass man das Versprechen lebt, das verkauft wurde. Ich denke, dass Vertriebler, Marketer und so schöne Pläne für unsere Kunden machen, wie ihr Leben aussieht, wenn sie unsere Ideen und Technologien kaufen. Aber Customer Success ist das wirklich zu erleben und erfahren.“ (Frau König)

„Ich glaube es ist vor allem wichtig, dass die Kunden Wert sehen in dem Tool, in das sie investiert haben, in dem Produkt, in das sie investiert haben. Sie bekommen dann einen gewissen Mehrwert und sind bereit, das Produkt weiterzuempfehlen.“ (Frau Zimmermann)

Aus den mentalen Modellen der befragten Manager ergibt sich also insgesamt, dass sich Customer Success aus den drei Dimensionen Valenz, Kongruenz und Gewissheit zusammensetzt. Die Dreidimensionalität wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

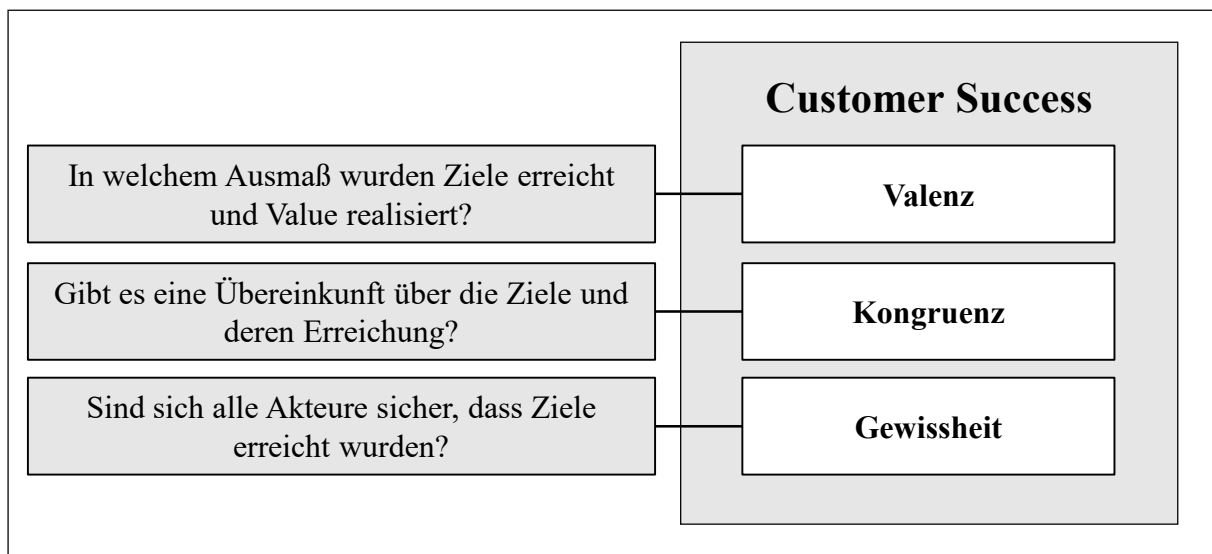


Abbildung 22: Customer Success als dreidimensionales Konzept. Eigene Darstellung.

Aus der Dreidimensionalität des Konzepts lässt sich Customer Success wie folgt definieren: **Customer Success ist die starke und geteilte Überzeugung, dass die Leistung des Anbieters substantiell zur Zielerreichung des Kunden beiträgt.**

Nachdem hier das Konzept des Customer Success dargestellt wurde, soll im Folgenden untersucht werden, wie Customer Success erreicht werden kann.

4.4.3.2 Vorgelagerte Prozesse von Customer Success

Zunächst wird in diesem Abschnitt das Success Framing als vorgelagerter Prozess von Customer Success vorgestellt. Daraufgehend geht es um Herausforderungen, die Customer Success Manager beim Erreichen von Customer Success haben. Zuletzt werden Best Practices des Success Framings vorgestellt, die diese Herausforderungen überwinden sollen.

4.4.3.2.1 Success Framing

Die befragten Manager haben in ihrer täglichen Arbeit die Verantwortung, Customer Success zu erreichen. Begründet durch die oben vorgestellte Dreidimensionalität des Konzepts des Customer Success muss es also für jede Dimension Prozesse und Aktivitäten geben, mit denen diese jeweils erreicht werden kann. Betrachtet man die Dimension der Valenz, stellt sich zunächst die Frage, welche Ziele es zu erreichen gilt. Eine zentrale Aufgabe von Customer Success Managern ist also die Identifikation dieser Ziele. Bei der **Zielidentifikation** geht es darum, dass die beteiligten Akteure Probleme aufzeigen und daraus Ziele ableiten. Hierbei ist

es möglich, dass Kunden ihre Probleme und daraus entstehenden Ziele nicht konkret benennen können. Die Customer Success Manager sprechen vielmehr von einer Bestandsaufnahme, aus der dann Handlungen abgeleitet werden:

„Am Anfang, also ganz am Anfang des Verkaufsprozesses, sprechen die Kunden erst einmal darüber, was sie vom Produkt haben wollen, welches Ergebnis sie erwarten. Unsere erste Interaktion ist dann ein Meeting zur Zielsetzung, bei dem wir sagen ‚Okay, also Sie haben das Produkt gekauft, um Ihre Ziele zu erreichen, um die Effizienz zu verbessern, Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiter zu verbessern, was auch immer.‘. Also haben wir dieses Meeting, um die Ziele am Anfang festzusetzen.“ (Herr Herrmann)

„Und bei vielen unserer Kunden ist es so, dass sie eigentlich gar nicht unbedingt wissen, was ihre Ziele sind. Also helfen wir ihnen, diese zu definieren und dann daraus eine Strategie zu definieren, um diese Ziele zu erreichen. Das ist eine ganz zentrale Komponente von dem, was wir tun.“ (Frau Schröder)

Dabei findet die Zielidentifikation nicht ausschließlich am Anfang eines Projekts statt, sondern auch zwischendurch, wie dieser Manager berichtet:

„Wenn man schon ein beträchtliches Level an Customer Success erreicht hat, dann geht man nochmal an die ursprünglichen Fragen zurück: Was wollten Sie erreichen? Was möchten Sie jetzt erreichen? Was hat sich geändert?“ (Herr Müller)

Um eine Kongruenz zwischen Kunde und Anbieter sowie jeweils innerhalb des Kunden- und Anbieterunternehmens zu erreichen, ist es laut der Manager nötig, die verschiedenen Wahrnehmungen aller Akteure zu koordinieren. Diese Koordination wird in dieser Arbeit als **Alignment** bezeichnet und zeigt sich in folgenden Äußerungen der Customer Success Manager:

„Es ist Teil dieser Partnerschaft zu kommunizieren. Also sich auf Erfolgskriterien zu einigen. Zu kommunizieren, dass man es erreicht hat. Das Ganze irgendwie artikuliert zu sehen.“ (Frau König)

„Man muss da sehr repetitiv sein und wiederholen, was die Vision ist, was die Mission ist, was die Kennzahlen sind, die wir ansteuern. Und wenn man das nicht klar und von vornherein macht, dann sind mindestens die Kunden verwirrt, aber auch die Kollegen im Anbieterunternehmen.“ (Herr Schneider)

„Und das kann auch eine 5-minütige Unterhaltung sein. Aber die ist eben nicht ‚Wie geht’s?‘ sondern ‚Wir haben uns geeinigt. Wir machen das. Wir haben das erreicht. Stimmt ihr zu? Gut, was ist der nächste Schritt?‘.“ (Herr Wagner)

Im vorigen Abschnitt wurde die Erforderlichkeit einer gemeinsamen Basis angesprochen, auf Grundlage derer dann bewertet werden kann, ob Ziele tatsächlich erreicht wurden. Die Manager sprechen von gemeinsam festgelegten Standards, Dokumentationen und Messzahlen:

„Es geht darum, was der Kunde erreichen muss und wie er das erreichen kann. Aber über dieses ‚wie‘ denken die wenigsten eigentlich nach, sondern nur darüber, was erreicht werden muss. Aber wie kommen wir dahin? Was muss man dazu tun, was muss man dazu beachten und so weiter?“ (Herr Fischer)

„Was man wirklich machen muss, ist alles zu dokumentieren. Also, es in ein Dokument zu packen. Also schau an, das ist deine Messzahl für Value, und wir haben sie erreicht oder eben nicht.“ (Herr Herrmann)

„Man braucht also wirklich gut etablierte Standards im Kundenunternehmen, damit man sich vergleichen kann und jeden Tag Verbesserungen abliefern kann. Also diese Standards sind quasi die definierten Ergebnisse die uns zeigen, ob der Kunde wirklich Customer Success erreicht hat.“ (Herr Weber)

Dieser letzte Teil des Success Framings ist also das Greifbar-, Messbar- und Sichtbarmachen von Zielen, um damit eine Grundlage zu schaffen, auf der alle Akteure mit Sicherheit sagen können, dass Ziele erreicht wurden. Die Ziele, die zuvor identifiziert wurden, werden einem Übersetzungsprozess unterzogen und in Messbares wie zum Beispiel konkrete Key Performance Indices (KPIs) umgewandelt. Dieser Übersetzungsprozess wird hier als **Zieloperationalisierung** bezeichnet. Abbildung 23 zeigt die drei Subprozesse des Success Framings und auf welche der drei Dimensionen des Customer Success sie jeweils wirken:

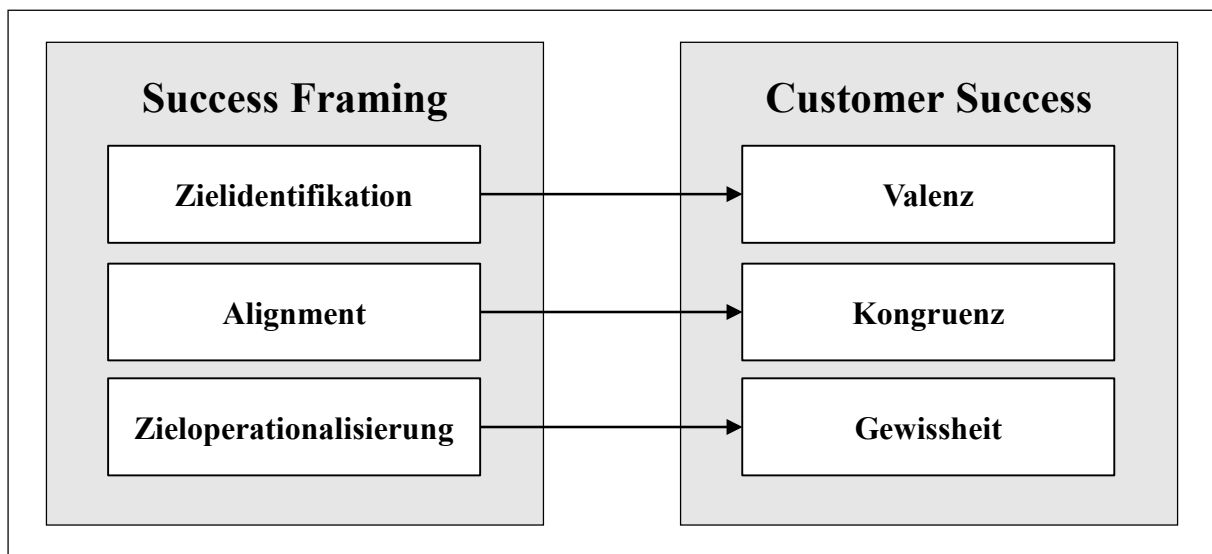


Abbildung 23: Success Framing als vorgelagerter Prozess von Customer Success. Eigene Darstellung.

4.4.3.2.2 Herausforderungen im Erreichen von Customer Success

Die Herausforderungen im Customer Success Management, insbesondere im Success Framing, wurden zum einen über das interaktive Erstellen einer Wortwolke innerhalb der Fokusgruppe und zum anderen durch die daran anschließende Diskussion dieser herausgearbeitet. Eine Übersicht der Begriffe der Wortwolke ist Tabelle 5 zu entnehmen. Eine Übersicht über Zitate aus der dazugehörigen Diskussion ist in Anhang 7 zu finden.

Eine große Herausforderung für die Customer Success Manager ist das **fehlende Alignment** (zum Beispiel *goal alignment*, *customer alignment*, *alignment*, *competing priorities*), also die Übereinkunft zwischen Kunde und Anbieter, dass alle auf gleiche Ziele hinarbeiten und an einem Strang ziehen:

„Wir werden immer wieder herausgefordert, weil es Kundenziele gibt, und dann gibt es die Ziele unserer internen Stakeholder. Der Vertrieb hat wieder andere Ziele, und so weiter.“ (Frau Vogel)

„Ich glaube, nichts sollte in Silos stattfinden oder einfach vom Anbieter an den Kunden diktiert werden.“ (Frau Vogel)

Die Customer Success Manager berichten, dass zunächst einmal interne und externe Ziele miteinander verknüpft werden müssen. Das bedeutet, dass Kundenziele nur unter der Berücksichtigung dessen, dass der Anbieter ebenfalls eigene Ziele hat, verfolgt werden können. Im Sinne der Ex-Ante-Kongruenz müssen sich Anbieter und Kunde also im Klaren sein, wie Er-

folg beziehungsweise Zielerreichung jeweils konkret aussehen. Darüber hinaus sollten die beteiligten Unternehmen nicht isoliert für sich arbeiten und Dinge sollten nicht einfach von einer Seite an die andere Seite diktiert werden.

Was ist das Schwerste an Ihrer Arbeit in Bezug auf Ziele und das Erreichen von Customer Success?

goal alignment	communication
customer alignment	willingness of customer
negative mindset	raising engagement
setting expectations	customer focus
expectations	change of success definition
alignment	maturity differences
goal change	resources of customer
internal restrictions	c-level vs end-users
competing priorities	internal support
accountability	cultural differences

Tabelle 5: Herausforderungen im Customer Success Management. Eigene Darstellung.

Eine weitere Herausforderung zeigt sich in **fehlenden Kundenressourcen** (zum Beispiel *resources of the customer, internal restrictions*). So fehlt es beispielsweise an Zeit oder Personal, um gemeinsam mit dem anbietenden Unternehmen auf die Zielerreichung hinzuarbeiten:

„Oft haben sie nicht die Zeit dafür. Nicht die Ressourcen dafür. Die Fähigkeiten fehlen. Sie brauchen mehr Mitarbeiter dafür.“ (Frau Schubert)

Die fehlenden Ressourcen gehen Hand in Hand mit der Unklarheit über die **Verantwortlichkeiten** (zum Beispiel *accountability, willingness of the customer, negative mindset*):

„Es ist wichtig, dass der Kunde auch daran arbeiten will. Viele Kunden haben die Erwartung, dass ich als Customer Success Manager alles für sie mache.“ (Frau Friedrich)

„Im Worst-Case-Szenario gibt es keinen Hauptverantwortlichen auf der Kundenseite, also niemand, der das ganze Bild im Blick hat.“ (Frau Keller)

So ist oft der Fall, dass es formal niemanden auf Kundenseite gibt, der die Verantwortung übernimmt. Gleichzeitig kann die Verantwortlichkeit auch im Sinne des Verantwortungsbe-

wusstseinsfehlen; der Kunde denkt in dem Fall, dass der Customer Success Manager die alleinige Verantwortung für die Zielerreichung trägt.

Zuletzt stellt die Unklarheit über **Erwartungen und Ziele** (zum Beispiel *setting expectations, expectations, goal change, change of success definition*) die Customer Success Manager vor große Herausforderungen. Insbesondere wird zum Problem, dass Ziele und Erwartungen nicht von Anfang an klar feststehen und dass sie sich im Laufe der Zeit natürlich oder durch externe Einflüsse ändern:

„Wenn wir nur quartalsweise denken, also, was Success in diesem Quartal wäre, wäre das nicht gut. Dann kommt auf einmal eine Pandemie und alles ändert sich und wir müssen damit klarkommen.“ (Frau Zimmermann)

„Ziele ändern sich, Prioritäten ändern sich, das muss immer alles angepasst werden.“ (Frau Friedrich)

Diese vier Kategorien von Herausforderungen sollen mit Hilfe einiger Best Practices überwunden werden. Diese werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

4.4.3.2.3 Best Practices im Success Framing

Um die Herausforderungen zu überwinden und um damit Customer Success zu erreichen, wenden die Customer Success Manager eine Reihe von Aktivitäten und Prozessen an, die sich jeweils als Maßnahmen der Subprozesse des Success Framings darstellen lassen.

Der **Zielidentifikation** steht insbesondere die Unklarheit über Erwartungen und Ziele im Weg. Die Customer Success Manager führen aus, dass den Kunden im Vertriebsprozess oft mehr versprochen wird, als möglich gemacht werden kann. Die Manager setzen also an der Stelle an und sprechen mit den Kunden über deren Erwartungen:

„Ich arbeite in einem Business, in dem die Vertriebler den Kunden die Welt versprechen, und das ist meistens alles nicht möglich. Also muss man im Customer Success Management diese Erwartungen revidieren.“ (Frau Zimmermann)

„Da startet auch schon das Erwartungsmanagement. Im Vertrieb ist es eine schmale Linie zwischen dem Verkauf und den Erwartungen. Aber im Customer Success Management müssen die Erwartungen dann nochmal besprochen werden.“ (Frau Schubert)

Diese kommunikativen Maßnahmen können als **Erwartungsmanagement** zusammengefasst werden.

Customer Success Manager haben oft mehrere Kunden, die sie gleichzeitig betreuen. Sie können deshalb auch die Kunden untereinander vergleichen und einen Kunden auf Ziele aufmerksam machen, die ein anderer Kunde hat. Das hilft insbesondere dabei, wenn Kunden noch nicht wissen, welche Ziele und Erwartungen sie konkret haben:

„Wir sagen den Kunden nicht, was sie tun sollen, sondern wir zeigen ihnen, was andere gemacht haben. Also sagen wir ihnen: Wissen Sie, wir hatten schon mehrere Kunden wie Sie, die die gleichen Herausforderungen hatten. Hier sind einige Dinge, die sie getan haben.“ (Frau Vogel)

„Wir machen auch viel Benchmarking. Wir sagen dem Kunden: Hier ist Ihre Vergleichsgruppe, die haben dieses und jenes gemacht.“ (Frau Vogel)

Der Vergleich zwischen mehreren Kunden wird hier als **Benchmarking** bezeichnet.

Ziele sind nicht statisch, sondern können sich im zeitlichen Verlauf einer Geschäftsbeziehung ändern. Das stellt die Customer Success Manager vor die Herausforderung, die Ziele immer wieder neu zu definieren und die Erwartungen der Kunden bei jedem Kontakt auf ein Neues abzufragen:

„Ich glaube also, dass man in jedem Telefonat mit dem Kunden nochmal nach den Erwartungen fragen muss. Dann kann man sehen, ob bisher alles so läuft wie geplant und ob man an dem Plan, den man mal gemacht hat, festhalten kann.“ (Frau Friedrich)

„Eigentlich geht es jedes Mal, wenn ich mit dem Kunden spreche, um die Anpassung seiner Erwartungen und Ziele.“ (Frau Friedrich)

Dadurch werden Ziele gewissenmaßen immer wieder neu gesetzt beziehungsweise stetig angepasst. Diese Maßnahme wird in dieser Arbeit als **Resetting** bezeichnet. Einige Customer Success Manager unterscheiden zudem nach taktischen und strategischen Zielen und ordnen die Ziele damit in eine Hierarchie ein:

„Wir sprechen viel über die Relevanz von strategischen Zielen im Gegensatz zu taktischen Zielen. Das heißt nicht, dass taktische Ziele nicht auch wichtig wären. Die braucht man auch, klar. Aber man muss den Fokus immer wieder auf die langfristigen

strategischen Ziele legen. Also auf die Ziele, die im Herzen des Ganzen sind, und nicht die kleinen Ziele, die jeder einzelne so hat.“ (Frau Vogel)

„Wenn wir sehen, dass ein Kunde in irgendeinem Bereich ‚Klassenbester‘ ist, dann gucken wir uns diesen Bereich an und versuchen, das alles an die Führungsebenen zu vermitteln. Also ein Briefing des Managements über den Bereich. Da kommen wir dann wieder von der taktischen Ebene hinauf auf die strategische Ebene.“ (Frau Vogel)

Das Resetting bezieht sich also nicht nur auf die Veränderung von Zielen im zeitlichen Verlauf, sondern auch auf die Rückbesinnung auf langfristige Ziele, wenn der aktuelle Fokus zu sehr auf operativen oder taktischen Zielen liegt.

Um die Kongruenz aller Akteure zu erreichen, muss eine Übereinstimmung über die Zielerreichung stattfinden, die zuvor als **Alignment** definiert wurde. Die Customer Success Manager erreichen dieses Alignment unter anderem dadurch, dass sie das, was vereinbart wird, in einem Plan festhalten:

„Was für uns entscheidend ist, ist es, einen Plan zu haben, über den Kunden und Customer Success Manager übereinstimmen. Dann hat man diese gemeinsame Verantwortung.“ (Frau Vogel)

„Ein umfassender Successplan für uns wäre einer, der Folgendes beinhaltet: wer von unserer Seite verantwortlich ist, wer von der Kundenseite verantwortlich ist, den Zeitplan, die Prioritäten, das Budget, die ganzen Erwartungen. Darauf kann man sich dann immer beziehen, das stärkt die Verantwortung und das Alignment.“ (Frau Vogel)

Ein **Successplan** ist folglich ein Dokument, das über die Laufzeit der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden Bestand hat und immer wieder aktualisiert und angepasst wird. Inhalt eines solchen Plans sind insbesondere die Ziele und das Vorgehen zur Zielerreichung.

Die Autorin hat zudem Zugang zu unternehmensinternen Dokumenten einiger Fokusgruppenteilnehmer. Im Unternehmen, in dem Frau Keller tätig ist, werden folgende Punkte auf dem Successplan festgehalten: Wer ist der Kunde und wie verwendet er das Produkt? An welchen Stellen muss man kritische Meetings vereinbaren? Wie sieht das Produkt jetzt und zukünftig für den Kunden aus? Wer ist jeweils verantwortlich? Was sind jährliche und monatliche Ziele? Wie aktiv ist der Kunde? In diesem Fall wird der Plan nur im Anbieterunternehmen intern

verwendet. Das Unternehmen von Frau Zimmermann hat drei hauptsächliche Punkte im Successplan: die Ziele des Kunden, eine Übersicht darüber, was das Anbieterunternehmen zur Zielerreichung beitragen kann und die drei höchsten Prioritäten daraus. Der Plan aus dem Unternehmen von Frau Vogel hat insbesondere drei Phasen: Aktivierung, Übernahme und Optimierung. In der Aktivierungsphase liegt der Fokus auf Statusreporten. In der Phase der Übernahme wird ein Vergleich zwischen dem geplanten und tatsächlichen Onboarding im Plan festgehalten. An dieser Stelle kommt erneut das Benchmarking ins Spiel, denn hier wird der Fortschritt des Kunden mit anderen Kundenunternehmen verglichen. In der Optimierungsphase werden eher übergeordnete Ziele im Successplan festgehalten, beispielsweise die Situation der Mitarbeiter oder die Nachhaltigkeit.

Die befragten Manager berichten ebenfalls davon, dass ihnen neben dem Successplan eine intensive Abstimmung mit dem Kunden hilft:

„In jedem Meeting bezieht man sich dann auf den Successplan. Insbesondere dann, wenn man vom Kunden zwischendurch nichts weiter gehört hat.“ (Frau Vogel)

„In unserem Unternehmen haben wir regelmäßige Follow-up-Meetings mit den Kunden. Da sprechen wir dann ein- oder zweimal im Jahr und rückversichern uns, wie es bei denen so läuft Richtung Zielerreichung und ob sich ihre Erwartungen geändert haben.“ (Frau Schubert)

Regelmäßige Meetings sind demnach eine weitere Maßnahme innerhalb des Alignments. Wie die Zitate zeigen, werden die Meetings in der Regel mit dem Successplan kombiniert, und zwar insofern, als dass beim Meeting über den Successplan gesprochen und er gegebenenfalls angepasst wird.

Insbesondere bei den Meetings, aber auch in der allgemeinen Beziehung mit dem Kunden kommen die Customer Success Manager nicht umhin, ihre **Kommunikation** auf den Kunden anzupassen, um ein bestmögliches Alignment zu erreichen:

„Ich versuche immer, Dinge zu verstehen und sie dann auch genauso zu benennen, wie der Kunde es tut und damit sicherzugehen, dass ich Dinge so verstehe wie er.“ (Frau Peters)

„Man muss den Kunden immer positiv zureden. Wenn es auch nur kleine Dinge sind. Immer loben, das hilft dabei, dass die Kunden motiviert sind.“ (Frau Friedrich)

„Es ist auf jeden Fall alles eine Frage der Kommunikation. Es muss ein guter Mix sein daraus, ihnen zu sagen, wie gut sie schon sind und daraus, ihnen zu sagen, was sie noch verbessern könnten.“ (Frau Schubert)

Successpläne, regelmäßige Meetings und die geeignete, auf den jeweiligen Kunden angepasste Kommunikation tragen dazu bei, fehlendes Alignment, unklare Verantwortlichkeit und fehlende Kundenressourcen zu überwinden. Der Prozess des Alignments mit seinen drei Maßnahmen führt im Gesamtmodell zur Kongruenz von Kunden und Anbietern.

Die **Zieloperationalisierung** ist laut der befragten Manager ein Prozess und zu den Zielen passende Key Performance Indices (KPIs) werden erst im Laufe der Zeit entwickelt (Frau Schubert). Dabei greifen die Manager auf **Daten** zurück, die die Grundlage für KPIs bilden:

„Daten zu haben erlaubt es dem Customer Success Management, dass man nicht einfach nur ein Bauchgefühl hat, dass sich alle gegenseitig gerne haben und so. Daten erlauben es uns, dass wir objektiv alles darstellen können, Nutzungsdaten, Produktivität und so weiter. Das ist wirklich der Schlüssel zum Customer Success.“ (Frau Vogel)

„Alles ist sehr, sagen wir mal, objektiv, datengetrieben, wo man versucht, alles objektiv zu messen.“ (Frau Vogel)

Die hohe Verfügbarkeit von Daten ist der Software-as-a-Service-Branche geschuldet, in dem die befragten Customer Success Manager aktiv sind. In einigen Firmen scheint das als Intersubjektivität noch nicht auszureichen, sodass externe Berater hinzugezogen werden, um die **Sichtbarkeit** des Success zu erhöhen:

„Wir bringen sogar einen externen Berater ins Spiel, um noch mehr Objektivität zu haben und besser erkennen zu können, wie viel Value wir dem Kunden wirklich liefern. Also wir arbeiten mit Daten und reichern diese dann an mit Benchmarks und der Begutachtung von Externen.“ (Frau Zimmermann)

Die Zieloperationalisierung, bestehend aus der Nutzung von Daten und der Verbesserung der Sichtbarkeit, soll insbesondere die Hürden der Unklarheit über Erwartungen und Ziele drosseln. Damit wirkt sie positiv auf die Dimension der Gewissheit im Gesamtmodell des Customer Success.

Insgesamt kann das Success Framing wie folgt zusammengefasst werden:

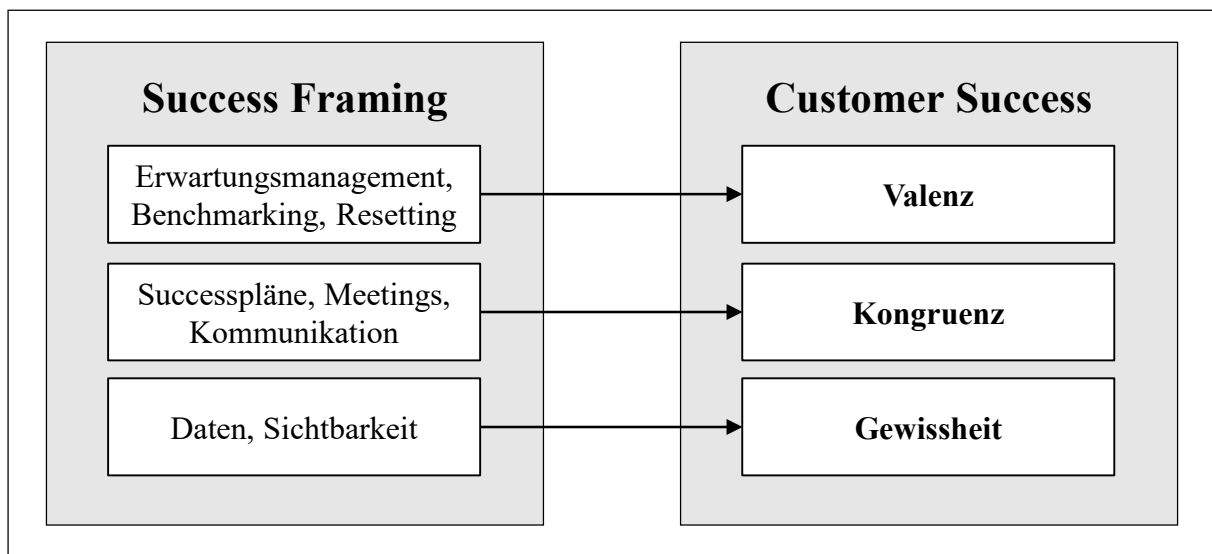


Abbildung 24: Aktivitäten des Success Framings. Eigene Darstellung.

Nachdem nun dargestellt wurde, was Customer Success ist und wie man ihn erreichen kann, stellt sich die Frage nach den Konsequenzen von Customer Success. Diese werden im folgenden Abschnitt aufgezeigt.

4.4.3.3 Monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen von Customer Success

Customer Success hat Auswirkungen auf das Anbieterunternehmen, die sich in monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen einteilen lassen.

Wie in der Einleitung beschrieben wird Customer Success Management eingeführt, wenn ein Unternehmen ein Problem mit dem Halten von Bestandskunden hat. Kunden sollen als Konsequenz von Customer Success nicht abwandern, sondern ihre Verträge verlängern und damit wiederkehrende Einnahmen generieren:

„Sie nutzen unser Angebot dann weiter. Sie zahlen also weiterhin für unsere Dienstleistungen und das ist für uns natürlich überlebenswichtig.“ (Herr Wagner)

„Indem wir dem Kunden Erfolg bescheren, generieren wir die Vertragserneuerung. Wir legen den Grundstein dafür.“ (Herr Becker)

Diese Punkte können als **Retention** zusammengefasst werden und sie beinhalten die Kundenbindung sowie Vertragsverlängerungen.

Neben Vertragsverlängerungen spielen auch Vertragserneuerungen eine entscheidende Rolle. Customer Success kann also auch zu Wachstumsmöglichkeiten durch Up-Selling oder Cross-Selling, die dann mittelbar oder unmittelbar zu weiteren Einkünften führen:

„Wir haben drei Hauptprodukte, die wir an unsere Kunden verkaufen. Sie kaufen normalerweise eins davon. Wenn sie sehen, dass es funktioniert und sie Erfolg haben, entweder durch Einsparungen oder durch Einkünfte, dann überlegen sie, das nächste zu kaufen. Und wenn sie dann alle drei Produkte haben, dann sind sie ‚interconnected‘. Das wäre für uns der ultimativ erfolgreiche Kunde.“ (Frau Schwarz)

„Das Ding ist: wenn die Kunden den Vertrag erneuern, wenn sie das Produkt gerne nutzen, wenn sie zufrieden sind, dann kaufen sie andere Produkte von dir.“ (Herr Lehmann)

Durch neue Verträge entstehendes Cross-Selling oder Up-Selling kann als **Wachstum** zusammengefasst werden.

Einhergehend mit der Retention und dem Wachstum können Beziehungen zu Kunden weiter ausgebaut werden. Für die Akquise von Neukunden müssen dann kleinere Budgets veranschlagt werden. Customer Success führt also auch zu **Kosteneinsparungen**:

„Und wir möchten auch versuchen, die Akquisitionskosten dadurch zu senken. Je mehr Kunden wir haben und je mehr wir diese Kunden wachsen lassen, desto mehr gewinnen wir.“ (Herr Schmidt)

Retention, Wachstum und Kosteneinsparungen sind Konsequenzen, die sich auf finanzielle Ergebnisse beziehen. Sie werden in dieser Arbeit als **monetäre Konsequenzen** bezeichnet.

Gleichzeitig berichten die befragten Customer Success Manager aber auch von **nicht-monetären Konsequenzen** von Customer Success, die möglicherweise später indirekt auch wieder zu monetären Ergebnissen führen.

Durch enge Abstimmung, die beispielsweise, wie in Abschnitt 4.4.3.2.3 gezeigt, in regelmäßigen Meetings stattfindet, hat der Kunde die Möglichkeit, dem Anbieter sein **Feedback** mitzuteilen:

„Ich habe das bei einigen Kunden gesehen: sie sagen, dass es hier und dort einige Dinge gibt, die sie nicht gut finden. Wir gehen dann hin und korrigieren diese Dinge. Und das ist dann so ‚Wow, unser Anbieter hört uns ja tatsächlich zu‘.“ (Frau Fuchs)

„Unser Produktmanagement profitiert auch gut davon, weil wir so viel Feedback kriegen. Wir können dann weitergeben: ‚Könntet ihr das noch dem Produkt hinzufügen? Könntet ihr dieses noch ändern?‘“ (Herr Huber)

Die Manager berichten ebenfalls davon, dass Kunden, die erfolgreich sind, ihre Erfahrungen nicht nur an den Anbieter zurückspiegeln, sondern auch bereitwillig mit anderen darüber sprechen:

„Eins der Ziele von Customer Success ist, einen Kunden zu einem Referenzkunden zu machen. Dann sagt der Kunde freiwillig in der Öffentlichkeit, wie wundervoll die Zusammenarbeit mit uns war: ‚Ich empfehle es allen‘.“ (Herr Richter)

„Und wenn ich sage, dass es auf beiden Seiten Vorteile gibt, dann gibt es für uns positive finanzielle Auswirkungen, aber man kreiert auch Fürsprecher und starke Beziehungen, in denen Kunden dich als Anbieter fördern.“ (Frau Zimmermann)

Empfehlungen und positive Berichte gegenüber anderen Unternehmen, die mögliche Kunden für den Anbieter sein könnten, werden hier als **Fürsprache** bezeichnet.

Enge Feedbackschleifen führen wiederum zu einer weiteren Konsequenz von Customer Success. Kunden, die von ihren Erfahrungen, Herausforderungen und Problemen mit dem Produkt des Anbieters berichten, tragen indirekt zu dessen Verbesserung bei:

„Ich glaube, Kunden können wirklich zu der Zukunft eines Produkts beitragen. Wenn sie es intensiv nutzen, dann können sie sehr guten Input geben, der die Produkt-Markt-Passung formen kann.“ (Frau Zimmermann)

„Wir haben alle zwei Wochen ein Meeting mit unserem Produktmanagement, in dem wir die Rückmeldungen der Kunden besprechen. Unser Produktmanagement ist richtig innovativ, weil sie mit erfolgreichen Kunden die neuen Ideen testen. Wir stellen dann den Kontakt zwischen Produktmanagement und Kunden her. In den Meetings testen die Kunden dann unsere Prototypen.“ (Herr Herrmann)

Customer Success hat also einen positiven Einfluss auf die **Innovationskraft** eines Unternehmens, weil durch das Feedback Produktverbesserungsvorschläge unmittelbar beim Anbieter ankommen.

Customer Success führt also sowohl zu monetären Konsequenzen, die sich in Retention, Wachstum und Kosteneinsparungen niederschlagen. Gleichzeitig führt er auch zu den nicht-monetären Konsequenzen Feedback, Fürsprache und Innovationskraft:

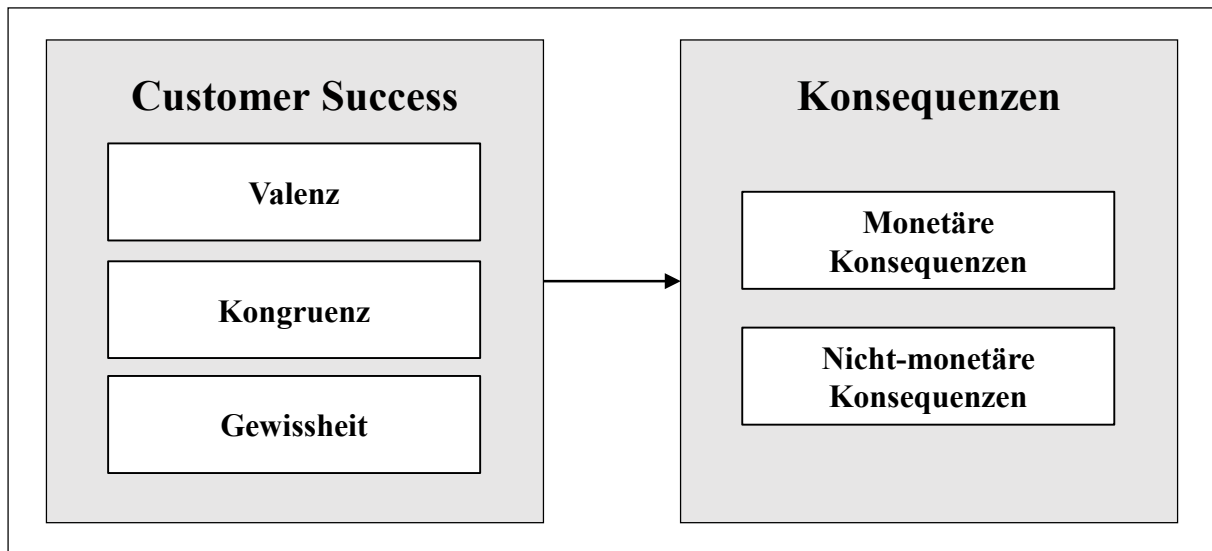


Abbildung 25: Monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen von Customer Success. Eigene Darstellung.

Bis hier hin wurde geklärt, was Customer Success ist, wie er erreicht werden kann und zu welchen Konsequenzen er führt. Zuletzt soll nun gezeigt werden, unter welchen Bedingungen Customer Success besser erreicht wird und zu günstigeren Konsequenzen für den Anbieter führt.

4.4.3.4 Rahmenbedingungen für Customer Success

Aus den Interviews lassen sich insbesondere zwei Rahmenbedingungen ableiten, die im Zusammenhang mit Customer Success Beachtung finden.

Zum einen nannten viele Interviewpartner, dass die Verwendung einer unterstützenden **Software**, also einer Customer-Success-Management-Software, hilfreich ist:

„Die richtige unterstützende Technologie hilft massiv für den Customer Success. Wenn man keine Technologie zur Hilfe hat, die auch mal Nutzungsdaten oder so auswirft, dann wird man nicht klarkommen.“ (Herr Schmidt)

„Bessere verbundene Systeme. Ein ganzes System mit den ganzen Nutzerdaten darin. Wenn man Kundenservice hat, dann etwas, wo die Tickets gecheckt werden können.“

Wo Nutzung, Vertriebsdaten gecheckt werden. Man braucht einen 360-Grad-Überblick über den Kunden an einer Stelle.“ (Herr Müller)

Software soll die Verbindung zwischen dem Success Framing und dem Customer Success verstärken. Insbesondere die im zweiten Zitat genannten Nutzerdaten spielen hier eine entscheidende Rolle, da sie zentrales Element der Zieloperationalisierung im Success Framing sind. Software kann also dazu beitragen, diese Daten zum einen zu erheben, aber zum anderen auch darzustellen.

Auch auf die Beziehung zwischen Customer Success und den Konsequenzen gibt es einen moderierenden Effekt. Die Befragten sprachen in mehreren Fällen davon, dass Customer Success besonders dann positive Effekte auf monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen hat, wenn es in speziellen **Geschäftsmodellen** angewendet wird. Ein Großteil der Befragten arbeitet in der Software-as-a-Service-Industrie, die häufig mit subskriptionsbasierten Geschäftsmodellen arbeitet, also Abonnements anbietet:

„Und der Grund, warum es in unserem Unternehmen funktioniert, ist, dass wir in einem Subskriptionsgeschäft sind.“ (Herr Bauer)

„Im Subskriptionsgeschäft funktioniert es gut. Software-as-a-Service auch, aus den gleichen Gründen. Aber wenn man mal an zum Beispiel Autohändler denkt, da hat man nicht so oft Kontakt zu den Kunden, alle paar Jahre, aber dann kommen sie doch wieder zum gleichen Autohändler zurück. Wenn man also den ersten Verkauf gut macht, sie gut behandelt, in den ersten Monaten nach dem Kauf vielleicht noch einmal spricht – auch dann kann es funktionieren.“ (Herr Wagner)

In subskriptionsbasierten Geschäftsmodellen ist die Vertragserneuerung relevant, da der Kunde immer wieder überzeugt werden muss, was er mit dem Produkt erreichen kann. In einem Geschäftsmodell, in dem ein Produkt einmalig an einen Kunden verkauft wird und danach, bis auf beispielsweise Wartungen, kein Kontakt mehr zwischen Anbieter und Kunden besteht, lohnt sich das Management von Customer Success möglicherweise also nicht.

Unter Berücksichtigung der beiden Rahmenbedingungen ergibt sich in Abbildung 26 das Gesamtmodell, das in aus den Interviews und der Fokusgruppe herausgearbeitet wurde:

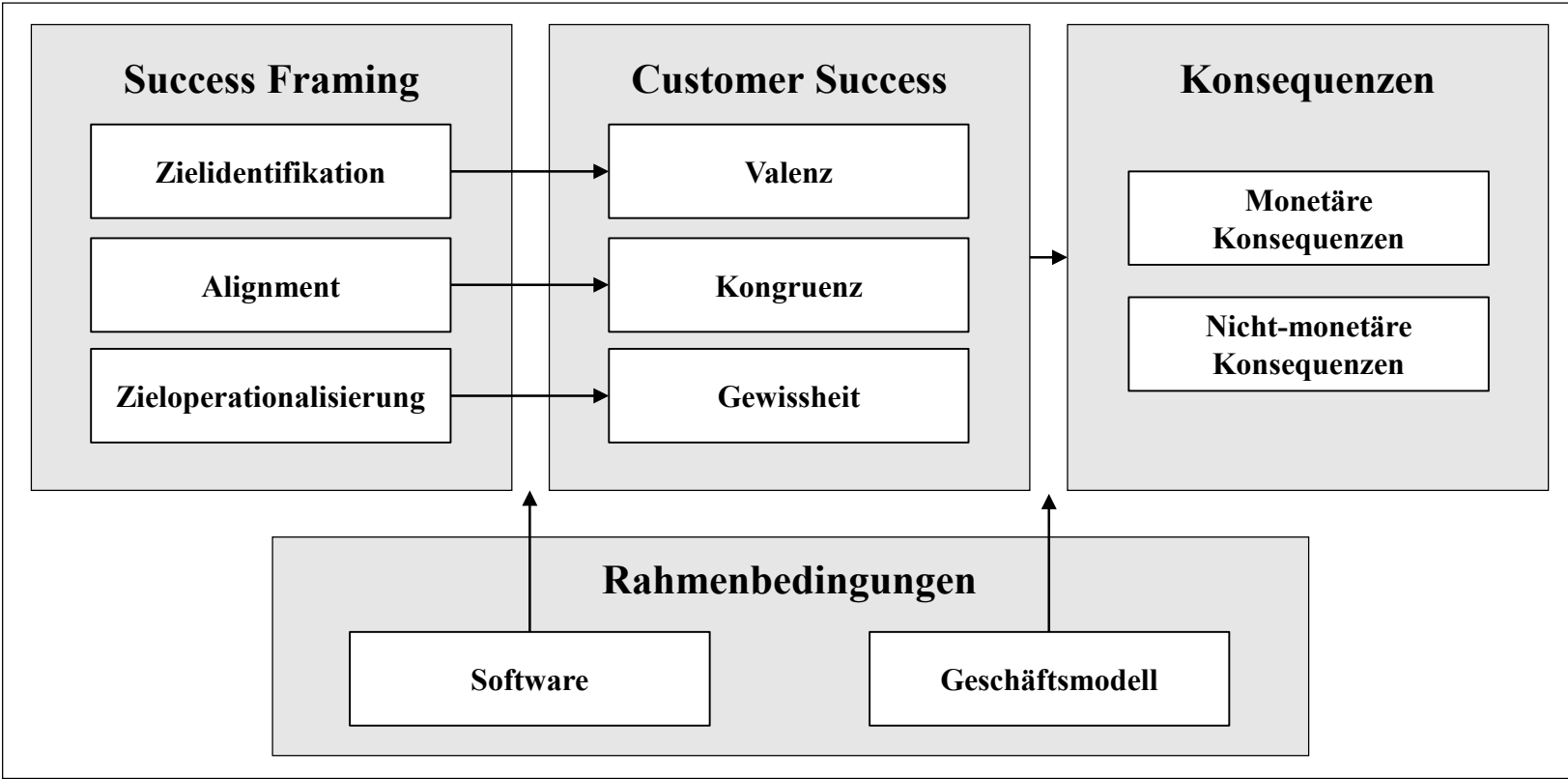


Abbildung 26: Konzeptionelles Gesamtmodell von Customer Success. Eigene Darstellung.

5. Schlussbetrachtung

Die Schlussbetrachtung startet in Abschnitt 5.1 zunächst mit der Zusammenfassung der Ergebnisse, die in Kapitel 4 gewonnen wurden. Auf dieser Grundlage schließen sich in Abschnitt 5.2 die Implikationen für die Marketingforschung und -praxis an. In Abschnitt 5.3 werden die Limitationen der Arbeit dargelegt und daraus weiterführende Forschungsbedarfe abgeleitet.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Forschungslücke im Bereich des Customer Success zu füllen: Während das Konzept in der Praxis weit verbreitet ist, beschäftigt sich die Forschung insgesamt sehr wenig damit und wenn, dann bislang zumeist in Form des Customer Success Managements oder sich mit der Rolle des Customer Success Managers auseinandersetzend. In dieser Arbeit sollten deshalb folgende drei Forschungsfragen geklärt werden:

- 1) Wer sind und was machen Customer Success Manager?
- 2) Was ist Customer Success?
- 3) Wie kann Customer Success erreicht werden?

Der Startpunkt dieser Arbeit war ein Überblick über das Konzept des Customer Success und seine verwandten Begriffe. Hier wurde herausgestellt, dass Customer Success konzeptionelle Ähnlichkeiten zu bestehenden Konzepten hat, jedoch mit keinem davon synonym verwendet werden kann. Zur Klärung von Forschungsfrage 1 wurde eine quantitative Analyse von Tätigkeitsbeschreibungen von Customer Success Managern durchgeführt. Deutlich wurde hier, dass Customer Success Manager in der Regel einen akademischen Hintergrund haben, über zehn Jahre Berufserfahrung aufweisen können und vorher zumeist in vertriebsnahen Positionen tätig waren. Im Vergleich zu anderen Positionen wie dem Key Account Management sowie dem Customer Experience Management wurde deutlich, dass Customer Success Manager einen breiten Aufgaben- und Verantwortungsbereich haben. Dabei dienen sie dem Kunden als vertraute Berater, die eng mit ihm zusammenarbeiten und dafür sorgen, dass der Kunde das Produkt richtig und zielgerichtet einsetzt, um daraus Value zu generieren. Im Gegensatz dazu hat der Key Account Manager eher vertriebliche Aufgaben wie die Verhandlung und die Entwicklung von Neugeschäften. Dem Customer Experience Manager geht es weniger um die konkrete Anwendung und Nutzung der vom Anbieter bereitgestellten Leistung, sondern mehr

um die Erfahrung, die der Kunde in allen Berührungspunkten mit dem Anbieterunternehmen hat. Die drei vorgestellten Funktionen im Marketing beziehungsweise im Vertrieb schließen sich also nicht aus, sondern können sich ergänzend in einem Unternehmen koexistieren. Zur Klärung von Forschungsfrage 2 wurde eine Interviewstudie durchgeführt. Daraus ergab sich, dass Customer Success ein dreidimensionales Konzept ist, das aus einer Valenzdimension, einer Gewissheitsdimension und einer Kongruenzdimension besteht. Das bedeutet also, dass Customer Success nicht, wie der Begriff vermuten lässt, die bloße Zielerreichung ist, sondern auch die Gewissheit und die Übereinkunft darüber, dass die Ziele erreicht wurden. Customer Success hat monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen. So wirkt es sich positiv auf Wachstum, Einsparungen sowie Kundenbindung aus und begünstigt die Innovationskraft, das Feedback und die positive Fürsprache von Kunden bei anderen Kunden. Customer Success entsteht besonders dann, wenn für dessen Organisation und für die Durchführung der dazu nötigen Aktivitäten eine Software verwendet wird. Darüber hinaus scheint insbesondere die Software-as-a-Service-Branche die Beziehung zwischen Customer Success und den Konsequenzen positiv zu beeinflussen. Um Customer Success zu erreichen sind insbesondere drei Aktivitäten erforderlich, die sich zum Success Framing zusammenfassen lassen: Zielidentifikation, Alignment und Zieloperationalisierung. Bei der Zielidentifikation geht es darum, zu klären, was die Ziele des Kundenunternehmens überhaupt sind. Das Alignment soll zur Übereinkunft zwischen Anbieter und Kunde über die Zielerreichung beitragen. Im Zuge der Zieloperationalisierung sollen Ziele messbar gemacht werden, sodass eine Gewissheit bezüglich deren Erreichung vorliegt.

Zur weiteren Klärung von Forschungsfrage 3 wurde das Hauptaugenmerk in der Fokusgruppenstudie auf die Aktivitäten und Prozesse gelegt, die sich hinter den drei übergeordneten Aktivitäten des Success Framings verbergen. Die Zielidentifikation beinhaltet zunächst das Management der Erwartungen der Kunden, Benchmarking und Resetting, also eine ständige Anpassung der Ziele. Das Alignment wird durch Successpläne, Meetings und die richtig gewählte Form der Kommunikation sichergestellt. Die Zieloperationalisierung besteht aus der Nutzung von Daten und der Sichtbarmachung. Durch diese Aktivitäten werden Herausforderungen, mit denen das Customer Success Management konfrontiert wird, überwunden. Insbesondere wurden unklare Verantwortlichkeiten, fehlende kundenseitige Ressourcen, Unklarheit über Ziele und Erwartungen und fehlendes Alignment als zentrale Herausforderungen für Customer Success Manager in der Arbeit mit ihren Kunden genannt.

Insgesamt trägt diese Arbeit dazu bei, die Forschungslücke im Bereich des Customer Success zu füllen und leistet damit wichtige Beiträge für Theorie und Praxis, die im nächsten Abschnitt diskutiert werden.

5.2 Implikationen für Marketingforschung und -praxis

In den folgenden beiden Abschnitten werden die Ergebnisse zunächst vor dem Hintergrund bestehender Forschung und anschließend im Hinblick auf die Umsetzung in der Praxis diskutiert.

5.2.1 Implikationen für die Marketingforschung

Die theoretische Diskussion dieser Arbeit besteht aus mehreren Teilen. Zunächst soll das Konzept des Customer Success und anschließend der Prozess des Success Framings vor dem Hintergrund der konzeptionellen Grundlagen, des theoretischen Rahmens und weiterer bestehender Literatur diskutiert werden. Damit sollen die zentralen Implikationen beziehungsweise Beiträge für die Marketingforschung dargestellt werden: die Einführung eines neuen Konzepts, die Identifikation eines Prozesses, der zum Erreichen von Customer Success beiträgt und die Herleitung von interorganisationalem Sensegiving als Mechanismus hinter dem Prozess des Success Framings.

Zunächst führt diese Arbeit ein **neues Konzept für die Marketingdisziplin** ein, das auf bestehende Konzepte im Marketing aufbaut und sich von diesen unterscheidet. Hilton et al. (2020, S. 362) untersuchen Customer Success Management, ziehen Parallelen und zeigen Unterschiede auf zum Customer Relationship Management, zur Customer Experience und zum Customer Engagement (siehe Abschnitt 2.1). Bei den Autoren wird dieser Vergleich auf der Ebene des Customer Success Managements im Vergleich zu anderen Praktiken des Kundenmanagements vollzogen; er kann aber auch auf das Konzept des Customer Success bezogen werden. Den Autoren zufolge geht Customer Success Management über Customer Relationship Management hinaus, weil es Nutzungsdaten und andere Informationen der Kunden verwendet, um Aussagen über den kreierte Value zu erhalten. Customer Success als Konzept hat als Teil einer Dimension die Nutzung, die über die Experience zur Zielerreichung führt. Darüber hinaus spielen auch Daten in der Konzeptualisierung des Customer Success eine Rolle, indem sie Teil des Success Framings sind. Diese Daten sollen dazu beitragen, dass alle Akteure Gewissheit über die Zielerreichung haben. Es handelt sich also nicht bloß um auf den

Kauf bezogene Daten, die im Customer Relationship Management eine Rolle spielen, sondern Nutzungsdaten. Dass Customer Success über die Customer Experience hinausgeht, kann durch die Ergebnisse dieser Arbeit ebenfalls bestätigt werden. So ist die Experience ein Teil des Customer Success, aber neben der Nutzung und der Zielerreichung nicht der einzige Fokus des Konzepts. Wie von Hilton et al. (2020) argumentiert geht es beim Customer Success eher um Ziele, die weniger operativ, sondern vielmehr den operativen Zielen übergeordnet sind. Die Probanden der Fokusgruppe bestätigen dies: Als Teil des Resettings ist es Aufgabe im Success Framing, immer wieder die operativen Ziele auf eine strategische Ebene zu bringen. Zuletzt ist der Customer Success auch mit dem Customer Engagement verwandt, geht aber darüber hinaus. Während das Management des Customer Engagements unter anderem das Ziel hat, Kunden dazu zu bewegen, positiv über das Anbieterunternehmen zu sprechen, ist diese positive Fürsprache nur ein Teil des Gesamtmodells um das Konzept Customer Success. Erst, wenn Customer Success erreicht wurde, profitieren Anbieterunternehmen von positiver Fürsprache und Feedback durch die Kunden. Der Fokus liegt also zunächst, wie Hilton et al. (2020) darstellen, auf der Zielerreichung des Kunden. Damit wird indirekt auch das Engagement beeinflusst, ist aber nicht zentraler Bestandteil des Customer Success an sich.

Nach Eggert et al. (2020), Ulaga et al. (2020), Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) und Kleinaltenkamp et al. (2022) hat Customer Success konzeptionelle Ähnlichkeiten zu Value-in-Use. Diese können durch die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigt werden. So ist die Parallele zwischen beiden Konzepten, dass die Zielerreichung eine entscheidende Rolle spielt und der Value sowie der Success in der Nutzungssituation entstehen. Der Value-in-Use wurde in dieser Arbeit als Beitrag zur Zielerreichung definiert. Customer Success erweitert das Konzept des Value-in-Use insofern, als dass er nicht nur die Zielerreichung, sondern auch die Gewissheit und die gemeinsame Ansicht, dass ein Ziel erreicht wurde, berücksichtigt. Value ist ein Teil des Customer Success, weil er sich in der Dimension der Valenz wiederfindet. Dort findet sich ebenfalls die Nutzung, die die Grundlage für eine Experience und daraus folgend den Value darstellt. Darüber hinaus zeigt sich in den Dimensionen Gewissheit und Kongruenz auch, dass es beim Customer Success mehr um eine erlebte als um eine erwartete Zielerreichung geht. Die in Abschnitt 2.2.1 getroffene Aussage, dass der erlebte Value-in-Use für diese Arbeit grundlegend ist, kann damit bestätigt werden. Customer Success ist also Value-in-Use, allerdings ist der Value im Customer Success mehrdimensional zu sehen.

Betrachtet man den Begriff des Ziels genauer, fällt ebenfalls auf, dass Customer Success mehr als die bloße Zielerreichung ist. Nach Pervin (1989, S. 474) sind Ziele eine Art von Endpunkt, auf den man hinarbeiten kann. An dieser Stelle erweitert Customer Success die bestehende Theorie in zweierlei Hinsicht. Zum einen ist im Customer Success nicht nur der Endpunkt, sondern auch der Weg dahin, also die Nutzung und die Experience relevant, wie es in der Dimension der Valenz dargestellt wird. Zum anderen existiert in vielen Fällen gar kein fest definierter Endpunkt; Ziele verändern sich oder werden durch externe Einflüsse beeinflusst. Ziele in Bezug auf Customer Success sind daher eher als *Moving Targets* zu verstehen. In der Literatur lässt sich diese Logik auch in Bezug auf Value-in-Use wiederfinden. So ist der Prozess der Value-Ko-Kreation ebenfalls dynamisch (Grönroos & Voima, 2013, S. 146) und auch Value Propositions, also Versprechen darüber, welchen Value ein Angebot liefert, sind dynamisch und müssen immer wieder angepasst werden (Kowalkowski, 2011, S. 289). Berücksichtigt man zusätzlich den Kontext, in dem die Empirie dieser Arbeit durchgeführt wurde, findet sich ebenfalls die Dynamik wieder. Im subscriptionsbasierten Geschäft müssen Kunden immer wieder neu von dem Angebot des Anbieters überzeugt werden, um die Subskription zu verlängern. Dabei ändern sich möglicherweise von Verlängerung zu Verlängerung die Ziele und damit der zu erreichende Customer Success des Kunden. Der Customer Success wird damit zu einem beweglichen Ziel, das der Customer Success Manager gemeinsam mit dem Kunden abstecken muss.

Die im Zusammenhang mit Zielen vorgestellte Zielhierarchie nach Bagozzi und Dholakia (1999, S. 23–24) findet sich in den Ergebnissen dieser Arbeit wieder. So beschrieben die befragten Manager, dass beteiligte Akteure vor allem das fokale Ziel im Blick haben, der Customer Success Manager aber immer wieder auf die übergeordneten Ziele verweist beziehungsweise verweisen muss, um Schritte des Customer Success Managements, beispielsweise vor der Geschäftsführung, zu rechtfertigen. Untergeordnete Ziele, die die einzelnen Schritte zur Zielerreichung darstellen, werden beispielsweise in einem Successplan festgehalten, der Teil des Success Framings ist.

Versteht man Customer Engagement wie Hilton et al. (2020) und Hochstein et al. (2021) so, dass der Anbieter dafür Sorge trägt, dass der Kunde das Produkt richtig und umfassend nutzt, dann bildet Customer Engagement den ersten Schritt auf dem Weg zum Customer Success. Durch die Nutzung macht der Kunde Erfahrungen mit dem Anbieterunternehmen, die sich positiv auf den Customer Success auswirken. Customer Success ist dabei als mehrdimensional-

nal zu betrachtender Value-in-Use zu sehen, also als Beitrag zur Zielerreichung, bei dem das Ziel ständig verändert oder beeinflusst wird. Customer Success beziehungsweise der Value-in-Use oder die Ziele sind also nicht klar abgesteckt. Zusammenfassend kann man Customer Success und seine verwandten Konzepte wie folgt darstellen:

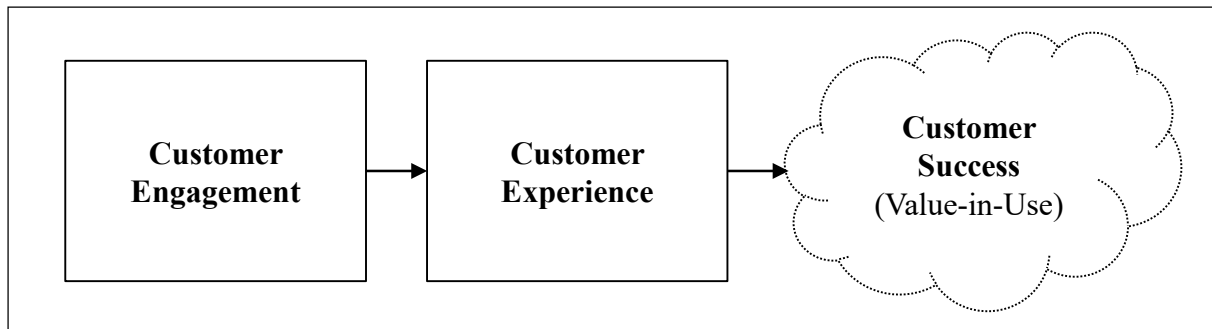


Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Customer Success und den verwandten Konzepten auf Basis der Empirie. Eigene Darstellung.

In dieser Arbeit wird neben der Einführung des Konzepts des Customer Success auch der **Prozess des Success Framings** identifiziert und eingeführt. Damit wird nicht nur das Verständnis über Customer Success, sondern auch das über Ziele und Zielerreichung im Allgemeinen angereichert. In dieser Untersuchung wurden Shared Intentionality, Shared Cognition und Sensemaking als Konzepte beziehungsweise Prozesse vorgestellt, mit Hilfe derer eine Gruppe eine geteilte (im Sinne von gemeinsame) Ansicht in Bezug auf Zielerreichung entwickeln kann. In den Ergebnissen, insbesondere in denen der Fokusgruppenuntersuchung, lassen sich Parallelen zum theoretischen Rahmen dieser Arbeit, vor allem zur Shared Intentionality und Shared Cognition erkennen.

Grundsätzlich besagt die Zieltheorie, dass Ziele, die spezifisch sind, einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung haben (Locke & Latham, 1990, S. 29, siehe Abschnitt 3.2.1). Es ist also nötig, dass Ziele zunächst identifiziert und formuliert werden müssen; dieses wird durch das Success Framing, insbesondere durch den Subprozess der Zielidentifikation wiederspiegelt. Success Framing stellt sich also als notwendiger Prozess, mit Hilfe dessen Customer Success erreicht werden kann, dar. Darüber hinaus sind Ziele mentale Konstrukte (Mills, 1967, S. 80), die sich in der Wahrnehmung einzelner Individuen befinden. Zur Übersetzung von Zielen in etwas Messbares ist also die Zieloperationalisierung notwendig, auf Grundlage derer dann im Rahmen des Customer Success eine Aussage darüber getroffen werden kann, inwiefern sich die Akteure sicher sind, dass Ziele tatsächlich erreicht wurden. Die Zielopera-

tionalisierung transferiert demnach Ziele als mentale Konstrukte in eine Gewissheit über Zielerreichung.

Eine Shared Intentionality zu haben ist die Grundlage von kollaborativen Interaktionen; nach Searle (1995, S. 24–25) ist sie mehr als die Summe einzelner Intentionen und hat ihren Fokus auf dem gemeinsamen Tun, Willen oder Glauben. Die Shared Intentionality wird durch Imitation und Beobachtung (*Gazing*) erreicht. Diese Elemente spiegeln sich auch im Prozess des Success Framings wider. So kann die Aktivität des Benchmarkings mit der Shared Intentionality in Verbindung gebracht werden. Der Anbieter zeigt dem Kunden, welche Schritte er mit anderen Kunden unternommen hat; der Kunde kann diese Schritte dann beobachten und die Zusammenarbeit des Anbieters mit anderen Kunden imitieren, sodass eine Shared Intentionality zwischen Anbieter und Kunde hergestellt wird und beide Parteien zu Intentional Agents (vergleiche Abschnitt 3.2.2) werden. Diesem Schema folgt ebenfalls das Erstellen von Successplänen. Successpläne bilden eine Grundlage, die Kunde und Anbieter gleichermaßen betrachten und beobachten können. Dabei beobachten sich beide Akteure nicht direkt gegenseitig, sondern mittelbar über den Successplan. So führt nicht nur die mittelbare gegenseitige Beobachtung, sondern auch die gleichzeitige Beobachtung von beispielsweise Kennzahlen, die der Successplan beinhaltet, zu einer Shared Intentionality, die die Kongruenz des Customer Success stärkt. Eng zusammenhängend damit sind die Bestandteile der Zieloperationalisierung, also Daten und Sichtbarkeit. Beide bilden eine gemeinsame Basis, die von allen Akteuren beobachtet werden kann. Damit führt die Zieloperationalisierung nicht nur zur Gewissheit, sondern über den Prozess der Bildung einer Shared Intentionality auch zur Kongruenz.

Neben der Shared Intentionality wurde in dieser Arbeit die Shared Cognition vorgestellt, die insbesondere durch gemeinsame Erfahrungen, Lernen, soziale Interaktion und soziale Vergleiche entsteht (Tindale et al., 2001, S. 3–4) und ebenfalls eine Grundlage für eine gemeinsame Ansicht mehrerer Akteure ist. Analog zur Shared Intentionality lassen sich auch hier Parallelen zum Success Framing ziehen. So ist ein Meeting, an dem Anbieter und Kunde teilnehmen, eine gemeinsame Erfahrung, eine soziale Interaktion und möglicherweise beinhaltet es auch ein gemeinsames Lernen. Meetings führen also zu einer Shared Cognition und wirken damit auf die Kongruenz des Customer Success. Je nach Inhalt der Meetings kann gleichzeitig aber auch eine Shared Intentionality entstehen, beispielsweise wenn Successpläne der Gegenstand der Meetings sind. Auch die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde ist eine soziale Interaktion, durch die eine Shared Cognition erreicht wird. Insbesondere dann, wenn

Anbieter versuchen, eine ähnliche Sprache wie der Kunde zu sprechen, wird eine Shared Cognition erreicht, da die Kommunikation dann auf Augenhöhe stattfindet und Missverständnisse vermieden werden können. Auch Benchmarking führt zu einer Shared Cognition zwischen Kunde und Anbieter; die Wirkung findet hier aber eher indirekt statt. So können sowohl Kunde und Anbieter von den Unternehmen, mit denen im Rahmen des Benchmarkings verglichen wird, lernen. Durch gemeinsames Lernen wird eine Shared Cognition erreicht. Shared Cognition und Shared Intentionality sind also zwei Erklärungsansätze dafür, wie durch Success Framing Customer Success erreicht werden kann. Sie stehen gewissermaßen als Mechanismen hinter der Verbindung zwischen Success Framing und Customer Success, wie Abbildung 28 darstellt. Der Vollständigkeit halber sollen hier noch das Erwartungsmanagement und das Resetting genannt werden. Beide Aktivitäten werden im Rahmen der Zielidentifikation ausgeführt, führen aber nicht direkt zu Shared Cognition oder einer Shared Intentionality, weshalb sie in der Grafik nicht aufgeführt sind. Wie zuvor ausgeführt können diese Aktivitäten im Rahmen der Zieltheorie, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Zielsetzung betrachtet werden.

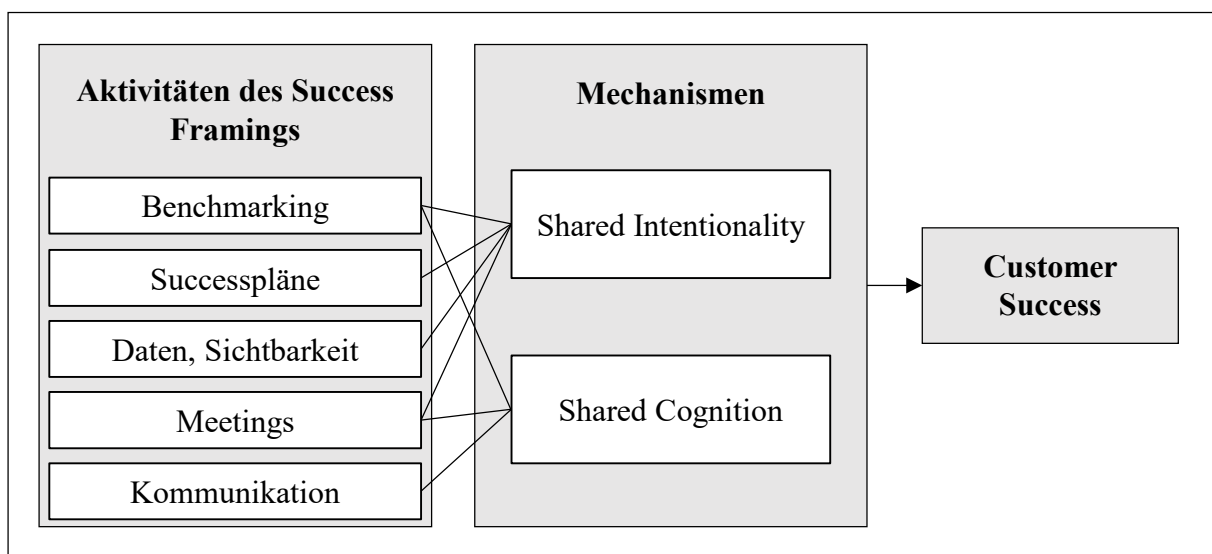


Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Success Framing, den Mechanismen Shared Intentionality und Shared Cognition und Customer Success. Eigene Darstellung.

Die vorangestellten Überlegungen beziehen sich auf das Herstellen einer Kongruenz zwischen Kunden und Anbieter. Wie in Abschnitt 4.4.3.1 erläutert müssen jedoch nicht nur eine interorganisationale Kongruenz zwischen Anbieter und Kunde, sondern auch jeweils intraorganisationale Kongruenzen im Anbieter- und Kundenunternehmen erreicht werden. Übertragen

auf intraorganisationale Kontexte spielen insbesondere Successpläne, Meetings, Daten und Sichtbarkeit eine Rolle. Daten und Sichtbarkeit führen zur Gewissheit über Zielerreichung. Sowohl innerhalb des Anbieter- als auch innerhalb des Kundenunternehmens werden damit Missverständnisse umgangen, die die Zusammenarbeit gefährden könnten. Successpläne werden nicht nur in Kooperation mit dem Kunden, sondern insbesondere auch anbieterintern genutzt. Aus den internen Dokumenten der befragten Personen der Fokusgruppenstudie sowie aus deren Aussagen geht hervor, dass Successpläne eher vom Anbieter erstellt werden und dementsprechend anbieterintern sowie in Kooperation mit dem Kunden, aber weniger kundenintern genutzt werden. Sie enthalten Informationen über verantwortliche Personen, Budgets und die Zeitplanung. Damit ist zu jeder Zeit klar geregelt, an welchem Punkt in Bezug auf Zielerreichung der Anbieter steht und was die nächsten Schritte sind. Sowohl anbieter- als auch kundenintern können Meetings zur Kongruenz beitragen. Durch regelmäßige Absprachen werden gemeinsame Erfahrungen geschaffen, die zu einer Shared Cognition führen und dafür Sorge tragen, dass es eine Übereinkunft über die Zielerreichung gibt. Der Aspekt der Kommunikation soll an dieser Stelle zurückgestellt werden, da unterstellt werden kann, dass innerhalb der beteiligten Unternehmen bereits eine ähnliche Sprache im Sinne einer gemeinsamen Unternehmenskultur gesprochen wird. Abbildung 29 fasst zusammen, welche Prozesse und Aktivitäten inter- und intraorganisational Anwendung finden.

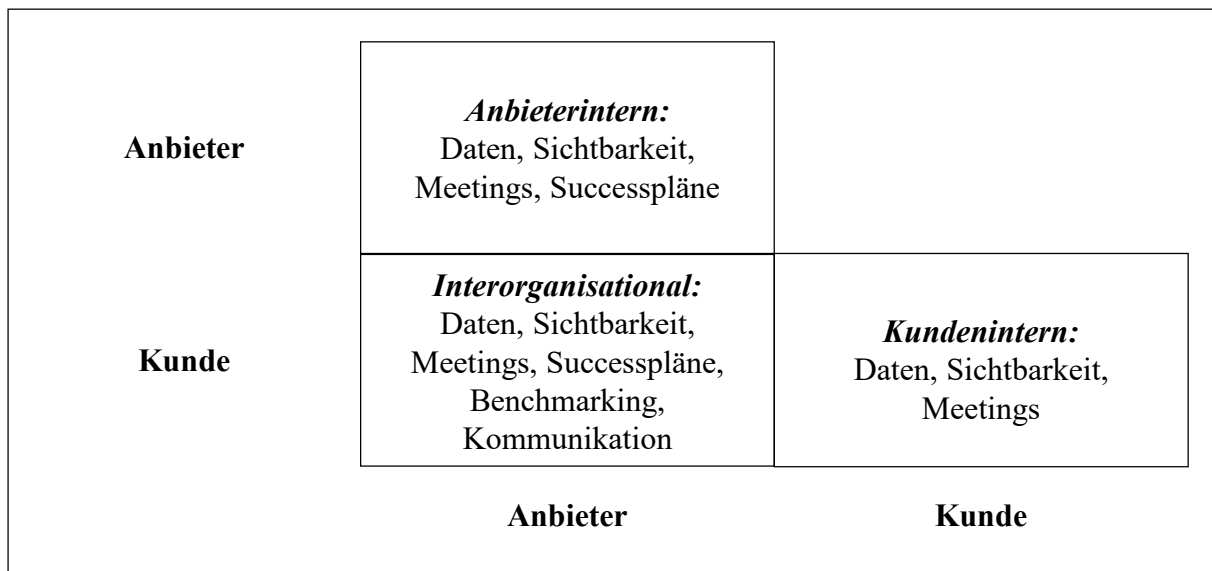


Abbildung 29: Inter- und intraorganisationale Aktivitäten zum Herstellen von Übereinkunft und Gewissheit. Eigene Darstellung.

Success Framing grenzt sich insgesamt auch von den Prozessen des Customer Success Managements (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021) beziehungsweise Value-in-Use-Managements (Prohl & Kleinaltenkamp, 2020; Macdonald et al., 2016) ab. Value-in-Use-Monitoring besteht aus der Identifikation und dem Berichten von Value-in-Use. Dabei geht es immer um den Value-in-Use, der bereits entstanden ist. Der Value-in-Use wird im Nachhinein, also nach seiner Kreation, identifiziert. Gleiches gilt auch für die Subprozesse des Value-in-Use-Enhancements (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021, S. 199). Die Betrachtungsrichtung ist an dieser Stelle also retrospektiv und bezieht sich auf die Vergangenheit. Im Gegensatz dazu findet das Success Framing statt, bevor Customer Success entsteht. Im Vorfeld sollen Ziele identifiziert und operationalisiert sowie ein Alignment herbeigeführt werden, sodass beim Erreichen des Customer Success dann Aussagen über die Valenz, die Kongruenz und die Gewissheit getroffen werden können.

Motivation im Prozess des Success Framings kann vor dem Hintergrund der vorgestellten Achievement Goal Theory und Path Goal Theory diskutiert werden. Insbesondere aus firmeninternen Dokumenten der Teilnehmer der Fokusgruppe gehen zentrale Inhalte der Successpläne hervor. So enthalten die Pläne in der Regel Meisterschaftsziele, also solche, deren Erreichen an selbstbestimmten Kriterien gemessen wird und nur nebensächlich Leistungsziele, also solche, die im Vergleich zu anderen gesehen werden. Meisterschaftsziele gelten als vorteilhaft in Bezug auf Motivation und Leistung und beeinflussen auch Lernprozesse positiv. So kann ebenfalls eine Verbindung zur Shared Cognition gezogen werden, bei der gemeinsames Lernen ein zentrales Element ist. Die Art der Ziele beeinflusst also auch, inwiefern eine Shared Cognition erreicht werden kann. Als weitere Motivationstheorie unterstreicht die Path Goal Theory of Leadership die Rolle, die ein Customer Success Manager im Prozess des Success Framings hat. So hat er die Aufgabe, die Wahrnehmung der anderen Akteure zu beeinflussen, beispielsweise durch Sensegiving.

Daraus ergibt sich ein weiterer zentraler Beitrag dieser Arbeit zur bestehenden Forschung: Das Aufzeigen der **Relevanz von Sensemaking beziehungsweise Sensegiving für interorganisationale Beziehungen**. Sensemaking findet zunächst in der individuellen Wahrnehmung statt, hat aber eine hohe Bedeutung für interpersonale Beziehungen. Organisationales Sensemaking ist ein Zusammenspiel aus Sensemaking und Sensegiving, bei dem Führungskräfte eine Vision an andere Akteure übermitteln, diese sich darauf einen Sinn bilden und diesen dann an weitere Akteure weitergeben. Bisherige Forschung untersucht organisationales Sen-

semaking vor allem innerhalb einer Organisation und nur selten auch organisationsübergreifend. Teulier und Rouleau (2013) untersuchen, wie Beschäftigte des mittleren Managements auf Veränderungen in der Industrie reagieren und wie sie auf diese Veränderungen einen Sinn bilden. Die Autoren nennen diesen Prozess interorganisationales Sensemaking, jedoch sind andere Unternehmen nur mittelbar daran beteiligt. Vielmehr geht es um Manager, die sich innerhalb eines Unternehmens einen Sinn auf externe Einflüsse bilden. Direkt in Bezug auf interorganisationale Beziehungen wird Sensemaking bisher im Sinne des relationalen Sensemaking untersucht (Harmeling et al., 2015), um Ereignisse zu erklären, die innerhalb einer Geschäftsbeziehung auftreten. Dabei wird untersucht, inwiefern Akteure aufgrund eines Ereignisses eine Beziehung überdenken und neu definieren (Harmeling et al., 2015, S. 61). Das in dieser Arbeit entwickelte Konzept des Success Framings ist dahingegen als **interorganisationales Sensegiving** zu verstehen. Damit wird vorab sichergestellt, dass alle Akteure einen gleichen Blick auf Zielerreichung haben. So entstehen innerhalb einer interorganisationalen Beziehung keine Missverständnisse aufgrund von Unterschieden beim individuellen Sensemaking; diese möglichen Missverständnisse, Ungereimtheiten und Uneinigkeiten können durch Success Framing als interorganisationales Sensegiving im Vorfeld ausgeräumt werden. Der Customer Success Manager übernimmt dabei zu einem großen Anteil die Aufgabe des Sensegivers. Da Sensegiving insbesondere auf überzeugender Sprache basiert, zeigt sich auch an dieser Stelle noch einmal die Verbindung zur Kommunikation als Element des Success Framings. Der Begriff des Success Framings an sich basiert ebenfalls auf Sensegiving. Im theoretischen Rahmen dieser Arbeit wurde Framing als Unterform des Sensegivings identifiziert, bei der Akteure andere Akteure beeinflussen. Bezogen auf Success Framing spielt auch hier der Customer Success Manager eine entscheidende Rolle. Durch das Aufzeigen von anderen Kundenbeispielen oder durch die aktive Mitentwicklung des Successplans kann er maßgeblichen Einfluss auf den Kunden beziehungsweise alle anderen beteiligten Akteure ausüben. Das ist insbesondere wichtig für das Verfolgen eigener Ziele – hier lässt sich auch ein Rückbezug zu den einleitenden Überlegungen dieser Arbeit vornehmen: Customer Success spiegelt eine der Grundideen des Marketings wider, die besagt, dass ein Anbieter nur dann erfolgreich ist, wenn sein Kunde erfolgreich ist; also ist auch das Überleben eines anbietenden Unternehmens von hoher Relevanz, womit Customer Success auf der einen Seite Erfolg für den Kunden, aber vor allem auch Erfolg für den Anbieter bedeutet.

5.2.2 Implikationen für die Marketingpraxis

Aus dieser Arbeit lassen sich Empfehlungen für Manager ableiten. So wird deutlich, dass Customer Success Manager neben Key Account Managern und Customer Experience Managern existieren. Manager, die an der Einstellung von vertriebsnahen Positionen beteiligt sind, sollten sich im Klaren darüber sein, dass es unterschiedliche Positionen für unterschiedliche Bereiche geben muss und dass nicht eine Funktion, beispielsweise der Key Account Manager, eine allumfassende Lösung für alle Aufgaben darstellt. Manager, insbesondere Personalmanager, sollten daher genau definieren, welche Aufgaben anfallen und wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Insgesamt ist das Aufgabenspektrum des Customer Success Managers sehr breit, weswegen Manager die Verantwortlichkeiten klar abstecken sollten. Darüber hinaus zeigt sich, dass Customer Success Manager unterschiedliche berufliche Vorerfahrungen haben. Einstellende Manager sollten deshalb auch offen sein für nicht-geradlinige Lebensläufe, also für solche, deren vermeintliche natürliche Konsequenz nach beispielsweise schulischer, universitärer und beruflicher Erfahrung nicht zwangsläufig eine Anstellung im Customer Success Management wäre. Achten sollten sie jedoch insbesondere auf die Seniorität: In der empirischen Analyse hat sich gezeigt, dass Customer Success Manager in der Regel eine Berufserfahrung von über zehn Jahren vorweisen können. Die Einstellung sollte auch nach persönlichen Eigenschaften stattfinden. Während Customer Success Manager als Vertraute des Kunden agieren, was Empathie und Einfühlungsvermögen erfordert, benötigen Key Account Manager beispielsweise eher analytische und pragmatische Eigenschaften und sollten ein Gespür für das Verhalten in Verhandlungen haben. Key Account Manager und Customer Experience Manager sollten Projektmanagement beherrschen, wohingegen Customer Success Manager das Produkt beziehungsweise das Angebot und dessen Anwendung sehr gut kennen müssen.

Die Untersuchung der Experteninterviews stellt Customer Success als dreidimensionales Konzept dar. Manager sollten sich über die drei Dimensionen im Klaren sein. Customer Success ist also nicht nur die bloße Zielerreichung oder der vermeintlich erreichte Erfolg, sondern auch die Gewissheit sowie die Übereinkunft darüber. Manager sollten sich also bei jeder Zielerreichung fragen, ob sie sich dieser Zielerreichung wirklich sicher sind oder lediglich das Gefühl haben, dass Ziele erreicht wurden. Auch die Übereinkunft sollte von den Managern hinterfragt werden. Anstatt davon auszugehen, dass alle Beteiligten die Zielerreichung gleich empfinden, sollte dies überprüft werden. Dazu müssen die Manager zuerst den Kreis der Be-

teiligten analysieren und definieren, wer an dieser Stelle wichtig ist. Es sollte klar bestimmt werden, wer genau auf das Ziel hinarbeitet beziehungsweise hingearbeitet hat, beispielsweise Mitglieder des Buying Centers des Kunden, Nutzende im Kundenunternehmen oder Produktentwickler im Anbieterunternehmen.

Softwareunternehmen, die ein subskriptionsbasiertes Geschäftsmodell haben, sollten sich die Frage stellen, ob sie ein Customer Success Management in ihre Unternehmen etablieren wollen, da Customer Success besonders in dieser Art von Unternehmen einen positiven Einfluss auf gewünschte Konsequenzen wie beispielsweise Wachstum und Kundenbindung zu haben scheint. Gleichzeitig sollten sich Unternehmen, die kein subskriptionsbasiertes Geschäftsmodell haben, mit einer Umstellung darauf beschäftigen, da dieser Marketingtrend den Unternehmen wiederkehrende Einnahmen und den Kunden Sicherheit sowie Flexibilität gibt. Da diese Umstellung jedoch weitreichend ist und tief in bestehende Prozesse des Anbieterunternehmens eingreift, sollte zuvor analysiert werden, wie ein subskriptionsbasiertes Modell aussehen könnte. Beispielsweise könnten durch Marktforschungsstudien, zum Beispiel Szenario-Experimente, Kunden danach befragt werden, ob sie sich auch mit einer Subskription an das Unternehmen binden würden. Durch interne Simulationen könnte geprüft werden, wie gut sich die Unternehmensprozesse anpassen lassen und ob ein subskriptionsbasiertes Modell überhaupt wirtschaftlich wäre. Unternehmen, die bereits ein Customer Success Management etabliert haben, könnten möglicherweise erfolgreicher mit einer unterstützenden Software arbeiten. Manager könnten also ein Projekt aufsetzen, in dem die Einführung einer Software für Customer Success Management geprüft wird.

Die Fokusgruppenuntersuchung zeigt für die Bereiche der Zielidentifikation, der Zieloperationalisierung und des Alignments konkrete Handlungsempfehlungen für Manager auf. Zunächst ist es die Aufgabe von Customer Success Managern, die Erwartungen der Kunden herauszufinden. Dabei sollten die Manager darauf achten, den Kunden keine Ziele oder Erwartungen zu diktieren, sondern ihnen zunächst genau zuzuhören. Eine Möglichkeit dazu wäre auch, offen in ein Erstgespräch zu gehen und eher indirekt nach den Kundenzielen und ihren Erwartungen zu fragen, beispielsweise über die Frage nach aktuellen Problemen im Kundenunternehmen. Manager sollten zudem wissen, dass Ziele und Erwartungen nicht von Anfang an feststehen, sondern sich im Laufe der Zeit entwickeln, was es erforderlich macht, dass Prozesse möglicherweise angepasst werden. Neben dem Erwartungsmanagement spielt Benchmarking eine zentrale Rolle. Für das Benchmarking sollten Vergleichskunden ausgewählt

werden, die ähnliche Anforderungen haben wie der Kunde, damit ein Vergleich überhaupt sinnvoll ist. Vergleichswerte von anderen Kunden sollten dem Kunden ebenfalls nicht als einzige Lösung auferlegt, sondern nur als Möglichkeit dargestellt werden. Des Weiteren spielt das Benchmarking auch eine Rolle für die organisationale Einbettung von Customer Success Managern: Damit die Manager mehrere Kunden vergleichen können, müssen ihnen mehrere Kunden zugeordnet sein. Um ein Alignment mit den Vorstellungen des Kunden zu erreichen, können Customer Success Manager insbesondere Successpläne entwickeln, regelmäßige Meetings abhalten und sich die Art der Kommunikation mit dem Kunden wohl überlegen. Ein Successplan könnte Probleme des Kunden, Erwartungen und Ziele sowie Meilensteine enthalten. Ein solcher Plan könnte nur intern im Anbieterunternehmen verwendet werden oder man könnte gemeinsam mit dem Kunden daran arbeiten. Der Vorteil der letzten Möglichkeit wäre die Transparenz, die indirekt das Kundenvertrauen steigern würde. Außerdem sprechen dann alle beteiligten Personen über dieselben Dinge; der Plan bildet die Grundlage dafür. Regelmäßige Meetings tragen ebenfalls zur Kooperation zwischen Kunde und Anbieter bei. Die Manager sollten dabei auf die Frequenz der Meetings achten: Wann ist ein Meeting wichtig und unumgänglich? Wann reichen ein kurzes Telefonat oder eine Mail, um sich nach dem aktuellen Stand zu erkundigen? Damit hängt auch die Art zusammen, wie mit dem Kunden kommuniziert wird. Customer Success Manager sollten hier besonders darauf achten, ihre Kommunikation auf die Bedürfnisse des Kunden anzupassen. Laut der Fokusgruppenuntersuchung hat sich insbesondere eine positive Sprache bewährt, mit der eher auf Erfolge und Lösungen als auf Probleme eingegangen werden soll. Dazu gehört auch, dass Manager die Fortschritte der Kunden zunächst loben sollten. Bereits bei der Einstellung von Customer Success Managern sollte darauf geachtet werden, ob die Personen eher Problemlöser oder Problemsucher sind. Als Problemlöser gelten Personen, die aktiv nach Lösungen suchen, während Problemsucher nur Probleme suchen und finden aber nicht aktiv beheben. Dabei sollten Problemlöser den Problemsuchern vorgezogen werden. Zuletzt sollten Customer Success Manager Fähigkeiten im Bereich der Datenanalyse haben und dazu im Stande sein, Daten publikumsorientiert darstellen zu können. Dazu helfen beispielsweise Workshops für Customer Success Manager, in denen unternehmensspezifisch die relevanten Daten gemeinsam ausgewertet und betrachtet werden.

Insgesamt gibt es einige Unternehmen, in denen Customer Success Management bereits sehr professionalisiert ist. Unerfahrenere Unternehmen könnten den Kontakt zu Unternehmen, in

denen Customer Success Management etabliert ist, suchen und so ein erfolgreicherer Customer Success Management in ihrem eigenen Unternehmen implementieren und etablieren. Erfahrene und unerfahrene Unternehmen könnten beispielsweise von der starken Gemeinschaft profitieren, die sich unter Customer Success Managern entwickelt hat. Besuche von Messen oder Konferenzen sowie die Vernetzung über soziale Netzwerke könnten zum Kontaktaufbau zwischen erfahrenen und unerfahrenen Unternehmen beitragen. Während der Datenerhebung sind der Autorin zudem die Offenheit der Customer Success Manager und ihre Hilfsbereitschaft gegenüber Forschenden und anderen Unternehmen aufgefallen. Manager, die ein Customer Success Management aufbauen möchten oder beruflich eine Weiterentwicklung im Customer Success Management anstreben, könnten ebenfalls von dieser Offenheit profitieren und auf unkomplizierte Weise mit Customer Success Managern in Kontakt treten.

5.3 Limitationen und weiterführender Forschungsbedarf

Diese Arbeit ist die erste Arbeit, die sich auf empirischer Grundlage mit der Konzeptualisierung von Customer Success beschäftigt und den Begriff des Success Framings einführt. Zugleich können verschiedene Limitationen dieser Arbeit identifiziert werden, aus denen sich ein Bedarf an weiterführender Forschung ergibt. Limitationen und weiterführender Forschungsbedarf werden nachfolgend diskutiert.

Die Vorstudie dient in dieser Arbeit dazu, das Thema einzuleiten und zeigt Ergebnisse, die mit Hilfe von Methoden des Text Minings herausgestellt wurden. Die Aussagekraft dieser Ergebnisse ist für eine einführende Vorstudie zwar zweckmäßig, insgesamt jedoch limitiert. An dieser Stelle könnte zukünftige Forschung ansetzen und die Tätigkeitsbeschreibungen weiterführend analysieren, beispielsweise mit **anderen Methoden des Text Minings** oder durch eine **qualitative Inhaltsanalyse**. Zudem könnten die Auswirkungen der demografischen Daten der Customer Success Manager auf deren Leistung insbesondere für Forschung im Personalmanagement interessant sein. Möglich wäre hier eine anschließende Studie, die tiefer die benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten von Customer Success Managern untersucht und in Ergänzung zu Hochstein et al. (2021) und Hochstein et al. (2020) stehen könnte.

Die Hauptstudie nutzt Methoden der qualitativen Forschung, wodurch in dieser Arbeit die Theorie um das Konzept des Customer Success entwickelt wird. Der nächste logische Schritt ist nun das **Testen der Theorie mit Hilfe von quantitativen Methoden**. So könnte beispielsweise eine Survey-Studie unter Customer Success Managern durchgeführt werden, die

das vorgestellte Modell testen kann. Auch die Wirksamkeit der in Hauptstudie vorgestellten Managementaktivitäten sollte durch quantitative Studien belegt werden. Denkbar wäre an dieser Stelle eine **dyadische Untersuchung** zwischen Mitarbeitern des Anbieterunternehmens und Mitgliedern des Buying Centers des Kundenunternehmens, in der getestet wird, wie einzelne Aktivitäten auf die Dimensionen des Customer Success wirken. Zunächst wäre es daher sinnvoll, ein **Messmodell** für Customer Success zu entwickeln. Mit dessen Hilfe könnten dann quantitative Studien aufgesetzt werden. Zugleich könnte so ein Modell auch in vereinfachter Form und übersetzt in praxisfreundliche Sprache Praktikern helfen, Customer Success in ihrem Unternehmen zu messen.

Nicht nur in Bezug auf die für den Customer Success nötigen Aktivitäten, sondern auch grundsätzlich sollte bei dem Thema die Perspektive des Kunden betrachtet werden. Dem Theories-in-Use-Ansatz geschuldet wurden in dieser Arbeit nur Anbieter befragt, da die Customer Success Manager selbst Theory Holder sind und deshalb für diese Untersuchung am besten geeignet sind. Die Einsicht in die **Kundenperspektive** könnte jedoch zwei substantielle Vorteile haben. Zum einen könnte sichergestellt und im besten Fall bestätigt werden, dass das Modell des Customer Success, insbesondere die Dreidimensionalität, von Kunden ebenso wahrgenommen wird. Zum anderen erlaubt die Kundenperspektive Praktikern herauszufinden, wie Customer Success im Allgemeinen auf Kunden wirkt. Sind sie skeptisch? Denken sie, der Customer Success Manager möchte ihnen etwas verkaufen? Auch in Bezug auf das in der Forschungsdiskussion eingeführte interorganisationale Sensegiving sollte die Kundenperspektive betrachtet werden. So könnte beispielsweise untersucht werden, inwiefern der Customer Success Manager als Sensegiver wahrgenommen wird und ob der von ihm überlegte Sinn auch wirklich beim Kunden ankommt.

Eine weitere Limitation besteht darin, dass im Rahmen der Interviewstudie sowie der Fokusgruppenstudie die Stichprobe größtenteils aus Customer Success Managern besteht, die in der Software-as-a-Service-Branche tätig sind. Bei Betrachtung der Ursprünge von Customer Success ist das zunächst wenig überraschend und die Wahl der Probanden durchaus sinnvoll. Allerdings ziehen auch traditionelle herstellende Unternehmen nach und etablieren ein Customer Success Management in ihrer Firma. Insbesondere durch die Anreicherung von Maschinen mit Sensoren oder Software gibt es einen Wandel in der traditionellen Business-to-Business-Landschaft (siehe zum Beispiel Dahlqvist et al., 2019). In zukünftigen Untersuchungen sollte dieser Entwicklung Rechnung getragen werden und Manager aus herstellenden Unternehmen

befragt werden. Anschließend daran bietet sich auch ein Vergleich des Customer Success Managements in verschiedenen Branchen an; in dieser Arbeit wurden die Probanden nicht danach unterschieden. Durch **Branchenvergleiche** könnten insbesondere die Rahmenbedingungen, die im vorliegenden Modell die Moderatoren darstellen, ergänzt werden. Ein mögliches Ergebnis wäre, dass im Software-as-a-Service-Bereich Customer Success Management besser funktioniert, da der Zugang zu Daten einfacher ist. Gleichzeitig könnten in etablierten herstellenden Unternehmen bereits langjährige Beziehungen zwischen Anbieter und Kunde eine Rolle spielen. Ein weiterer möglicher Vergleich könnte der zwischen rein operativ tätigen Customer Success Managern und solchen Managern, die eher in höheren Führungspositionen mit dem Thema betraut sind, sein. In dieser Arbeit wurden etwaige Unterschiede, die sich in der Stichprobe zeigen, nicht näher betrachtet. Die Probanden der Studien dieser Arbeit sind in verschieden großen Unternehmen tätig, die im Spektrum vom Start-up bis zum multinationalen Großkonzern zu finden sind. Auch die Unternehmensgröße findet bislang keine Berücksichtigung. Ein erwartbarer Unterschied an dieser Stelle wäre möglicherweise, dass Start-ups noch nicht in dem Ausmaß gefestigt sind, dass eine neue Unternehmenskultur, die Customer Success in den Mittelpunkt stellt, nicht etabliert werden könnte. Alternativ könnten größere Unternehmen auch in ihren Abläufen zu langsam und zu eingefahren sein, um einen Fokus auf Customer Success zu etablieren.

Die Untersuchungen dieser Arbeit zeigen verschiedenartige mögliche Konsequenzen von Customer Success. Weitere Untersuchungen könnten an der Stelle ansetzen und analysieren, **wie genau Firmen von Customer Success profitieren**. Die Ergebnisse einer solchen Untersuchung lassen dann weitere wichtige Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu und helfen Managern dabei, das Konzept des Customer Success in ihrem Unternehmen zu etablieren und dessen Existenz zu rechtfertigen. Beispielsweise könnte durch eine **Fallstudie** in einem Unternehmen, das das Konzept etablieren möchte, ein Vergleich der Situation vor und nach Einführung angestellt werden, damit so unter anderem folgende Fragen geklärt werden: Ändert sich die Kundenbindung? Gibt es mehr Innovationen? Gibt es engere Feedbackschleifen mit dem Kunden? Sprechen Kunden in positiver Weise über das Unternehmen und empfehlen es weiter?

Insgesamt zeigt sich also, dass diese Arbeit die Grundlage für weitere Forschung legt, mit Hilfe derer das weite Feld des Customer Success näher untersucht und beleuchtet werden kann.

Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2020). *Soziale Interaktion*. Springer.
- Abratt, R. & Kelly, P. M. (2002). Customer-supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 467–476.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- American Marketing Association. (2017). *What is marketing?* <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andzulis, J., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305–316.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985). *Action science*. Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers.
- Austin, J. T. & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338–375.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32–39.
- Bagozzi, R. P. (1993). On the neglect of volition in consumer research: A critique and proposal. *Psychology & Marketing*, 10(3), 215–237.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H. & Pieters, R. (1998). Goal-directed emotions. *Cognition & Emotion*, 12(1), 1–26.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., Pieters, R. & Zeelenberg, M. (2003). The role of emotions in goal-directed behavior. In S. Ratneshwar, D. G. Mick & C. Huffman (Hrsg.), *The why of consumption* (S. 36–58). Routledge.
- Bagozzi, R. P. & Dholakia, U. (1999). Goal setting and goal striving in consumer behavior. *Journal of Marketing*, 63(4), 19–32.

- Bagozzi, R. P., Gopinath, M. & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184–206.
- Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1990). Trying to consume. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 127–140.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Barney, J. & Felin, T. (2012). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155.
- Bay, D. & Daniel, H. (2003). The theory of trying and goal-directed behavior: The effect of moving up the hierarchy of goals. *Psychology & Marketing*, 20(8), 669–684.
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648.
- Beckert, J. (2013). Imagined futures: Fictional expectations in the economy. *Theory and Society*, 42(3), 219–240.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002a). Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 7–29). Springer.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002b). Das theoriegenerierende Experteninterview. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 33–70). Springer.
- Bond, E. U., Jong, A. de, Eggert, A., Houston, M. B., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A. K., Ritter, T. & Ulaga, W. (2020). The future of B2B customer solutions in a post-COVID-19 economy: Managerial issues and an agenda for academic inquiry. *Journal of Service Research*, 23(4), 401–408.

- Brodie, R. J., Hollebeck, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195–202.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. SAGE Publications.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968a). Groups and group membership: Introduction. In D. Cartwright & A. Zander (Hrsg.), *Group dynamics* (3. Aufl., S. 45–62). Harper & Row.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968b). Motivational processes in groups: Introduction. In D. Cartwright & A. Zander (Hrsg.), *Group dynamics* (3. Aufl., S. 401–417). Harper & Row.
- Chong, D. & Druckman, J. N. (2007). Framing theory. *Annual Review of Political Science*, 10(1), 103–126.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3. Aufl.). SAGE Publications.
- Covington, M. V. (2000). Goal theory, motivation, and school achievement: An integrative review. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 171–200.
- Cropanzano, R., James, K. & Citera, M. (1993). A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. *Research in Organizational Behavior*, 15, 267–322.
- The Customer Success Association. (2022). *Welcome to the customer success association*. <https://www.customersuccessassociation.com/>
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Dahlqvist, F., Patel, M., Rajko, A. & Shulman, J. (2019). *Growing opportunities in the Internet of Things*. McKinsey & Company.

- Drach-Zahavy, A. & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal–performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 667–682.
- Drees, B. (2016). Text und Data Mining: Herausforderungen und Möglichkeiten für Bibliotheken. *Perspektive Bibliothek*, 5(1), 49–73.
- Durkheim, E. (1895/1982). *The rules of sociological method* (2. Aufl.). Free Press. (Erstveröffentlichung 1895)
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048.
- Eggert, A., Kleinaltenkamp, M. & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 79, 13–20.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Gehring, A. (2020). Managing customer success in business markets: Conceptual foundation and practical application. *Journal of Service Management Research*, 4(2-3), 121–132.
- Eisend, M. & Kuß, A. (2017). *Grundlagen empirischer Forschung: Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre*. Springer Gabler.
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624–627.
- Esposito, G., van Bavel, R., Baranowski, T. & Duch-Brown, N. (2016). Applying the model of goal-directed behavior, including descriptive norms, to physical activity intentions: A contribution to improving the theory of planned behavior. *Psychological Reports*, 119(1), 5–26.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Fawcett, S. E. & Cooper, M. (1998). Logistics performance measurement and customer success. *Industrial Marketing Management*, 27(4), 341–357.

- Felin, T., Foss, N. J. & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632.
- Fiss, P. C. & Hirsch, P. M. (2005). The discourse of globalization: Framing and sensemaking of an emerging concept. *American Sociological Review*, 70(1), 29–52.
- Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173–1193.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6. Aufl.). SAGE Publications.
- Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Brand Management*, 15(2), 89–101.
- Gaikwad, S. V., Chaugule, A. & Patil, P. (2014). Text mining methods and techniques. *International Journal of Computer Applications*, 85(17), 42–45.
- Gainsight. (2019). *The state of the customer success profession 2019*.
<https://info.gainsight.com/2019-state-cs-profession-whitepaper.html>
- Gainsight. (2022a). *The customer success index 2022*. https://info.gainsight.com/the-customer-success-index-2022_ebook.html
- Gainsight. (2022b). *Pulse is returning to San Francisco*. <https://gainsightpulse.com/pulse-2022/>
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M. & Jones Jr., N. W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345–353.
- Gilmore, A. & Carson, D. (2007). Qualitative methodologies for enterprise research. In D. Hine & D. Carson (Hrsg.), *Innovative methodologies in enterprise research* (33-53). Edward Elgar Publishing.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.

- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Gross, E. (1969). The definition of organizational goals. *The British Journal of Sociology*, 20(3), 277–294.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60–72.
- Gutman, J. (1997). Means-end chains as goal hierarchies. *Psychology & Marketing*, 14(6), 545–560.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J. & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335.
- Harmeling, C. M., Palmatier, R. W., Houston, M. B., Arnold, M. J. & Samaha, S. A. (2015). Transformational relationship events. *Journal of Marketing*, 79(5), 39–62.
- Hill, R. C. & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074.
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M. & Palmatier, R. W. (2020). Customer success management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360–369.
- Hippner, H. & Rentzmann, R. (2006). Text mining. *Informatik-Spektrum*, 29(4), 287–290.
- Hirvonen, O. (2017). Groups as persons? A suggestion for a Hegelian turn. *Journal of Social Ontology*, 3(2), 143–165.
- Hochstein, B., Chaker, N. N., Rangarajan, D., Nagel, D. & Hartmann, N. N. (2021). Proactive value co-creation via structural ambidexterity: Customer success management and the modularization of frontline roles. *Journal of Service Research*, 24(4), 601–621.
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N. & Kocher, D. (2020). An industry/academic perspective on customer success management. *Journal of Service Research*, 23(1), 3–7.
- Hollebeek, L. D. (2013). The customer engagement / value interface: An exploratory investigation. *Australasian Marketing Journal*, 21(1), 17–24.

- Hollmann, T., Jarvis, C. B. & Bitner, M. J. (2015). Reaching the breaking point: A dynamic process theory of business-to-business customer defection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 257–278.
- Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. J. (1996). Path-Goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Organizational Research, Department of Psychology.
- Houston, F. S. (1986). The marketing concept: What it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81–87.
- Huffman, C., Ratneshwar, S. & Mick, D. G. (2003). Consumer goal structures and goal-determination processes: An integrative framework. In S. Ratneshwar, D. G. Mick & C. Huffman (Hrsg.), *The why of consumption* (S. 9–35). Routledge.
- Hunt, J. W. (1972). *The restless organization*. Wiley and Sons Australasia.
- Institute for the Study of Business Markets. (2021). *Research priorities*.
<https://isbm.org/research-priorities/>
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kelle, U. (2014). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 153–166). Springer.
- Keyser, A. de, Lemon, K. N., Klaus, P. & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute Working Paper Series*.

- Kitzinger, J. (2005). Focus group research: Using group dynamics to explore perceptions, experiences and understanding. In I. Holloway (Hrsg.), *Qualitative research in health care* (S. 56–70). Open University Press.
- Klaus, P. & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246.
- Kleinaltenkamp, M. (2015). Value creation and customer effort - the impact of customer value concepts. In J. Gummerus & C. von Koskull (Hrsg.), *The Nordic School - service marketing and management for the future* (S. 283–292).
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K. & Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*(102), 338–350.
- Kohli, A. K. & Haenlein, M. (2021). Factors affecting the study of important marketing issues: Implications and recommendations. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 1–11.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. (2019). *Grundlagen des Marketings* (7. Aufl.). Pearson.
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 277–294.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3. Aufl.). Springer.
- Lakoff, G. (1993). The contemporary theory of metaphor. In A. Ortony (Hrsg.), *Metaphor and thought* (2. Aufl., S. 202–250). Cambridge University Press.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247.
- Lawer, C. & Knox, S. (2006). Customer advocacy and brand development. *Journal of Product and Brand Management*, 15(2), 121–129.

- Lefaix-Durand, A., Kozak, R., Bearegard, R. & Poulin, D. (2009). Extending relationship value: Observations from a case study of the Canadian structural wood products industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5-6), 389–407.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338.
- LinkedIn. (2022). <https://www.linkedin.com/groups/1805358/>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84.
- Matinheikki, J., Pesonen, T., Artto, K. & Peltokorpi, A. (2017). New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals. *Industrial Marketing Management*, 67, 122–133.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Beltz.
- McCarthy, E. J. & Perreault, W. D. (1984). *Basic marketing* (8. Aufl.). Homewood.

- McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
- Mehta, N. & Pickens, A. (2020). *The customer success economy: Why every aspect of your business model needs a paradigm shift*. Wiley.
- Mehta, N., Steinman, D. & Murphy, L. (2016). *Customer success: How innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue*. Wiley.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). Springer.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 117–126.
- Millman, T. & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21.
- Mills, T. M. (1967). *The sociology of small groups*. Prentice-Hall.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). De Gruyter.
- Mithas, S., Krishnan, M. S. & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.
- Napolitano, L. (1997). Customer-supplier partnering: A strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 1–8.
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(3), 199–218.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J. & Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1285–1301.
- Pansari, A. & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model auf service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135–168.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489.
- Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 26(6), 854–866.
- Perugini, M. & Bagozzi, R. P. (2001). The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviours: Broadening and deepening the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 79–98.
- Pervin, L. A. (1989). Goals concepts: Themes, issues, and questions. In L. A. Pervin (Hrsg.), *Goal concepts in personality and social psychology* (S. 473–479). Lawrence Erlbaum Associates.
- Pieters, R., Baumgartner, H. & Allen, D. (1995). A means-end chain approach to consumer goal structures. *International Journal of Research in Marketing*, 12(3), 227–244.
- Pintrich, P. R. (2000). An achievement goal theory perspective on issues in motivation terminology, theory, and research. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 92–104.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.
- Prickarz, H. & Urbahn, J. (2002). Qualitative Datenerhebung mit Online-Fokusgruppen. *planung&analyse*, 28(1), 63–70.
- Prohl, K. & Kleinaltenkamp, M. (2020). Managing value in use in business markets. *Industrial Marketing Management*, 91, 563–580.
- Prohl-Schwenke, K. & Kleinaltenkamp, M. (2021). How business customers judge customer success management. *Industrial Marketing Management*, 96, 197–212.

- Rajman, M. & Besancon, R. (1998). Text mining: Natural language techniques and text mining applications. In S. Spaccapietra & F. Maryanski (Hrsg.), *Data mining and reverse engineering* (S. 50–64). Chapman & Hall.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.
- Reichertz, J. (2016). *Qualitative und interpretative Sozialforschung: Eine Einladung*. Springer.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Roseman, I. J. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions. *Cognition & Emotion*, 5(3), 161–200.
- Roseman, I. J. (1996). Appraisal determinants of emotions: Constructing a more accurate and comprehensive theory. *Cognition & Emotion*, 10(3), 241–278.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441.
- Royce, J. R. & Powell, A. (1983). *Theory of personality and individual differences: Factors, systems, and processes*. Prentice-Hall.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Free Press.
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252–261.
- Salojärvi, H., Sainio, L.-M. & Tarkiainen, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 1395–1402.

- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 6–32.
- Schetula, V. & Gallego Carrera, D. (2012). Konfliktsituationen in Fokusgruppen: Eine Herausforderung für den Moderator: Strategien im Umgang mit Konfliktsituationen, dargestellt am Fallbeispiel des Projektes "Energie nachhaltig konsumieren - nachhaltige Energie konsumieren. Wärmeenergie im Spannungsfeld von sozialen Bestimmungsfaktoren, ökonomischen Bedingungen und ökologischem Bewusstsein". In M. Schulz, B. Mack & O. Renn (Hrsg.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft* (S. 90–110). Springer.
- Schildt, H., Mantere, S. & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241–265.
- Schmaus, W. (2016). Durkheim and the methods of scientific sociology. In L. McIntyre & A. Rosenberg (Hrsg.), *The Routledge companion to philosophy of social science* (S. 18–28). Routledge.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53–67.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. Free Press.
- Seidenstricker, S., Melzig, S., Fischer, H. & Krause, V. (2021). Customer success management: Success factors. *Proceedings of the 14th EPIEM Conference 2021*.
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2001). The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 291–307.
- Senko, C., Durik, A. M. & Harackiewicz, J. M. (2008). Historical perspectives and new directions in achievement goal theory: Understanding the effects of mastery and performance-approach goals. In J. Y. Shah & W. L. Gardner (Hrsg.), *Handbook of motivation science* (S. 100–113). The Guilford Press.

- Senko, C., Hulleman, C. S. & Harackiewicz, J. M. (2011). Achievement goal theory at the crossroads: Old controversies, current challenges, and new directions. *Educational Psychologist*, 46(1), 26–47.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4. Aufl.). SAGE Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Psychologie Verlags Union.
- Strübing, J. (2013). *Qualitative Sozialforschung*. Oldenbourg.
- Strübing, J. (2021). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils* (4. Aufl.). Springer VS.
- Taylor, J. R. & van Every, E. J. (2000). *The emergent organization*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Teulier, R. & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337.
- Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270.
- Thompson, L. & Fine, G. A. (1999). Socially shared cognition, affect, and behavior: A review and integration. *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 278–302.
- Tindale, R. S., Meisenhelder, H. M., Dykema-Engblade, A. A. & Hogg, M. A. (2001). Shared cognition in small groups. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Hrsg.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (S. 1–30). Blackwell Publishers.
- Tomasello, M. & Carpenter, M. (2007). Shared intentionality. *Developmental Science*, 10(1), 121–125.
- Tomasello, M., Carpenter, M., Call, J., Behne, T. & Moll, H. (2005). Understanding and sharing intentions: The origins of cultural cognition. *Behavioral and Brain Sciences*, 28(5), 675–735.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.

- Tuomela, R. (1992). Group beliefs. *Synthese*, 91(3), 285–318.
- Tuomela, R. (2002). Collective goals and communicative action. *Journal of Philosophical Research*, 27, 29–64.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, Artikel 4481, 453–458.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2006a). Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 311–327.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2006b). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.
- Uлага, W., Eggert, A. & Gehring, A. (2020). Customer Success. In M. Bruhn, C. Burmann & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken* (2. Aufl., S. 357–373). Springer Gabler.
- Uлага, W., Kleinaltenkamp, M., Kashyap, V. & Eggert, A. (2021). Advancing marketing theory and practice: Guidelines for crafting research propositions. *AMS Review*, 11(3), 395–406.
- Uлага, W. & Reinartz, W. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.
- Vaidyanathan, A. & Rabago, R. (2020). *The customer success professional's handbook: How to thrive in one of the world's fastest growing careers - while driving growth for your company*. Wiley.
- van der Vegt, G., Emans, B. & van de Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633–655.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
- van Mierlo, H. & Kleingeld, A. (2010). Goals, strategies, and group performance: Some limits of goal setting in groups. *Small Group Research*, 41(5), 524–555.

- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E. & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122–146.
- Weber, M. (1920). *Soziologische Grundbegriffe*.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Hrsg.), *Theories of group behavior* (S. 185–208). Springer.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task components complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682–693.
- Wengler, S., Ehret, M. & Saab, S. (2006). Implementation of key account management: Who, why and how? An exploratory study on the current implementation of key account management programs. *Industrial Marketing Management*, 35, 103–112.
- Whitney, K. (1994). Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance*, 7(1), 55–78.
- Wikipedia. (2022). *Liste der häufigsten Familiennamen in Deutschland*.
https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_h%C3%A4ufigsten_Familiennamen_in_Deutschland

- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89–105.
- Wood, R. E., Mento, A. J. & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 416–425.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Workman, J. P., Homburg, C. & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.
- Yim, F. H.-K., Anderson, R. E. & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 263–278.
- Zallocco, R., Bolman Pullins, E. & Mallin, M. L. (2009). A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(8), 598–610.
- Zaltman, G., LeMasters, K. & Heffring, M. (1982). *Theory construction in marketing*. John Wiley & Sons.
- Zander, A. (1980). The origins and consequences of group goals. In L. Festinger (Hrsg.), *Retrospections on social psychology* (S. 205–235). Oxford University Press.
- Zeithaml, V. A., Jaworski, B. J., Kohli, A. K., Tuli, K. R., Ulaga, W. & Zaltman, G. (2020). A theories-in-use approach to building marketing theory. *Journal of Marketing*, 84(1), 32–51.
- Zoltners, A. A., Sinha, P. K. & Lorimer, S. E. (2019). *What is a customer success manager?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/11/what-is-a-customer-success-manager>

Anhang

Anhang 1: Leitfaden für die Experteninterviews.	XV
Anhang 2: Leitfaden für die Fokusgruppe.	XVI
Anhang 3: Zitate zur Dimension „Valenz“ von Customer Success.	XVII
Anhang 4: Zitate zur Dimension „Kongruenz“ von Customer Success.....	XVIII
Anhang 5: Zitate zur Dimension „Gewissheit“ von Customer Success.....	XIX
Anhang 6: Zitate zu den vorgelagerten Prozessen von Customer Success.	XXI
Anhang 7: Zitate zu den Herausforderungen im Customer Success Management.	XXII
Anhang 8: Zitate zu den Best Practices des Success Framings.....	XXV
Anhang 9: Zitate zu den Konsequenzen von Customer Success.	XXVII
Anhang 10: Zitate zu Rahmenbedingungen für Customer Success.	XXVIII

Phase	Leitfragen / zentrale Inhalte
Informationsphase	Vorstellung des Interviewführenden Beschreibung des Projekts Einigung über Verwendung der Daten und Aufzeichnung
Warm-Up	Vorstellung des Interviewpartners Tätigkeiten Rolle von Customer Success im Unternehmen Wann wurde Customer Success im Unternehmen eingeführt?
Hauptteil	
Konstrukt	Was bedeutet Customer Success für Sie? Was bedeutet es, wenn ein Kunde Success hat? Wie erkennt man, dass ein Kunde Success hat? Wenn Sie Customer Success einem Kollegen erklären müssten, was würden Sie sagen? Was ist Customer Success nicht? Ist Customer Success nicht das gleiche wie "...”?
Antezedenten	Wie kommen Sie zu Customer Success? Was wird benötigt, um Customer Success zu erreichen? Was tragen Sie und was tragen andere Mitarbeiter Ihres Unternehmens dazu bei? Wie arbeiten Sie mit anderen Mitarbeitern zusammen? Welche Abteilungen sind am meisten involviert? Sind nur Sie als Anbieter verantwortlich oder spielt auch der Kunde selbst eine Rolle? Fallen Ihnen noch andere Treiber oder Barrieren von Customer Success ein?
Konsequenzen	Warum ist es so wichtig, dass der Kunde Customer Success hat? Was erwarten Sie davon, dass Sie sich um Customer Success kümmern? Andere Interviewpartner nannten „...“– was denken Sie darüber? Was sind messbare Ergebnisse, die sich Ihr Unternehmen anschaut? Gibt es Mess- und Kennzahlen für Customer Success? Welche Indikatoren in Bezug auf Customer Success gehen in Ihre Dashboards ein? Wie wird Ihre Arbeit beurteilt? Können Sie sich noch andere Ergebnisse von Customer Success vorstellen?
Moderatoren	Wann funktioniert Customer Success am besten? In welchen Industrien, in welcher Art von Wettbewerb, bei welchen Produkten funktioniert es am besten? Was können Sie dafür tun, was Ihr Management, was der Kunde? Wann funktioniert Customer Success gar nicht?
Ausklang	Gibt es noch etwas, was Sie unbedingt zu dem Thema loswerden möchten? Weitere Schritte des Forschungsprojekts Frage nach weiteren Kontakten Verabschiedung

Anhang 1: Leitfaden für die Experteninterviews. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Misoch, 2019, S. 71.

Phase	Leitfragen / zentrale Inhalte
Informationsphase	Vorstellung der Moderatoren Vorstellung der Teilnehmer Informationen zum Ablauf Einigung über Verwendung der Daten und Aufzeichnung
Warm-Up	Vorstellung des Modells Problematisierung des Success Framings
Hauptteil	
Plenum	Was ist das Schwerste an Ihrer Arbeit in Bezug auf Ziele und das Erreichen von Customer Success? Wer setzt Ziele? Werden Ziele gemeinsam gesetzt? Geht es von Ihnen oder vom Kunden aus? Wer gibt den Ton an?
Breakout-Rooms	Was machen Sie genau? Wie legen Sie Ziele fest? Legen Sie Kennziffern fest? Wie machen Sie Ziele bzw. Zielerreichung messbar? Wie erkennen Sie, dass Ziele erreicht wurden?
Plenum	Wie einigen Sie sich? Gibt es standardisierte Verhandlungsprozesse? Wie werden Ziele verhandelt? Wie werden Ziele festgehalten? Gibt es eine vertragliche (schriftliche) Bindung oder existieren Ziele nur implizit?
	Vorstellung der Best Practices Diskussion der Best Practices Was passiert, wenn Ziele erreicht wurden? Wie geht es weiter?
Ausklang	Gibt es noch etwas, was Sie unbedingt zu dem Thema loswerden möchten? Weitere Schritte des Forschungsprojekts Verabschiedung

Anhang 2: Leitfaden für die Fokusgruppe. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Misoch, 2019, S. 71.

	Zitat
Zielerreichung	<p>„[Die Kunden] erreichen die Ziele, die sie gesetzt haben, als sie das Produkt oder den Service erworben haben.“ (Herr Wagner)</p> <p>„Es geht darum, dass wir sicherstellen, dass unsere Kunden die gewünschten Ergebnisse aus der Technologie, die sie gekauft haben, bekommen.“ (Herr Köhler)</p> <p>„Wir als Verkäufer müssen sicherstellen, dass der Kunde durch die Interaktion mit uns bekommt, was er gekauft hat.“ (Herr Huber)</p> <p>„Letztendlich beschreibe ich Customer Success als Sicherstellung, dass die Vision, die gemeinsam beschlossen wurde, erreicht wird. Also wir verkaufen dir etwas Hypothetisches. Und wir müssen dann sicherstellen, dass das auch wirklich abgeliefert wird. Es geht also um Ergebnisse.“ (Herr Müller)</p>
Value	<p>„Und was man als Customer Success Manager so macht, ist, dass man den Value, den der Kunde bekommt, maximiert. Denn je mehr Value der Kunde bekommt, desto besser.“ (Herr Bauer)</p> <p>„Unser Job ist es, das Verlangen nach Value zu kreieren. Wenn wir dann mit einem Vertriebler kommen, ist die Vertragsverlängerung ein Fingerschnips.“ (Herr Klein)</p> <p>„Was sind die Herausforderungen des Kunden, wie können wir diese mit unseren Lösungen verbinden um sicherzustellen, dass er den Value realisieren kann, den er sich von der Investition in uns erhofft.“ (Herr Schneider)</p>
Experience	<p>„Wissen Sie, es ist das Ziel am Horizont, der Berggipfel, den man ansteuert. Aber die Reise dorthin ist doch das, worauf es ankommt.“ (Herr Hoffmann)</p> <p>„Ich glaube, es gibt zwei Dinge, auf die es wirklich ankommt: Ergebnis und Experience. Wenn eins davon fehlt, dann gibt es keinen Mehrwert, der den Kunden dazu anregt, den Service zu kaufen.“ (Herr Lange)</p> <p>„Und wenn wir es noch weiter runterbrechen, dann würde ich über Ideen wie Ergebnisse und messbare Outcomes sprechen und alles, worauf wir so hinarbeiten. Aber ist die Experience nach dem Kauf das wichtigste.“ (Herr Klein)</p> <p>„Was wir also machen müssen ist sicherstellen, dass die Kunden eine positive Experience haben, dass es wenig Reibungen gibt und dass sie zufrieden sind mit unserer Plattform, weil sie nichts wirklich sonst haben, woran sie das messen können.“ (Frau Schröder)</p>
Nutzung	<p>„Aus meiner Perspektive geht es darum, unsere Kunden zu befähigen, den vollen Nutzen aus unseren Produkten zu bekommen. Also sicherzustellen, dass sie neue Features verstehen und diese maximal nutzen können, ihre Organisation voranzubringen.“ (Frau Fuchs)</p> <p>„Und sicherzustellen, dass die Kunden Value aus der Investition haben und dass sie die Investition auch richtig anwenden, also so, wie es mal gedacht war.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Kundenzufriedenheit auch in dem Sinne, dass die Mitarbeiter vernünftig geschult werden, dass sie wirklich das meiste aus dem Produkt ziehen können. Und halt auch gleich in den ersten paar Tagen, in denen sie damit arbeiten, wirklich den absoluten Mehrgewinn daraus ziehen. Und entlastet werden in ihrer Arbeit. Das verstehe ich unter Customer Success in meiner Sparte.“ (Frau Kaiser)</p>

	Zitat
Ex-Ante	<p>„Der Plan, wie Success aussehen kann, muss geteilt werden und eine gemeinsame Initiative und Aktivität sein. Wenn der Kunde nicht wenigstens einen Teil der Verantwortung hat, hat man richtig Probleme mit dem Kunden. Es kann nicht nur vom Anbieter ausgehen, monatlich oder quartalsmäßig mal nachzufragen. Der Kunde muss im ganzen Prozess eingebunden sein und genauso Verantwortung übernehmen.“ (Herr Köhler)</p> <p>„Eine Vision zu haben. Man muss kollaborativ Erfolgskriterien festsetzen. Wie sieht Customer Success aus? Was sind die Ergebnisse, die wir erzielen wollen? Das muss kollaborativ kommuniziert und entwickelt werden mit dem Anbieter, dem Kunden, dem Customer Success Manager.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Wenn es ein Verständnis gibt, von dem, was es ist. Und eine Vision.“ (Herr Lehmann)</p> <p>„Ich glaube, wenn alle in Übereinkunft sind und darüber einig sind, wie Customer Success aussieht. Von unserer Seite Vertrieb, Customer Success Manager, Angebotserstellung, Ingenieure, und von der Kundenseite das Projektmanagement, das ganze Projektteam. Das funktioniert nur, wenn sich alle einig sind, wie Customer Success aussieht.“ (Herr Köhler)</p> <p>„Wenn ihr das kauft, dann könnt ihr dieses und jenes erwarten. Also sehr transparent darüber sein, was den Kunden erwartet.“ (Herr Huber)</p>
Ex-Post	<p>„Ich glaube eigentlich, dass Customer Success die Artikulierung von Value ist, und zwar noch mehr, als die Lieferung von Value. Customer Success ist die Übereinkunft, dass er wirklich realisiert wurde.“ (Frau König)</p> <p>„Auch, dass man kontinuierlich Feedback bekommt. Dann können wir unser Angebot noch anpassen, wenn uns klar wird: ‚Oh, da waren wir komplett falsch unterwegs, das wussten wir nicht, das war nicht die Intention‘.“ (Herr Herrmann)</p> <p>„Man muss diese geteilte Wertschätzung haben, dass die Versprechen erfüllt wurden.“ (Frau König)</p>

Anhang 4: Zitate zur Dimension „Kongruenz“ von Customer Success. Eigene Darstellung.

	Zitat
Subjektiv	<p>„Ich glaube, Customer Success zu haben, bedeutet, dass man das Versprechen lebt, das verkauft wurde. Ich denke, dass Vertriebler, Marketer und so schöne Pläne für unsere Kunden machen, wie ihr Leben aussieht, wenn sie unsere Ideen und Technologien kaufen. Aber Customer Success ist das wirklich zu erleben und erfahren.“ (Frau König)</p> <p>„Ich glaube es ist vor allem wichtig, dass die Kunden Wert sehen in dem Tool, in das sie investiert haben, in dem Produkt, in das sie investiert haben. Sie bekommen dann einen gewissen Mehrwert und sind bereit, das Produkt weiterzuempfehlen.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Sehen die Kunden die Ergebnisse, die sich mit dem decken, was sie erzielen wollen?“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Alle sollen sich bewusst sein, dass das Produkt oder die Dienstleistung dem Kunden Value beschert.“ (Herr Herrmann)</p>
Inter-subjektiv	<p>„...Eindrücke davon, was mit dem Kunden los ist, wie er das Produkt nutzt. Fähig zu sein, das zu tracken und zu visualisieren. Damit jeder Customer Success auf diese Metriken bezieht.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Mit diesen Ergebnissen im Hinterkopf – also der Kunde sagt, er will X, Y, Z erreichen. Dann haben wir uns ein Jahr Zeit genommen, Projektphasen 1, 2 und 3 durchlebt. Und dann haben wir es abgeliefert. Und dem Kunden gezeigt: so sieht's aus, aus einer Return-on-Investment-Perspektive.“ (Frau König)</p> <p>„Wenn ein Kunde abhaut, dann, weil du den Value nicht beweisen konntest oder nicht zeigen konntest, dass du als Anbieter es wert bist, dass er bei dir bleibt. Der Kunde muss also messbaren Erfolg haben, auf den er dann quasi mit dem Finger zeigen kann und den Wiederkauf rechtfertigen kann.“ (Herr Klein)</p> <p>„Wie wir als Anbieter zu den übergeordneten Geschäftszielen passen und wie wir dem Kunden strategisch helfen können, Return on Investment zu erreichen. Also einen messbaren Einfluss auf sein Geschäft haben, indem er unsere Plattform verwendet.“ (Herr Schulz)</p> <p>„Also ein bestätigtes Ergebnis ist, wenn wir uns auf eine Messzahl einigen, auf die alle hinarbeiten.“ (Frau König)</p> <p>„Wenn ich vorher und nachher nicht vergleichen kann, wovon reden wir dann?“ (Herr Krause)</p> <p>„Wir versuchen mit dem Kunden eine Roadmap auch aufzubauen und zu sagen: das sind eure Gründe, warum ihr das macht, das sind eure KPIs, also das sind die Zahlen, an denen ihr auch intern gemessen werdet. Das versuchen wir mit denen herauszuarbeiten. Und dann, wenn halt so ein Rollout läuft, dass dann irgendwann die Software sozusagen verfügbar ist für die Benutzer, und dann halt auch diese ganzen Maßnahmen, von denen wir gesprochen haben, Kommunikation, Training und so, wenn das alles gelaufen ist, dann gucken wir halt immer ständig mit den Kunden da drauf, wie entwickelt sich das denn? Funktioniert das, was wir da gemacht haben? Hat es auf eure KPIs, die ihr hattet, auf euren Erfolgsfaktor, hat es darauf eingezahlt?“ (Herr Krüger)</p>

	Zitat
Zielidentifikation	<p>„Am Anfang, also ganz am Anfang des Verkaufsprozesses, sprechen die Kunden erst einmal darüber, was sie vom Produkt haben wollen, welches Ergebnis sie erwarten. Unsere erste Interaktion ist dann ein Meeting zur Zielsetzung, bei dem wir sagen ‚Okay, also Sie haben das Produkt gekauft, um Ihre Ziele zu erreichen, um die Effizienz zu verbessern, Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiter zu verbessern, was auch immer.‘. Also haben wir dieses Meeting, um die Ziele am Anfang festzusetzen.“ (Herr Herrmann)</p> <p>„Und bei vielen unserer Kunden ist es so, dass sie eigentlich gar nicht unbedingt wissen, was ihre Ziele sind. Also helfen wir ihnen, diese zu definieren und dann daraus eine Strategie zu definieren, um diese Ziele zu erreichen. Das ist eine ganz zentrale Komponente von dem, was wir tun.“ (Frau Schröder)</p> <p>„Ich bin sehr auf den Kunden fokussiert, mit dem ich arbeite, weil ich wissen will, warum er diese Eigenschaften hat. Ich will ihm helfen, die Ziele zu erreichen. Es fängt alles mit einem tiefen Verständnis an, einem Fokus, und dieser muss dann über-etzt werden in einen Success-Prozess.“ (Herr Becker).</p> <p>„Okay, wir haben das jetzt erreicht. Und was kommt als Nächstes? Was ist der nächste Schritt in der Entwicklung des Kunden? Es muss kontinuierlich sein.“ (Herr Koch)</p> <p>„Wenn man schon ein beträchtliches Level an Customer Success erreicht hat, dann geht man nochmal an die ursprünglichen Fragen zurück: Was wollten Sie erreichen? Was möchten Sie jetzt erreichen? Was hat sich geändert?“ (Herr Müller)</p>
Alignment	<p>„Es ist Teil dieser Partnerschaft zu kommunizieren. Also sich auf Erfolgskriterien zu einigen. Zu kommunizieren, dass man es erreicht hat. Das Ganze irgendwie artikuliert zu sehen.“ (Frau König)</p> <p>„Man muss da sehr repetitiv sein und wiederholen, was die Vision ist, was die Mission ist, was die Kennzahlen sind, die wir ansteuern. Und wenn man das nicht klar und von vornherein macht, dann sind mindestens die Kunden verwirrt, aber auch die Kollegen im Anbieterunternehmen.“ (Herr Schneider)</p> <p>„Und das kann auch eine 5-minütige Unterhaltung sein. Aber die ist eben nicht ‚Wie geht’s?‘ sondern ‚Wir haben uns geeinigt. Wir machen das. Wir haben das erreicht. Stimmt ihr zu? Gut, was ist der nächste Schritt?‘.“ (Herr Wagner)</p> <p>„Es muss bi-direktional und offen und transparent sein. Sonst funktioniert es nicht.“ (Herr Köhler)</p> <p>„Wir müssen uns immer bei den Kunden rückversichern.“ (Herr Wagner)</p>
Zieloperationalisierung	<p>„Es geht darum, was der Kunde erreichen muss und wie er das erreichen kann. Aber über dieses ‚wie‘ denken die wenigsten eigentlich nach, sondern nur darüber, was erreicht werden muss. Aber wie kommen wir dahin? Was muss man dazu tun, was muss man dazu beachten und so weiter?“ (Herr Fischer)</p>

„Was man wirklich machen muss, ist alles zu dokumentieren. Also, es in ein Dokument zu packen. Also schau an, das ist deine Messzahl für Value, und wir haben sie erreicht oder eben nicht.“ (Herr Herrmann)

„Man braucht also wirklich gut etablierte Standards im Kundenunternehmen, damit man sich vergleichen kann und jeden Tag Verbesserungen abliefern kann. Also diese Standards sind quasi die definierten Ergebnisse die uns zeigen, ob der Kunde wirklich Customer Success erreicht hat.“ (Herr Weber)

„Da hat man dann Fragen wie ‚wie sieht Customer Success für dich aus?‘. Am Ende des Tages muss man eigentlich nur wissen, welche KPI man dazu erreichen muss.“ (Herr Werner)

„Wir haben ein Dokument, das wir nutzen, und zwar die ganze Lebensdauer des Kunden über. Das startet vor dem Verkauf. Das ist einfach cool, weil wir damit schon vorm Verkauf abbilden können, was der Kunde erreichen will. Die Vertriebler packen das Ganze dann in KPIs, und dann wird es übergeben beim Verkauf. Dann haben wir einen Onboarder, der sicherstellt, dass wir die Kunden mit Blick auf die KPIs gut an Bord geholt haben. Und der Customer Success Manager hilft dann beim Erreichen der KPIs. Und dann können wir quasi abhaken, ob die KPIs erreicht wurden.“ (Herr Schmidt)

	Zitat
Fehlendes Alignment	<p>„Wir werden immer wieder herausgefordert, weil es Kundenziele gibt, und dann gibt es die Ziele unserer internen Stakeholder. Der Vertrieb hat wieder andere Ziele, und so weiter.“ (Frau Vogel)</p> <p>„Ich glaube, nichts sollte in Silos stattfinden oder einfach vom Anbieter an den Kunden diktiert werden.“ (Frau Vogel)</p> <p>„Wenn man nicht mit dem Kunden an einem Strang zieht, dann passiert auch nichts.“ (Frau Schubert)</p>
Fehlende Kundenressourcen	<p>„Oft haben sie nicht die Zeit dafür. Nicht die Ressourcen dafür. Die Fähigkeiten fehlen. Sie brauchen mehr Mitarbeiter dafür.“ (Frau Schubert)</p>
Verantwortlichkeiten	<p>„Es ist wichtig, dass der Kunde auch daran arbeiten will. Viele Kunden haben die Erwartung, dass ich als Customer Success Manager alles für sie mache.“ (Frau Friedrich)</p> <p>„Im Worst-Case-Szenario gibt es keinen Hauptverantwortlichen auf der Kundenseite, also niemand, der das ganze Bild im Blick hat.“ (Frau Keller)</p>
Erwartungen und Ziele	<p>„Wenn wir nur quartalsweise denken, also, was Success in diesem Quartal wäre, wäre das nicht gut. Dann kommt auf einmal eine Pandemie und alles ändert sich und wir müssen damit klarkommen.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Ziele ändern sich, Prioritäten ändern sich, das muss immer alles angepasst werden.“ (Frau Friedrich)</p>

Anhang 7: Zitate zu den Herausforderungen im Customer Success Management. Eigene Darstellung.

	Zitat
Zielidentifikation	
Erwartungsmanagement	<p>„Ich arbeite in einem Business, in dem die Vertriebler den Kunden die Welt versprechen, und das ist meistens alles nicht möglich. Also muss man im Customer Success Management diese Erwartungen revidieren.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Da startet auch schon das Erwartungsmanagement. Im Vertrieb ist es eine schmale Linie zwischen dem Verkauf und den Erwartungen. Aber im Customer Success Management müssen die Erwartungen dann nochmal besprochen werden.“ (Frau Schubert)</p> <p>„Was machen wir also? Über Ziele sprechen, aber mehr im Sinne von: Was erwarten Sie vom Produkt? Was möchten Sie erreichen?“ (Frau Schubert)</p>
Benchmarking	<p>„Wir sagen den Kunden nicht, was sie tun sollen, sondern wir zeigen ihnen, was andere gemacht haben. Also sagen wir ihnen: Wissen Sie, wir hatten schon mehrere Kunden wie Sie, die die gleichen Herausforderungen hatten. Hier sind einige Dinge, die sie getan haben.“ (Frau Vogel)</p> <p>„Wir machen auch viel Benchmarking. Wir sagen dem Kunden: Hier ist Ihre Vergleichsgruppe, die haben dieses und jenes gemacht.“ (Frau Vogel)</p>
Resetting	<p>„Ich glaube also, dass man in jedem Telefonat mit dem Kunden nochmal nach den Erwartungen fragen muss. Dann kann man sehen, ob bisher alles so läuft wie geplant und ob man an dem Plan, den man mal gemacht hat, festhalten kann.“ (Frau Friedrich)</p> <p>„Eigentlich geht es jedes Mal, wenn ich mit dem Kunden spreche, um die Anpassung seiner Erwartungen und Ziele.“ (Frau Friedrich)</p> <p>„Wir sprechen viel über die Relevanz von strategischen Zielen im Gegensatz zu taktischen Zielen. Das heißt nicht, dass taktische Ziele nicht auch wichtig wären. Die braucht man auch, klar. Aber man muss den Fokus immer wieder auf die langfristigen strategischen Ziele legen. Also auf die Ziele, die im Herzen des Ganzen sind, und nicht die kleinen Ziele, die jeder einzelne so hat.“ (Frau Vogel)</p>
Alignment	
Successpläne	<p>„Was für uns entscheidend ist, ist es, einen Plan zu haben, über den Kunden und Customer Success Manager übereinstimmen. Dann hat man diese gemeinsame Verantwortung.“ (Frau Vogel)</p> <p>„Ein umfassender Successplan für uns wäre einer, der Folgendes beinhaltet: wer von unserer Seite verantwortlich ist, wer von der Kundenseite verantwortlich ist, den Zeitplan, die Prioritäten, das Budget, die ganzen Erwartungen. Darauf kann man sich dann immer beziehen, das stärkt die Verantwortung und das Alignment.“ (Frau Vogel)</p>

<p>Meetings</p> <p>Kommunikation</p>	<p>„Man muss so starten, dass allen klar ist, was Success bedeutet. Dann kann man daraus einen Plan entwickeln, der alle verantwortlich macht, sowohl intern als auch extern, und dann ist man auch die ganze Zeit verbunden.“ (Frau Vogel)</p> <p>„In jedem Meeting bezieht man sich dann auf den Successplan. Insbesondere dann, wenn man vom Kunden zwischendurch nichts weiter gehört hat.“ (Frau Vogel)</p> <p>„In unserem Unternehmen haben wir regelmäßige Follow-up-Meetings mit den Kunden. Da sprechen wir dann ein- oder zweimal im Jahr und rückversichern uns, wie es bei denen so läuft Richtung Zielerreichung und ob sich ihre Erwartungen geändert haben.“ (Frau Schubert)</p> <p>„Ich versuche immer, Dinge zu verstehen und sie dann auch genauso zu benennen, wie der Kunde es tut und damit sicherzugehen, dass ich Dinge so verstehe wie er.“ (Frau Peters)</p> <p>„Man muss den Kunden immer positiv zureden. Wenn es auch nur kleine Dinge sind. Immer loben, das hilft dabei, dass die Kunden motiviert sind.“ (Frau Friedrich)</p> <p>„Es ist auf jeden Fall alles eine Frage der Kommunikation. Es muss ein guter Mix sein daraus, ihnen zu sagen, wie gut sie schon sind und daraus, ihnen zu sagen, was sie noch verbessern könnten.“ (Frau Schubert)</p> <p>„Es ist auch wichtig, wie ich Dinge adressiere wie Probleme oder auch Updates oder Neuerungen, was auch immer, es muss unterschiedlich kommuniziert werden. Ich kann nicht dieselbe Sprache für Kunden aus Japan oder Brasilien zum Beispiel verwenden.“ (Frau Peters)</p>
<p>Zieloperationalisierung</p> <p>Nutzung von Daten</p> <p>Sichtbarkeit</p>	<p>„Daten zu haben erlaubt es dem Customer Success Management, dass man nicht einfach nur ein Bauchgefühl hat, dass sich alle gegenseitig gerne haben und so. Daten erlauben es uns, dass wir objektiv alles darstellen können, Nutzungsdaten, Produktivität und so weiter. Das ist wirklich der Schlüssel zum Customer Success.“ (Frau Vogel)</p> <p>„Alles ist sehr, sagen wir mal, objektiv, datengetrieben, wo man versucht, alles objektiv zu messen.“ (Frau Vogel)</p> <p>„Wir haben am Anfang halt diese vagen Ziele und die sind dann nicht auf einmal messbare KPIs oder so. Das ist etwas schwer zu erklären aber das ist ein Prozess. Erstmal geht es nur um Erwartungen und dann gehen wir in individuelle Kennzahlen.“ (Frau Schubert)</p> <p>„Wir bringen sogar einen externen Berater ins Spiel, um noch mehr Objektivität zu haben und besser erkennen zu können, wie viel Value wir dem Kunden wirklich liefern. Also wir arbeiten mit Daten und reichern diese dann an mit Benchmarks und der Begutachtung von Externen.“ (Frau Zimmermann)</p>

„Wir verwenden eine Statistik-Software. Da können wir die Nutzungsrate verfolgen, Registrierungen, Nutzeraktivität. Das gucken wir uns an. Das ist für den Kunden von Interesse.“ (Frau Schubert)

Anhang 8: Zitate zu den Best Practices des Success Framings. Eigene Darstellung.

	Zitat
Monetär	
Retention	<p>„Sie nutzen unser Angebot dann weiter. Sie zahlen also weiterhin für unsere Dienstleistungen und das ist für uns natürlich überlebenswichtig.“ (Herr Wagner)</p> <p>„Indem wir dem Kunden Erfolg beschere, generieren wir die Vertragserneuerung. Wir legen den Grundstein dafür.“ (Herr Becker)</p> <p>„Viele Unternehmen haben jetzt ja diese Modelle mit wiederkehrenden Einkünften. Das bedeutet, wenn wir erfolgreich sein wollen, müssen die Kunden das, was sie kaufen, immer wieder kaufen.“ (Herr Klein)</p> <p>„Man muss also sicherstellen, dass wir als Anbieter auch unser Geld zurückbekommen und profitabler werden im Laufe der Zeit. Und das ist das, was Customer Success macht.“ (Herr Lange)</p>
Wachstum	<p>„Wir haben drei Hauptprodukte, die wir an unsere Kunden verkaufen. Sie kaufen normalerweise eins davon. Wenn sie sehen, dass es funktioniert und sie Erfolg haben, entweder durch Einsparungen oder durch Einkünfte, dann überlegen sie, das nächste zu kaufen. Und wenn sie dann alle drei Produkte haben, dann sind sie ‚interconnected‘. Das wäre für uns der ultimativ erfolgreiche Kunde.“ (Frau Schwarz)</p> <p>„Was wir als Customer Success Manager in unserer Firma auch machen, ist nicht-wiederkehrende Einkünfte einbringen. Wir arbeiten da sehr eng mit unseren Professional Services zusammen. Wir identifizieren neue Projekte, an denen wir mit den Kunden arbeiten können.“ (Herr Herrmann)</p> <p>„Das Ding ist: wenn die Kunden den Vertrag erneuern, wenn sie das Produkt gerne nutzen, wenn sie zufrieden sind, dann kaufen sie andere Produkte von dir.“ (Herr Lehmann)</p>
Einsparungen	<p>„Und wir möchten auch versuchen, die Akquisitionskosten dadurch zu senken. Je mehr Kunden wir haben und je mehr wir diese Kunden wachsen lassen, desto mehr gewinnen wir.“ (Herr Schmidt)</p>
Nicht-monetär	
Feedback	<p>„Ich habe das bei einigen Kunden gesehen: sie sagen, dass es hier und dort einige Dinge gibt, die sie nicht gut finden. Wir gehen dann hin und korrigieren diese Dinge. Und das ist dann so ‚Wow, unser Anbieter hört uns ja tatsächlich zu‘.“ (Frau Fuchs)</p> <p>„Unser Produktmanagement profitiert auch gut davon, weil wir so viel Feedback kriegen. Wir können dann weitergeben: ‚Könntet ihr das noch dem Produkt hinzufügen? Könntet ihr dieses noch ändern?‘“ (Herr Huber)</p> <p>„Je mehr Nutzung wir haben, desto besser können wir unsere Zukunft einschätzen. Wir sehen immer die reale Nachfrage in unserem Sektor.“ (Herr Wagner)</p>
Fürsprache	<p>„Eins der Ziele von Customer Success ist, einen Kunden zu einem Referenzkunden zu machen. Dann sagt der Kunde freiwillig in der Öffentlichkeit, wie wundervoll die Zusammenarbeit mit uns war: ‚Ich empfehle</p>

Innovationskraft	<p>es allen‘.“ (Herr Richter)</p> <p>„Und wenn ich sage, dass es auf beiden Seiten Vorteile gibt, dann gibt es für uns positive finanzielle Auswirkungen, aber man kreierte auch Fürsprecher und starke Beziehungen, in denen Kunden dich als Anbieter fördern.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Ich glaube auch, dass Customer Success wichtig ist im Hinblick auf Fürsprache. Also wenn Customer Success da ist, dann ist der Kunde glücklich. Und dann ist der manchmal so glücklich, dass er bereit ist, mit potenziellen Neukunden zu sprechen. Und dann sagt er so etwas wie ‚Ich glaube, du solltest dieses Produkt kaufen, weil ich davon all diese Vorteile habe. Das Produkt ist großartig. Mein Customer Success Manager ist großartig. Du solltest das wirklich kaufen.‘.“ (Herr Herrmann)</p> <p>„Fürsprache ist noch wichtiger als Loyalität. Oder anders gesagt: Loyalität in Fürsprache umwandeln. Also dazu fähig sein, einen erfolgreichen Kunden als Success Story zu verkaufen.“ (Frau König)</p> <p>„Ich glaube, Kunden können wirklich zu der Zukunft eines Produkts beitragen. Wenn sie es intensiv nutzen, dann können sie sehr guten Input geben, der die Produkt-Markt-Passung formen kann.“ (Frau Zimmermann)</p> <p>„Wir haben alle zwei Wochen ein Meeting mit unserem Produktmanagement, in dem wir die Rückmeldungen der Kunden besprechen. Unser Produktmanagement ist richtig innovativ, weil sie mit erfolgreichen Kunden die neuen Ideen testen. Wir stellen dann den Kontakt zwischen Produktmanagement und Kunden her. In den Meetings testen die Kunden dann unsere Prototypen.“ (Herr Herrmann)</p> <p>„Wir arbeiten sehr eng mit unserem Produktteam zusammen, damit es Produkte entwickeln kann, die für unsere Kunden überhaupt relevant sind.“ (Herr Herrmann)</p>
------------------	---

	Zitat
Software	<p>„Die richtige unterstützende Technologie hilft massiv für den Customer Success. Wenn man keine Technologie zur Hilfe hat, die auch mal Nutzungsdaten oder so auswirft, dann wird man nicht klarkommen.“ (Herr Schmidt)</p> <p>„Bessere verbundene Systeme. Ein ganzes System mit den ganzen Nutzerdaten darin. Wenn man Kundenservice hat, dann etwas, wo die Tickets gecheckt werden können. Wo Nutzung, Vertriebsdaten gecheckt werden. Man braucht einen 360-Grad-Überblick über den Kunden an einer Stelle.“ (Herr Müller)</p> <p>„Man braucht Software. Man braucht eine echte Killer-Software, die hilft. Manche versuchen das mit den bestehenden ERP-Systemen, kann man machen. Aber das wird nicht helfen. Das ist nicht produktiv.“ (Herr Koch)</p> <p>„Ohne effiziente Prozesse und die dazugehörige Technologie klappt das nicht.“ (Herr Herrmann)</p>
Geschäftsmodell	<p>„Und der Grund, warum es in unserem Unternehmen funktioniert, ist, dass wir in einem Subskriptionsgeschäft sind.“ (Herr Bauer)</p> <p>„Wenn man an ein Paar denkt, das schon seit sehr langer Zeit zusammen ist, aber noch nicht geheiratet hat. Das ist so – sie wollen sich wieder und wieder füreinander entscheiden. Da gibt es keine Verträge, die das Ganze am Laufen halten. In den Geschäftsbeziehungen, in denen es Subskriptionen gibt, hat Customer Success gute Auswirkungen.“ (Frau König)</p> <p>„Im Subskriptionsgeschäft funktioniert es gut. Software-as-a-Service auch, aus den gleichen Gründen. Aber wenn man mal an zum Beispiel Autohändler denkt, da hat man nicht so oft Kontakt zu den Kunden, alle paar Jahre, aber dann kommen sie doch wieder zum gleichen Autohändler zurück. Wenn man also den ersten Verkauf gut macht, sie gut behandelt, in den ersten Monaten nach dem Kauf vielleicht noch einmal spricht – auch dann kann es funktionieren.“ (Herr Wagner)</p>

Anhang 10: Zitate zu Rahmenbedingungen für Customer Success. Eigene Darstellung.

Zusammenfassung

Customer Success hat in den letzten Jahren an Bedeutung in der Praxis gewonnen, bleibt in der Marketingforschung bislang jedoch weitgehend unerforscht. Das Ziel dieser Arbeit ist es, das Konzept des Customer Success näher zu beleuchten und eine Theorie dazu zu entwickeln. Eine Vorstudie führt in das Thema ein und untersucht, wer Customer Success Manager sind und was sie machen. Auf dieser Grundlage wird in der Hauptstudie untersucht, was Customer Success ist und wie er erreicht werden kann. Dazu findet in der Hauptstudie der Theories-in-Use-Ansatz Anwendung, mit dessen Hilfe neue Theorien gebildet werden. Abgeleitet aus einer Interviewstudie sowie einer Fokusgruppendifkussion erscheint Customer Success als dreidimensionales Konzept, das aus einer Valenz-, einer Kongruenz- und einer Gewissheitsdimension besteht. Der Prozess des Success Framings ist als notwendig für das Erreichen von Customer Success anzusehen. Er besteht aus der Zielidentifikation, dem Alignment und der Zieloperationalisierung. Darunter fallen beispielsweise Aktivitäten wie das Erwartungsmanagement, das Erstellen von Successplänen und die Nutzung von Daten. Customer Success führt zu monetären und nicht-monetären Konsequenzen und die Beziehungen in diesem Modell werden im Wesentlichen von der Nutzung von Software und dem Geschäftsmodell moderiert. Auf Basis konzeptioneller Grundlagen verwandter Konzepte (Value-in-Use, Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Customer Engagement Management) und eines theoretischen Rahmens, der sich mit Zielsetzung und Sensemaking beschäftigt, findet eine theoretische Diskussion statt. Darin wird zum einen Customer Success von seinen verwandten Konzepten abgegrenzt. Zum anderen werden Theorien und Konzepte wie die Goal Setting Theory, Shared Intentionality, Shared Cognition und Sensemaking mit Success Framing in Verbindung gebracht. Neben der Entwicklung einer Theorie, die ein neues Konzept in die Marketingdisziplin einführt, wird die Bedeutung von Sensemaking beziehungsweise Sensegiving für interorganisationale Beziehungen beleuchtet.

Summary

In the last years, customer success has gained momentum in marketing practice but remains under-researched in academia. The aim of this dissertation is to shed light on the concept of customer success and to develop a theory with regard to customer success. A pre-study introduces the topic and analyzes the role and responsibilities of customer success managers. Based on this pre-study, the main study examines what customer success is and how it can be achieved. The theories-in-use approach is used in the main study, aiming at developing new theories. Derived from an interview study and a focus group discussion, customer success appears as a three-dimensional concept, consisting of a valence, a congruence, and a certainty dimension. Success framing is regarded as necessary to achieve customer success. This process contains goal identification, alignment and goal operationalization, reflected in activities like expectation management, making success plans and the use of data. Customer success leads to monetary and non-monetary consequences and the relationships in the conceptual model are moderated by the use of software and the business model. Based on conceptual foundations of adjacent concepts (value in use, customer relationship management, customer experience management, customer engagement management) and a theoretical framework dealing with goal setting and sensemaking, the theoretical discussion is conducted. First, customer success is differentiated from its related concepts. Second, theories like goal setting theory, shared intentionality, shared cognition, and sensemaking are connected to success framing. Besides the development of a new theory for the marketing discipline, this dissertation demonstrates the relevance of sensemaking and sensegiving for interorganizational relationships.

Eidesstattliche Erklärungen

Erklärung gem. §4 Abs. 2 Promotionsordnung zum Dr. rer. pol. des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin vom 13. Februar 2013

Hiermit erkläre ich, dass ich mich noch keinem Promotionsverfahren unterzogen oder um Zulassung zu einem solchen beworben habe, und die Dissertation in der gleichen oder einer anderen Fassung bzw. Überarbeitung einer anderen Fakultät, einem Prüfungsausschuss oder einem Fachvertreter an einer anderen Hochschule nicht bereits zur Überprüfung vorgelegen hat.

Berlin, den 30. August 2022

Unterschrift Anna Katharina Gehring

Erklärung gem. §10 Abs. 3 Promotionsordnung zum Dr. rer. pol. des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin vom 13. Februar 2013

Hiermit erkläre ich, dass ich für die Dissertation folgende Hilfsmittel und Hilfen verwendet habe:

- MAXQDA
- Citavi
- Trint und f4transcript
- Microsoft Office
- Webex, Zoom, Skype, MS Teams
- Metimeter

Auf dieser Grundlage habe ich die Arbeit selbstständig verfasst.

Berlin, den 30. August 2022

Unterschrift Anna Katharina Gehring