

BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL

FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Schumpeter School
of Business and Economics



DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors

der Wirtschaftswissenschaften

**Kundenzufriedenheit als Untersuchungsgegenstand im Kon-
text von Start-Ups**

Betreut von:

Prof. Dr. Peter Witt

Vorgelegt von:

Dipl.-Wirt.-Ing. Biyon Kattilathu
Rheinstr. 51
58097 Hagen

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20170426-093934-8

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade3Ahbz3A468-20170426-093934-8>]

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungsfragen und Ziele der Untersuchung	4
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 Definitorische Grundlagen zu zentralen Begriffen.....	8
2.1 Entrepreneurship und Start-Ups.....	8
2.2 Barrieren bei Start-Ups – Der Population-Ecology-Ansatz.....	10
2.3 Innovation und Innovationsprozess	13
2.4 Entrepreneurial Marketing	18
2.5 Innovationsmarketing	20
2.6 Erfolgstreiber im Innovationsmarketing.....	21
3 Die Bedeutung von Kundenzufriedenheit für den unternehmerischen Erfolg von Start-Ups.....	23
3.1 Definition von Kundenzufriedenheit	23
3.1.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	24
3.1.2 Die Toleranz- und Indifferenzzone.....	27
3.1.3 Die Assimilations-Kontrast-Theorie.....	28
3.1.4 Die Attributionstheorie	30
3.1.5 Die Prospect-Theorie	31
3.2 Abgrenzung von Kundenzufriedenheit zu relevanten Begriffen und ihre Bedeutung für Start-Ups	33
3.2.1 Kundenloyalität.....	34
3.2.2 Kundenorientierung	40
3.2.3 Kundenbindung.....	47
3.3 Einfluss von Start-Up-Merkmalen auf Kundenzufriedenheit, Unternehmenserfolg und Entrepreneurial Marketing	52
3.4 Kundenintegration als Mittel zur Steigerung von Kundenzufriedenheit	55
3.4.1 Definition von Kundenintegration	55
3.4.2 Kundenintegration als Mittel zur Kundenzufriedenheitssteigerung im Kontext von Start-Ups	56
3.5 Kundenzufriedenheitsmessung im Kontext von Start-Ups.....	62
3.5.1 Allgemeine Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit	62
3.5.2 Überblick zu speziellen Methoden zur Identifikation von Basis-,	

Leistungs- und Begeisterungsfaktoren.....	65
3.6 Die Kano-Theorie zur Evaluierung der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups	68
3.6.1 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	68
3.6.2 Die Kano-Methode zur Klassifikation von Zufriedenheitsfaktoren	70
3.6.3 Anwendbarkeit der Kano-Theorie für die Erklärung der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups	73
3.7 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups.....	76
3.7.1 Die Satisfaction-Profit-Chain.....	76
3.7.2 Kurzfristige Auswirkung von Kundenzufriedenheit.....	77
3.7.3 Langfristige Auswirkung von Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg von Start-Ups	86
4 Methodische Vorgehensweise der empirischen Studie.....	89
4.1 Entwicklungen innerhalb der Sozialforschung	89
4.2 Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse	92
4.3 Methodologische Prinzipien der empirischen Untersuchung	94
4.4 Die Methode der rekonstruierenden Untersuchung	95
4.5 Das Experteninterview	96
4.6 Das leitfadengestützte Experteninterview.....	99
5 Experteninterviews	101
5.1 Methodik und Vorgehensweise.....	101
5.2 Interviews.....	103
5.2.1 Edeco Internet GmbH	103
5.2.2 Experiencr.de	110
5.2.3 Quinscape GmbH.....	115
5.2.4 Seocomplete GmbH.....	119
5.2.5 Neon Splash GmbH	125
5.2.6 Liwo	130
5.2.7 Pinetco GmbH.....	135
5.2.8 Wijld	139
5.3 Auswertung der Experteninterviews.....	144
6 Fazit und Ausblick.....	149
6.1 Fazit und Erörterung der zentralen Ergebnisse.....	149
6.2 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf in der Empirie	153
Anhang.....	155
Interviewleitfaden:	155
Ergebnisprotokolle der geführten Experteninterviews	157
Literaturverzeichnis	163

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungskette bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung der theoretischen Konzepte	26
Abbildung 2: Toleranzzone	27
Abbildung 3: Die Prospect-Theorie der Kundenzufriedenheit.....	32
Abbildung 4: Wirkungskette von Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenverhalten und Unternehmenserfolg	40
Abbildung 5: Moderierende Variablen der Kundenbindung.....	50
Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Prozesszufriedenheit	59
Abbildung 7: Systematisierung von Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	63
Abbildung 8: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	69
Abbildung 9: Auswertungsschritte der Kano-Methode.....	72
Abbildung 10: Die Satisfaction Profit Chain.....	77
Abbildung 11: Auswirkungen der Kundenzufriedenheit.....	78
Abbildung 12: Der Zusammenhang zwischen Wiederkauf und Kundenzufriedenheit.....	84
Abbildung 13: Die Kundenzufriedenheit und das Wiederkaufverhalten	85
Abbildung 14: Kundenprofitabilität im Zeitablauf.....	87
Abbildung 15: Beispiel für einen Kausalzusammenhang.....	92

Abkürzungsverzeichnis

AMA	American Marketing Association
B2B	business-to-business
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
C/D-Paradigma	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer-Relationship-Management
DAX	Deutscher Aktienindex
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ECSI Model	European Customer Satisfaction Index Model
et al.	et alii
etc.	et cetera
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HRM	Human Resource Management
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
NRW	Nordrhein-Westfalen
PIEF	Produktinnovations-Erfolgsfaktoren
SEO	Search Engine Optimization
SPC	Satisfaction-Profit-Chain
TARP	Technical Assistance Research Programm
TU	Technische Universität
UG	Unternehmergeellschaft

vgl.	vergleiche
WOM	Word-of-Mouth
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Wichtigkeit junger Unternehmen für die Entwicklung von Volkswirtschaften wurde in der Literatur vielfach konstatiert, wobei dies auch ohne einen wissenschaftlichen Beleg außer Frage stehen sollte. Folgende Zitate unterstreichen diese Relevanz treffend:

„Unternehmensgründungen leisten einen wichtigen Beitrag zum Strukturwandel, zur Innovationstätigkeit, zum Wettbewerb und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.“¹

„Junge Unternehmen und innovative Gründungen sind unverzichtbar für einen funktionierenden Wettbewerb. Als Träger für neue Formen der Wertschöpfung sind sie Treiber des gesamtwirtschaftlichen Strukturwandels und tragen überdurchschnittlich zu wirtschaftlichem Wachstum bei.“²

Nach dem Gründungsmonitor der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) 2013 sind 383.000 neue Vollzeitstellen im Jahre 2012 auf Gründungen zurückzuführen.³ Diese makroökonomische Bedeutung von Unternehmensgründungen setzen einen Großteil der Innovationen um.⁴ Start-Ups sind jedoch nicht alle erfolgreich. Langfristig überlebt nur jedes zehnte Gründungsunternehmen.⁵

Für den Unternehmenserfolg wird die Kundenzufriedenheit als Schlüsselvariable und strategischer Imperativ angesehen.⁶ „(...) Satisfied customers are often of greater value because they tend to spend more money, exhibit higher levels of loyalty, and talk

¹ ZEW (2009), S. 1.

² BMWi (2014). Am 11. Dezember 2013 veröffentlichte die Europäische Kommission eine Pressemitteilung zum Programm „Horizont 2020“, welches zukunftsorientiert die Forschung und Innovation in Europa unterstützt, damit Chancen zu mehr Wachstum, Beschäftigung und einer besseren Lebensqualität ergriffen und durch den Abbau bürokratischer Hürden und der finanziellen Unterstützung realisiert werden können (vgl. Europäische Kommission (2013), S. 1). „Horizont 2020“ stellt mit einem Budget von 80 Mrd. EUR für einen Zeitraum von sieben Jahren das bisher größte Rahmenprogramm für Forschung und Innovation der EU dar (S. 2).

³ Vgl. KfW Bankengruppe/Metzger/Ullrich (2013), Hiervon fallen 212.000 Stellen auf die Gründer selbst und 171.000 auf angestellte Mitarbeiter (S. 3).

⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 8.

⁵ Vgl. Franken/Franken (2011), S. 213; Vahs/Brem (2013), S. 54.

⁶ Vgl. Anderson/Mittal (2000), S. 107; van Doorn (2004), S. 1.

more favourable about a product to others.“⁷ Die Maximierung der Kundenzufriedenheit stellt sich aufgrund dieser Erkenntnisse als eine hochpriorisierte Unternehmensstrategie dar.⁸ Es gilt innovative Produkte und Dienstleistungen nutzerfreundlich anzubieten, um im Kampf um die Kundenkaufkraft und die Kundenbindung an das eigene Unternehmen bestehen zu können. Dabei ist an dieser Stelle bereits festzuhalten, dass Kundenzufriedenheit nicht per se auch eine nachhaltige Kundenbindung bewirkt.⁹ Ein Start-Up kann außerordentlich erfolgreich sein und wachsen, wenn es mit einer auf fortschrittlicher Technologie basierenden Innovation die Kundenbedürfnisse adäquat aufspürt und letztlich befriedigt.¹⁰ Viele Gründungsunternehmen treten mit innovativen Produkten in den Markt. Zugleich bringen jedoch auch etablierte Unternehmen Innovationen hervor. In dieser Arbeit stehen Unternehmen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen im Fokus, da diese empirisch die höchsten Wachstumsraten aufweisen.¹¹ Verwiesen sei hier auf die populären amerikanischen Beispiele wie Microsoft, Google, Amazon oder Ebay, welche mit der Einführung von zum Teil völlig neuen Produkten und Dienstleistungen einherging.

Bei vielen Innovationen wird die Kundenpartizipation bei der Neuproduktentwicklung und im Kontext von Marketing als zentrale Herausforderung für Unternehmen gesehen:¹² Der Einfluss von Konsumenten, die in der Gestaltung und Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Kommunikation aktiv mitwirken, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, wird in den nächsten Jahren weiter steigen.¹³ Mithilfe der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien können sich Kunden untereinander und (Kunden) mit Unternehmen zunehmend vernetzen, Feedback zu ihrer Kundenzufriedenheit abgeben und positive wie auch negative Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben.¹⁴

⁷ Trudel/Murray/Cotte (2012), S. 93.

⁸ Vgl. Musa/Pallister/Robson (2005), S. 349.

⁹ Vgl. Keuper et al. (2013), S. VI.

¹⁰ Vgl. Franken/Franken (2011), S. 210.

¹¹ Vgl. ZEW (2012).

¹² Vgl. Michelis (2009); Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 2-3;

¹³ Vgl. Michelis (2009).

¹⁴ Vgl. Esch/Weyler (2012).

Dies verdeutlicht die Macht des Kunden in der heutigen vernetzten Konsumwelt. Unzufriedene Kunden wechseln nämlich nicht nur zur Konkurrenz, sondern berichten Freunden, Bekannten oder auch Personen in ihrem Umfeld bzw. im Internet von den gemachten schlechten Erfahrungen.¹⁵ Die Autoren Cutler und Sterne bringen diesen Sachverhalt mit einem Zitat von Jeff Bezos, CEO (Chief Executive Officer) von Amazon, treffend zum Ausdruck: „If you make customers unhappy in the physical world, they might each tell six friends. If you make customers unhappy on the Internet, they can each tell 6,000 friends with one message to a newsgroup. If you make them really happy, they can tell 6,000 people about you. You want every customer to become an evangelist for you.“¹⁶

Im heutigen dynamischen sowie digitalen Markt bedarf es einer stringenten Markteintritt- und Marketingstrategie,¹⁷ bei der Kundenzufriedenheitsmessungen als notwendiges Kriterium angesehen werden. Durch Marktforschung gilt es, den Kunden zu verstehen, durch das Produktdesign sollen Kundenwünsche erfüllt werden und mittels Kundenbefragung wird auf die Sicherstellung der Zufriedenheit abgezielt.¹⁸ Geht man von einem jungen Start-Up mit kleinem Kundenstamm aus,¹⁹ dann kommt der Interaktion mit dem Kunden eine noch größere Bedeutung zu, weil das Unternehmen seine Reputation noch aufbauen muss. Das Marketingmanagement in Neugründungen wird als maßgebend für den Unternehmenserfolg angesehen.²⁰ Dabei bilden Analyse und Kenntnis der Kundenwünsche und -bedürfnisse den ersten Schritt.²¹ In der Marketingforschung erfährt die Kano-Theorie, bestehend aus Kano-Modell und Kano-Methode, breite Anerkennung hinsichtlich der Erklärung und Zusammensetzung von Kundenzufriedenheit.²² Maßgeblich für diese Theorie ist die Erkenntnis, dass der Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen je nach Bedeutung der

¹⁵ Vgl. Szymanski/Henard (2001), S. 18; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 360. Die Autoren sprechen hierbei von Mundpropaganda bzw. Word-of-Mouth (WOM).

¹⁶ Cutler/Sterne (2000), S. 58.

¹⁷ Vgl. Keuper et al. (2013), S. VI.

¹⁸ Vgl. Matzler/Bailom (2009), S. 269;

¹⁹ Vgl. Hanks et al. (1993), S. 12; Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1998).

²⁰ Vgl. Gruber (2003), S. 601. Die Schnittstelle zwischen Entrepreneurship und Marketing, das Entrepreneurial Marketing, nimmt in der Literatur einen bereits weit erforschten respektive thematisierten Bereich ein. Für einen ausführlichen Überblick zur Entwicklung und Evolution des Entrepreneurial Marketings vgl. z.B. Hills/Hultman/Miles (2008), S. 101-106;

²¹ Vgl. Franken/Franken (2011), S. 210. Siehe auch Abschnitt 3.8.

²² Vgl. Matzler/Fuchs/Schubert (2004), S. 1183; Yang (2005), S. 1127.

Produkt- oder Dienstleistungseigenschaft unterschiedliche Effekte auf die Kundenzufriedenheit ausübt.²³

1.2 Forschungsfragen und Ziele der Untersuchung

Die Kundenzufriedenheit nimmt für Unternehmen, insbesondere für Neugründungen und Unternehmen, die sich noch am Anfang ihrer Entwicklung befinden, einen hohen Stellenwert ein. Die Arbeit will prüfen, welche konkreten Aspekte der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups entscheidend sind. Das Themengebiet rund um die Kundenzufriedenheit ist breit gefächert und soll in dieser Untersuchung nicht für alle Unternehmen verwässert dargestellt werden – vielmehr gilt es dieses gezielt einzugrenzen und speziell für innovative Gründungsunternehmen zu erörtern. Die Begriffe Kundenloyalität, Kundenorientierung und Kundenbindung werden im Rahmen dieser Arbeit erklärt und mit den besonderen Charakteristika von Start-Ups verknüpft.

Forschungsfrage 1a:

Ist die Kundenzufriedenheit für Start-Ups essentieller als für etablierte Unternehmen?

Forschungsfrage 1b:

Welchen Einfluss nehmen die Kundenloyalität, die Kundenorientierung und die Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg von Start-Ups?

Ein weiterer wichtiger – und im vorherigen Kapitel bereits aufgegriffener – Aspekt findet sich in der Kundeninteraktion und Kundeneinbindung bestehender oder potenzieller Kunden in der Frühphase des Innovationsprozesses.

Um die Wahrscheinlichkeit einer möglichen Marktablehnung des innovativen Produktes oder der innovativen Dienstleistung zu minimieren, setzen Unternehmen vermehrt auf die Integration von Bestandskunden in der Anfangsphase des Neuproduktentwicklungsprozesses.²⁴ Ein besseres Verständnis von Kundenwünschen kann

²³ Vgl. Matzler (2003), S. 341.

²⁴ Vgl. Fust/Grand/Fueglistaller (2011), S. 72-73. Die Autoren beschränken sich in ihrer Arbeit auf bestehende Unternehmen und weniger auf Unternehmensgründungen. Zur Begrifflichkeit des Lead Users siehe von Hippel (1986).

durch die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden die Kundenzufriedenheit maßgeblich steigern und das Risiko des Scheiterns reduzieren.

Forschungsfrage 2:

Wie weit kann durch Kundenintegration im Innovationsprozess die Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups gesteigert werden?

Um weitere Handlungsempfehlungen für ein Start-Up geben zu können, bedarf es zudem der Erfassung und Identifikation von kundenzufriedenheitsrelevanten Merkmalen. In der aktuellen Zufriedenheitsforschung wird eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Identifikation und Messung von Kundenzufriedenheit aufgezeigt.²⁵

Forschungsfrage 3:

Wie weit ist es für Start-Ups möglich, Kundenzufriedenheit zu messen?

Jede Kundenzufriedenheitsmessmethode greift verschiedene Startvoraussetzungen auf und fokussiert unterschiedliche Bereiche des Zufriedenheitskonstruktes.²⁶ In der aktuellen Marktforschung hat sich ein dreifaktorielles Konstruktverständnis durchgesetzt.²⁷ Im Zuge dessen wird mit Hilfe der Kano-Theorie ein Ansatz gegeben, der auf Basis dieser Dreifaktorenstruktur postuliert, dass der Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen je nach Bedeutung der Produkt- oder Dienstleistungseigenschaft unterschiedliche Effekte auf die Kundenzufriedenheit ausübt.²⁸ Die Eigenschaftszufriedenheiten unterscheiden sich in ihrer jeweiligen Einflussstärke sowie der Einflussrichtung und erfahren dynamische Einflüsse im Zeitverlauf. In der Marketingforschung erfährt die aus dem Kano-Modell und der Kano-Methode bestehende Kano-Theorie breite Anerkennung hinsichtlich der Erklärung und Zusammensetzung von Kundenzufriedenheit,²⁹ wobei es die Relevanz der Kano-Theorie für Start-Ups zu prüfen gilt.

²⁵ Vgl. Schwetje (1999), S. 68; Beutin (2008), S. 123.

²⁶ Vgl. Homburg/Werner (1996), S. 92.

²⁷ Vgl. Beutin (2008), S. 131-132; Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 34. In dieser Arbeit werden Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren in der dreifaktoriellen Kundenzufriedenheitsstruktur genannt (vgl. Abschnitt 3.7.2).

²⁸ Vgl. Matzler (2003), S. 341.

²⁹ Vgl. Matzler/Fuchs/Schubert (2004), S. 1183; Yang (2005), S. 1127.

Forschungsfrage 4a:

Wie weit ist es für Start-Ups möglich, das Kano-Modell zu verwenden?

Forschungsfrage 4b:

Wie weit ist es für Start-Ups möglich, mit Hilfe der Kano-Methode Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zu identifizieren?

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Struktur der vorliegenden Arbeit.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im nachfolgenden zweiten Kapitel wird zunächst zwecks eines inhaltlichen Einstiegs die Entrepreneurshipforschung näher betrachtet, um darauf aufbauend eine Definition von Start-Ups vorstellen zu können. Sodann wird der zentrale Begriff der Innovation beschrieben. Die explizite Behandlung des Innovationsprozesses im selbigen Abschnitt dient der späteren Untersuchung einer möglichen Kundenzufriedenheitssteigerung mit Hilfe von Kundenintegration im Neuproduktentwicklungsprozess.³⁰ Die Schnittstelle zwischen Entrepreneurship und Marketing bildet das Entrepreneurial Marketing. Hierbei wird die Bedeutung eines umfassenden Marketingverständnisses für ein noch junges Unternehmen aufgezeigt.

Das dritte Kapitel widmet sich der Erörterung des für die ersten beiden Forschungsfragen relevanten Themenbereiches – der Kundenzufriedenheitsbedeutung für Start-Ups hinsichtlich der Kundenloyalität, der Kundenorientierung, der Kundenbindung sowie der zuvor genannten Kundenintegration als Mittel zur Steigerung von Kundenzufriedenheit. Einleitend erfolgt eine Definition zum Untersuchungsgegenstand der Kundenzufriedenheit. Anschließend wird die Entstehung von Zufriedenheit analysiert. Es folgt anschließend die Darstellung der Dimensionen des Kundenzufriedenheitskonstruktes. Ferner wird der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit

und Unternehmenserfolg erörtert, um darauf aufbauend die besonderen Charakteristika von Start-Ups zusammentragen und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, den Unternehmenserfolg und das Entrepreneurial Marketing aufzeigen zu können.

Weiterhin werden in Kapitel 3 die relevanten Begriffe Kundenloyalität, Kundenorientierung und Kundenbindung grundsätzlich definiert und im Kontext von Start-Ups diskutiert.

Weiterhin erfolgt eine definitorische Abgrenzung, um die Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit mittels Kundenintegration im Innovations- und Neuproduktentwicklungsprozess zu erörtern.

Hiernach folgt die Erörterung der Kundenzufriedenheitsmessung im Kontext von Start-Ups, was wiederum der Beantwortung der dritten Forschungsfrage dient.³¹ Anfangs werden die allgemeinen Messmethoden der Kundenzufriedenheit vorgestellt, um anschließend einen Überblick zu den speziellen Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren geben zu können.

Abschließend widmet sich das dritte Kapitel der Erläuterung der Kano-Theorie – nebst ihrer beiden Bestandteile Kano-Modell und Kano-Methode. Beide Teile dienen dem weiteren Verständnis und der Vorbereitung der eigenen empirischen Studie.³²

Nach der Vorstellung des Designs und der Ergebnisse der empirischen Untersuchung in den Kapiteln 4 und 5 trägt das letzte Kapitel die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick für die weitere Forschung bzw. identifiziert weiteren Forschungsbedarf.

³¹ Forschungsfrage 3: Wie weit ist es für Start-Ups möglich, Kundenzufriedenheit zu messen?

³² Forschungsfrage 4a: Wie weit ist es für Start-Ups möglich, das Kano-Modell zu verwenden? Forschungsfrage 4b: Wie weit ist es für Start-Ups möglich, mit Hilfe der Kano-Methode Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zu identifizieren?

2 Definitiorische Grundlagen zu zentralen Begriffen

Nachfolgend wird ein definitiorischer Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit gesetzt, um den Untersuchungsgegenstand der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups einordnen zu können. Den inhaltlichen Einstieg übernimmt der folgende Abschnitt, in dem über die Entrepreneurshipforschung das Begriffsverständnis eines Start-Ups erarbeitet wird.

2.1 Entrepreneurship und Start-Ups

Shane und Venkataraman definieren „the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited.“³³ Jedoch wird hier nicht festgehalten, wo diese Gelegenheiten entstehen bzw. ob dies in bestehenden oder neu gegründeten Unternehmen aus der Wirtschaft oder aus der Wissenschaft heraus geschieht. Innerhalb dieser Arbeit geht es um die Nutzung von „opportunities“ im Sinne innovativer Produkte und Dienstleistungen durch neu gegründete Unternehmen. Die relevante Literatur weist oftmals eine Differenzierung in Unternehmens- und Existenzgründungen aus.³⁴ Bei der Unternehmensgründung spielt die Innovation eine tragende Rolle, da das Unternehmen eine Wachstumsabsicht verfolgt. Existenzgründungen meinen das Unternehmertum von Kleingewerbetreibenden, die sich durch ein begrenztes Wachstums- und Beschäftigungspotenzial auszeichnen.³⁵

Eine weitere Klassifizierung der Gründungsforschung treffen Stevenson und Jarillo hinsichtlich volkswirtschaftlicher, soziologischer und psychologischer sowie betriebswirtschaftlicher Schwerpunkte.³⁶ In dieser Arbeit werden betriebswirtschaftliche Gründer- und Unternehmenshandlungen diskutiert und ferner analysiert, inwiefern diese strategisch, strukturell und prozessual eine neue Unternehmung zum Erfolg führen können.³⁷ Ferner lässt sich die Entwicklung eines Unternehmens in seinen Lebenszyklusphasen mit Hilfe von Phasenmodellen visualisieren und in seinem

³³ Shane/Venkataraman (2000), S. 218.

³⁴ Vgl. Carland et al. (1984), S. 357; Fallgatter (2002), S. 21-24.

³⁵ Vgl. Fallgatter (2002), S. 22. Eine Abgrenzung zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird hier getroffen, da diese per se nicht innovations- und wachstumsorientiert sein müssen, sondern als Unternehmen mit mindestens 5 und weniger als 500 Beschäftigten verstanden werden.

³⁶ Vgl. Stevenson/Jarillo (1990), S. 18-22.

³⁷ Vgl. Stevenson/Jarillo (1990), S. 21.

Verlauf erläutern.³⁸ Verwendung finden bspw. die Phasen Start-Up, Expansion, Konsolidierung, Reife und Schrumpfung. In dieser Arbeit soll die Phase Start-Up im Vordergrund stehen, weshalb eine zeitliche Eingrenzung hinsichtlich des Unternehmensalters als eher nachrangig angenommen wird.

Eine weitere Differenzierung im Hinblick auf die Literatur zur Unternehmensgründung treffen Szyperski und Nathusius, die in selbstständige und unselbstständige Gründung sowie nach dem Entstehungsgrund in originäre und derivative Gründung einteilen.³⁹ Bei der selbstständigen Gründung wird ein komplett neues Unternehmen autonom durch den Gründer oder das Gründerteam organisiert.⁴⁰ Eine vollumfänglich neue Unternehmenserrichtung meint die originäre Gründung, bei der auf keine ex ante existierende Organisation aufgebaut wird – dies wiederum ist bei klassischen Firmenübernahmen, Firmenausgründungen oder Franchiseunternehmen der Fall.⁴¹ Dieses Verständnis findet Anwendung bei der derivativen Gründung.⁴² So wird in dieser Arbeit eine selbstständige, originäre Unternehmensgründung fokussiert.

Die in der Einleitung bereits erwähnte hohe Relevanz des Entwicklungspotenzials findet in der Begriffsdefinition von Start-Ups ebenfalls Berücksichtigung. So ist ein Start-Up durch hohes Wachstumspotenzial bzgl. Umsatz- und Mitarbeiterzahlen gekennzeichnet,⁴³ wobei die Finanzierung häufig durch Risikokapitalgeber wie bspw. Business Angels oder Venture Capital realisiert wird. Eine Risikokapitalfinanzierung belegt ein hohes Wachstums- und Marktpotenzial des Start-Ups, da entsprechende Investoren ausschließlich in solche Start-Ups investieren.⁴⁴

Dieser Arbeit liegt die folgende Definition für ein Start-Up zugrunde: Ein wachstumsorientiertes innovatives Start-Up wird definiert als neu gegründetes oder sich am Anfang des Unternehmenslebenszyklus befindendes Unternehmen, welches mittels einer Produkt- oder Dienstleistungsinnovation und einem hohen Wachstumspotenzial in den Markt eintritt. Es handelt sich dabei um eine selbstständige, originäre

³⁸ Vgl. Kazanjian (1988).

³⁹ Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 26-30.

⁴⁰ Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 26.

⁴¹ Vgl. Kollmann (2009), S. 373.

⁴² Vgl. Fallgatter (2002), S. 26.

⁴³ Vgl. Niederöcker (2000), S. 4-5.

⁴⁴ Vgl. Kollmann (2009), S. 187-188.

Unternehmensgründung, die innovations- und wachstumsorientiert ausgerichtet ist. Zudem kann die Unternehmung durch Risikokapitalgeber finanziert werden.

2.2 Barrieren bei Start-Ups – Der Population-Ecology-Ansatz

Die Theorie des Population-Ecology-Ansatzes beschreibt den Zusammenhang der Überlebens- und Sterberate junger Unternehmen mit verschiedenen Umweltfaktoren. Ursprünglich stammt der Ansatz aus der Organisationssoziologie, wobei er auf der Evolutionstheorie von Charles Darwin basiert. In dessen Theorie stellt die Anpassungsfähigkeit an die Umwelt den entscheidenden Faktor für das Überleben einer Spezies dar.⁴⁵ Unter einer Population kann im wirtschaftlichen Kontext eine Branche verstanden werden.⁴⁶ Die besonderen Eigenschaften eines Unternehmens, darunter bspw. die Technologie oder Organisationsstruktur, sind ausschlaggebend dafür, welcher Population dieses zugeordnet wird.⁴⁷ Variation und Selektion erfolgen anhand des Wettbewerbs, wobei letzterer wiederum Markteintritte und Marktaustritte herbeiführt.⁴⁸

Gemäß Hannan, Freeman und Carroll können sich Organisationen aufgrund ihrer Trägheit oft nicht rechtzeitig an die sich schnell verändernden Umweltbedingungen anpassen.⁴⁹

Für das Scheitern von Organisationen nennen die Autoren vier Ursachen:

- Liability of Newness
- Liability of Smallness
- Liability of Aging
- Liability of Adolescence

⁴⁵ Vgl. Hannan/Freeman (1989), S. 7 ff.

⁴⁶ Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2006), S. 64 f.

⁴⁷ Vgl. Woywode (1998), S. 38.

⁴⁸ Vgl. Wanzenböck (1998), S. 30 ff.

⁴⁹ Vgl. Hannan/Freeman (1984), S. 151.

Nachfolgend wird speziell auf die Aspekte Liability of Newness und Liability of Smallness eingegangen, da hier ein besonders großer Zusammenhang zu Start-Ups erkennbar ist.

Liability of Newness

Die „Liability of Newness“ beschreibt die empirische Beobachtung, dass Start-Ups eher in ihrer Existenz gefährdet sind als etablierte Unternehmen.

Stinchcombe nennt unter anderem als Ursache für das Scheitern junger Unternehmen, dass diese ihre Rolle als soziale Akteure erst noch lernen müssen. Etablierte Unternehmen können auf bereits bestehende Kunden- und Zulieferbeziehungen zurückgreifen. Diese müssen junge Unternehmen im Zeitablauf erst noch aufbauen. Besonders stark trifft dies auf Unternehmen mit innovativen Produkten zu, da dem Kunden nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch dessen Produkte vollkommen neu sind. Je stärker die Beziehungen zwischen etablierten Unternehmen und ihren Kunden ausgeprägt sind, desto schwerer fällt neuen Unternehmen das Etablieren am Markt. Kunden kennen den Produktnutzen bestehender Unternehmen und auch den Umgang mit den bekannten Produkten. Neue Unternehmen müssen den Nutzen ihrer Produkte erst noch gegenüber den Kunden kommunizieren und nachweisen. Zusätzlich sind viele Geschäftsprozesse bei Start-Ups noch nicht aufeinander abgestimmt. Die Entwicklung einer Routine auf allen betriebswirtschaftlichen Ebenen verringert im Zeitablauf diese Liability of Newness.⁵⁰

Aufgrund mangelnder Erfahrungswerte müssen neue Unternehmen fremden Akteuren vertrauen (z.B. Zulieferern und Kooperationspartnern). Diese Beziehungen sind zu Beginn deutlich riskanter als bei bestehenden Unternehmen. Hierbei ist die Gefahr immanent, dass unbekannte Zulieferer oder auch Großkunden die ausgehandelten Bedingungen nicht einhalten und beispielsweise minderwertige Qualität liefern bzw. vereinbarte Mengen nicht abnehmen.⁵¹ Positive Erfahrungen mit Zulieferern senken die Gefahr eines Hold-Up Problems und damit auch die Auswirkungen der Liability of Newness.⁵² Die Koordination von Zulieferern, Kunden, Mitarbeitern und weiteren

⁵⁰ Vgl. Stinchcombe (1965), S. 148.

⁵¹ Vgl. Stinchcombe (1965), S. 149 f.

⁵² Vgl. Stinchcombe (1965), S. 149.

Akteuren untereinander ist sehr zeitaufwendig. Eine Koordination ist aber sowohl für interne als auch externe Beziehungen eines Unternehmens von besonderer Bedeutung. Junge Unternehmen stehen beim Aufbau neuer Beziehungen in Konkurrenz zu etablierten Unternehmen. Nach der erfolgreichen Koordination aller beteiligten Akteure kann ein Verschwinden der Liability of Newness konstatiert werden.

Die geringe Anerkennung bzw. Akzeptanz von Start-Ups, z.B. durch Kunden, wird als Legitimitätsnachteil bezeichnet. Dieser Legitimitätsnachteil erhöht das Risiko zu scheitern.⁵³ Ausweislich der Studie von Carroll und Hannan, weisen seltene Organisationsformen ein besonders starkes Legitimitätsproblem auf.⁵⁴ Zu den besagten seltenen Organisationsformen zählen aufgrund ihrer innovativen Produkte auch Start-Ups. Das Legitimitätsproblem entsteht, da Unternehmen in einer frühen Existenzphase nur über ein geringes Maß an sozialer Akzeptanz durch die Kunden und Zulieferer verfügen. Aufgrund der noch fehlenden Markenbekanntheit kann noch nicht auf Referenzkunden verwiesen werden. Eine entsprechend geringe soziale Akzeptanz reduziert die Überlebenschance. Bei einer steigenden Anzahl von Unternehmen mit ähnlichen Produkten oder Dienstleistungen erhöhen sich die Legitimation und somit auch die Existenzwahrscheinlichkeit.

Liability of Smallness

Das Konzept der Liability of Smallness stellt den Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und der Wahrscheinlichkeit seines Scheiterns dar. Demnach haben große Unternehmen derselben Altersgruppe eine höhere Überlebenschance als kleine Unternehmen, wobei neue Unternehmen häufig auch kleine Unternehmen sind. Demnach sind Liability of Smallness und Liability of Newness eng miteinander verbunden.⁵⁵

Die Unternehmensgröße wird in empirischen Studien häufig entweder anhand der Mitarbeiterzahl oder gemäß des Jahresumsatzes bestimmt. Es gibt viele Gründe dafür, weshalb eine geringe Unternehmensgröße zu Wettbewerbsnachteilen führt.⁵⁶ Zum einen sind Unternehmen in ihrer Überlebenschance immer dann begünstigt,

⁵³ Vgl. Freeman/Carroll/Hannan (1983), S. 692 f.

⁵⁴ Vgl. Carroll/Hannan (2000), S. 76 ff.

⁵⁵ Vgl. Falck (2005), S. 5 ff.

⁵⁶ Vgl. Strotmann (2002), S. 3 ff.

wenn eine gewisse Stabilität der Prozesse und Strukturen vorhanden ist.⁵⁷ Diese müssen kleine, junge und innovative Unternehmen erst noch aufbauen. Ferner fehlen nicht selten die hierfür notwendigen Ressourcen. Externe Schocks und Krisen können von kleinen Unternehmen zudem sehr schlecht kompensiert werden, wenn finanzielle Mittel knapp sind. Zum anderen stellt die Beschaffung neuer finanzieller Mittel ebenfalls eine große Herausforderung dar.⁵⁸ Die geringe Größe der Start-Ups macht diese anfällig für Fehlschläge aller Art. Sie können nur sehr schlecht kompensiert werden, da meist eine große Abhängigkeit von einem Produkt, einem Kreditinstitut, einem Kunden oder einem spezifischen Kundensegment gegeben ist.⁵⁹

Empirisch wurde der Zusammenhang zwischen der Anzahl der Schließungen und der Unternehmensgröße unter anderem von Brüderl und Preisendörfer untersucht. Sie fanden für Deutschland folgendes heraus: „As in many other studies, the Liability of Smallness is confirmed impressively: higher start-up capital, a registration in the commercial register and more employees at time of founding improve the probability of success.“⁶⁰

Auch Mahmood bestätigte diesen Zusammenhang in seiner Studie, welche 4,5 Millionen US-amerikanische Unternehmensgründungen in der Zeit zwischen 1976 und 1986 berücksichtigt.⁶¹ Je größer ein Start-Up bei der Gründung ist, desto höher sind auch die Überlebenschancen. „This suggests that the risk is reduced for establishments which increase their start-up size.“⁶²

2.3 Innovation und Innovationsprozess

„Der weltweite Innovationswettbewerb nimmt rasant zu. (...) Neue technische Lösungen und Innovationen sind erforderlich, um die globale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nicht nur zu erhalten, sondern weiter auszubauen.“⁶³ 17,7% aller Existenzgründungen im Jahre 2012 kamen mit einem innovativen Produkt auf

⁵⁷ Vgl. Fallgatter (2002), S. 174.

⁵⁸ Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1992), S. 230.

⁵⁹ Vgl. Preisendörfer (2005), S. 137 f.

⁶⁰ Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 223.

⁶¹ Vgl. Mahmood (2000), S. 223 ff.

⁶² Mahmood (2000), S. 229.

⁶³ BMBF (2012), S. 21.

den regionalen, deutschen und weltweiten Markt.⁶⁴ „Diese Neuheiten sind wichtig, weil sie die Innovationskraft der gesamten Wirtschaft stärken.“⁶⁵

Zur Theorie der Innovation hat u.a. Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) beigetragen, der die Bedeutung von Innovationen für den volkswirtschaftlichen Erfolg nachweisen konnte.⁶⁶ Wissenschaftler haben sich aufbauend auf diesen Gedankengängen in zahlreichen thematisch relevanten Quellen mit dem Begriffsverständnis von Innovationen auseinandergesetzt, was dementsprechend zu vielen und nicht einheitlichen Definitionen führte.⁶⁷

Hauschildt und Salomo verwenden zur Bestimmung des Innovationsbegriffs die folgenden fünf Dimensionen:⁶⁸ Die inhaltliche Dimension („was ist neu?“), die Intensitätsdimension („wie neu?“), die subjektive Dimension („neu für wen?“), die prozessuale Dimension („wo beginnt, wo endet die Neuerung?“) und die normative Dimension („ist neu gleich erfolgreich?“).⁶⁹ Anhand dieser Dimensionen soll eine geeignete Innovationsdefinition für die vorliegende Arbeit geleistet werden.

Was ist neu? Eine Differenzierung erfolgt in der inhaltlichen Dimension in Produkt- und Prozessinnovation.⁷⁰ Erstere bezieht sich nicht allein auf neue oder merklich verbesserte physische Produkte, sondern ebenso auf Dienstleistungen, Systeme und

⁶⁴ Vgl. KfW Bankengruppe/Metzger/Ullrich (2013), S. 2. Alle Gründer: 775.000, Vollerwerbsgründer: 315.000, Nebenerwerbsgründer: 460.000, 361.000 Chancengründer, die für den Beginn einer Selbstständigkeit eine ausdrückliche Realisierung einer Geschäftsidee begründeten, 303.000 Gründer in Freien Berufen (vgl. KfW Bankengruppe/Metzger/Ullrich (2013), S. 2). 75,6% Neugründungen (585.900), 10% Übernahmen (77.500), 14,3% Beteiligungen (110.825) (vgl. KfW Bankengruppe/Metzger/Ullrich (2013), S. 2). Die Autoren definieren Gründer als Personen, „die innerhalb der letzten 12 Monate vor dem Befragungszeitpunkt eine selbstständige Tätigkeit begonnen haben“ (vgl. KfW Bankengruppe/Metzger/Ullrich (2013), S. 12).

⁶⁵ Gründerland Deutschland (2013), S. 21.

⁶⁶ Schumpeter (1997), S. 100.

⁶⁷ Für einen Definitionsüberblick zum Innovationsbegriff findet sich bei Hauschildt/Salomo (2011) eine sehr ausführliche Darstellung (S. 6-7).

⁶⁸ Vgl. hier und nachfolgend Hauschildt/Salomo (2011), S. 5-23.

⁶⁹ Zu erwähnen seien an dieser Stelle auch die Innovationsmerkmale Komplexität, Unsicherheit und Konfliktgehalt, auf die jedoch aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden kann (vgl. Franken/Franken (2011), S. 209-216). Der Aspekt der Neuartigkeit fungiert als Schnittstelle in den unterschiedlichen Werken, wobei dies allein für eine Definition nicht genügt (vgl. Vahs/Brem (2013), S. 1).

⁷⁰ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 5-8; Vahs/Brem (2013), S. 52-59. Zweifel besteht im Hinblick auf die Zeitmäßigkeit der Trennung von Produkt- und Prozessinnovationen, da bei Dienstleistungen Produkt- und Prozessinnovationen zusammenfallen (vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 8).

Konzepte,⁷¹ die am Markt als Angebot zur Verfügung stehen⁷² und den Kunden „erlauben, neue Zwecke zu erfüllen oder vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Weise zu erfüllen. Ziel dieser Innovation ist das Bewirken von Effektivität.“⁷³ Prozess- oder Verfahrensinnovationen knüpfen bei den Unternehmensprozessen an, die ursächlich für die Erstellung der Unternehmensleistung sind.⁷⁴

Die Steigerung der Unternehmenseffizienz, die Erhöhung der Sicherheit oder Kundenzufriedenheit sowie die Schonung der Umwelt stellen mögliche Ziele von Prozessinnovationen dar.⁷⁵ Der Fokus dieser Arbeit liegt nachfolgend jedoch auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen.

In der zweiten Dimension, der Intensitätsdimension („wie neu?“), behandeln Hauschildt und Salomo das Ausmaß der Neuartigkeit der Innovation und geben hierzu mögliche Unterscheidungsformen an.⁷⁶ Häufig wird in der Literatur das dichotome Begriffspaar radikal versus inkrementell verwendet.⁷⁷ Radikale Innovationen fokussieren meist latente Kundenbedürfnisse und sind geprägt durch große Veränderungen, wohingegen inkrementelle Innovationen für marginale Verbesserungen an bestehenden Produktparten stehen und häufig durch die Marktforschung als Kundenerwartung identifiziert werden.⁷⁸ Eine weitere ähnliche Differenzierung wird, je nach

⁷¹ Vgl. Damanpour/Gopalakrishnan (2001), S. 47; Hauschildt/Salomo (2011), S. 8-9; Disselkamp (2012), S. 21.

⁷² Vgl. Nerkar/Shane (2007), S. 1156. Liegt das Angebot nicht am Markt vor, so sprechen die Autoren von einer Invention.

⁷³ Hauschildt/Salomo (2011), S. 5.

⁷⁴ Vgl. Disselkamp (2012), S. 24.

⁷⁵ Vgl. Ettlie/Reza (1992), S. 796; Hauschildt/Salomo (2011), S. 5; Disselkamp (2012), S. 24. Weitere Innovationsarten werden betitelt als Basisinnovationen (vgl. Franken/Franken (2011), S. 204; Vahs/Brem (2013), S. 64), Verbesserungsinnovationen (vgl. Franken/Franken (2011), S. 207; Vahs/Brem (2013), S. 64), Kulturinnovationen (vgl. Disselkamp (2012), S. 29-30), Markt- und Sozialinnovation (vgl. Disselkamp (2012), S. 26-27; Vahs/Brem (2013), S. 52, 59-60), Strukturelle Innovationen (vgl. Disselkamp (2012), S. 27-29; Vahs/Brem (2013), S. 52, 60), Marketinginnovationen (vgl. Vahs/Brem (2013), S. 61), organisatorische Innovationen (vgl. Franken/Franken (2011), S. 198; Vahs/Brem (2013), S. 52, 60), Geschäftsmodellinnovationen (vgl. Franken/Franken (2011), S. 199; Vahs/Brem (2013), S. 61-63) und Leistungsinnovationen (vgl. Stummer/Günther/Köck (2010), S. 14-16). Für eine Diskussion zu weiteren Innovationsarten weiterzulesen in Hauschildt/Salomo (2011), S. 8-11.

⁷⁶ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 12-18.

⁷⁷ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 3; Vahs/Brem (2013), S. 67; Hauschildt/Salomo (2011), S. 12-17.

⁷⁸ Vgl. Gerpott (2005), S. 40 f.; Stummer/Günther/Köck (2010), S. 19; Vahs/Brem (2013), S. 67.

Innovationsauslöser, in Technology Push- und Market Pull-Innovation vorgenommen.⁷⁹ Unternehmen „drücken“ durch Forschung und neue Technologien (radikale) Technology Push-Innovationen auf den Markt, ohne dass Konsumenten diese explizit nachfragen, wohingegen mit (inkrementellen) Market Pull-Innovationen analysierte und nachgefragte Kundenwünsche zufriedengestellt werden.⁸⁰ In dieser Arbeit soll das Zusammenspiel von Technology Push- und Market Pull-Innovationen betrachtet werden, da anhand eines derartigen integrierten Ansatzes Synergieeffekte zwischen eigenen Technologiekompetenzen und Kundenwünschen zu Unternehmensvorteilen und zu einer erfolgreichen Innovation beitragen können.⁸¹

Die dritte Dimension widmet sich der Fragestellung: „Neu für wen?“ Die subjektive Wahrnehmung bestimmt, ob eine Innovation als solche wahrgenommen wird. Ferner zeigt sie auf, dass grundsätzlich unterschiedliche Perspektiven existieren, aus denen eine Innovation bewertet wird.⁸² Hinsichtlich der Sichtweise, wann eine Innovation als solche wahrgenommen wird, ist im Zuge dieser Arbeit die kundenorientierte Perspektive als maßgeblich zu konstatieren. Die Innovation muss neu für den Kunden sein.⁸³

„Wo beginnt, wo endet die Neuerung?“ Bis es zum Marktangebot der Innovation kommt, durchläuft diese einen Produktentwicklungsprozess.⁸⁴ Die erfolgreiche Umsetzung unterscheidet eine Innovation von einer Invention (Erfindung).⁸⁵

„Unter dem Innovationsprozess wird ein in eng miteinander verknüpften Phasen ablaufender Prozess verstanden, an dessen Ende eine neue Leistung (ein Produkt/oder

⁷⁹ Vgl. Franken/Franken (2011), S. 201. Die Autoren sprechen hierbei von Markteintrittsstrategien und der Wahl einer Innovationsstrategie, welche „alle strategischen Aussagen für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Verfahren, für die Erschließung neuer Märkte, für die Einführung neuer Organisationsstrukturen und sozialer Beziehungen im Unternehmen“ beinhaltet (S. 236). Bei der Wahl der richtigen Innovationsstrategie lässt sich in Technology Push- oder Market Pull-, Closed oder Open Innovation- und weiteren Markteintrittsstrategien unterscheiden (S. 236-242). Siehe auch Hauschildt/Salomo (2011), S. 4, 78, 169; Vahs/Brem (2013), S. 63-64.

⁸⁰ Vgl. Franken/Franken (2011), S. 201-203; Hauschildt/Salomo (2011), S. 4, 78, 169.

⁸¹ Vgl. Völker/Sauer/Simon (2007), S. 31-32; Hauschildt/Salomo (2011), S. 4.

⁸² Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 18-20. Die Autoren führen die Sichtweisen von Experten, Führungskräften, der Branche, der Nation und der Menschheit für die Einschätzung des innovativen Zustands auf.

⁸³ Bergmann (2000) spricht bei Innovationen von „Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden“ (S. 19).

⁸⁴ Vgl. Ernst/Hoyer/Rübsaamen (2010), S. 83. Hauschildt & Salomo (2011) unterteilen ausführlicher in Idee/Initiative, Entdeckung/Beobachtung, Forschung, ggf. Erfindung, Entwicklung, Verwertungsanlauf, laufende Verwertung (S. 20-21).

⁸⁵ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011) S. 20; Vahs/Brem (2013), S. 21.

ein neuartiger Service) hervorgeht, die im Ziel- bzw. Nutzersegment erfolgreich vermarktet werden kann“.⁸⁶

Die normative Dimension („ist neu gleich erfolgreich?“) bildet die letzte der fünf Dimensionen nach Hauschildt und Salomo ab.⁸⁷ Sie greift die Frage auf, ob die Neuartigkeit eines Produktes auch am Markt Erfolg haben muss.⁸⁸ Ebenfalls wird festgelegt, dass die ex post Evaluierung der Innovation ein Kriterium bei der Innovationsdefinition darstellt. Dieses erweist sich als schwierig, da eine solche Bewertung am Markt Zeit in Anspruch nimmt und insofern erst sehr spät erfolgen kann.⁸⁹ Lediglich die Bestrebung, durch Entwicklungs-, Produktions- und Marketingaufgaben den Markterfolg zu erreichen, wird hier als Innovationsziel festgehalten.⁹⁰

Folgende Definition von Innovation wird damit insgesamt dieser Arbeit zugrunde gelegt:

Eine Innovation ist ein auf den Markt gebrachtes, neues oder wesentlich verändertes physisches Produkt oder eine Dienstleistung, welche vom Kunden aus seiner Käuferperspektive als Neuheit aufgefasst wird und mit der das Unternehmen versucht, mittels Nutzung von Entwicklungs-, Produktions- und Marketingtätigkeiten den Markterfolg hinsichtlich der Kundenzufriedenheit zu erreichen.

⁸⁶ Verworn/Herstatt 2000, S. 10.

⁸⁷ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 21-22.

⁸⁸ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 21-22.

⁸⁹ Vgl. Derenthal (2009), S. 18; Hauschildt/Salomo (2011), S. 21-22.

⁹⁰ Vgl. Garcia/Calantone (2002), S. 112.

2.4 Entrepreneurial Marketing

Die besondere Relevanz des Marketings (und der Marketingplanung) für den Unternehmenserfolg von Start-Ups ist unbestritten.⁹¹ In der Literatur stellt die Schnittstelle zwischen Entrepreneurship und Marketing, das Entrepreneurial Marketing, ein entsprechend intensiv diskutiertes Thema dar,⁹² zu dem jedoch weiterhin Forschungsbedarf gegeben ist.⁹³

Der Begriff Entrepreneurial Marketing wird auf unterschiedliche Weise verwendet, und im Hinblick auf die Definition und das Konstruktverständnis verschiedenartig aufgefasst.⁹⁴ Dies zeigt sich in der Definition von Entrepreneurial Marketing bei den Autoren Fueglistaler, Müller, Müller und Volery: „Hauptsächlich ist damit ‘Gründungsmarketing’ gemeint, aber auch Entrepreneurial Marketing im Sinne eines ‘unternehmerisch-innovativen Marketingkonzeptes’ als Identifizierung und Erschließung von Opportunitäten durch spontane, innovative Marketingaktionen, unabhängig von Unternehmensalter und -größe.“⁹⁵

Die American Marketing Association (AMA), „as the driving academic and professional association“,⁹⁶ differenziert das grundsätzliche Marketingverständnis hinsichtlich des organisatorischen Bezugsrahmens: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to

⁹¹ Vgl. Hills/Hultman/Miles (2008), S. 101; Freiling/Kollmann (2008a), S. 5; Grichnik/Witt (2011). „Marketingplanung lässt sich auffassen als ein Handlungsrahmen, der von ins Auge gefassten Zielen (Wunschorten) ausgeht, Strategien im Sinne von Wegen zur Erreichung dieses Wunschortes festlegt und adäquate Instrumente zur Beschreibung dieses Weges (Marketing-Mix) definiert“ (Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 160). Vgl. zum Konzept der Marketingplanung auch Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 159-197.

⁹² Für einen guten Überblick zur Evolution des *Entrepreneurial Marketings* vgl. Hills/Hultman/Miles (2008), S. 101-106. Siehe auch Kraus/Harms/Fink (2010); Bresciani/Eppler (2010); Jones/Rowley (2011), S. 26; Vallaster/Kraus (2011).

⁹³ Vgl. Freiling/Kollmann (2008a), S. 5-6. Die Autoren benennen Entrepreneurial Marketing als Schnittstelle zwischen Marketing, Innovationsmanagement und Entrepreneurship. Zu den besonderen Spezifika des Gründungsmarketings vgl. Freiling/Kollmann (2008a).

⁹⁴ Vgl. Tyebjee/Bruno/McIntyre (1983); Kotler/Bliemel (2001). Zur Begriffs- und Konstrukt Diskussion des Entrepreneurial Marketings weiterzulesen in Morris/Schindehutte/LaForge (2002), S. 4-6; Jones/Rowley (2011). Auf das Konstruktverständnis kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden, es stellt jedoch einen sehr interessanten Aspekt dar.

⁹⁵ Fueglistaller et al. (2012), S. 215.

⁹⁶ Hills/Hultman/Miles (2008), S. 100.

customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“⁹⁷ Damit integrieren die Autoren der AMA unterschiedliche Marketingauffassungen in puncto Unternehmensdefinition. Je nach Unternehmen, ob sehr bürokratisch oder sehr unternehmerisch, existiert ein verschiedenartiges Bild gegenüber der Marketingorientierung.⁹⁸

Die Studien von Hisrich sowie von Wortman, Spann und Adams können laut Hills, Hultman und Miles als erste Schnittstelle von Marketing und Entrepreneurship angesehen werden,⁹⁹ in denen bereits signifikante Unterschiede zwischen dem Marketing in etablierten Firmen und demjenigen in Start-Ups dargestellt werden, darunter bspw. das geringe oder gar fehlende Marketingbudget, die höheren Markteintrittsbarrieren hinsichtlich qualitativ guter Lieferanten oder die für junge Unternehmen erschwerte Möglichkeit der Regallistung im Handel.¹⁰⁰ Carson sieht dies ähnlich und spricht von einer differenzierten Marketinginterpretation je nach organisatorischer Unternehmensstruktur.¹⁰¹ „(...) for most entrepreneurial marketers, marketing is a social, personal activity and not only an organizational function. (...) Marketing from the perspective of an entrepreneur is not just one of the functions of the business that must be carried out such as accounting, finance, or HRM; but is often considered by entrepreneurs as the core function of the firm.“¹⁰²

Nach Freiling unterscheiden sich die Marketingaufgaben je nach Unternehmensentwicklungsphase deutlich voneinander.¹⁰³ Er benennt hierfür die Phasen Pre-Seed-, Seed-, Start-Up- und Etablierungsphase.¹⁰⁴ Überdies plädiert er dafür, dass die Notwendigkeit einer speziellen Differenzierung hinsichtlich der Theoriezugänge im Kontext der jeweiligen Unternehmensphase sowie der organisationalen Entwicklung

⁹⁷ Keefe (2004), S. 28.

⁹⁸ Vgl. Hills/Hultman/Miles (2008), S. 100, 109; Freiling/Kollmann (2008a), S. 7; Jones/Rowley (2011), S. 25.

⁹⁹ Vgl. Hisrich (1989); Wortman/Spann/Adams (1989); Hills/Hultman/Miles (2008), S. 101.

¹⁰⁰ Jedes Jahr kommen in Deutschland 120.000 neue Artikel auf den Markt, von denen nur 5-10 Prozent am Markt bestehen (vgl. HDE (2012), S. 3).

¹⁰¹ Vgl. Carson (2000).

¹⁰² Hills/Hultman/Miles (2008), S. 104-106.

¹⁰³ Vgl. Freiling (2008), S. 28. Siehe auch Juntungen et al. (2010); Fueglistaller et al. (2012), S. 223. Anzumerken sei der interessante Punkt des „Marketing-Controllings in jungen Wachstumsunternehmen“ (Brettel/Wufka/Heinemann (2007), S. 191), auf den in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird.

¹⁰⁴ Vgl. Freiling (2006). Für die jeweiligen Phasen des Gründungsprozesses vgl. Mellewigt/Witt (2002).

berücksichtigt werden sollte.¹⁰⁵ Welchen Einfluss Start-Up-Merkmale auf die Kundenzufriedenheit und das Entrepreneurial Marketing haben, wird an späterer Stelle erörtert.

In der vorliegenden Arbeit wird die folgende Definition für das Entrepreneurial Marketing verwendet:

„Das Entrepreneurial Marketing nutzt Innovationen, Produkte, Prozesse und Strategien, um neue Wertversprechen für den Kunden zu kreieren und demzufolge einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen zu generieren.“¹⁰⁶ „Das soziale Netzwerk und Kundenbeziehungen sind die Grundlagen von Entrepreneurial Marketing.“¹⁰⁷

2.5 Innovationsmarketing

Bereits in den 1950er Jahren wurde von Drucker die besondere Relevanz von Innovationstätigkeit und Marketing für den Unternehmenserfolg aufgezeigt.¹⁰⁸ Beide Funktionen sind eng miteinander verknüpft. Innovationsmarketing ist neben der ingenieurwissenschaftlichen Produktentwicklung eine der essentiellen Aufgaben im Innovationsmanagement. Sie dient explizit der Hervorbringung einer auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten Innovation.¹⁰⁹ Zu den Kernaktivitäten des Marketings zählen Marktforschung, Gestaltung des Produktangebotes, Festsetzung des Preises, Vertrieb des Produktes, Entwicklung von Marketingstrategien und Gestaltung absatzpolitischer Instrumente zur Erreichung der zuvor genannten Punkte. Sämtliche Aktivitäten sind unter Fokussierung der Unternehmensziele auf eine optimale Gestaltung der Kundenbeziehungen ausgerichtet.¹¹⁰ „Marketing ist allgemein der Ausdruck eines marktorientierten, unternehmerischen Denkens und Handelns. Es hat die Aufgabe, bestehende Absatzmärkte zu durchdringen und auszuschöpfen sowie neue Absatzmärkte zu erkunden und zu erschließen.“¹¹¹ Dementsprechend lässt sich Mar-

¹⁰⁵ Freiling (2008), S. 28. Vgl. zur Bedeutung von Pre-Seed-, Seed-, Start-Up- und Etablierungsphase für das Entrepreneurial Marketing Möhrle (2008); Gersch/Goeke (2008); Witt/Merz (2008); Emes/Gruber (2008); Esch/Fischer/Michel (2008).

¹⁰⁶ Hills/Hultman/Miles (2008), S. 105, zitiert nach Covin/Miles (1999).

¹⁰⁷ Hills/Hultman/Miles (2008), S. 105.

¹⁰⁸ Vgl. Drucker (1954), S. 68 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Helm (2001), S. 33.

¹¹⁰ Vgl. Homburg (2012), S. 10.

¹¹¹ Olfert/Rahn (2011), Definition 585. Entscheidend in vorliegendem Zusammenhang ist sicherlich der letzte Teil der Definition.

keting als eine marktorientierte Querschnittsfunktion für alle Unternehmensaktivitäten ansehen. Ebenso lässt sich das Innovationsmarketing als ein Baustein des Innovationsmanagements und als begleitender Funktionsbereich ansehen, der parallel zum Prozessablauf einer Innovation steht.¹¹² Der Erfolg dieses Prozesses hängt maßgeblich von der systematischen Planung und Steuerung der verschiedenen Bausteine ab.¹¹³ Das Innovationsmarketing befasst sich mit allen marktorientierten Aufgaben des Innovationsmanagements. Dies beinhaltet alle strategischen und operativen Tätigkeiten, welche für die Durchsetzung auf bereits erschlossenen und potenziell neuen Märkten relevant sind. Zu den Aufgaben des Innovationsmarketings zählen demnach das Hervorbringen, Durchsetzen und vor allem Vermarkten zukunftssträchtiger Innovationen auf bestehenden sowie neuen Märkten.¹¹⁴ Aufgrund der Charakteristika von Innovationen ergeben sich hinsichtlich der Ausrichtung des Innovationsmarketings besondere Ziele. Es geht darum eine Innovation langfristig und erfolgreich am Markt zu etablieren, um damit zum Erfolg und Erhalt des Unternehmens beizutragen.

2.6 Erfolgstreiber im Innovationsmarketing

Eine Innovation fängt nicht zufällig mit einer guten Idee an und endet mit deren Entwicklung – vielmehr bedarf es eines planmäßigen Marketings, um erfolgreich zu sein. Das Management trägt mit Hilfe bestimmter Maßnahmen bereits in den frühen Phasen des Innovationsprozesses dafür Sorge, dass tendenziell nur in zukunftsweisende Projekte investiert und die *Flop-Rate* minimiert wird.¹¹⁵ Die Entscheidungen im Bereich des Innovationsmanagements sind durch ein hohes Maß an strategischer Relevanz gepaart mit einem hohen Chancen- und Risiken-Potential gekennzeichnet. Zudem herrscht eine starke Wirkungskomplexität vor. Wichtig bei derartigen Entscheidungen ist das Vorliegen einer validen Informationsgrundlage, welche zu einer Risikominimierung beiträgt. Genauer betrachtet sind Innovationen durch einen hohen Grad an Neuartigkeit, einer Komplexität im Entwicklungsprozess sowie Unsicherheiten auf Nachfrager- und Anbieterseite gekennzeichnet.¹¹⁶ Diese Charakteristika sind maßgebend für die Gestaltung eines auf den Innovationsprozess orientierten

¹¹² Vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2007), S. 43 ff.

¹¹³ Vgl. Völker/Thome/Schaaf (2012), S. 131 f.

¹¹⁴ Vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2007), S. 44 ff.

¹¹⁵ Vgl. Homburg (2012), S. 551.

¹¹⁶ Vgl. Helm (2001), S. 84 f.

Marketings. Studien u.a. von Montoya-Weiss, Calantone sowie Lilien, Yoon und von Kotzbauer stellen verschiedene sogenannte Produktinnovations-Erfolgsfaktoren (PIEF) mit besonderer Relevanz für das Innovationsmarketing heraus. Hierunter fällt u.a. der Produktvorteil, welcher insbesondere durch „Einzigartigkeit“, „Produktqualität“ sowie „wettbewerbsrelativer Kundennutzen“ attribuiert werden kann. Weiterhin wird die Kundenorientierung als maßgebliche Einflussgröße identifiziert. Hierunter fällt die Interaktion mit den Zielkunden, welche zu einer Kenntnis der Bedürfnisse führt.¹¹⁷ Das Scheitern vieler Innovationen beruht folglich oftmals auf einer fehlenden Kundenorientierung. Der Fokus liegt meist auf technischen Produkteigenschaften, während die Kunden keinen wirklichen Nutzen erkennen. Aus wissenschaftlichen Studien geht hervor, dass etwa 50-80% aller missglückten Innovationen auf eine mangelnde Orientierung an den Präferenzen der Kunden zurückzuführen sind. Kundenorientierung verschafft zudem Wettbewerbsvorteile, denn sie trägt dazu bei, dass mögliche Entwicklungstendenzen hinsichtlich der Produkte früher als von der Konkurrenz antizipiert werden.¹¹⁸ Kundenzufriedenheit und Akzeptanz werden, neben dem Erreichen von Qualitätsstandards, als die wichtigsten Kriterien im Rahmen der Messung des Innovationserfolgs angesehen.¹¹⁹ Im Hinblick auf eine effektive Innovationsaktivität ist somit besonderes Augenmerk auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse zu legen.¹²⁰ Letztlich entscheidet der Konsument darüber, ob eine Produktinnovation auf dem Markt Erfolg hat oder nicht. Deshalb gilt es, sämtliche Innovationsprozesse mit Hilfe des Innovationsmarketings an die Kundenbedürfnisse auszurichten. Day hat diesen Sachverhalt erkannt und postuliert, dass das Marketing neue Expertisen sowie Kompetenzen benötigt, um im Wettbewerb der Innovationen erfolgreich bestehen zu können.¹²¹

¹¹⁷ Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1987), S. 216, 221 ff.; Trommsdorf/Binsack (1999), S. 112 f.

¹¹⁸ Vgl. Stern/Jaberg (2003), S. 127.

¹¹⁹ Vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2007), S. 64.

¹²⁰ Vgl. Sandmeier (2011), S. 127.

¹²¹ Vgl. Day (2011), S. 183 ff.

3 Die Bedeutung von Kundenzufriedenheit für den unternehmerischen Erfolg von Start-Ups

Da zum Themenbereich und zur Operationalisierung der Kundenzufriedenheit bereits umfassend Literatur vorliegt und deren ausführliche Vorstellung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, sollen nachfolgend lediglich diejenigen Arbeiten einbezogen werden, die an der Schnittstelle zwischen Entrepreneurship und Kundenzufriedenheit anknüpfen.

3.1 Definition von Kundenzufriedenheit

„Zufriedenheit gehört zu den psychischen Phänomenen, von denen Individuen eine mehr oder weniger genaue, allerdings nur sehr selten explizitere Vorstellung besitzen.“¹²² Eine allgemein gültige Kundenzufriedenheitsdefinition liegt nicht vor,¹²³ da die Kundenzufriedenheit entweder als Einstellung, als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches oder als Zusammenführung dieser beiden Ansichten verstanden wird.¹²⁴ Für die Autoren Stauss und Seidel liegt der Grund für die Uneinigkeit hinsichtlich der Begriffsdefinition von Kundenzufriedenheit in der Unklarheit über das Zusammenspiel und die Abgrenzung der Konstrukte Zufriedenheit, Einstellung und Dienstleistung.¹²⁵

Die Autoren Westbrook, Oliver und Day legen den Schwerpunkt auf kognitive, auf Erfahrung basierende Elemente oder Prozesse,¹²⁶ wohingegen Halsted, Hartmann und Schmidt die Meinung vertreten, dass Kundenzufriedenheit eine emotionale, eher intuitives Struktur aufweist.¹²⁷ Nach heutigem Literaturverständnis werden der Zufriedenheit sowohl kognitive als auch emotionale Eigenschaften zuteil.¹²⁸ Diese Ansicht spiegelt sich bei den Autoren Esch, Herrmann und Sattler wieder, die Zufriedenheit definieren als das Ergebnis „(...) aus einem komplexen Informationsverarbeitungsprozess, der aus einem Soll-Ist-Vergleich zwischen der Erfahrung eines Kunden mit der erlebten Leistung (Ist) und seiner Erwartung hinsichtlich der Qualität

¹²² Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 409.

¹²³ Vgl. Borth (2004); Stauss/Seidel (2006); Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 17.

¹²⁴ Vgl. Stock-Homburg (2012), S. 24-25. Zum Terminus *Einstellung* weiterzulesen in Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 55-60.

¹²⁵ Vgl. Stauss/Seidel (2006), S. 171.

¹²⁶ Vgl. Day (1977), S. 159; Westbrook/Oliver (1991), S. 84.

¹²⁷ Vgl. Haistead/Hartman/Schmidt (1994), S. 122.

¹²⁸ Vgl. Koschate (2002), S. 14.

(Zwecktauglichkeit, Bedürfnisgerechtigkeit) des Produkts (Soll) besteht.“¹²⁹ Im Alltagsverständnis ist Zufriedenheit durch positive Gemütszustände gekennzeichnet, darunter bspw. Wohlbefinden, Lebensfreude oder Empfindung von Glück und Genugtuung.¹³⁰

Für die vorliegende Arbeit soll ein integrierter Ansatz zur Definition des Konstruktes Kundenzufriedenheit im Sinne von Giering dienen, der sowohl die Gefühlsebene des Kundenempfindens (affektiv) als auch die subjektiv empfundene Qualität der Leistung (kognitiv) berücksichtigt:

Kundenzufriedenheit wird verstanden als „das Ergebnis eines kognitiven und affektiven Evaluationsprozesses, in dessen Rahmen eine geforderte oder gewünschte Soll-Leistung mit der tatsächlich wahrgenommenen Ist-Leistung verglichen wird. Das Zufriedenheitsurteil bezieht sich hierbei auf die Gesamtheit der Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten.“¹³¹

Im folgenden Abschnitt wird die Entstehung von Kundenzufriedenheit erörtert.

3.1.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit

Zur Entstehung von Kundenzufriedenheit wird in der Fachliteratur bevorzugt das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) herangezogen und als theoretischer Rahmen für die Erklärung von Kundenzufriedenheit verstanden.¹³²

Das C/D-Paradigma erklärt die Entstehung von Kundenzufriedenheit durch den Abgleich „(...) der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) (...)“ schematisch und bestätigt somit die genannte Definition zur Kundenzufriedenheit.¹³³ Der Kunde greift bei seinem Vergleichsprozess auf Erwartungen, Erwartungsnormen und Ideale zurück, die zumeist auf Erfahrungen, kulturellen Faktoren

¹²⁹ Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 409.

¹³⁰ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 409. Für einen ausführlichen Literaturüberblick zu den unterschiedlichen Definitionen von Kundenzufriedenheit wird die Arbeit von Stock-Homburg empfohlen.

¹³¹ Vgl. Giering (2000), S. 13-14.

¹³² Vgl. Oliver (1997), S. 99.

¹³³ Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 20.

oder Erziehung basieren.¹³⁴ Die vom Kunden subjektiv erwartete Soll-Leistung ist im Zeitverlauf veränderlich und dynamisch.¹³⁵ Als gut/schlecht empfundene Erfahrungen führen zu einer Erhöhung/Senkung der Kundenerwartung. Die mit dem Produkt oder der Dienstleistung gemachten Erfahrungen werden in der Ist-Leistung zusammengefasst. Diese Erfahrungen basieren auf dem subjektiven Empfinden und nicht auf objektiven bzw. rationalen Kriterien.

Welche Zufriedenheitsfaktoren welche Rolle spielen und welche Gewichtung diese in Bezug auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit aufweisen, wird im späteren Verlauf der Arbeit bei der Erläuterung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren im Zusammenhang mit der Kano-Theorie näher untersucht.

Im Folgenden wird der Fragestellung nachgegangen, welche Teilbereiche bei der Entstehung der Gesamtzufriedenheit entscheidend sind bzw. welche Dimensionen das Konstrukt der Kundenzufriedenheit abbilden.

Als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit wird das Ausmaß der Zufriedenheit bezeichnet, bei dem eine genaue Übereinstimmung zwischen der erhaltenen und der erwarteten Leistung vorliegt. Dabei entsteht eine moderate Zufriedenheit. Falls die erhaltene Leistung (Ist-Leistung) die erwartete (Soll-Leistung) Leistung übertrifft, ist ein Zufriedenheitsniveau über dem Konfirmationsniveau erreicht. In diesem Fall spricht man von einer positiven Diskonfirmation und der Kunde ist begeistert. Bei einer negativen Diskonfirmation liegt die Ist-Leistung unterhalb der Soll-Leistung und es resultiert in der Folge Unzufriedenheit.¹³⁶

¹³⁴ Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 20-21. Die Autoren stützen sich hierbei auf diese drei in der Literatur häufig genannten Richtwerte (vgl. Fournier/Mick (1999), S. 6; Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 410).

¹³⁵ Vgl. hier und im Folgenden Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 410.

¹³⁶ Vgl. Churchill/Suprenant (1982), S. 492 ff.

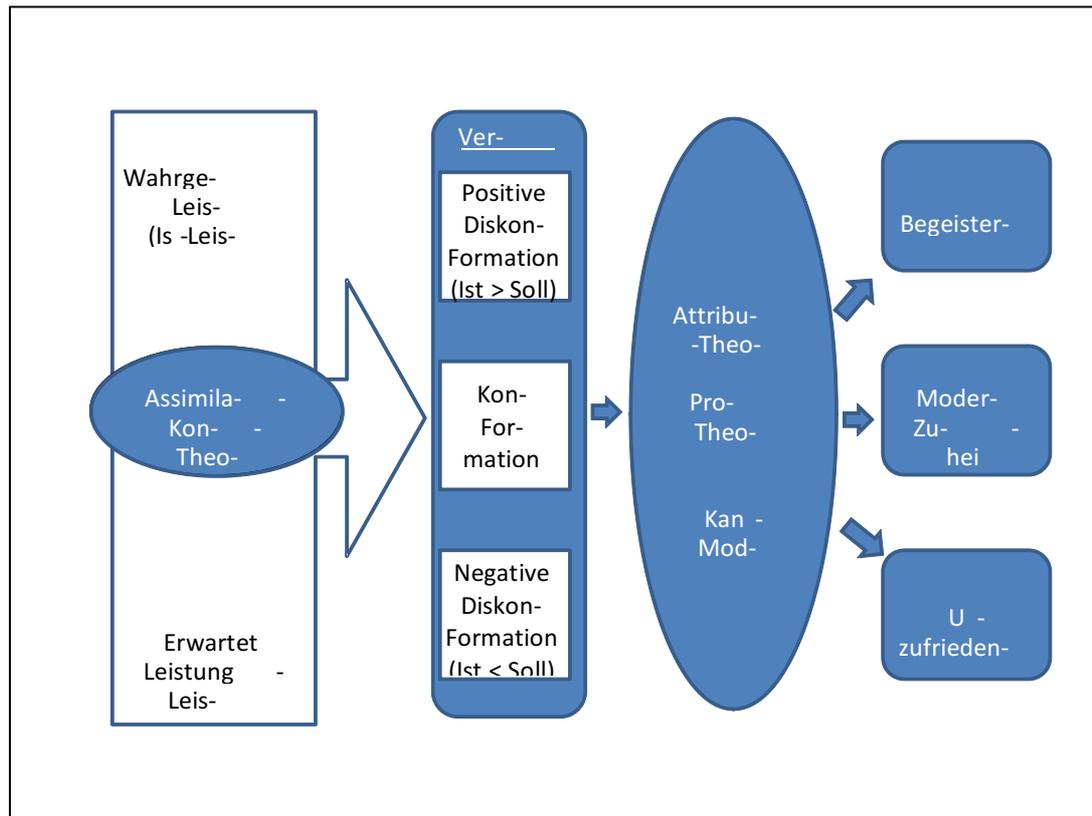


Abbildung 1: Wirkungskette bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung der theoretischen Konzepte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg (2008), S. 21.

Eine andere Definition versteht Kundenzufriedenheit als eine nach dem Kauf vorhandene positive oder negative Einstellung gegenüber einem Produkt oder einer Dienstleistung. So wurde im Bereich der medizinischen Versorgung die Patientenzufriedenheit als positive Haltung gegenüber dem medizinischen Versorgungssystem definiert.¹³⁷ Riemer bezeichnet die Kundenzufriedenheit sogar als ein Gefühl, dass der Kunde im Rahmen der Nutzung empfindet.¹³⁸ Eine Kombination beider Definitionen schließt sich dabei jedoch nicht aus.

Abbildung 1 zeigt diese Zusammenhänge auf und ordnet die im Folgenden zu erklärenden Theorien in die Wirkungskette der Kundenzufriedenheit ein.

¹³⁷ Vgl. Czepiel/Rosenberg (1977), S. 404 ff.

¹³⁸ Vgl. Riemer (1986), S. 18.

3.1.2 Die Toleranz- und Indifferenzzone

Da es sich bei der erhaltenen und erwarteten Produkt- oder Servicequalität um die subjektiv wahrgenommene Leistung handelt, kann diese von unterschiedlichen Kunden auch unterschiedlich wahrgenommen werden. So basieren Erwartungen auf Werbung (Versprechungen der Unternehmen), persönlichen Bedürfnissen, Weiterempfehlungen und bisherigen Erfahrungen mit ähnlichen Produkten oder Unternehmen.¹³⁹

Weiterhin ist anzunehmen, dass die moderate Kundenzufriedenheit nicht genau einen Ist-Soll-Punkt darstellt, sondern dass eine Toleranzzone besteht. Abbildung 2 zeigt die Toleranzzone und die wichtigsten Faktoren, die diese zu beeinflussen imstande sind. Eine geringe Differenz zwischen der erwarteten und der erhaltenen Leistung führt demnach noch nicht zu Unzufriedenheit oder Begeisterung.

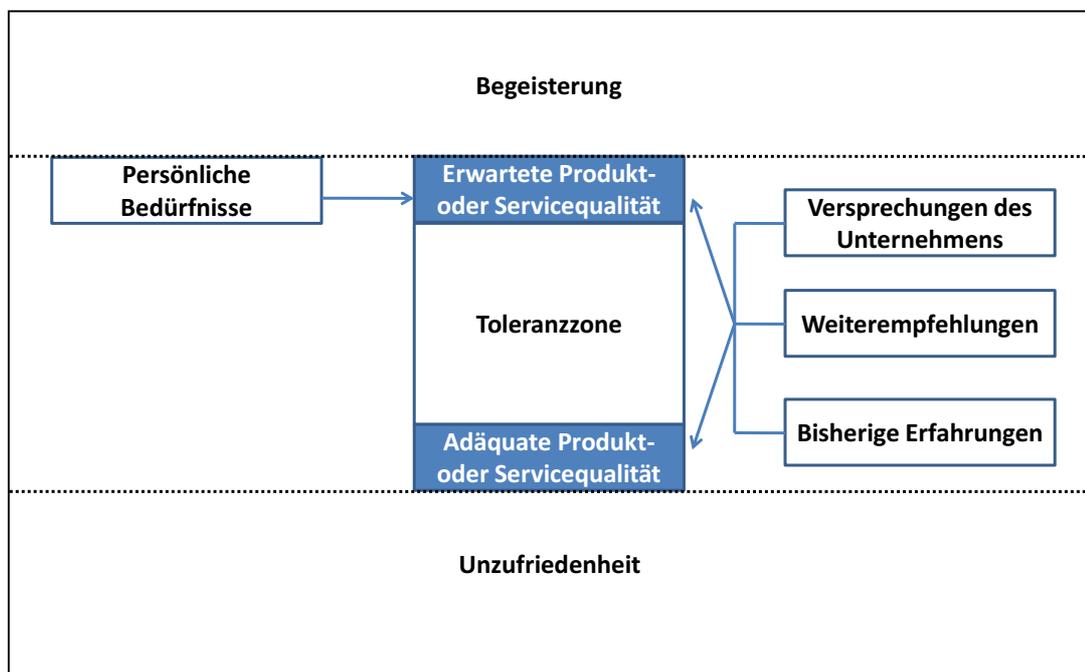


Abbildung 2: Toleranzzone

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wilson et al. (2008), S. 64

Da hier beim Kunden Indifferenz vorliegt, wird in der Literatur auch von der Indifferenzzone gesprochen. In dieser Zone senkt der Kunde seine Erwartungen, wobei

¹³⁹ Vgl. Nerdinger/Neumann (Hrsg.) (2007), S. 129.

sie im Großen und Ganzen erfüllt wird. Er ist mit dem Produkt oder der Dienstleistung moderat zufrieden bzw. indifferent.¹⁴⁰

Unternehmen sollten das Erreichen der erwarteten Qualität stets als wesentliches Ziel anvisieren. Beim Übertreffen der Erwartungen steigt zugleich auch die Zufriedenheit und wird zur Begeisterung, allerdings mit einer abnehmenden Tendenz. Zu vermeiden ist das Unterschreiten eines bestimmten Bereichs, da sich Unzufriedenheit weit aus stärker auswirkt als Zufriedenheit oder Begeisterung.¹⁴¹

3.1.3 Die Assimilations-Kontrast-Theorie

Die Assimilations-Kontrast-Theorie bezeichnet den Zusammenschluss zweier Theorien, die zunächst einzeln erläutert und anschließend miteinander kombiniert werden.

Die Assimilationstheorie

Die Assimilationstheorie basiert auf der Dissonanztheorie von Festinger¹⁴² und stellt das Streben von Personen nach einem kognitiven Gleichgewicht in den Mittelpunkt. Ein kognitives Gleichgewicht entsteht, wenn Erwartungen und wahrgenommener Nutzen übereinstimmen. Falls kognitive Dissonanz vorliegt, also die erwartete Leistung nicht der erhaltenen Leistung entspricht, werden nachträglich Erwartung und Wahrnehmung angepasst. Diese Anpassung wird als Assimilations-Effekt bezeichnet. Die kognitive Dissonanz kann sowohl bei Überfüllung (positive Diskonfirmation) als auch bei unzureichender Erfüllung (negative Diskonfirmation) der Erwartungen entstehen.

Die Kontrasttheorie

Die Kontrasttheorie ist die Weiterentwicklung der Adaption-Level Theory von Helson.¹⁴³ Auch hier wird eine nachträgliche Korrektur des Zufriedenheitsniveaus bei einer Diskrepanz zwischen erwarteter und erhaltener Realität angenommen. Allerdings verläuft hier die Korrektur nicht in Richtung des Gleichgewichts, sondern in Richtung der Extrema. Demnach werden die Diskrepanzen nicht verkleinert, sondern

¹⁴⁰ Vgl. Zeithaml/Berry/Parasuraman (1996), S. 35.

¹⁴¹ Vgl. Sauerwein (2000), S. 11.

¹⁴² Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 24.

¹⁴³ Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 25.

vergrößert.¹⁴⁴ In der Folge führt eine positive Diskonfirmation zu einer extrem starken Kundenzufriedenheit und eine negative Diskonfirmation zu extremer Unzufriedenheit.¹⁴⁵

Die Assimilations-Kontrast-Theorie

Eine Kombination, bei der beide zuvor genannten Theorien miteinander verknüpft werden, findet sich bei der Assimilations-Kontrast-Theorie. Hierbei bestimmt die Höhe der Abweichung, ob der Assimilations- oder aber der Kontrast-Effekt einsetzt. Zur Einordnung der Effekte werden drei Bereiche unterschieden: Akzeptanzbereich, Indifferenzbereich und Ablehnungsbereich. Bei einer geringen Dissonanz fällt die Abweichung in den Akzeptanzbereich und der Assimilations-Effekt setzt ein. Demnach passt der Kunde seine Erwartungen nachträglich an und erreicht Zufriedenheit auf dem Konfirmationsniveau. Bei Abweichungen innerhalb des Indifferenzbereichs des Kunden setzt keiner der beiden Effekte ein. Im Falle einer Diskrepanz im Ablehnungsbereich ist hingegen der Kontrast-Effekt maßgeblich – der Kunde empfindet in der Folge extreme Unzufriedenheit. Eine moderate Unzufriedenheit existiert der Theorie folgend demnach nur kurzfristig und zeitlich begrenzt.¹⁴⁶

Aufgrund der beiden Effekte sollten Unternehmen zwingend die konkreten Kundenerwartungen für ein Produkt oder eine Dienstleistung kennen. Eine wahrgenommene Produktqualität im negativen Ablehnungsbereich erhöht die Unzufriedenheit enorm. Aufgrund der Abhängigkeit von häufig nur einem Produkt und nur wenigen Kunden, kann dies insbesondere bei Start-Ups zu fehlender Kundenakzeptanz und somit zum Scheitern des Unternehmens führen. Zufriedenheit im positiven Ablehnungsbereich entfaltet für Start-Ups hingegen eine sehr förderliche Wirkung, da eine hohe Kundenzufriedenheit resultiert. Mit dieser hohen Kundenzufriedenheit sind Kundenloyalität und alle dazugehörigen positiven Aspekte wie bspw. die Weiterempfehlung verbunden. Langfristig gesehen begünstigt dies den marktlichen respektive finanziellen Erfolg.

¹⁴⁴ Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 24.

¹⁴⁵ Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2006), S. 25 f.

¹⁴⁶ Vgl. ebd. S. 26 f.

3.1.4 Die Attributionstheorie

Die Attributionstheorie stammt aus der Psychologie und geht von der Annahme aus, dass Personen die Ursachen für bestimmte Ereignisse suchen und entsprechend die eigenen Erwartungen anpassen. Im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit bedeutet dies, dass Kunden nach den Gründen für die empfundene Zufriedenheit mit einem Kauf suchen. Je nach Zuordnung der Ursache resultiert Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Bislang wurde auf Basis des C/D-Paradigmas davon ausgegangen, dass ein bestimmtes Ausmaß einer Erwartungserfüllung zu einem bestimmten Zufriedenheitsniveau führt. Die Attributionstheorie erläutert darüber hinaus, warum trotz gleichbleibender Erwartungserfüllung eine unterschiedlich stark ausgeprägte Zufriedenheit vorliegen kann.¹⁴⁷ Somit stellt die Attributionstheorie eine sinnvolle Ergänzung des C/D-Paradigmas dar.¹⁴⁸

Um die Gründe für Käuferfolg und -misserfolg adäquat einteilen zu können, werden drei Kategorien differenziert: Ort (intern oder extern), Stabilität und Kontrollierbarkeit.¹⁴⁹ Zur Erklärung von Kundenzufriedenheit müssen alle drei Kategorien simultan berücksichtigt werden.¹⁵⁰

Die erste Kategorie der Attributionstheorie beschreibt den Ort der Verursachung. Zum einen kann die Ergebnisverursachung der eigenen Person (intern) oder einer anderen Person bzw. der Situation oder Umwelt (extern) zugeschrieben werden. Wissenschaftlichen Untersuchungen folgend, wird der Ort als Erklärung zur Erwartungserfüllung von Kunden am häufigsten herangezogen.¹⁵¹ Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hängt folglich entscheidend davon ab, wen der Kunde als Verursacher ansieht. Macht der Kunde die eigene Person als Verursacher der Erwartungserfüllung verantwortlich, so verspürt dieser eine besondere Zufriedenheit. Falls der Kunde die Erwartungserfüllung externen Faktoren zuschreibt, so sinkt sein Zufriedenheitsniveau etwas ab. Dies trifft ebenfalls auf die Nichterfüllung der Erwartungen zu. Wenn der Kunde sich selbst (intern) als Ursache für die Nichterfüllung der Erwartungen

¹⁴⁷ Vgl. Homburg/Stock-Homburg in Homburg (Hrsg.) (2006), S. 29.

¹⁴⁸ Vgl. Homburg/Stock-Homburg in Homburg (Hrsg.) (2006), S. 29, zitiert nach Oliver (1997), S. 278 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Folkes (1984), S. 399 ff.

¹⁵⁰ Vgl. ebd., S. 406.

¹⁵¹ Vgl. Oliver/DeSarbo (1988), S. 495 ff.

ansieht, ist dieser weniger unzufrieden als es bei externer Ursachenzuschreibung der Fall wäre, bspw. bei einer Zuschreibung auf den Anbieter.¹⁵²

Die zweite Kategorie beschreibt die Stabilität der Erwartungserfüllung, geht demnach der Frage nach, ob die Ursache ein dauerhaftes (stabiles) Phänomen oder allenfalls einen vorübergehenden (instabilen) Grund darstellt. Nach Matzler ist der Kunde besonders zufrieden, wenn die Kundenerwartungen erfüllt wurden und die erbrachte Leistung als stabil angesehen wird. Dies gilt deshalb, da der Kunde auch künftig eine erwartungserfüllende Realität annimmt.¹⁵³ Folkes bestätigte diesen Befund durch den Nachweis, dass eine hohe Stabilität im Zusammenhang mit der Nichterfüllung von Erwartungen die Unzufriedenheit deutlich erhöht.¹⁵⁴ Im Gegensatz zu stabilen Erwartungserfüllungen führen instabile zu keiner wirklichen Kundenzufriedenheit. Falls Kundenerwartungen nicht erfüllt werden und die Ursachen als instabil angesehen werden, so verringert sich die Kundenzufriedenheit lediglich in geringem Maße.

Als dritte Kategorie wird die Kontrollierbarkeit genannt. Hierbei wird die Ursache entweder als beeinflussbar (kontrollierbar) oder nicht beeinflussbar (unkontrollierbar) angesehen. Wenn eine Diskonfirmation der Erwartungen auftritt und der Kunde die Ursache als extern kontrollierbar empfindet (z.B. durch den Anbieter), dann entsteht hohe Unzufriedenheit. Im Gegensatz dazu empfindet der Kunde bei einer unterstellten Unkontrollierbarkeit eine geringere Unzufriedenheit.¹⁵⁵

3.1.5 Die Prospect-Theorie

Eine ergänzende Theorie zur Entstehung von Kundenzufriedenheit stellt die Prospect-Theorie dar. Diese wurde von Kahneman und Tversky entwickelt und bezeichnet eine Nutzentheorie, die in Situationen der Unsicherheit Geltung besitzt. Gemäß Prospect-Theorie treffen Menschen ihre Entscheidungen nicht absolut, sondern im Verhältnis zu einem Referenzpunkt.¹⁵⁶ Der Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung wird demnach als Gewinn oder Verlust vom Referenzpunkt aus betrachtet. Unterstellt wird diesbezüglich eine Verlustaversion. Letztere besagt, dass ein Verlust

¹⁵² Vgl. Homburg/Stock-Homburg in Homburg (Hrsg.) (2006), S. 29 f.

¹⁵³ Vgl. Matzler (1997), S. 56 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Folkes (1984), S. 405.

¹⁵⁵ Vgl. ebd. (1984), S. 406.

¹⁵⁶ Vgl. Kahneman/Tversky (1979), S. 263 ff.

im Verhältnis zum Referenzpunkt stärker negativ bewertet wird als ein gleich hoher Gewinn positiv bewertet wird.¹⁵⁷ Aus Abbildung 3 geht hervor, dass mit zunehmender Entfernung des Nutzens vom Referenzpunkt im negativen Bereich das Absinken der Verlustaversion abnimmt. Folglich agieren Personen im Verlustbereich eher risikofreudig als solche Personen, die sich im positiven Bereich des Referenzpunkts befinden. Ursprünglich setzt die Prospect-Theorie eine a priori Betrachtung voraus. Im Rahmen der Kundenzufriedenheit wird jedoch eine ex post Betrachtung angenommen.

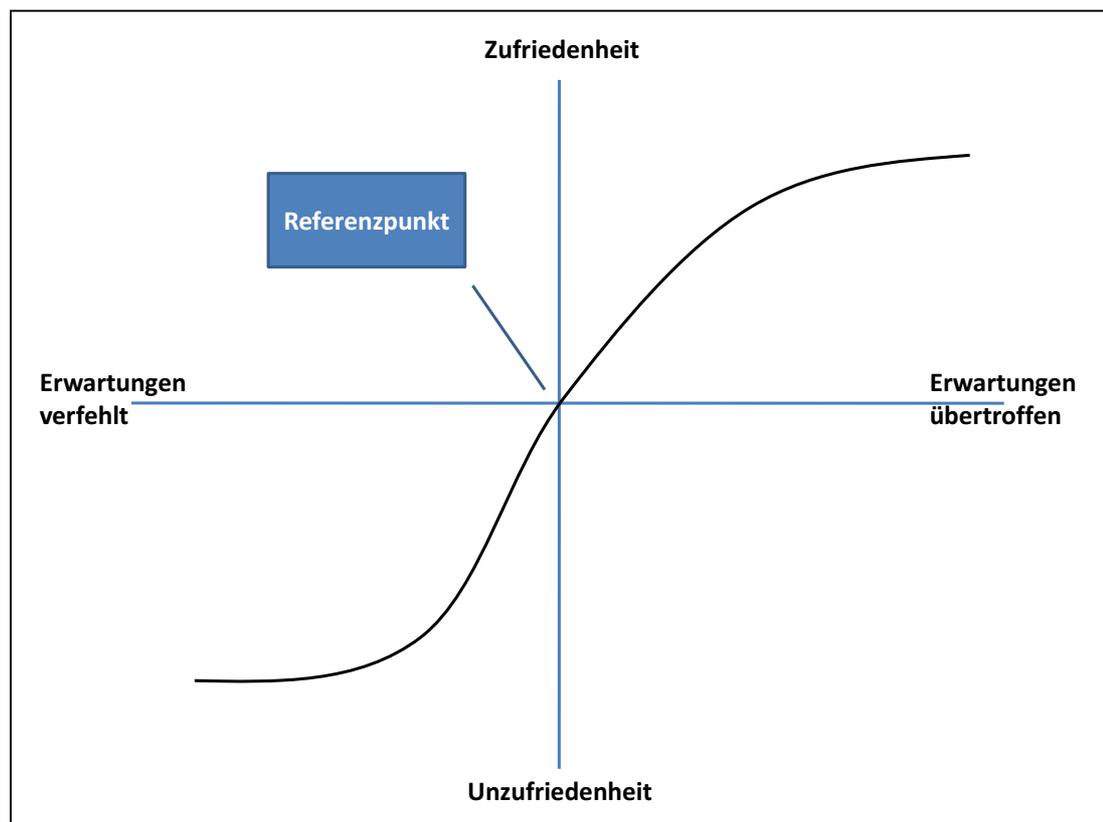


Abbildung 3: Die Prospect-Theorie der Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mittal/Ross/Baldasare (1998) S. 34

Bei einer Übertragung der Prospect-Theorie auf die Kundenzufriedenheit stellen der Referenzpunkt, die Erwartung und der Nutzen die Gesamtzufriedenheit dar. Mit der Prospect-Theorie lässt sich besonders gut der Einfluss verschiedener Leistungsparameter oder Produktattribute auf die Gesamtzufriedenheit erklären.¹⁵⁸ So haben negative Bewertungen von Attributen oder Leistungen einen stärkeren Einfluss auf die

¹⁵⁷ Vgl. Homburg/Stock-Homburg in Homburg (Hrsg.) (2006), S. 31 f.

¹⁵⁸ Vgl. Hölzing (2008), S. 39, zitiert nach Matzler (2003) S. 341.

Gesamtzufriedenheit als gleich starke positive Bewertungen. Mittal, Ross und Baldasare belegten diesen asymmetrischen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit empirisch.¹⁵⁹ Entsprechend muss der Einfluss verschiedener Teilzufriedenheiten auf die Gesamtzufriedenheit untersucht werden, um der Komplexität des Konstrukts Kundenzufriedenheit gerecht werden zu können.

3.2 Abgrenzung von Kundenzufriedenheit zu relevanten Begriffen und ihre Bedeutung für Start-Ups

In der relevanten Literatur existiert eine Vielzahl an Begrifflichkeiten zum Thema Kundenzufriedenheit und zu den Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.¹⁶⁰ So diskutieren bspw. die Autoren Matzler, Stahl und Hinterhuber in ihrer Arbeit die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und den Kundenverhaltensweisen Wiederkauf, Cross-Selling, Preissensibilität sowie positiver Mundwerbung. Die Autoren ziehen Rückschlüsse darauf, welche Konsequenzen diese für den Unternehmenswert haben.¹⁶¹ Eine trennschärfere Differenzierung dahingehend, auf welche Unternehmensart oder organisatorische Unternehmensstruktur hier Bezug zu nehmen sei und ob es sich um ein etabliertes Unternehmen oder um ein Start-Up handelt, erfolgt nicht. Für die positiven Wirkungen von Kundenzufriedenheit auf erfolgsrelevante Größen wie Kundenloyalität oder erhöhte Preisbereitschaft von Konsumenten liefert eine große Anzahl an Studien empirische Belege. Kundenzufriedenheit ist demnach eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung.¹⁶²

Die oben genannten Verhaltensweisen werden im Zusammenhang mit den für diese Arbeit relevanten Begriffen Kundenloyalität, Kundenorientierung und Kundenbindung im Kontext von Start-Ups näher diskutiert.

¹⁵⁹ Vgl. Mittal/Ross/Baldasare (1998) S. 44 ff.

¹⁶⁰ Insbesondere werden die Verhaltensweisen Wieder- und Zusatzkäufe, Weiterempfehlungen und Beschwerden von Kunden diskutiert (vgl. Homburg/Giering/Hentschel (1999); Giering (2000); Szymanski/Henard (2001), S. 18-19).

¹⁶¹ Vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber (2009), S. 9-15.

¹⁶² Vgl. Huber/Herrmann/Braunstein (2002), S. 71-72; Stock (2003).

3.2.1 Kundenloyalität

Eine mögliche Auswirkung der Kundenzufriedenheit auf das Kundenverhalten stellt die Kundenloyalität dar.¹⁶³ Kundenzufriedenheit kann Kundenloyalität steigern, tut dies jedoch nicht zwangsläufig.¹⁶⁴

Grundsätzlich existiert zum aktuellen Zeitpunkt in Wissenschaft und Unternehmenspraxis keine Einigkeit hinsichtlich der Begriffsdefinition sowie des Konstruktverständnisses von Kundenloyalität.¹⁶⁵ In der Literatur finden sich teilweise widersprüchliche Aussagen.¹⁶⁶ Holland und Heeg bspw. verwenden für die Begriffsdefinition der Kundenloyalität die Begriffe Kundenbindung sowie Kundentreue synonym und bezeichnen damit die Ausprägung des Wiederkaufverhaltens.¹⁶⁷ Diese Position vertreten andere Autoren nicht, da sie Kundenloyalität und Kundenbindung voneinander differenzieren.¹⁶⁸ Verwiesen sei bspw. auf Herrmann, Huber und Braunstein – sie erklären Kundenloyalität als Verhaltensabsicht und die Kundenbindung als tatsächliches ergo realisiertes Verhalten.¹⁶⁹

In der Literatur lassen sich folglich zwei grundsätzliche Ansätze der Kundenloyalität aufzeigen: Die behavioristische Sichtweise betrachtet alleinig das Verhalten. Ein Kunde gilt immer dann als loyal, wenn er über einen bestimmten Zeitraum konstant Produkte eines Unternehmens oder einer Marke erwirbt.¹⁷⁰ Im Gegensatz dazu bildet die neobehavioristische Sichtweise neben den zu beobachtenden Verhaltensweisen auch die nicht zu beobachtenden Überlegungen eines Kunden ab.¹⁷¹

Für die vorliegende Arbeit wird die Kundenloyalität als dreidimensionales Konstrukt verstanden, welches sich aus dem Wiederkaufverhalten hinsichtlich des gleichen

¹⁶³ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 56. Die Autoren geben einen guten Überblick zu Arbeiten, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität empirisch nachweisen (S. 58-59). Für den Begriff der Kundenloyalität wird auch Literatur zur *Markenloyalität* und *Produkt-* bzw. *Markentreue* gesichtet (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Göppel-Klein (2009), S. 442-446; Esch (2010), S. 24, 43-45, 71-75). Siehe auch: Biong (1993); Szymanski/Henard (2001).

¹⁶⁴ Für einen Überblick zur Steigerung von Kundenloyalität durch Kundenzufriedenheit siehe: Homburg/Becker/Hentschel (2008); Homburg/Giering/Hentschel (1999); Zeithaml (2000). Für einen Überblick zur Literaturdiskussion Kundenloyalität siehe Homburg/Giering/Hentschel (1999).

¹⁶⁵ Vgl. Skala-Gast (2012), S. 36.

¹⁶⁶ Vgl. Skala-Gast (2012), S. 36.

¹⁶⁷ Vgl. Holland/Heeg (1998), S. 16.

¹⁶⁸ Vgl. Gerpott (2008), S. 515; Herrmann/Huber/Braunstein (2000), S. 294.

¹⁶⁹ Vgl. Herrmann/Huber/Braunstein (2000), S. 293-294.

¹⁷⁰ Homburg/Bruhn (2010) S. 7.

¹⁷¹ Vgl. Mentzel (2003), S. 85.

Produktes, dem Zusatzkaufverhalten (Cross-Buying) hinsichtlich des Kaufes weiterer Produkte des gleichen Unternehmens sowie des Weiterempfehlungsverhaltens gegenüber anderen und auch potentiell neuen Kunden zusammensetzt.¹⁷²

In dieser Arbeit wird ein Kunde immer dann als loyal verstanden, wenn er über einen betrachteten Zeitraum konstant ein Produkt erwirbt (Wiederkauf), zum Kauf weiterer Produkte des gleichen Unternehmens bereit ist (Zusatzkauf) und diese auch an Dritte weiterempfehlen würde, bspw. bei Freunden, Bekannten oder Usern im Internet (Weiterempfehlung).

Esch widmet sich den Auswirkungen von Loyalität und verwendet dabei den Begriff der Markenloyalität.¹⁷³ Er unterstreicht, dass starke Marken eine höhere Markenloyalität aufweisen als schwache Marken, da sie dem Konsumenten in der Kaufentscheidung Vertrauen und Orientierung bieten.¹⁷⁴ Ebenso vermitteln starke Marken spezielle positive Gefühle und Images, mit denen sich Kunden von anderen Menschen abgrenzen können.¹⁷⁵

Im Hinblick auf ein Start-Up muss Markenloyalität durch Markenaufbau erst noch entstehen.¹⁷⁶ Für Start-Ups ist es vergleichsweise schwierig, das Kaufrisiko beim Kunden durch Vertrauen oder über die Reputation des Unternehmens zu verringern, da hierzu aufgrund der Liability of Newness noch keine Assoziationen beim Kunden bestehen. Aufgrund der Unternehmensneuheit und der Liability of Smallness stellt bereits die erstmalige Gewinnung eines Kunden eine komplexe Aufgabe dar. Eine mögliche Sortimentslistung und Regalplatzierung im Einzelhandel zu realisieren erscheint für Start-Ups ebenfalls schwieriger als für bekannte Großunternehmen. Nicht weniger diffizil ist es, die Kundenwahrnehmung im Internet auf die eigenen innovativen Produkte zu lenken.

Mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen des Entrepreneurial Marketings (Entrepreneurial Communication) gilt es, den potenziellen Kunden auf die eigenen innova-

¹⁷² Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 56. Diese Vertretung ist der neobehavioristischen Sichtweise einzuordnen (vgl. Mentzel (2003), S. 85).

¹⁷³ Vgl. Esch (2010), S. 24.

¹⁷⁴ Vgl. Esch (2010), S. 24.

¹⁷⁵ Vgl. Esch (2010), S. 24.

¹⁷⁶ Vgl. Freiling/Kollmann (2008a), S. 7.

tiven Produkte aufmerksam zu machen und ihm über verschiedene Kommunikationswege aufzuzeigen, wo er diese erwerben kann. Es gilt, den Kunden von der Qualität und dem Kundennutzen zu überzeugen, damit dieser erstmalig und später erneut zur selben Marke bzw. zum selben Produkt greift. Erst dann kann von Wiederkauf gesprochen werden. Weiterempfehlungen von Kunden helfen bei der Neukundengewinnung und Bildung von Loyalität gleichermaßen.¹⁷⁷

Als weiterer Bestandteil des Konstrukts Kundenloyalität wurde die Dimension des Zusatzkaufs genannt. Esch erklärt hierbei den Vorteil der Halo-Wirkung, die starke Marken gegenüber schwachen Marken entfalten.¹⁷⁸ Aufgrund bekannter positiver Markeneigenschaften strahlen diese auf weitere Produkte des gleichen Unternehmens ab und begünstigen das Zusatzkaufverhalten des Konsumenten.¹⁷⁹ Dies bedeutet für Start-Ups, dass, sofern Kunden ein positives Bild gegenüber der Innovation und dem Unternehmen haben, die Wahrscheinlichkeit, die gleichen Abnehmer bei weiteren Produkteinführungen zu finden, deutlich ansteigt. Ungeachtet dessen kann sich die besagte Halo-Wirkung auch als nachteilig erweisen, wenn z.B. aufgrund schlechter Produktbewertungen durch unabhängige Institute (z.B. Stiftung Warentest), durch die Presse, durch digitale Medien oder durch Kunden negative Schlagzeilen verbreitet werden und diese auf das gesamte Produktportfolio ausstrahlen. Dieses Dilemma kann zu Beginn bei Start-Ups nicht so schnell auftreten, da sie meist mit nur einem innovativen Produkt in den Markt eintreten. Bei einer Innovations- und Wachstumsorientierung können jedoch im späteren Unternehmensverlauf weitere Produkte eingeführt werden. Wird die erste Innovation vom Kunden für gut befunden, so steigert dies die Wahrscheinlichkeit, denselben Kunden erneut für sich zu gewinnen.

Als dritte Dimension des Konstrukts Kundenloyalität gilt die Mund-zu-Mund-Propaganda, auch Word-of-Mouth (WOM) genannt. Bei vernetzten Kunden nimmt sie einen besonderen Stellenwert ein.¹⁸⁰ Weiterempfehlungen im Internet werden bspw.

¹⁷⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 442.

¹⁷⁸ Vgl. Esch (2010), S. 24. Siehe auch Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 354-355. „Ist ein Urteil über die Gesamtqualität gebildet worden, so beeinflusst dieses wiederum die Wahrnehmung von einzelnen Eigenschaften“ (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 354).

¹⁷⁹ Vgl. Esch (2010), S. 24.

¹⁸⁰ Vgl. Szymanski/Henard (2001), S. 18; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 360; Esch (2010), S. 72.

als Orientierungshilfe herangezogen und minimieren das Kaufrisiko, da der Kunde besser einschätzen kann, was ihn mit und nach dem Kauf erwartet.¹⁸¹ Loyale Kunden empfehlen gekaufte und als gut bewertete Produkte ihren Freunden, Bekannten oder im Internet.¹⁸² Besonders für ein Start-Up öffnet sich hier aufgrund seiner Liability of Newness und der Liability of Smallness die Möglichkeit, über WOM bekannt zu werden. Wählt das Start-Up einen „Online“-Vertriebsweg, so kann das Unternehmen durch zufriedene Kunden Weiterempfehlungen im Internet erhalten und somit neue Kunden durch das kundeninitiierte Marketing ansprechen – und dies mit einem nur geringen Aufwand. Jedoch kann dies auch den gegenteiligen Effekt herbeiführen, da unzufriedene Erstkunden keine Empfehlungen, sondern vielmehr Warnungen aussprechen.¹⁸³ Auch wenn ein Start-Up keinen Distributionsweg via Internet wählt und die Innovation lediglich im stationären Einzel- oder Großhandel vertreibt, so stellt dies kein Ausschlusskriterium für im Internet verbreitetes WOM dar.¹⁸⁴ Letzteres wird ebenso über das soziale Netzwerk weitergetragen wie bei Produkten, die über das Internet zu bestellen sind. Ferner spielt WOM über das Internet hinaus eine besondere Rolle, bspw. in persönlichen Gesprächen.

Als Beispiel für die Bedeutung von Kundenloyalität im Kontext von Start-Ups soll kurz das im Jahr 2007 von drei Studenten in Passau gegründete Unternehmen mymuesli vorgestellt werden.¹⁸⁵ Über die Homepage www.mymuesli.com erhalten Kunden die Möglichkeit, ihr Müsli nach dem eigenen Geschmack zusammenzustellen und sich dieses nach Hause liefern zu lassen.¹⁸⁶ Das Unternehmen traf offensichtlich die richtigen Kundenbedürfnisse: Die Kunden waren zufrieden und verbreiteten ihre positive Einstellung schnell über das Internet, wodurch zwei Wochen nach dem Produktlaunch die Müsli-Zutaten aufgebraucht waren. Die zufriedenen Kunden zeigten ein positives Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsverhalten. Der Lieferengpass wurde schnellstmöglich behoben und das Start-Up reagierte auf diese große Kunden-

¹⁸¹ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 360-361.

¹⁸² Vgl. Yi (1990), S. 103 ff.; Günter/Helm (2006); Keiningham et al. (2007).

¹⁸³ Vgl. Cutler/Sterne (2000), S. 58.

¹⁸⁴ Vgl. Szymanski/Henard (2001), S. 18; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 360.

¹⁸⁵ Vgl. hier und im weiteren Absatz Fueglistaller et al. (2012), S. 49-56.

¹⁸⁶ Müsli per se stellt keine Innovation dar, jedoch wurde diese neue Möglichkeit, Müsli individuell zusammenzustellen und sich nach Hause schicken zu lassen, vom Konsumenten als neu aufgefasst (inkrementelle Innovation), da es bis dato eine solche Chance nicht am Markt gab (vgl. Fueglistaller et al. (2012), S. 51).

nachfrage mit Kapazitätserweiterungen, um der wachsenden Kundennachfrage gerecht zu werden. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen über 100 Mitarbeiter und wächst stetig weiter. Das Produktportfolio wurde erweitert, sodass Kunden Zusatzkäufe tätigen können: Müsliriegel ohne Zucker oder Süßstoff, Müsli-Fertigmischungen als „mymuesli2go“ oder „Oh!Saft“ aus frischen Orangen, der im Abo gekauft werden kann. Aus einem Kundenwunsch heraus entstand 2009 der erste mymuesli-Coffeeshop. Dieses Beispiel zeigt sehr deutlich, welche essentielle Bedeutung zufriedene Kunden für ein Start-Up haben können, denn durch ihre Wieder- und Zusatzkäufe sowie ihre Weiterempfehlung führen sie das Unternehmen zum Erfolg.

Neben Arbeiten, die den empirischen Nachweis liefern, dass de facto ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität besteht, behandeln weitere Studien diesen Zusammenhang im Hinblick auf nichtlineare Zusammenhänge. Sie weisen die Existenz eines progressiven, sattelförmigen, degressiven oder s-förmigen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität nach.¹⁸⁷ Ein einheitliches Muster besteht hierbei nicht, was auf unterschiedliche Markt- und Kundengegebenheiten sowie spezielle Leistungsmerkmale zurückzuführen sei.¹⁸⁸

Ferner widmen sich einige Arbeiten der empirischen Untersuchung von Einflussgrößen, sogenannten moderierenden Variablen, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität verstärken oder abschwächen.¹⁸⁹ Giering analysiert in seiner Arbeit folgende potenzielle Moderatoren: Das Marktumfeld, in dem das Unternehmen agiert, das Unternehmen selbst, die offerierten Produkte, die Kunden sowie die Geschäftsbeziehung zu ihnen.¹⁹⁰ Es bedarf demnach der genauen Analyse des Umfelds des Start-Ups, um mögliche Moderatoren zu identifizieren und präzise Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Kundenloyalitätssteigerung geben zu können.

¹⁸⁷ Einen Überblick zu Arbeiten, die den funktionalen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität postulieren und nachweisen, liefern Homburg/Bucerius (2008), S. 60. Siehe auch: Homburg/Becker/Hentschel (2008).

¹⁸⁸ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 60. Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht weiter auf diese Zusammenhänge eingegangen werden, da dies den Umfang der Arbeit sprengen würde.

¹⁸⁹ Einen Überblick zu empirischen Arbeiten, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität im Hinblick auf moderierende Variablen fokussieren, liefern Homburg/Bucerius (2008), S. 62.

¹⁹⁰ Vgl. Giering (2000), S. 103.

Welchen Stellenwert die Kundenzufriedenheit für die Schaffung von Kundenloyalität einnimmt, wurde in bisherigen Studien anhand der drei Dimensionen Wiederkaufs-, Zusatzkaufs- und Weiterempfehlungsverhalten erörtert.

Homburg und Bucerius zeigen einen direkten Einfluss von Kundenloyalität auf den Unternehmenserfolg auf.¹⁹¹ Durch Kundenloyalität kann eine Reduktion der Kundenabwanderung sowie eine Wahrscheinlichkeitssteigerung der Kundenrückgewinnung bewirkt werden.¹⁹² Loyale Kunden verhelfen dem Unternehmen zu mehr Umsatz mit Hilfe von Wieder- und Zusatzkäufen sowie der Weiterempfehlung, wodurch weitere Kunden zu Käufen angeregt werden. Besonders für Start-Ups ist dieser Sachverhalt enorm wichtig, da Umsatzwachstum die Eigenfinanzierungskraft stärkt.¹⁹³

Für ein Start-Up stellt somit die Kundenloyalität ein wichtiges Ziel zur Erreichung des Unternehmenserfolgs dar. Widmet man sich der Frage nach der Messung von Kundenloyalität, so wird in der Literatur z.B. der Share of Wallet oder der Net Promoter Score vorgeschlagen.¹⁹⁴

In wissenschaftlichen Arbeiten findet vornehmlich der Share of Wallet Anwendung:¹⁹⁵ Hierbei wird gemessen, welchen Anteil seiner Gesamtausgaben ein Kunde für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens ausgibt. In praxisorientierten Arbeiten wird häufiger der Net Promoter Score als Maß für die Kundenloyalitätsbestimmung und die Prognostizierung von Unternehmenswachstum und -erfolg genannt, wobei er wie folgt errechnet wird:¹⁹⁶

Net Promoter Score = Prozentsatz der Kunden mit sehr hohen Weiterempfehlungsabsichten (Werte von 9 oder 10 auf einer zehnstufigen Skala) - Prozentsatz der Kunden mit mittleren bis niedrigen Weiterempfehlungsabsichten (Werte von 6 oder weniger).

¹⁹¹ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 56.

¹⁹² Vgl. Oliver (1997); Homburg/Sieben/Stock (2004); Homburg/Hoyer/Stock-Homburg (2007); Roos (1999).

¹⁹³ Vgl. King (2006). Der Autor spricht hier von der *Liability of Adolescence*.

¹⁹⁴ Vgl. für Arbeiten, die den Share of Wallet als Messinstrument der Kundenloyalität ansehen Keiningham/Perkins-Munn/Evans (2003). Zum Net Promoter Score siehe Reichheld (2006), S. 19; Keiningham et al. (2007).

¹⁹⁵ Vgl. Verhoef (2003).

¹⁹⁶ Vgl. Reichheld (2006), S. 19.

Es existieren allerdings keine wissenschaftlichen Befunde dafür, dass der Net Promoter Score anderen Kundenloyalitätsmaßen überlegen ist. Folglich wird Kundenloyalität im Rahmen dieser Arbeit anhand des Share of Wallet gemessen.

Wie schafft es ein Start-Up die Kundenloyalität und somit den Unternehmenserfolg zu erhöhen? Ein wesentlicher Schritt in diese Richtung stellt die permanente Ausrichtung aller Unternehmenshandlungen im Hinblick auf die Bedürfnisse der Kunden dar.¹⁹⁷ Diese Kundenorientierung wird im nachfolgenden Abschnitt näher untersucht.

3.2.2 Kundenorientierung

Der Kunde und die damit verbundenen Kundenwünsche stehen im Mittelpunkt des Marketings.¹⁹⁸ Um diese Kundenwünsche aufzudecken oder zu wecken und um Kunden zufriedenzustellen, bedarf es einer gezielten Kundenorientierung. Diese ist zwar eine Vorläufervariable der Kundenzufriedenheit und -loyalität, wird aber bewusst erst an dieser Stelle thematisiert. Die Kundenorientierung wird als Instrument zum Kundenzufriedenheitsmanagement angesehen,¹⁹⁹ sodass „eine hohe Kundenorientierung (...) Voraussetzung für eine hohe Kundenzufriedenheit“ darstellt.²⁰⁰ Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg wird in Abbildung 4 dargestellt.



Abbildung 4: Wirkungskette von Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenverhalten und Unternehmenserfolg

Quelle: Homburg/Bucerius (2008), S. 56

¹⁹⁷ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 56.

¹⁹⁸ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 5.

¹⁹⁹ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 56, 68.

²⁰⁰ Bruhn (2009), S. 39.

Kundenorientierung ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung, da lediglich diejenigen Unternehmen erfolgreich sind, die Entwicklungen im Kundenumfeld schnell antizipieren und mit entsprechenden Angeboten reagieren.²⁰¹ In den letzten Jahren hat die Bedeutung der Kundenorientierung aufgrund der wachsenden Individualisierung der Kundenwünsche noch weiter zugenommen.²⁰²

Für die vorliegende Arbeit wird folgende Definition für den Begriff der Kundenorientierung gewählt:

„Unter Kundenorientierung versteht man die genaue Kenntnis der Wahrnehmungen, Erfahrungen, Einstellungen sowie Erwartungen des Kunden und die Bereitstellung eines aus Kundensicht zufrieden stellenden Leistungsangebotes.“²⁰³ Die Kundenorientierung stellt eine Art Wegweiser bei allen unternehmerischen Handlungen in der Planung und Erstellung der Unternehmensleistungen dar – mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.²⁰⁴ Die Unternehmensleistung „soll die Ziele und Bedürfnisse des Kunden besser erfüllen als das Angebot der Konkurrenz und gleichzeitig Unternehmensgewinnziele realisieren.“²⁰⁵

Bruhn unterscheidet zwischen der institutionellen und der personellen Kundenorientierung.²⁰⁶ Die institutionelle Kundenorientierung betrifft das Unternehmen als Ganzes. Sie verknüpft die Unternehmensstruktur und -kultur jeweils mit der Kundenorientierung und den Unternehmensleistungen.²⁰⁷ Demnach soll eine Einheitlichkeit zwischen der Kundenorientierung des Unternehmens, den offerierten Unternehmensleistungen und der Unternehmenskommunikation vorherrschen.

²⁰¹ Vgl. Bruhn (2009), S. 35-36.

²⁰² Vgl. Bruhn (2009), S. 37. Der Autor beschreibt hierbei, dass die Unternehmensausrichtung an den einzelnen Kundenbedürfnissen insbesondere im Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing ihren Ursprung hat (S. 37). Die *Hybridisierung* des Konsumentenverhaltens meint, dass die Märkte aufgrund unterschiedlicher Kundenorientierungen unüberschaubarer geworden sind: Bei einigen Kaufentscheidungen ist der *Preis* das ausschlaggebende Kriterium und in anderen Situationen wird *erlebnis-* und *prestigeorientiert* entschieden (vgl. Esch (2010), S. 38-40).

²⁰³ Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 5.

²⁰⁴ Vgl. Bruhn (2009), S. 37.

²⁰⁵ Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 5.

²⁰⁶ Vgl. Bruhn (2009), S. 37-38.

²⁰⁷ Vgl. Bruhn (2009), S. 37-38.

Diese institutionelle Kundenorientierung kann als Chance für Start-Ups angesehen werden. Start-Ups können aufgrund ihrer Liability of Newness nicht auf ein bestehendes Markenimage oder eine vorhandene Unternehmenskultur zurückgreifen. Dafür können sie diese von Anfang an kundenorientiert aufbauen, sodass eine kundenorientierte Corporate Identity geschaffen wird.²⁰⁸ Im Vergleich dazu können etablierte Unternehmen ihr Unternehmensbild nach außen nicht kurzfristig verändern, da beim Konsumenten möglicherweise bereits gefestigte Gedanken und Bilder bestehen.²⁰⁹ Bei der Fragestellung, wofür das etablierte Unternehmen steht bzw. welche Assoziationen bei der Nennung von großen und bekannten Unternehmensmarken geweckt werden, liegt beim Konsumenten bereits ein konkretes Unternehmensbild vor. Dieses zu verändern, stellt eine komplexe und zeitintensive Aufgabe dar, die zudem nicht den gewünschten Veränderungseffekt haben kann.²¹⁰ Aus der Definition von Kundenorientierung folgt für ein Start-Up, dass sich dieses ein genaues Bild zum potenziellen Kunden hinsichtlich Kundenwahrnehmungen, -erfahrungen, -einstellungen und -erwartungen sowie hinsichtlich der Bereitstellung eines aus Kundensicht zufriedenstellenden Leistungsangebotes machen sollte, um Handlungsempfehlungen für die institutionelle Kundenorientierung ableiten zu können.

Als Beispiel für eine frühe Kundenorientierung sei die Flexheel GmbH (eine Ausgründung der Hochschule München) genannt.²¹¹ Die Unternehmung entwirft neuartige Schuhe mit verstellbaren Absätzen.²¹² Potenzielle Kunden wurden bei der Prototypenherstellung zu unterschiedlichen Leistungsmerkmalen befragt, z.B. warum die Kundin Schuhe mit hohen Absätzen trägt, wie sie sich dabei fühlt, in welcher Situation welcher Schuh bevorzugt getragen wird, worauf beim Design, beim Tragekomfort und bei der Funktion zu achten sei.²¹³

²⁰⁸ Vgl. z.B. Witt/Rode (2005); Esch (2010), S. 80-81; Juntunen (2012); Eggers et al. (2013). Esch benennt die Entwicklung einer *Markenidentität* als Fundament für die Entstehung von Markenerfolg (S. 89). Interessant sei auch der Aspekt des *Behavioral Branding* (vgl. z.B. Esch (2010), S. 124-147).

²⁰⁹ Vgl. Esch (2010), S. 16-17. „Vorstellungsbilder zu Marken bauen sich kaum ab“ (Esch (2010), S. 16).

²¹⁰ Vgl. z.B. Esch (2010), S. 118-123.

²¹¹ Vgl. BMWi (2013).

²¹² Vgl. BMWi (2013), S. 16.

²¹³ Vgl. BMWi (2013), S. 17.

Widmet man sich der Schnittstelle zwischen institutioneller Kundenorientierung und Liability of Smallness, so ist festzuhalten, dass ein Start-Up aufgrund der geringen Unternehmensgröße die adäquate Planung der einzelnen unternehmerischen Handlungen kundenorientiert gestalten kann. Start-Ups haben den Vorteil, die Unternehmensstrukturen und -abläufe noch aufbauen und festigen zu können. Mit dem Wissen der kundenorientierten Unternehmensführung kann die Unternehmenskultur kundenorientiert aufgebaut und nach außen kommuniziert werden. Weiterhin bleibt ein Start-Up aufgrund der Innovations- und Wachstumsorientierung mit einer kundenorientierten Unternehmensführung gut informiert hinsichtlich neuer oder veränderter Kundenbedürfnisse und schafft loyale Kunden, die im Erfolgsfall wiederholt beim Start-Up einkaufen, zusätzliche Produkte erwerben und ihre Erfahrungen mit anderen teilen.

Die personelle Kundenorientierung meint die Erstellung und den Vertrieb der Unternehmenserzeugnisse im direkten Kunden-Mitarbeiter-Kontakt, womit die Mitarbeiterhandlung und das Mitarbeiterbenehmen ein essentielles Merkmal der Leistung darstellen.²¹⁴ Dieser wichtige Aspekt ist besonders im Dienstleistungsbereich relevant, da hier die Mitarbeiterhandlung Teil des Services wird.²¹⁵ Um die Kundenwünsche für eine erfolgreiche Kundenorientierung zu erkennen, gilt es, auf die Kundenanalyse als Identifizierungsinstrument zurückzugreifen.²¹⁶

Homburg und Bucerius veranschaulichen in ihrer Arbeit, wie die Unternehmensführung sowie die Kundeninteraktion kundenorientiert ausgerichtet werden können,²¹⁷ um hierdurch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zu bewirken. Sie geben Hinweise zur kundenorientierten Unternehmensführung in den Bereichen Aufbau- und Ablauforganisation, Personalführung, Informationssystem, Planung und Kontrolle

²¹⁴ Vgl. Bruhn (2009), S. 38. Im Dienstleistungsbereich nimmt somit die personelle Kundenorientierung einen besonderen Stellenwert ein (S. 38). Siehe auch Loveman (1998); Zeithaml (2000) und Beckett (2008).

²¹⁵ Vgl. Lovelock/Wirtz (2010). Auf den konkreten Fall des Dienstleistungsbereiches kann nicht näher eingegangen werden, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

²¹⁶ Vgl. Bruhn (2009), S. 41-42. Hierbei meint der Autor die „(...) Untersuchung von Chancen und Risiken im Hinblick auf die aktuellen und potenziellen Kundenbeziehungen des Unternehmens“ (S. 41).

²¹⁷ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 68-79.

sowie Unternehmenskultur.²¹⁸ Die Ausrichtung und Fokussierung auf die Kundenperspektive wird für den kompletten Wertschöpfungsprozess empfohlen.²¹⁹

Das erste Feld betrifft die Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmung.²²⁰ Eine Kategorisierung nach Produkten und Technologien wird nicht empfohlen. Es sei jedoch „anzunehmen, dass eine Spartenbildung nach produktbezogenen Kriterien der Kundenorientierung eher abträglich ist. (...) So fördert eine produktbezogene Spartenbildung eher ein produkt- als ein kundenorientiertes Denken der Mitarbeiter.“²²¹ Ferner wird eine Begrenzung der Hierarchietiefe empfohlen, da hierdurch Mitglieder der oberen Führungsebene unmittelbaren Kontakt zu Kunden haben und somit direkte Auskünfte über Kundenbedürfnisse beziehen.²²² Diese Empfehlung lässt sich für den anfänglichen Aufbau eines Start-Ups aufgrund der Liability of Smallness gut umsetzen. Im weiteren Unternehmensaufbau des Start-Ups kann das Wissen der kundenorientierten Spartenbildung dabei helfen, den Fokus auf profitable Kunden zu legen und in der späteren Wachstumszeit diese Ausrichtung nicht zu verlieren bzw. nicht zu stark produktorientiert zu denken.

Hinsichtlich der kundenorientierten Ablauforganisation haben zwar standardisierte Prozesse in großen Unternehmen aufgrund von Skaleneffekten Kostenvorteile,²²³ doch „eine überzogene Orientierung an Organisationsrichtlinien der Verfahrenshandbücher kann zu einer übertriebenen internen Orientierung der Mitarbeiter führen und damit der Kundenorientierung systematisch entgegenwirken.“²²⁴ Die empirische Arbeit von Homburg belegt, dass, sofern Unternehmensaufgaben stark standardisiert verrichtet werden, dies einen besonders negativen Effekt auf die vom Kunden wahrgenommene Kundennähe des Unternehmens zur Folge hat.²²⁵ Auch hier haben Start-Ups keine echte Liability of Smallness, da eine Standardisierung per se zu Beginn nicht vorliegt. Es gilt, diese Strukturen erstmalig aufzubauen. Kundenbezogene Abläufe sollten einfach und transparent gestaltet sowie fortwährend angepasst werden, sofern veränderte Rahmenbedingungen oder Kundenanforderungen zu erkennen

²¹⁸ Vgl. hier und im Weiteren Homburg/Bucerius (2008), S. 69-79. Siehe auch Abbildung 3.

²¹⁹ Vgl. Meyer/Kantsperger/Schaffer (2006), S. 63-64.

²²⁰ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 69-70.

²²¹ Homburg/Bucerius (2008), S. 70, zitiert nach Homburg/Werner (1998).

²²² Vgl. Backhaus/Schlüter (1994); Homburg/Bucerius (2008), S. 70.

²²³ Vgl. z.B. Cachon/Harker (2002).

²²⁴ Homburg/Bucerius (2008), S. 71.

²²⁵ Vgl. Homburg (2000), S. 181 ff.

sind:²²⁶ „Dies gilt bspw. für kundenbezogene Prozesse wie die Angebotserstellung, die Auftragsabwicklung sowie die Behandlung von Beschwerden.“²²⁷ Die Flexibilität und schnelle Reaktion des Start-Ups kann aufgrund der flachen Hierarchie als Wettbewerbsvorteil beschrieben werden, da interne Koordinations- und Entscheidungsprozesse schneller ablaufen als bei etablierten Unternehmen, die durch lange Kommunikationswege geprägt sind.²²⁸ Smallness stellt demnach nicht ausschließlich eine Liability dar, sondern kann auch als Vorteil betrachtet werden. Der Gründer bzw. das Gründerteam muss aufgrund des Vorteils der Liability bei Kundenentscheidungen keine zeitraubenden Abstimmungsprozesse über diverse Hierarchieebenen berücksichtigen, wodurch lange Wartezeiten auf Seiten des Kunden verhindert werden.²²⁹

Der dritte Punkt im Zuge einer kundenorientierten Unternehmensführung betrifft das Informationssystem innerhalb des Unternehmens. Da die Relevanz von Informationen in allen wirtschaftlichen Lebensbereichen konsequent steigt,²³⁰ wird die „Gestaltung des Informationssystems eines Unternehmens zu einer immer wichtigeren Voraussetzung für eine kundenorientierte Marktbearbeitung.“²³¹ Hierbei beziehen sich Homburg und Bucerius auf die Gewinnung, die unternehmensinterne Weitergabe und die Speicherung von Kundeninformationen. Die Kundeninformationen werden unterschieden nach Profil-, Service-, Kontakt- und Kaufdaten.²³²

Ebenso wie für etablierte Unternehmen besteht auch für Start-Ups die Notwendigkeit zur Installation eines Customer-Relationship-Management (CRM)-Systems, welches die Bestandsaufnahme und Pflege der Kundendaten ermöglicht. Somit können durch das stetige Sammeln und Auswerten des Kundenwissens Handlungsempfehlungen

²²⁶ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 71.

²²⁷ Homburg/Bucerius (2008), S. 71.

²²⁸ Vgl. Homburg (2000), S. 191 ff.

²²⁹ Vgl. Homburg/Bucerius (2008). Die Autoren führen auf, dass „durch die Förderung von Selbstabstimmung zwischen Mitarbeitern (innerhalb von Abteilungen und abteilungsübergreifend) und die damit verbundene ausreichende Delegation von Entscheidungskompetenz (an ausführende Mitarbeiter und insbesondere Mitarbeiter im Kundenkontakt)“ Abstimmungsprozesse optimiert werden können, um Wartezeiten für den Kunden einzugrenzen (S. 71).

²³⁰ Vgl. Homburg/Bucerius (2008), S. 73.

²³¹ Homburg/Bucerius (2008), S. 73.

²³² Vgl. Homburg/Sieben (2000); Homburg/Bucerius (2008), S. 73.

für alle Aufgabenbereiche im Unternehmen abgeleitet werden. Kundenwünsche können ebenso im Hinblick auf die Wachstumsorientierung des Start-Ups genutzt werden, um Anregungen für weitere Innovationen hervorzubringen.

Der vierte Punkt beschreibt die kundenorientierte Planung und Kontrolle im Unternehmen. In Bezug auf die Planung wird empfohlen, Unternehmensziele in allen strategischen wie auch operativen unternehmerischen Tätigkeiten kundenbezogen zu erarbeiten.²³³ Im Kontext von Start-Ups bedeutet dies, dass Ziele nicht nur monetär und mengenbezogen ausformuliert werden sollten, z.B. in Bezug auf Umsatz-, Absatz- und Gewinnziele, sondern ebenso kundenorientierte Maße Berücksichtigung finden müssen, bspw. hinsichtlich der Kundenzufriedenheit, -loyalität und -bindung. Eine regelmäßige Kontrolle ermöglicht die Analyse im Hinblick auf die Zielerreichung. Es kann untersucht werden, wo das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele steht, um gegebenenfalls Handlungsbedarfe aufzudecken.

Eine kundenorientierte Unternehmenskultur stellt den letzten Punkt in der kundenorientierten Unternehmensführung nach Homburg und Bucerius dar. Aufgrund des Vorteils der Newness kann ein Start-Up im Unternehmen hierbei noch stark gestaltend wirken: Grundlegende Werte, die Kundenorientierung fördern, Verhaltensnormen der Kundenorientierung und kundenorientierte Verhaltensweisen können gefördert und gefordert werden.²³⁴ Hervorgehoben wird die Bedeutung von Artefakten, womit die Autoren symbolische Komponenten einer Unternehmenskultur meinen, darunter bspw. Geschichten, Logos, Rituale und Unternehmenssprache, wobei besonders die Geschichten, Rituale und die Unternehmenssprache besonders kundenorientiert sind.²³⁵

Wie bereits einleitend erwähnt, stellt das Ziel der Kundenorientierung die Schaffung und Erhaltung von profitablen Kundenbeziehungen dar.²³⁶ In der Literatur wird hier oftmals der Kundenwert als Maßstab für die Profitabilität gewählt, bei dem gegen-

²³³ Vgl. hier und im Folgenden Homburg/Bucerius (2008), S. 74.

²³⁴ Vgl. Homburg/Pflesser (2000); Homburg/Bucerius (2008), S. 74.

²³⁵ Vgl. Schein (1992); Trice/Beyer (1993); Homburg/Pflesser (2000); Homburg/Bucerius (2008), S. 74.

²³⁶ Vgl. Bruhn (2009), S. 37.

wärtige und künftige Kundenein- und Kundenauszahlungen in die Kalkulation einfließen. Mit anderen Worten: Es wird der Nettobarwert aller Cash Flows mit einem Kunden berechnet.²³⁷

3.2.3 Kundenbindung

„(...) Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement (umfasst) die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteter Maßnahmen mit dem Ziel, die Kundenerwartungen in Bezug auf einzelne Leistungsmerkmale zu erfüllen (Kundenzufriedenheit), damit diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten und intensivieren (Kundenbindung).“²³⁸

In der Literatur wird die Kundenbindung als Folge von hoher Kundenzufriedenheit²³⁹ und Kundenorientierung²⁴⁰ aufgeführt. Auch wenn dabei ein positiver Zusammenhang in vielen Arbeiten nachgewiesen wird, bedeutet dies nicht, dass hohe Kundenzufriedenheit zwangsläufig zu hoher Kundenbindung führt.²⁴¹ Kundenzufriedenheit stellt demnach eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Entstehung von Kundenbindung dar.²⁴² Grundsätzlich kann der Wirkungszusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung als ein breit und gut diskutiertes Thema gelten,²⁴³ weshalb nur auf ausgewählte Arbeiten näher eingegangen wird.

Es existieren empirische Studien, die nicht eindeutig zwischen den Begriffen Kundenloyalität und Kundenbindung differenzieren, sondern für beide Konstrukte die Dimensionen Bereitschaft zum Wiederkauf, zu Cross-Buying und zur Weiterempfehlung gebrauchen.²⁴⁴ Bruhn ergänzt das Konstrukt der Kundenbindung noch um

²³⁷ Vgl. Bruhn (2009), S. 38, 42. Weiterzulesen in Bruhn et al. (2000); Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006). Eine ausführliche Erklärung zum Kundenwert wird an dieser Stelle nicht vorgenommen, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

²³⁸ Bruhn (2011), S. 414.

²³⁹ Vgl. Bruhn (1998); Homburg/Becker/Hentschel (2008), S. 115 ff.; Homburg/Bruhn (2010).

²⁴⁰ Vgl. Bruhn (2009), S. 39.

²⁴¹ Vgl. Bruhn (2011), S. 418.

²⁴² Vgl. Jones/Sasser (1995), S. 89; Bruhn (2011), S. 414.

²⁴³ Vgl. Homburg/Becker/Hentschel (2008), S. 115 ff.

²⁴⁴ Vgl. Homburg/Becker/Hentschel (2008), S. 110 ff.; Homburg/Bucerius (2008), S. 56-59.

die Dimension Preiserhöhungstoleranz und berücksichtigt das bisherige bzw. tatsächliche Verhalten (ex post) sowie die Verhaltensabsicht (ex ante).²⁴⁵

In dieser Arbeit wird die Begrifflichkeit der Kundenbindung von der Kundenloyalität abgegrenzt und wie folgt definiert:

Kundenbindung wird verstanden als „(...) Realisierung oder Planung wiederholter Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Abnehmer innerhalb eines in Abhängigkeit von der Art der Transaktion bestimmten Zeitraums (...)“²⁴⁶ und umfasst das bisherige bzw. tatsächliche Verhalten (ex post) sowie die Verhaltensabsicht (ex ante) des Wieder- und Zusatzkaufs.²⁴⁷

Die Dauer des Zeitraums, in dem die Transaktionswiederholung geschehen muss, um von Kundenbindung sprechen zu können, variiert je nach Branche, Produkt und Dienstleistung.²⁴⁸ Weitere Autoren sehen dies ähnlich, beschreiben jedoch die Dauer der Bindung ebenfalls nicht präzise.²⁴⁹

Homburg und Bruhn verwenden in ihrer Beschreibung – ähnlich wie Bruhn – eher die Unternehmensperspektive und stellen eine Verknüpfung zum Kundenbindungsmanagement her:²⁵⁰ „Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“²⁵¹ Diese Definition kann im Sinne dieser Arbeit für etablierte Unternehmen wie auch für Start-Ups verwendet werden.

²⁴⁵ Vgl. Bruhn (2011), S. 418-419.

²⁴⁶ Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 412, zitiert nach Peter (1997), S. 8 ff.

²⁴⁷ Vgl. Bruhn (2011), S. 418. Bruhn erklärt Kundenbindung als Konstrukt, bestehend aus zwei Dimensionen (faktisches Verhalten und Verhaltensabsicht), welche wiederum in vier Teilkonstrukte zu gliedern sind (Wiederkauf, Cross-Buying, Weiterempfehlung, Preiserhöhung) (vgl. Bruhn (2011), S. 418-419).

²⁴⁸ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 412. Die Autoren geben einen Überblick zu Zufriedenheits- und Unzufriedenheitstypen und wie diese nach dem Kauf aufgrund ihrer Emotion und Kognition wieder kaufen oder nicht wieder kaufen werden (S. 412-414).

²⁴⁹ Vgl. Keaveney (1995); Bruhn (1998).

²⁵⁰ Vgl. Homburg/Bruhn (2010), S. 8; Bruhn (2011), S. 414.

²⁵¹ Homburg/Bruhn (2010), S. 8.

Die Kundeninvestitionen sollen durch Kundenbindungsstrategien gestützt werden, um die Unternehmung zum wirtschaftlichen Erfolg zu führen.²⁵² Eine Differenzierung in Verbunden- und Gebundenheitsstrategie nimmt Eggert vor.²⁵³ So ist von einer Verbundenheit die Rede, wenn Kunden ein Zusammengehörigkeitsgefühl mit einem Unternehmen und seinen Produkten verspüren und diese gegenüber der Konkurrenz präferieren.²⁵⁴ Das Gefühl der Verbundenheit äußert sich in Anerkennung und Wertschätzung gegenüber dem Unternehmen und führt zu freiwilligen Wiederholungskäufen (und Weiterempfehlungen).²⁵⁵ Die Gebundenheitsstrategie erschafft juristische, finanzielle oder soziale Wechselbarrieren, um den Kunden den Wechsel zur Konkurrenz zu erschweren, z.B. in Form langfristiger Verträge oder in Form von Payback- und Bonus-Systemen.²⁵⁶ Diese Bindung ist jedoch für den Kunden unfreiwillig, sie wird als neutral bis negativ wahrgenommen und kann Reaktanz zur Folge haben.²⁵⁷

Da ein Start-Up noch am Anfang des Kundenstammaufbaus steht, verfügt es noch nicht über vielfältige Erfahrungen hinsichtlich der Kundenbindungsmaßnahmen. Silbermann und Töpfer belegen anhand verschiedener Studienergebnisse, dass eine langfristige Kundenbindung als existenzielle Voraussetzung anzusehen ist, um die hohen Start-Up- und Kundenakquisitionskosten zu amortisieren.²⁵⁸

Das Start-Up sollte die Verbundenheitsstrategie als Ziel verfolgen, da gebundene Kunden dazu gezwungen werden, beim Unternehmen zu bleiben und sie folglich der Beziehung zum Unternehmen eher abweisend gegenüber stehen bzw. diese nicht weiter ausdehnen wollen.²⁵⁹

²⁵² Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 414. Hierbei wird von Kundenbindungsmanagement gesprochen (siehe auch Gröppel-Klein/Königstörfer/Terlutter (2010), S. 45).

²⁵³ Vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 39; Eggert (2006), S. 43 ff.; Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 414.

²⁵⁴ Vgl. Eggert (2006), S. 43 ff.; Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 414.

²⁵⁵ Vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 39.

²⁵⁶ Vgl. Eggert (2006), S. 43 ff.; Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 414.

²⁵⁷ Vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 39.

²⁵⁸ Vgl. Silbermann/Töpfer (2008), S. 105-107.

²⁵⁹ Vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 39; Eggert (2000), S. 126-127.

Den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung untersucht Töpfer in seiner Arbeit, in der er Forschungsergebnisse zu Einflussfaktoren der Kundenbindung (und Kundenloyalität) sowie deren Folgen untersucht.²⁶⁰ Zur Beschreibung der verschiedenen Ansätze der Ursachen-Wirkungs-Beziehungen analysiert Töpfer zwei Bereiche von Einflussfaktoren: Inhaltliche Einflussfaktoren, die den Informations-, Kontakt-, Kauf- und After-Sales-Betreuungsprozess betreffen und Einstellungs- und Verhaltensfaktoren, die auf die Kundeneinstellung und das Verhalten von bestehenden sowie potenziellen Kunden wirken.²⁶¹ Zu den inhaltlichen Einflussfaktoren zählen nach Töpfer Wechselbarrieren, Involvement, Sunk Costs und Variety Seeking, die über Kundenzufriedenheit hinaus Einfluss auf die Entstehung von Kundenbindung nehmen.²⁶² Einstellungs- und Verhaltensfaktoren nehmen einen großen Stellenwert für – die Kundenloyalität sowie – die emotionale Kundenbindung ein. Abbildung 5 veranschaulicht den beschriebenen Zusammenhang.

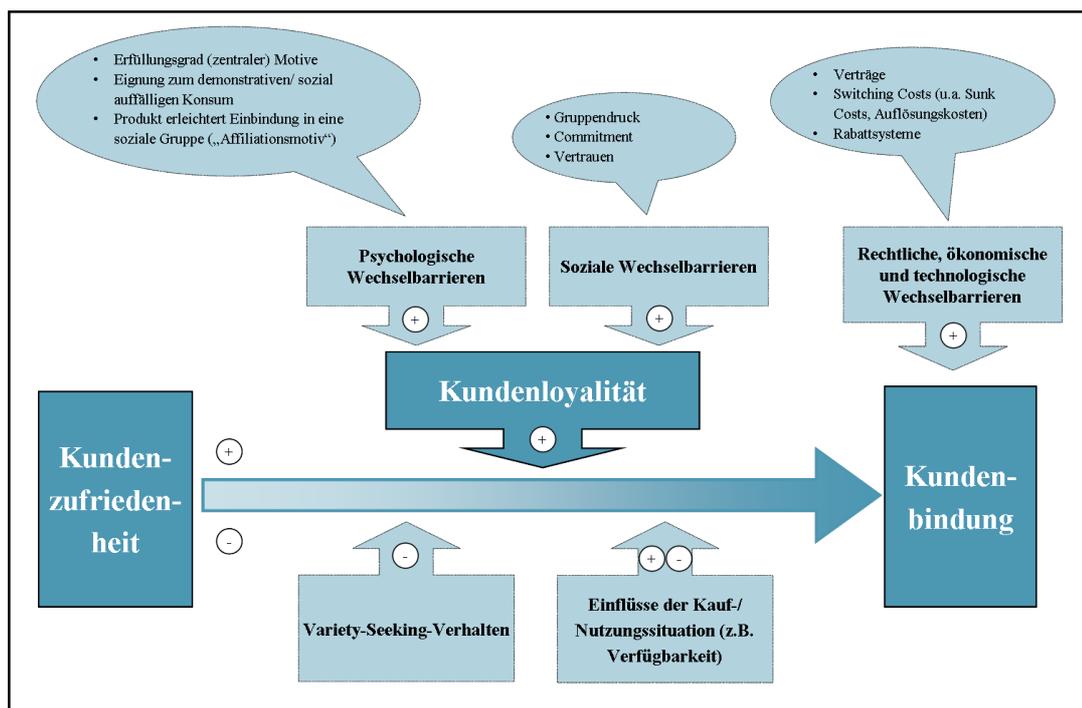


Abbildung 5: Moderierende Variablen der Kundenbindung

Quelle: In Anlehnung an Töpfer (2008), S. 86

²⁶⁰ Vgl. Töpfer (2008).

²⁶¹ Vgl. Töpfer (2008), S. 84. Anzumerken sei hier, dass die gesamte Wirkungskette zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung analysiert wird (S. 84-96).

²⁶² Vgl. Töpfer (2008), S. 86-88.

Aufgabe des Unternehmens ist die Durchführung beziehungserhaltender und beziehungsintensivierender Maßnahmen, um die Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten (Wiederkauf) sowie auszuweiten (Zusatzkauf).²⁶³ Bruhn spricht in seiner Arbeit hinsichtlich des Erhalts der Kundenbindung von einem sogenannten „Beziehungssockel“. Wird die Kundenbeziehung durch Cross-Selling-Aktivitäten intensiviert, so kann die Beziehungsintensität zwischen dem Unternehmen und den Kunden gestärkt werden.

Töpfer untersucht zudem die Funktionsbeziehung zwischen der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit anhand von vier Modellen (progressiv, sattelförmig, degressiv, s-förmig), um Handlungsempfehlungen für ein effizientes Kundenmanagement geben zu können.²⁶⁴ Hierbei belegt er, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung empirisch überwiegend progressiv und sattelförmig verläuft.²⁶⁵ Zunächst gilt es die Basisanforderungen zu erfüllen, was jedoch einen allenfalls marginalen Effekt auf die Kundenbindung entfaltet. Ein leichter Anstieg der Kundenbindung ist durch die Verwirklichung von Leistungsanforderungen festzustellen. Ein deutlicher Anstieg der Kundenbindung zeigt sich aufgrund der Erfüllung von Begeisterungsmerkmalen.

Eine visuelle Verknüpfung zwischen der Kundenzufriedenheit mit ihren Erklärungsmaßen und den Folgen (der Kundenloyalität und der Kundenbindung) schafft das European Customer Satisfaction Index Model (ECSI Model).²⁶⁶

Empirisch gesichert ist, dass eine erfolgreiche Kundenbindung eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg von Start-Ups hat, denn ein emotional gebundener Kunde wird auch künftig mit einer höheren Wahrscheinlichkeit abermals zum glei-

²⁶³ Vgl. hier und im Folgenden Bruhn (2011), S. 414-415.

²⁶⁴ Vgl. Töpfer (2008), S. 84-85.

²⁶⁵ Vgl. Homburg/Becker/Hentschel (2008), S. 119 ff.; Töpfer (2008), S. 84.

²⁶⁶ Vgl. Töpfer (2008), S. 98-100. 1998 wurde das ECSI-Modell entwickelt und im Jahre 1999 fand eine Pilotstudie in 11 europäischen Ländern statt. Zwischen Kundenloyalität und Kundenbindung wird jedoch in diesem Modell nicht unterschieden – so wie es im angloamerikanischen Sprachraum üblich ist (vgl. Töpfer (2008), S. 97). Siehe auch: Bruhn (2011), S. 417-418.

chen Produkt des Unternehmens greifen, schließlich vertraut er der Güte der Unternehmensleistung.²⁶⁷ Für ein effizientes Kundenmanagement darf die Kundenbindung nicht isoliert betrachtet werden. Sie ist Ergebnis einer Kundenorientierung und steht in engem Zusammenhang mit Kundenloyalität.

Im nachfolgenden Kapitel wird das Instrument der Kundenintegration zur Kundenzufriedenheitssteigerung näher untersucht, bei dem der Kunde durch Interaktion mit dem Unternehmen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen und am Markt akzeptierten Innovation erhöht und somit zum Unternehmenserfolg von Start-Ups beiträgt.

3.3 Einfluss von Start-Up-Merkmalen auf Kundenzufriedenheit, Unternehmenserfolg und Entrepreneurial Marketing

Im Folgenden wird darauf eingegangen, was die Liability of Newness, die Liability of Smallness sowie die Innovations- und die Wachstumsorientierung für die Kundenzufriedenheit und das Entrepreneurial Marketing bedeuten.

Die Newness eines Start-Ups führt zu einer schwierigen Situation beim Konsumenten. Beim Vergleichsprozess zwischen Soll- und Ist-Wert kann der Kunde auf keine Erfahrungen mit dem Produkt zurückgreifen,²⁶⁸ da es sich um eine Neuheit am Markt handelt. Der Kunde kann nur durch den Abgleich mit Erfahrungsnormen, die er mit vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen gemacht hat, eine Vermutung zur Erwartung an das Produkt anstellen. Dieses kann sich bei einer Produktinnovation, insbesondere bei einer radikalen, als ein schwieriges Unterfangen darstellen, da keine vergleichbaren Produkte vorliegen.

Kleine Unternehmen sind im Vergleich zu großen Unternehmen oftmals näher und persönlicher am Kunden, da auch häufig der oder die Gründer selbst involviert sind.²⁶⁹ „Dieser Personenbezug kann unter akquisitorischen Gesichtspunkten eine Hilfestellung sein, um etwaige Nachteile im Kontext der Liability of Newness, die sich auf das Unternehmen beziehen, kompensieren zu können. Personelle Faktoren

²⁶⁷ Bruhn weist darauf hin, dass „nur eine Bindung von profitablen Kunden zu den erhofften Erfolgswirkungen führt. Da nicht jede Kundenbeziehung für das Unternehmen von gleichem Wert ist, sind Kundenbindungsmaßnahmen oftmals ineffizient, wenn sie undifferenziert auf den gesamten Kundestamm angewandt werden“ (Bruhn (2011), S. 414-415).

²⁶⁸ Vgl. Hayn (2000).

²⁶⁹ Vgl. McCartan-Quinn/Carson (2003), S. 202; Carson et al. (1995), S. 87; Freiling (2008), S. 28.

seitens der Gründer können einen Identifikationsanker für die Nachfragerseite repräsentieren und damit die Vermarktung erleichtern.²⁷⁰

Widmet man sich dem Umgang mit Kundenunzufriedenheit, dem sog. Beschwerdemanagement, so können die fehlenden Organisationsstrukturen zum Problem für das noch neue und kleine Start-Up werden. In größeren Unternehmen besteht aufgrund von Erfahrungswerten und eigens dafür abgestellten Mitarbeitern häufig ein effizienteres Beschwerdemanagement.²⁷¹

Die Autoren Freiling und Kollmann erklären, dass Start-Ups im Rahmen des Entrepreneurial Marketing unternehmensinterne Methoden für Marktanalysen, Angebotsentwicklungen, Preisstrategien und Kundenkommunikation entwickeln müssen.²⁷²

Bezogen auf die Innovations- und Wachstumsorientierung müssen Start-Ups Vertrauen und Qualität, die etablierte Unternehmen und starke Unternehmensmarken bereits haben,²⁷³ erst noch aufbauen und dem Kunden vermitteln. Jedoch wird die Innovation aus Käuferperspektive möglicherweise als Vorteil aufgefasst, wenn sie dem Kunden erlaubt, „neue Zwecke zu erfüllen oder vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Weise zu erfüllen,“²⁷⁴ was dann wiederum Kundenzufriedenheit herbeiführt.

Fueglistaller, Müller, Müller und Volery stellen einen Zusammenhang zwischen den Besonderheiten bei Start-Ups und dem Entrepreneurial Marketing her.²⁷⁵ Sie beschreiben hierbei insbesondere für Ausgründungen aus akademischen Institutionen die Problematik der fehlenden oder unzureichenden Marktkenntnis aufgrund der geringen oder nicht vorhandenen Berufserfahrung der Gründer außerhalb des universitären Umfeldes.²⁷⁶ Hierfür werden die Marktanalyse und das Marketing einerseits als schwierige Bereiche und andererseits auch als Erfolgskriterien deklariert.²⁷⁷

²⁷⁰ Freiling (2008), S. 28.

²⁷¹ Auf das Beschwerdemanagement kann aus Platzgründen nicht eingegangen werden. Zum Thema effizientes Beschwerdemanagement vgl. Borth/De Vries/Töpfer (2008) und Günter (2008).

²⁷² Vgl. Freiling/Kollmann (2008a), S. 10. Zu den Zielen des Entrepreneurial Marketings vgl. Freiling/Kollmann (2008a), S. 10-11.

²⁷³ Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 223-224.

²⁷⁴ Hauschildt/Salomo (2011), S. 5.

²⁷⁵ Vgl. Fueglistaller et al. (2012), S. 224-228.

²⁷⁶ Vgl. Fueglistaller et al. (2012), S. 224.

²⁷⁷ Vgl. Fueglistaller et al. (2012), S. 224.

Ein Start-Up verfolgt mit Instrumenten des Entrepreneurial Marketing Entwicklungs-, Produktions- und Marketingaufgaben, um den Markterfolg bzw. die Kundenzufriedenheit zu erreichen.²⁷⁸ Die Autoren Freiling und Kollmann benennen bezogen auf das Entrepreneurial Marketing die Notwendigkeit eines Aufbaus der Markenbekanntheit, die Entwicklung von Akzeptanz für das Start-Up und deren Produkte.²⁷⁹ Ähnlich sehen es Esch, Fischer und Michel, die in ihrer Arbeit die Bedeutung der identitätsorientierten Markenführung für Gründungsunternehmen, insbesondere in der Start-Up-Phase, sehr umfassend beschreiben.²⁸⁰ „Für Gründungsunternehmen ist es von essentieller Bedeutung, ein kaufrelevantes und differenzierendes Image der Marke aufzubauen.“²⁸¹

Das Start-Up hat hierbei die Chance, eine Marke von Beginn an effizient und effektiv aufzubauen.²⁸² Einen wichtigen Startpunkt des Markenmanagements stellt die Konzeptionalisierung der Markenidentität sowie deren Marktpositionierung dar, denn „nur wenn klar ist, wofür das Unternehmen steht, kann diese Botschaft unternehmensextern und -intern umgesetzt werden.“²⁸³ Allein hierdurch lässt sich ein klares Markenimage bei den potenziellen Kunden schaffen.²⁸⁴ Esch, Fischer und Michel skizzieren in ihrer Arbeit sehr ausführlich wie Gründungsunternehmen eine Soll-Markenidentität und eine Soll-Positionierung herleiten können.²⁸⁵ Da dies für allerdings keinen direkten Einfluss auf die Forschungsfragen hat, wird dies an dieser Stelle nicht näher erläutert.

²⁷⁸ Zum Kundenzufriedenheitsmanagement weiterzulesen in Homburg (2008).

²⁷⁹ Vgl. Freiling/Kollmann (2008a), S. 7; Freiling/Kollmann (2008b) sprechen auch von Zero-Base-Marketing: „Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen verfügen neu gegründete Betriebe weder über bekannte Produkte noch über einen mit Reputation verbundenen Namen, der als Surrogat die Vermarktung erleichtern könnte“ (S. 555-556).

²⁸⁰ Vgl. Esch/Fischer/Michel (2008).

²⁸¹ Esch/Fischer/Michel (2008), S. 325. „*Marken* sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch (2010), S. 22).

²⁸² Vgl. Esch/Fischer/Michel (2008), S. 325. Siehe auch Witt/Rode (2005); Vallaster/Kraus (2007); Juntunen et al. (2010); Juntunen (2012).

²⁸³ Esch/Fischer/Michel (2008), S. 325. „Die *Markenidentität* bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essenziellen und wesensprägenden Merkmale einer Marke“ (Esch (2010), S. 81). *Marktpositionierung* meint die Positionierung einer Marke in einem für die Marke bedeutsamen und relevanten Markt (vgl. Brockhoff (1992, 2001); Esch (1992); Esch (2010), S. 157).

²⁸⁴ Vgl. Esch/Fischer/Michel (2008), S. 325. Das *Markenimage* wird als „Fremdbild der Marke aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppe“ beschrieben (Esch (2010), S. 81)

²⁸⁵ Vgl. Esch/Fischer/Michel (2008), 327-338. Hierauf kann im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden. Weiterzulesen auch in Esch (2010), S. 79-185.

3.4 Kundenintegration als Mittel zur Steigerung von Kundenzufriedenheit

Viele Firmen nehmen nicht nur Anregungen und Ideen ihrer Kunden auf, sondern beteiligen sie direkt an der Entwicklung neuer Produkte und Funktionalitäten. Das Innovationsmanagement ist dann geprägt von der Kundenpartizipationsorientierung,²⁸⁶ bei der der Konsument als einflussnehmender und eingreifender Partizipant Produkte, Dienstleistungen und Kommunikation mitgestaltet.²⁸⁷ Im folgenden Abschnitt wird der Begriff der Kundenintegration näher erläutert und ferner dessen Bedeutung im Kontext von Start-Ups diskutiert.

3.4.1 Definition von Kundenintegration

Die Kundenintegration wird oftmals als Erweiterung der Kundenorientierung angesehen.²⁸⁸ Reichwald und Piller bezeichnen als Kundenintegration im Innovationsprozess die Teilnahme von proaktiven Kunden oder Nutzern bei allen Innovationstätigkeiten, die für die Leistungserstellung relevant sind, wobei der Kunde nicht mehr nur Wertschöpfungsempfänger, sondern vielmehr Wertschöpfungspartner ist.²⁸⁹ Empirische Studien belegen einen grundsätzlich positiven Einfluss der Kundenintegration auf den Innovationsprozess und die Innovationsergebnisse im Speziellen.²⁹⁰ Der Wissensaustausch führt zu einer besseren Kenntnis von spezifischen Kundenwünschen und senkt die Fehlerwahrscheinlichkeit bei Problemlösungsaktivitäten.²⁹¹

In der relevanten Literatur werden für Kundenintegration auch die englischen Bezeichnungen Co-Design und Co-Production verwendet.²⁹² Der Kunde „wird zum Co-Designer, der auf Basis eines vorhandenen Leistungspotentials in Interaktion mit dem Anbieter und weiteren Nutzern seine eigene Leistung spezifiziert, konfiguriert, entwickelt und generell mitgestaltet.“²⁹³ Der solchermaßen für externe Akteure geöffnete Innovationsprozess wird als Open Innovation bezeichnet, in dem das Inno-

²⁸⁶ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 2-3.

²⁸⁷ Vgl. Michelis (2009).

²⁸⁸ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993); Kleinaltenkamp (1997).

²⁸⁹ Vgl. Reichwald/Piller (2002), S. 27, 32.

²⁹⁰ Vgl. Fust/Grand/Fueglistaller (2011), S. 75.

²⁹¹ Vgl. Atuahene-Gima/Slater/Olson (2005); Zander/Zander (2005).

²⁹² Vgl. Ramirez (1999), S. 55; Reichwald/Piller (2002), S. 27. Für einen guten Überblick zu den begrifflichen Abgrenzungen vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 54-56.

²⁹³ Reichwald/Piller (2002), S. 27.

vationsmanagement als offene Interaktion in einem Netzwerk zwischen dem herstellenden Unternehmen und externen Akteuren, wie z.B. Kunden, Nutzern, Herstellern, Lieferanten, Händlern und anderen innovativen Wissensquellen gesehen wird.²⁹⁴ Dadurch werden neue Produkte für einen größeren Kundenkreis erstellt.²⁹⁵ Mit Hilfe von Open Innovation erfahren Unternehmen einen leichteren und größeren Zugang zu Bedürfnis- und Lösungsinformationen und können so die Effizienz und Effektivität des Innovationsprozesses steigern. Hierbei stellt die Kundenintegration das zentrale Merkmal dar, mit dem Bedürfnisinformationen besser erhoben werden können als durch klassische Instrumente der Marktforschung. Im nachfolgenden Abschnitt soll die Bedeutung der Kundenintegration für die Entstehung von Kundenzufriedenheit im Allgemeinen und im Kontext von Start-Ups diskutiert werden.

3.4.2 Kundenintegration als Mittel zur Kundenzufriedenheitssteigerung im Kontext von Start-Ups

Aufgrund der beschriebenen Start-Up-Charakteristika (bspw. Liability of Newness, Liability of Smallness und der damit einhergehenden Ressourcenknappheit)²⁹⁶ sieht sich der Innovationsprozess bei Start-Ups mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Damit ein junges Unternehmen eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation mit einem hohen Wachstumspotenzial anbieten kann, gilt es mittels Entwicklungs-, Produktions- und Marketingaufgaben den Markterfolg hinsichtlich der Kundenzufriedenheit zu erreichen, wie bereits mehrfach betont.²⁹⁷

Diskutiert wird nachfolgend, inwieweit durch Kundenintegration die Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups gesteigert werden kann.²⁹⁸

Piller thematisiert die Kunden- und Nutzermitarbeit im Prozess der Innovationserstellung und untersucht empirisch, wie diese Einflussnahme auf die Kundenzufriedenheit wirkt.²⁹⁹ Dabei sieht der Autor die Kundenintegration als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit.³⁰⁰ Aufgrund technischer Neuerungen auf Ebene der Informations-

²⁹⁴ Vgl. Chesbrough (2006); Reichwald/Piller (2009), S. VI, 53; Lee et al. (2010), S. 290-300.

²⁹⁵ Vgl. hier und im Folgenden Reichwald/Piller (2009), S. 53.

²⁹⁶ Fueglistaller et al. (2012), S. 224.

²⁹⁷ Vgl. Abschnitt 2.2.

²⁹⁸ Forschungsfrage 2: Wie weit kann durch Kundenintegration im Innovationsprozess die Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups gesteigert werden?

²⁹⁹ Vgl. Piller (2008), S. 399-428.

³⁰⁰ Vgl. Piller (2008), S. 401.

und Kommunikationstechnologie können generell eine große Kundenanzahl und auch gezielt ausgesuchte Kunden über internetgestützte Interaktionsplattformen erreicht werden.³⁰¹

Rothwell betonte Anfang der 1990er Jahre auf Basis der Erkenntnisse von Eric von Hippel (1986) den Stellenwert der Einbindung sogenannter Leading Edge User im Produktentwicklungsprozess,³⁰² wobei die generelle Interaktion von Kunden und Nutzern bei der Wertschöpfungsentstehung keine neue Idee darstellt.³⁰³ Werden potenzielle Kunden zur Mitwirkung im Innovationsprozess zugelassen, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit eines Anstiegs der Akzeptanz und Kundenzufriedenheit auf Seiten des Konsumenten – und somit auch die Chance zur erfolgreichen und nutzerfreundlichen Vermarktung der Innovation am Markt.³⁰⁴ Empirische Arbeiten aus dem Bereich des Dienstleistungsmarketings bestätigen eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bei Einbindung des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung.³⁰⁵

Piller versteht die Kundenzufriedenheit als Konstrukt aus Produkt- und Prozesszufriedenheit sowie als „Ergebnis eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses zwischen Erwartungen und Erfahrungen“.³⁰⁶ Er erklärt, dass der Nutzer Erfahrungen während des Innovationsprozesses sammelt, mit denen er sich ein Urteil über die wahrgenommene Qualität des neu zu schaffenden Produktes bildet.³⁰⁷ Beide Komponenten, die Erfahrungen sowie die wahrgenommene Produktqualität, bilden zusammen die vom Kunden wahrgenommene Leistung ab. Grundsätzlich führt die Kundenintegration dazu, dass Kunden die Produktqualität höher einstufen. Weiter

³⁰¹ Vgl. Piller (2008), S. 401. Mit Hilfe von Crowdsourcing, sozialer Netzwerke und entsprechender technologischer Voraussetzungen erfolgt eine aktive Integration des potenziellen Kunden in den Innovations- und Neuproduktentwicklungsprozess. Crowdsourcing wird grundsätzlich als Verfahren gewertet, bei dem durch die Schwarmintelligenz einer meist temporären sozialen Gruppe eine Aufgabe aufgeteilt und erledigt wird (vgl. Erickson/Petrick/Trauth (2012); Gassmann (2010)).

³⁰² Vgl. Rothwell (1994), S. 7-23. Der Neuproduktentwicklungsprozess setzt sich zusammen aus Konzeptentwicklung, Produktentwicklung und Implementierung (vgl. Ernst/Hoyer/Rübsaamen (2010), S. 83). Der *Lead User* bemerkt Bedürfnisse bevor sie von der Mehrheit der Marktakteure verspürt werden, verspricht sich vor allen Dingen eine außerordentliche Zweckmäßigkeit aus der Problemlösung heraus und kann aufgrund seiner Fertigkeiten und seines Know-Hows eigenständig nach einer Lösung zur Bedürfnisbefriedigung suchen (vgl. Piller (2008), S. 412-413; von Hippel (1986)). Für Methoden zur Identifikation von Lead Usern siehe Gängl-Ehrenwerth/Faullant/Schwarz (2013), S. 377-380.

³⁰³ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. VI.

³⁰⁴ Vgl. Piller (2008), S. 401, 404.

³⁰⁵ Vgl. Van Raaij/Pruijn (1998); De Meyer/Dutta/Srivastava (2002); Bendapudi/Leone (2003).

³⁰⁶ Piller (2008), S. 408-409.

³⁰⁷ Vgl. hier und im Folgenden Piller (2008), S. 408-409.

differenziert Piller die wahrgenommene Produktqualität in ergonomische und hedonistische Produkteigenschaften.

Die ergonomische Qualität meint die Qualität beim Produktgebrauch. Sie wird als zentraler Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheitssteigerung gewertet, da Kundenbedürfnisse durch die Mitwirkung bei der Festlegung von Produktmerkmalen besser befriedigt werden.³⁰⁸ Nach Piller gilt dies nicht nur für die aktiv am Innovationsprozess beteiligten Kunden, sondern gleichermaßen auch für zukünftige Kunden.³⁰⁹

Die hedonistische Produktqualität beschreibt emotionale Leistungsmerkmale. Aktiv integrierte Kunden empfinden durch ihr Mitwirken ein spezielles Verhältnis zum Produkt, z.B. hinsichtlich des Neuheitswerts, Status oder der Originalität einer Leistung.³¹⁰ Sie schreiben der Innovation eine außerordentliche emotionale Qualität zu, welche zu einer Gesamtzufriedenheitssteigerung führt.³¹¹

Als zweiten Baustein der Gesamtzufriedenheit gilt die Prozesszufriedenheit, die der Kunde im Innovationsprozess erfährt.³¹² Reichwald und Piller nennen drei Aspekte, die positiv auf die Prozesszufriedenheit wirken. Die relevanten Aspekte sind in Abbildung 6 veranschaulicht.

³⁰⁸ Vgl. Griffin/Page (1993, 1996).

³⁰⁹ Vgl. Piller (2008), S. 409. Zur Steigerung der Produktzufriedenheit bei den nicht-integrierten Kunden vgl. Piller (2008), S. 412-413.

³¹⁰ Vgl. Piller (2008), S. 409, 413-414; Reichwald/Piller (2009), S. 167.

³¹¹ Vgl. Piller (2008), S. 409.

³¹² Vgl. Piller (2008), S. 408-417.

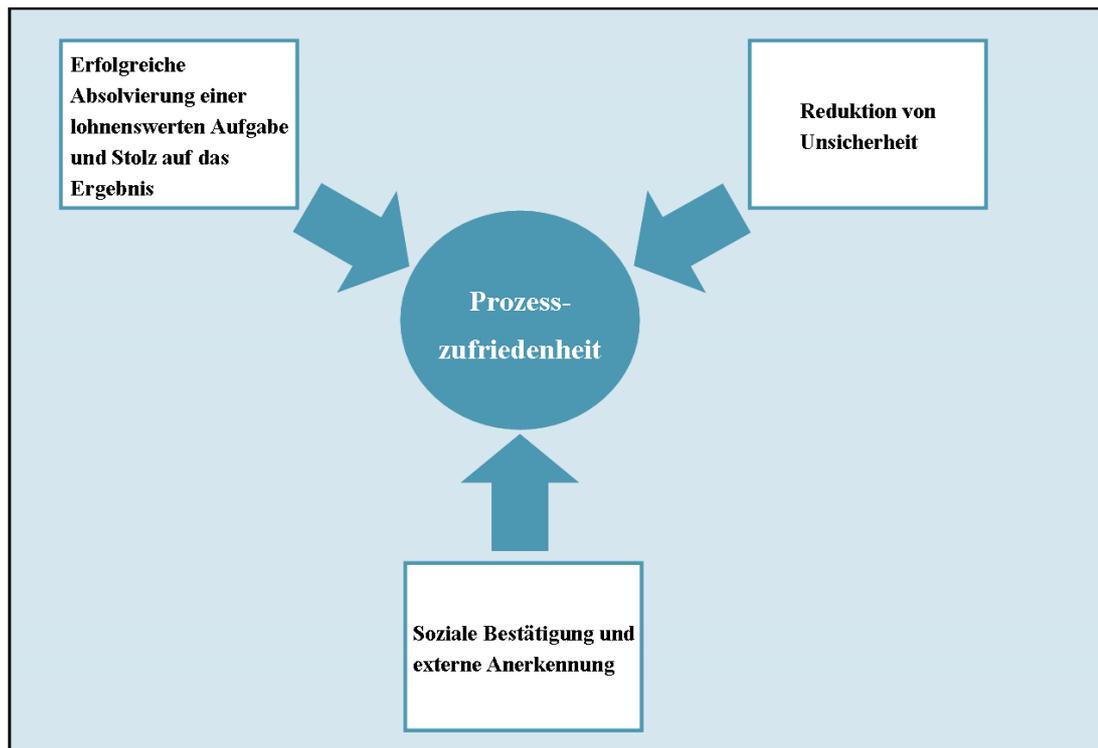


Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Prozesszufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Piller (2008), S. 408-417

Der erste Punkt (erfolgreiche Absolvierung einer lohnenswerten Aufgabe) spricht die intrinsischen Motive der Kunden an, die durch ihr eigenes aktives Handeln selbst Befriedigung finden.³¹³ Eine Art Flow tritt ein, wenn Kunden dabei ein positives Gefühl z.B. in Form von Spaß, Kreativität und Wissenszuwachs verspüren.³¹⁴ Der Effekt des pride-of-authorship, bei dem Zufriedenheit aufgrund des eigenen Handelns im Lösungsfindungsprozess resultiert, bewirkt die Empfindung von Stolz hinsichtlich des eigenen Resultats.³¹⁵ Entscheidend ist hierbei, dass der Kunde über die notwendigen Fertigkeiten zur Lösung der Innovationsaufgabe verfügen muss – andernfalls kann es zur Unzufriedenheit kommen.³¹⁶

Bezogen auf den zweiten Einflussfaktor (Reduktion von Unsicherheit) verspüren Kunden, die Produktentwicklung mitgestalten, ein Gefühl von Kontrolle und Sicherheit:³¹⁷ „Kundenintegration in den Innovationsprozess kann die Unsicherheit aus

³¹³ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 167.

³¹⁴ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 167. Zum *Flow*-Konstrukt vgl. Franke/Piller (2003).

³¹⁵ Vgl. Schreier (2005).

³¹⁶ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 168.

³¹⁷ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 168.

Nutzersicht vermindern und so zur Steigerung der Zufriedenheit mit einem Anbieter beitragen.“³¹⁸

Der letzte von Piller aufgeführte Einflussaspekt (soziale Bestätigung) bezeichnet den Antrieb, durch die Innovationsaufgabe etwas für die Allgemeinheit oder andere Verwender zu tun, woraus letztlich soziale Bestätigung und Anerkennung resultieren.³¹⁹ Kommt es bei den Mitgestaltern in der Community zu einem zustimmenden Feedback, so kann ihre Zufriedenheit im gesamten Prozess positiv verstärkt werden. Jedoch weisen Reichwald und Piller darauf hin, dass die sozialen Faktoren zwar moderierend als Antrieb wirken, um Teil im Innovationsprozess sein zu können, doch dies reicht häufig nicht aus, um die Mitwirkung und eine Zufriedenheitssteigerung zu erklären.³²⁰ Kundenintegration stellt etablierte Unternehmen vor die Herausforderung, neue Unternehmensstrukturen zu schaffen, um eine derartige Mitarbeit überhaupt es möglich zu machen.³²¹ Start-Ups können ihre Organisation von Beginn an so gestalten, dass Kundenmitwirkung im Innovationsprozess möglich ist.

Die Kundenmitgestaltung bedarf sozialer Kompetenzen auf Seiten der Mitarbeiter, denn nur bei der sicheren Handhabung der Kundenbeiträge fühlen sich diese ernst genommen und das Start-Up gilt als glaubwürdig: „Denn jegliche Ausfälligkeit und Ungeschicklichkeit schlägt in weitaus höherem Maße in Zukunft auf das Unternehmen zurück.“³²² Konsumenten rufen Informationen unabhängig von Zeit und Ort auf dem digitalen Wege ab³²³ und nehmen durch ihre digitale Vernetzung einen immer größer werdenden Einfluss auf die Unternehmensreputation,³²⁴ was sich für ein Start-Up als Vor- und auch Nachteil erweisen kann. Eine positive Reputation kann durch Mundpropaganda mittels Peer-to-Peer kostengünstig und schnell entstehen – negative Reputation resultiert umgekehrt jedoch ebenso schnell und bewirkt womöglich einen unternehmerischen Misserfolg.³²⁵

³¹⁸ Reichwald/Piller (2009), S. 168.

³¹⁹ Vgl. hier und im Folgenden Reichwald/Piller (2009), S. 169.

³²⁰ Zur Thematik der *extrinsischen* Anreize in Form von monetären Gegenleistungen wie z.B. Rabatte, Bonusprogramme, Gratisprodukte oder Zahlungen des Herstellerunternehmens vgl. Brockhoff (2003).

³²¹ Vgl. Reichwald/Piller (2002), S. 44.

³²² Reichwald/Piller (2009), S. VI.

³²³ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 3.

³²⁴ Vgl. Szymanski/Henard (2001), S. 18; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 360; Esch/Weyler (2012); Esch/Herrmann/Sattler (2013), S. 5.

³²⁵ Vgl. Abimbola/Vallaster (2007).

Götte erklärt in seiner Arbeit anhand von Praxisbeispielen sehr anschaulich, wie Unternehmen Open Innovation mit den Instrumenten Lead User, Toolkits, Innovationswettbewerbe und Virtual Communities bereits umsetzen.³²⁶ Es sei angemerkt, dass deren Anwendung einen erheblichen Aufwand impliziert und auch Schwierigkeiten für das Unternehmen mit sich bringen kann.³²⁷ Kunden erhalten Einblick in das Unternehmen und dessen Know-How, wobei letzteres auch an die Konkurrenz weitergegeben werden könnte und dem Start-Up somit verloren geht.³²⁸ Der Aspekt des Eigentumsrechts kann sich ebenfalls als kompliziert erweisen, wenn Nutzer für ihre Mitwirkung eventuell eine besondere Vergütung oder eine sonstige Leistung als Aufwandsentschädigung verlangen.³²⁹

Insgesamt kann eine Kundenintegration positive Auswirkungen auf den Innovations- und Unternehmenserfolg von Start-Ups haben, sofern ein junges Unternehmen dies vor Markteintritt im Innovationsprozess zulässt. Die Zusammenarbeit mit (potenziellen) Kunden kann den Innovationserfolg positiv beeinflussen³³⁰ und das Risiko des Scheiterns reduzieren.³³¹ Die Expertise von außen kann die Benutzerfreundlichkeit, Qualität und Leistung des Produkts verbessern.³³² Für das Start-Up kann die Umsetzung von Open Innovation Wettbewerbsvorteile hinsichtlich der Punkte Fit-to-Market, New-to-Market, Time-to-Market and Cost-to-Market bedeuten.³³³ Jedoch bedarf es hierfür adäquaten Know-Hows und entsprechender Tools, um die damit einhergehende Komplexität bewältigen und managen zu können. Um de facto beurteilen zu können, ob durch Kundenintegration eine Veränderung in der Kundenzufriedenheit festzustellen ist, bedarf es der Messung von Kundenzufriedenheit.

³²⁶ Vgl. Götte (2010), S. 62-67.

³²⁷ Vgl. Brockhoff (1998).

³²⁸ Vgl. Enkel/Perez-Freije/Gassman (2005).

³²⁹ Vgl. Gängl-Ehrenwerth et al. (2013), S. 372.

³³⁰ Vgl. Cooper (1994); Lettl/Herstatt/Gemünden (2004).

³³¹ Vgl. Gruner/Homburg (2000).

³³² Vgl. Gruner/Homburg (2000); Rigby/Zook (2002); Lettl/Herstatt/Gemünden (2004).

³³³ Die Innovation kann eine hohe Kundenakzeptanz erhalten, wenn vorhandene Kundenbedürfnisse durch die involvierten Nutzer direkt in tatsächliche Lösungen gebracht werden (Fit-to-Market). Das Einbeziehen von Externen kann zur Entstehung von Neuem essentiell beitragen, da Unternehmensmitarbeiter häufig nur bereits Bekanntes bei der Suche nach neuen Lösungen beachten (New-to-Market). Die Spanne zwischen Entwicklungsausgangspunkt und Markteinführung eines neuen Produktes wird als Time-to-Market bezeichnet. Cost-to-Market meint die aufkommenden Kosten für die Produktinnovation (vgl. Götte (2010), S. 60-61).

3.5 Kundenzufriedenheitsmessung im Kontext von Start-Ups

“If you can't describe it, you can't measure it.” “If you can't measure it, you can't manage it.” -- Peter F. Drucker³³⁴

Ob großes, etabliertes Unternehmen oder junges, wachsendes Start-Up: „Customer satisfaction measurement is one of the most important issues concerning business organizations of all types (...).“³³⁵ In der wissenschaftlichen Forschung und in der Praxis hat sich in der vergangenen Zeit der besondere Stellenwert von Kundenzufriedenheitsmessungen gefestigt. Matzler und Bailom verweisen jedoch auf das noch große Potenzial hinsichtlich der Kundenzufriedenheitserfassung.³³⁶ Diese stellt zwar keine hinreichende Bedingung für den Unternehmenserfolg dar, jedoch kann man sie als notwendiges Kriterium ansehen, um die Wünsche der Kunden zu verstehen und folglich darauf „antworten“ bzw. dementsprechend handeln zu können.³³⁷ Die konkret verwendeten Messmethoden variieren je nach Land, Wirtschaftszweig, Institut und Arbeitsgebiet hinsichtlich ihrer Komplexität und des Informationsgehaltes.³³⁸ Im Folgenden sollen die gängigsten Verfahren kurz erläutert und auf den Kontext von Start-Ups angewendet werden.

3.5.1 Allgemeine Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit

Beutin leistet eine umfassende Übersicht zu den verschiedenen Kundenzufriedenheitsmessverfahren.³³⁹ Der Autor unterteilt in objektive vs. subjektive, ereignis- vs. merkmalsorientierte, implizite vs. explizite, ein- vs. mehrdimensionale und ex ante-/ex post- vs. ex post-Verfahren. Abbildung 7 zeigt die verschiedenen Differenzierungen der Kundenzufriedenheitsmessung grafisch auf.

³³⁴ Peter Ferdinand Drucker (1909-2005). US-Amerikanischer Ökonom, Managementlehrer, -berater und -publizist österreichischer Herkunft in „The Practice of Management“ (1954).

³³⁵ Grigoroudis/Siskos (2010), S. 1. Die Autoren führen eine interessante Zitatstelle von Lord Kelvin (19. Jahrhundert) auf: „(...) if you cannot measure something, you cannot understand it (...)“ (S. 1).

³³⁶ Vgl. Matzler/Bailom (2009), S. 269.

³³⁷ Vgl. Matzler/Bailom (2009), S. 269.

³³⁸ Vgl. Beutin (2008), S. 123.

³³⁹ Vgl. Beutin (2008), S. 127. Für eine Übersicht zu internationalen Kundenzufriedenheitsbarometern vgl. Grigoroudis/Siskos (2010), S. 198-216. Einen Überblick zu den verschiedenen Kundenzufriedenheitsmessverfahren liefern Matzler/Bailom (2009), S. 270. Siehe auch Töpfer (2008).

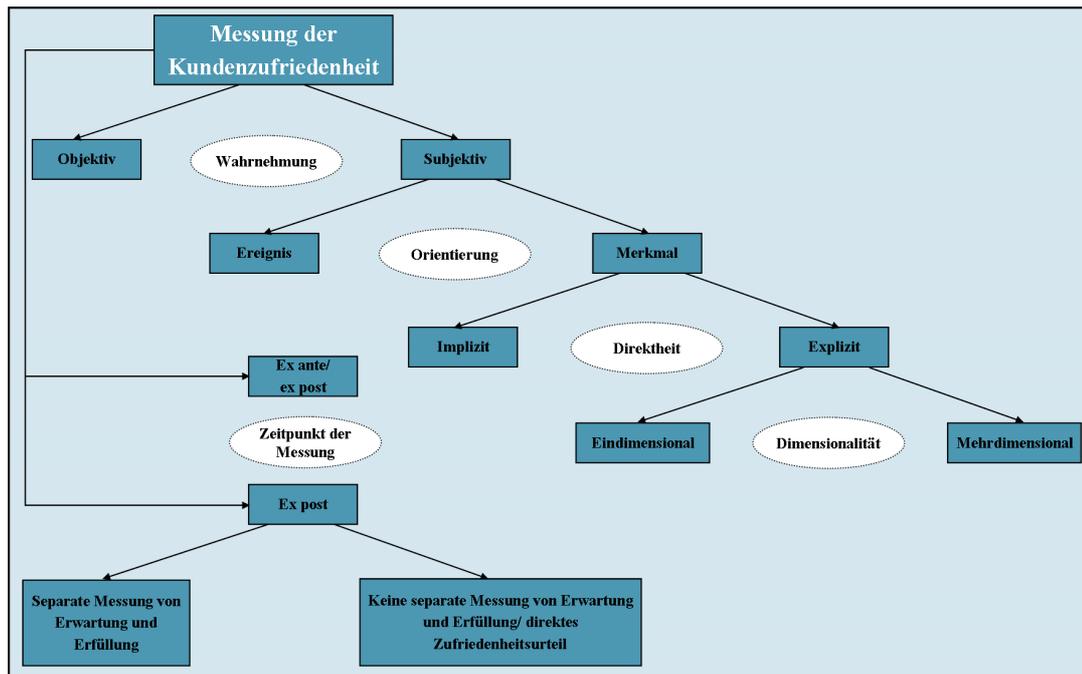


Abbildung 7: Systematisierung von Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Quelle: In Anlehnung an Beutin (2008), S. 127; Töpfer (2008), S. 312

Die tatsächliche Kundenbeurteilung wird bei subjektiven Zufriedenheitsmessmethoden deutlicher ermittelt als beim Messen objektiver Kriterien, bspw. anhand des Marktanteils oder des Auftragseingangs. Die objektiven Verfahren gelten für die Messung von Kundenzufriedenheit als ungeeignet, nicht valide (nicht gültig) und reliabel (unzuverlässig).³⁴⁰

Weiterhin erfolgt eine Differenzierung in ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren. Bei ersteren wird ein bestimmter Kundenkontakt mit dem Unternehmen oder eine Abfolge von zusammenhängenden Kontakten näher untersucht.³⁴¹ Merkmalsorientierte Verfahren können den gesamten Umfang einer Kundenbeziehung abbilden, da sie die kumulativ im Zeitverlauf entstehende Zufriedenheit messen und nicht ein für den Kunden wichtiges Ereignis in den Vordergrund stellen.

Durch implizite Verfahren wie z.B. Beschwerdeanalysen kann die Kundenzufriedenheit indirekt abgeleitet werden, jedoch muss hierbei zuerst eine vom Kunden getätigte Beschwerde oder Reklamation vorliegen. Es besteht das Problem, dass sich

³⁴⁰ „(...) die subjektive Kundenzufriedenheit kann sehr hoch sein, obwohl Umsatz und EBIT zurückgehen“ (Beutin (2008), S. 128).

³⁴¹ Grundsätzlich finden bei den ereignisbezogenen Verfahren die Kontaktpunktanalyse, die Frequenz-Relevanz-Analyse, die Analyse von Standardereignissen und die Critical Incident Technique Anwendung (vgl. Homburg/Werner (1998)).

grundsätzlich nur ein geringer Anteil unzufriedener Kunden wirklich beim Unternehmen beschwert, jedoch Kunden viel eher Freunde und Bekannte über die schlechten Erfahrungen informieren.³⁴² Eine direkte Kundenzufriedenheitsbefragung erfolgt mit Hilfe expliziter Verfahren, darunter bspw. anhand persönlicher, telefonischer, schriftlicher oder internetbasierter Befragungen.

Einigkeit herrscht in der Literatur hinsichtlich der Unterscheidung zwischen ein- und mehrdimensionalen Verfahren. Eindimensionale Verfahren messen die Kundenzufriedenheit lediglich anhand eines einzigen Faktors. Das komplexe Konstrukt der Kundenzufriedenheit kann nach heutigem Verständnis jedoch nur über mehrere Dimensionen adäquat abgebildet werden.³⁴³

Bei der Frage wann eine Kundenzufriedenheitsmessung durchgeführt wird, unterscheidet man ex ante-/ex post- und ex post-Verfahren. Eine zweimalige Befragung erfolgt bei der ex ante-/ex post-Befragung vorher und nachher, wobei zuerst die Erwartungen hinsichtlich der Unternehmensleistung und anschließend die erfahrene Leistungserfüllung abgefragt werden.³⁴⁴ Diese Befragungsart findet aufgrund des hohen Aufwandes in der Praxis nur selten Anwendung. Wird allein eine ex post-Befragung vorgenommen, so können entweder vorherige Erwartung und tatsächliche Erfüllung oder, beim Verzicht auf die Erwartungsabfrage, lediglich die Zufriedenheit mit der erfahrenen Leistung abgefragt werden. Die direkte Zufriedenheitsbewertung mit der Unternehmensleistung findet in der Praxis aufgrund der guten Validität breite Anwendung.³⁴⁵

Zum Einsatz kommen in der Praxis vor allem die subjektiven, merkmalsorientierten, expliziten, mehrdimensionalen ex post-Verfahren.³⁴⁶

Im Kontext von Start-Ups gilt grundsätzlich dasselbe wie bei etablierten Unternehmen: Eine subjektive Messung erfasst die tatsächliche Kundenbewertung im Detail,

³⁴² Beutin (2008) spricht davon, dass Kunden schlechte/sehr schlechte Erfahrungen mit zehn/sechzehn weiteren Menschen teilen (S. 130-131).

³⁴³ Beutin (2008) empfiehlt 40-100 Fragen für eine ordentliche Kundenzufriedenheitsbefragung (S. 132).

³⁴⁴ Zur *Gap-Analyse*, bei der grundsätzlich ein Vergleich zwischen Erwartung und Erfüllung stattfindet, vgl. Giering (2000).

³⁴⁵ Vgl. Giering (2000).

³⁴⁶ Für einen guten Überblick zur Durchführung einer subjektiven, merkmalsorientierten, expliziten, mehrdimensionalen ex post-Kundenzufriedenheitsmessung vgl. Beutin (2008), S. 134-167.

wohingegen dies in der objektiven Messung nicht geschieht. Da kein spezielles Kundeneignis in den Vordergrund rückt, sondern die Entstehung von Kundenzufriedenheit im Zeitverlauf zu messen ist, fällt die Wahl auf die merkmalsorientierten Verfahren. Kundenzufriedenheit wird Rahmen dieser Arbeit als dreifaktorielles Konstrukt angenommen,³⁴⁷ weshalb einem mehrdimensionalen Verfahren der Vorzug zu geben ist. Aufgrund der hohen Verlässlichkeit empfiehlt sich eine nachgelagerte ex post-Befragung, bei der entweder vorherige Erwartungen und tatsächliche Erfüllung oder lediglich die Zufriedenheit mit der erfahrenen Leistung abgefragt werden.

3.5.2 Überblick zu speziellen Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren

Im Rahmen dieser Arbeit wird Kundenzufriedenheit als dreidimensionales Konstrukt bestehend aus den Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren verstanden.³⁴⁸

Basisfaktoren: Diese Produkteigenschaften bilden die erwarteten Eigenschaften des Kernprodukts oder der Dienstleistung ab, welche bei Erfüllung zu Nicht-Unzufriedenheit führen. Nimmt der Kunde ein Fehlen dieser Merkmale wahr, so entsteht Unzufriedenheit. Diese Faktoren führen nicht zu Zufriedenheit, wenn sie vom Kunden wahrgenommen werden – im Übrigen auch dann nicht, wenn sie die Kundenerwartungen übertreffen.

Leistungsfaktoren: Diese Produktmerkmale führen zu Zufriedenheit, wenn sie die Kundenerwartungen übertreffen – ebenso zu Unzufriedenheit bei Nichterfüllung der Kundenerwartungen.

Begeisterungsfaktoren: Beim Angebot dieser Merkmale wird Kundenzufriedenheit gebildet, jedoch entsteht bei ihrem Fehlen keine Unzufriedenheit. Sie werden vom Kunden nicht erwartet und lassen somit das Produkt in den Augen der Kunden einzigartig wirken.

Alle aufgeführten Faktoren weisen eine hierarchische Struktur auf, bei der die Basisfaktoren eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung zur Bildung von

³⁴⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.

³⁴⁸ Siehe hierzu die Arbeiten von Oliver (1997); Stahl (2000); Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (2003). Einen Überblick zu bestehenden Arbeiten, die die Faktorstruktur der Zufriedenheit analysieren, liefert Sauerwein (2000), S. 93-137.

Kundenzufriedenheit darstellen. Die Erfüllung von Basismerkmalen führt beim Kunden zu Nicht-Unzufriedenheit, wohingegen erst mit dem Offerieren von Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen Zufriedenheit resultiert.

Zur Merkmalsbestimmung werden in der Literatur die Critical Incident Technique, die Lob- und Beschwerdeanalyse, die Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen, das Importance Grid und die Kano-Methode³⁴⁹ vorgeschlagen.

Die Critical Incident Technique wird häufig im Dienstleistungsbereich angewendet und unterscheidet zwischen Satisfiers und Dissatisfiers. Erstere erhöhen den Wert der Produktqualität, falls die Kundenerwartung übertroffen wird. Dissatisfiers bilden die Mindestqualität eines Produktes ab und führen bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit, bei Vorliegen lösen sie jedoch keine Zufriedenheit aus.³⁵⁰ Leistungseigenschaften können mittels Critical Incident Technique nicht erfasst werden.³⁵¹

Die Lob- und Beschwerdeanalyse unterteilt Serviceeigenschaften in Dissatisfiers, Satisfiers, Criticals und Neutrals.³⁵² Dissatisfiers führen bei Fehlen oder bei schlecht empfundener Qualität zu Beschwerden, jedoch zu keiner Zufriedenheit bei Erfüllung, also zu keinem Lob. Satisfiers bewirken Zufriedenheit und Lob, sofern sie sich über den Kundenerwartungen befinden, verursachen jedoch keine Unzufriedenheit und Beschwerde, wenn sie nicht existieren oder auf dem Niveau der Kundenerwartung liegen. Criticals bringen Zufriedenheit und Lob ebenso wie Unzufriedenheit und Beschwerde hervor. Neutrals stellen eher nebensächliche oder leicht zu erfüllende Eigenschaften dar und sind selten Teil einer Beschwerde oder eines Lobs. Die Einschränkung dieses Verfahrens liegt in der häufig geringen Anzahl der Kundenbeschwerden und des Kundenlobes, da sich nur ein kleiner Kundenteil tatsächlich beim Unternehmen äußert – je nach subjektiver Kosten-Nutzen-Abschätzung. Insofern bildet dieses Verfahren, ähnlich wie auch die Critical Incident Technique, die Kundenzufriedenheit nicht vollumfänglich ab.

³⁴⁹ Vgl. Abschnitt 3.8.2.

³⁵⁰ Vgl. Cina (1989); Stauss (1994, 1999).

³⁵¹ Vgl. Matzler (2000), S. 13 ff.

³⁵² Vgl. Cadotte/Turgeon (1988), S. 74 ff. Die Autoren führen zwei Studien durch, die das Beschwerdeverhalten von Restaurantbesuchern und Hotelgästen behandeln. Mit Hilfe einer Inhaltsanalyse werden Gästebeschwerden und -lob festgehalten.

Mit Hilfe einer Regressionsanalyse werden drei unterschiedliche Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung ermittelt, die auf verschiedene Art und Weise Einfluss auf die wahrgenommene Servicequalität und die Kundenzufriedenheit nehmen. Penalty-Faktoren stellen die Mindestanforderungen dar, die bei Abwesenheit zu Unzufriedenheit führen, jedoch bei Erfüllung keine Zufriedenheitserhöhung bewirken. Reward-Faktoren erhöhen den beim Kunden wahrgenommenen Wert der Leistung und münden in Kundenzufriedenheit, haben bei mangelndem Vorliegen jedoch keinen Einfluss auf eine negative Qualitätsbewertung oder Unzufriedenheit. Hybride Faktoren besitzen einen doppelten Effekt, sowohl auf die Zufriedenheit als auch auf die Unzufriedenheit, sofern sie über oder unter den Kundenerwartungen liegen.³⁵³

Beim Verfahren Importance Grid kommt es zu einem Vergleich zwischen der Bedeutung einzelner Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale, wobei die einen direkt abgefragt (explizit) und die anderen indirekt (implizit) berechnet werden, um Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren darzustellen.³⁵⁴ Im Rahmen dieser Methode wird eine mögliche Unterscheidung zwischen expliziten und impliziten Wichtigkeiten von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen unterstellt.³⁵⁵ Im Ergebnis entsteht ein Importance Grid mit vier Quadranten: Satisfiers, High/Low Importance und Dissatisfiers. Satisfiers werden vom Kunden per se als weniger wichtig benannt, beeinflussen jedoch die Zufriedenheit indirekt erheblich. Bei den High Importance-Faktoren sind die direkt abgefragten und die indirekt ermittelten Werte äquivalent. Gleiches gilt für die Low Importance-Faktoren, die vom Kunden als weniger bedeutsam erachtet werden. Bei der direkt erfragten Wichtigkeit wird den Dissatisfiers von Seiten der Kunden eine besondere Relevanz attestiert, sie besitzen jedoch keinen oder nur sehr geringen indirekten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Da die Kano-Methode für die empirische Studie dieser Arbeit besondere Bedeutung hat, wird sie im folgenden Abschnitt ausführlich dargestellt.

³⁵³ Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark (2009), S. 330-332.

³⁵⁴ Vgl. Vavra (1997), S. 384; Klein (1994), S. 192. Für eine nähere Erläuterung des Importance Grid siehe Matzler/Sauerwein/Stark (2009), S. 334-339.

³⁵⁵ Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark (2009), S. 334-339.

3.6 Die Kano-Theorie zur Evaluierung der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups

Die Kano-Theorie bietet einen Ansatz zur Messung von Kundenzufriedenheit, der in der Marketingforschung breite Anerkennung hinsichtlich der Erklärung und Zusammensetzung von Kundenzufriedenheit erfährt.³⁵⁶ In der Literatur wird zwischen dem Kano-Modell und der Kano-Methode unterschieden. Auch wenn beide oftmals gemeinsam genannt werden, so sollen beide aufgrund ihrer unterschiedlichen Zielsetzung getrennt behandelt werden. Im folgenden Kapitel wird zunächst das Kano-Modell in seinen Grundelementen erläutert.

3.6.1 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Abbildung 8 zeigt den Zusammenhang zwischen Erwartungserfüllung und Kundenzufriedenheit innerhalb des Kano-Modells, wobei dort auch die Zufriedenheitsverläufe von Basis-, Leistungs- und Begeisterungseigenschaften³⁵⁷ abgebildet sind.³⁵⁸

³⁵⁶ Vgl. Matzler/Fuchs/Schubert (2004), S. 1183; Yang (2005), S. 1127.

³⁵⁷ Vgl. Abschnitt 3.7.2.

³⁵⁸ Vgl. Berger et al. (1993), S. 26; Sauerwein (2000), S. 28; Matzler (2003), S. 341. Eine gute Übersicht zur bestehenden Literatur zum Kano-Modell liefert Hölzing (2008), S. 93-95. Das Kano-Modell hat seine Entstehungsgeschichte in der „*Theory of Attractive Quality*“, in der der japanische Wissenschaftler Noriaki Kano die Beziehung zwischen dem Erfüllungsgrad eines Qualitätsmerkmals und der Kundenzufriedenheit mit diesem analysiert (vgl. Kano et al. (1984) und Hölzing (2008), S. 77-84). Zudem wurde das Kano-Modell inspiriert von *Herzberg's Motivationstheorie* (vgl. Kano et al. (1984), S. 6; Sauerwein (2000), S. 28-32).

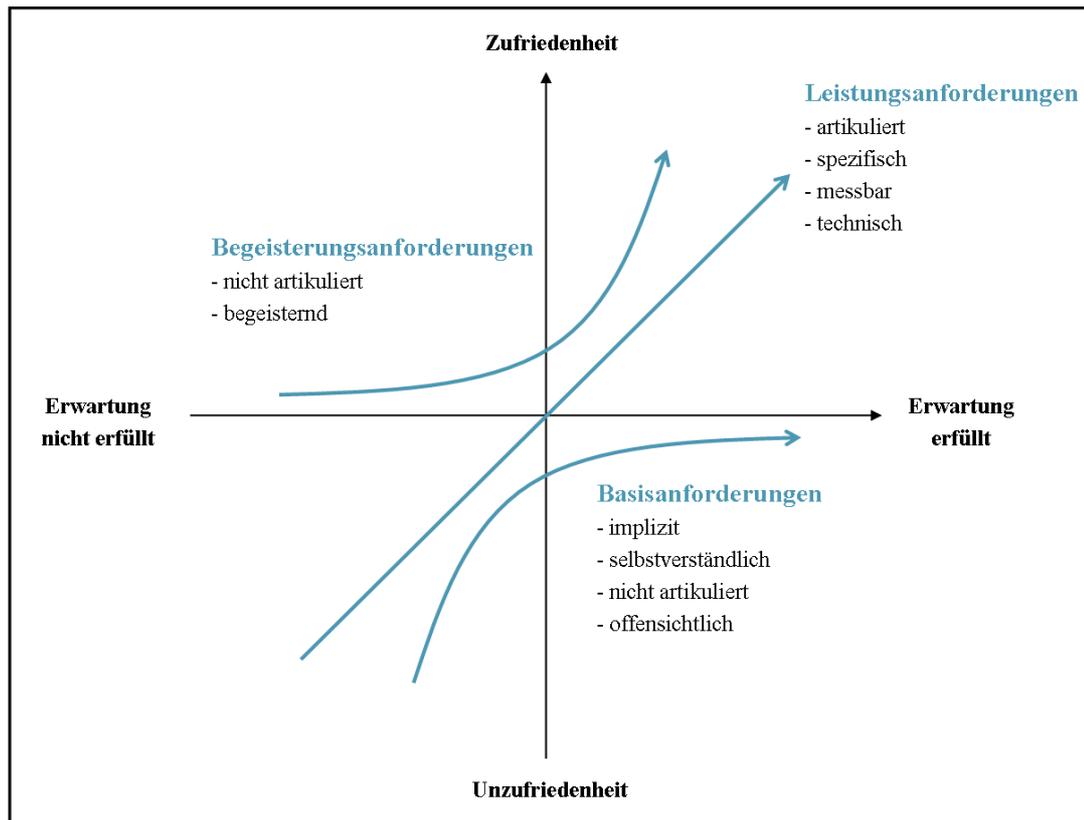


Abbildung 8: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Quelle: In Anlehnung an Kano et al. (1984); Kano (2001), S. 23; Berger et al. (1993), S. 28; Bailom et al. (1996), S. 118.

Bei der grafischen Darstellung des Kano-Modells wird auf der vertikalen Achse die Kundenzufriedenheit abgebildet, wobei hier sowohl die affektiven als auch kognitiven Auswirkungen gemeint sind.³⁵⁹ Auf der horizontalen Achse ist die Erfüllung der Kunden dargestellt. Wichtig ist, dass die horizontale Achse nicht die objektive Leistungsqualität beschreibt, sondern die subjektiv empfundene Erfüllung der Kunden.³⁶⁰ Somit können die Anforderungen an ein Produkt aus Kundensicht besser verstanden und bei der Bestrebung, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, effektiver umgesetzt werden.

Im Rahmen des Kano-Modells fallen die Verläufe der Zufriedenheitsfaktoren unterschiedlich aus und die Steigerung des Erfüllungsgrades eines Produktmerkmals führt nicht gleichermaßen zu einer höheren Zufriedenheit. Wird die Erfüllung

³⁵⁹ Vgl. Lilja/Wiklund (2006), S. 59.

³⁶⁰ Vgl. Lilja/Wiklund (2006), S. 60.

eines Basisfaktors erhöht, so hat dies einen geringeren Zuwachs der Kundenzufriedenheit zur Folge als die Erhöhung der Erwartungserfüllung eines Leistungs- oder Begeisterungsfaktors.³⁶¹ Unternehmen sollten grundsätzlich Basisfaktoren erfüllen, über Leistungsfaktoren Konkurrenzfähigkeit und durch Begeisterungsfaktoren Differenzierung vom Wettbewerb schaffen.³⁶² Besonderes Augenmerk gebührt diesbezüglich den Begeisterungsfaktoren, da hierüber der Kunde nicht „nur“ zufriedengestellt, sondern begeistert werden kann – vorausgesetzt seine Erwartungen werden übertroffen.³⁶³ Festzuhalten sei an dieser Stelle, dass bei der Klassifikation der Faktoren Unterschiede zwischen den Kundengruppen zu konstatieren sind, da die Kundenerwartungen in Korrelation zu vergangenen Erfahrungen stehen.³⁶⁴ Ebenso erfolgt keine a priori Einordnung der Leistungsmerkmale – sie werden vielmehr mit Hilfe der Kano-Methode erörtert und klassifiziert.³⁶⁵ Mit der Zeit können sich zudem die Eigenschaftszugehörigkeiten zu den einzelnen Kategorien ändern. Dann erleben die Produktmerkmale einen besonderen Lebenszyklus: Aus Begeisterungsfaktoren formen sich zunächst Leistungsfaktoren und nachfolgend Basisfaktoren.³⁶⁶

Im nächsten Kapitel erfolgt die Beschreibung der Kano-Methode, welche als Verfahren zur Identifikation und Einteilung von Zufriedenheitsfaktoren und zur Messung des Zufriedenheitskonstruktes herangezogen wird.

3.6.2 Die Kano-Methode zur Klassifikation von Zufriedenheitsfaktoren

Der Kano-Methode liegt als Basis die sogenannte „Theory of Attractive Quality“ zugrunde, die als Messansatz zur Identifikation und Klassifikation von Leistungsmerkmalen dient.³⁶⁷ Kano entwickelte einen Fragebogen, anhand dessen eine Kategorisierung in die Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren möglich wird.³⁶⁸

³⁶¹ Vgl. Berger et al. (1993), S. 12.

³⁶² Berger et al. (1993) (S. 12).

³⁶³ Vgl. Shen/Tan/Xie (2000), S. 93.

³⁶⁴ Vgl. Hölzing (2008), S. 88. Zu den Vorteilen des Kano-Modells siehe Hölzing (2008), S. 87-89.

³⁶⁵ Vgl. Sauerwein (2000), S. 31-32; Abschnitt 3.8.2.

³⁶⁶ Vgl. Sauerwein (2000), S. 32.

³⁶⁷ Vgl. Hölzing (2008), S. 76. Eine gute Literaturübersicht zur Kano-Methode liefert Hölzing (2008), S. 137-142.

³⁶⁸ Zur Erklärung der Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren vgl. Abschnitt 3.7.2.

Indifferente Eigenschaften sind für den Kunden unerheblich und nehmen keinen Einfluss auf die Zufriedenheit. Bei den reversen Eigenschaften wird das Gegenteil erwartet oder die Produkteigenschaft wird nicht gewünscht. Wird diese Eigenschaft erfüllt/nicht erfüllt, so führt dies zu Zufriedenheit/Unzufriedenheit beim Kunden. Berger et al. nennen eine Reise als Beispiel: Wird der Kunde nach einem gänzlich durchstrukturierten Tagesprogramm befragt, so könnte er dies kaum präferieren, sondern viel eher zeitliche Freiräume zur eigenständigen Tagesplanung wünschen.³⁶⁹ Somit können mit Hilfe der Kano-Methode diejenigen Produktmerkmale gefunden werden, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben.

Der Fragebogen sieht vor, dass für jedes Produktmerkmal zwei Fragen mit jeweils fünf Antwortmöglichkeiten formuliert werden.³⁷⁰ Bei der ersten positiv formulierten (funktionalen) Frage gibt der Kunde Auskunft darüber, wie seine Reaktion ausfallen würde, wenn die Produkteigenschaft vorhanden wäre.³⁷¹ Gegensätzliches meint die zweite Frage, welche negativ formuliert (dysfunktional) ist. Hier gibt der Kunde Auskunft darüber, wie er reagieren würde, wenn dieselbe Produkteigenschaft nicht vorhanden wäre.³⁷² Nach Beantwortung dieser beiden Fragen lässt sich durch Zusammenfügen mit Hilfe einer Auswertungstabelle eine Einordnung der Produkteigenschaft vornehmen.³⁷³ Bei der Kombination der Antworten ergeben sich die zuvor erklärten Kategorien: Basis-, Leistungs- und Begeisterungseigenschaften sowie indifferente und reverse Eigenschaften. Nach erfolgter Kombination aller Fragen lassen sich die Produkteigenschaften nunmehr den relevanten Basis-, Leistungs- und Begeisterungseigenschaften zuordnen. Anhand der häufigsten Nennungen lässt sich die einfachste Auswertungs- und Erklärungsform darstellen.³⁷⁴ Abbildung 9 zeigt die einzelnen Schritte der Kano-Methodik auf.

³⁶⁹ Vgl. Berger et al. (1993), S. 10.

³⁷⁰ Vgl. Kano (1984), S. 7; Berger et al. (1993), S. 5.

³⁷¹ Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark (2009), S. 332.

³⁷² Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark (2009), S. 332.

³⁷³ Vgl. Kano (1984), S. 7; Berger et al. (1993), S. 6.

³⁷⁴ Vgl. Matzler/Sauerwein/Stark (2009), S. 333. Zu weiteren Auswertungsmethoden vgl. Sauerwein (2000), S. 41-51.

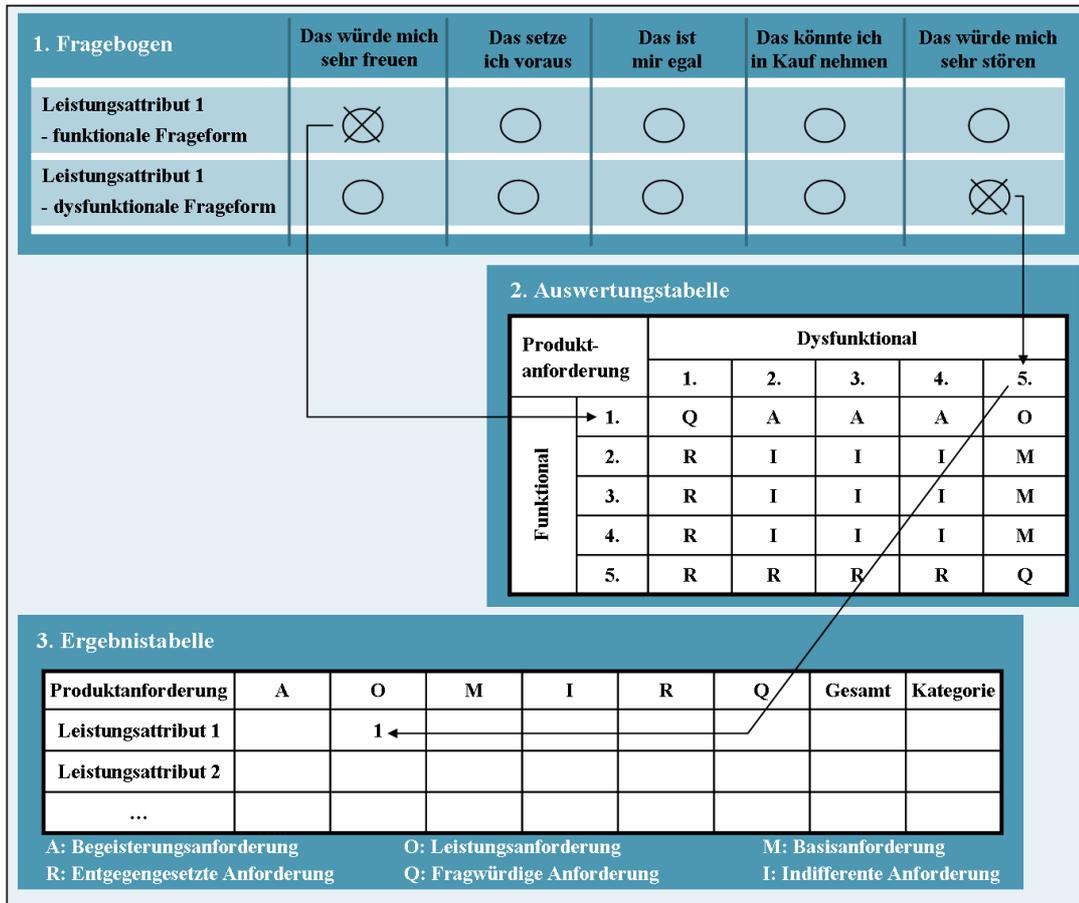


Abbildung 9: Auswertungsschritte der Kano-Methode

Quelle: In Anlehnung an Kano et al. (1984); Sauerwein (2000), S. 39-40

Sauerwein überprüfte die Reliabilität und Validität der Kano-Methode und bewertete diese als zufriedenstellend.³⁷⁵ Jedoch existieren bei der praktischen Anwendung einige Schwierigkeiten:³⁷⁶ Der Fragebogen wird aufgrund der doppelten Fragen sehr lang, sofern viele Produkteigenschaften abgefragt werden müssen.³⁷⁷ Deshalb empfiehlt sich die Abfrage sehr weniger Produkteigenschaften, um den Richtwert einer 10-15-minütigen Befragung einzuhalten, wobei eine brauchbare Zuordnung der Eigenschaften grundsätzlich nur durch eine hohe Variablenanzahl realisierbar ist. Ebenso führt diese Fragemethodik sehr schnell zu Ermüdungserscheinungen oder Verständnisschwierigkeiten bei den Probanden. Sie ist für schriftliche Befragungen

³⁷⁵ Vgl. Sauerwein (2000), S. 92, 176-180.

³⁷⁶ Vgl. Sauerwein (2000), S. 54-56. Matzler/Sauerwein/Stark (2009), S. 334.

³⁷⁷ Vgl. hier und im Weiteren Sauerwein (2000), S. 54.

nur bedingt geeignet und lässt daher oftmals persönliche Interviews notwendig werden, die allerdings mit sehr hohen Kosten verbunden sind.

Bei der Interpretation der Antwortkombinationen anhand der Auswertungsregeln kann es zu einer Überlappung von Begeisterungseigenschaften und Indifferent-Nennungen kommen.³⁷⁸ Ein Produktmerkmal, das oftmals als Begeisterungseigenschaft eingestuft wird, wird gewöhnlich auch mehrmals als indifferent bezeichnet. Jedoch entsteht hier kein Widerspruch zum Modell, da Begeisterungseigenschaften vom Kunden zuweilen als nicht zwangsläufig bedeutsam dargestellt werden.³⁷⁹ Im nächsten Kapitel folgt der Versuch zur Übertragung der Kano-Theorie auf den Kontext von Start-Ups.

3.6.3 Anwendbarkeit der Kano-Theorie für die Erklärung der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups

Es wurden bereits Charakteristika von Start-Ups und auch die Schwierigkeiten, mit denen sie am Markt konfrontiert werden, beschrieben. Ob die am Markt eingeführte Innovation vom Kunden angenommen und erfolgreich vermarktet wird, kann ex ante nicht ausgemacht werden. Gäbe es jedoch die Möglichkeit zur Beeinflussung der Erfolgswahrscheinlichkeit, so würde dies für ein Start-Up eine geeignete Alternative darstellen.

Ein Start-Up wird aufgrund der Liability of Newness per se beim Konsumenten mit keinem bestimmten Markenimage in Verbindung gebracht. Dieser Umstand wiederum kann als Chance gesehen werden, potenzielle Kunden unvoreingenommen zu ihren Präferenzen zu befragen. Mittels Analyse der Kundenwünsche lässt sich die Kundenzufriedenheit mit einem neuen Produkt oder einer Dienstleistung vor Markteintritt beeinflussen oder bei bereits erfolgter Marktbescheidung positiv verbessern. Denn mit dem Wissen zur Klassifizierung der einzelnen Innovationseigenschaften kann ein Schwerpunkt hinsichtlich der Modifikation der einzelnen Eigenschaften oder Kommunikationspolitik mit den Kunden getroffen werden. Kommuniziert man an diesem Punkt die „richtigen“ und relevanten Innovationseigenschaften, so kann

³⁷⁸ Vgl. Sauerwein (2000), S. 56.

³⁷⁹ Vgl. Sauerwein (2000), S. 42, 56.

sich ein Start-Up effektiv von der Konkurrenz differenzieren, ein Alleinstellungsmerkmal entwickeln und Legitimation³⁸⁰ erfahren. Zu prüfen ist, ob eine solche Kundenanalyse mit Hilfe der Kano-Methode erfolgen kann, um danach die verschiedenen Innovationseigenschaften benennen und im Kano-Modell abtragen zu können.³⁸¹

Um im ersten Schritt die Innovationseigenschaften de facto zu benennen, kann der Gründer bzw. das Gründerteam mittels Brainstorming die relevanten Eigenschaften des Produkts niederschreiben. Effektiver ist jedoch die Durchführung einiger weniger Interviews mit der relevanten Zielgruppe.³⁸² Werden potenzielle Kunden aktiv involviert, so steigert dies die Wahrscheinlichkeit zur frühzeitigen Aufdeckung der relevanten Begeisterungsfaktoren.³⁸³ Hierbei sollte gewährleistet werden, dass die Probanden nach durchgeführter Befragung keine Informationen an Dritte weitergeben, bspw. durch Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung.

Dieser erste Schritt ist nicht an große Kapitalinvestitionen geknüpft, die für Start-Ups aufgrund des knappen Finanzbudgets zu realisieren sind. Auch wenn das Start-Up aufgrund der Liability of Smallness über keine große Unternehmensgröße verfügt, kann bspw. im universitären Umfeld ein weiter Kreis an Kommilitonen für erste Befragungen akquiriert werden – vorausgesetzt sie entsprechen der anvisierten Zielgruppe. Werden Start-Ups durch die EXIST-Förderung oder durch einen Business Angel unterstützt, so kann hier ebenso auf ein bestehendes Netzwerk für die Akquirierung potenzieller Kunden zurückgegriffen werden.³⁸⁴

Im zweiten Schritt, der Konstruktion des Fragebogens, benötigt der Gründer bzw. das Gründerteam kein spezielles Know-How. Der dritte Schritt, die Durchführung der Interviews mit Probanden, wird als der schwierigste und komplexeste Teil eines Kano-Projektes für ein Start-Up erachtet. Die Kosten einer schriftlichen Befragung sind gering,³⁸⁵ doch bringt diese schriftliche Befragungsform besondere Schwierigkeiten mit sich. Um Ermüdungserscheinungen und Irritationen vorzubeugen, werden

³⁸⁰ Für die fehlende Glaubwürdigkeit vgl. Fueglistaller et al. (2012), S. 224.

³⁸¹ Vgl. Sauerwein (2000). Der Autor nennt die folgenden Punkte für den Ablauf eines „Kano-Projektes“: Identifikation von Produktanforderungen, Konstruktion des Fragebogens, Durchführung der Kundeninterviews, Auswertung und Interpretation (S. 33).

³⁸² Vgl. Sauerwein (2000), S. 35-36. Griffin und Hauser (1993) empfehlen 20-30 qualitative Interviews, um 90% und mehr aller denkbaren Kundenanforderungen benennen zu können (S. 23).

³⁸³ Vgl. Sauerwein (2000), S. 36; Abschnitt 3.6.

³⁸⁴ Vgl. www.exist.de.

³⁸⁵ Vgl. Homburg/Rudolph (1995), S. 45.

persönliche Interviews bevorzugt, wobei sich diese mündliche Form der Befragung wiederum als eher kosten- und zeitintensiv erweist.³⁸⁶ Erklären sich Freunde der Unternehmer zu einem unentgeltlichen Freundschaftsdienst bereit, lassen sich zwar Kosteneinsparungen realisieren, jedoch wird hierbei u.U. nicht die relevante Zielgruppe in die Befragung eingeschlossen.

Den letzten Schritt stellen die Kombination der Antworten, ihre Auswertung und die Interpretation der Ergebnisse dar. Dieses wird in der Literatur umfassend erklärt und ist daher für ein Start-Up als einfach durchführbar .

Zusammenfassend lässt sich für die Durchführung der Kano-Methode in einem Start-Up folgendes feststellen: Kosten und Nutzen sind je nach Einzelfall individuell abzuwägen. Vermutlich stellt sich die grundsätzliche Anwendung bei inkrementellen Innovationen einfacher dar als es bei radikalen Innovationen der Fall ist: Potenzielle Kunden können eher auf Erfahrungen zurückgreifen, um mögliche Fehlerquellen für die Innovationsverbesserung aufzudecken. Bei radikalen Innovationen kann die Abfrage von Kundenwünschen das Problem zum Vorschein bringen, dass sich diese nicht bewusst über ein latentes Bedürfnis ergeben. So könnten die Kunden das Produkt im Vorfeld ablehnen, jedoch möglicherweise bei Innovationseinführung doch vom Gegenteil überzeugt werden. Insgesamt wird angenommen, dass aufgrund des unstrukturierten und flexiblen Charakters eines Start-Ups die gewonnenen Erkenntnisse aus der Kano-Befragung schnell und ohne große Abstimmungsprobleme integriert werden können.

Die Ergebnisse zu den relevanten Basis-, Leistungs- und Begeisterungseigenschaften aus der Kano-Methode lassen sich anschließend im Kano-Modell visualisieren. Das Kano-Modell verhilft dem Start-Up, die für den Kunden wichtigsten Innovationseigenschaften bildlich darzustellen, um bei der weiteren Innovationstätigkeit und Wachstumsorientierung die Kundenorientierung stets in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken zu können.

³⁸⁶ Für die Bevorzugung von standardisierten, mündlichen Interviews vgl. Bailom et al. (1996); Sauerwein et al. (1996).

3.7 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups

Der nun folgende Abschnitt befasst sich mit den Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf Unternehmen. Dabei werden die speziellen Charakteristika von Start-Ups berücksichtigt. Grundsätzlich lässt sich zwischen kurzfristigen und langfristigen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit differenzieren.

3.7.1 Die Satisfaction-Profit-Chain

Eine zentrale Fragestellung dieser Arbeit ist diejenige nach dem Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung und den daraus resultierenden Folgen für Unternehmen im Allgemeinen bzw. Start-Ups im Speziellen. Erst eine positive Auswirkung rechtfertigt aus wirtschaftlicher Perspektive betrachtet eine Fokussierung auf die Kundenzufriedenheit als wesentliches Unternehmensziel.³⁸⁷

Die Satisfaction-Profit-Chain (SPC) setzt voraus, dass eine hohe Kundenzufriedenheit die Basis für Wiederkäufe darstellt. Wiederkäufe sind ein Maß für Loyalität. Loyale Kunden sind zwar nicht immer zufriedene Kunden, jedoch sind zufriedene Kunden tendenziell loyaler.³⁸⁸ Damit kann die Kundenzufriedenheit als notwendige Bedingung der Loyalität beschrieben werden.³⁸⁹ Diese Loyalität hat neben der Tatsache, dass die Kunden öfter kaufen, u.a. auch den Vorteil von Weiterempfehlungen an andere Kunden. Als Markterfolg werden der Marktanteil, dessen Wachstum und die Neukundengewinnung zugrunde gelegt. Ist ein gewisser Markterfolg erreicht, bedingt dies auch einen ökonomischen Erfolg. Zu letzterem lassen sich ökonomische Erfolgsgrößen wie bspw. Umsatz- und Kapitalrendite subsumieren. Die zuvor beschriebene Wirkungskette ist in Abbildung 10 dargestellt.

Diese Beziehungen lassen sich auch auf Start-Ups übertragen. Aufgrund verschiedener Besonderheiten von Start-Ups kann überdies sogar ein besonders starker Zusam-

³⁸⁷ Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 105.

³⁸⁸ Vgl. Fornell (1992), S. 7.

³⁸⁹ Vgl. Agustin/Singh (2005), S. 96.

menhang der einzelnen Elemente der SPC im Vergleich zu bestehenden Unternehmen konstatiert werden.³⁹⁰ Anderson und Mittal bezeichnen das Kundenzufriedenheitsmanagement für die überwiegende Mehrheit der jungen Unternehmen daher als strategischen Imperativ.³⁹¹

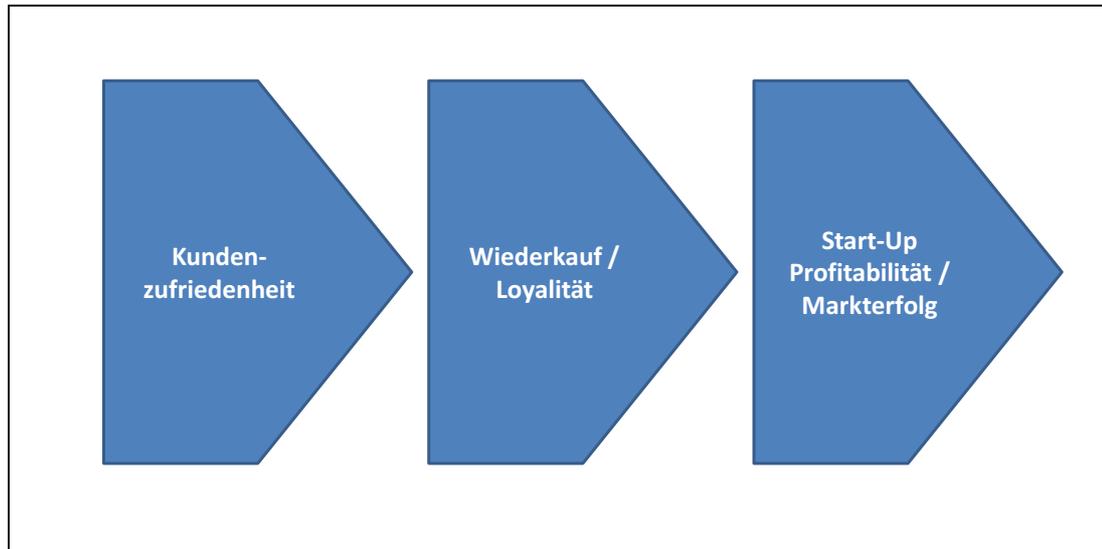


Abbildung 10: Die Satisfaction Profit Chain

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anderson/Mittal (2000), S. 107

3.7.2 Kurzfristige Auswirkung von Kundenzufriedenheit

Zu den kurzfristigen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit werden eine positive Mundpropaganda, eine geringere Abwanderung, geringe Beschwerdezahlen und auch keine Reaktion gezählt. Alle zuvor benannten Auswirkungen werden nachfolgend vorgestellt und auf den Kontext von Start-Ups übertragen.

³⁹⁰ Vgl. Kapitel 4.5.

³⁹¹ Vgl. Anderson/Mittal (2000), S. 107.

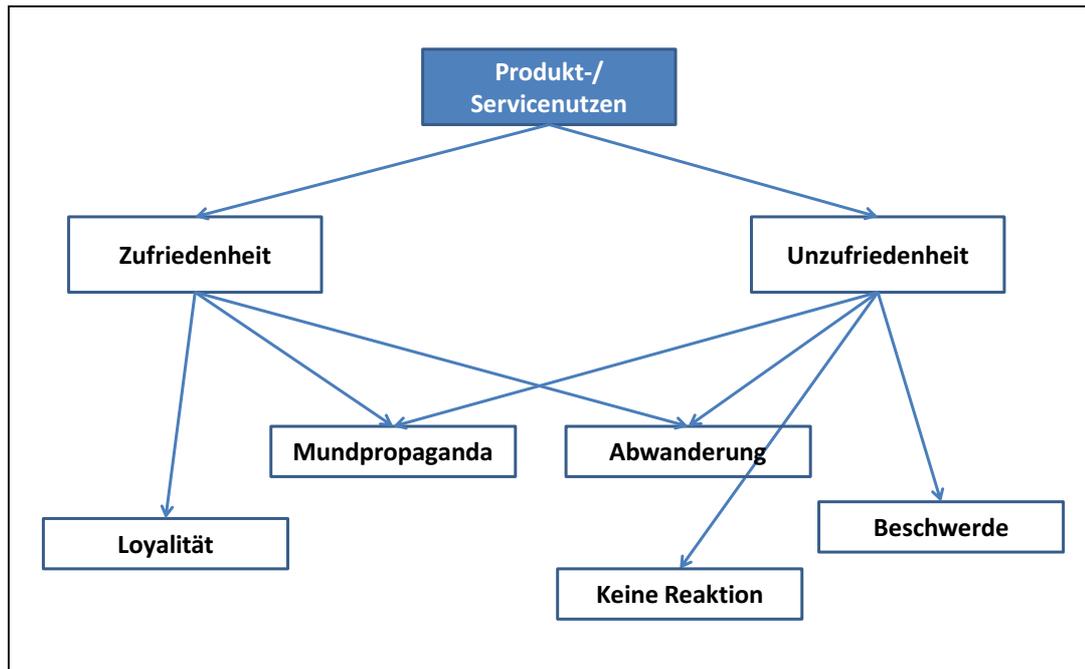


Abbildung 11: Auswirkungen der Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sauerwein (2000), S. 40.

Abbildung 11 zeigt die möglichen Auswirkungen von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Mundpropaganda, Abwanderung, Beschwerde und keine Reaktion sind hierbei kurzfristige Auswirkungen. Die Loyalität fungiert als langfristige Auswirkung.

Mundpropaganda (Word of Mouth)

Word of Mouth bzw. Mundpropaganda gilt als eine der ältesten Formen des Marketings. Mundpropaganda kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen und hat daher einen bedeutenden Stellenwert für Unternehmen. Aufgrund der Face-to-Face-Kommunikation hat Mundpropaganda einen deutlich höheren Einfluss auf die Wahrnehmung der potentiellen Kunden als Medien der Massenkommunikation. Die Glaubwürdigkeit ist bei dieser kurzfristigen Auswirkung der Kundenzufriedenheit sehr hoch, da diese auf einen persönlichen Übertragungsweg zurückzuführen ist und nicht vom Unternehmen initiiert wird, sondern freiwillig durch andere Kunden erfolgt. Durch Unternehmen eingeleitete Werbung ist im Umkehrschluss daher weniger glaubwürdig als Mundpropaganda.³⁹² Positive Empfehlungen führen dazu, dass neue

³⁹² Vgl. Yi (1989), S. 40 ff.

und innovative Produkte erfolgreich am Markt positioniert, Absatzkanäle gezielt besetzt und leistungsfähige Zulieferer gewonnen werden können.³⁹³

Auffällig ist, dass Unzufriedenheit deutlich stärkere Auswirkungen auf die Mundpropaganda hat als Zufriedenheit. So haben die von der amerikanischen Regierung durchgeführten Technical Assistance Research Programm (TARP)-Studien erstaunliche Befunde hervorbringen können: Demnach teilen zufriedene Kunden ihre Erfahrungen im Durchschnitt drei weiteren Personen mit, wohingegen unzufriedene Kunden neun bis zehn weitere Personen an ihren Erfahrungen teilhaben lassen. Somit weisen unzufriedene Kunden einen deutlich höheren Multiplikatoreffekt auf.³⁹⁴

Besonders für die Einführung innovativer Produkte von Start-Ups ist Mundpropaganda entscheidend. Daher müssen in einem Kommunikationsnetzwerk die wichtigsten Knotenpunkte mit den Informationen über das neue Produkt bedient werden, wobei die Knotenpunkte von Unternehmen zu Unternehmen divergieren und erfahrungsbasierend evaluiert werden müssen.³⁹⁵ Da Mundpropaganda für das Unternehmen kostenlos ist, gilt diese Form des Marketings als effizientere Alternative zu kostenintensiven Werbemaßnahmen. Negative Mundpropaganda ist zu vermeiden. Dies kann bspw. durch eine förmliche Entschuldigung bei einem Fehler oder durch Produktverbesserungen geschehen. Teilweise können hierdurch sogar abgewanderte Kunden zurückgewonnen werden.³⁹⁶

Abwanderung

Die Abwanderung ist eine aktive Reaktion der Kunden. Sie ist die problematischste und zugleich auch häufigste Auswirkung von unzufriedenen Kunden. Neben dem finanziellen Verlust für das Unternehmen ist besonders schwerwiegend, dass das Unternehmen den Grund der Unzufriedenheit nicht kennt und ihn somit auch nicht beseitigen kann. Im Kern tritt dieses Phänomen in wettbewerbsintensiven Märkten auf.³⁹⁷ Neben unzufriedenen Kunden können auch moderat zufriedene Kunden ab-

³⁹³ Vgl. Herrmann (1995), S. 241.

³⁹⁴ Vgl. Kaiser (2005), S. 38.

³⁹⁵ Vgl. Röthlingshöfer (2008), S. 11 f.

³⁹⁶ Vgl. Richins (1983), S. 76 f.

³⁹⁷ Vgl. Sauerwein (2000), S. 15 f.

wandern, sofern sie ein besseres Angebot beziehen können. 65-85% der abgewanderten Kunden geben in einer Studie von Reichheld an, dass sie ungeachtet ihrer Zufriedenheit ein besseres Angebot erhalten haben.³⁹⁸ Moderat zufriedene Kunden, die keine Begeisterung verspüren und daher auch keine Loyalität aufweisen, sind stärker preissensibel und wechseln das Unternehmen bei alternativen Sonderangeboten.³⁹⁹ Hierdurch wird erneut die Notwendigkeit zur Begeisterung der Kunden deutlich.

Die Kundenabwanderung in Start-Ups stellt aufgrund der geringen Anzahl von Kunden ein großes Problem dar. Zudem ist es für junge Technologieunternehmen wichtig zu wissen, welche Kundenanforderungen ihr Produkt oder Service nicht erfüllt. Nur dann kann das Produkt an die Kundenwünsche optimal angepasst werden.

Ein anderer Grund für eine Abwanderung ist das Variety Seeking. Solche Kunden suchen nach Abwechslung und sind neugierig gegenüber Konkurrenzprodukten eingestellt.⁴⁰⁰ Hier können Start-Ups zunächst Kunden gewinnen, da anzunehmen ist, dass der Variety Seeker neugierig auf das neue Produkt ist. Da dieser Kunde aber nicht gehalten werden kann, kann durch ihn lediglich ein kurzfristiger Gewinn erwirtschaftet werden. Zusätzlich können Kunden ex post ihr Anspruchsniveau an Produkte in negativer Weise verändern und somit aus Unzufriedenheit abwandern.⁴⁰¹

Keine Reaktion

Keine Reaktion bei Unzufriedenheit zu zeigen, ist eine häufige und sehr bedeutende Reaktion unzufriedener Kunden. So hat eine Befragung deutscher Automobilkunden ergeben, dass 20% der unzufriedenen Kunden keine Reaktion zeigen und beim Unternehmen bleiben. Ursache für dieses Verhalten ist, dass eine Abwanderung oft mit hohen Kosten bzw. Barrieren verbunden ist. Zum einen kann das Unternehmen eine Monopolstellung aufweisen, sodass eine Abwanderung faktisch nicht möglich ist.⁴⁰² Bei Market Pull-Innovationen von Start-Ups ist dies jedoch nicht anzunehmen. Tech-

³⁹⁸ Vgl. Reichheld (1993), S. 71.

³⁹⁹ Vgl. Sauerwein (2000), S. 15 f.

⁴⁰⁰ Vgl. Simonson (1990), S. 151.

⁴⁰¹ Vgl. Sauerwein (2000), S. 16.

⁴⁰² Vgl. ebd., S. 16 f.

nology Push-Innovationen können hingegen zu einer Monopolstellung führen. Allerdings ist diese Monopolstellung meist nur von kurzer Dauer, da in der Folge oft Nachahmerprodukte entstehen. Somit ist dieser Vorteil für Start-Ups eher auszuschließen. Eine Barriere stellen hingegen die Kosten einer Technologieumstellung dar, wobei dies besonders für Start-Ups gilt, denn bestehende Unternehmen haben bereits einen Technologiestandard gesetzt. Eine neue Technologie muss zuerst von vielen Anwendern genutzt werden, um sich als neuer Standard zu etablieren. Folglich kann ein Start-Up mit einer neuen Technologie an eben dieser Barriere scheitern. Generell muss der Kunde einen gewissen Aufwand betreiben, um zu einem alternativen Anbieter zu wechseln. Anzunehmen ist, dass viele Kunden diesen Aufwand nur bei Vorliegen von Begeisterungseigenschaften in Kauf nehmen.

Beschwerden

Beschwerden sind Äußerungen von Unzufriedenheit, um Gehör, Entschädigung bzw. ein besseres Produkt zu bekommen. Kunden, die eine Beschwerde einreichen, glauben an positive Konsequenzen aufgrund ihrer Beschwerde – sie erwarten demnach eine Wiedergutmachung. Des Weiteren sehen sie es als ihre soziale Pflicht an, andere Kunden zu warnen und auf die Missstände aufmerksam zu machen. Nur eine sehr geringe Anzahl dieser Kunden beschwert sich allein der Beschwerde willen oder um Unruhe im Unternehmen zu erzeugen. Kunden, die keine Beschwerde einreichen, glauben nicht an den Erfolg und die Einflusswirkung ihrer Beschwerde. Daher halten sie Beschwerden für reine Zeitverschwendung und unnötigen Aufwand. Teilweise stellt der Beschwerdeprozess eine Barriere für die Kunden dar – sie wissen zudem nicht, wo sie eine Beschwerde einreichen können.⁴⁰³

Empirisch betrachtet beschweren sich 80% der unzufriedenen Kunden nicht beim Unternehmen. Jedes Unternehmen sollte jedoch versuchen unzufriedene Kunden zu einer Beschwerde zu bewegen. Nur bei Kenntnis über die Gründe der Unzufriedenheit kann diese behoben werden. Andernfalls äußern diese Kunden ihren Unmut gegenüber anderen Personen, bspw. via Mundpropaganda⁴⁰⁴ – oder sie äußern sich negativ im Internet. Ferner sind unzufriedene Kunden potentielle Abwanderer und das

⁴⁰³ Vgl. Wilson et al. (2008), S. 373 ff.

⁴⁰⁴ Vgl. Kapitel 4.3.1.

Unternehmen verliert dadurch wertvolle Marktanteile. Die Neugewinnung von Kunden ist deutlich kostenintensiver als das Halten bestehender Kunden.⁴⁰⁵

Welche positive Auswirkung eine Wiedergutmachung bei unzufriedenen Kunden hat, beschreibt das Recovery Paradoxon. Demnach sind Kunden, die eine hochwertige Wiedergutmachung bei einem fehlerhaften Service oder Produkt erhalten haben, teilweise zufriedener mit dem Unternehmen als solche Kunden, bei denen das Problem nicht aufgetreten ist.⁴⁰⁶ Zusätzlich erzählen diese Kunden durchschnittlich fünf weiteren Personen von ihren positiven Erfahrungen.⁴⁰⁷ Dies bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen absichtlich einen schlechten Service leisten oder ein schlechtes Produkt liefern sollten, um dann eine höhere Zufriedenheit mittels einer Wiedergutmachung zu erreichen. Ursache dafür ist, dass sich viele Kunden gar nicht erst beschweren. Bei fehlender Beschwerde kann das Unternehmen auch keine Wiedergutmachung leisten. Zudem kann die Auslieferung eines neuen Produkts oder die erneute Erbringung einer Leistung kostenintensiv sein. Bei mehrfach fehlerhaften Produkten oder Dienstleistungen stellt dies die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in Frage. Es resultiert sodann ein erheblicher Imageschaden. Schließlich gibt es auch keine Garantie dafür, dass nach der Wiedergutmachung der Kunde zufriedener ist als vorher. Idealerweise sollte bereits zu Beginn auf fehlerfreies Handeln geachtet werden.⁴⁰⁸

Bei der Übertragung dieser empirischen Erkenntnisse auf Start-Ups ist zunächst festzuhalten, dass unzufriedene Kunden die Existenz des Start-Ups gefährden können. Ursache dafür ist, dass Start-Ups zu Beginn nur über wenige Kunden verfügen, so dass eine Abwanderung verbunden mit negativer Mundpropaganda ein großes Problem darstellt. Folglich sollte auf eine außerordentlich gute Produktqualität oder das Erbringen einer sehr guten Leistung geachtet werden. Da sich Start-Ups besonders zu Beginn noch in der Entwicklung befinden, können zahlreiche Fehler auftreten. Wichtig ist hierbei der Versuch zur Identifikation der Fehler und die Kooperation mit den Kunden. Dabei tritt auch der positive Effekt des Recovery Paradoxon ein. Kun-

⁴⁰⁵ Vgl. Diehsle (2012), S. 68 ff.

⁴⁰⁶ Vgl. Wilson et al. (2008), S. 372 f.

⁴⁰⁷ Vgl. Sauerwein (2000), S. 18.

⁴⁰⁸ Vgl. Wilson et al. (2008), S. 372 f.

den, die nach einem Fehler ein besseres oder neues Produkt bzw. eine bessere Leistung vom Start-Up erhalten, sind unter Umständen zufriedener als vorher. Dies äußern sie anhand von Wiederkäufen und positiver Mundpropaganda. Somit kann ein Start-Up trotz anfänglicher Fehler weiter wachsen, sofern diese Fehler nicht regelmäßig auftreten und eine Wiedergutmachung geleistet wird.⁴⁰⁹

Wiederkauf

Der bedeutendste Effekt von zufriedenen Kunden ist die Loyalität und die damit verbundenen Vorteile für das Start-Up.⁴¹⁰ Der Wiederkauf wird häufig als Maß für die Loyalität herangezogen. Trotz dieser teilweisen synonymen Verwendung beider Begriffe soll in dieser Arbeit die Wiederkaufsabsicht als kurzfristige Folge der Kundenzufriedenheit festgelegt und die Loyalität als eine dauerhafte Einstellungsänderung angesehen werden.⁴¹¹

Der Zusammenhang zwischen einem Wiederkauf und der Kundenzufriedenheit ist asymmetrisch und wird in Abbildung 12 dargestellt. Auffällig ist, dass Unzufriedenheit einen größeren Einfluss auf die Wiederkaufsabsicht hat als Zufriedenheit. Zudem geht die Wiederkaufsabsicht bis zu einem gewissen Grad mit einer Steigerung der Kundenzufriedenheit einher.

⁴⁰⁹ Vgl. Kapitel 4.3.2.

⁴¹⁰ Vgl. Kapitel 4.4.1.

⁴¹¹ Vgl. Sauerwein (2000), S. 18 f.

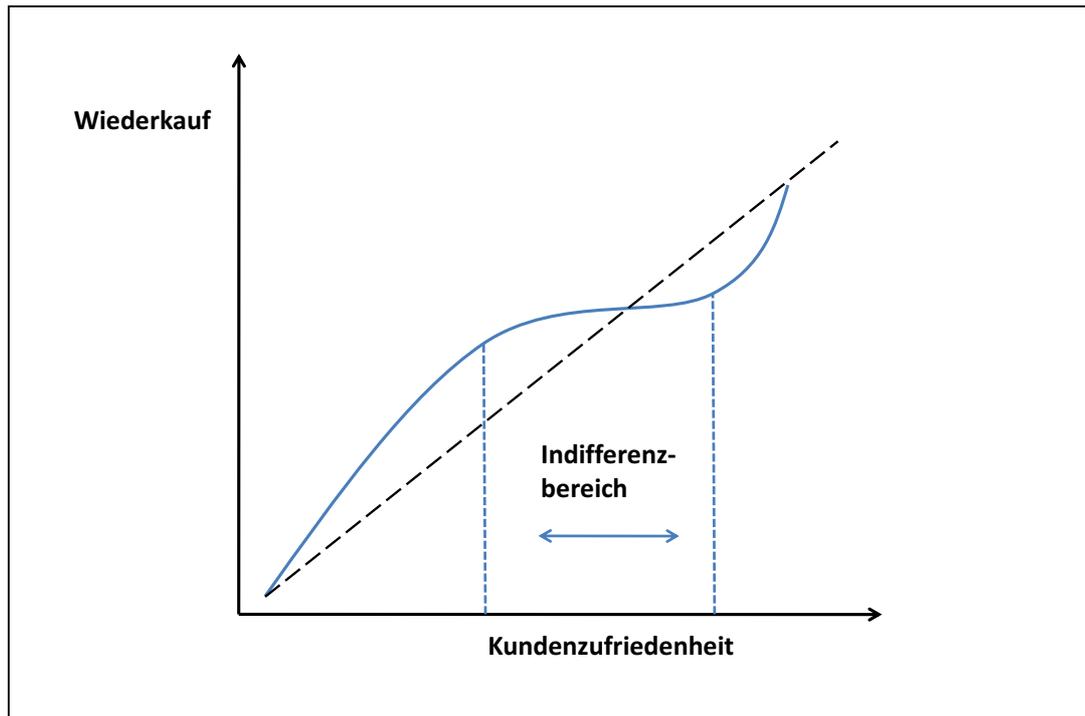


Abbildung 12: Der Zusammenhang zwischen Wiederkauf und Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Anderson/Mittal (2000), S. 114.

Sodann folgt ein Indifferenzbereich, wobei hier im Falle steigender Kundenzufriedenheit keine Zunahme der Wiederkaufsabsicht resultiert. Unternehmen, die in diesem Bereich mit steigenden Wiederkäufen rechnen, werden enttäuscht und nehmen fälschlicherweise an, dass Kundenzufriedenheit keinen Einfluss auf Wiederkäufe hat. Bei höherer Kundenzufriedenheit steigt die Wiederkaufsabsicht erneut stark an. Diese sehr zufriedenen Kunden haben einen geringen Anreiz zur Suche nach alternativen Produkten oder Dienstleistungen. Damit verkleinert sich das Evoked Set⁴¹² bei Überschreitung des Indifferenzbereiches deutlich. Solche Kunden nehmen folglich ungleich weniger Wettbewerber als Alternativen wahr. Entsprechend der Verkleinerung des Evoked Set steigt die Anzahl der Wiederkäufe beim favorisierten Unternehmen an. Umgekehrt gilt, dass mit sinkender Kundenzufriedenheit mehr Alternativen berücksichtigt werden und somit die Wiederkaufsabsicht sinkt.⁴¹³

Nach Johnson können die Wiederkaufsabsichten vier Kundenarten zugeordnet werden (siehe hierzu Abbildung 13):⁴¹⁴

⁴¹² Als Evoked Set wird im Marketing das Berücksichtigungsfeld für Kaufentscheidungen bezeichnet.

⁴¹³ Vgl. Anderson/Mittal (2000), S. 114 ff.

⁴¹⁴ Vgl. Johnson (2001), S. 71 ff.

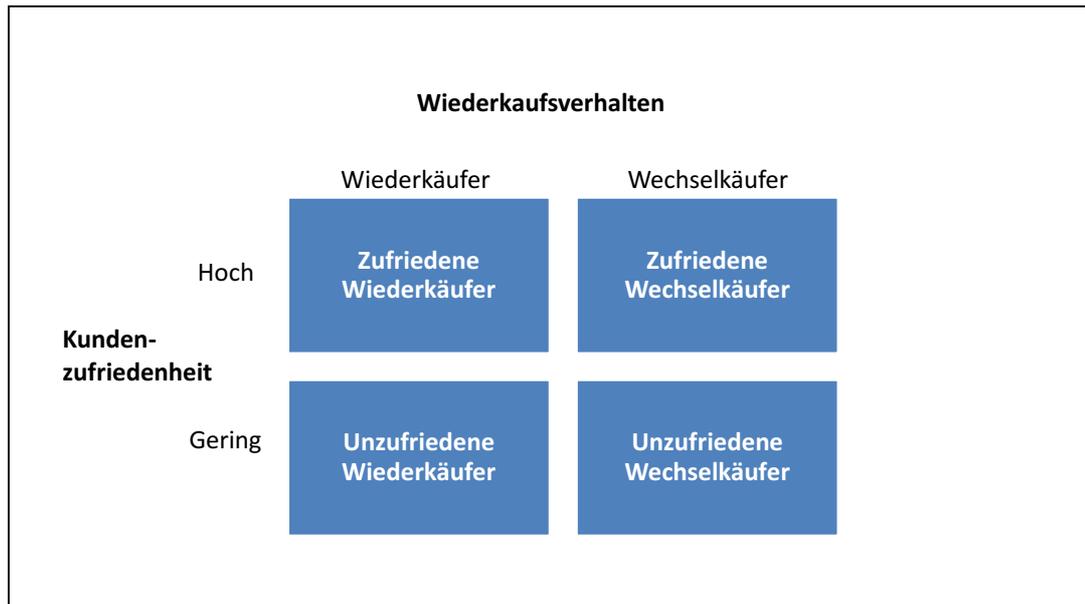


Abbildung 13: Die Kundenzufriedenheit und das Wiederkaufsverhalten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson (2001), S. 72.

Der zufriedene Wiederkäufer ist mit dem Produkt des Unternehmens zufrieden und äußert dies durch regelmäßige Käufe. Aufgrund seines hohen Involvements ist sich diese Kundenart über die alternativen Produkte bewusst.⁴¹⁵ Solche Kunden sind für Start-Ups besonders wichtig, da sie Umsatz generieren, zusätzlich Mundpropaganda betreiben und dadurch neue Kunden anziehen.

Der zufriedene Wechselkäufer wandert trotz der bisher positiven Erfahrung zur Konkurrenz ab. Ebenso wie der zufriedene Wiederkäufer kennt er die alternativen Produkte am Markt und probiert aus Interesse eines oder mehrere davon aus. Diese Kunden wechseln aufgrund des Variety Seekings oder auch aufgrund geänderter Ansprüche.⁴¹⁶ Variety Seeker sind schwer zu halten – Start-Ups sollten daher nur wenig monetäre Mittel in diese Kundengruppe investieren. Dies ist nur möglich, wenn ein Start-Up Wiederkäufe beobachtet und Kunden kategorisieren kann. Kunden, die jedoch aufgrund geänderter Ansprüche wechseln, gilt es weiter zu beobachten. Vermehrt sich diese Kundenanzahl, so ist davon ausgehen, dass das Unternehmen ein Leistungsmerkmal, welches zum Basismerkmal wird oder bereits geworden ist, nicht mehr erfüllt. In diesem Fall besteht diesbezüglich Nachbesserungsbedarf.

⁴¹⁵ Vgl. Johnson (2001), S. 71 f.

⁴¹⁶ Vgl. Johnson (2001), S. 72.

Obwohl diese Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung unzufrieden sind, greifen sie dennoch hierauf zurück. Ursache dafür könnte eine Monopolstellung eines am Markt befindlichen Unternehmens sein. Wie auch beim zufriedenen Wechsler gilt bei dieser Kundenart, dass die Zufriedenheit nichts über das Kaufverhalten aussagt.⁴¹⁷ Häufiger sind es juristische Aspekte, die neben Monopolstellung, Technologiebarrieren und hohen Wechselkosten die Kunden von einem Wechsel abhalten. Für Start-Ups können diese unzufriedenen Wiederkäufer Problem und Chance zugleich darstellen. Bestehende Markteintrittsbarrieren können die Neukundengewinnung deutlich erschweren. Andererseits sind diese Kunden wechselwillig. Wenn ein Start-Up demnach eine Produktalternative offeriert und Wechselbarrieren der Konkurrenten überwinden kann, so ist von einem Wechsel der Kunden auszugehen.

Diese Kundenart ist für Unternehmen besonders problematisch, da diese Qualitätsmängel feststellen bzw. ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Eine andere Ursache liegt in der geringen Kenntnis dieser Kunden über den relevanten Markt – sie befinden sich daher in einem trial-and-error-Prozess. Hierbei werden verschiedene Produkte oder Dienstleistungen vom Kunden ausprobiert. Bei Unzufriedenheit wechselt der Kunde zu einem anderen Unternehmen und sammelt hierdurch wertvolle Erfahrung am Markt. Mit zunehmender Erfahrung verlagert sich der Kunde zu einer der ersten drei Kundenarten.⁴¹⁸ Start-Ups sollten stets die Ursache für die Unzufriedenheit der Kunden kennen. Nur so kann eine künftige Verbesserung des Produktes oder der Dienstleistung realisiert werden.

3.7.3 Langfristige Auswirkung von Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg von Start-Ups

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet, welchen Einfluss Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg von Start-Ups ausübt. Dazu wurden bisher die Entstehung von Kundenzufriedenheit und deren kurzfristigen Auswirkungen im Kontext von Start-Ups erläutert. Diese kurzfristigen Auswirkungen münden in langfristige Auswirkungen und entscheiden über Markterfolg oder -misserfolg eines Start-Ups.

⁴¹⁷ Vgl. Johnson (2001), S. 72 f.

⁴¹⁸ Vgl. Johnson (2001), S. 73.

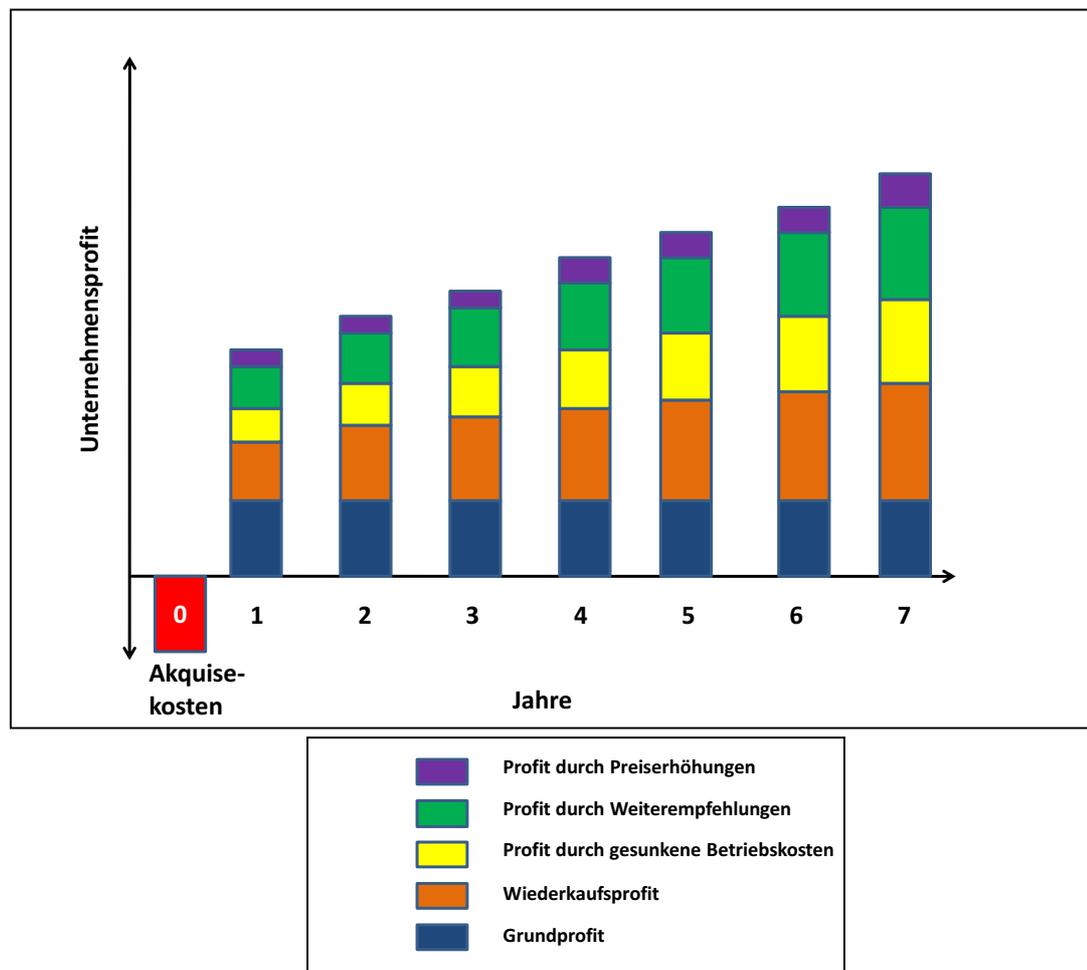


Abbildung 14: Kundenprofitabilität im Zeitablauf

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reichheld/Sasser (1990), S. 4.

Zudem haben Reichheld und Sasser herausgefunden, dass eine Neukundengewinnung stets kostenintensiver ist als das Halten bereits bestehender Kunden (siehe hierzu Abbildung 14). Die Autoren erachten die hohen Kosten für die Neukundengewinnung (bspw. Werbung) hierfür als ursächlich. Ferner stellen sie fest, dass Kunden mit steigender Unternehmensloyalität profitabler für das Unternehmen werden. Dies gilt deshalb, da die Anfangskosten nur einmal entstehen und Kunden ein Produkt mit fortwährender Zeitdauer intensiver nutzen. Zudem sind langfristige Kunden weniger preissensibel und zur Zahlung eines höheren Preises bereit, um eine Marke weiter nutzen zu können. Ein anderer positiver Effekt liegt in der unentgeltlichen Werbung, die langfristig zufriedene Kunden für das Unternehmen leisten.

Start-Ups müssen zunächst Anfangsinvestitionen tätigen, um Neukunden zu gewinnen. Sobald diese Phase überstanden ist, sollte das Halten dieser Kunden im Fokus stehen. Abbildung 14 zeigt den Verlauf des Anstiegs der Kundenprofitabilität. Dieser Verlauf gilt auch für Start-Ups. Es gibt einen Grundprofit, der über die Jahre konstant bleibt. Daraufhin folgt ein durch Wiederkäufe generierter Profit. Die Anzahl der Wiederkäufe und Nutzung steigt bei zufriedenen Kunden über die Jahre an. Zusätzlich sinken die Betriebskosten im Zeitverlauf. Ursache dafür ist, dass das Unternehmen den Kunden besser kennen lernt und somit besser bedienen kann. Zusätzlich weiß der Kunde mehr über das Produkt und hat weniger Rückfragen. Der Profit aufgrund von Weiterempfehlungen via Mundpropaganda erhöht sich ebenfalls über die Jahre. Der letzte Balken des Modells von Reichheld und Sasser symbolisiert die Profite, die aufgrund einer höheren Preisbereitschaft zufriedener Kunden entstehen.⁴¹⁹ Es zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen Preisbereitschaft und Kundenzufriedenheit nicht linear verläuft, sondern durch einen umgekehrten s-förmigen Kurvenverlauf gekennzeichnet ist. Demnach bewirkt ein Anstieg der Kundenzufriedenheit über das mittlere Zufriedenheitsniveau einen überdurchschnittlichen Anstieg in der Preisbereitschaft. Bei steigender Kundenzufriedenheit über die Jahre können somit höhere Profite erzielt werden.⁴²⁰

⁴¹⁹ Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 3 ff.

⁴²⁰ Vgl. Koschate (2006), S. 101 ff.

4 Methodische Vorgehensweise der empirischen Studie

In diesem Kapitel soll die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit zur Beantwortung der Forschungsfragen verdeutlicht werden. Dazu wird dem Leser zunächst ein Überblick über die Entwicklungen innerhalb der „*Qualitativen Sozialforschung*“ verschafft (Kapitel 4.1). Anschließend werden die Merkmale der „*Qualitativen Inhaltsanalyse*“ (Kapitel 4.2) erläutert. Im Anschluss daran sollen die für diese Arbeit relevanten „*methodologischen Prinzipien*“ herausgearbeitet werden (Kapitel 4.3), um darauf Bezug nehmend den Begriff der „*rekonstruierenden Untersuchung*“ (Kapitel 4.4) beschreiben zu können. Abschließend werden, basierend auf dem Prinzip der rekonstruierenden Untersuchung, die Erhebung der relevanten Daten in Form eines „*Experteninterviews*“ in Kapitel 4.5 sowie die Spezialform des „*leitfadengestützten Experteninterviews*“ (Kapitel 4.6) erläutert.

4.1 Entwicklungen innerhalb der Sozialforschung

Aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen der Forschung und mit explorativer Zielsetzung, wird in dieser Arbeit die Methode der *qualitativen Inhaltsanalyse* zur Untersuchung von Kausalmechanismen herangezogen. Die besagte Methode fußt auf den Überlegungen der qualitativen Sozialforschung und findet ihren Ursprung in der Hermeneutik. Letztere versucht das menschliche Verhalten zu erläutern.⁴²¹

In der Vergangenheit wurden in der Sozialforschung, zugleich aber auch in der Psychologie hauptsächlich quantitative und standardisierte Verfahren angewandt.⁴²² Diese Methoden zielten auf die Konfirmation theoretisch abgeleiteter möglicher Beziehungen zwischen den untersuchten Phänomenen im Rahmen kontrollierter Bedingungen, wobei im Kern der Ausschluss subjektiver Einflüsse im Fokus stand.⁴²³ Diese Vorgehensweise dient dazu, möglichst allgemeingültige Ergebnisse zu liefern, allerdings stellt die Separierung von Ursache und Wirkung hierbei eine Grundvoraussetzung dar. Im Wesentlichen versteht sich die Methode der quantitativen In-

⁴²¹ Vgl. Soeffner(2013), S. 164 f.; Mayring(2008, 2010), S. 27; Lamnek(2010), S. 14.

⁴²² Vgl. Lisch/Kriz(1978), S. 17 f.; Mayring(2008, 2010), S. 24 f.

⁴²³ Vgl. hier und im Folgenden für die quantitative Inhaltsanalyse Mayring(2008, 2010), S. 24-27.

haltsanalyse demnach nicht als Verfahren zur Verdeutlichung der sozialen Wirklichkeit, sondern als Möglichkeit zur Beschreibung quantitativer Beziehungen.⁴²⁴ Lamnek begründet die Entwicklung qualitativer Verfahren als heute ebenso anerkannte Analysemethoden, welche die Grenzen der quantitativen Forschungsmethoden zu überwinden versuchen.⁴²⁵

Angesichts der methodischen Grenzen der quantitativen Analyse begann die Forschung im Hinblick auf qualitative Methoden immer mehr an Bedeutung zu gewinnen.⁴²⁶ Die Herausforderung, neue sensibilisierende Konzepte zu entwickeln, ergab sich aus dem sich abzeichnenden Wandel der Gesellschaft und den neuen Unübersichtlichkeiten.⁴²⁷ An dieser Stelle versuchte die Sozialforschung nunmehr über die Aussagekraft bereits vorhandener Theorien und deren beschreibenden Charakter hinauszugehen und die sich ergebenden Fein- und Einzelheiten der untersuchten Gegebenheiten deutlicher herauszustellen.⁴²⁸ Qualitative Methoden ermöglichen es, soziale Wirklichkeitsstrukturen zu erfassen und dabei den Aspekt der Subjektivität bei den untersuchten Gegebenheiten einzubeziehen.⁴²⁹ Die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes spielt bei der Auswertung der Ergebnisse zudem eine zentrale Rolle.

Die empirische Sozialforschung ist seit den 1970er Jahren an einer Entwicklung von quantitativen hin zu qualitativen Verfahren interessiert.⁴³⁰ Aufgrund ständiger Ausarbeitungen und Weiterentwicklungen neuer theoretischer Ansätze und Verfahrensweisen konnten sich die qualitativen Verfahren als anerkanntes empirisches Instrument in der Gesellschaft für Sozialforschung zunehmend durchsetzen.⁴³¹ Damals wie heute kritisieren die Verfechter quantitativer Ansätze jedoch, dass qualitative Methoden als pseudowissenschaftlich anzusehen sind.⁴³² Sie stützen ihre These mit dem Argument, quantitative Methoden würden kein theoretisches Vorwissen einbeziehen,

⁴²⁴ Vgl. Merten/Ruhrmann (1982), S. 696.

⁴²⁵ Vgl. Mayring (2008, 2010), S. 27; Lamnek (2010), S. 1, S. 4.

⁴²⁶ Vgl. Beck (1986), S. 211 ff.; Flick (2009), S. 22-24.

⁴²⁷ Vgl. Flick (2009), S. 23.

⁴²⁸ Vgl. Mayring (2008, 2010), S. 29 f.

⁴²⁹ Vgl. Bonß/Hartmann (1985), S. 21.

⁴³⁰ Vgl. Lamnek (2010), S. 1.

⁴³¹ Vgl. ebd.

⁴³² Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 24 f.; Lamnek (2010), S. 5.

was aber, wie Flick beweist, sehr wohl geschieht.⁴³³ Um die entstandenen Differenzen zwischen beiden Forschungsgebieten zu mindern, versuchen immer mehr Sozialforscher zu beweisen, dass beide Methoden nicht als unvereinbar, sondern vielmehr als ergänzende Alternativen anzusehen sein sollten.⁴³⁴ Hierzu müssen die Grenzen und die Relevanz jeder Forschungsmethode im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand herausgearbeitet werden, damit anschließend der Geltungsbereich für die jeweilige Methode definiert werden kann.⁴³⁵

Den Grundgedanken der *qualitativen Inhaltsanalyse* in Form der sozialwissenschaftlichen Textanalyse entwickelte in erster Linie der Sozialforscher Mayring.⁴³⁶ Er entwickelte das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse in den 1980er Jahren mit dem vorrangigen Ziel der Orientierung hinsichtlich der Komplexität von Informationen und dem Verstehen des Sachverhaltes.⁴³⁷ Darüber hinaus sollten die Vorzüge einer Inhaltsanalyse beibehalten werden, welche das theorie- und regelgeleitete Vorgehen bei Analysen fokussiert.⁴³⁸ Problematisch an der von Mayring verfassten Methode ist die starke Orientierung an der Analyse von Häufigkeiten bestimmter Antworten. Um dieses Problem aufzugreifen und ihm gleichzeitig entgegenzuwirken, haben Gläser/Laudel eine Erweiterung des bisherigen Verfahrens vorgenommen, indem sie einerseits das Herausfiltern von komplizierten Informationen vereinfachen. Zum anderen dient die Methode dazu, den gesamten Analyseprozess im Hinblick auf nicht einkalkulierte Informationen offen zu gestalten.⁴³⁹ Mithilfe eines auf der Methodenverbesserung basierenden Computerprogramms war es erstmals möglich, eine gleichbleibende und einheitliche Qualität der Interviewprotokolle zu garantieren.⁴⁴⁰

⁴³³ Vgl. ausführlich Flick (2009), S. 42-49.

⁴³⁴ Vgl. Lamnek (2010), S. 5 f.; Flick (2009), S. 44.

⁴³⁵ Vgl. Lamnek (2010), S. 5 f.

⁴³⁶ Vgl. Mayring (1989).

⁴³⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 46.

⁴³⁸ Vgl. ebd.

⁴³⁹ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 199.

⁴⁴⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 199; Mayring (2005), S. 10.

4.2 Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse

Zunächst sollen die Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse erläutert werden. Um die Relevanz dieses Verfahrens hervorzuheben, werden die einzelnen Bestandteile quantitativer und qualitativer Ansätze separat herausgearbeitet und beschrieben.

Die empirische Sozialforschung separiert, wie bereits erwähnt, quantitative von qualitativen Methoden, wobei sich diese zwar hinsichtlich ihrer Erklärungsstrategien unterscheiden, eine klare Trennung jedoch nicht ohne Weiteres möglich ist.⁴⁴¹ Während quantitative Ansätze nicht ausschließlich mit Zahlen und Mengenangaben arbeiten (Interpretationen werden eingebunden), nutzen qualitative Methoden ebenso statistische Datensätze zum Untermauern ihrer Aussagen.⁴⁴²

Ungeachtet ihrer methodischen Unterschiede zielen beide Verfahren auf die Erforschung von *Kausalzusammenhängen*. Letztere definieren sich als soziale Prozesse, welche das Handeln agierender Subjekte beeinflussen.⁴⁴³ Ursachen und Wirkungen dieser Prozesse sollen dabei gegenübergestellt und diejenigen darauf aufbauenden beeinflussenden Faktoren (Ursachen) analysiert werden, die bestimmte Effekte (Wirkungen) erzeugen.⁴⁴⁴ Die Aneinanderreihung von homogenen Ereignissen, welche sich wechselseitig bedingen und ausschließlich unter besonderen Anfangsumständen zu den beobachtbaren Resultaten führen, wird in der Literatur als *Kausalmechanismus* bezeichnet.⁴⁴⁵ Anders ausgedrückt vermitteln *Kausalmechanismen* zwischen Ursachen und Wirkungen, indem sie die Wirkungen hervorrufen, sofern die Ursachen auftreten. Im Rahmen der in dieser Arbeit untersuchten Forschungsfragen sei hier zur Verdeutlichung ein Beispiel gegeben:



Abbildung 15: Beispiel für einen Kausalzusammenhang

(Quelle: Eigene Darstellung)

⁴⁴¹ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 28.

⁴⁴² Vgl. ebd., S. 27 f.

⁴⁴³ Vgl. Kelle (2007), S. 17.

⁴⁴⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 25.

⁴⁴⁵ Vgl. ebd.

Nach Mayring nutzt die empirische Sozialforschung zwei unterschiedliche Strategien, um Kausalmechanismen zu erforschen. Die qualitative Vorgehensweise sieht sich hierbei als verstehende Wissenschaft, welche an das Einmalige bzw. Individuelle anknüpft, wobei die quantitative Vorgehensweise eher als erklärende Wissenschaft gilt und an allgemeingültige Prinzipien, Gesetze oder gesetzesähnliche Vorgaben anknüpft.⁴⁴⁶

Die wesentlichen Eigenschaften beider Strategien sollen nachfolgend kurz zusammengetragen werden, um eine genauere Abgrenzung vornehmen zu können.⁴⁴⁷

Quantitative (relationsorientierte) Forschungsstrategie: Auf Basis von standardisierten Datenerhebungsverfahren und unter Verwendung von statistischen Tests auf diese Daten wird die Existenz von Kausalzusammenhängen untersucht. Mithilfe dieser Tests können (nicht zufälligerweise) entstandene Wechselwirkungen zwischen sozialen Gegebenheiten und den Gebieten, in welchen sie auftreten, identifiziert werden.

Die Anwendung dieses Verfahrens für die vorliegende Arbeit ist nicht gänzlich sinnvoll, da sich die Beschreibung der zu erforschenden Sachverhalte größtenteils nicht rein auf Zahlen stützen kann. Zudem kann der Wirkungsumfang der Einflussfaktoren nicht hinreichend dargestellt werden, da die subjektiven Motive und individuellen Ausgestaltungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit bei Start-Ups nicht vollständig erfasst werden können.

Qualitative (mechanismusorientierte) Forschungsstrategie: Kernelement dieser Strategie ist die Identifikation der auftretenden Kausalmechanismen, die unter bestimmten Voraussetzungen bestimmte Faktoren nach sich ziehen, insbesondere die Entdeckung von Ursachen und Wirkungen. Das Erkennen von Kausalmechanismen erfolgt durch eine genaue Betrachtung eines Phänomens bzw. einer geringen Anzahl an Phänomenen. Trotzdem liefert diese Forschungsstrategie keine eindeutigen Informationen über das Gebiet, in dem dieser Mechanismus auftritt. Zwar werden Informationen bezüglich der Voraussetzungen für einen funktionsfähigen Mechanismus dargestellt, doch inwiefern diese tatsächlich vorliegen, kann nicht bestimmt werden. In

⁴⁴⁶ Vgl. Mayring (2008, 2010), S. 18.

⁴⁴⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 26 ff.

erster Linie sollen anhand dieses Verfahrens soziale Begebenheiten im Rahmen einer Inhaltsbeschreibung veranschaulicht werden. Im Gegensatz zu den quantitativen Forschungsstrategien werden die komplexen Kausalzusammenhänge erst durch die spätere Auswertung der erhobenen Datensätze in vereinfachter Form überprüft (nicht bereits bei der Datenerhebung).

Ausweislich des vorangegangenen Vergleichs beider Forschungsstrategien stellt sich heraus, dass die Verwendung qualitativer empirischer Methoden zur Klärung der Frage, welche Methode erweist sich als die optimale Form für die Identifizierung von Kausalmechanismen zwischen Start-Ups und Kundenzufriedenheit erweist, als adäquat anzusehen ist. Das Expertenwissen der Gründer bildet den ausschlaggebenden Faktor für die Identifizierung und Beschreibung auftretender Kausalmechanismen. Zudem kann die subjektive Wahrnehmung der befragten Experten mit quantitativen empirischen Methoden nicht ausreichend abgebildet werden. Für die Entwicklung eines geeigneten leitfadengestützten Experteninterviews und die damit verbundene Beantwortung der Forschungsfragen ist die Auswahl der qualitativen Methode zwingend.

Nach Abgrenzung der qualitativen und quantitativen Verfahren sowie der Bestimmung des zu verwendenden Verfahrens sollen die allgemeingültigen methodologischen Prinzipien, die auch im Rahmen dieser Arbeit Geltung besitzen, nachfolgend kurz skizziert werden.

4.3 Methodologische Prinzipien der empirischen Untersuchung

Die methodologischen Prinzipien dienen der Unterteilung des Forschungsprozesses in verschiedene Schrittfolgen.⁴⁴⁸ Dazu gehören die Art, die Reihenfolge sowie die Durchführung des Prozesses.⁴⁴⁹ Gläser/Laudel formulieren diese Prinzipien zwecks Sicherstellung, dass die erhaltenen Resultate anhand vorab definierter Vorschriften gewonnen werden. Dies hilft zur Gewährleistung des Verständnisses während des

⁴⁴⁸ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 30; Lamnek (2010), S. 21.

⁴⁴⁹ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 30.

Forschungsverlaufs.⁴⁵⁰ Demnach baut die vorliegende Arbeit auf den folgenden vier methodologischen Prinzipien auf:

- Das Prinzip der Offenheit zielt darauf ab, keine voreiligen Schlüsse über neu gewonnene Informationen zu ziehen und zugleich für unerwartete Informationen offen zu sein. Strukturierte Vorüberlegungen sollen nicht eingebaut werden (keine Bildung von Hypothesen).
- Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens beinhaltet die Kenntnis des Hintergrundwissens hinsichtlich des zu untersuchenden Gegenstands, um sodann hierauf anknüpfen zu können.
- Das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens bestimmt, dass ein festgelegtes Regelwerk zur Auswertung vorhanden sein muss. Dies ist eine Bedingung, um die Verständlichkeit für einen fremden Dritten sicherzustellen. Das Vorgehen soll möglichst exakt beschrieben werden, so dass Diskussionen über die Angemessenheit der gewählten Verfahrensweise auch aus der Sicht fremder Dritter geführt werden können.
- Das Prinzip des Verstehens interpretiert sich als Basishandlung der sozialwissenschaftlichen Forschung und als eine Leistung des Forschers selbst. Jede Forschung ist durch die Interpretation des jeweiligen Forschers geprägt. Er muss anlehnend an dieses Prinzip seine Interpretationswege für jedermann erkennbar gestalten, sodass die untersuchten Handlungen lückenlos nachvollzogen werden können.

4.4 Die Methode der rekonstruierenden Untersuchung

Diese Arbeit verwendet leitfadengestützte Interviews zur Befragung von Gründern, um im Anschluss relevante Kausalmechanismen ableiten zu können. Mithilfe der hier angewandten Forschungsmethode sollen die sozialen und wirtschaftlichen Ver-

⁴⁵⁰ Vgl. ebd.

knüpfungen zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Erfolg von Start-Ups untersucht und rekonstruiert werden. Daher wird die Methode der *rekonstruierenden Untersuchung* verwendet.

Eine *rekonstruierende Untersuchung* strebt in erster Linie nach einer Rekonstruktion einer sozialen Begebenheit, indem relevante Informationen gesammelt werden, welche zum Verständnis und zur Erläuterung eben dieser Begebenheit dienen.⁴⁵¹ Theoriebasierte Vorgehensweisen werden bei der Informationssammlung benutzt. Eine rekonstruierende Untersuchung gelangt dann zur Anwendung, wenn nach der Art und Weise für einen bestimmten Sachverhalt, demnach also nach dem „*wie*“ gefragt wird.⁴⁵² Der in dieser Arbeit thematisierte Sachverhalt soll anhand der Verwendung eines inhaltsanalytischen Verfahrens rekonstruiert werden. Mit anderen Worten: Es gilt, den Leitfaden für die Forschungsfragen zu erstellen und die Kausalität der betrachteten Variablen abzuleiten.

Die thematisierten sozialen Kausalmechanismen sollen im nachfolgenden Abschnitt anhand der erläuterten Methode rekonstruiert werden. In diesem Kontext sind die zwei bedeutendsten Werkzeuge einer rekonstruierenden Untersuchung zu nennen. Dies sind zum einen die *Experteninterviews*, die der Ermittlung relevanter Informationen dienen, und zum anderen das Verfahren der *qualitativen Inhaltsanalyse*⁴⁵³, welches auf die Auswertung dieser relevanten Informationen abzielt. Die Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit basiert auf zwei maßgeblichen Schrittfolgen und dient folgendem Ziel: zum einen dem Aufbau eines Leitfadens für Experteninterviews (theoretischer Bezug) und zum anderen der Beantwortung der Forschungsfragen unter Anwendung des entwickelten Leitfadens (empirischer Bezug).

4.5 Das Experteninterview

Ziel eines Experteninterviews ist die Befragung von Individuen, welche die notwendigen Informationen zur Aufdeckung von Kausalmechanismen hinsichtlich der zu

⁴⁵¹ Flick (2009), S. 83.

⁴⁵² Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 37

⁴⁵³ Vgl. die beschriebene Vorgehensweise einer *Qualitativen Inhaltsanalyse* aus Kapitel 4.2.

analysierenden sozialen Gegebenheit besitzen.⁴⁵⁴ Mithilfe der Fragen im Rahmen eines Interviewleitfadens wird dabei versucht, den Befragten unter Berücksichtigung der oben genannten methodologischen Prinzipien in ein nicht fest strukturiertes Gespräch einzubinden.⁴⁵⁵ Die sich daraus ergebenden Auskünfte der Experten ergeben diejenigen Datensätze,⁴⁵⁶ welche in Form der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Für das Interview selbst ergeben sich diesbezüglich unterschiedliche Formen, welche nach derjenigen Methode eingeordnet werden, die bei der Datenerhebung herangezogen wurde. Primär lassen sich die Interviews anhand des Standardisierungsgrades differenzieren.⁴⁵⁷

- (voll)standardisiertes Interview
- halbstandardisiertes Interview
- nicht standardisiertes Interview

Vollstandardisierte Interviews sind dadurch gekennzeichnet, dass das Verhalten der Befragten sowie des Interviewers selbst festgelegt ist.⁴⁵⁸ In halbstandardisierten Interviews sind lediglich die Handlungen des Interviewers bestimmt, wobei das Verhalten des Interviewpartners keinen Restriktionen unterliegt.⁴⁵⁹ Allein bei nicht standardisierten Befragungen ergeben sich keinerlei Vorgaben für eine der beiden Interviewparteien.⁴⁶⁰

Um eine möglichst hohe Anzahl von subjektiven und weit gefächerten Antworten zu erhalten, fällt nachfolgend die Auswahl auf das *Leitfadeninterview*, welches zur Kategorie der nicht standardisierten Befragungsmethoden gehört. Ziel dieses offen eingerichteten Leitfadens ist das Gewährleisten eines alltäglichen und konventionellen Gesprächsverlauf, sodass eine größtmögliche Anzahl an Informationen aus diesem Gespräch genutzt werden kann.⁴⁶¹ Zudem können durch dieses „natürliche“ Ge-

⁴⁵⁴ Vgl. Liebolg/Trinczek (2009), S. 35 f.

⁴⁵⁵ Vgl. ebd.

⁴⁵⁶ Vgl. Meuser/Nagel (2009), S. 466.

⁴⁵⁷ Vgl. hier und im Folgenden Gläser/Laudel (2009), S. 41; Lamnek (2010), S. 303.

⁴⁵⁸ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 41.

⁴⁵⁹ Vgl. Flick (2009), S. 203 f.

⁴⁶⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 41.

⁴⁶¹ Vgl. Pfadenhauer (2009), S. 453.

sprach zusätzliche Informationen erhoben werden, welche über die Struktur des Leitfadens hinausgehen und dennoch relevant für eine Aufschlüsselung der Kausalzusammenhänge sein können.⁴⁶²

Im Hinblick auf die rekonstruierende Untersuchung dienen die Experteninterviews der Beantwortung von ex ante formulierten Leitfragen und der Rekonstruktion sozialer Sachverhalte. Es sollten zu diesem Sachverhalt Experten befragt werden, da diese über spezielle Informationen verfügen oder zumindest eine Sonderstellung hinsichtlich ihrer Beschaffung besitzen.⁴⁶³ Ein Experte verfügt über „technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“.⁴⁶⁴ Entscheidend ist bei der Auswahl von Experten ihr Hintergrundwissen hinsichtlich des zu untersuchenden Sachverhalts, da sie einen Vertreter einer sozialen Gruppierung darstellen und nicht etwa ihr biografischer Werdegang von Interesse ist.⁴⁶⁵

Ein Experteninterview zählt zu einer besonderen Art von Leitfadeninterview,⁴⁶⁶ wobei die Experteninterviews nie allein als Methode der Datenerhebung genutzt werden, sondern vielmehr durch zusätzliche Untersuchungen von Daten und Überprüfung innerhalb der gesamten Analyse ergänzt werden. Unter die zusätzlichen Informationen fallen bspw. offene Stellungnahmen von Forschungs- oder Wirtschaftsinstitutionen, Pressemitteilungen von Unternehmen dieses Themenbereichs sowie während der Interviews wahrgenommene Impressionen.⁴⁶⁷ Dieses Phänomen der Einarbeitung zusätzlicher Informationsquellen wird in der Fachliteratur als Triangulation bezeichnet.⁴⁶⁸

Um die gewählte Vorgehensweise zu motivieren, werden im nächsten Schritt die Merkmale eines Leitfadeninterviews mit Experten ausführlich beschrieben.

⁴⁶² Vgl. Niederberger (2015), S. 40 f.; Gläser/Laudel (2009), S. 121.

⁴⁶³ Vgl. Wassermann (2015), S. 51 f.

⁴⁶⁴ Bogner/Menz (2002), S. 46.

⁴⁶⁵ Vgl. Schütz/Luckmann (1979), S. 363 ff.; Flick (2009), S. 214.

⁴⁶⁶ Vgl. Flick (1995), S. 109 f.; Liebold/Trinczek (2002), S. 33.

⁴⁶⁷ Vgl. Flick (2013), S. 311 ff.

⁴⁶⁸ Vgl. ebd., S. 309.

4.6 Das leitfadengestützte Experteninterview

Um möglichst vergleichbare Informationen zu erhalten, werden in einem leitfadengestützten Interview Fragen aufgeführt, welche in jedem der geführten Interviews von den Befragten beantwortet werden sollen.⁴⁶⁹ Zu beachten ist dabei jedoch, dass die Reihenfolge der Fragen in keiner Weise obligatorisch ist, was gleichermaßen für die Formulierung der Fragen gilt.⁴⁷⁰ Der inhaltliche Rahmen des Leitfadeninterviews basiert grundsätzlich auf dem zuvor definierten Forschungsziel, wobei dieses Interview einem möglichst alltäglichen Gespräch ähneln soll.⁴⁷¹ Demnach fungiert der Leitfaden allen voran als Richtstruktur, welche die wichtigsten Fragen zur genauen Beantwortung der Leitfrage beinhaltet. Weiterhin hilft diese Richtstruktur bei der Ansprache verschiedener Thematiken während des Interviews.⁴⁷²

Kritikpunkte des leitfadengestützten Experteninterviews leiten sich aus der unterschiedlichen kulturellen Umgebung beider Gesprächspartner ab, da sich in den meisten Fällen der wissenschaftliche Bezugsrahmen des Interviewers nicht mit dem Hintergrundwissen des Befragten deckt.⁴⁷³ Einen potenziellen Lösungsansatz bietet an dieser Stelle die Anpassung der Fragestellungen, sodass diese dem Alltag des Befragten ähneln.⁴⁷⁴ Dieses Vorgehen stimmt dann auch mit dem *Prinzip der Offenheit* überein. Da die in dieser Arbeit befragten Personen alle denselben Hintergrund als Unternehmer besitzen, sind keine Probleme aus unterschiedlicher kultureller Umgebung zu erwarten.

Für den Interviewer ergibt sich die Möglichkeit der Anpassung des Leitfadens durch Einfügen oder Entfernen von Fragen, sofern sich herausstellt, dass diese zu speziell sind oder nicht die gewünschten Informationen erbringen können.⁴⁷⁵ Nennenswert ist in dieser Hinsicht die Tatsache, dass in der Praxis meist keine Frage entfernt, sondern eher umformuliert wird, damit diese besser zum zu untersuchenden Sachverhalt passt und der Befragte von zu vielen irrelevanten Fragestellungen verschont wird. Das Hinzufügen von Fragen ist dagegen ein sehr beliebtes Mittel, wenn im Verlauf

⁴⁶⁹ Vgl. Lamnek (2010), S. 322.

⁴⁷⁰ Vgl. Flick (2009), S. 222.

⁴⁷¹ Vgl. ebd.

⁴⁷² Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 112.

⁴⁷³ Vgl. Flick (2009), S. 222; Gläser/Laudel (2009), S. 112.

⁴⁷⁴ Vgl. Lamnek (2010), S. 658.

⁴⁷⁵ Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 39.

der Interviews vorher nicht bedachte Faktoren auffallen, welche für die Beantwortung der Leitfrage von Bedeutung sein könnten.⁴⁷⁶ Dabei entspricht dieses Vorgehen erneut dem *Prinzip der Offenheit*. Prinzipiell muss bei der Durchführung aller Interviews aber darauf geachtet werden, dass durchweg vollständige und vergleichbare Informationen gesammelt werden. In dieser Hinsicht gibt der Leitfaden die notwendige Sicherheit, dass auch bei einer Vielzahl von Interviews übereinstimmende Informationen erhoben werden.⁴⁷⁷ Unbewusste Umformulierungen der Fragen, welche die bereits gesammelten Informationen nur bestätigen würden, sollen dadurch vermieden werden.⁴⁷⁸

Nach der Darstellung der Charakteristika eines leitfadengestützten Experteninterviews werden im nächsten Schritt der Aufbau des für diese Arbeit relevanten Leitfadeninterviews mit Experten vorgestellt und seine Begründungsansätze detailliert erläutert.

⁴⁷⁶ Vgl. Wassermann (2015), S. 58; Liebold/Trinczek (2009), S. 37 f., 53.

⁴⁷⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 143; Liebold/Trinczek (2009), S. 40.

⁴⁷⁸ Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 39.

5 Experteninterviews

5.1 Methodik und Vorgehensweise

Die folgende empirische Studie verfolgt das Ziel, explorativ neue Erkenntnisse zu gewinnen. Aufbauend auf der Ausarbeitung des Leitfadens werden die Forschungsfragen aufgegriffen und ein Lösungsansatz entwickelt. Die erhobenen Datensätze wurden zuerst extrahiert. Darauf erfolgte eine Sortierung der Daten in relevante und zweitrangige Informationen, um schließlich mithilfe der sortierten Datensätze Propositionen ableiten zu können.

In der Extraktionsphase wurden alle Tonaufzeichnungen der Interviews abgehört. Anschließend erfolgte in der Aufbereitungsphase die Unterteilung und Sortierung der Informationen in für den Forschungsgegenstand relevante und zweitrangige Informationen. Dadurch lassen sich relevante Kausalmechanismen ableiten, die an der Beantwortung der Forschungsfragen ausgerichtet sind, während sich ebenso zweitrangige Kausalmechanismen offenbaren, welche sich jedoch als nicht relevant für den hier fokussierten Untersuchungsgegenstand erweisen. In der Auswertungsphase konnten tatsächlich einige Kausalmechanismen erarbeitet werden.

Das Erkenntnisinteresse liegt vor allem darin, das Verständnis von Kundenzufriedenheit aus Sicht der Start-Ups besser zu verstehen. Zudem soll das Verhältnis zwischen Kunden und Start-Ups näher beleuchtet werden, wobei der Fokus auf den Erwartungen der Kunden sowie anfänglichen Hindernissen seitens der Start-Ups liegt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden acht Fälle analysiert. Die Unternehmen wurden durch persönliche Kontakte und aus dem universitären Umfeld (Technische Universität Dortmund, Bergische Universität Wuppertal) ausgewählt. Sie sind allesamt in NRW ansässig. Ähnliche Startbedingungen der Unternehmen schafft eine gewisse Vergleichbarkeit der untersuchten Start-Ups.

Auf Basis von Leitfragen wurden die Gespräche mit den Gründern und Geschäftsführern der Unternehmen geführt. Die qualitativen Befragungen sind mündliche und persönliche Einzelbefragungen und nicht standardisiert. Nachfragen wurden teilweise im Laufe des Gesprächs situativ angepasst.

Die Gründer folgender Unternehmen wurden interviewt:

- Seocomplete GmbH
 - 2007 in Dortmund gegründet
 - Interviewpartner: Gründer und Geschäftsführer Henok Haile
- Edeco Internet GmbH
 - 2006 in Dortmund gegründet
 - Interviewpartner: Gründer und Geschäftsführer Azuka Ede
- Wijld GmbH
 - 2015 in Wuppertal gegründet
 - Interviewpartner: Gründer und Geschäftsführer Timo Beelow
- Pinetco GmbH
 - 2007 in Wuppertal gegründet
 - Gründer und Geschäftsführer Pascal Kremp
- Liwo GmbH
 - 2014 in Wuppertal gegründet
 - Interviewpartner: Gründer und Geschäftsführer Michael Taheri
- Quinscape GmbH
 - 2001 in Dortmund gegründet
 - Interviewpartner: Gründer und Geschäftsführer Dr. Gero Presser
- Neon Splash GmbH
 - 2011 in Köln gegründet
 - Interviewpartner: Gründer und Geschäftsführer Matthew Mockridge
- Experiencr GmbH
 - 2012 in Dortmund gegründet
 - Interviewpartner: Gründer und Geschäftsführer Wieland Feuerstein und Dennis Krämer sowie Marketingchef Richard Petrich

Es wurden offene Fragen gestellt. Alle Gründer wurden vorab mit einem Brief oder einer E-Mail kontaktiert und es wurde ein erstes Telefonat geführt. In diesem Telefonat wurde das grundsätzliche Thema näher erläutert. In Vorbereitung auf die Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt (siehe Anhang). Durch die Tatsache, dass das Gespräch so narrativ wie möglich gehalten wurde, konnten die Interviewpartner distanziert, objektiv

und offen über verschiedene Herausforderungen und Chancen sprechen. Die Interviews wurden per Audiorecorder aufgezeichnet. Die Aufzeichnungen wurden in der Folge strukturiert und hinsichtlich der Forschungsfragen analysiert.

Für die vorliegenden Fälle wurden zudem öffentlich zugängliche Informationen hinzugezogen. Dabei handelt es sich um Informationen im Web, wie firmeneigene Webpräsenzen, Social Media Präsenzen sowie öffentlich einsehbare Berichte über die einzelnen Unternehmen. Ziel der Analyse ist es, ein möglichst genaues Bild darüber zu erlangen, in welchem Verhältnis Kundenzufriedenheit und Start-Ups zueinander stehen. Außerdem soll die Frage beantwortet welche Rolle die Erwartungen des Kunden spielt.

Weitere Anforderungen an das Sample richteten sich darauf, dass die Start-Ups über Erfahrungen im Umgang mit Kunden verfügen sollten. Dazu wurden folgende Kriterien ausgewählt: Das Unternehmen musste über einen gewissen Zeitraum einen direkten Kontakt mit dem Endkunden haben. So wurde sichergestellt, dass die Unternehmen über das notwendige Selbstverständnis und die Erfahrung im Umgang mit Kunden und deren Zufriedenheit verfügen, um für die Analyse als Fallstudie geeignet zu sein.

Die Ergebnisse wurden anhand des Kano-Modells strukturiert und ausgewertet und in der Folge vor dem Hintergrund verschiedener Kundenzufriedenheitsmodelle analysiert.

5.2 Interviews

5.2.1 Edeco Internet GmbH

Das Unternehmen

Die Edeco Internet GmbH, gegründet im Jahr 2006, ist ein junges Unternehmen mit Fokus auf Dienstleistungen im Bereich „Online-Marketing“. Der Hauptsitz ist in Düsseldorf. Das Unternehmen verkauft seine Leistungen mit einem rein erfolgsbasierten System, da der Kunde am zufriedensten sei, wenn eine Zahlung nur dann anfällt, wenn das Produkt sein Versprechen hält. Dies beinhaltet einen besseren Vertrieb

bzw. ein erhöhtes Absetzen von Produkten.⁴⁷⁹ Das Unternehmen versteht sich als gesellschaftlicher Auftrag. Natürlich wolle das Unternehmen Umsätze generieren. Jedoch soll dies auf ethischen Grundsätzen geschehen.⁴⁸⁰

Die Edeco Internet GmbH setzt auf innovative Webseiten, die nicht nur kreativ, sondern auch für den Nutzer transparent gestaltet sind. So entwickelte Azuka Ede die Webseite der „Unesco Charity Gala“ und legte die Nutzerfreundlichkeit als oberste Priorität zugrunde. Neben der innovativen Umsetzung, die z.B. ein schnelles und einfaches Spenden möglich macht, führt das elegante Design zu einer hohen Kundenzufriedenheit. Dafür wird beispielsweise das Leseverhalten des Nutzers optimal auf der Webseite umgesetzt. Der natürlichen Augenbewegung beim Lesen einer Webseite entsprechend wurden die einzelnen Bereiche hinsichtlich ihrer Relevanz angeordnet.⁴⁸¹ Das sehr internationale Team des jungen Unternehmens macht es möglich, den Kunden auf verschiedensten Sprachen Hilfestellung zu leisten – es können mit den Dienstleistungen dementsprechend Kunden auf der ganzen Welt bedient werden. Im business-to-business (B2B)-Bereich bietet die Edeco Internet GmbH In-house Schulungen an, sodass klassische Marketingabteilungen zu „Inhouse Search Engine Optimization (SEO) Abteilungen“ werden können.⁴⁸² Die Webseite des Unternehmens spiegelt die Aussagen des Gründers und Geschäftsführers Azuka Ede ebenfalls wider. Sie ist sehr kundenorientiert gestaltet, da sie den ausschließlichen Fokus auf den Kundenmehrwert legt. Um den Nachteilen eines Start-Ups entgegenzuwirken (Liability of Newness), erhält der Kunde eine gute Übersicht über Referenzen, die der Vertrauensbildung dienen. Das Begeisterungsmerkmal der rein provisiionsabhängigen Dienstleistung wird ebenfalls in den Fokus gerückt. Damit einhergehend führt die auffallend lebendige Sprache zu einer hohen Kundenzufriedenheit.⁴⁸³

Das Interview wurde geführt mit dem Gründer und Geschäftsführer Azuka Ede.

Start-Up-Charakteristika

⁴⁷⁹ Interview Edeco Internet GmbH (00:48 min.).

⁴⁸⁰ Interview Edeco Internet GmbH (22:09 min.).

⁴⁸¹ <http://www.xtraneews.de/2012/04/19/helfen-macht-gluecklich-ute-henriette-ohoven-stellte-neue-webseite-der-unesco-charity-gala-in-dusseldorf-vor-id3959767.html>.

⁴⁸² <http://www.pagesurfer.de/>

⁴⁸³ <http://www.pagesurfer.de/>

Aus Sicht des Interviewpartners gibt es stets Barrieren für Start-Ups.⁴⁸⁴ Dabei betont er vor allem die Liquiditätsbarriere und bezeichnet diese als „grundlegende Barriere“.⁴⁸⁵ Er bestätigt in diesem Kontext die typischen Nachteile eines Start-Ups (bspw. Liability of Smallness und Liability of Newness) und fügt eine interessante Behauptung hinzu: „Die Barrieren sind meistens im Kopf.“⁴⁸⁶ Zwar gibt es ganz reale Nachteile, die faktisch belegbar sind, jedoch lägen genau in diesen Nachteilen auch Chancen zur Differenzierung. Die wichtigste Ressource eines Unternehmens bzw. in diesem Fall eines Start-Ups sei die Humanressource. An den Rand einer Pleite trieb die Edeco Internet GmbH der Versuch, mit überschaubaren finanziellen Mitteln große Marktteilnehmer in ihren Strukturen und in Marketingaktivitäten kopieren zu wollen.⁴⁸⁷ Das „Kopieren“ auf verschiedenen Unternehmensebenen stand so sehr im Vordergrund der eigenen Unternehmensaktivitäten, dass die Innovationsfähigkeit stark vernachlässigt wurde.⁴⁸⁸ Zwar müsse man nichts Neues erfinden, aber eine gewisse Innovationsfähigkeit in den Unternehmensprozessen oder -aktivitäten müsse deutlich werden. Damit einhergehend benötige ein Start-Up eine klare Positionierung.⁴⁸⁹ Im Zuge dieser Positionierung sei eine stringente Abgrenzung notwendig. Diese betrifft den Preis, das Auftreten oder auch die Angebotsgestaltung.⁴⁹⁰ Daraus abgeleitet wurde der Slogan der Edeco Internet GmbH: „Wir lösen Probleme für Kunden, die mehr Vertrieb machen wollen.“⁴⁹¹

Kundenzufriedenheit

Für Azuka Ede bedeutet Kundenzufriedenheit, dass „...der Kunde dich liebt und ausnahmslos weiterempfiehlt.“⁴⁹² Man würde es zwar nicht als eine Kundenzufriedenheitsstrategie bezeichnen, jedoch werden die Kunden in regelmäßigen Abständen telefonisch oder persönlich kontaktiert und über ihren Zufriedenheitszustand bezüglich der Ergebnisse und Abläufe sowie über etwaige Verbesserungsvorschläge gefragt.⁴⁹³ Neben der Kundenmeinung ist es absolut wichtig, während der Prozesse, die häufig

⁴⁸⁴ Interview Edeco Internet GmbH (2:42 min.).

⁴⁸⁵ Interview Edeco Internet GmbH (2:47 min.).

⁴⁸⁶ Interview Edeco Internet GmbH (2:53 min.).

⁴⁸⁷ Interview Edeco Internet GmbH (3:20 min.).

⁴⁸⁸ Interview Edeco Internet GmbH (3:25 min.).

⁴⁸⁹ Interview Edeco Internet GmbH (3:45 min.).

⁴⁹⁰ Interview Edeco Internet GmbH (3:58 min.).

⁴⁹¹ Interview Edeco Internet GmbH (0:28 min.).

⁴⁹² Interview Edeco Internet GmbH (4:42 min.).

⁴⁹³ Interview Edeco Internet GmbH (5:01 min.).

standardisiert sind, selbst Verbesserungspotentiale zu erkennen. So kann man selbst auf die Idee, ein innovatives und rein erfolgsabhängiges Abrechnungsmodell zu kreieren. Dies hätten sich Kunden „...nie getraut vorzuschlagen. Diese Innovation muss von dir selbst kommen, aber du kriegst natürlich Feedback vom Kunden.“⁴⁹⁴ Mitarbeiter der Edeco Internet GmbH seien dazu angehalten, jedes Feedback zusammenzutragen und sich darauf basierend zu überlegen, wie sich eine höhere Kundenzufriedenheit erzielen lässt, denn die einzige Existenzgrundlage der Firma sei der Kunde.⁴⁹⁵ Azuka Ede ist überzeugt davon, dass die Existenz eines Unternehmens nur dann Sinn macht, wenn der Kunde rigoros im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten steht. Als „König“ würde er den Kunden zwar nicht bezeichnen, aber er müsse die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen „lieben“. Dies gelinge am einfachsten, wenn das Produkt auf den Kunden individuell zugeschnitten sei.⁴⁹⁶

Transfer

Azuka Ede sieht die Flexibilität von Start-Ups als großen Vorteil an. Durch diese erhalte die Kundenbindung eine ganz besondere Qualität. Flache Unternehmensstrukturen eines Start-Ups helfen diesem in Bezug auf die Kundenzufriedenheit dabei, besser aufgestellt zu sein als es bei vielen etablierten Unternehmen der Fall sei. Große Unternehmen seien oftmals zu festgefahren in ihren Strukturen.⁴⁹⁷

Erwartungen

Kundenerwartungen werden für die Edeco Internet GmbH als sehr wichtig empfunden. Im Grunde wisse man bereits, was der Kunde erwartet, wenn man sich in einem kompetitiven Umfeld befindet.⁴⁹⁸ Die genaue Kenntnis über die Erwartung ist elementar, diese aber noch zu übertreffen absolut notwendig. Das Übertreffen der Erwartungen mache den Kunden zu einem loyalen Kunden.⁴⁹⁹ Vergleichbar sei dies mit einem Date. Wenn man gewisse Erwartungen bezüglich der Person habe, die man kennenlernen möchte, und diese dann beim ersten Treffen deutlich übertroffen werden, so führt dies zu einer Begeisterung. Da das Unternehmen die Erwartungen des

⁴⁹⁴ Interview Edeco Internet GmbH (5:37 min.).

⁴⁹⁵ Interview Edeco Internet GmbH (6:20 min.).

⁴⁹⁶ Interview Edeco Internet GmbH (7:18 min.).

⁴⁹⁷ Interview Edeco Internet GmbH (8:40 min.).

⁴⁹⁸ Interview Edeco Internet GmbH (10:00 min.).

⁴⁹⁹ Interview Edeco Internet GmbH (13:00 min.).

Kunden nicht komplett einschätzen konnte, sieht Azuka Ede die Möglichkeit der Einführung eines Erwartungsmanagements als sehr gute Idee. Dies könne vor allem in der Anfangszeit dafür sorgen, die Produkte und Dienstleistungen noch besser an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Erwartungen von Pilotkunden bzw. potentiellen Kunden aus dem Freundes- und Bekanntenkreis sollen dazu vorab systematisch ausgewertet werden. Auch die Möglichkeit die Kano-Methode dafür einzusetzen, wurde von Azuka Ede begrüßt.⁵⁰⁰ Dies geschieht im konkreten Fall der Edeco Internet GmbH bspw. genau dann, wenn man beim Verkauf eines Instrumenten-Shops das Instrument tatsächlich vorspielt.⁵⁰¹ Das Bild des „Dates“ wird von Azuka Ede fortgeführt, indem er die Kundenbeziehung mit einer Liebesbeziehung vergleicht. Kundenbindung entsteht demnach, wenn die Kundenbeziehung permanent erschaffen wird. Sie sei nichts Statisches, sondern dynamisch und im ständigen Wandel.⁵⁰² Der Begriff „Loyalität“ sei deplatziert bezogen auf Kunden. Diese können in der heutigen Zeit jede Information zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort konsumieren. So sinken mögliche Wechselbarrieren eines Kunden.⁵⁰³ Vor der Erstellung von Prozessen werde der Kunde nicht integriert, jedoch kommt ihm während der Leistungserstellung eine wichtige Bedeutung zu. Hier wird er komplett integriert, er trage durch direktes Feedback zur optimalen Lösung aktiv bei.⁵⁰⁴ Des Weiteren werden die Produkte an einer kleinen Kundengruppe getestet. Dies geschieht, bevor die digitalen Produkte aktiviert werden. Bis zu diesem Zeitpunkt werden die Produkte mit dem Feedback der Testkunden sukzessive verbessert. Den finalen Schliff bezeichnet Azuka Ede allerdings als Kunst. Man gehe schließlich auch nicht zu Picasso und verlange: „Mal’ doch bitte da noch einen Strich hin.“⁵⁰⁵

Kano-Modell

Das Kano-Modell trifft komplett auf die Produkte und Dienstleistungen der Edeco Internet GmbH zu. Das Modell wird implizit angewendet. Dazu sortiert das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen in die drei Kategorien „Basismerkmale“, „Leistungsmerkmale“ und „Begeisterungsmerkmale“ ein. Zwar sei der Gründer und

⁵⁰⁰ Interview Edeco Internet GmbH (11:45 min.).

⁵⁰¹ Interview Edeco Internet GmbH (10:30 min.).

⁵⁰² Interview Edeco Internet GmbH (12:45 min.).

⁵⁰³ Interview Edeco Internet GmbH (13:45 min.).

⁵⁰⁴ Interview Edeco Internet GmbH (15:36 min.).

⁵⁰⁵ Interview Edeco Internet GmbH (16:10 min.).

Geschäftsführer Azuka Ede selbst kein Fachmann der Betriebswirtschaftslehre, allerdings verfüge er über fähige Mitarbeiter, die genau diese Thematik in die Produktgestaltung einfließen lassen. Basismerkmal ist das Erfüllen der Dienstleistung, d.h. beispielsweise das Platzieren einer Webseite auf der ersten Ergebnisseite von Google. Eine zusätzliche Leistung ist das Listen des Kunden für mehr Schlüsselwörter als vereinbart. Dies wird von vielen Kunden auch als Begeisterungsmerkmal wahrgenommen. Begeisterungsmerkmale sind für die Edeco Internet GmbH stets Dinge, die einen Zusatz darstellen. Baut man z.B. einen Konfigurator für den Kunden, so wird stets darauf geachtet, dass dieser mehr bietet als ursprünglich vereinbart. Der ca. 8-stündige Mehraufwand wird dem Kunden nicht berechnet. Schnelle Kommunikation und ein überdurchschnittlicher Grad an Transparenz sollen den Kunden ebenfalls begeistern. Zudem ist die Unternehmenswebseite der Edeco Internet GmbH mit Eye-Tracking-Software optimiert worden, um die Usability für den Kunden zu erhöhen. Entsprechend seiner Verhaltensweise auf einer Webseite wird der Kunde auf der Webseite geleitet. So fließen zum Beispiel die Erkenntnisse seiner Augenbewegungen in die Gestaltung und das Design der Webseite ein. Ebenso bestätigt Azuka Ede, dass es sich beim Kano-Modell um ein dynamisches Modell handelt. Der Kunde gewöhnt sich im Laufe der Zeit an bestimmte Zusatzleistungen des Unternehmens.⁵⁰⁶

Fazit & erweiterte Analyse

Die Übererfüllung der Erwartungen der Kunden wird als interessante Aufgabe verstanden. Dies bringt die Mitarbeiter sowie das gesamte Unternehmen zu einem höheren Leistungslevel. Man bleibe aufmerksam bezüglich der Kundenerwartungen oder sonstiger Trends und könne auf Basis dessen eine noch höhere Kundenloyalität aufbauen. Inwieweit sich die Erwartungen eines Kunden an ein Start-Up im Gegensatz zu einem etablierten Unternehmen unterscheiden, bleibt zu überprüfen. Azuka Ede ist sich sicher, dass Start-Ups in dieser Hinsicht gewisse Vorteile haben.⁵⁰⁷ Um das Thema der Kundenzufriedenheit noch weiter zu erhöhen sowie ein unverwechselbares Begeisterungsmerkmal zu kreieren, bietet die Edeco Internet GmbH keine Langzeitverträge mehr an. So kann der Kunde nach erledigtem Auftrag über einen Folgeauftrag entscheiden. Auch die Edeco Internet GmbH möchte sich hierdurch

⁵⁰⁶ Interview Edeco Internet GmbH (18:45 min.).

⁵⁰⁷ Interview Edeco Internet GmbH (22:38 min.).

stets den wesentlichen Vorteil eines Start-Ups beibehalten: Flexibilität.⁵⁰⁸ Hohe Kundenzufriedenheit ist die Basis für Wiederkäufe – und diese müsse immer wieder neu geschaffen werden. Dies ist aus Sicht von Azuka Ede die einzige Sicherheit, die man habe, nämlich die permanente Erschaffung.⁵⁰⁹ Von zufriedenen Kunden hört man im Prinzip recht wenig, daher sieht es Azuka Ede auch als seine Aufgabe an, seinen Mitarbeitern stets Lob auszusprechen. An dieser Stelle kann das Thema „Mitarbeiterführung in Start-Ups“ näher untersucht werden. Ede sieht in diesem Punkt einen weiteren Vorteil von Start-Ups: Eine Start-Up Kultur bedingt eine Art „Start-Up-Mitarbeiterführung“. Wie diese genau auszusehen hat und inwieweit sich diese als genereller Ansatz auf Start-Ups übertragen lässt, bietet ebenfalls die Chance für weitere Forschungsarbeiten. Beim Thema Kundenzufriedenheit sei es wie generell im Leben: „Es ist immer leichter gegen etwas zu sein als für etwas zu sein.“⁵¹⁰ Unzufriedene Kunden und damit einhergehende negative Mundpropaganda in digitaler Form stellen eine existenzielle Gefahr für ein Start-Up dar. Aus Azuka Edes Sicht reden unzufriedene Kunden häufiger schlecht als zufriedene Kunden gut über ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen im Allgemeinen. Ein systematischer Umgang mit Kritik bietet die Chance schnell zu reagieren und wichtige Erkenntnisse für die Zukunft zu erhalten. Ede sieht gerade im Online-Bereich die Gefahr, dass Konkurrenten zu Unrecht und unerkannt schlecht über das Unternehmen reden. Eine nähere Analyse von Kritik im Onlinebereich bietet Raum für weitere Forschung. Auch kann an dieser Stelle erforscht werden, wie es Start-Ups möglich wäre, sich gegen unberechtigte und böswillige Kritik zu schützen. In der Vergangenheit basierte der Unternehmenserfolg zu 80% auf gutem Marketing. Heute fußt er zu 80% auf einem guten Produkt.⁵¹¹ Kaufen sei eine rein emotionale Entscheidung. Ist der Kunde auf dem Emotionslevel der Begeisterung, dann kaufe er auch.⁵¹² Die Idee eines Erwartungsmanagements bietet eine Möglichkeit zur Theoriefortschreibung. Es wäre interessant zu überprüfen, inwieweit sich dieser Aufwand einer Integration eines Erwartungsmanagements auf den Erfolg von Start-Ups überträgt.

⁵⁰⁸ Interview Edeco Internet GmbH (23:10 min.).

⁵⁰⁹ Interview Edeco Internet GmbH (23:30 min.).

⁵¹⁰ Interview Edeco Internet GmbH (24:02 min.).

⁵¹¹ Interview Edeco Internet GmbH (27:01 min.).

⁵¹² Interview Edeco Internet GmbH (30:02 min.).

5.2.2 Experiencr.de

Das Unternehmen

Im Rahmen der Erstellung ihrer Masterarbeit entwickelten drei Gründer 2012 die Idee zur Gründung der Experiencr UG.⁵¹³ Gründer und Geschäftsführer Wieland Feuerstein stammt aus einer Unternehmerfamilie und besaß dementsprechend bereits viel Know-How im Bereich Gründung.⁵¹⁴ Beim gemeinsamen Brainstorming zur Dienstleistungsidee mit Mitgründer Dennis Krämer konzentrierte man sich vor allem auf die eigenen Stärken des Gründerteams. Zudem reflektierte das Team, welche Marktlücken es insbesondere im Online-Bereich gab. Dabei wurden zunächst eigene Bedürfnisse sowie allgemein bekannte Kundenbedürfnisse betrachtet und evaluiert.⁵¹⁵ So stießen die Gründer auf die Thematik der „Sport- & Abenteuerreisen“ als interessantes Geschäftsmodell. Es gab zwar verschiedene Webseiten von Reiseveranstaltern, welche aber schlecht auffindbar waren. So entstand die Idee von „Experiencr“: Eine Webseite, die diese Reisen übersichtlich zusammenfasst und als Provisionsmodell vermarktet.⁵¹⁶

Das Interview wurde geführt mit den beiden Gründern Wieland Feuerstein und Dennis Krämer sowie Richard Petrich, der für das Marketing verantwortlich ist.

Start-Up-Charakteristika

Als Start-Up gebe es – wie für jedes andere Unternehmen – bestimmte Chancen und Risiken: So können bspw. Ideen flexibel umgesetzt werden. Es sei allerdings oftmals riskant, Ideen zu realisieren. Es sei ständig ein wirtschaftliches Experiment, denn man könne sich nie sicher sein, wie der Kunde oder der Markt die eigenen Ideen annehmen.⁵¹⁷ In der Anfangszeit der Experiencr UG sei aber eine Art „Start-Up-Bonus“ spürbar gewesen. So seien Kunden bei kleineren Problemen i.d.R. geduldiger. Die Fragen, ob dies generell auf Start-Ups übertragbar ist und inwieweit ein Start-Up dies für sich und die Kundenzufriedenheit nutzen kann, bietet Raum für weitere Forschungsarbeiten. Schaut sich ein Kunde auf der Webseite den Reiter „Team“ an,

⁵¹³ Interview Experiencr UG (00:45 min.).

⁵¹⁴ Interview Experiencr UG (02:10 min.).

⁵¹⁵ Interview Experiencr UG (02:40 min.).

⁵¹⁶ Interview Experiencr UG (03:20 min.).

⁵¹⁷ Interview Experiencr UG (10:30 min.).

dann sieht er eine ganz bewusst sehr persönlich gestaltete Webseite. Auch für den Fall, dass ein Fehler unterläuft, bringe der Kunde zumeist Verständnis auf. Dies kann ebenfalls auf den Bonus als Start-Up zurückgeführt werden.⁵¹⁸ Das Vertrauen sei am Anfang allerdings eine große Herausforderung gewesen. Als Start-Up sei man noch unbekannt. Einem derart unbekanntem Unternehmen eine Summe von ca. 1.500 Euro zu überweisen, erfordere einen großen Vertrauensvorschuss seitens des Kunden. An dieser Stelle betont Dennis Krämer, dass es aus seiner Sicht für einen Kunden keinen Unterschied bezüglich seines Vertrauens mache, ob er es einem Start-Up oder einem etablierten Unternehmen schenke. Es wäre interessant zu überprüfen, ob dies aus Kundensicht tatsächlich so ist und aus welchen Bausteinen sich das Vertrauen zusammensetzt.⁵¹⁹

Kundenzufriedenheit

Für Gründer und Geschäftsführer Dennis Krämer äußert sich Kundenzufriedenheit in einer Weiterempfehlung. Mitgründer Wieland Feuerstein empfindet Begeisterung beim Kunden als höchstes Maß der Kundenzufriedenheit. Und für Richard Petrich ist Kundenzufriedenheit schlicht das Wichtigste überhaupt.⁵²⁰ Als „Trusted Shop“ erhalten die Gründer direktes Feedback der Kunden. Der direkte Kontakt mit den Kunden sei enorm wichtig, insbesondere das Feedback eines Kunden unmittelbar nach einer Reise. In diesen Gesprächen werden vor allem Verbesserungspotentiale entdeckt. Die direkte und persönliche Ansprache steigere zudem die Kundenzufriedenheit, da Kunden nach erbrachter Leistung des Unternehmens oftmals nichts mehr hören.⁵²¹ Sollte in einem Feedback-Gespräch deutlich werden, dass der Kunde auf einer Reise unzufrieden war, so müsse man diesen Hinweis ernst nehmen und schnell reagieren. Über diese persönliche Beziehung kann relativ zeitnah Zufriedenheit wiederhergestellt werden. Ferner beeinflusse diese Beziehung das Weiterempfehlungsverhalten maßgeblich. Als Start-Up sei es noch wichtiger aktiv nach Weiterempfehlungen zu fragen. Dafür könne man ein „Weiterempfehlungsmanagement“ integrieren. Dieses könnte die Daten von bereits bestehenden Kunden enthalten. Mittels

⁵¹⁸ Interview Experiencr UG (36:29 min.).

⁵¹⁹ Interview Experiencr UG (13:21 min.).

⁵²⁰ Interview Experiencr UG (06:20 min.).

⁵²¹ Interview Experiencr UG (07:40 min.).

Newsletter oder direkter Anschreiben können ihnen Anreize für Weiterempfehlungen angeboten werden.⁵²²

Transfer

Als Start-Up könne man einen einzigartigen Kundensupport bieten. Das Feedback des Kunden erreiche nahezu immer Entscheidungsträger, so dass die Gründer sehr nah am Kunden seien.⁵²³

Erwartungen

Richard Petrich hat bereits Gründungserfahrung und eine große Expertise im Bereich des Sports, wodurch er ein sehr hohes Kundenverständnis aufbringen kann.⁵²⁴ Dies sei enorm wichtig, da es sich bei der zu buchenden Reise voraussichtlich um den Jahresurlaub des Kunden handele. Demzufolge sind die Erwartungen sehr hoch.⁵²⁵ Das unmittelbar nach der angetretenen Reise vom Kunden eingeholte Feedback sei ebenfalls von besonderer Relevanz, denn es erweitere das Verständnis über die Erwartungen des Kunden. Insbesondere die Vorfreude des Kunden auf die anstehende Reise stehe im Fokus des Gründerteams. Mit verschiedenen Vorabinformationen wolle man diese schüren. Zudem sei es wichtig, keine offenen Fragen „im Raum stehen zu lassen.“⁵²⁶

Kano-Modell

Die Experiencr UG bringt eine Reihe von Vertrauenselementen als Leistungsmerkmale ein: So werden beispielsweise Kundenrezensionen eingeblendet oder auch eine Telefonnummer angegeben, unter welcher der Kunde einen kundigen Mitarbeiter erreichen kann.⁵²⁷ Die ständige Verfügbarkeit und Erreichbarkeit begeistere die Kunden. So wurden die Gründer am Tage des Interviews beispielsweise direkt aus dem Thailand-Urlaub von Kunden im LIVE-Chat angeschrieben und nach Rat gefragt.⁵²⁸ Die Chat-Funktion werde aber auch für allgemeine Fragen sowie von potentiellen

⁵²² Interview Experiencr UG (34:12 min.)

⁵²³ Interview Experiencr UG (13:50 min.).

⁵²⁴ Interview Experiencr UG (05:01 min.).

⁵²⁵ Interview Experiencr UG (13:11 min.).

⁵²⁶ Interview Experiencr UG (19:44 min.).

⁵²⁷ Interview Experiencr UG (14:27 min.).

⁵²⁸ Interview Experiencr UG (16:45 min.).

Kooperationspartnern genutzt.⁵²⁹ Die Experiencr UG nutzt neuerdings auch den aktuellen Whatsapp-Messenger, um den (potentiellen) Kunden eine gewohnte digitale „Umgebung“ bei Fragen oder Anregungen zu bieten.⁵³⁰ Eine Basiserwartungshaltung, wie sie im Kano-Modell beschrieben wird, gäbe es immer: Dazu zählen definitiv eine übersichtliche Website oder auch die Möglichkeit bei Fragen einen Ansprechpartner zu erreichen. Natürlich wollen die Gründer diese Erwartungen bei weitem übertreffen. So sei man gewillt, stets mehr zu leisten als erwartet werde. Dazu zählen beispielsweise zusätzliche Informationen wie eine Beschreibung der auswärtigen Situation.⁵³¹ Als junges Unternehmen lege man aber besonderen Wert darauf, dass die Dienstleistung des Unternehmens lediglich der Buchungsprozess sei. Man sei beispielsweise nicht für den Zustand des Hotelzimmers verantwortlich.⁵³² Weitere Begeisterungsmerkmale sind geplant, aktuell aber noch nicht umgesetzt. So sollen Kunden in Kürze bei einer Buchung eine „Go-Pro“-Kamera oder auch Sonnenbrillen für die Reise erhalten.⁵³³

Fazit & erweiterte Analyse

Für die Zukunft wird es für die Experiencr UG zunehmend wichtig Wiederkäufe zu generieren. So soll der Customer Lifetime-Value sukzessive gesteigert werden. Dazu begleitend wird ein professionelles CRM-System zeitnah angeschafft. Ob dies zukünftig auch den Punkt des „Weiterempfehlungsmanagements“ beinhaltet, bleibt offen.⁵³⁴ Auch in Zukunft wollen die Gründer Transparenz schaffen und zeigen, dass „wir echte Menschen sind.“⁵³⁵ Ob als Start-Up oder etabliertes Unternehmen, man müsse das Produkt so kreieren, dass es nah am Kunden ist. Der Fokus müsse stets auf dem Kunden liegen.⁵³⁶

Der regionale Bezug ist ein Merkmal, das sehr hilfreich für den Aufbau des Unternehmens ist. Regionale Medien sind oftmals offen für neue Projekte junger Teams.⁵³⁷ Aber auch überregionale Medien berichteten bereits über die Experiencr UG. Man

⁵²⁹ Interview Experiencr UG (18:20 min.).

⁵³⁰ Interview Experiencr UG (24:30 min.).

⁵³¹ Interview Experiencr UG (22:01 min.).

⁵³² Interview Experiencr UG (26:01 min.).

⁵³³ Interview Experiencr UG (27:29 min.).

⁵³⁴ Interview Experiencr UG (31:15 min.).

⁵³⁵ Interview Experiencr UG (39:10 min.).

⁵³⁶ Interview Experiencr UG (39:50 min.).

⁵³⁷ <http://www.ruhrgruender.de/dortmund-startup-experiencr-im-interview/>.

kann das Unternehmen sogar in der Datenbank der renommierten Webseite „Gründerszene“ finden, was das Vertrauen in das Unternehmen verstärkt. Das Thema Vertrauen bietet Raum für weitere Forschungsarbeiten. An dieser Stelle soll betont werden, dass sich aus Sicht des Unternehmens das Vertrauen in Start-Ups nicht vom Vertrauen in etablierte Unternehmen unterscheidet.⁵³⁸ Die Tatsache, dass das junge Unternehmen den so genannten „Trusted Shop“-Siegel besitzt, steigert das Vertrauen weiter. Um dieses Siegel zu erhalten, müssen bestimmte Qualitätskriterien erfüllt werden, die den Datenschutz, die Kosten und die Zahlung, die Lieferbedingungen, die Retourenabwicklung und den Kundenservice betreffen. Alle Bewertungen auf der Plattform bestätigen den sehr guten Service und die ausgezeichnete Kommunikation des Unternehmens.⁵³⁹ Die Kommunikation wird noch weiter durch die offizielle Facebook-Seite verstärkt. Über 6000 Menschen sind Teil dieser Seite, was dem Unternehmen eine große Reichweite bei Angeboten und nützlichen Informationen einbringt. Auf der Seite kann der Kunde schnell und formlos die Nachrichten-Funktion nutzen. Außerdem kann er den offiziellen Unternehmensfilm sehen.⁵⁴⁰ Die offizielle Webseite ist dynamisch, bunt und kommunikativ. Viele Bilder helfen dem Kunden den Urlaub bereits zu visualisieren. Zudem werden die Vorteile übersichtlich aufgelistet. Um potentielle Kunden mit weiteren Informationen zu versorgen, bietet das Unternehmen einen Gutschein für diejenigen Nutzer an, die sich für den Newsletter eintragen.⁵⁴¹ Kunden können auf der Plattform „Instagram“ ihre Urlaubserinnerungen teilen, sodass ein großes Gemeinschaftsgefühl kreiert wird. Auf der eigenen Seite teilt das Unternehmen diverse Bilder und Videos, um die Kunden vorab für eine bestimmte Reise zu begeistern oder nachträglich mit Impressionen zufrieden zu stellen. Ob dieser Service die Geduld bei Kunden bei kleineren Fehlern erhöht, konnte nicht geklärt werden. Dieses Thema kann in weiteren Forschungsaktivitäten näher beleuchtet werden.⁵⁴²

⁵³⁸ <http://www.gruenderszene.de/datenbank/unternehmen/experiencr>.

⁵³⁹ https://www.trustedshops.de/bewertung/info_X11584C25FD2774D5AA0B818D57705D8B.html.

⁵⁴⁰ <https://www.facebook.com/experiencr>.

⁵⁴¹ <https://www.experiencr.com/>.

⁵⁴² https://www.instagram.com/the_experiencr/.

5.2.3 Quinscape GmbH

Einleitung

Die Quinscape GmbH, gegründet im Jahre 2001, ist eine Ausgründung der TU Dortmund und ein Dienstleister für Software-Lösungen. Im Laufe der Jahre hat sie sich stark spezialisiert. Sie verfügt mittlerweile über große Kunden, darunter auch DAX-Unternehmen, wobei dieser Umstand u.a. auf die sehr konkrete Positionierung als Softwaredienstleister in den vergangenen Jahre zurückzuführen ist. Der Fokus lag im Kern auf spezifischer Software für Geschäftsprozesse, um das Zusammenwirken unterschiedlicher Fachabteilungen zu vereinfachen.⁵⁴³ Eine hohe Rentabilität war stets oberste Unternehmensprämisse, so Gründer und Geschäftsführer Dr. Gero Presser.⁵⁴⁴ Nachdem die Gründer als wissenschaftliche Mitarbeiter tätig waren, entschied man sich gemeinsam zur Gründung der GmbH. Vorrangig ging es darum, das theoretische Know-How dem Praxistest zu unterziehen und die eigene Kreativität auszuleben.⁵⁴⁵

Das Interview wurde geführt mit Gründer und Geschäftsführer Dr. Gero Presser.

Start-Up-Charakteristika

Als Start – Up habe man natürlich Chancen und Risiken. Wenn ein Unternehmen im Produktverkauf tätig ist, dann ist das Risiko höher, da mehr Investitionen getätigt werden müssen. Zudem kann die Produktentwicklungsphase sehr kapitalintensiv sein. Die Quinscape GmbH verstand sich von Anfang an als klassischer Dienstleister. Dienstleistungen im Bereich Software skalieren nicht so gut wie Produkte, bei denen der Profit mit der Anzahl der an der Dienstleistung beteiligten Personen steige.⁵⁴⁶

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit sei ohne Zweifel für ein Dienstleistungsunternehmen unerlässlich. Das liegt vor allem darin begründet, dass der Akquiseaufwand viel zu hoch sei, wenn man es nicht schaffe, langfristig und nachhaltig mit bestehenden Kunden ein

⁵⁴³ Interview Quinscape GmbH (00:31 min.).

⁵⁴⁴ Interview Quinscape GmbH (02:35 min.).

⁵⁴⁵ Interview Quinscape GmbH (03:33 min.).

⁵⁴⁶ Interview Quinscape GmbH (04:30 min.).

Geschäft zu tätigen und darüber hinaus von diesen weiterempfohlen zu werden. Kundenzufriedenheit bildet demnach den Kern von Marketing und Vertrieb.⁵⁴⁷ Die Quinscape GmbH führt eine zweistufige Messung der Kundenzufriedenheit durch. Mit den von Unternehmensseite aus wichtigsten Kunden werden mindestens Jahresgespräche geführt. Diese geschehen auf der qualitativen Ebene. In diesen Gesprächen wird herausgefiltert, was aus Kundensicht gut und was schlecht gelaufen ist. Darüber hinaus wird explizit das Zufriedenheitslevel der Kunden thematisiert. Um einen Vergleich zu Mitbewerbern und ein noch besseres Gefühl für die Erwartungen der Kunden zu erhalten, wird zudem nach dem Zufriedenheitslevel der Kunden mit der Quinscape GmbH im Vergleich zu anderen IT-Dienstleistern gefragt. Die zweite Messung ist eine automatisierte Befragung der Kunden. Diese Befragung richtet sich an alle Kunden. Hierbei wird den Kunden die Möglichkeit gegeben, das Unternehmen sowie die Dienstleistungen mittels einer Schulnotenbewertung zu bewerten.⁵⁴⁸ Aktiv integriert in den Prozess der Produktentwicklung werden die Kunden allerdings nicht. Allein auf Basis des Feedbacks versucht man, die Prozesse stetig zu optimieren. Gerade in der Anfangszeit eines Start-Ups sei eine höhere Interaktion mit dem Kunden ratsam. Da eine Integration neben Chancen auch Risiken berge, müsse das jeweilige Start-Up sich der Risiken im Klaren sein. Eine Kundenintegration als Chance für Start-Ups stellt ein interessantes Forschungsfeld dar.⁵⁴⁹ Als Grundlage für einen Wiederkauf nennt Gründer und Geschäftsführer Dr. Gero Presser die Qualität der Leistung, die Verfügbarkeit und den günstigen Preis. Inwieweit ein günstiger Preis als Grundlage für einen Wiederkauf generell auf Start-Ups übertragbar sei, konnte nicht geklärt werden. Für die Quinscape GmbH sollte insbesondere Start-Ups auf einen günstigen Preis setzen, um eine gute Chance auf Erfolg zu haben. Die Branche, in der die Quinscape GmbH tätig ist, sei recht überschaubar. So wäre es keine Überraschung, wenn Hersteller der Software oder Kooperationspartner mit den Kunden sprechen und sich Feedback über die eigenen Dienstleistungen einholen. Negative Mundpropaganda verbreite sich sehr schnell und die Unzufriedenheit der Kunden habe einen unmittelbaren Einfluss auf die Mitarbeiter, welche dann auch unzufriedener werden.⁵⁵⁰

⁵⁴⁷ Interview Quinscape GmbH (06:00 min.).

⁵⁴⁸ Interview Quinscape GmbH (06:58 min.).

⁵⁴⁹ Interview Quinscape GmbH (12:07 min.).

⁵⁵⁰ Interview Quinscape GmbH (15:01 min.).

Transfer

Hauptanliegen eines Start-Ups ist das Finden neuer Kunden und deren Begeisterung für die eigene Dienstleistung. Ferner müssen bestehende Kunden stets zufrieden gestellt werden. Die Kundenbindung kann bei Start-Ups viel stärker fokussiert werden, da die Gründer und Geschäftsführer deutlich näher am Kunden agieren können. Ob die tatsächlich auf Start-Ups im Allgemeinen zutrifft, kann in weiteren Forschungsarbeiten untersucht werden. Das Feedback des Kunden erreicht die Entscheidungsträger oftmals direkt, sodass unmittelbar hierauf reagiert werden kann. Im Laufe der Zeit beginnt eine typische Professionalisierung in allen Unternehmensbereichen und Prozessen. Geschieht dies zu Anfang noch intuitiv nebenbei, so wird dies später explizit fortgeführt.⁵⁵¹ Dr. Gero Presser sieht zwei Tendenzen bei der Frage nach dem Engagement von Start-Ups und der damit einhergehenden Kundenzufriedenheit. So seien Start-Ups oftmals engagierter in ihrem Bestreben zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Da der Grad der Professionalität aber auch geringer sei als bei etablierten Unternehmen, müsse ein Start-Up in seinem Bestreben zur Begeisterung der Kunden engagierter agieren.⁵⁵²

Erwartungen

Es sei für ein Start-Up extrem wichtig, die Erwartung des Kunden zu kennen. Hohe Kundenzufriedenheit oder Begeisterung basiere darauf, dass man die Erwartung des Kunden übertrifft. Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung dieses Vorhabens sei, dass die Quinscape GmbH mit realistischen Erwartungen bzgl. des Outcomes der Dienstleistung operiere. Im Laufe der Jahre habe man dahingehend viele Erfahrungswerte gewinnen können.⁵⁵³ Vor Gründung der Quinscape GmbH habe man allerdings keinen Referenzpunkt gesucht, sondern den Fokus auf die bestmögliche Leistungserstellung gelegt. Die Dienstleistung sei vergleichbar mit einer Beratertätigkeit. Die Erwartung des Kunden ist oftmals dadurch definiert, was andere Dienstleister zuvor geleistet haben.⁵⁵⁴

⁵⁵¹ Interview Quinscape GmbH (08:04 min.).

⁵⁵² Interview Quinscape GmbH (20:13 min.).

⁵⁵³ Interview Quinscape GmbH (09:20 min.).

⁵⁵⁴ Interview Quinscape GmbH (11:00 min.).

Kano-Modell

Das Kano-Modell wird von Dr. Gero Presser als sehr geeignet für die Erklärung der Merkmale der Dienstleistungen eingestuft. Es wird im Unternehmen implizit verwendet. Eine Basisanforderung sei bspw., dass der Kunde die gebuchten Beratungstage auch tatsächlich erhält. Darüber hinaus erwarte der Kunde Pünktlichkeit und eine hohe Qualifizierung der Mitarbeiter. Eine Zusatzeigenschaft ist der Service der Quinscape GmbH. Ein hoher Grad an Transparenz für den Kunden und eine gute Kommunikation führen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Zu einer Begeisterung kommt es bspw., wenn der Mitarbeiter über weitere Expertise wie Kenntnisse über die Branche, das Produkt oder die Dienstleistung des Kunden verfügt, die er zu Gunsten des Kunden bestmöglich einsetzt. Insbesondere in kritischen Phasen habe man als Unternehmen die Möglichkeit, durch hervorragendes Engagement, bspw. durch zusätzliche Überstunden am Wochenende, eine hohe Kundenzufriedenheit zu kreieren. Begeisterung wird stets entfacht, wenn das Unternehmen die Erwartungen des Kunden übertrifft.⁵⁵⁵ Begeisterte Kunden empfehlen die Quinscape GmbH anschließend vorbehaltlos weiter, was zu Folgeprojekten führe.⁵⁵⁶

Fazit und erweiterte Analyse

Als Hinweis für Gründer empfiehlt Dr. Gero Presser die umfassende Sondierung der Erwartungshaltung und Kaufmotivation der Kunden. Zudem sollte man zur Steigerung der Kundenzufriedenheit als Start-Up recht früh anfangen aus einer übergeordneten Sichtweise zu argumentieren und die eigenen Kernkompetenzen verstehen.⁵⁵⁷

Kunden sowie potentielle neue Mitarbeiter der Quinscape GmbH können sich aufgrund der Bewertungen auf der Plattform „Kununu“ ein gutes Bild über die Arbeitsatmosphäre machen. Die sehr guten Bewertungen bestätigen bspw. die Wahl flacher Hierarchien auf Seiten des Unternehmens. Diese fördern die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und auch gegenüber dem Kunden. Kommunikation könne auch vorab in Form einer stärkeren Integration des Kunden geschehen, welche Gero Presser Start-Ups empfiehlt. In welcher Form die Integration gerade für Start-Ups

⁵⁵⁵ Interview Quinscape GmbH (13:35 min.).

⁵⁵⁶ Interview Quinscape GmbH (16:57 min.).

⁵⁵⁷ Interview Quinscape GmbH (22:15 min.).

Sinn macht, kann in weiteren Forschungsarbeiten näher untersucht werden.⁵⁵⁸ Kommunikations- und vertrauensfördernd ist daneben die offizielle Facebook-Seite des Unternehmens. Sie macht es möglich, dass bestehende bzw. potentielle Kunden oder Geschäftspartner unmittelbar Nachrichten übermitteln können. Neue Informationen rund um das Thema „Software“ erhöhen die Kundenzufriedenheit. Durch aktuelle Informationen wird die Verbundenheit zum Unternehmen gesteigert.⁵⁵⁹ Dies setzt sich auf der Unternehmenswebseite fort, die das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen steigert. Hierzu tragen auch Zertifikate, Auszeichnungen und aktuelle Nachrichten bei. Gero Presser betont, dass ein günstiger Preis insbesondere für Start-Ups Grundlage für einen Wiederkauf sei. Darauf basierend haben Start-Ups in der Anfangsphase bessere Möglichkeiten für eine Kundenbindung. Diese Themen bieten Raum für weitere Forschungen.⁵⁶⁰

5.2.4 Seocomplete GmbH

Das Unternehmen

Die Seocomplete GmbH bietet innovative Dienstleistungen im Bereich Onlinemarketing an und wurde im Jahr 2007 von Henok Haile in Dortmund gegründet. Insbesondere die sog. Suchmaschinenoptimierung (engl.: Search Engine Optimization; kurz SEO) steht im Vordergrund der Unternehmensaktivitäten. Hierbei werden Webseiten für eine bessere Platzierung bei der Suche via Google optimiert.⁵⁶¹ Neben der Optimierung für gezielt gesetzte Werbeanzeigen optimiert das junge Unternehmen die Webseiten von Start-Ups, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und auch großen Unternehmen für die organische Suche.⁵⁶² Heutzutage werden über 200 Faktoren differenziert, die für ein gutes Ranking von Webseiten bei der Suche mittels Suchmaschinen ausschlaggebend sind.⁵⁶³

Das Interview wurde geführt mit Gründer und Geschäftsführer Henok Haile.

Start-Up-Charakteristika

⁵⁵⁸ <https://www.kununu.com/de/quinscape1>.

⁵⁵⁹ <https://www.facebook.com/QuinScape/>.

⁵⁶⁰ <http://www.quinscape.de/opencms/web/de/unternehmen/index.html>.

⁵⁶¹ Interview Seocomplete GmbH (0:55 min.).

⁵⁶² Interview Seocomplete GmbH (1:30 min.).

⁵⁶³ Interview Seocomplete GmbH (15:20 min.).

Die größte Herausforderung zu Anfang war der Vertrieb, so Gründer und Geschäftsführer Henok Haile. Begünstigend war jedoch die Tatsache, dass das gesamte Geschäft nicht sehr kapitalintensiv war. Ein Laptop mit Internetanschluss reichte aus, um die ersten digitalen Dienstleistungen zu realisieren. Henok Haile übernahm zunächst selbst alle anfallenden Aufgaben rund um den Vertrieb, um die Kosten überschaubar zu halten und als Gründer und Geschäftsführer direkt mit den Kunden in Kontakt zu treten. Die ersten Umsätze wurden reinvestiert in ein Büro mit entsprechender Ausstattung, um die Professionalisierung voranzutreiben. Die Nachteile der Liability of Smallness und der Liability of Newness traten bei der Gründung der Seocomplete GmbH besonders deutlich in Erscheinung. Insbesondere die fehlende Bekanntheit erwies sich als große Hürde.⁵⁶⁴ Die Auswahl eines Unternehmens, in diesem Falle eines Start-Ups, stellt für den Kunden einen komplizierten Prozess dar. Oft werde auf Erfahrungsberichte oder Weiterempfehlungen zurückgegriffen.⁵⁶⁵ Das Image eines Start-Ups im Sinne eines jungen Teams sei vorteilhaft, wobei dies auch im Rahmen der Kommunikation gezielt als Argument herangezogen werde. Henok Haile ist sich sicher, dass dieses Image gezielt nach außen kommuniziert werden sollte. Ob das Image eines Start-Ups tatsächlich generell aus Kundensicht so wahrgenommen wird, kann noch näher erforscht werden. Zudem kann näher erforscht werden, aus welchen Bestandteilen sich das Image eines Start-Ups zusammensetzt.⁵⁶⁶

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit entsteht für Henok Haile vor allem durch den erbrachten Service sowie durch die Kommunikation mit dem Kunden. Konkret beinhaltet der Service eine gute Kommunikation, denn Suchmaschinenoptimierung ist nicht zu 100% transparent. Kommunikation ist dermaßen maßgeblich für die Kundenzufriedenheit, dass ein Kunde sogar bei guter Kommunikation nicht eingehaltene Leistungen verzeiht.⁵⁶⁷ Um die Kundenzufriedenheit zu erfragen, verwendet die Seocomplete GmbH regelmäßig Fragebögen. Dies wird als notwendig empfunden, da die Verträge für eine Suchmaschinenoptimierung über einen längeren Zeitraum (Jahresverträge)

⁵⁶⁴ Interview Seocomplete GmbH (2:10 min.).

⁵⁶⁵ Interview Seocomplete GmbH (17:36 min.).

⁵⁶⁶ Interview Seocomplete GmbH (38:52 min.).

⁵⁶⁷ Interview Seocomplete GmbH (07:11 min.).

nur in Ausnahmefällen persönlich abgeschlossen werden. Auch während der Durchführung eines Auftrags entsteht nur selten ein persönlicher Kontakt mit dem Kunden.⁵⁶⁸ Man habe die Erfahrung gemacht, dass ein zufriedener Kunde stets einen Folgeauftrag platziert. Umgekehrt gibt es natürlich auch unzufriedene Kunden, die sich trotz guter Kommunikation beklagen. Zufriedene Kunden, die die Seocomplete GmbH weiterempfehlen, seien die besten Werbeträger. Eine Weiterempfehlung eines Kunden ist für Henok Haile fast schon gleichzusetzen mit einem Vertragsabschluss. Besonders die Weiterempfehlung in digitalen Blogs oder Foren wird von Unternehmensseite sehr geschätzt. Er plädiert dafür, dass Start-Ups ein „Weiterempfehlungsmanagement“ von Anfang an einsetzen sollten. Zudem sei er sich sicher, dass Kunden gerne Produkte und Dienstleistungen von Start-Ups weiterempfehlen. Der Kunde habe das Gefühl, dass er Freunden und Bekannten etwas Neues und Innovatives weiterempfiehlt. Inwiefern dieses Gefühl beim Kunden tatsächlich existiert, kann in weiteren Forschungsarbeiten untersucht werden. Eine Art Kundenintegration findet insofern statt, als dass das Feedback des Kunden telefonisch permanent während der Auftragsausführung in die Prozesse einfließt.⁵⁶⁹ So sehr die Weiterempfehlung geschätzt wird, so sehr birgt die negative Mundpropaganda auch große Gefahren. Zufriedene Kunden schreiben nämlich des Öfteren keine guten Referenzen, sondern handeln gar nicht. Dies unterscheidet sie von unzufriedenen Kunden, die ihren Unmut eher zu äußern gewillt sind. Dieser Prozess kann so weit gehen, dass unzufriedene Kunden andere Kunden aus der Referenzliste anrufen und sich nach deren Erfahrungen erkundigen. Erfahrungsgemäß haben Kunden mit einem kleineren Auftragsvolumen eher etwas zu beanstanden als Kunden mit großen Auftragsvolumina. Verständnis auf allen Unternehmensebenen ist stets die beste Art und Weise, um mit Kunden einen gemeinsamen Konsens zu finden.⁵⁷⁰

Transfer

Einige Kunden stehen einem Start-Up zunächst skeptisch gegenüber. Oftmals wird nach Referenzen gefragt, bevor es zu einer Auftragsbestätigung kommt. Einen Vertrauensvorschuss gab es zu den Anfangszeiten der Seocomplete GmbH nicht. Dem Gründer ist es laut Henok Haile aber möglich, diese Skepsis zu entkräften. Dafür

⁵⁶⁸ Interview Seocomplete GmbH (08:25 min.).

⁵⁶⁹ Interview Seocomplete GmbH (17:50 min.).

⁵⁷⁰ Interview Seocomplete GmbH (31:03 min.).

müsse er von Anfang an für Transparenz in der Außendarstellung sorgen. Wie dies geschehen kann und ob dies generalisierbar ist, bietet Raum für weitere Forschungen. Einzig der Fakt, dass die Seocomplete GmbH eine Ausgründung der Technischen Universität Dortmund war, half dem Image des Unternehmens von Beginn an.⁵⁷¹ Die allmähliche Steigerung der Reputation führte in Kombination mit der Tatsache, dass der Gründer und Geschäftsführer Henok Haile persönlich die Kunden kontaktierte, zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. Ab einem bestimmten Zeitpunkt wird durch eine Ansprache durch den Gründer allerdings der Eindruck vermittelt, dass das Unternehmen sehr klein sei, sodass der Vertrieb nunmehr einem geschulten Vertriebsteam überlassen wird.⁵⁷²

Erwartungen

Aus Produkt- bzw. Dienstleistungssicht ist die Erwartung des Kunden ganz klar definiert. Der Kunde erwartet, dass er mit seiner Webseite für vorgegebene Suchwörter in den Top 10-Suchergebnissen der Suchmaschinen angezeigt wird. Hat der Kunde schlechte Erfahrungen mit einem anderen Dienstleister gemacht, so ist ein Vergleich der Unternehmen der erste Referenzpunkt für den Kunden. Jeder Kunde habe seine eigene Geschichte. Ein weiterer Unterschied zu den Anfangszeiten des Start-Ups ist die Tatsache, dass der Kunde heute viel informierter ist als früher. So unterhält man sich auf technischer Ebene auf einem ganz anderen Niveau. Daher ist Kundenorientierung und die stetige Orientierung an den Kundenerwartungen unabdingbar.⁵⁷³

Kano-Modell

Die Seocomplete GmbH bestätigt die Eigenschaften des Kano-Modells für das eigene Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Das Unternehmen arbeitet auf Basis von vorgefertigten Prozessen, die sich auf alle Kunden übertragen lassen. Diese sollen bestimmte Basis- sowie Leistungsmerkmale erfüllen, wodurch eine Unzufriedenheit des Kunden ausgeschlossen werden soll.⁵⁷⁴ Eine Leistungseigenschaft ist der Zeitraum, den das Unternehmen benötigt, um einen Kunden für gewünschte Schlüssel-

⁵⁷¹ Interview Seocomplete GmbH (08:25 min.).

⁵⁷² Interview Seocomplete GmbH (12:25 min.).

⁵⁷³ Interview Seocomplete GmbH (12:42 min.).

⁵⁷⁴ Interview Seocomplete GmbH (16:25 min.).

wörter in der Google-Suche zu platzieren. Eine weitere entscheidende Leistungseigenschaft ist der Detaillierungsgrad des monatlichen Reporting-Systems. Die Dokumente müssen zwar detailliert, aber zugleich für den Kunden leicht verständlich sein. Als Begeisterungsmerkmal bzw. als starkes Leistungsmerkmal wird vom Kunden der persönliche Anruf des Gründers und Geschäftsführers Henok Haile wahrgenommen. Ein weiteres Begeisterungsmerkmal ist ein Willkommenspaket, welches jeder Kunde erhält. Darin enthalten sind ein persönliches Schreiben, diverse Süßigkeiten sowie eine Visitenkarte des direkten Ansprechpartners. Dieses Paket ist in erster Linie für die so genannten A-Kunden bestimmt. Auch hier wird deutlich, dass es die Kleinigkeiten sind, die den Unterschied in der Kundenzufriedenheit ausmachen und die vom Kunden nicht erwartet werden. Ein Basismerkmal ist definitiv die telefonische Erreichbarkeit. Wenn ein Kunde einen Mitarbeiter der Seocomplete GmbH nicht erreicht bzw. nicht zurückgerufen wird, stellt das aus Sicht von Henok Haile den Worst-Case dar. Die bereits angesprochene Kommunikation als wichtigstes Service-Merkmal findet natürlich auch in Schreiben (z.B. via E-Mail) statt. Hier wird bei der Seocomplete GmbH darauf geachtet, dass eine sehr kundennahe Sprache genutzt wird. Die Sprache beinhaltet u.a. auch das Nutzen von „Smileys“, um das digitale Schreiben mit Emotionalität zu verknüpfen. Hier betont Henok Haile erneut, dass das Image eines Start-Ups durch die Kommunikation transportiert werden sollte. Hohe Zufriedenheit ist nach Meinung des Gründers die Basis für Wiederkäufe und kurzfristige Zufriedenheit führt unmittelbar zu Folgeaufträgen.⁵⁷⁵

Fazit und erweiterte Analyse

Die Seocomplete GmbH ist sich sicher, dass langfristige Kundenbindung die logische Konsequenz hoher Kundenzufriedenheit und eines angemessenen Preises ist.⁵⁷⁶ Bezogen auf das direkte Verhalten eines Kunden (z.B. Geduld, Vertrauen oder Beschwerdeverhalten) mache der Kunde keinen Unterschied zwischen Start-Up oder etabliertem Unternehmen. Das Geschäftssystem der Seocomplete GmbH basiert stark auf Hoffnung und Vertrauen, da es nur bis zu einem bestimmten Grad als transparent bezeichnet werden kann. Greifbar ist allein der monatlich erstellte Report.

⁵⁷⁵ Interview Seocomplete GmbH (23:01 min.).

⁵⁷⁶ Interview Seocomplete GmbH (18:41 min.).

Sollte ein Kunde unzufrieden sein, sei immer noch die Chance gegeben, dass er trotzdem aufgrund guter Kommunikation und einer guten Erklärung seinen Vertrag bei der Seocomplete GmbH verlängert.⁵⁷⁷ Als ein entscheidender Faktor für neue Kunden dienen Referenzen. Potentielle Kunden bzw. Interessenten fordern aktiv Referenzen, Blog- oder Foreneinträge. Als sehr wichtig erachtet Henok Haile den individuellen Service für den Kunden, um einen sehr hohen Grad an Zufriedenheit zu erreichen. Dieser Service kann nur durch direkten Kontakt und Gespräche mit dem Kunden entstehen. Nur so könne man den Kunden umfassend verstehen.⁵⁷⁸

Die sehr junge und dynamische Unternehmenskultur kann von Kunden oder potentiellen neuen Mitarbeitern direkt auf verschiedenen Bewertungsportalen eingesehen werden. So erhält die Seocomplete GmbH beispielsweise auf der Plattform „Kununu“ in den Bereichen „Kommunikation“, „Gleichberechtigung“ oder „Arbeitsatmosphäre“ 5 von 5 Sternen. Dies führt zu einem Vertrauen seitens des Kunden und bestätigt die Aussagen von Gründer und Geschäftsführer Henok Haile, dem diese Punkte in seinem Unternehmen sehr wichtig sind. Das Image eines Start-Ups sieht er dabei als besonders wichtig und positiv.⁵⁷⁹ Wie er betonte, ist die Weiterempfehlung eines Kunden besonders wichtig. Das Unternehmen fördert daher aktiv die Weiterempfehlung, insbesondere in digitalen Blogs und Foren. Start-Ups können und sollten das Thema „Weiterempfehlung“ von Anfang strategisch angehen, da das Thema ein wichtiger Baustein für den Erfolg von Start-Ups ist. Gerade als junges Unternehmen ist es der Seocomplete GmbH wichtig, ein persönliches Bild des Unternehmens nach außen zu vermitteln. Dies gelingt besonders gut, wenn man auf dem Youtube-Kanal des Unternehmens den Imagefilm betrachtet. Mehrwerte für den Kunden sowie ein persönlicher Eindruck der handelnden Personen erhöhen das Vertrauen und die Transparenz. Da oftmals kein „Face-to-Face“-Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden entsteht, ist der Unternehmensfilm wichtig, da sich der Kunde so einen Eindruck von den Unternehmensstrukturen und auch dem Gründer und Geschäftsführer Henok Haile verschaffen kann.⁵⁸⁰ Dieser Film findet sich auch auf der Unternehmenswebseite der Seocomplete GmbH wieder. Renommierete Referenzen, Verbandsmitgliedschaften (z.B. „IHK“, „BVDW“ u.a.) sowie die offiziellen

⁵⁷⁷ Interview Seocomplete GmbH (36:11 min.).

⁵⁷⁸ Interview Seocomplete GmbH (40:41 min.).

⁵⁷⁹ <https://www.kununu.com/de/seocomplete>.

⁵⁸⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=NPEUHSdq9PI>.

Zertifikate der Google-Partner erhöhen das Vertrauen der Kunden und schaffen Transparenz hinsichtlich der Expertise des Unternehmens. Transparenz sei laut Haile ohnehin der Schlüssel für weniger Skepsis seitens des Kunden. Das Thema „Transparenz“ sowie die Möglichkeiten eines Gründers diese zu beeinflussen, sollten weiter erforscht werden.⁵⁸¹ Von der Unternehmenswebseite gelangt der Kunde über einen Klick auf die offizielle Facebook-Seite der Seocomplete GmbH. Hier hat er die Möglichkeit, über die Nachrichtenfunktion direkt Kontakt aufzunehmen. Zudem erhält der Kunde in regelmäßigen Abständen allgemeine Informationen zur Suchmaschinenoptimierung, wodurch ebenfalls seine Zufriedenheit und Unternehmensloyalität gesteigert werden kann.⁵⁸²

5.2.5 Neon Splash GmbH

Das Unternehmen

Die Neon Splash GmbH veranstaltet und organisiert Events. Sie wurde 2011 in Köln gegründet. Im selben Jahr fand die erste so genannte „Neon Splash Party“ statt. Da diese Party eigenfinanziert war, mussten die Gründer und Geschäftsführer dieser Partyreihe erfinderisch werden, um die Anfangsinvestitionen zu bewältigen. Grundgedanke des jungen Teams war die Konzeption eines Geschäftsmodells, mit dem anhand der generierten Umsätze andere Events finanziert werden konnten. Die Resonanz sei von Anfang an positiv gewesen, dass man sich zur stärkeren Fokussierung auf dieses Geschäftsmodell entschloss.⁵⁸³

Das Interview wurde geführt mit Gründer und Geschäftsführer Matthew Mockridge.

Start-Up-Charakteristika

Die Unerfahrenheit des Unternehmens führte zu Gründungsbeginn zu hohen „Lehrgeld-Ausgaben“. Fehler im Management, inkompetente Mitarbeiter, die rekrutiert wurden oder schlecht kalkulierte Marketingausgaben seien an dieser Stelle als Beispiele genannt.⁵⁸⁴ Als Start-Up habe man aber auch viel Nachsicht genießen können.

⁵⁸¹ www.seocomplete.de.

⁵⁸² <https://www.facebook.com/seocomplete/?fref=ts>.

⁵⁸³ Interview Neon Splash Party (09:16 min.).

⁵⁸⁴ Interview Neon Splash Party (12:25 min.).

So wurden Verspätungen beim Ablauf der Events oder Probleme bei der Registrierung bzw. dem Kauf der Tickets eher verziehen. So hätten Kunden mehr Geduld bei Interaktionen mit Start-Ups. Der Grund lag u.a. auch in der Sympathie, die von den drei jungen Gründern ausging. Diese Sympathie der Gründerpersönlichkeiten als Image des gesamten Start-Ups nach außen zu kommunizieren, sei eine interessante und wichtige Herausforderung. Dies sei definitiv ein Wettbewerbsvorteil. Hätten die Gründer damals bspw. als Aktiengesellschaft agiert, wären die Kunden wohl schärfer in ihren Formulierungen beim Feedback gewesen. Das Feedback wurde vom Unternehmen aktiv vom Kunden eingefordert. Vor allem in den sozialen Medien war es dem Unternehmen zudem möglich, Kundenmeinungen und Kritik öffentlich einzusehen.⁵⁸⁵

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit sei „die glückliche Erinnerung an die Marke bzw. an die Veranstaltung.“⁵⁸⁶ Der Fokus wurde schnell auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und erst anschließend auf die Umsatzoptimierung gelegt. Ob man diese beiden Elemente allerdings voneinander getrennt betrachten kann, wurde an dieser Stelle nicht geklärt. Bereits früh wurde dabei die Macht der Weiterempfehlung (engl. Word of Mouth) erkannt. Um diese Weiterempfehlung mit hoher Sicherheit zu erhalten, wollte das junge Gründerteam mit der „Neon Splash Party“ einen „WOW-Moment“ kreieren.⁵⁸⁷ Durch die bunten und mit Farbe verschmierten T-Shirts der Besucher, die auf den Fotos und Videos in den sozialen Medien kursierten, hatte man bereits eine positive Aufmerksamkeit erlangen können (Zur Erläuterung: Die Besucher des Events wurden mit Farbkugeln „beschossen“, was auf der weißen Kleidung deutlich sichtbar war). Auch unmittelbar nach den Events wurden die Besucher auf den Straßen aufgrund ihres „Aussehens“ (gemeint ist die mit Farbe verschmierte Kleidung) von Passanten angesprochen. Die Besucher wurden somit zu einer „laufenden Werbemaßnahme“.⁵⁸⁸ Kundenzufriedenheit konnte aus Sicht des Gründers und Geschäftsführers Matthew Mockridge vor allem an zwei Punkten unmittelbar gesteuert werden: beim ersten und beim letzten Kontakt mit dem Besucher.⁵⁸⁹ Sollte es dennoch

⁵⁸⁵ Interview Neon Splash Party (32:02 min.).

⁵⁸⁶ Interview Neon Splash Party (13:06 min.).

⁵⁸⁷ Interview Neon Splash Party (13:20 min.).

⁵⁸⁸ Interview Neon Splash Party (14:01 min.).

⁵⁸⁹ Interview Neon Splash Party (14:51 min.).

zu Kritik kommen, war es stets wichtig, die eigene Schuld einzugestehen und auf diese Kritik zu reagieren. Man sei nie so gut wie es die Besucher zum Ausdruck bringen – man sei aber auch nie so schlecht.⁵⁹⁰ Um Fortschritte im Bereich der Kundenzufriedenheit zu erreichen, hat das Gründerteam stets aktiv nach Feedback gefragt. Das Feedback war zwar oft subjektiv und nicht immer messbar, aber das Gefühl für die relevanten Bedürfnisse der Kunden nahm stetig eine genauere Gestalt an.⁵⁹¹

Erwartungen

Für den Gründer der „Neon Splash Party“ Matthew Mockridge ist es immens wichtig, dass Start-Ups die Erwartungen des Kunden kennen. Zur Erwartungserfüllung bedarf es aus Unternehmenssicht zwingend einer klaren Positionierung. Diese beinhaltet eine sehr genaue Kenntnis über die Zielgruppe. Insbesondere die Preisbereitschaft sowie den musikalischen Geschmack galt es konkret zu erörtern. Durch eine geeignete Positionierung sei der Kunde hinsichtlich seiner Erwartungen an das Unternehmen sehr sicher. Die Positionierung sei ein wichtiger Bestandteil für den Erfolg eines Start-Ups. Der Fokus von Start-Ups sollte allerdings nicht nur auf der Positionierung bezüglich des Produktes oder der Dienstleistung liegen, sondern insbesondere auf der Zielgruppenanalyse liegen. Ein weiterer Aspekt, der zur Erfüllung der Kundenerwartungen beiträgt, ist das richtige Timing. Denkbar ist bspw. der Fall, dass man mit einer guten Idee zu früh in den Markt tritt. Insbesondere Start-Ups sollten sich mit dem Thema „Timing“ auseinandersetzen. Der Markteintritt mit dem ersten Produkt sollte gut bedacht und bestmöglich abgeschätzt werden. Wie das konkret für Start-Ups realisiert werden kann, ist ein interessanter Ansatz für weitere Forschungsarbeiten.⁵⁹²

Kano-Modell

Matthew Mockridge ist von der Übertragbarkeit des Kano-Modells auf Start-Ups überzeugt. Eine Basiserwartung ist zum Beispiel das Vorhandensein von Musik oder Licht. Als Leistungsmerkmal klassifiziert er bspw. die Dramaturgie der Show, also vor allem die sehr gute Umsetzung erwarteter Aspekte. Ein Begeisterungsmerkmal

⁵⁹⁰ Interview Neon Splash Party (16:08 min.).

⁵⁹¹ Interview Neon Splash Party (18:31 min.).

⁵⁹² Interview Neon Splash Party (19:21 min.).

ist definitiv die Farbe, die auf die Besucher „geschossen“ wird. Zwar ist sich der Besucher über diese Aktion im Vorfeld bewusst, doch übertrifft sie die Erwartungen des Besuchers bei weitem, maßgeblich aufgrund der Detailplanung der einzelnen Aktionen. Einen „WOW-Effekt“ erreiche man durch das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren. So gibt es bspw. einen filmischen Zusammenschnitt bereits zwei Tage nach der Show, den man in den sozialen Medien betrachten und ggf. herunterladen kann. So kann der Besucher den Abend in digitaler Form erneut erleben. Insgesamt gilt folgende Devise: wenig versprechen, viel geben.⁵⁹³ Mit dem Kleidungskonzept der „Neon Splash Party“ (alle Besucher tragen simple, weiße Kleidung) wurden alle Besucher „gleich gestellt“.⁵⁹⁴ Das Konzept der Partyreihe konnte i.d.R. immer mehr liefern als zuvor erwartet wurde. Der Referenzpunkt des Kunden wurde dadurch stets übertroffen. In der Folge entstanden so genannte „Brand evangelists“ bzw. „Brand ambassadors“, also loyale Botschafter, die das Konzept ihren Freunden und Bekannten weiterempfahlen. Diese seien für Start-Ups wichtig, um die eigene Unique Selling Proposition zu wahren und sich vor dem Kopieren des Konzeptes durch Konkurrenten zu schützen. Die dynamischen Merkmale des Kano-Modells werden von Matthew Mockridge bestätigt. Daher musste das Konzept stetig neu erfunden werden, um Gewöhnungseffekten entgegen zu treten. So wurde die letzte Tour der (2015) komplett mit 3D-Technik verfeinert.⁵⁹⁵ Man spüre deutlich den Druck und die Notwendigkeit zur Kreation neuer Begeisterungsmerkmale. „Mehr Farbe, mehr Technik, größere Hallen (...) bessere Artisten.“⁵⁹⁶ Um latente Kundenbedürfnisse zu erörtern, höre man genau auf die Äußerungen von Kunden bzw. Besuchern im Feedback-Gespräch, darunter bspw.: „Wäre es nicht geil, wenn...“.⁵⁹⁷ Genau in einem dieser Gespräche entstand die Idee zum Verteilen von Folien für die Autositze, um diese vor farblichen Verschmutzungen zu verschonen.⁵⁹⁸ (Anmerkung: Dies wurde vom Gründer explizit als Begeisterungsmerkmal bezeichnet). Die daraus resultierende hohe Kundenzufriedenheit führt zu Wiederkäufen und positiver Mundpropaganda.

⁵⁹³ Interview Neon Splash Party (26:16 min.).

⁵⁹⁴ Interview Neon Splash Party (21:10 min.).

⁵⁹⁵ Interview Neon Splash Party (22:01 min.).

⁵⁹⁶ Interview Neon Splash Party (28:20 min.).

⁵⁹⁷ Interview Neon Splash Party (24:35 min.).

⁵⁹⁸ Interview Neon Splash Party (25:12 min.).

Allerdings resultiert umgekehrt bereits aufgrund geringer Unzufriedenheit negative Mundpropaganda.⁵⁹⁹

Fazit und erweiterte Analyse

Mittlerweile sei es auch so, dass die Besucher der „Neon Splash Party“ die Initiatoren des Projekts kennenlernen möchten. Die Kunden wollen Teil der Geschichte werden. Um eben diese Kunden zu erreichen, müsse der Fokus eines Start-Ups bezogen auf Positionierungsfragen verstärkt auf der Zielgruppenanalyse liegen. Ebenso ist das „Timing“, also der Zeitpunkt des Markteintritts, für Start-Ups von hoher Bedeutung.⁶⁰⁰ Als Gründer hat Matthew Mockridge vor dem Hintergrund des Kano-Modells einen wertvollen Tipp. In verschiedenen Entscheidungsprozessen fragt er sich: „Machen wir gerade etwas, was dem Kunden etwas bringt?“ Dies löse die komplexesten Probleme innerhalb eines Teams.⁶⁰¹

Der Erfolg eines Start-Ups hängt sehr mit der Persönlichkeit der Gründer zusammen. Auf der Webseite des Gründers Matthew Mockridge erhält der Kunde einen sehr guten Überblick über sonstige Aktivitäten des Gründers und über seine Persönlichkeit. Dies stärkt die Bindung zum Unternehmerteam und schafft Vertrauen, da der Kunde ein besseres Verständnis über die Werte des Gründers erhält. Zudem stärkt die Kenntnis über andere erfolgreiche Projekte das Vertrauen.⁶⁰² Weiterhin lässt sich die Sympathie des Gründerteams auf das Image des Start-Ups übertragen. Das Image eines Start-Ups kann zu einem Wettbewerbsvorteil werden, was noch weiter erforscht werden kann. Matthew Mockridge leitet hieraus auch eine höhere Geduld von Kunden ab. Diese tritt bei anfänglichen Fehlern seitens des Unternehmens in Erscheinung und sei für ihn spezifisch für Start-Ups. Das Vertrauen wird ebenfalls durch die offizielle Webseite verstärkt. Diese ist farbenreich und dynamisch gestaltet und spiegelt die Philosophie der Neon Splash Party wider.⁶⁰³ Auf der offiziellen Facebook-Seite der Neon Splash Party kann man dem Team eine direkte Nachricht senden, so dass der Kontakt zum Kunden weiter intensiviert werden kann. Da mittlerweile über 150.000 Menschen der Seite folgen, erreicht man kostengünstig eine breite Masse an

⁵⁹⁹ Interview Neon Splash Party (29:25 min.).

⁶⁰⁰ Interview Neon Splash Party (32:49 min.).

⁶⁰¹ Interview Neon Splash Party (34:41 min.).

⁶⁰² <http://matthewmockridge.com/>.

⁶⁰³ <http://neonsplash.com/>.

(potentiellen) Kunden. Die Facebook-Plattform bietet durch die große Reichweite ebenfalls Möglichkeiten für virale Marketingmaßnahmen.⁶⁰⁴ Um die Bindung und Loyalität der Kunden weiter zu forcieren, kann man auch den Gründer und Geschäftsführer Matthew Mockridge auf Facebook „ liken“. Dies betont die Wichtigkeit, dass man einer Party-Reihe auch ein Gesicht geben müsse. Er betont zudem die Wichtigkeit von Kundenorientierung und trennt diese von Umsatzorientierung. Inwieweit sich dies trennen lässt und ob dies förderlich für Start-Ups sei, beinhaltet Raum für weitere Forschung.⁶⁰⁵ Durch diese digitalen Vernetzungen wird das Begeisterungsmerkmal des Gemeinschaftsgefühls verstärkt. Es resultiert dadurch eine starke Identifikation und eine hohe Loyalität. Dadurch ergeben sich so genannte „Brand Ambassadors“, also Personen, die die Marke nach außen hin sehr stark repräsentieren. Inwieweit diese Personen notwendig für den Erfolg von Start-Ups sind und wie Start-Ups diese Personen besser erreichen und eventuell integrieren, ließe sich noch weiter erforschen.⁶⁰⁶

5.2.6 Liwo

Einleitung

Interviewpartner ist Gründer und Geschäftsführer Michael Taheri. Die Liwo GmbH stellt ein innovatives Erfrischungsgetränk mit dem Namen „Liwo“ her, das über den Einzelhandel vertrieben wird. Das Unternehmen wurde 2014 in Wuppertal gegründet. Bereits im Vorfeld der Gründung der Liwo GmbH zeigte der Gründer großes Interesse an der Selbstständigkeit. Die Idee für das Getränk „Liwo“ entstand aufgrund der Vision zur Beseitigung der Nachteile ungesunder Getränke. Es ging ihm primär darum, die relevante Branche „auf den Kopf zu stellen“. Daher ist in dem Wort „LIMO“ das „M“ ebenfalls auf den Kopf gestellt, wodurch der eigentliche Markenname „LIWO“ hervorging.⁶⁰⁷ Die Idee des Gründers und Geschäftsführers Michael Taheri, dass sich die Kunden als Teil der Geschichte fühlen sollen, wird durch das Crowdfunding-Konzept des Unternehmens untermauert. Auf dieser Plattform wurde nicht nur das Funding-Ziel erreicht (sprich die Finanzierung), sondern Kunden

⁶⁰⁴ <https://www.facebook.com/NEONSPLASH/?fref=ts>.

⁶⁰⁵ <https://www.facebook.com/matthewmockridgeofficial/?fref=ts>.

⁶⁰⁶ <http://www.fr-online.de/rhein-main/neonsplash-paint-party-giessen-gefuehle-in-bunt,1472796,23499896.html>.

⁶⁰⁷ Interview Liwo GmbH (00:22 min.).

hatten durch den Glauben an das Produkt die Chance, Teil der Unternehmensgeschichte zu werden. Crowdfunding eigne sich für Start-Ups sehr gut als Plattform, um einerseits einen Werbeeffect zu erzielen und andererseits die Nachfrage zu testen. Riskant sei allerdings die Tatsache, dass Konkurrenten Ideen sehen und mit einem größeren Etat schnell kopieren können. Inwieweit sich Crowdfunding für Start-Ups neben der Finanzierung als erfolgsfördernd auswirken kann, konnte an dieser Stelle nicht geklärt werden und gibt Raum für weitere Forschungsarbeiten.⁶⁰⁸

Start-Up-Charakteristika

Zu Beginn der Gründung hatte die Liwo GmbH häufigen geschäftlichen Austausch mit größeren Unternehmen. Dabei hatte man des Öfteren das Gefühl, dass man nicht auf „Augenhöhe“ verhandelte bzw. sprach. Man sei eben noch Marktneuling gewesen. Die für Start-Ups typischen Nachteile wie Liability of Smallness und Liability of Newness werden von Michael Taheri bestätigt. Vorteile seien hingegen auf der Marktseite zu sehen. Der Fakt, dass Studenten respektive junge Leute etwas Neues entwickeln, stößt beim Kunden oftmals auf große Sympathie. Auch Presse und Medien sind zumeist offen für die neuen Projekte junger Menschen. Man habe relativ einfach einen Zugang zu den Medien finden können. Sympathie sei ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Start-Ups. Eine interessante Chance für Start-Ups liegt darin, diese Sympathie bestmöglich und marketingtechnisch optimal nach außen zu kommunizieren.⁶⁰⁹ Die Skepsis auf Seiten der Kunden sei gegenüber einem Start-Up allerdings größer als gegenüber etablierten (großen) Unternehmen. Interessant wäre es zu erforschen, wie Start-Ups diese Skepsis proaktiv verringern können. Teilweise wird diese Skepsis von der Toleranz der Kunden hinsichtlich etwaiger Fehler jedoch ausgeglichen. Kunden seien geduldiger, wenn Start-Ups involviert sind.⁶¹⁰

Kundenzufriedenheit

Für Gründer und Geschäftsführer Michael Taheri ist Kundenzufriedenheit gleichzusetzen mit einer Produktverliebtheit seitens der Kunden. Ein zentraler Baustein, um diese Produktverliebtheit zu kreieren, sei eine gute und offene Kommunikation. Zu-

⁶⁰⁸ <https://www.startnext.com/liwo>.

⁶⁰⁹ Interview Liwo GmbH (02:44 min.).

⁶¹⁰ Interview Liwo GmbH (27:29 min.).

dem teste die Liwo GmbH verschiedene Möglichkeiten, um Kundenfeedback zu erhalten.⁶¹¹ Hohe Kundenzufriedenheit führt zu einer starken Loyalität. Die stärkste Loyalität sei demnach die bereits angesprochene Produktverliebtheit.⁶¹² Für die Liwo GmbH ist es selbstverständlich, dass Kundenzufriedenheit zu Wiederkäufen bewege. Zudem führe sie als kurzfristige Auswirkung unmittelbar zu positiver Mundpropaganda. Umgekehrt führe Unzufriedenheit zu negativer Mundpropaganda.⁶¹³ Es sei selbstverständlich dennoch möglich, unzufriedene Kunden zu einem erneuten Kauf zu bewegen. Dies gestalte sich im direkten Kontakt allerdings ungleich einfacher. In diesen Fällen überzeugt die Sympathie eines Verkäufers im persönlichen Verkauf einen Kunden. In der Regel kaufen unzufriedene Kunden allerdings nicht mehr. Auch zufriedene Kunden kaufen oftmals nicht mehr, da die dauerhafte Adaption des Konsumverhaltens eines Menschen eine enorme Herausforderung darstelle.⁶¹⁴

Transfer

Michael Taheri ist überzeugt davon, dass Start-Ups deutlich einfacher eine Produktverliebtheit kreieren können. Das liege darin begründet, dass Start-Ups schneller und intensiver Emotionen bei den Kunden wecken können, da der Kunde die Möglichkeit hat, von Anfang an Teil der Unternehmensgeschichte zu werden. Ein interessanter Gedanke wäre es, die genauen Emotionen seitens der Kunden zu erforschen und diese seitens der Start-Ups im richtigen Verhältnis zu wecken. Der Kunde habe das Gefühl, dass er von Anfang an an den Erfolg des Produktes geglaubt hat. Zudem könne der Kunde das Gefühl haben, die Gründer auf ihrem Weg tatkräftig unterstützt zu haben. Dadurch hätte das Start-Up auch die Chance, von Anfang an eine hohe Unternehmensverbundenheit und Produkttreue zu gestalten.⁶¹⁵

Erwartungen

Die Kundenerwartungen spielen für die Liwo GmbH eine zentrale Rolle. Daher wurden vor Fertigstellung des Produkts bzw. der Rezeptur des Getränks das Umfeld befragt und weitergehende Umfragen durchgeführt. Dabei wurden das Trinkverhalten

⁶¹¹ Interview Liwo GmbH (05:01 min.).

⁶¹² Interview Liwo GmbH (10:33 min.).

⁶¹³ Interview Liwo GmbH (23:45 min.).

⁶¹⁴ Interview Liwo GmbH (29:50 min.).

⁶¹⁵ Interview Liwo GmbH (06:27 min.).

potentieller Kunden sowie geschmackliche Präferenzen erfragt. Die Ergebnisse dieser Umfragen sind anschließend in die Umsetzung eingeflossen.⁶¹⁶ Zudem gaben Produktverkostungen in Supermärkten Aufschluss über die Resonanz der Kunden. Selbstverständlich dienten die Verkostungen nicht allein als Feedback-Instrument, sondern auch als Marketing-Instrument, welches die Bekanntheit des Getränks steigern sollte.⁶¹⁷ Ferner wurden erfolgreiche und etablierte Getränke für einen Benchmark-Vergleich herangezogen, um die Erwartungen des Kunden noch spezifischer zu definieren.⁶¹⁸

Kano-Modell

Das Kano-Modell wird von Gründer und Geschäftsführer Michael Taheri in seiner Gültigkeit für Start-Ups bestätigt. Ein Basismerkmal für die Kunden sei bspw., dass das Liwo-Getränk aufgrund seines Namens und des optischen Erscheinungsbildes einen Limonaden-Geschmack aufweise. Oftmals werden Kunden in dieser Erwartung enttäuscht, da die Liwo nicht vollends nach Limonade schmeckt. Begeisterungsfaktoren sind die Geschichte der Liwo, insbesondere der regionale Bezug (das Unternehmen weist häufig auf den Ursprung des Getränks im Bergischen Dreieck sowie die Bergische Universität Wuppertal hin) oder auch die Vorteile des Getränks, bspw. die energispendende Wirkung oder auch das Entgegenwirken von Heißhunger.⁶¹⁹ Allen voran muss jedoch der Geschmack der Liwo die Kunden begeistern.⁶²⁰ Um die begeisternden Produkteigenschaften zu betonen, wird u.a. die Rückseite der Flasche verwendet. Auch soziale Medien oder die Webpräsenz betonen stets diese Eigenschaften (z.B. gesunde, energispendende Wirkung oder das Entgegenwirken von Heißhunger). Das Flaschendesign soll als Leistungsmerkmal ebenfalls überzeugen. Bei der Entscheidung für ein bestimmtes Design achtete Michael Taheri jedoch darauf, dass dieses nicht zu ausgefallen gestaltet war.⁶²¹

Fazit und erweiterte Analyse

⁶¹⁶ Interview Liwo GmbH (09:00 min.).

⁶¹⁷ Interview Liwo GmbH (14:12 min.).

⁶¹⁸ Interview Liwo GmbH (22:50 min.).

⁶¹⁹ Interview Liwo GmbH (17:17 min.).

⁶²⁰ Interview Liwo GmbH (11:50 min.).

⁶²¹ Interview Liwo GmbH (19:30 min.).

Neben allen beeinflussbaren Faktoren ist oftmals auch das Image einer Marke für einen langfristigen Erfolg entscheidend. Bei einem Getränk verhalte es sich zunehmend so wie im Falle von Kleidung. Das Tragen bestimmter Kleidung sei ein Statement. In naher Zukunft müsse gerade deshalb ein stärkerer Fokus auf den Markenaufbau gelegt werden. Ebenso müsse das Image des Start-Ups gepflegt und verbessert werden, da dieses einen Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten Unternehmen bieten kann. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil sei die Geduld des Kunden. So erfahren Start-Ups mehr Geduld von Kunden.

Dies geschieht teilweise bereits durch die regionale Presse. Diese betont neben den Produkteigenschaften immerzu den regionalen Bezug.⁶²² Diese Beziehung wird über die offizielle Facebook-Fanseite des Unternehmens intensiviert. Aktuelle Informationen und der direkte Kontakt über die Nachrichten-Funktion erhöhen die Kundenzufriedenheit.⁶²³ Auch die offizielle Webseite der Liwo GmbH bietet zahlreiche Mehrwerte und bestätigt einige der Aussagen von Michael Taheri. So werden bspw. die Förderungen erwähnt, wodurch das Vertrauen der Kunden in das Produkt gestärkt wird. Vertrauen zu fördern und Skepsis zu verringern sei eine wichtige Aufgabe des Unternehmens. Start-Ups seien einer größeren Skepsis ausgesetzt. Diese zu erörtern und zu verringern sei eine wichtige Herausforderung von Start-Ups. Ein Mittel von Anfang an transparent aufzutreten, sei eine Crowdfunding-Kampagne. Inwieweit diese allerdings auch ein Risiko für Start-Ups darstellt, kann noch weiter erforscht werden. Die dynamischen Farben haben einen hohen Wiedererkennungswert und tragen zum Markenaufbau bei. Interaktive Elemente (z.B. ein Video) werden i.d.R. nicht erwartet und haben das Potential zur Begeisterung der Kunden. Das Video erläutert den Nutzen des Getränks in einer besonders informativen Art und Weise.⁶²⁴ Integriert auf der Webseite ist ein Plugin, das alle Fotos der Plattform „Instagram“ anzeigt, sobald ein Nutzer dieser Plattform ein Foto mit dem Hashtag „#liwo“ veröffentlicht.⁶²⁵

⁶²² <http://www.wz.de/lokales/wuppertal/trio-erfindet-liwo-limonade-mit-wirkung-1.1806005>.

⁶²³ <https://www.facebook.com/LiwoDrink/>.

⁶²⁴ <http://liwo-drink.de/>.

⁶²⁵ <https://www.instagram.com/explore/tags/liwo/>.

5.2.7 Pinetco GmbH

Das Unternehmen

Die Pinetco GmbH wurde 2007 gegründet und ist ein junges Unternehmen mit dem Fokus auf Dienstleistungen im Bereich „Online-Marketing“. Der Hauptsitz ist in Wuppertal. Das ehrgeizige Ziel des Unternehmens liegt in der Erbringung einer Dienstleistung, die sich nicht mehr wegdenken lässt.⁶²⁶

Das Interview wurde geführt mit Gründer und Geschäftsführer Pascal Kremp.

Start-Up-Charakteristika

Ein Start-Up sei eine Kulturfrage. Vergleichbar sei ein Start-Up mit einem Anfang, den man selbst gestalten könne. Ab einer bestimmten Größe wird das Projektmanagement zu einer wichtigen Aufgabe innerhalb eines Start-Ups. Die Lerneffekte waren gerade zu Beginn sehr groß. Das Image eines Start-Ups kann dazu genutzt werden, um potentielle Mitarbeiter oder Kunden zu überzeugen. Zwar gilt nach wie vor die liability of Newness, jedoch kann das Image eines Start-Ups im Sinne von „Dynamik“ oder „Flexibilität“ positiv genutzt werden. Das Image eines Start-Ups helfe auch dabei, Kunden bei kleineren Fehlern zu besänftigen. So seien sie geduldiger und verständnisvoller im Umgang mit dem jungen Unternehmen.⁶²⁷ Die Pinetco GmbH verfügt über eine hohe Innovationskraft.⁶²⁸ Ein weiterer Vorteil sei der Umstand, dass Kunden jungen Menschen eher Fehler zu verzeihen gewillt sind.⁶²⁹

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist aus Sicht des Gründers und Geschäftsführers Pascal Kremp oberste Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Kunde heutzutage informierter ist als noch vor einigen Jahren. Vor allem über das Internet kann sich Unzufriedenheit sehr schnell verbreiten. Die Pinetco GmbH zielt auf zufriedene, loyale Kunden, die zu Wiederkäufern werden sollen. Ist

⁶²⁶ Interview Pinetco GmbH (1:10 min.).

⁶²⁷ Interview Pinetco GmbH (2:20 min.).

⁶²⁸ Interview Pinetco GmbH (32:12 min.).

⁶²⁹ Interview Pinetco GmbH (33:02 min.).

ein Kunde zufrieden, so höre man meistens nichts mehr von ihm. Um die Zufriedenheit im Allgemeinen gezielter messen zu können, werde in naher Zukunft mit validen Kennzahlen gearbeitet. Dies ist auch insofern notwendig, als dass diese Kennzahlen Mitarbeiter in ihren operativen Tätigkeiten motivieren und ihnen Bestätigung hinsichtlich ihres Erfolgs bieten. Angedacht sei auch ein Weiterempfehlungs-Management als wichtiger Baustein für den Erfolg des Unternehmens.⁶³⁰ In den operativen Tätigkeiten werden die Kunden nur teilweise eingebunden. Dies geschieht vor allem im direkten Dialog. Hier wird nach Feedback oder Verbesserungsmöglichkeiten gefragt. Nach erreichten Meilensteinen wird stets nach dem Feedback des Kunden gefragt, um auf dieser Basis Produkte, Dienstleistungen und Prozesse weiterzuentwickeln. Somit reduziere man auch deutlich das Risiko von Unzufriedenheit bezüglich eines nicht zufriedenstellenden Ergebnisses.⁶³¹ Zufriedenheit und Kundenbindung sind eng mit dem Vertrauen des Kunden in die Dienstleistungen des Unternehmens geknüpft. Gerade im Falle von Abwerbungsversuchen durch Mitbewerber müsse der Kunde aufgrund des Vertrauensverhältnisses standhaft bleiben. Im Falle des Vorliegens eines solchen Vertrauensverhältnisses hinterfrage der Kunde auch nicht jede Aktion der Pinetco GmbH.⁶³² Selbstredend existieren auch Kunden, die aus Unzufriedenheit mit einem Mitbewerber zum eigenen Unternehmen stoßen. In diesen Fällen versucht man insbesondere, die Schwachstellen des Konkurrenten im eigenen Unternehmen zu optimieren, um hierdurch die Basis für eine fortwährende Kundenbeziehung zu schaffen.⁶³³ Nicht selten werden Kunden darauf hingewiesen, wie der Mitbewerber in bestimmten Bereichen agiert. Alles in allem führt hohe Kundenzufriedenheit zu einer hohen Wiederkaufsrate.⁶³⁴

Transfer

Wenn in den Anfangszeiten der Pinetco GmbH der Gründer und Geschäftsführer Pascal Kremp noch selbst mit dem Kunden die Dienstleistungen besprach, gewöhnte der Kunde sich schnell daran. Der Wechsel vom Gründer zum Mitarbeiter als fester Ansprechpartner auf Seiten des Kunden erwies sich in vielen Fällen als schwierig – obwohl der Mitarbeiter gute Arbeit leistete. Manchmal habe der „Chef“ (Pascal

⁶³⁰ Interview Pinetco GmbH (06:12 min.).

⁶³¹ Interview Pinetco GmbH (18:29 min.).

⁶³² Interview Pinetco GmbH (16:22 min.).

⁶³³ Interview Pinetco GmbH (35:11 min.).

⁶³⁴ Interview Pinetco GmbH (24:31 min.).

Kremp) auch zu viel Know-How, das vollumfänglich überhaupt nicht erforderlich ist, um den Kunden adäquat zufrieden zu stellen (Gemeint ist hiermit, dass Pascal Kremp manchmal das Gefühl habe, zu viel Wissen in ein Projekt mitzubringen zu wollen, was das Projekt an sich zu komplex mache).⁶³⁵

Erwartungen

Für die Pinetco GmbH steht fest, dass man unter allen Umständen das halten müsse, was man zuvor verspricht. Andernfalls führe dies schnell zu einer extremen Unzufriedenheit beim Kunden. Ehrlichkeit ist ein Wert, der durchweg in allen Unternehmensprozessen und -ebenen unabdingbar ist. So müsse man transparent und ehrlich sein und frühestmöglich den Kunden über mögliche oder bereits erfolgte Probleme bzw. Schwierigkeiten in Kenntnis setzen. Nicht nur die Erwartungen des Kunden seien wichtig, sondern ebenso die Erwartungen seitens des Unternehmens. Gerade Start-Ups sollten sich der Erwartungen des Kunden im Klaren sein. Oftmals sei die Produkt- oder Dienstleistungsverliebtheit so groß, dass die Erwartungen in den Hintergrund rücken. Welche Möglichkeiten Start-Ups dafür zur Verfügung stehen, kann noch näher erforscht werden. Einige Kunden seien sich genau über ihre Ansprüche im Klaren, wohingegen bei anderen Kunden keine Vorstellung vom zu erwartenden Ergebnis der Pinetco GmbH vorliege. Es muss insgesamt betrachtet jedoch eine starke Kundenorientierung zugrunde liegen, denn „die Macht liegt immer bei den Menschen und nicht bei den Unternehmen“ (Gemeint ist hiermit, dass der Kunde Zentrum aller Überlegungen ist und die Macht besitzt bei Unzufriedenheit ein anderes Unternehmen für die Dienstleistung zu beauftragen).⁶³⁶

Kano-Modell

Das Kano-Modell wird bei der Pinetco GmbH aktiv genutzt. Man wolle stets mehr bieten als erwartet wird. Begeisterungsmerkmale zu kreieren ist für das junge Unternehmen einfacher als für andere Unternehmen, da Kunden die Dienstleistung nicht vollständig verstehen bzw. die Vorgehensweise und das Ergebnis nicht gänzlich einschätzen können. Wenn im Rahmen des Onlinemarketings beispielsweise ca. 3000

⁶³⁵ Interview Pinetco GmbH (10:31 min.).

⁶³⁶ Interview Pinetco GmbH (12:34 min.).

„Keywords“ (Schlüsselwörter, die für ein besseres Ranking einer Webseite verantwortlich sind) laut Auftrag optimiert werden sollen, werden in der Regel ca. 12000 Wörter optimiert. Allerdings achte man auch auf ein übersichtliches Leistungsangebot. Andernfalls könne sich dies schnell nachteilig für ein Unternehmen auswirken. Wenn Basismerkmale gar nicht oder Leistungsmerkmale nicht in hohem Maße erfüllt werden, so steigt in der Folge nicht nur die Unzufriedenheit, sondern auch die Gefahr des Vertrauensverlustes. Im umgekehrten Fall verhält es sich entsprechend: Ist der Kunde zufrieden, bringt er sich aufgrund eines guten Vertrauensverhältnisses weniger ein.⁶³⁷

Fazit und erweiterte Analyse

Als Unternehmen und als Mensch macht man stets Fehler. Man müsse nur offen darüber sprechen.⁶³⁸ Gerade als Start-Up sollte man aktiv nach Weiterempfehlungen fragen, obwohl die Dienstleistungen der Pinetco GmbH oftmals als eine Art „Geheimwaffe“ gesehen werden, die man anderen nicht gerne weitergibt. Auch könnte das in Anspruch Nehmen externer Dienstleistungen als Eingeständnis dafür gewertet werden, dass ein Unternehmen nicht zur eigenständigen Bewältigung der betreffenden Aufgaben fähig ist. Ein Weiterempfehlungs-Management kann und soll dem Unternehmen dabei helfen, die Umsätze zu steigern. Inwieweit dies generell für Start-Ups rentabel ist, konnte an dieser Stelle nicht geklärt werden und bietet Raum für weitere Forschungsarbeiten.⁶³⁹ Als Start-Up hat die Pinetco GmbH die Erfahrung gemacht, dass Kunden größeren Unternehmen Fehler eher verzeihen als jungen Unternehmen und Start-Ups. Über allem steht aber, dass der Kunde einen Mehrwert für seine Investition erwartet.⁶⁴⁰

Gründer und Geschäftsführer Pascal Kremp bietet den Kunden mittels seines privaten Blogs einen großen Mehrwert, da er in diesem praktische Tipps zur Optimierung der Webseite gibt. Zudem stellt er Instrumente vor, die der Kunde herunterladen und zur Analyse von Kundenverhalten einsetzen kann. Gemäß seiner Ausführungen ist er überzeugt, dass man dem Kunden immer einen Nutzen stiften müsse. So offenbart er in seinem Blog Informationen, die andere Unternehmen als Betriebsgeheimnis

⁶³⁷ Interview Pinetco GmbH (20:10 min.).

⁶³⁸ Interview Pinetco GmbH (26:55 min.).

⁶³⁹ Interview Pinetco GmbH (28:10 min.).

⁶⁴⁰ Interview Pinetco GmbH (30:22 min.).

schützen würden. Durch die sehr authentische Schreibweise des Blogs erhält der Kunde ein sehr gutes Bild von der Persönlichkeit des Gründers (Pascal Kremp).⁶⁴¹ Das Vertrauen in ihn wächst auch durch andere mediale Auftritte. Beim „Pecha Kucha“ beispielsweise spricht er über themenfremde Aspekte wie „Teamfähigkeit“, oder „Motivation“. Diese Reden betonen Werte, die er als Mensch verinnerlicht hat und sich somit auch auf das Werteverständnis der Pinetco GmbH übertragen lassen.⁶⁴² Begeisterung entfacht nicht nur die Dienstleistung an sich, sondern vor allem der Service des jungen Unternehmens. Hierbei geht es vor allem um die Art und Weise wie der Service erbracht wird. Schnelle Kommunikation, eine klare verständliche Sprache über technische Gegebenheiten oder übersichtliche Reportings seien an dieser Stelle als Beispiele genannt.⁶⁴³ Die Webseite des Unternehmens spiegelt viele Aussagen des Interviews wider. Sie betont den Mehrwert für den Kunden und setzt auf den Charme eines jungen Unternehmens. Das wird u.a. an den unkonventionellen Fotos der Teammitglieder oder auch durch den nicht ganz ernst gemeinten Mitarbeiter „Friedrich den Grünen“ (die Zimmerpflanze) deutlich. Dieses Image helfe dem Start-Up beim Umgang mit dem Kunden und demnach auch bei der Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die erhöhte Geduld des Kunden sei ein damit zusammenhängender Faktor.⁶⁴⁴ „Man muss einfach mit den Kunden Party machen!! Man muss die Resultate mit den Kunden feiern. Die kleinen und die großen Resultate immer feiern!!“⁶⁴⁵ Dieses Abschlusszitat von Pascal Kremp beschreibt seine persönliche Einstellung zu Kunden und sein Verständnis von Kundenorientierung sehr gut.

5.2.8 Wijld

Einleitung

Die Wijld GmbH wurde 2015 gegründet. Erste Schritte in die Selbstständigkeit unternahm Gründer und Geschäftsführer Timo Beelow bereits zuvor mit dem Konzept „Cross-Bocia“.⁶⁴⁶ Die Wijld GmbH kreiert nachhaltige Designprodukte, die regional

⁶⁴¹ <http://pascalkremp.com/>.

⁶⁴² <https://vimeo.com/107966831>.

⁶⁴³ <http://www.wz.de/lokales/wuppertal/wirtschaft/einzelhaendler-wollen-mit-service-punkten-1.2068205>.

⁶⁴⁴ <https://www.pinetco.com/>.

⁶⁴⁵ Interview Pinetco GmbH (36:28 min.).

⁶⁴⁶ Crossbocia ist eine Freestyle-Trendsportart, die dem klassischen Boccia ähnelt, aber mit eigens gefertigten Bällen gespielt wird, die an jedem beliebigen Ort eingesetzt werden können (unabhängig von der Beschaffenheit des Untergrundes).

hergestellt werden und dennoch zu einem attraktiven Preis angeboten werden. Ein Beispiel ist das T-Shirt aus Holz. Es wird weniger Wasser für die Produktion benötigt und es ist atmungsaktiv. Alle Produkte der Marke „Wijld“ werden zunächst ausschließlich online vertrieben.⁶⁴⁷

Das Interview wurde geführt mit Gründer und Geschäftsführer Timo Beelow.

Start-Up-Charakteristika

Gründer und Geschäftsführer Timo Beelow ist überzeugt davon, dass ein Start-Up sehr flexibel auf Kundenwünsche, Kritik oder Ideen reagieren kann. Eine Produktentwicklung gehe im Vergleich zu größeren Unternehmen sehr rasch. Dem Gründer-team wird dabei eine besondere Aufgabe zuteil. Man müsse ein Allrounder sein und von allen Bereichen Basiskenntnisse vorweisen. Dies könne jedoch auch ein Nachteil sein, da in bestimmten Fällen fundiertes Know-How unabdingbar ist.⁶⁴⁸ Auf der anderen Seite wisse der Kunde, wer hinter dem Produkt stehe. Diesen „Charme“ eines Start-Ups könne und solle man auch nach außen gegenüber den Kunden kommunizieren. Dieses Image eines Start-Ups bringe viele Vorteile mit sich. U.a. seien Kunden geduldiger und fühlen sich durch den persönlichen Kontakt eher dem Unternehmen verbunden.⁶⁴⁹

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist enorm wichtig für das Unternehmen. Reagiere ein Unternehmen bspw. nicht auf Kritik, so entwickle sich daraus schnell eine negative Mundpropaganda seitens der Kunden. Dieses Problem könne oft bei größeren Unternehmen beobachtet werden. Lange Wartezeiten bei Kunden-Hotlines führen schnell zu großer Unzufriedenheit.⁶⁵⁰ Kundenzufriedenheit werde im Moment von der Wijld GmbH lediglich über Gespräche mit Kunden gemessen. In diesen Gesprächen sowie im telefonischen Kundensupport stecke aus Sicht der Gründers ein großes Potential, um Kundenzufriedenheitspotentiale zu entdecken und Kundenzufriedenheit zu er-

⁶⁴⁷ Interview Wijld GmbH (00:31 min.).

⁶⁴⁸ Interview Wijld GmbH (04:21 min.).

⁶⁴⁹ Interview Wijld GmbH (07:30 min.).

⁶⁵⁰ Interview Wijld GmbH (05:35 min.).

zeugen. Im direkten Gespräch sei es möglich, unzufriedene Kunden wieder zu zufriedenen Kunden zu machen. Inwieweit dies allerdings rentabel ist, konnte an dieser Stelle nicht geklärt werden. Die Frage nach dem Aufwand-Ertrag-Verhältnis für diesen Umstand kann noch näher erforscht werden.⁶⁵¹ Natürlich profitiert ein Unternehmen von zufriedenen Kunden, die mündlich oder digital Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens weiterempfehlen. Weiterempfehlung sei insbesondere für Start-Ups ein wichtiger Baustein für den anfänglichen Erfolg.⁶⁵² Da der direkte Kontakt zu den Kunden und die Kommunikation im Allgemeinen als Unternehmensstärken angesehen werden, hat die Wijld GmbH nahezu ausschließlich zufriedene Kunden.⁶⁵³

Transfer

Für Start-Ups sei es wichtig, dass Kunden auch ihren Dank äußern. Im Falle der Wijld GmbH ist dies auch tatsächlich häufig der Fall. Dies zeige eine höhere Verbundenheit als die einfache Bezahlung es tut. Dies motiviere sowohl den Gründer selbst als auch die Mitarbeiter. Durch die direkte und schnelle Kommunikation können Kunden unmittelbar den Gründer kontaktieren und hierdurch ihr Anliegen vortragen.⁶⁵⁴ Auf den Kunden sollten das Start-Up sowie dessen Produkte und Dienstleistungen zudem sehr transparent wirken. Diese Transparenz unterstreiche die Ehrlichkeit, welche die Wijld GmbH als Unternehmenswert kommunizieren möchte. Eine interessante Forschungsfrage wäre, ob Start-Ups transparenter als etablierte Unternehmen sein müssen.⁶⁵⁵ Werte wie Ehrlichkeit und die damit verknüpfte Glaubhaftigkeit steigern die Geduld der Kunden gegenüber Start-Ups, wodurch bspw. mögliche Fehler eher verziehen werden.⁶⁵⁶

Erwartungen

Um die Erwartungen des Kunden besser verstehen zu können, versucht die Wijld GmbH die Kunden an kreativen Prozessen zu beteiligen. Zwar sei es nicht immer

⁶⁵¹ Interview Wijld GmbH (10:20 min.).

⁶⁵² Interview Wijld GmbH (26:09 min.).

⁶⁵³ Interview Wijld GmbH (30:01 min.).

⁶⁵⁴ Interview Wijld GmbH (10:12 min.).

⁶⁵⁵ Interview Wijld GmbH (11:45 min.).

⁶⁵⁶ Interview Wijld GmbH (29:11 min.).

einfach den Kunden zu integrieren, doch eignen sich hierfür bspw. Design-Wettbewerbe sehr gut, bei denen Kunden die Möglichkeit eingeräumt wird, ein T-Shirt-Design zu entwerfen bzw. verschiedene T-Shirts-Designs zu bewerten. Hierbei hat der Kunde die Möglichkeit zur kreativen Teilhabe. Das Kundenfeedback gebe Aufschluss über Präferenzen im Bereich des Designs.⁶⁵⁷ Als Risiko ist die Tatsache einzuordnen, dass man Kunden enttäusche, sofern Vorschläge und Ideen nicht honoriert werden. In diesen Fällen kommt es erneut auf die Kommunikations-Kompetenz des Gründers an, der den Kunden hierfür eine adäquate Begründung liefern muss.⁶⁵⁸

Kano-Modell

Gründer und Geschäftsführer Timo Beelow bestätigt das Kano-Modell in seiner Gültigkeit für Start-Ups. Leistungseigenschaften wie etwas das Material der T-Shirts oder der Kaufprozess für den Kunden versuche man stets im hohen Maße zu erfüllen. Als Begeisterungsmerkmal eignen sich vor allem die vom Start-Up genutzten Social-Media-Kanäle. Bilder und Infos auf der Facebook-Seite, Bilder und kurze Videos auf der Instragram-Plattform oder der Pinterest-Seite entfachen schnell Begeisterung, da die Kunden das Gefühl haben, Teil des Unternehmens zu sein und Informationen unmittelbar beziehen zu können. Dies führe auch zu einer stärkeren Kundenbindung.⁶⁵⁹ Begeisternde Produktmerkmale der Wijld GmbH sind u.a. die hundertprozentige biologische Abbaubarkeit der Produkte oder die individualisierte Designherstellung. Ebenfalls versucht man, mittels Kundensupport eine hohe Kundenzufriedenheit herzustellen. Als Beispiel nennt Gründer und Geschäftsführer Timo Beelow den Fall einer unzufriedenen Kundin: Als ihre zurückgelegte Ware aufgrund Eigenverschuldens nicht mehr verfügbar war, war sie unzufrieden. Als ihr jedoch bei der Online-Bestellung Schritt für Schritt geholfen wurde, machte sich schnell wieder Zufriedenheit breit.⁶⁶⁰ Für ein Start-Up ist es enorm wichtig, kreativ zu sein und durch Kleinigkeiten große Effekte zu erzielen. Dies könne bspw. ein kleines Geschenk sein, welches der Bestellung beigelegt wird.⁶⁶¹ Die dynamische Veränderung der einzelnen Faktoren im zeitlichen Ablauf ist von der Wijld GmbH durchweg spürbar. Das bedeutet, dass Begeisterungsfaktoren bei Wiederkäufern im Laufe der Zeit

⁶⁵⁷ Interview Wijld GmbH (17:35 min.).

⁶⁵⁸ Interview Wijld GmbH (18:29 min.).

⁶⁵⁹ Interview Wijld GmbH (16:32 min.).

⁶⁶⁰ Interview Wijld GmbH (27:33 min.).

⁶⁶¹ Interview Wijld GmbH (20:44 min.).

zu Leistungsfaktoren und schließlich zu Basisfaktoren werden. Man müsse sich ständig neu erfinden bzw. andere Dinge tun, um Gewöhnungseffekten vorzubeugen.⁶⁶²

Fazit und erweiterte Analyse

Die Akquisekosten eines Kunden der Wijld GmbH tragen sich erst, wenn ein Kunde mehrfach einkauft. Daher bedarf es zwingend des Aufbaus langfristiger Kundenbeziehungen. Die Idee des Gründers, unzufriedene Kunden wieder zufrieden zu machen, sollte überprüft werden. Entscheidend ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag.⁶⁶³ Langfristige Kundenbeziehungen können am besten erreicht werden, wenn eine persönliche Beziehung zum Kunden aufgebaut werde. Ihm müsse dabei selbstverständlich stets mit Respekt begegnet werden. Das „junge und flexible“ Image des Start-Ups kann und soll genutzt werden, um die Kundenzufriedenheit und die Geduld des Kunden bei kleineren Fehlern zu erhöhen. Somit würde sich auf die Weiterempfehlungsrate erhöhen. Das Thema der Weiterempfehlung scheint im Kontext von Start-Ups wichtiger zu sein als im Kontext etablierter Unternehmen.⁶⁶⁴

Gerade über die sozialen Medien kann diese persönliche Bindung zu den Kunden bzw. potentiellen Kunden aufgebaut werden. So wird die Facebook-Seite genutzt, um den Kontakt zu intensivieren. Über die Nachrichten-Funktion ist das Gründer-team sehr gut erreichbar. Zudem wird die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt, indem die jungen Gründer persönliche und informative Ereignisse posten. Über die Kommentarfunktion kann direktes Feedback eingeholt werden. Zudem kann man latente Kundenbedürfnisse prognostizieren.⁶⁶⁵ Selbiges gilt auch auf der Videoplattform „Youtube“, die jedoch auch dazu dient, die Kunden visuell von den Dienstleistungen und Produkten zu überzeugen.⁶⁶⁶ Diese Plattform wird auch dazu verwendet, dem gesamten Unternehmen ein Gesicht zu geben und sich selbst vorzustellen. Auch hierdurch lässt sich die Verbundenheit der Kunden aktiv fördern.⁶⁶⁷

⁶⁶² Interview Wijld GmbH (29:56 min.).

⁶⁶³ Interview Wijld GmbH (15:44 min.).

⁶⁶⁴ Interview Wijld GmbH (31:27 min.).

⁶⁶⁵ <https://www.facebook.com/CrossbocciaDeutschland>.

⁶⁶⁶ <https://www.youtube.com/user/Crossboccia/videos>.

⁶⁶⁷ https://www.youtube.com/watch?v=h_CjDR6IB2c.

Das junge Unternehmen verfügt über das „Trusted Shop“-Siegel, welches das Vertrauen der Kunden gegenüber dem Unternehmen erhöht. Durch die Erfüllung bestimmter Qualitätskriterien (bspw. Datenschutz, Kosten und Zahlung, Lieferbedingungen, Retourenabwicklung und Kundenservice) wurde der Wijld GmbH das besagte Siegel verliehen. Ob Start-Ups im Generellen transparenter als etablierte Unternehmen sein müssten, kann noch näher erforscht werden. Die Bewertungen auf der Plattform bestätigen vor allem die angesprochenen Begeisterungsmerkmale, darunter bspw. das individuelle Design oder die handgeschriebenen Karten.⁶⁶⁸

Medien berichten gerne über regionale Projekte junger Gründer. Zudem ist das Thema „Nachhaltigkeit“ besonders heutzutage für die Presse von großem Interesse. Davon profitiert letztlich auch die Wijld GmbH.⁶⁶⁹

Die offizielle Webseite des Unternehmens ist dynamisch, interaktiv und informativ. Ein Begeisterungsmerkmal sind z.B. die Geschichten der Designer, die hinter den Produkten stehen. Dadurch wird erneut der Mehrwert der Produkte dargestellt und der Kunde erhält die Möglichkeit zum Aufbau einer starken Bindung gegenüber dem Designer, dem Produkt und letztlich auch dem Unternehmen.⁶⁷⁰

5.3 Auswertung der Experteninterviews

Die erarbeiteten Ergebnisse sollen an dieser Stelle vorgestellt und begründet werden, so dass sie eventuell für weitere Arbeiten als Anknüpfungspunkt dienen:

- I. *Das Image eines Start-Ups (Ursache) hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit in Form der Geduld der Kunden (Wirkung):*

Da Start-Ups geprägt sind von knappen finanziellen und personellen Ressourcen gilt die Gewinnung von Kunden als primäres Ziel. Die Liability of Smallness verursacht demnach eine Abhängigkeit zu der begrenzten Anzahl an Kunden, ermöglicht es jedoch gleichzeitig einen engeren und persönlicheren Kontakt zum Konsumenten zu pflegen. Eine gute Kommunikation spielt gerade in den Anfängen eine entscheidende Rolle, da Start-Ups aufgrund der

⁶⁶⁸https://www.trustedshops.de/bewertung/info_X9A3C983EB347A4990C798AF6643B7621.html.

⁶⁶⁹<http://www.lohas-blog.de/2016/05/11/wijld-eine-neue-idee-mit-nachhaltigkeit/>.

⁶⁷⁰<https://www.wijld.com/de/>.

begrenzten Ressourcenkapazitäten keine großen Marketingaktivitäten umsetzen können. Folglich erachten auch die Gründer der Start-Ups die Charakteristika eines Start-Ups durchaus positiv. Alle Interviewpartner bestätigen, dass das Image eines Start-Ups aus Kundensicht durchaus positiv besetzt ist und für mehr Geduld beim Kunden sorgen kann. So spricht Matthew Mockridge beispielsweise davon, dass Kunden „entspannter“ sind, wenn sie mit Start-Ups interagieren.⁶⁷¹ Dennis Krämer bezeichnet dies als „Start-Up-Bonus“⁶⁷² und Pascal Kremp ist überzeugt, dass Kunden jungen Menschen (in einem Start-Up) eher verzeihen.⁶⁷³ Dies sieht auch Henok Haile ähnlich und betont zudem, dass das Image eines Start-Ups generell von Vorteil sei, wobei es diesen Vorteil auch zu nutzen gilt.⁶⁷⁴ Nutzen bedeutet auch, dass ein Start-Up diesen Vorteil gegenüber den Kunden kommuniziert. Generell könne hierbei schneller und direkter kommuniziert werden, so Timo Beelow.⁶⁷⁵ Die Flexibilität, die zur Kundenzufriedenheit beiträgt, sieht auch Azuka Ede als tragenden Vorteil.⁶⁷⁶ Alles in allem führen die genannten Charakteristika dazu, dass ein Start-Up schneller Emotionen kreieren kann, so Michael Taheri.⁶⁷⁷ Gero Presser fasst dies gut zusammen, indem er das Engagement eines Start-Ups insgesamt als Treiber der Kundenzufriedenheit benennt. Allerdings müsse ein Start-Ups auch engagierter sein.⁶⁷⁸

II. *Die Weiterempfehlung hat einen enormen Einfluss auf den Erfolg von Start-Ups (Wirkung). Für Start-Ups ist Weiterempfehlung eine größerer Erfolgstreiber als für etablierte Unternehmen.*

Kundenzufriedenheit hat einen Einfluss auf den Erfolg jedes Unternehmens. Da Start-Ups jedoch vor allem in der Anfangszeit bestimmte Nachteile aufweisen, steht die Weiterempfehlung durch die ersten Kunden besonders im Fokus ihrer Tätigkeit. Zudem fungiert Kundenzufriedenheit als Motivations-treiber für ein Start-Up, was gerade in der Anfangszeit von unschätzbarem

⁶⁷¹ Interview Neon Splash Party (32:02 min.).

⁶⁷² Interview Experiencr GmbH (36:29 min.).

⁶⁷³ Interview Pinetco GmbH (33:02 min.).

⁶⁷⁴ Interview Seocomplete GmbH (38:52 min.).

⁶⁷⁵ Interview Wijld GmbH (10:12 min.).

⁶⁷⁶ Interview Edeco Internet GmbH (08:40 min.).

⁶⁷⁷ Interview Liwo GmbH (06:27 min.).

⁶⁷⁸ Interview Quinscape GmbH (20:13 min.).

Wert ist. Die Relevanz von Weiterempfehlungen sowie positiver und negativer Mundpropanda (auch in digitaler Form) ist besonders im Kontext von Start-Ups spürbar.

Alle Interviewpartner betonten die Wichtigkeit von Weiterempfehlungen – generell und insbesondere für Start-Ups. Besonders die ersten Kunden seien sehr wichtig für den Erfolg eines Start-Ups, so dass Weiterempfehlung von Beginn an ein zentrales Thema sei. Henok Haile betont dabei den Folgeauftrag, der für die Sicherstellung der Liquidität des Start-Ups entscheidend ist.⁶⁷⁹ Zudem ist insbesondere die positive und negative Mundpropaganda essentiell für Start-Ups, da man anfangs noch über keine nennenswerte Reputation verfügt (Liability of Newness).⁶⁸⁰ Dies bestätigen Michael Taheri⁶⁸¹, Dennis Krämer⁶⁸², Dr. Gero Presser⁶⁸³ und Timo Beelow⁶⁸⁴ ebenfalls. Pascal Kremp sieht Weiterempfehlung aus Sicht der Start-Ups auch deshalb als fundamental an, da sie zur Mitarbeitermotivation beiträgt, was für Unternehmen gerade in der Anfangszeit von großer Bedeutung sei.⁶⁸⁵ Für Michael Taheri ist Weiterempfehlung aber kein Garant für neue Kunden.⁶⁸⁶

III. Eine weiterentwickelte Abgrenzung oder Ausweitung der Produkt-/ Dienstleistungen sowie das vielfältige Angebot nicht explizit erfragter Zusatzleistungen durch die Start-Ups (Ursache) führen zu höherer Kundenzufriedenheit und dann zu höherer Kundenloyalität (Wirkung). Start-Ups setzen insbesondere auf Begeisterungseigenschaften, um Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Durch die teilweise unbewusste Umsetzung von Begeisterungseigenschaften erreichen Start-Ups eine hohe Zufriedenheit ihrer Kunden und demnach eine langfristige Bindung derselben.

⁶⁷⁹ Interview Seocomplete GmbH (17:50 min.).

⁶⁸⁰ Interview Seocomplete GmbH (31:03 min.).

⁶⁸¹ Interview Liwo GmbH (23:45 min.).

⁶⁸² Interview Experiencr GmbH (06:20 min.).

⁶⁸³ Interview Quinscape GmbH (15:01 min.).

⁶⁸⁴ Interview Wijld GmbH (05:35 min.).

⁶⁸⁵ Interview Pinetco GmbH (06:12 min.).

⁶⁸⁶ Interview Liwo GmbH (29:50 min.).

Alle Interviewpartner bestätigen die Gültigkeit des Kano-Modells für Start-Ups und die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen. Ebenfalls wird bestätigt, dass die so genannten Begeisterungseigenschaften für eine hohe Kundenzufriedenheit sorgen. Für Azuka Ede erfordern diese Begeisterungseigenschaften oftmals einen Mehraufwand, den das Unternehmen auf sich nehme.⁶⁸⁷ Dies wird u.a. auch von Pascal Kremp bestätigt, der ebenfalls einen zeitlichen und fachlichen Mehraufwand aufgrund der Begeisterungselemente konstatiert.⁶⁸⁸ Dr. Gero Presser bezeichnet diesen Sachverhalt als „hervorragendes Engagement eines Start-Ups“.⁶⁸⁹ Das wohl größte Potential für eine Begeisterung beim Kunden sehen die Gründer in der Kommunikation. Dies bestätigt z.B. Dennis Krämer, der nicht nur die Art der Kommunikation als wichtig erachtet, sondern auch die ständige Erreichbarkeit hervorhebt.⁶⁹⁰ In der Kommunikation mit dem Kunden versucht Matthew Mockridge z.B. latente Kundenbedürfnisse zu erörtern. Für Henok Haile stellt die Kommunikation ebenfalls ein Begeisterungsmerkmal dar. Dabei geht es ihm auch um den offenen und transparenten Umgang in der persönlichen und direkten Kommunikation.⁶⁹¹ Timo Beelow sieht ferner die Möglichkeit, anhand der richtigen Kommunikation einen unzufriedenen zu einem begeisterten Kunden zu transformieren.⁶⁹² Begeisterung beim Kunden – oder wie Matthew Mockridge betont: „Der WOW-Effekt“.⁶⁹³ Für viele Gründer ist er in Kleinigkeiten verankert: Henok Haile hebt beispielsweise sein Willkommenspaket hervor, das kostengünstig, aber sehr wirkungsvoll ist.⁶⁹⁴ Dem ebenfalls relativ kostengünstigen Social-Media Marketing attestiert Timo Beelow eine hohe Begeisterungsfähigkeit.⁶⁹⁵ Ein oft implizit genanntes Merkmal mit Begeisterungspotential ist nach Michael Taheri immer dann gegeben, wenn der Kunde Teil der Unternehmensgeschichte werden kann.⁶⁹⁶ Über die Erfüllung von Leistungseigenschaften im Kontext von Start-Ups kann keine fundierte

⁶⁸⁷ Interview Edeco Internet GmbH (18:45 min.)

⁶⁸⁸ Interview Pinetco GmbH (20:10 min.)

⁶⁸⁹ Interview Quinscape GmbH (20:13 min.)

⁶⁹⁰ Interview Experiencr GmbH (16:45 min.)

⁶⁹¹ Interview Seocomplete GmbH (07:11 min.)

⁶⁹² Interview Wijld GmbH (10:12 min.)

⁶⁹³ Interview Neon Splash Party (26:16 min.)

⁶⁹⁴ Interview Seocomplete GmbH (23:01 min.)

⁶⁹⁵ Interview Wijld GmbH (16:23 min.)

⁶⁹⁶ Interview Liwo GmbH (06:27 min.)

Aussage getroffen werden. Alle Gründer bestätigen deren Wichtigkeit, allerdings kann keine Relation zur Wichtigkeit im Kontext etablierter Unternehmen erstellt werden.

IV. *Die Erwartungen des Kunden sind für Start-Ups von besonderer Bedeutung.*

Start-Ups müssen, so wie etablierte Unternehmen auch, zwingend die Erwartungen des Kunden kennen. Im Bereich innovativer Dienstleistungen oder Produkte ist dies jedoch nicht immer ohne Weiteres möglich, da die Produkte oder Dienstleistungen neu für den Kunden sind.

Das Thema „Erwartung“ haben alle Interviewpartner als sehr wichtig insbesondere für Start-Ups erachtet. Henok Haile ist sich sicher, dass der Kunde heute mehr erwartet als früher (und es somit schwerer ist, seine Erwartung zu erfüllen bzw. zu übertreffen). Dies schreibt er der heutzutage besseren Informiertheit der Kunden zu.⁶⁹⁷ Diese Meinung, die besondere Wichtigkeit über die Kenntnis von Erwartungen für Start-Ups sowie das sinnvolle Einführen eines Erwartungsmanagements erachten die Gründer als wichtig.⁶⁹⁸

⁶⁹⁷ Interview Seocomplete GmbH (12:42 min.)

⁶⁹⁸ Interview Edeco Internet GmbH (11:45 min.), Interview Quinscape GmbH (09:20 min.), Interview Neon Splash Party (19:21 min.), Interview Liwo GmbH (22:50 min.), Interview Pinetco GmbH (12:34 min.).

6 Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und beziehend auf die einleitend gewählten Forschungsfragen diskutiert, um anschließend auf Basis dieser Ergebnisse einen Ausblick und eine Empfehlung für zukünftige Forschungsarbeiten geben zu können.

6.1 Fazit und Erörterung der zentralen Ergebnisse

Ausgangspunkt bildete die Identifikation der Relevanz und Bedeutung von Kundenzufriedenheit im Start-Up-Sektor. Die einleitend dargestellte makroökonomische Bedeutung von Start-Ups hinsichtlich des Beitrags zum Strukturwandel, zur Innovationsfähigkeit, zum Wettbewerb und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und insbesondere das hohe Beschäftigungs- und Wachstumspotenzial von universitären Ausgründungen wurde betont und in den mikroökonomischen Kontext der Kundenzufriedenheit gebracht.⁶⁹⁹ Die Kundenzufriedenheit und ihre Auswirkungen wurden als Schlüsselvariable für den Unternehmenserfolg konstatiert. Im Speziellen wurden die zentralen Aspekte der Kundenloyalität, der Kundenorientierung sowie der Kundenbindung an das eigene Unternehmen sowie die Bedeutung der Weiterempfehlung von Kunden aufgeführt, welche essentiell zum Erfolg einer Unternehmung beitragen. Als Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit wurde die Kundenpartizipation in den Fokus gerückt. Betont wurden ebenfalls die Bedeutsamkeit der Kundenzufriedenheitsmessung und die Möglichkeit zur Ableitung von Handlungsempfehlungen mittels Analyse der Kundenwünsche und -bedürfnisse. Im Zuge dessen wurde die Kano-Theorie angeführt, die breite Anerkennung hinsichtlich der Erklärung und Zusammensetzung von Kundenzufriedenheit erfährt. Ausweislich der obigen Darstellungen, übt der Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen je nach Bedeutung der Produkt- oder Dienstleistungseigenschaft unterschiedliche Effekte auf die Kundenzufriedenheit aus.

Diese Literatursichtung lieferte die zentrale Feststellung, dass die Kundenzufriedenheit einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg von Start-Ups ausübt. Aufgrund der unveränderlichen Charakteristika von Start-Ups (*Liability of Smallness*, *Liability of Newness* und Wachstums- und Innovationsausrichtung) spielt die

⁶⁹⁹ Vgl. Abschnitt 1.1.

Kundenzufriedenheit eine wesentliche Rolle, wobei sich Start-Ups hieran orientieren sollten, um die Beziehung zum Kunden bestmöglich anzupassen. Die Begründung für die Orientierung an den Merkmalen liegt in der begrenzten Ressourcenausstattung von Start-Ups und ihrem kleinen Kundenstamm. Hierdurch können Start-Ups bzw. die Gründer einen persönlichen Kontakt zum Kunden aufbauen, um diesen langfristig an das Unternehmen zu binden. Der intensive Kontakt ermöglicht den Gründern folglich die Integration des Kunden in den Prozess der Weiterentwicklung ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Resultat aus der engen Interaktion mit dem Kunden drückt sich schließlich in der Zufriedenheit eben dieser Kunden aus und mündet in der Folge im unternehmerischen Erfolg des Start-Ups.

Neben den Nachteilen eines Start-Ups wurden auch die Vorteile eines Start-Ups deutlich. Insbesondere das Image eines Start-Ups wurde von den Gründern als sehr vorteilhaft empfunden. Neben einer höheren Dynamik und einer größeren Flexibilität wurde den Start-Ups auch eine bessere Kommunikation zugeschrieben. Die liegt teilweise auch mit der Sympathie des Gründers zusammen, der insbesondere in der Anfangszeit sehr prägend für die Außendarstellung des Unternehmens ist. Dieses Image sollte laut den Gründern bestmöglich nach außen kommuniziert werden, wobei dies vor allem marketingtechnisch geschieht. Folge des guten Images eines Start-Ups ist eine erhöhte Geduld beim Kunden, der kleinere Fehler eher verzeiht.

In diesem Zusammenhang stellt das Kano-Modell bzw. die Kano-Methode einen besonderen und weit verbreiteten Ansatz dar. Das Kano-Modell dient der Gewährleistung einer Klassifikation von Zufriedenheitsfaktoren in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmale und deren grafischer Illustration. Die Kano-Methode knüpft hieran an und gibt ein konkretes Schema vor, anhand dessen eine Messung von Produkteigenschaften mittels Kundenbefragungen gestaltet werden soll. Für Start-Ups ergibt sich neben der Erfüllung von Basis- und Leistungsmerkmalen insbesondere die innovative Möglichkeit zur vollständigen Ausschöpfung von Begeisterungsmerkmalen.

Sie sind, wie bereits erwähnt, „sehr nah“ am Kunden und können somit Zusatzleistungen offerieren, die etablierte Unternehmen in dieser Form nicht anbieten können (aufgrund von Kosten, Unternehmensstrukturen etc.). So können sie Feedback

schnell verarbeiten, da die Gründer oftmals direkt Ideen, Anregungen und Kritik entgegennehmen. Aufgrund der Tatsache, dass Start-Ups oftmals keine Großserien fertigen bzw. in den Prozessen ihrer Dienstleistungen flexibel sind, können sie schnell reagieren und Änderungen am Produkt oder der Dienstleistung vornehmen.

Die rekonstruierende Untersuchung wurde ausgewählt, da sie die soziale und wirtschaftliche Verknüpfung zwischen Start-Ups und der Bedeutung der Kundenzufriedenheit am geeignetsten wiedergeben kann. Die dabei verwendeten Werkzeuge sind zum einen das Experteninterview zur Erhebung der Informationen und zum anderen die qualitative Inhaltsanalyse zwecks Auswertung der Daten. Die Leitfadensstützung wurde deshalb selektiert, um die zu interviewenden Gründer/Gründerteams möglichst frei und offen erzählen zu lassen. Dabei ging es vor allem darum, den Gründer an sich in den Vordergrund zu stellen und seine subjektive Meinung und Erfahrung zu eruieren.

Durch die Extraktion und Aufbereitung der Informationen ergaben sich zum einen Erkenntnisse, die bisherige Theorien bestätigten und zum anderen einige neue Erkenntnisse. Die Relevanz der Kompetenz des Start-Ups selbst sowie die kritische Einschätzung des Kundenzufriedenheitseinflusses in Bezug auf den unternehmerischen Erfolg konnten durch die Auswertung der Experteninformationen nachgewiesen werden. Demzufolge konnten die theoretischen Vorüberlegungen prinzipiell bestätigt werden, sodass die Erkenntnisse für weitergehende Forschungsansätze als geeigneter Ausgangspunkt fungieren können.

Die Frage nach der Wichtigkeit von Kundenzufriedenheit für Start-Ups wurde in allen Interviews bestätigt. Insbesondere die ersten Kunden legen dabei den Grundstein für den Erfolg eines Start-Ups. Kundenloyalität, Kundenorientierung und Kundenbindung haben maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg von Start-Ups. Hier unterscheidet sich ein Start-Up nicht von anderen Unternehmensformen. Die Kundenzufriedenheit kann durch Kundenintegration im Kontext von Start-Ups gesteigert werden. Allerdings konnte nicht belegt werden, dass dies bereits im Innovationsprozess vor dem Launch des ersten Produkts oder der Dienstleistung der Fall ist, da alle Gründer den Kunden ex post integrierten. Die Integration selbst sorgt dabei bereits für Zufriedenheit auf Seiten des Kunden. Alle Gründer der betrachteten Start-Ups konnten das Kano-Modell auf ihr Produkt oder ihre Dienstleistung anwenden.

Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit setzen sie auf Begeisterungsmerkmale, die zum einen oft aus Kleinigkeiten bestehen und zum anderen in der Kommunikation implizite Verwendung finden. Demnach ist von einer hohen Bedeutung des Faktors „Begeisterung“ insbesondere für Start-Ups auszugehen. Start-Ups setzen, im Gegensatz zu etablierten Unternehmen, insbesondere auf Begeisterungsmerkmale, um Kundenzufriedenheit zu erreichen.

In Bestätigung der bestehenden Literatur konnte aufgezeigt werden, dass Kundenzufriedenheit eine essentielle Bedeutung im Kontext von Start-Ups einnimmt. Zufriedene Kunden steigern den Markterfolg von Start-Ups, da sie zum Wachstum und zur Neukundengewinnung beitragen. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sie erneut zum selben Produkt greifen, vermehrt auch andere Produkte erwerben und diese an Dritte weiterempfehlen, so dass die zufriedenen Kunden ebenso zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Die Weiterempfehlung ist für Start-Ups wichtiger als für etablierte Unternehmen. Dies hängt damit zusammen, dass es „keine zweite Chance für den ersten Eindruck“ gibt. Ausbleibende Weiterempfehlungen sind für Start-Ups schwerwiegender als für etablierte Unternehmen. Die Möglichkeit einer Integration eines Weiterempfehlungsmanagements stellt eine für Start-Ups sehr interessante Alternative dar. Mit Hilfe von Maßnahmen des Entrepreneurial Marketing gilt es, potenzielle Kunden auf das Start-Up und dessen innovatives Produkt aufmerksam zu machen.

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die Inklusion potenzieller Kunden im Sinne von Wertschöpfungspartnern noch mehr als bei bestehenden Unternehmen eine Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bietet. Sie trägt zur Innovationsakzeptanz am Markt und zum Unternehmenserfolg von Start-Ups bei.

Die empirische Untersuchung ergab in Übereinstimmung mit der bisherigen Literatur, dass die Kundenzufriedenheitsmessung ein notwendiges Kriterium für ein zielgerichtetes, effektives und kundenorientiertes Handeln eines Start-Ups darstellt.

Im Kontext von Start-Ups ergab sich, dass, sofern eine Chance hinsichtlich der Klassifizierung von Innovationseigenschaften besteht, diese zu wünschen sei, da ex ante nicht klar ist, ob die am Markt eingeführte Innovation vom Kunden angenommen wird und demnach erfolgreich vermarktet werden kann. Mit dem Wissen um die Ba-

sis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Innovation kann dieses bei den Entrepreneurial Marketing-Maßnahmen eingesetzt werden, bspw. im Hinblick auf die Entrepreneurial Communication. Nur hierdurch können die relevanten Innovationseigenschaften kommuniziert werden, damit sich ein Start-Up von der Konkurrenz differenzieren, ein Alleinstellungsmerkmal entwickeln und Legitimation erfahren kann.

6.2 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf in der Empirie

Im Rahmen dieser Arbeit konnte ein Beitrag zur Thematik der Bedeutung von Kundenzufriedenheit im Kontext von Start-Ups geleistet werden. Kundenzufriedenheit kann als Schlüsselvariable für den wirtschaftlichen Erfolg eines Start-Ups konstatiert werden. In der Literatur konnte der theoretische Zusammenhang ausreichend analysiert werden, jedoch fehlte es bisher an empirischen Nachweisen. Die vorliegende Arbeit knüpft teilweise an diese Forschungslücke an und hat empirische Erkenntnisse für den Wirkungszusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg herausarbeiten können. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass aufgrund der geringen Stichprobe keine allgemein gültigen Erkenntnisse für Start-Ups aller Art und aller Branchen abgeleitet werden konnten.

Weiterhin zu erforschen ist der Vergleich, den der Kunde zwischen der Ist- und Soll-Leistung tätigt, insbesondere für die spezielle und prekäre Situation eines Start-Ups und der auf den Markt gebrachten Innovation. Da der Kunde bei diesem Vergleichsprozess auf Erwartungen, Erwartungsnormen und Ideale zurückgreift und sich dieser Abgleich im Falle einer radikalen Innovation⁷⁰⁰ als schwierig erweisen könnte, lässt sich dessen Untersuchung als wissenschaftlich relevant im Rahmen der weiteren Kundenzufriedenheitsforschung konstatieren. Dazu bedarf es allerdings einer Befragung der Kunden von Start-Ups. Auch die Möglichkeit eines Erwartungsmanagements ist denkbar, da die Kenntnis über Erwartungen insbesondere für Start-Ups von besonderer Bedeutung ist. Dies hängt damit zusammen, dass oftmals die ersten auftretenden Rückschläge für neue Unternehmen schwerwiegender sind als für etablierte Unternehmen.

⁷⁰⁰ Zu Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen vgl. Steinhoff (2006).

Die aktuelle und zukünftige Bedeutung der Kundenpartizipation im Innovationsprozess wurde aufgezeigt und stellt bereits ein gut erforschtes Themengebiet dar.⁷⁰¹ Dennoch wird in der Literatur bestehendes Forschungspotenzial konstatiert.⁷⁰² Insbesondere für universitäre Ausgründungen existiert in diesem Forschungsfeld an der Schnittstelle zur Bedeutung von Kundenzufriedenheit nach aktuellem Wissensstand eine Forschungslücke. Die Auswertung der Experteninterviews hat gezeigt, dass sich bei solchen Ausgründungen nicht einkalkulierte Informationsströme ergeben, darunter bspw. die Relevanz der Kundenintegration in den Produktentwicklungsprozess, wobei dies in künftigen Forschungsansätzen Berücksichtigung finden sollte. Ferner hat sich bei der Datenanalyse herausgestellt, dass die befragten Start-Ups die Messung der Kundenzufriedenheit eher instinktiv als explizit durchführen. In weiteren Forschungsarbeiten könnten die Gründe dafür eruiert werden.

Großes Potenzial zeigt ebenso der thematische Aufgriff der Persönlichkeitsbeziehung zwischen Start-Up-Gründern und ihrem anfänglichen Kundenstamm, denn auf sie wurde in den geführten Experteninterviews mehrfach hingewiesen. Demnach ist gerade dieser Sachverhalt aus Sicht der Gründer von Start-Ups eine wesentliche Komponente für die Erreichung und Stabilisierung des Unternehmenserfolgs – im Übrigen auch dadurch begründet, dass grundlegende und eigenständige Unternehmensstrukturen in den Bereichen Beschwerdemanagement und Customer Relationship (noch) nicht vorhanden sind.

Auch wenn der Bereich der Kundenzufriedenheits- und Gründungsforschung sowie des Entrepreneurial Marketings⁷⁰³ bereits gut erforscht ist, so ist mit dieser Arbeit explizit der Fragestellung nachgegangen, inwieweit die Kano-Theorie im Kontext von Start-Ups berücksichtigt werden kann. Diesbezüglich sei auf das latente Forschungspotenzial verwiesen, welches die Kano-Theorie im Kontext universitärer Ausgründungen birgt.

⁷⁰¹ Vgl. Abschnitt 3.6. Anzumerken sei an dieser Stelle auch der interessante Gedanke einer möglichen Partizipation von Externen bei der Entwicklung einer Unternehmensmarke für ein Start-Up (vgl. Witt/Rode (2005); Juntunen (2012)).

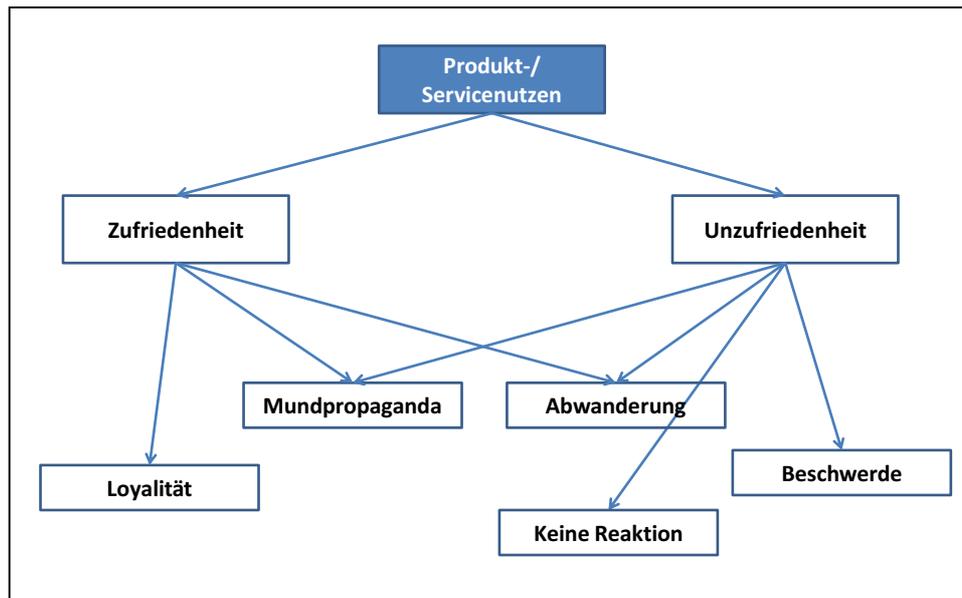
⁷⁰² Vgl. Götte (2010); Fust/Grand/Fueglistaller (2011).

⁷⁰³ Für weiteres Forschungspotenzial im Bereich des Entrepreneurial Marketings vgl. Freiling/Kollmann (2008b).

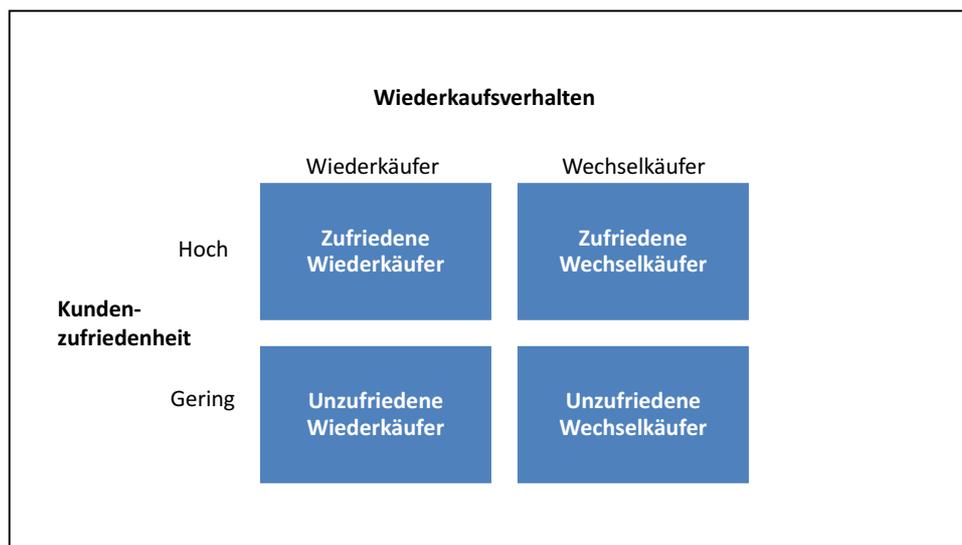
Anhang

Interviewleitfaden:

- Das Unternehmen und die Person kurz vorstellen.
- Nachteile Start – Ups / Vorteile Start – Ups
- Barrieren bei Start-Ups (Vgl. Population-Ecology-Ansatz)
- Merkmale von Start – Ups auf Kundenzufriedenheit
- Was ist für den Gründer überhaupt Kundenzufriedenheit? „Kundenzufriedenheit ist...“
- Wie wichtig ist Kundenzufriedenheit für Start – Ups?
- Gibt es eine Kundenzufriedenheitsstrategie?
- Misst das Start-Up Kundenzufriedenheit?
- Wie wichtig ist es die Erwartungen eines Kunden an die Dienstleistung oder das Produkt zu kennen?
- Haben Kunden einen Referenzpunkt für ihre Erwartung?
- Führt aus der Sicht des Start-Ups Kundenorientierung zu Kundenzufriedenheit und diese wiederum zu Kundenloyalität? Und dies insgesamt zu Kundenbindung? (Welche Kundenbindungsmaßnahmen ergreift das Start-Up aktiv?)
- Gibt es für das Start-Up eine Möglichkeit von Kundenintegration?
- Das Kano-Modell: Welche Begeisterungsmerkmale, welche Leistungsmerkmale, welche Basismerkmale hat das Produkt oder die Dienstleistung des Start-Ups?
- Welche anderen Mittel gibt es, den Kunden zu begeistern?
- Bemerkt das Start-Up, dass nach einiger Zeit Begeisterungsmerkmale zu Leistungsmerkmalen und letztlich zu Basismerkmalen werden?
- Die Satisfaction-Profit-Chain (SPC) beschreibt, dass eine hohe Kundenzufriedenheit die Basis für Wiederkäufe ist. Ist das aus Sicht der Start-Ups so?
- Wozu kann Kundenzufriedenheit oder Unzufriedenheit führen?



- Hat das Start-Up Erfahrungen mit Word-of-Mouth gemacht? Positiv wie negativ?



- Hat das Start-Up es erlebt, dass Kunden unzufrieden sind und trotzdem kaufen? Woran kann das liegen? Gibt es zufriedene Kunden, die trotzdem woanders kaufen?

Ergebnisprotokolle der geführten Experteninterviews

Bei den folgenden Ergebnisprotokollen handelt es sich um Zusammenfassungen der geführten Experteninterviews. Die zentralen Aussagen sowie Ergebnisse werden stichpunktartig aufgelistet.

1. Interview

Name: Edeko Internet GmbH

Gründer: Herr Azuka Ede

Webseite: www.pagesurfer.de

Standort: Dortmund

Gründungsjahr: 2006

Branche: EDV / Online-Marketing

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Das Unternehmen möchte die Erwartungen der Kunden übertreffen.
- Das Thema „Erwartungen“ soll vertieft werden.
- Start-Ups haben Vorteile gegenüber etablierten Unternehmen; z.B. in Bezug auf die Erwartungen und Flexibilität.
- Mitarbeiterführung in Start-Ups sollte näher untersucht werden.
- Unzufriedene Kunden reden häufiger über ihre Unzufriedenheit als zufriedene Kunden über ihre Zufriedenheit.
- Das Unternehmen möchte Kritik systematischer erfassen und evaluieren.
- Es wäre interessant zu überprüfen, inwieweit sich dieser Aufwand einer Integration eines Erwartungsmanagements auf den Erfolg von Start-Ups überträgt.

2. Interview

Name: Experiencr GmbH

Gründer: Herr Wieland Feuerstein, Herr Dennis Krämer

Webseite: www.experiencr.de

Standort: Dortmund

Gründungsjahr: 2012

Branche: Reisen / Tourismus

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Das Unternehmen möchte zeitnah ein CRM-System installieren.
- Zudem soll das Thema „Weiterempfehlungsmanagement“ stärker fokussiert werden.
- Kunden vertrauen sowohl Start-Ups als auch etablierten Unternehmen im gleichen Maße.
- Die Kommunikation ist ein wichtiger Baustein für Kundenzufriedenheit.
- Kundenbegeisterung ist insbesondere für Start-Ups von sehr hoher Bedeutung.
- Die Erwartungen des Kunden zu kennen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Start-Ups.

3. Interview

Name: Quinscape GmbH

Gründer: Herr Dr. Gero Presser

Webseite: www.quinscape.de

Standort: Dortmund

Gründungsjahr: 2003

Branche: EDV / Software

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Start-Ups sollten eine genaue Kenntnis über die Erwartungshaltung des Kunden haben.
- Flache Hierarchien in der Unternehmensstruktur fördern die Kommunikationsstärke des Unternehmens.
- Das Unternehmen empfiehlt Start-Ups die stärkere Integration von Kunden.
- Man setzt auf vertrauensfördernde Maßnahmen als Erfolgsfaktor für mehr Kundenzufriedenheit.

- Ein günstiger Preis kann Start-Ups in der Anfangsphase schnell Marktanteile sichern und sind Grundlage für einen Wiederkauf.
- Begeisterungseigenschaften müssen von Start-Ups gefunden und konsequent umgesetzt werden.

4. Interview

Name: Seocomplete GmbH

Gründer: Herr Henok Haile

Webseite: www.seocomplete.de

Standort: Dortmund

Gründungsjahr: 2007

Branche: EDV / Online-Marketing

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Ein angemessener Preis ist ein Kriterium für Kundenzufriedenheit.
- Kunden behandeln Start-Ups und etablierte Unternehmen in vielen Dingen gleich (z.B. in Bezug auf die eigene Geduld bei Fehlern, entgegengebrachtes Vertrauen oder Beschwerdeverhalten).
- Guter Service ist insbesondere für Start-Ups entscheidend, um Kundenzufriedenheit herzustellen.
- Die junge und dynamische Unternehmenskultur ist ein Wettbewerbsvorteil.
- Vertrauen ist ein entscheidendes Kriterium, das Start-Ups forcieren sollten.
- Das Thema „Weiterempfehlung“ wurde von Anfang strategisch angegangen, da das Thema ein wichtiger Baustein für den Erfolg von Start-Ups ist.
- Transparenz bei Start-Ups ist der Schlüssel für weniger Skepsis seitens des Kunden.
- Begeisterungsfaktoren sollten von Start-Ups eher bedient werden als von etablierten Unternehmen.
- Eine Übererfüllung der Erwartungen des Kunden ist entscheidend für den Erfolg von Start-Ups.

5. Interview

Name: Neon Splash GmbH

Gründer: Herr Matthew Mockridge

Webseite: www.neonsplash.com

Standort: Köln

Gründungsjahr: 2012

Branche: Events / Entertainment

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Start-Ups sollten sich gut positionieren und dafür von Anfang an eine verstärkte Zielgruppenanalyse verfolgen.
- „Timing“, also der Zeitpunkt des Markteintritts, ist für Start-Ups von hoher Bedeutung.
- Der Erfolg eines Start-Ups hängt sehr mit der Persönlichkeit der Gründer zusammen.
- Vertrauen beim Kunden spielt insbesondere für Start-Ups eine große Rolle für den Erfolg am Markt.
- Die Sympathie des Gründerteams sollte auf das Image des Start-Ups übertragen werden. Das Image eines Start-Ups kann so zu einem Wettbewerbsvorteil werden.
- Eine mögliche Folge ist eine erhöhte Geduld beim Kunden.
- Start-Ups sollten sich stärker auf Begeisterungsmerkmale konzentrieren, um beispielsweise das Gemeinschaftsgefühl zu verstärken.
- „Brand Ambassadors“, also Personen, die die Marke nach außen hin sehr stark repräsentieren, sind für Start-Ups in der Anfangsphase von großer Bedeutung.
- Weiterempfehlungen sind für Start-Ups wichtiger als für etablierte Unternehmen.
- Die Erwartungen eines Kunden sollte jedes Start-Up kennen. Ein Erwartungsmanagement kann Start-Ups helfen, Erwartungen des Kunden zu übertreffen.

6. Interview

Name: Liwo GmbH

Gründer: Herr Michael Taheri

Webseite: www.liwo-drink.de

Standort: Wuppertal

Gründungsjahr: 2014

Branche: Lebensmittel

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Das Image einer Marke ist für einen langfristigen Erfolg entscheidend. Das Image des Start-Ups sollte daher gepflegt und verbessert werden, da es einen Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten Unternehmen bieten kann.
- Ein weiterer Wettbewerbsvorteil sei die Geduld des Kunden. So erfahren Start-Ups mehr Geduld von Kunden.
- Vertrauen zu fördern und Skepsis zu verringern ist eine wichtige Aufgabe des Unternehmens. Start-Ups seien einer größeren Skepsis ausgesetzt. Diese zu erörtern und zu verringern ist eine wichtige Herausforderung von Start-Ups.
- Es gibt latente Kundenbedürfnisse, wie z.B. interaktive Elemente, die i.d.R. nicht erwartet werden. Diese haben das Potential zur Begeisterung der Kunden, welche insbesondere für Start-Ups von hoher strategischer Bedeutung ist.

7. Interview

Name: Pinetco GmbH

Gründer: Herr Pascal Kremp

Webseite: www.pinetco.com

Standort: Dortmund

Gründungsjahr: 2007

Branche: EDV / Online-Marketing

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Gerade als Start-Up sollte man aktiv nach Weiterempfehlungen fragen. Weiterempfehlungs-Management kann und soll insbesondere Start-Ups dabei helfen, die Umsätze zu steigern.

- Das Start-Up hat die Erfahrung gemacht, dass Kunden größeren Unternehmen Fehler eher verzeihen als jungen Unternehmen und Start-Ups.
- Das Vertrauen in ein Start-Up wächst auch durch andere mediale Auftritte.
- Begeisterung entfacht nicht nur die Dienstleistung an sich, sondern vor allem der Service eines Start-Ups.
- Der „Charme“ eines Start-Ups ist ein Wettbewerbsvorteil.
- Die erhöhte Geduld des Kunden sei ein damit zusammenhängender Faktor.

8. Interview

Name: Wijld GmbH

Gründer: Herr Timo Beelow

Webseite: www.wijld.com

Standort: Wuppertal

Gründungsjahr: 2015

Branche: Lifestyle / Textil

Aufzeichnungsform: Audio

Wesentliche Ergebnisse:

- Langfristige Kundenbeziehungen können am besten erreicht werden, wenn eine persönliche Beziehung zum Kunden aufgebaut wird.
- Das „junge und flexible“ Image des Start-Ups kann und soll genutzt werden, um die Kundenzufriedenheit und die Geduld des Kunden bei kleineren Fehlern zu erhöhen.
- Das Ziel ist es, die Weiterempfehlungsrate zu erhöhen. Das Thema der Weiterempfehlung scheint im Kontext von Start-Ups wichtiger zu sein, als im Kontext etablierter Unternehmen.
- Ziel eines Start-Ups muss es sein, das Vertrauen der Kunden gegenüber dem Unternehmen zu erhöhen.
- Start-Ups sollten eher als etablierte Unternehmen bewusst auf Begeisterungsmerkmale setzen.

Literaturverzeichnis

- Abimbola, T. / Vallaster, C. (2007):** Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview; in: *Qualitative market research: an international Journal*, 10, Nr. 4, S. 341-348.
- Agustin, C. / Singh, J. (2005):** Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges; in: *Journal of Marketing Research*, 42 (1), S. 96-108.
- Anderson, E. W. / Mittal, V. (2000):** Strengthening the satisfaction-profit chain; in: *Journal of Service research*, 3, Nr. 2, S. 107-120.
- Atuahene-Gima, K. / Slater, S. F. / Olson, E. M. (2005):** The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance; in: *Journal of product innovation management*, 22, Nr. 6, S. 464-482.
- Backhaus, K. / Schlüter, S. (1994):** Die Marktorientierung deutscher Investitionsgüterhersteller: eine empirische Analyse, Working Paper, Münster.
- Bailom, F. et al. (1996):** Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit; in: *Marketing ZFP*, 18, Nr. 2, S. 117-126.
- Beckett, N. P. (2008):** Qualitätsbewusstsein und Kundenorientierung der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg: Qualitätsmanagement bei der Ritz-Carlton Hotel Company; in: *Handbuch Kundenmanagement* (pp. 949-964). Springer Berlin Heidelberg.
- Bendapudi, N. / Leone, R. P. (2003):** Psychological implications of customer participation in co-production; in: *Journal of marketing*, 67, Nr.1, S. 14-28.
- Berger, C. et al. (1993):** Kanos Methods for Understanding Customer defined Quality; in: *Center for Quality of Management Journal*, 4, Nr. 2, S. 3-36.

- Bergmann, G. (2000):** Kompakt-Training Innovation, Kiehl-Verlag: Ludwigshafen.
- Beutin, N. (2008):** Kundenbindung durch Zusatzdienstleistungen (Value-added services). Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6, S. 347-367.
- Biong, H. (1993):** Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade; in: European journal of marketing, 27, Nr. 7, S. 21-38.
- Bliemel, F. W. / Eggert, A. (1998):** Kundenbindung - die neue Sollstrategie?; in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, S. 37-46.
- Bogner, A. / Menz, W. (2009):** Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion; in: Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (Hrsg.): Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61-98.
- Bonß, W. / Hartmann, H. (1985):** Konstruierte Gesellschaft, rationale Deutung; in: Entzauberte Wissenschaft: zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung, Göttingen: Schwartz, S. 9-48.
- Borth, B. - O. (2004):** Beschwerdezufriedenheit und Kundenloyalität im Dienstleistungsbereich: Kausalanalysen unter Berücksichtigung moderierender Effekte, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Borth, B. - O. / de Vries, J. / Töpfer, A. (2008):** Kundenzufriedenheit durch exzellentes Beschwerdemanagement bei der TUI Deutschland; in: Handbuch Kundenmanagement S. 861-881, Springer Berlin Heidelberg.
- Bresciani, S. / Epler, M. J. (2010):** Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices; in: Journal of Product & Brand Management, 19, Nr. 5, S. 356-366.

- Brettel, M. / Wufka, C. / Heinemann, F. (2007):** Geeignete Ausgestaltung des Marketing-Controlling in jungen Wachstumsunternehmen; in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 55, Nr. 3, S. 191.
- Brockhoff, K. (1992):** Positionierungsmodelle. Vahlens Großes Marketinglexikon, München: Vahlen, S. 880-881.
- Brockhoff, K. (1998):** Der Kunde im Innovationsprozess, Vol. 16, No. 3. Hamburg: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Brockhoff, K. (2001):** Positionierung (mapping). Vahlens Großes Marketinglexikon, München: Vahlen, 2, S. 1275-1276.
- Brockhoff, K. (2003):** Customers' perspectives of involvement in new product development; in: International Journal of Technology Management, 26, Nr. 5-6, S. 464-481.
- Brüderl, J. / Preisendörfer, P. / Ziegler, R. (1992):** Survival chances of newly founded business organizations; in: American sociological review, S. 227-242.
- Brüderl, J. / Preisendörfer, P. / Ziegler, R. (1996):** Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin: Duncker & Humblot.
- Brüderl, J. / Preisendörfer, P. / Ziegler, R. (1998):** Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, 2. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.
- Bruhn, M. (1998):** Stolpersteine auf dem Weg zum zufriedenen Kunden: Kundenzufriedenheit und interne Strukturen; in: Gablers Magazin, 4, S. 26-28.

- Bruhn, M. (2009):** Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung; in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 33-68.
- Bruhn, M. (2011):** Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement; in: Hippner, H. / Hubrich, B. / Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 409-439.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012):** Bundesbericht für Forschung und Innovation 2012, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014):** Pressemitteilung, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013):** Gründerland Deutschland, Berlin.
- Cachon, G. P. / Harker, P. T. (2002):** Competition and Outsourcing with Scale Economies, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania.
- Cadotte, E. R. / Turgeon, N. (1988):** Dissatisfiers and satisfiers: suggestions from consumer complaints and compliments; in: Journal of consumer satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 1, Nr. 1, S. 74-79.
- Carland, J. W. et al. (1984):** Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization; in: Academy of management review, 9, Nr. 2, S. 354-359.
- Carroll, G. R. / Hannan, M. T. (2000):** The demography of corporations and industries, Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Carson, D. et al. (1995):** Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach, Ireland, Europe: Pearson Education.

- Carson, R. T. (2000):** Contingent valuation: a user's guide. *Environmental science & technology*, 34, Nr. 8, S. 1413-1418.
- Chesbrough, H. W. (2006):** Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Churchill, G. / Surprenant, C.-A. (1982):** An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction; in: *Journal of Marketing Research*, 19, Nr. 4, S. 491-504.
- Cina, C. (1989):** Creating an effective customer satisfaction program; in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol 6 (4), S. 31-40.
- Cooper, R. G. (1994):** Debunking the myths of new product development; in: *Research Technology Management*, 37 (1994-07-01) 4, S. 40-50.
- Cooper, R. G. / Kleinschmidt, E. J. (1987):** Success Factors in Product Innovation; in: *Industrial Marketing Management*, 16, Nr. 3, S. 215-223.
- Covin, J. O. / Miles, M. P. (1999):** Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage; in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (1999-03-01) 3, S. 47-63.
- Cutler, M. / Sterne, J. (2000):** E-metrics. *Business Metrics for The New Economy*, Chicago: NetGenesis.
- Czepiel, J. A. / Rosenberg, L. J. (1977):** Consumer satisfaction: concept and measurement; in: *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol. 5 (4), 403-411.
- Damanpour, F. / Gopalakrishnan, S. (2001):** The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations; in: *Journal of management studies*, 38, Nr. 1, S. 45-65.

Day, G. S. (2011): Closing the Marketing Capabilities Gap; in: Journal of Marketing, 75, S. 183-195.

Day, R. L. (1977): Extending the concept of consumer satisfaction; in: Advances in Consumer Research, Volume 04, S. 149-154.

De Meyer, A. / Dutta, S. / Srivastava, S. (2002): The bright stuff: How innovative people and technology can make the old economy new, London: Pearson Education.

Derenthal, K. (2009): Innovationsorientierung von Unternehmen: Messung, Determinanten und Erfolgswirkungen, Wiesbaden: Gabler.

Det Mueller AGD

[Zugriff am 24.08.2016]

URL: www.lohas-blog.de

Diehlsle, P. (2012): Reklamationsmanagement: Reklamationen – Geschenke der Kunden; in: Gajdacz, R. J. / Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung, Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S. 67-82.

Disselkamp, M. (2012): Arten von Innovationen; in: Innovationsmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 21-30.

Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, New York: Harper & Brother Verlag.

Edeco Internet GmbH

[Zugriff am 31.08.2016]

URL: www.pagesurfer.de

- Eggers, F. et al. (2013):** Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth; in: *Management Decision*, 51, Nr. 3, S. 524-546.
- Eggert, A. (2006):** Die zwei Perspektiven des Kundenwerts. Darstellung und Versuch einer Integration; in: Günter, B. / Helm, R. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen, Innovative Konzepte und Praktische Umsetzungen*, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 41-59.
- Emes, P. D. J. / Gruber, M. (2008):** Die Ideenumsetzung im Rahmen von Markteintrittsstrategien; in: Freiling, J. / Kollmann, T. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing*, Wiesbaden: Gabler, S. 303-322.
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45, Nr. 5, S. 395-426.
- Enkel, E. / Perez-Freije, J. / Gassmann, O. (2005):** Minimizing market risks through customer integration in new product development: learning from bad practice; in: *Creativity and Innovation Management*, 14, S. 4, S. 425-437.
- Ernst, H. / Hoyer, W. D. / Rübsaamen, C. (2010):** Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success; in: *Journal of Marketing*, 74, Nr. 5, S. 80-92.
- Erickson, L., Petrick, I., & Trauth, E. (2012):** Hanging with the right crowd: Matching crowdsourcing need to crowd characteristics, United States: AIS Electronic Library.
- Esch, F. R. (1992):** Positionierungsstrategien – konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen; in: *Thexis*, 9. Jahrgang, Heft 4, S. 9-15.
- Esch, F. R. (2010):** *Strategie und Technik der Markenführung*, 6. Auflage, München: Vahlen Verlag.

Esch, F. R. / Fischer, A. / Michel, M. (2008): Die Ideenumsetzung im Rahmen der Marktpositionierung (Start-up-Phase); in: Freiling, J. / Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 323-339.

Esch, F. R. / Herrmann, A. / Sattler, H. (2013): Marketing. Eine managementorientierte Einführung, 4. Auflage, München: Vahlen.

Esch, F. R. / Weyler, S. (2012): Wirkung von Markenkrisen und der Soothing-Strategie als Markenkrisenreaktion; in: Marketing ZFP, 34, Nr. 4, S. 282-300.

Ettlie, J. E. / Reza, E. M. (1992): Organizational integration and process innovation; in: Academy of management journal, 35, Nr. 4, S. 795-827.

Facebook Incorporated

[Zugriff am: 05.08.2016]

URL: www.facebook.de

URL: www.instagram.de

Falck, O. (2005): Das Scheitern junger Betriebe. Ein Überlebensdauermodell auf Basis des IAB-Betriebspanels, IAB-Forschungsbericht, Nr. 13, Nürnberg.

Fallgatter, M. J. (2002): Theorie des Entrepreneurship – Perspektiven zur Entwicklung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Flick, U. (1995): Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, U. (2009): Sozialforschung: Methoden und Anwendungen – Ein Überblick für die BA- Studiengänge, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Folkes, V. S. (1984): Consumer reactions to product failure: An attributional approach; in: Journal of consumer research, 10, Nr. 4, S. 398-409.

- Fornell, C. (1992):** A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience; in: *Journal of Marketing*, 56, 1, S. 6-21.
- Fournier, S. / Mick, D. G. (1999):** Rediscovering satisfaction; in: *Journal of Marketing*, S. 5-23.
- Franke, N. / Piller, F. T. (2003):** Key research issues in user interaction with user toolkits in a mass customisation system; in: *International Journal of Technology Management*, 26, Nr. 5-6, S. 578-599.
- Franken, R. / Franken, S. (2011):** Integriertes Wissens-und Innovationsmanagement: Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: Gabler.
- Frankfurter Rundschau GmbH**
 [Zugriff am 26.08.2016]
 URL: www.fr-online.de
- Freeman, J. / Carroll, G. R. / Hannan, M. T. (1983):** The liability of newness: Age dependence in organizational death rates; in: *American sociological review*, S. 692-710.
- Freiling, J. (2006):** Entrepreneurship: theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München: Vahlen.
- Freiling, J. (2008):** Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings; in: Freiling, J. / Kollmann, T. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*, Wiesbaden: Gabler, S. 25-46.
- Freiling, J. / Kollmann, T. (2008a):** Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten; in: *Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten,*

Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, Wiesbaden: Gabler, S. 3-22.

Freiling, J. / Kollmann, T. (2008b): Thesen zur Entwicklung des Entrepreneurial Marketing in Wissenschaft und Praxis; in: Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, Wiesbaden: Gabler, S. 551-560.

Fueglistaller, U. et al. (2012): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Fust, A. / Grand, S. / Fueglistaller, U. (2011): Kundeninteraktionen und der Neuigkeitsgrad von Opportunitäten: Eine unternehmerische Perspektive auf die Frühphase des Innovationsprozesses; in: ZfKE-Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 59, Nr. 2, S. 71-101.

Gängl-Ehrenwerth, C. / Faullant, R. / Schwarz, E. J. (2013): Kundenintegration in den Neuproduktentwicklungsprozess; in: Krause, D. E. (Hrsg.): Kreativität, Innovation, Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 371-384.

Garcia, R. / Calantone, R. (2002): A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review; in: Journal of product innovation management, 19, Nr. 2, S. 110-132.

Gassmann, O. (2010): Crowdsourcing. Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz, München: Hanser.

Gerpott, T.J. (2005): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Gerpott, T. J. (2008):** Management von Kundenzufriedenheit in der Mobilfunkbranche; in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 507-541.
- Gersch, P. D. M. / Goeke, C. (2008):** Die Geschäftssystementwicklung in der Vorgründungsphase; in: Freiling, J. / Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 273-289.
- Giering, A. (2000):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gläser, J. / Laudel, G. (2004):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 3. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Götte, S. (2010):** Open Innovation zur nachhaltigen Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen; in: Loock, H. / Steppeler, H. (Hrsg.): Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing: Festschrift für Prof. Dr. Michael Zerres, Wiesbaden: Gabler, S. 57-69.
- Grichnik, D. / Witt, P. (2011):** Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden: Gabler.
- Griffin, A. / Hauser, J.R. (1993):** The Voice of the Customer; in: Marketing Science, 12, Nr. 1, S. 1-27.
- Griffin, A. / Page, A. L. (1993):** An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure; in: Journal of Product Innovation Management, 10, Nr. 4, S. 291-308.
- Griffin, A. / Page, A. L. (1996):** PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure; in: Journal of Product Innovation Management, 13, Nr. 6, S. 478-496.

- Grigoroudis, E. / Siskos, Y. (2010):** Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality, Boston, MA: Springer Science + Business Media, LLC.
- Gröppel-Klein, A. / Königstörfer, J. / Terlutter, R. (2010):** Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung; in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 43-79.
- Gruber, M. (2003):** Research on marketing in emerging firms: key issues and open questions; in: International journal of technology management, 26, Nr. 5-6, S. 600-620.
- Gruner, K. E. / Homburg, C. (2000):** Does customer interaction enhance new product success?; in: Journal of business research, 49, Nr. 1, S. 1-14.
- Günter, B. (2008):** Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit; in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 335-356.
- Günter, B. / Helm, S. (2006):** Kundenbewertung im Rahmen des CRM; in: Hippner, H. / Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler. S. 357-378.
- Haistead, D. / Hartman, D. / Schmidt, S. L. (1994):** Multisource effects on the satisfaction formation process; in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22 (2), S. 114-129.
- Hanks, S. H. et al. (1993):** Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations; in: Entrepreneurship: Theory and Practice, 18, Nr. 2, S. 5-30.

- Hannan, M. T. / Freeman, J. (1989):** Organizational ecology, Cambridge: Harvard University Press.
- Hauschildt, J. / Salomo, S. (2011):** Innovationsmanagement, 5. Auflage, München: Vahlen Verlag.
- Hayn, M. (2000):** Bewertung junger Unternehmen, 2. Auflage, Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
- HDE Handelsverband Deutschland (Hrsg.) (2012):** Entlang der Lieferkette: Handelswege verantwortungsvoll gestalten, Berlin.
- Helm, R. (2001):** Planung und Vermarktung von Innovationen, Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Herrmann, A. (1995):** Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmensrentabilität: eine branchenübergreifende Analyse; in: Bauer, H. H. / Diller, H. (Hrsg.): Wege des Marketing: Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl, Berlin: Duncker & Humblot, S. 237-247.
- Herrmann, A. / Huber, F. / Braunstein, C. (2000):** Ein Erklärungsansatz der Kundenbindung unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Handlungskontrolle; in: Die Betriebswirtschaft, 60, Nr. 3, S. 293-313.
- Hills, G. E. / Hultman, C. M. / Miles, M. P. (2008):** The evolution and development of entrepreneurial marketing; in: Journal of Small Business Management, 46, Nr. 1, S. 99-112.
- Hinterhuber, H. H. / Handlbauer G. / Matzler K. (2003):** Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Hisrich, R. D. (1989):** The Small Entrepreneurial Firm.; in: Small Business Economics, 1, Nr. 3, S. 236.

- Holland, H. / Heeg, S. (1998):** Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung: von der Automobilbranche lernen, Wiesbaden: Gabler.
- Hölzing, J.-A. (2008):** Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Eine theoretische und empirische Überprüfung, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Homburg, C. (2000):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. (2008):** Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. (2012):** Marketingmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. / Becker, A. / Hentschel, F. (2008):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung; in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 103-134.
- Homburg, C. / Bruhn, M. (2010):** Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. / Bucerius, M. (2008):** Kundenzufriedenheit als Managementtherausforderung; in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 53-90.
- Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (1999):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung; in: Die Betriebswirtschaft, 59, S. 174-195.

- Homburg, C. / Hoyer, W. D. / Stock-Homburg, R. (2007):** How to Get Customers Back? Insights into customer relationship revival activities, Germany, Europe: Springer Science + Business Media LLC.
- Homburg, C. / Krohmer, H. (2003):** Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. / Pflesser, C. (2000):** Konfirmatorische Faktorenanalyse; in: Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2, S. 413-437.
- Homburg, C. / Rudolph, B. (1995):** Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich; in: Harvard Business Manager, 1, Nr. 17, S. 43-52.
- Homburg, C. / Sieben, F. (2000):** Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus; in: Arbeitspapier M52, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, C. / Sieben, F. / Stock, R. (2004):** Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs; in: Marketing ZfP, 26, Nr. 1, S. 25-42.
- Homburg, C. / Stock-Homburg, R. (2006):** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit; in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 17-51.
- Homburg, C. / Werner, H. (1996):** Ein Meßsystem für Kundenzufriedenheit; in: Absatzwirtschaft, 11, S. 92-100.
- Homburg, C. / Werner, H. (1998):** Kundenorientierung mit System: mit Customer-Oriented-Management zu profitabilem Wachstum, Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

- Hommel, U. / Knecht, T. C. / Wohlenberg, H. (2006):** Handbuch Unternehmensrestrukturierung-Grundlagen. Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler.
- Huber, F. / Herrmann, A. / Braunstein, C. (2002):** Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg; in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler, 3. Auflage, S. 63-79.
- Johnson, M. D. (2001):** Kundenorientierung und Markthandlung, München: Oldenbourg.
- Jones, R. / Rowley, J. (2011):** Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration; in: International Small Business Journal, 29, Nr. 1, S. 25-36.
- Jones, T. O. / Sasser, W. E. (1995):** Why satisfied customers defect; in: Harvard Business Review, 73, Nr. 6, S. 88-99.
- Juntunen, M. (2012):** Co-creating corporate brands in start-ups; in: Marketing Intelligence & Planning, 30, Nr. 2, S. 230-249.
- Juntunen, M. et al. (2010):** Corporate brand building in different stages of small business growth; in: Journal of brand Management, 18, Nr. 2, S. 115-133.
- Kahneman, D. / Tversky, A. (1979):** Prospect theory: An analysis of decision under risk; in: Econometrica: Journal of the econometric society, 47, S. 263-291.
- Kaiser, M. O. (2005):** Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, Berlin: Schmidt.
- Kano, N. et al. (1984):** Attractive Quality and Must-be Quality; in: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 1, Nr. 4, S. 39-48.

Kazanjian, R. K. (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures; in: *Academy of Management journal*, 31, Nr. 2, S. 257-279.

Keaveney, S. M. (1995): Customer switching behavior in service industries: An exploratory study; in: *The Journal of Marketing*, 59, S. 71-82.

Keefe, L. M. (2004): What is the meaning of 'marketing'; in: *Marketing News*, 38, Nr. 15, S. 17-18.

KEEN Holding GmbH & Co. KG

[Zugriff am 14.09.2016]

URL: www.matthewmockridge.com

Keiningham, T. L. et al. (2007): The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet; in: *Managing Service Quality: An International Journal*, 17, Nr. 4, S. 361-384.

Keiningham, T. L. / Perkins-Munn, T. / Evans, H. (2003): The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment; in: *Journal of Service Research*, 6, Nr.1, S. 37-50.

Kelle, U. (2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Keuper, F. et al. (2013): Digitalisierung und Innovation: Planung-Entstehung-Entwicklungsperspektiven, Wiesbaden: Springer-Verlag.

KfW Bankengruppe / Metzger, G. / Ullrich, K. (2013): KfW Gründungsmonitor 2013, Frankfurt am Main.

King, C. (2006): Erfolgreiche Marketingstrategien für innovative technologieorientierte Unternehmensgründungen, Köln: Eul.

Klein, B. (1994): Revising the Kano Model; in: QFD Institute, Ann Arbor, S. 185-193.

Kleinaltenkamp, M. (1997): Kooperation mit Kunden; in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin: Springer, S. 219-275.

Kollmann, T. (2009): E-Business, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Koschate, N. (2002): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten. Theoretische und empirisch experimentelle Analysen, Dissertation Universität Mannheim, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Koschate, N. (2006): Preisbezogene Auswirkungen von Kundenzufriedenheit; In: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 91-117.

Kotler, P. / Bliemel, F. (2001): Marketing Management: Analyse, Planung, Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kraus, S. / Harms, R. / Fink, M. (2010): Entrepreneurial Marketing: moving beyond marketing in new ventures; in: International journal of entrepreneurship and innovation management, 11, Nr. 1, S. 19-34.

Kremp, P.

[Zugriff am 07.09.2016]

URL: www.pinetco.com

URL: www.pascalkremp.com

Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. / Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München: Vahlen Verlag.

kununu GmbH

[Zugriff am 01.08.2016]

URL: www.kununu.de

Lee, S. et al. (2010): Open innovation in SMEs – An intermediated network model; in: Research policy, 39, Nr. 2, S. 290-300.

Lettl, C. / Herstatt, C. / Gemünden, H.-G. (2004): Learning from users for radical innovation, Working paper, Hamburg: Technische Universität Hamburg-Harburg.

Liebold, R. / Trinczek, R. (2009): Experteninterview; in: Kühl, S. / Strodtholz, P. / Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden für Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32-56.

Lilja, J. / Wiklund, H. (2006): Obstacles to the creation of attractive quality; in: The TQM Magazine, 18, Nr. 1, S. 55-66.

Lisch, R. / Kriz, J. (1978): Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse: Bestandsaufnahme und Kritik, Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Liwo GmbH

[Zugriff am 09.09.2016]

URL: www.liwo-drink.de

Lovelock, C. H. / Wirtz, J. (2010): Services Marketing, New Jersey: Prentice Hall.

Loveman, G. W. (1998): Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance an empirical examination of the service profit chain in retail banking; in: Journal of Service Research, 1, Nr. 1, S. 18-31.

Mahmood, T. (2000): Survival of Newly Founded Business: A Log-Logistic Approach; in: Small Business Economics, Vol. 14, No. 3, S. 223-237.

- Matzler, K. (1997):** Kundenzufriedenheit und Involvement, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Matzler, K. (2000):** Die Oponent-Process-Theorie als Erklärungsansatz einer Mehr-Faktor-Struktur der Kundenzufriedenheit; in: Marketing ZFP, 22, Nr.1, S. 5-24.
- Matzler, K. (2003):** Kundenzufriedenheit: Prospect Theory oder Kano-Modell; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73, Nr. 4, S. 341-344.
- Matzler, K. / Bailom, F. (2009):** Messung von Kundenzufriedenheit; in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 267-297.
- Matzler, K. / Fuchs, M. / Schubert, A. (2004):** Employee satisfaction: does Kano's model apply?; in: Total Quality Management and Business Excellence, 15, Nr. 9-10, S. 1179-1198.
- Matzler, K. / Sauerwein, E. / Stark, C. (2009):** Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren; in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 319-345.
- Matzler, K. / Stahl, H. K. / Hinterhuber, H. H. (2009):** Die Customer-based view der Unternehmung; in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 3-31.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim: Beltz.

- McCartan-Quinn, D. / Carson, D. (2003):** Marketing orientation in SMEs: Effects on the internal environment; in: *New England Journal of Entrepreneurship*, 5, Nr. 1, S. 13-22.
- Mellewigt, T. / Witt, P. (2002):** Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung; in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72, Nr. 1, S. 81-110.
- Mentzel, I. (2003):** Kaufverhalten und Kundenloyalität im E-Commerce: zwei empirische Untersuchungen, Inauguraldissertation, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.
- Merten, K. / Ruhrmann, G. (1982):** Die Entwicklung der inhaltsanalytischen Methode; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 34, 4, S. 696-716.
- Meuser, M. / Nagel, U. (2009):** Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage; in: Pickel, S. / Pickel, G. / Lauth, H. - J. / Jahn, D. (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen*, Wiesbaden: Springer, S. 465-480.
- Meyer, A. / Kantsperger R. / Schaffer M. (2006):** Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung; in: Günter, B. / Helm S. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen, Innovative Konzepte und Praktische Umsetzungen*, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 61-81.
- Michelis, D. (2009):** *Interaktive Großbildschirme im öffentlichen Raum*, Wiesbaden: Gabler.
- Mittal, V. / Ross, W. T. / Baldasare, P. M. (1998):** The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions; in: *Journal of marketing*, 62, S. 33-47.

Möhrle, M. et al. (2008): Grundlagen des Technologie-Roadmapping; in: Möhrle, M. / Isenmann, R. (Hrsg.): Technologie-Roadmapping. Berlin: Springer, S. 1-15.

Morris, M. H. / Schindehutte, M. / LaForge, R. W. (2002): Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives; in: Journal of marketing theory and practice, 10, Nr. 4, S. 1-19.

Musa, R. / Pallister, J. / Robson, M. (2005): The Roles of Perceived Value, Perceived Equity and Relational Commitment in a Disconfirmation Paradigm Framework: an Initial Assessment in a 'Relationship-Rich' Consumption Environment; in: Advances in Consumer Research, 32, Nr.1, S. 349-357.

Neonsplash GmbH

[Zugriff am 17.09.2016]

URL: www.neonsplash.com

Nerdinger, F. W. / Neumann, C. (2007): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung; in: Moser, K. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 127-146.

Nerkar, A. / Shane, S. (2007): Determinants of invention commercialization: An empirical examination of academically sourced inventions; in: Strategic Management Journal, 28, Nr. 11, S. 1155-1166.

Niederberger, M. (2015): Methoden der Experteneinbindung; in: Niederberger, M. / Wassermann, S. (Hrsg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Wiesbaden: Springer, S. 33-50.

Niederöcker, B. (2000): Die Bedeutung von Business Angels für die Innovationsfinanzierung deutscher Unternehmen; in: Arbeitspapier Nr. I, Technische Universität Ilmenau.

Olfert, K. / Rahn, H. J. (2011): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage,
Herne: Kiehl Verlag.

Oliver, C. (1997): Sustainable competitive advantage: Combining institutional and re-
source-based views; in: Strategic management journal, 18, Nr. 9, S. 697-713.

Oliver, R. L. / DeSarbo, W. S. (1988): Response determinants in satisfaction judg-
ments; in: Journal of consumer research, 14, Nr. 4, S. 495-507.

Pleschak, F. / Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart: Schäffer-Po-
eschel Verlag.

Peter, S. (1997): Kundenbindung als Marketingziel: eine theoretische und empirische
Analyse, Wiesbaden: Gabler.

Pfadenhauer, M. (2009): Das Experteninterview: ein Gespräch auf gleicher Augen-
höhe; in: Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden – Analysen, Wies-
baden : Gabler,

Piller, F. T. (2008): Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kun-
denzufriedenheit; in: Homburg, C. (2008): Kundenzufriedenheit, 7. Auflage,
Wiesbaden: Gabler, S. 399-428.

Preisendörfer, P. (2005): Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Prob-
lemstellungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

QuinScape GmbH

[Zugriff am 23.08.2016]

URL: www.quinscape.de

Radek, C.

[Zugriff am 13.08.2016]

URL: www.ruhrgruender.de

- Ramirez, R. (1999):** Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research; in: Strategic Management Journal, 20, Nr. 1, S. 49-65.
- Reichheld, F. F. (1993):** Loyalty-based Management; in: Harvard Business Review, 71, Nr. 2, S. 64-71.
- Reichheld, F. F. (2006):** Die ultimative Frage: mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und zu profitablen Wachstum, München: Hanser.
- Reichheld, F. F. / Sasser, E. W. (1990):** Zero Defections: Quality Comes to Services; in: Harvard Business Review, 68, Nr. 5, S. 105-111.
- Reichwald, R. / Piller, F. (2002):** Der Kunde als Wertschöpfungspartner; in: Albach, H. et al. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden: Gabler, S. 27-52.
- Reichwald, R. P., / Piller, F. F. (2009):** Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Richins, M. L. (1983):** Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study; in: The journal of marketing, 47, S. 68-78.
- Riemer, M. (1986):** Beschwerdemanagement, Frankfurt a. M.: Campus Verlag
- Rigby, D. / Zook, C. (2002):** Open-market innovation; in: Harvard business review, 80. Nr. 10, S. 80-93.
- Rodenbücher, T.**
[Zugriff am 06.09.2016]
URL: www.xtranews.de
- Roos, I. (1999):** Switching processes in customer relationships; in: Journal of Service Research, 2, Nr. 1, S. 68-85.

- Röthlingshöfer, B. (2008):** Mundpropaganda-Marketing, München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Rothwell, R. (1994):** Towards the fifth-generation innovation process; in: International marketing review, 1, Nr. 1, S. 7-31.
- Sandmeier, P. (2011):** Der Kunde als Innovationsmotor; in: Gassmann, O. / Sutter, P. (Hrsg.): Praxiswissen Innovationsmanagement: von der Idee zum Markterfolg, 2. Auflage, München: Hanser Verlag, S. 127-144.
- Sauerwein, E. (2000):** Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, München: Vahlen Verlag.
- Schein, E. H. (1992):** How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room, invited address to the World Economic Forum, 6 February.
- Schumpeter, J. (1997):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins, und den Konjunkturzyklus, 9. Auflage, Duncker & Humblot: Berlin.
- Schütz, A. / Luckmann, T. (1979):** Strukturen der Lebenswelt, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Shane, S. / Venkataraman, S. (2000):** The promise of entrepreneurship as a field of research; in: Academy of management review, 25, Nr. 1, S. 217-226.
- Shen, X. X. / Tan, K. C. / Xie, M. (2000):** An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD; in: European journal of innovation management, 3, Nr. 2, S. 91-99.

Silbermann, S. / Töpfer, A. (2008): Theoretische Grundlagen und Wirkungszusammenhänge der Kundenbindung im Internet; in: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 105-132.

Simonson, I. (1990): The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety Seeking Behavior; in: Journal of Marketing Research, 27, S. 150-62.

Schreier, M. (2005): Wertzuwachs durch Selbstdesign: Die erhöhte Zahlungsbereitschaft von Kunden beim Einsatz von „Toolkits for User Innovation and Design“, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schwetje, T. (1999): Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden: Gabler.

Seocomplete GmbH

[Zugriff am 27.09.2016]

URL: www.seocomplete.de

Skala-Gast, D. (2012): Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität – Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Wiesbaden: Springer Gabler.

Soeffner, H. G. (2013): Situation – Information – kommunikative Handlung; in: Ziemann, A. (Hrsg.): Offene Ordnung?, Wiesbaden: Springer, S. 257-278.

Stahl, H.K. (2000): Kundenloyalität kritisch betrachtet; in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 83-101.

Startnext Crowdfunding GmbH

[Zugriff am 14.08.2016]

URL: www.startnext.de

- Stauss, B. (1994):** Der Einsatz der "Critical Incident Technique" im Dienstleistungsmarketing. In: Tomczak, T., Belz, Ch. (Hrsg.): Kundennähe realisieren: Ideen, Konzepte, Methoden, Erfahrungen. St. Gallen: Thexis, S. 233-250.
- Stauss, B. (1999):** Kundenzufriedenheit; in: Marketing ZFP, 21, Nr. 1, S. 5-24.
- Stauss, B. / Seidel, W. (2014):** Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen; in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 171-195.
- Steinhoff, F. (2006):** Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen: Konzeptualisierung, empirische Bestandsaufnahme und Erfolgsbetrachtung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stern, T. / Jaberg, H. (2003):** Erfolgreiches Innovationsmanagement, Wiesbaden: Gabler.
- Stevenson, H. H. / Jarillo, J. C. (1990):** A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management; in: Strategic Management Journal, 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, S. 17-27.
- Stinchcombe, A. L. (1965):** Organizations and social structure. Handbook of organizations, 44, Nr. 2, S. 142-193.
- Stock, R. (2003):** Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Preissensitivität von Firmenkunden, No. 35556, Darmstadt Technical University, Department of Business Administration, Economics and Law, Institute for Business Studies (BWL).
- Stock-Homburg, R. (2012):** Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

- Strotmann, H. (2002):** Determinanten des Überlebens von Neugründungen in der badenwürttembergischen Industrie; in: IAW Diskussionspapiere, No. 06, Tübingen: Institut für angewandte Wirtschaftsforschung.
- Stummer, C. / Günther, M. / Köck, A. M. (2010):** Grundzüge des Innovations-und Technologiemanagements, Wien: Facultas-Verlag.
- Szymanski, D. M. / Henard, D. H. (2001):** Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence; in: Journal of the academy of marketing science, 29, Nr. 1, S. 16-35.
- Szyperski, N. / Nathusius, K. (1977):** Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart: Poeschel.
- Tomczak, T. / Rudolf-Sipötz, E (2006):** Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie; in: Günter, B. / Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, S. 127-155.
- Töpfer, A. (2008):** Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- tr4veltech GmbH**
[Zugriff am 29.09.2016]
URL: www.experiencr.com
- Trice, H. M. / Beyer, J. M. (1993):** The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Trommsdorff, V. / Binsack, M. (1999):** Informationsgrundlage für das Innovationsmarketing: Erfolgsfaktorenforschung und strategische Marktforschung; in: Tintelnot, C. / Meißner, D. / Steinmeier, I. (Hrsg.): Innovationsmanagement, Berlin: Springer Verlag, S. 109-121.
- Trommsdorff, V. / Steinhoff, F. (2007):** Innovationsmarketing, München: Vahlen Verlag.
- Trudel, R. / Murray, K. B. / Cotte, J. (2012):** Beyond expectations: The effect of regulatory focus on consumer satisfaction; in: International Journal of Research in Marketing, 29, Nr. 1, S. 93-97.
- Trusted Shops GmbH**
 [Zugriff am 03.09.2016]
 URL: www.trustedshops.de
- Tyebjee, T. T. / Bruno, A. V. / McIntyre, S. H. (1983):** Growing ventures can anticipate marketing stages, Harvard Business Review, 61, Nr. 1, S. 62-64.
- Vahs, D. / Brem, A. (2013):** Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vallaster, C. / Kraus, S. (2011):** Entrepreneurial branding: growth and its implications for brand management; in: International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 14, Nr. 3, S. 369-390.
- van Doorn, J. (2004):** Zufriedenheitsdynamik. Eine Panelanalyse bei industriellen Dienstleistungen, Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- van Raaij, W. F. / Pruyn, Ad Th. H. (1998):** Customer control and evaluation of service validity and reliability; in: Psychology & Marketing, 15, Nr. 8, S. 811-832.

Vavra, T. G. (1997): Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs, ASQ quality press.

Verhoef, P. C. (2003): Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development; in: Journal of marketing, 67, Nr. 4, S. 30-45.

Vertical Media GmbH

[Zugriff am 22.09.2016]

URL: www.gruenderszene.de

Verworn, B. / Herstatt, C. (2000): Modelle des Innovationsprozesses, Arbeitspapier Nr. 6 des Instituts für Technologie- und Innovationsmanagements an der Universität Hamburg-Harburg.

Vimeo Limited Liability Company

[Zugriff am 10.09.2016]

URL: www.vimeo.com

Völker, R. / Sauer, S. / Simon, M. (2007): Wissensmanagement im Innovationsprozess, Heidelberg: Springer-Verlag.

Völker, R. / Thome, C. / Schaaf, H. (2012): Innovationsmanagement, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Von Hippel, E. (1986): Lead users: a source of novel product concepts; in: Management science, 32, Nr. 7, S. 791-805.

Wanzenböck, H. (1998): Überleben und Wachstum junger Unternehmen, Wien, New York: Springer.

- Wassermann, S. (2015):** Das qualitative Experteninterview; in: Niederberger, M. / Wassermann, S. (Hrsg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Wiesbaden: Springer, S. 51-68.
- Westbrook, R. A. / Oliver, R. L. (1991):** The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction; in: Journal of consumer research, 18(1), S. 84-91.
- Westdeutsche Zeitung GmbH & Co. KG**
[Zugriff am 20.08.2016]
URL: www.wz.de
- Wijld GmbH**
[Zugriff am 25.08.2016]
URL: www.wijld.com
- Wilson, A. et al. (2008):** Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, London: McGraw-Hill.
- Witt, P. / Merz, C. (2008):** Die Ideenformulierung im Rahmen von Businessplänen (Seed-Phase); in: Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 291-302.
- Witt, P. / Rode, V. (2005):** Corporate brand building in start-ups; in: Journal of Enterprising Culture, 13(03), S. 273-294.
- Wortman, M. S. / Spann, M. S. / Adams, M. (1989):** The interface of entrepreneurship and marketing: concepts and research perspectives. Research at the Marketing/ Entrepreneurship Interface, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, S. 117-137.
- Woywode, M. (1998):** Determinanten der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen: Eine empirische Überprüfung organisationstheoretischer und industrieökonomischer Erklärungsansätze, Nomos-Verlag-Ges..

Yang, C. C. (2005): The refined Kano's model and its application; in: Total Quality Management & Business Excellence, 16(10), S. 1127-1137.

YI, Y. (1989): A Critical Review of Consumer Satisfaction, Working paper, University of Michigan, School of Business Administration, Division of research, No. 604.

Yi, Y. (1990): The effects of contextual priming in print advertisements; in: Journal of Consumer Research, 17(2), S. 215-222.

Youtube Limited Liability Company

[Zugriff am 02.08.2016]

URL: www.youtube.com

Zander, I. / Zander, U. (2005): The inside track: On the important (but neglected) role of customers in the resource-based view of strategy and firm growth; in: Journal of Management Studies, 42(8), S. 1519-1548.

Zeithaml, V. A. (2000): Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn; in: Journal of the academy of marketing science, 28(1), S. 67-85.

Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality; in: The Journal of Marketing, S. 31-46.

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2009): Die Bereitstellung von Standardauswertungen zum Gründungsgeschehen in Deutschland für externe Datennutzer, Mannheim.

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2012): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2012, Mannheim.