

# *Customer-Dominant Logic*

Dissertation to obtain  
the doctoral degree of Economic Sciences (Dr. oec.)

Faculty of Business, Economics and Social Sciences  
University of Hohenheim

Institute of Marketing and Management

submitted by

*Maxim Saleschus (M.Sc.)*

from *Freital*

2024

Dekan: Prof. Dr. Jörg Schiller

1. Prüfer: Prof. Dr. Karsten Hadwich

2. Prüfer: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn

Prüfungsvorsitz: Prof. Dr. Markus Voeth

Mündliche Prüfung: 16.04.2024

# Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
TABELLENVERZEICHNIS.....	VI
1. EINLEITUNG.....	1
1.1 Relevanz der Customer-Dominant Logic.....	1
1.2 Kritische Würdigung des Forschungsstandes zur Customer-Dominant Logic ..	4
1.2.1 Theoretisch-konzeptionelle Defizite und vollzogene Weiterentwicklung ...	5
1.2.2 Methodische Defizite und Forschungslücken .....	8
1.2.3 Empirische Defizite und Forschungslücken.....	10
1.3 Zielsetzungen der Dissertation .....	12
1.4 Gang der Untersuchungen .....	16
Literaturverzeichnis .....	20
2. DAS KONZEPT DER CUSTOMER-DOMINANT JOURNEY ZUR GESTALTUNG VON DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCES – EINE FALLSTUDIE IN DER AUDIOBRANCHE .....	29
2.1 Einleitung.....	30
2.2 Customer-Dominant Logic als neue Perspektive für das Customer Experience Management .....	31
2.2.1 Gegenstand der Customer-Dominant Logic.....	31
2.2.2 Das Konzept der Customer-Dominant Journey.....	33
2.3 Fallstudie zur Customer-Dominant Journey in der Audiobranche.....	37
2.3.1 Customer-Dominant Case Journey im Management von Kundenanfragen	37
2.3.2 Prozess des Customer-Dominant Case Journey-Mapping .....	38
2.3.3 Zentrale Befunde und Diskussion der Ergebnisse.....	41
2.4 Zusammenfassung und Ausblick.....	45
Literaturverzeichnis .....	48
3. FROM CUSTOMER-DOMINANT LOGIC TO CUSTOMER DOMINANCE: SCALE DEVELOPMENT AND VALIDATION .....	51
3.1 Introduction .....	52
3.2 Conceptualizing customer dominance.....	54
3.2.1 Multilevel process of conceptualization.....	54
3.2.2 Properties of customer-dominant logic .....	56
3.2.2.1 Source and object of value generation.....	56

---

3.2.2.2	Logics and actors involved in value generation.....	57
3.2.2.3	Conceptualization of value generation and roles in value generation .	57
3.2.2.4	Actor- and time related sphere of value generation.....	58
3.2.3	Customer orientation .....	58
3.2.3.1	Focus on customer needs .....	58
3.2.3.2	Provider-sided support.....	59
3.2.3.3	Information gathering .....	59
3.2.3.4	Customer-friendly behavior of customer care employees .....	59
3.2.4	Customer centricity .....	60
3.2.4.1	Focus on customer needs .....	60
3.2.4.2	Active prioritization of customers .....	60
3.2.4.3	Customer integration .....	60
3.2.4.4	Customer intelligence .....	61
3.2.4.5	Individual treatment of customers/customer segments.....	61
3.2.4.6	Customer-oriented organizational structures.....	61
3.2.5	Defining customer dominance.....	61
3.2.5.1	Marketing object.....	63
3.2.5.2	Marketing approach .....	63
3.2.5.3	Marketing system.....	64
3.2.5.4	Marketing goal.....	64
3.3	Scale development process .....	66
3.3.1	Study 1: Item generation and assessment of content validity of items.....	66
3.3.2	Study 2: Scale purification .....	67
3.3.2.1	Data collection and sample .....	67
3.3.2.2	Measures .....	68
3.3.2.3	Analysis strategy.....	70
3.3.2.4	Testing of reliability, convergent and discriminant validity of customer dominance.....	71
3.3.2.5	Testing nomological validity of customer dominance.....	76
3.3.2.6	Testing alternative structures of customer dominance .....	77
3.4	Contribution and implications .....	79
3.4.1	Discussion and theoretical implications .....	79
3.4.2	Managerial implications .....	80
3.4.3	Limitations and avenues for further research .....	82

---

References.....	85
Web Appendix .....	93
Web Appendix A: Assessment of content validity in study 1 .....	93
Web Appendix B: Descriptive statistics of study 2 .....	96
Web Appendix C: Applying bias-corrected percentile method in study 2 .....	101
Web Appendix D: Results of exploratory factor analyses in study 2.....	102
Web Appendix E: Reliability statistics of constructs in study 2.....	108
Web Appendix F: Results of confirmatory factor analyses in study 2.....	110
References.....	119
4.  DECODING CUSTOMER’S LOGIC: USING CUSTOMER-DOMINANT LOGIC TO CLOSE THE SUSTAINABILITY ATTITUDE BEHAVIOR GAP.....	120
4.1  Introduction .....	122
4.2  Theoretical background .....	124
4.2.1  Customer-related constructs in sustainability research .....	124
4.2.2  Customer-dominant logic as a new perspective on sustainability.....	126
4.3  Conceptualizing customer-dominant sustainability.....	128
4.3.1  Framework of customer-dominant sustainability.....	128
4.3.2  Sustainability goals arising from customer’s life sphere.....	130
4.3.3  Sustainability processes occurring in the customer’s own sustainability-related ecosystem.....	131
4.3.4  Constitution and time horizon of the customer’s own sustainability-related ecosystem.....	134
4.4  Qualitative pilot study on customer-dominant sustainability .....	137
4.4.1  Research context.....	137
4.4.2  Research design.....	138
4.4.3  Data collection and data analysis .....	140
4.4.4  Key findings .....	140
4.4.4.1  Sustainable mobility goals arising from customer’s life sphere .....	140
4.4.4.2  Sustainable mobility processes .....	143
4.4.4.3  Constitution and time horizon of the customer’s own sustainable mobility-related ecosystem .....	147
4.5  Contribution and implications .....	150
4.5.1  Theoretical implications .....	150
4.5.2  Managerial implications .....	152

---

4.5.3	Limitations and future research .....	155
	References.....	157
5.	SCHLUSSBETRACHTUNG .....	166
5.1	Theoretische Implikationen .....	166
5.2	Managementimplikationen .....	176
5.3	Forschungsimplikationen.....	187
	Literaturverzeichnis .....	206

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1–1: Bezugsrahmen der Dissertation .....	13
Abbildung 1–2: Struktur der Arbeit.....	17
Abbildung 2–1: Dimensionen der Customer-Dominant Journey .....	35
Abbildung 2–2: Phasen der Customer-Dominant Case Journey im Überblick .....	38
Abbildung 2–3: Mapping von Customer-Dominant Case Journeys.....	39
Abbildung 2–4: Systematik zur Optimierung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen.....	41
Abbildung 2–5: Wertanforderungen und Stellhebel zur Steigerung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen.....	42
Abbildung 2–6: Auszug der quantitativ messbaren Guidelines.....	47
Abbildung 4–1: Framework of customer-dominant sustainability .....	128

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1–1: Konzeptionelles Verständnis der Kernelemente.....	7
Tabelle 3–1: Comparison of marketing concepts .....	62
Tabelle 3–2: Items and results of exploratory factor analysis in study 2. ....	72
Tabelle 3–3: Results of pairwise chi-square difference tests.....	76
Tabelle 4–1: Components of semi-structured in-depth interviews.....	139
Tabelle 4–2: Key findings of sustainable mobility goals arising from customer’s life sphere.....	141
Tabelle 4–3: Key findings of sustainable mobility processes.....	144
Tabelle 4–4: Key findings of sustainable mobility ecosystem .....	148
Tabelle 5–1: Theoretische Implikationen in Bezug auf Teilziel 1.....	167
Tabelle 5–2: Theoretische Implikationen in Bezug auf Teilziel 2.....	171
Tabelle 5–3: Theoretische Implikationen in Bezug auf Teilziel 3.....	173
Tabelle 5–4: Prinzipien des Kundendominanten Managements.....	177
Tabelle 5–5: Auszug eines Lernprogramms zur Customer-Dominant Logic.....	180
Tabelle 5–6: Forschungsimplicationen zum Kundendominanten Management .....	190
Tabelle 5–7: Forschungsimplicationen zur Attraktivität von Integrationsangeboten ..	193
Tabelle 5–8: Operationalisierung der Nachhaltigkeitslogik des Kunden .....	194
Tabelle 5–9: Operationalisierung der wahrgenommenen Attraktivität des Anbieters .	196
Tabelle 5–10: Operationalisierung der nominellen Präsenz des Anbieters .....	197
Tabelle 5–11: Forschungsimplicationen zur Anbieterintegration .....	198
Tabelle 5–12: Operationalisierung des Integrationsverhaltens des Kunden.....	200
Tabelle 5–13: Operationalisierung der faktischen Präsenz im Kunden-Ecosystem.....	201
Tabelle 5–14: Forschungsimplicationen zum Erfolg der Anbieterintegration .....	202
Tabelle 5–15: Operationalisierung des Erfolgs der Anbieterintegration .....	205

# 1. Einleitung

## 1.1 Relevanz der Customer-Dominant Logic

Dominante Marketinglogiken bilden einen Eckpfeiler der Marketingtheorie und werden seit Jahrzehnten intensiv diskutiert. Im Marketing werden mit der Goods-Dominant Logic, Service-Dominant Logic und Customer-Dominant Logic drei zentrale Marketinglogiken differenziert. Während die Goods-Dominant Logic von den 1950er Jahren bis in 2000er Jahre als prädominante Logik im Marketing genutzt wurde, entstand die Service-Dominant Logic durch die Kritik an der Goods-Dominant Logic zu Beginn der 2010er Jahre (Vargo & Lusch, 2004). Die Service-Dominant Logic fungiert seither als Perspektive für unterschiedliche Fragestellungen in hunderten Marketingpublikationen (Furrer et al., 2020). Die Customer-Dominant Logic weist die jüngste Historie in der Marketingtheorie auf und wurde basierend auf der Kritik an der Service-Dominant Logic zum Ende der 2010er Jahre entwickelt (Heinonen et al., 2010).

Die genannten dominanten Marketinglogiken beruhen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsannahmen und weisen eine holistische Konzeptualisierung auf. Daraus resultieren konkurrierende Sichtweisen auf das Marketing (Anker et al., 2015, S. 535; Heinonen & Strandvik, 2018, S. 9), indem die Logiken hinsichtlich der Quelle der Wertschöpfung, den beteiligten Akteure und Logiken der Wertschöpfung sowie den Prozessen und Ergebnissen der Wertschöpfung vollständig unterscheidbar sind (Harrington et al., 2019, S. 253f.). Die Wahl zwischen diesen Logiken hat damit weitreichende Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung eines Anbieters und seine Interaktion mit Kunden und anderen Stakeholdern, die Gestaltung seiner Geschäftsprozesse sowie die Entwicklung und Vermarktung seiner Angebote. Gleichermäßen steuern dominante Marketinglogiken als kognitive Orientierung (Mele et al., 2014, S. 613; Prahalad & Bettis, 1986, S. 491) auch die Marktforschung, indem spezifische Informationen erhoben, selektiert und aufbereitet werden (Heinonen & Strandvik, 2015, S. 473; Ojasalo & Ojasalo, 2018, S. 70).

Bedingt durch einen globalen Wettbewerb, technologische Fortschritte wie künstliche Intelligenz und das Internet der Dinge sowie die Entstehung neuer Märkte wie die Sharing Economy und Peer-to-Peer-Dienste (Dlugosch et al., 2022, S. 1) kommt dem Kunden eine zunehmend dominante Rolle in Geschäftsbeziehungen zu. Dies erfordert, dass Anbieter ein tieferes Verständnis für den Kunden entwickeln und eine ganzheitliche Ausrichtung ihres Geschäfts auf den Kunden vornehmen. Infolgedessen werden etablierte Marketing-

logiken der Goods- und Service-Dominant Logic, die eine anbieterdominierte Sicht verkörpern, zunehmend durch die Customer-Dominant Logic infrage gestellt. Goods-Dominant Logic und Service-Dominant Logic betrachten die Wertschöpfungsprozesse aus der Anbieterperspektive. Kunden können dabei lediglich durch Formen der Kundenintegration (z. B. als Co-Produzent) – im vom Anbieter vorgegeben Ausmaß und Kontrollbereich – Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess des Anbieters nehmen. Eine umfassende Betrachtung der Wertschöpfungsprozesse des Kunden ist damit nicht zu konstatieren. Diese im Marketing über Jahrzehnte manifestierte Denkweise trägt den anhaltenden Veränderungen der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Bedingungen, die sich in der wachsenden Unabhängigkeit der Kunden und ihrem zunehmenden Einfluss auf die Wertschöpfung zeigen (Heinonen, 2018, S. 150), nur unzureichend Rechnung.

Die Customer-Dominant Logic konterkariert diese Denkweise, indem sie durch das Konzept der Anbieterintegration – ausgehend vom Ansatz der Kundenintegration – einen systematischen Perspektivwechsel gegenüber der Goods-Dominant Logic und Service-Dominant Logic vollzieht. Damit betrachtet die Customer-Dominant Logic den Anbieter lediglich als einen potenziellen Wertschöpfungspartner im sogenannten Kunden-Ecosystem. Es erfolgt in der Customer-Dominant Logic keine isolierte Betrachtung der Anbieter-Kunden-Beziehung. Vielmehr werden alle für die Wertgenerierung des Kunden beteiligten Akteure einbezogen (Bruhn et al., im Druck). Die Customer-Dominant Logic markiert damit eine neue Stufe der Kundenorientierung und versteht den Kunden als wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens.

Die Customer-Dominant Logic unterstellt, dass der Geschäftserfolg des Anbieters darauf beruht, zu verstehen, welche Rolle dieser im Ecosystem des Kunden einnehmen und durch die Gestaltung attraktiver Integrationsangebote erfüllen kann (Cheung & To, 2016, S. 2526; Finne & Grönroos, 2017, S. 452; Heinonen et al., 2010, S. 534f.; Rihova et al., 2013, S. 556). Die Kenntnis und Befriedigung spezifischer Kundenbedürfnisse, wie in der Goods-Dominant Logic und Service-Dominant Logic, ist dabei nicht ausreichend, um zu verstehen, wie Kunden ihren (Geschäfts-)Alltag gestalten und Angebote auf Basis ihrer individuellen Logik nutzen. Vielmehr betrachtet die Customer-Dominant Logic die Lebenssphäre des Kunden und die daraus resultierenden Kundenziele. Dies ergibt sich unmittelbar aus dem konzeptionellen Fokus der dominierenden Logiken – nämlich dem Produkt (Goods-Dominant Logic), der Dienstleistung (Service-Dominant Logic) und dem Kunden (Customer-Dominant Logic). Der Bedeutung der Lebenssphäre als Quelle der Wertschöpfung wird in der Literatur durch die Multiexistenz verschiedener Begriffe,

wie „customer life“ (Heinonen et al., 2010, S. 532; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 473), „customers‘ lifeworld“ (Heinonen, 2018, S. 153; Heinonen & Strandvik, 2018, S. 4; Lipkin & Heinonen, 2022, S. 2), customer (social) sphere“ (Heinonen et al., 2013, S. 105; Rihova et al., 2013, S. 554), „customers every day life“ (Finne & Grönroos, 2017, S. 455), „customers‘ own context“ (Strandvik et al., 2019, S. 1147), Rechnung getragen. Damit rückt die Customer-Dominant Logic durch den weitreichenden Perspektivwechsel den Kunden konsequenter als die bisherigen Marketinglogiken in das Zentrum jeglicher Unternehmensaktivitäten.

Den Kunden als Akteur mit einer individuellen und differenzierbaren Logik zu verstehen, wird damit zur Hauptaufgabe eines Unternehmens, wenn es den Prinzipien der Customer-Dominant Logic folgt. Die Logik des Kunden fungiert als übergeordneter, sowohl implizit als auch explizit wirkender Steuerungsmechanismus des Kundenverhaltens (Finne & Grönroos, 2017, S. 452; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 479). Sie umfasst verschiedene Komponenten (u. a. Träume, Ziele, Ambitionen, Wünsche) und ist durch Denk-, Bewertungs- und Handlungsprozesse gekennzeichnet. Demzufolge sind alle Aktivitäten, Reaktionen, Präferenzen und Erfahrungen des Kunden in seiner individuellen Logik begründet (Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018, S. 551; Heinonen et al., 2010, S. 553; Heinonen & Strandvik, 2018, S. 5; Medberg & Heinonen, 2014, S. 594; Strandvik et al., 2019, S. 1145). Die (un-)bewussten Prozesse der Kundenlogik führen zu folgerichtigen Wertaktivitäten und Entscheidungen im Kunden-Ecosystem und haben einen wesentlichen Einfluss darauf, ob und wie Kunden die verfügbaren Angebote – vor dem Hintergrund ihrer Zielsetzung – im Ecosystem einbinden, nutzen und dabei Wert generieren (Lipkin & Heinonen, 2022, S. 5; Strandvik et al., 2019, S. 1146). Für Anbieter ist es damit essenziell, die Komponenten und Wirkungsmechanismen differenzierbarer Kundenlogiken zu kennen, um mit Angeboten einen Mehrwert für Kunden schaffen zu können.

Das Kunden-Ecosystem steht in einem engen Zusammenhang mit der individuellen Kundenlogik. Es beschreibt ein individuelles System von Akteuren, die aufgrund ihres Beitrags zur Zielerreichung für Kunden eine Relevanz haben (Bruhn et al., 2023, S. 138). Neben dem fokalen Anbieter umfasst das Kunden-Ecosystem auch weitere Akteure, wie z. B. Wettbewerber, Intermediäre, Familie, Freunde, Kollegen, Co-Kunden oder Fremde (Bruhn et al., im Druck; Lipkin, 2016, S. 691; Lipkin & Heinonen, 2022, S. 7). Die Konzeptualisierung des Kunden-Ecosystems erweitert den Blick auf die kundeneigenen Wertschöpfungsprozesse. Zum einen, wird der Kunde zum dominanten Akteur im Wertschöpfungsprozess, da die Entstehung des Werts eines Angebots außerhalb des Kontroll-

bereichs des Anbieters – nämlich im Ecosystem des Kunden – erfolgt. Zum anderen erfolgt die Betrachtung multipler Wertschöpfungsprozesse eines Kunden mit relevanten Akteuren in seinem Ecosystem. Da der Wert eines Angebots über die Sphäre des Anbieters hinaus, vom Kunden in seinem eigenen Ecosystem geformt und erlebt wird (Heinonen et al., 2013, S. 104f.; Medberg & Heinonen, 2014, S. 591), prägt die Customer-Dominant Logic den Begriff der „Value Formation“. Im Vergleich zur Service-Dominant Logic werden damit Wertschöpfungsprozesse des Kunden nicht auf die Anbieter-Kunden-Interaktion beschränkt (Heinonen et al., 2010, S. 533). Neben dem Zeitraum der Interaktion zwischen einem fokalen Anbieter und dem Kunden (Service-Dominant Logic) sind auch (mentale) Kundenprozesse, die sich auf das Denken, Bewerten und Handeln vor und nach der Anbieter-Kunden-Interaktion beziehen, Teil der Wertschöpfung (z. B. das Lesen von Bewertungen von Co-Kunden). In diesem Sinne sind Wertschöpfungsprozesse noch umfassender und beinhalten nicht nur bewusste, autonome Prozesse des Anbieters und bewusste gemeinsame Interaktionen, sondern auch bewusste und unbewusste mentale Prozesse des Kunden mit anderen Akteuren (Anker et al., 2015, S. 536; Mickelson, 2013, S. 535). Damit ermöglicht die Customer-Dominant Logic eine umfassendere Sicht von Kunden und fördert eine stärkere Durchdringung der Wertentstehungsprozesse von Kunden.

## 1.2 Kritische Würdigung des Forschungsstandes zur Customer-Dominant Logic

Trotz ihres Wertes für das Marketing wurde die Customer-Dominant Logic in der Forschung noch nicht vollständig durchdrungen. Die Customer-Dominant Logic ist zwar Gegenstand einer steigenden Anzahl wissenschaftlicher Fachpublikationen und wird von verschiedenen Autoren weltweit diskutiert (Bruhn et al., 2022, S. 117). Verglichen mit der Service-Dominant Logic, deren kritischen Reflektion die Basis für die Entwicklung der Customer-Dominant Logic bildet, ist die wissenschaftliche Betrachtung der Customer-Dominant Logic jedoch gering. Wie von Bruhn et al. (2022, S. 111f.) identifiziert sind rund 40 Beiträge zur Customer-Dominant Logic relevant in der wissenschaftlichen Diskussion. Obwohl die Service-Dominant Logic einen ähnlich geringen Zeithorizont von rund 19 Jahren aufweist ist sie – wie eingangs erwähnt – Gegenstand hunderter Publikationen (u. a. Altuntas Vural, 2017; Furrer et al., 2020; Pohlmann & Kaartemo, 2017). In diesem Zusammenhang ist auch anzumerken, dass die Service-Dominant Logic kontinuierlich weiterentwickelt bzw. überarbeitet wird (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016).

Eine deutliche Konzentration der Forschung zur Customer-Dominant Logic liegt in Europa. Auf institutioneller Ebene ist dabei die Hanken School of Economics hervorzuheben, die den Forschungsstand und damit das Verständnis zur Customer-Dominant Logic entscheidend prägt. Betrachtet man wissenschaftliche Publikationen sind die Beiträge der Hanken School of Economics aus den 2010er Jahren als Ausgangspunkt der Diskussion zur Customer-Dominant Logic zu sehen (u. a. Heinonen et al., 2010; Heinonen et al., 2013; Heinonen & Strandvik, 2015). Somit ist die Customer-Dominant Logic als nord-europäisches Pendant zu den US-amerikanisch geprägten Mentalmodellen der Goods-Dominant und Service-Dominant Logic aufzufassen (Heinonen & Strandvik, 2018, S. 2). Hervorzuheben ist, dass zu Beginn der wissenschaftlichen Betrachtung eine servicebezogene Einordnung und Erforschung der Customer-Dominant Logic überwiegte. Dies liegt in der relevanten Abgrenzung der Customer-Dominant Logic gegenüber der Service-Dominant Logic begründet. Erst in jüngerer Vergangenheit sind zunehmend marketing- und managementbezogene Aspekte in den Mittelpunkt gerückt (Bruhn et al., 2022, S. 113). Offenkundig besteht ein gesteigertes Interesse daran die Customer-Dominant Logic für das Marketing und Management zu nutzen. Trotz des häufigen Bezugs der Customer-Dominant Logic zur Service-Dominant Logic ist zu konstatieren, dass sich die Customer-Dominant Logic noch nicht vollständig gegenüber der Service-Dominant Logic durchgesetzt hat. So werden jüngst eine Vielzahl an Beiträgen publiziert, die die Service-Dominant Logic als grundlegende Perspektive auf die Wertschöpfung verwenden (u. a. Chapman & Dilmperi, 2022; Jin et al., 2023; Li et al., 2022; Shin, 2022; Vargo et al., 2023; Wu et al., 2022). Auch ein kombinierter Einsatz von Service-Dominant Logic und Customer-Dominant Logic ist festzustellen (Hu et al., 2019; Ojasalo & Ojasalo, 2018). Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Customer-Dominant Logic in ihrer Grundkonstitution komplex und eine Anwendung in Marketingforschung und Marketingpraxis (noch) schwierig ist.

### 1.2.1 Theoretisch-konzeptionelle Defizite und vollzogene Weiterentwicklung

Die Fachliteratur ist gekennzeichnet durch einen konzeptionellen Konsens über die Art und Bedeutung der sogenannten Kernelemente „business perspective“, „customer logic“, „customer ecosystem“, „offering“ und „value formation“ (u. a. Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Cruz-Cárdenas et al., 2019; Hansen, 2017; Makkonen et al., 2016; Malone et al., 2018; Medberg & Heinonen, 2014; Mickelsson 2013; Nussipova et al., 2020; Rihova et al., 2018; Sithole et al., 2021). Die genannten Kernelemente sind aus der Abgrenzung

gegenüber der Goods-Dominant Logic und Service-Dominant Logic entstanden und prägen das konzeptionelle Verständnis der Customer-Dominant Logic. Durch die Arbeiten von Bruhn et al. (2022, 2023, im Druck) wurde insbesondere eine theoretisch-konzeptionelle Weiterentwicklung der Customer-Dominant Logic auf verschiedenen Ebenen angestoßen.

Erstens, durch eine konzeptionelle Weiterentwicklung der Kernelemente erfolgte eine Präzisierung des Wertschöpfungsverständnisses der Customer-Dominant Logic. Zu nennen sind dabei eine Systematisierung der „business perspective“ als kundendominante Logik des Anbieters, die Systematisierung und Typologisierung der Logik des Kunden, die Respezifikation des Kunden-Ecosystems (Loslösung von einer in der Customer-Dominant Logic prädominanten Servicebetrachtung), eine Systematisierung und Typologisierung des Kunden-Ecosystems und die Spezifikation der Lebenswelt des Kunden als Lebenssphären und Lebensphasen des Kunden (Bruhn et al., im Druck). Tabelle 1–1 zeigt das Verständnis der Kernelemente der Customer-Dominant Logic basierend auf den vorgenommenen theoretisch-konzeptionellen Weiterentwicklungen.

Zweitens, die Customer-Dominant Logic verfügte über keine bzw. eine stark limitierte theoretische Fundierung. Auch wenn vereinzelt z. B. Ansätze der Aktivitätstheorie (Mickelsson, 2013, 2017) herangezogen werden, überwiegt eine Konzeptualisierung, die stark von der Kritik an der Service-Dominant Logic getrieben ist (Anker et al., 2015, S. 534; Heinonen, 2018, S. 149; Heinonen et al., 2010, S. 534; Heinonen et al., 2013, S. 105; Heinonen & Strandvik, 2015, S. 472). Eine stärkere theoretische Fundierung der Kernelemente wurde insbesondere durch das Relationship Marketing und seine ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze vorgenommen (Bruhn et al., im Druck).

Drittens, aufgrund der dominanten Betrachtung des Kunden wurden auch Bezüge der Customer-Dominant Logic zu etablierten Marketingkonzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung hergestellt, da die Customer-Dominant Logic das Potential besitzt die kundenorientierte Unternehmensführung weiterzuentwickeln, jedoch bislang losgelöst von den genannten Marketingkonzepten diskutiert wird. In diesem Zusammenhang wurde die Customer-Dominant Logic in die kundenorientierte Unternehmensführung eingeordnet, systematisch gegenüber der Kundenorientierung und Kundenzentrierung abgegrenzt (Bruhn et al., 2023) und ein Kundendominantes Management begründet (Bruhn et al., im Druck).

Tabelle 1–1: Konzeptionelles Verständnis der Kernelemente  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn et al., im Druck)

<b>Kernelement</b>	<b>Konzeptionelles Verständnis</b>
Kundendominante Logik des Anbieters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die kundendominante Logik des Anbieters als spezifische unternehmerische Grundhaltung, bei der die individuelle und subjektive Logik des Kunden analysiert und folgerichtig ein tiefes Verständnis des Kunden entwickelt wird.</li> <li>• Das generierte Kundenwissen ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung von Angeboten und zur Integration im Kunden-Ecosystem.</li> </ul>
Lebenssphäre und Lebensphase des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lebenssphäre des Kunden beschreibt die Lebenssituation und den Lebensbereich, die den Kunden umgibt.</li> <li>• Die Lebensphase beschreibt spezifische zeitliche Abschnitte oder Perioden des individuellen Lebens.</li> </ul>
Logik des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Logik des Kunden ist durch individuelle Prozesse des Denkens, Bewertens und Handelns charakterisiert, die auf die Kundenziele gerichtet sind.</li> <li>• Die Gesamtheit der Kundenprozesse führt zu folgerichtigen Aktivitäten und Entscheidungen im Kunden-Ecosystem, die eine Zielerreichung ermöglichen und Anforderungen an wertstiftende Integrationsangebote formulieren.</li> </ul>
Kunden-Ecosystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Kunden-Ecosystem ist ein individuelles System von Akteuren, mit denen der Kunde durch die Prozesse seiner individuellen und subjektiven Logik in Verbindung steht.</li> <li>• Akteure bzw. Angebote im Kunden-Ecosystem sind aufgrund ihres Beitrags zur Zielerreichung bzw. Aufgabenbewältigung in einer Lebenssphäre bzw. Lebensphase relevant.</li> </ul>
Value Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value Formation beschreibt die Wertgenerierung als umfassendes Konstrukt, das den Kunden als Initiator der Wertgenerierung in seinem eigenen Ecosystem betrachtet.</li> <li>• Der Prozess der Wertgenerierung ist dabei auf die Erreichung der Kundenziele innerhalb spezifischer Lebenssphären bzw. Lebensphasen gerichtet.</li> </ul>
Integrationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Integrationsangebot ist eine formelle Darlegung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder eine Kombination dessen, das einen Beitrag zur Zielerreichung des Kunden in seinen spezifischen Lebenssphären bzw. Lebensphasen leistet.</li> <li>• Als relevante Merkmale der Integrationsangebote sind die Art, Intensität, Zeitdauer und Zeitpunkte der Integration im Kunden-Ecosystem zu unterscheiden.</li> </ul>

Das konzeptionelle Verständnis der Kernelemente, die Fundierung der Customer-Dominant Logic im Relationship Marketing, die Einordnung im Kontext der kundenorientierten Unternehmensführung und Konzeption des Kundendominanten Managements bilden die Grundlage für die Dissertation und Bearbeitung methodischer und empirischer Forschungsdefizite.

### 1.2.2 Methodische Defizite und Forschungslücken

Die Forschung zur Customer-Dominant Logic ist überwiegend qualitativ ausgerichtet. Eine Vielzahl von Beiträgen nutzen multimethodische qualitative Designs (u. a. Anker et al., 2015; Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Cruz-Cárdenas et al., 2019; Lipkin & Heinonen, 2022; Makkonen et al., 2016; Malone et al., 2018; Mickelsson, 2013; Rihova et al., 2018; Sithole et al., 2021). Zum Einsatz kommen dabei Befragungs- und Beobachtungsformen, wie z. B. Tiefeninterviews, Fokusgruppendifkussionen, Tagebuchstudien oder ethnografische Feldinterviews. Eine qualitative Ausrichtung der Forschung ist nachvollziehbar, da diese noch wenig vorangeschritten ist und die Anwendung von qualitativen Studien üblich ist, um die Theoriebildung zu fördern (Venkatesh et al., 2013, S. 25). Zum anderen ist die Nutzung qualitativer Methoden im Kontext der Customer-Dominant Logic adäquat, um wichtige Einblicke in die Lebenssphären und Lebensphasen des Kunden zu erhalten und damit verbunden Kernelemente der Customer-Dominant Logic zu adressieren (Medberg & Heinonen, 2014, S. 600; Sithole et al., 2021, S. 386). In diesem Zusammenhang werden auch multimethodische, qualitative Designs eingesetzt, um methoden- oder kontextbezogene Verzerrungen zu verringern, die Gültigkeit der Ergebnisse zu sichern (Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018, S. 552; Dey et al. 2016, S. 42) und ein differenziertes Verständnis für das Untersuchungsproblem zu entwickeln.

Obwohl ein intensiver Methodeneinsatz zu konstatieren ist, sind methodische Defizite auf verschiedenen Betrachtungsebenen zu differenzieren. Zwei Betrachtungsebenen sind dabei – vor dem Hintergrund der Kernelemente der Customer-Dominant Logic – von besonderer Bedeutung. Zum einen eine Modifikation des Methodeninstrumentariums nach der Logik des Kunden und seinem Ecosystem. Zum anderen eine stärkere digitale Ausrichtung der Methoden aufgrund spezifischer Lebenssphären und Lebensphasen individueller Kunden.

Erstens, der methodische Einsatz ist mehrheitlich am bestehenden Instrumentarium der Marketingforschung ausgerichtet (z. B. Tiefeninterviews, Fokusgruppendifkussionen). Eine Herausforderung traditioneller Methoden besteht darin, dass sie häufig Faktoren beinhalten, die Anbieter selbst als relevant erachten (Heinonen & Strandvik, 2015, S. 481). Für eine kundendominante Marktforschung ist jedoch eine „systematische Erforschung, Aufbereitung und Interpretation relevanter Informationen über den individuellen Kunden, seine Logik, Wertgenerierung, Ecosystem und Lebenssphäre vorzunehmen, um strategische und operative Marketingentscheidungen zur Anbieterintegration zu fundieren“ (Bruhn et al., im Druck). Damit ist Sorge zu tragen, dass durch den zielgerichteten

Methodeneinsatz Informationen zu den Kernelementen der Customer-Dominant Logic erhoben, selektiert und strukturiert werden können. Des Weiteren werden bestehende kundenorientierte methodische Ansätze, wie z. B. die Jobs-to-be-Done-Methode (Betten-court et al., 2022), die Laddering-Technik (Gutman, 1982; Phillips & Reynold, 2009), das Customer Journey-Mapping (Lemon & Verhoef, 2016, Patti et al., 2020) oder das Service Blueprinting (Bitner et al., 2008; Shostack, 1984) durch die Customer-Dominant Logic nicht bzw. nur unzureichend betrachtet.

Bestehende Methoden des Marketing können jedoch zielgerichtet modifiziert und für die Customer-Dominant Logic anwendbar gemacht werden, indem sie eine verstärkte Orientierung an den Kernelementen der Logik des Kunden und dem Kunden-Ecosystem erfahren. Damit wird zum einen eine differenzierte Betrachtung der Denk-, Bewertungs- und Handlungsprozesse des Kunden vorgenommen und zum anderen das Blickfeld für Akteure geöffnet, die aus Sicht des Kunden für dessen Zielerreichung von Relevanz sind (Bruhn et al., im Druck). Eine Modifikation solcher Marktforschungsmethoden nach den Wertschöpfungsprinzipien der Customer-Dominant Logic ist wertvoll, da diese nicht nur ein systematisches Vorgehen für die Marktforschung liefern und durch den Perspektivwechsel der Customer-Dominant Logic eine stärkere Durchdringung der Wertschöpfungsprozesse des Kunden fördern – sondern auch eine kundendominante Gestaltung der Marketingstrategien, des Marketinginstrumenteneinsatzes (z. B. Gestaltung der Vertriebsentscheidungen durch kundendominante Customer Journey) oder des Marketingcontrollings (z. B. durch eine kundendominante Gestaltung des Service Blueprinting) ermöglichen.

Die Marktforschung ist auch weiterzuentwickeln, indem diese eine stärker digitale Ausrichtung erhält. Dies ermöglicht eine tiefere Ausrichtung auf die Lebenssphäre der Kunden, die aufgrund der wachsenden Vernetzung von Offline- und Online-Welt das Internet als relevanten Beobachtungsort für Interaktionen von Kunden mit anderen Kunden, Fremden, Kollegen, Arbeitgebern oder Anbietern begründet. Zur Erhebung, Selektierung, Strukturierung und Analyse dieser Daten ist auch die Entwicklung neuer Methoden oder die Digitalisierung bestehender Methoden erforderlich (Hofmann et al., 2022, S. 3). Methoden wie die Netnographie (Kozinets, 2002, 2022) oder systematische Web Analytics (Järvinen & Karjaluo, 2015) sind einzusetzen, um den Erfahrungs- und Meinungsaustausch (Heinonen & Medberg, 2018) bzw. Kundenaktivitäten und -interessen im digitalen Umfeld zu beobachten. Insbesondere die Netnographie ist exemplarisch hervorzuheben. Sie hat sich in den letzten Jahren als Forschungsmethodik im Marketing etabliert, indem

sie – basierend auf der Ethnographie – eine teilnehmende Beobachtung von Kunden ermöglicht (Ahuja & Alavi, 2018; Ashman et al., 2021; Guesala et al., 2016; Quinton & Harridge-March, 2010; Rosenthal & Brito, 2017). Die Netnographie liefert qualitative, reichhaltige Beschreibungen, sowohl der (digitalen) individuellen als auch der sozialen Lebens- und Erlebniswelt des Kunden im Zusammenhang mit Marken, Unternehmen, Produkten und Services. Zwar existieren vereinzelt Beiträge, die die Netnographie für empirische Fragestellungen der Customer-Dominant Logic nutzen (Heinonen, 2023; Medberg & Heinonen, 2014). Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass eine Notwendigkeit zur Weiterentwicklung und Verwendung von digitalen Marktforschungsmethoden – wie der Netnographie – zur Bearbeitung der Customer-Dominant Logic besteht.

### 1.2.3 Empirische Defizite und Forschungslücken

Es ist festzustellen, dass zu Beginn der Diskussion um die Customer-Dominant Logic theoretisch-konzeptionelle Beiträge überwiegen. Diese Beiträge konzentrieren sich dabei vordergründig auf die Abgrenzung der Customer-Dominant Logic gegenüber der Service-Dominant Logic und Spezifikation der genannten Kernelemente (u. a. Heinonen et al., 2010; Heinonen et al., 2013). In jüngerer Vergangenheit werden mehrheitlich empirische Beiträge veröffentlicht (Bruhn et al., 2022, S. 116). Dabei sind empirische Defizite auf verschiedenen Betrachtungsebenen zu differenzieren. Generell ist zwar eine steigende empirische Auseinandersetzung mit der Customer-Dominant Logic zu beobachten, jedoch ist die Gesamtanzahl empirischer Beiträge stark limitiert. Für eine höhere Praktikabilität und Akzeptanz in der Managementpraxis und Wissenschaft sind damit gleichermaßen mehr empirische Beiträge erforderlich, die bestehende, modifizierte oder neue digitale Methoden einsetzen, um eine kundendominante Marktforschung umzusetzen.

Eine empirische Durchdringung ist auch durch die Messung der Customer-Dominant Logic bzw. des Kundendominanten Managements anzustreben. Ausgehend vom Konsens über die Art und die Konstitution der Kernelemente wird die Customer-Dominant Logic als Perspektive für die Ausrichtung von empirischen Studien eingesetzt (u. a. Cheung & To, 2021; Fan et al., 2020; Fang et al., 2021; Li & Han, 2021; Lipkin & Heinonen, 2022). Für eine forschersiche Durchdringung ist es – wie der Vergleich von Kundenorientierung und Kundenzentrierung zeigt (Bruhn et al., 2023) – erforderlich, die Customer-Dominant Logic auf einer strategischen und operativen Ebene messbar zu machen. Während die Kundenorientierung als Managementkonzept durch unterschiedliche Konstrukte in der Wissenschaft gemessen wird (u. a. Homburg et al., 2011; Korschun et al., 2014), ist dies

bei der Kundenzentrierung deutlich seltener festzustellen (Crecelius et al., 2019; Habel et al., 2020). Daraus resultiert eine wesentlich höhere wissenschaftliche und managementbezogene Anwendung der Kundenorientierung im Vergleich zur Kundenzentrierung (Bruhn et al., 2023, S. 126f.). Folgerichtig ist die Customer-Dominant Logic, aufgrund ihrer Verwendung als Perspektive für empirische Studien in ihrer forscherschen Durchdringung – und auch managementbezogenen Anwendung – beschränkt. Eine konkrete empirische Messung von Konstrukten, die die Prinzipien der Customer-Dominant Logic in messbare Ergebnisgrößen überführt, ist stark limitiert. Daraus resultiert ein Mangel an konzeptualisierten und operationalisierten Konstrukten, die eine Erfolgswirkung der Customer-Dominant Logic ermöglichen. Diesem Mangel ist entgegenzuwirken, indem ausgehend von der Einordnung der Customer-Dominant Logic gegenüber der Kundenorientierung und Kundenzentrierung (Bruhn et al., 2023) und einer kundendominanten Erfolgskette (Bruhn et al., im Druck) das kundendominante Management aus Mitarbeitenden-, Management- und Kundenperspektive konzeptualisiert, operationalisiert und kritisch reflektiert wird.

Des Weiteren ist die Forschung zur Customer-Dominant Logic thematisch breit gestreut. Zur Etablierung der Marketinglogik in der Wissenschaft stand eine Abgrenzung der Customer-Dominant Logic gegenüber der Service-Dominant Logic im Fokus. Aspekte des Marketing-Managements und der Serviceerbringung wurden dabei evaluiert (Bruhn et al., 2022, S. 113f.). In der weiteren Betrachtung erfolgte die Anwendung der Customer-Dominant Logic für unterschiedliche Branchen, Kontexte oder Themen. Branchenbezogen standen z. B. das Bankenwesen (Medberg & Heinonen, 2014; Sithole et al., 2021), Sportveranstaltungen (Koenig-Lewis et al., 2018) oder die Tourismusbranche (Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Heinonen, 2023; Rihova et al., 2018) im Fokus. Thematisch wurden Fragestellungen im Kontext des Innovationsmanagement (Makkonen et al., 2016), Markenmanagement (Strandvik & Heinonen, 2013) oder das Customer Experience Management (Lipkin & Heinonen, 2022) untersucht.

Unter Berücksichtigung der theoretisch-konzeptionellen Weiterentwicklungen (Bruhn et al., 2022, 2023, im Druck) und Konstitution der Customer-Dominant Logic als Wertschöpfungslogik, kann die Customer-Dominant Logic jedoch als zielführende Perspektive noch intensiver für die Betrachtung unterschiedlicher Märkte, Branchen, Kontexte und Themen zum Einsatz kommen. Beispielsweise ist hervorzuheben, dass die bestehende Forschung die Perspektive der Customer-Dominant Logic ausschließlich für die Analyse von Business-to-Consumer-Kunden nutzt. Dies steht im Widerspruch mit der

Konzeption der Customer-Dominant Logic, die unter dem Begriff „Kunde“ Konsumenten, Bürger, Klienten, Käufer, Patienten oder Gäste subsummiert (Heinonen, 2018, S. 150; Heinonen & Strandvik, 2018, S. 4). Damit ist die Customer-Dominant Logic auch auf Business-to-Business-Kunden anzuwenden. Vor dem Hintergrund der Co-Existenz mit der Service-Dominant Logic, und der Notwendigkeit sich gegenüber dieser zu behaupten, ist dies von besonderer Bedeutung. Denn bei der Forschung zur Service-Dominant Logic ist eine zunehmend organisationale und weniger verbraucherorientierte Ausrichtung der Forschung zu konstatieren (Furrer et al., 2020, S. 310). Auch die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Customer-Dominant Logic ist durch die Berücksichtigung der genannten Facetten fortzuführen.

### 1.3 Zielsetzungen der Dissertation

Die Dissertation konzentriert sich auf die Überwindung der Defizite in der methodischen und empirischen Betrachtung der Customer-Dominant Logic, um eine managementorientierte Anwendung sowie eine empirische Durchdringung und Überprüfung der Customer-Dominant Logic zu ermöglichen. Die vorliegende Arbeit identifiziert hierzu drei Teilziele, die jeweils durch einen Dissertationsbeitrag bearbeitet werden. Ausgehend von der theoretisch-konzeptionellen Weiterentwicklung existieren 10 fundamentale Prinzipien, die das Wertschöpfungsverständnis der Customer-Dominant Logic spezifizieren (Bruhn et al., im Druck). Für alle drei Beiträge sind formulierten Prinzipien der Customer-Dominant Logic grundlegend. Die konsequente Anwendung der Prinzipien der Customer-Dominant Logic auf managementbezogene bzw. empirische Fragestellungen der Dissertationsbeiträge bildet den Bezugsrahmen der Dissertation und setzt die Teilziele in Beziehung zueinander (Abbildung 1–1).

Abbildung 1-1: Bezugsrahmen der Dissertation



Innerhalb der Beiträge erfolgt die Bearbeitung der Customer-Dominant Logic aus der Mitarbeitenden- (Beitrag 1), Management- (Beitrag 2) und Kundenperspektive (Beitrag 3). Ausgehend von der branchen-, kontext-, themen-, und kundentypübergreifenden Relevanz der Customer-Dominant Logic variieren die drei Dissertationsbeiträge nicht nur in methodischer Hinsicht (case study, quantitative Erhebungen, qualitative Tiefeninterviews), sondern auch in Bezug auf die genannten inhaltlichen Aspekte. Im Rahmen der jeweiligen Teilziele sind spezifische Forschungsfragen zu unterscheiden.

Das erste Teilziel der Dissertation stellt die Entwicklung des Konzeptes der Customer-Dominant Journey und Anwendung der Methode des Customer-Dominant Case Journey-Mappings dar. Die Anwendung der Methode erfolgt zur Analyse des Kundenerlebnisses und Optimierung des Anfragenmanagements aus der Perspektive von Mitarbeitenden eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche. Ausgehend vom strategischen Fokus eines Kundendominanten Managements ist ein tiefes Verständnis für die Logik des Kunden, das Kunden-Ecosystem sowie die Lebenssphäre und Lebensphase des Kunden zu entwickeln (Bruhn et al., im Druck). Wie die kritische Reflexion des Forschungsstandes zeigt, sind dafür u. a. bestehende Marktforschungsmethoden zu modifizieren, indem diese nach den Kernelementen der Customer-Dominant Logic ausgerichtet werden. Ziel des Beitrags ist es, durch die Anwendung der Prinzipien der Customer-Dominant Logic eine kundendominante Perspektive auf die Customer Journey und damit das Customer Experience Management einzunehmen und gleichzeitig von der strategischen Bedeutung und Flexibilität der Customer Journey zu profitieren. Mit der Customer-Dominant Journey wird ein Bezugsrahmen für die mentalen Kundenprozesse geschaffen und eine kundendominante Gestaltung des (digitalen) Erlebnisses von Business-to-Business-Kunden ermöglicht, dass im Anfragenmanagement aber auch für weitere relevante Fragestellungen, Branchen, Kontexte und Kundentypen, im Management Anwendung finden kann. Folgende zentrale Forschungsfragen sind dabei zu unterscheiden:

*1a) Wie kann das Konzept der Customer (Case) Journey durch eine kundendominante Perspektive erweitert werden?*

*1b) Wie ist die Methode des Customer-Dominant (Case) Journey-Mapping für den Einsatz im Anfragenmanagement eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche zu konzeptionieren?*

*1c) Welche Erkenntnisse werden durch den Einsatz des Customer-Dominant (Case) Journey-Mappings im Anfragenmanagement eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche gewonnen?*

Das zweite Teilziel betrifft das Konstrukt der wahrgenommenen Kundendominanz aus Mitarbeitenden- und Managementperspektive. Ausgehend von der Abgrenzung der Customer-Dominant Logic gegenüber der Kundenorientierung und Kundenzentrierung (Bruhn et al., 2023) und des theoretisch-konzeptionellen Verständnisses des Kundendominanten Managements (Bruhn et al., im Druck) ist zur empirischen Durchdringung der Customer-Dominant Logic und Etablierung im Kontext der Kundenorientierten Unternehmensführung das Konstrukt „Customer Dominance“ zu entwickeln. Im Zentrum des zweiten Dissertationsbeitrages steht deshalb die branchen- und kontextübergreifende Konzeptualisierung und Operationalisierung der wahrgenommenen Kundendominanz sowie die empirische Überprüfung des Konstruktes. Ausgehend davon wird die Messung des Reifegrades der wahrgenommenen Kundendominanz von Unternehmen in unterschiedlichen Märkten ermöglicht. Zentral sind dabei die folgenden Forschungsfragen:

*2a) Wie kann die wahrgenommene Kundendominanz als eigenständiges Konstrukt konzeptualisiert und von den Konstrukten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung abgegrenzt werden?*

*2b) Welche spezifischen Dimensionen und Indikatoren sind für die Operationalisierung des Konstrukts „Customer Dominance“ zu identifizieren, um eine präzise Messung zu ermöglichen?*

*2c) Welche Erkenntnisse werden über die wahrgenommene Kundendominanz im Rahmen der empirischen Überprüfung gewonnen?*

Das dritte Teilziel der Dissertation umfasst die Konzeptualisierung und qualitative Anwendung der Customer-Dominant Sustainability zur Analyse des nachhaltigen Mobilitätsenerlebnisses von Kunden. Die Nachhaltigkeitsforschung ist durch eine steigende Relevanz gekennzeichnet und wird zunehmend zur zentralen Managementaufgabe (Garvare & Johnson, 2010). Trotz einer intensiven Betrachtung der Kundenperspektive ist die Nachhaltigkeitsforschung jedoch durch ein limitiertes Verständnis gekennzeichnet. Ausgehend von der kritischen Reflexion des Forschungsstandes ist die Customer-Dominant Logic in unterschiedlichen Märkten, Branchen, Kontexten und Themen einzusetzen. Im Zusammenhang mit der Diskussion des Sustainable Attitude Behavior Gap (Olya & Akhshik, 2019, S. 314; Park & Lin, 2020, S. 624) liefert die Customer-Dominant Logic

eine wertvolle Perspektive, um die Komplexität der Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden zu verstehen. Durch die Entwicklung des multidimensionalen Konstruktes der Customer-Dominant Sustainability wird eine kundendominante Durchdringung der nachhaltigkeitsbezogenen Erlebnisprozesse von Kunden ermöglicht. Folgende zentrale Forschungsfragen sind dabei zu unterscheiden:

- 3a) *Wie kann eine kundendominante Analyse von nachhaltigkeitsbezogenen Erlebnisprozessen erfolgen und die „Customer-Dominant Sustainability“ von bestehenden kundenorientierten Konstrukten der Nachhaltigkeitsforschung abgegrenzt und konzeptualisiert werden?*
- 3b) *Welche spezifischen Dimensionen und Leitfragen sind für die qualitative Anwendung der „Customer-Dominant Sustainability“ im Kontext der Mobilitätsbranche zu identifizieren, um eine reichhaltige Kundenanalyse zu ermöglichen?*
- 3c) *Welche Erkenntnisse werden über den Kunden und seine nachhaltigen, mobilitätsbezogenen Erlebnisprozesse im Rahmen der empirischen Überprüfung gewonnen?*

#### 1.4 Gang der Untersuchungen

Vor dem Hintergrund des Bezugsrahmens und den damit verbundenen Zielsetzungen gliedert sich die Struktur der Dissertation in fünf Kapitel (Abbildung 1–2). In Kapitel 2 erfolgt die Entwicklung und qualitative Anwendung der Customer-Dominant (Case) Journey im Anfragenmanagement eines Praxispartners in der Audiobranche<sup>1</sup>. In Kapitel 3 erfolgt die branchen- und anbieterunabhängige Konzeptualisierung, Operationalisierung und quantitative Skalenprüfung des wahrgenommenen Kundendominanten Managements (Customer Dominance) aus Mitarbeitenden- und Managementsicht<sup>2</sup>. In Kapitel 4 erfolgt die Konzeptualisierung und qualitative Anwendung der Customer-Dominant Sustainability zur Analyse des Kundenerlebnisses im Mobilitätskontext<sup>3</sup>. Kapitel 5

---

<sup>1</sup> Kapitel 2 wurde in Alleinautorenschaft verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Das Konzept der Customer-Dominant Journey zur Gestaltung von Digital Customer Experiences – Eine Fallstudie in der Audiobranche“ im Forum Dienstleistungsmanagement veröffentlicht: Saleschus, M. (2023). Das Konzept der Customer-Dominant Journey zur Gestaltung von Digital Customer Experiences – Eine Fallstudie in der Audiobranche. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement: Band 2: Anbieterperspektive, Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive* (199–218). Springer Gabler.

<sup>2</sup> Kapitel 3 wurde in Koautorenschaft mit Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „From customer-dominant logic to customer dominance: scale development and validation“ im Journal of Marketing eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

<sup>3</sup> Kapitel 4 wurde in Koautorenschaft mit Herrn Daniel Ruthardt und Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Decoding customer’s logic: Using customer-dominant logic to close the sustainability attitude behavior gap“ im AMS Review eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

nimmt eine Schlussbetrachtung vor und formuliert theoretische Implikationen, Managementimplikationen sowie Forschungsimplikationen.

Abbildung 1–2: Struktur der Arbeit

<p>Relevanz, Forschungsstand, Ziele und Forschungsfragen</p>	<p>1. Einleitung</p> <p>1.1 Relevanz der Customer-Dominant Logic 1.2 Kritische Würdigung des Forschungsstandes zur Customer-Dominant Logic 1.3 Zielsetzungen der Dissertation 1.4 Gang der Untersuchungen</p>
<p>Beitrag 1</p> <p>Mitarbeitenden- perspektive</p> <p>Audiobranche</p> <p>Case Study</p>	<p>2. Das Konzept der Customer-Dominant Journey zur Gestaltung von Digital Customer Experiences – Eine Fallstudie in der Audiobranche</p> <p>2.1 Einleitung 2.2 Customer-Dominant Logic als neue Perspektive für das Customer Experience Management 2.3 Fallstudie zur Customer-Dominant Journey in der Audiobranche 2.4 Zusammenfassung und Ausblick</p>
<p>Beitrag 2</p> <p>Mitarbeitenden- und Management- perspektive</p> <p>Branchen- übergreifend</p> <p>Quantitative Befragungen</p>	<p>3. From customer-dominant logic to customer dominance: scale development and validation</p> <p>3.1 Introduction 3.2 Conceptualizing customer dominance 3.3 Scale development process 3.4 Contribution and implications</p>
<p>Beitrag 3</p> <p>Kundenperspektive</p> <p>Mobilitätsbranche</p> <p>Qualitative Interviews</p>	<p>4. Decoding customer’s logic: Using customer-dominant logic to close the sustainability attitude behavior gap</p> <p>4.1 Introduction 4.2 Theoretical background 4.3 Conceptualizing customer-dominance sustainability 4.4 Qualitative pilot study on customer-dominant sustainability 4.5 Contribution and implications</p>
<p>Beitrags- übergreifende Schluss- betrachtung</p>	<p>5. Schlussbetrachtung</p> <p>5.1 Theoretische Implikationen 5.2 Managementimplikationen 5.3 Forschungsimplikationen</p>

Im Anschluss an das einleitende Kapitel 1 wird in Kapitel 2 die methodische Weiterentwicklung der Customer-Dominant Logic durch die Konzeptionierung der Customer-Dominant (Case) Journey und Anwendung des Customer-Dominant (Case) Journey-Mappings im Anfragenmanagement eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche vorgenommen. Durch das Instrument der Customer-Dominant Journey wird zum einen die managementbezogene Anwendung der Customer-Dominant Logic und zum anderen eine kundendominante Gestaltung der Customer Experience ermöglicht.

Ausgehend von der Weiterentwicklung des etablierten Marketinginstrumentes „Customer Journey“ um kundendominante Analysedimensionen (Experience-Ziele, Experience-Prozesse, Experience-Ecosystem und Experience-Zeitraum des Kunden) erfolgt die Anwendung der Customer-Dominant Journey im Rahmen von qualitativen Workshops mit Mitarbeitenden eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche. Hierzu wird als spezifische Ausprägungsform der Customer-Dominant Journey die Customer-Dominant Case Journey betrachtet. Der Analyseprozess des Customer-Dominant Case Journey-Mappings sowie zentrale Ergebnisse des Mapping-Prozesses werden dargestellt und diskutiert. Die fallspezifischen Befunde ermöglichen die Optimierung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen des Praxispartners. Abschließend werden Implikationen zum Einsatz der Customer-Dominant Journey und Implikationen für die Gestaltung von Marketingmethoden nach der Customer-Dominant Logic zur Diskussion gestellt.

Kapitel 3 befasst sich mit der empirischen Durchdringung und Prüfung der Customer-Dominant Logic, indem die Konzeptualisierung und Operationalisierung der wahrgenommen Kundendominanz erfolgt. Es wird eine Skala zur Messung der „Customer Dominance“ entwickelt, um die Wertgenerierungsprinzipien der Customer-Dominant Logic in ein messbares und praktisch anwendbares Marketingkonzept zu überführen. Basierend auf zwei Literaturrecherchen (Bruhn et al., 2022, 2023) wird das Konstrukt „Customer Dominance“ in einem mehrstufigen Prozess konzeptualisiert und gegenüber den etablierten Konzepten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung differenziert. In Anlehnung an etablierte Skalenentwicklungsverfahren (MacKenzie et al., 2011) wird „Customer Dominance“ als ein Konstrukt zweiter Ordnung mit vier reflektiven Subdimensionen operationalisiert: Die Dominante interne Positionierung des Kunden, das Durchdringung der Logik des Kunden, das Denken im Kunden-Ecosystem und die Präsenzgenerierung. Eine quantitative Expertenstudie zur Bewertung der Inhaltsvalidität (n=16) und eine quantitative Mitarbeitendenbefragung (n=503) zur Skalenbereinigung bestätigen die Reliabilität und Validität der entwickelten Messskala. Sie zeigen außerdem, dass sich die entwickelte Skala vom Konstrukt der Kundenorientierung unterscheidet, aber mit anderen etablierten Konstrukten zur Messung der Erfolgswirkung des Marketing (finanzielle Performance, nicht-finanzielle Performance) zusammenhängt. Theoretische Implikationen, Managementimplikationen und Limitationen sowie Möglichkeiten für weitere Forschung werden diskutiert.

Kapitel 4 forciert ebenfalls die empirische Durchdringung und Prüfung der Customer-Dominant Logic, indem die Konzeptualisierung und qualitative Anwendung der Customer-Dominant Sustainability im Mobilitätskontext erfolgt. Nachhaltigkeit und insbesondere die Kundenperspektive werden – wie erwähnt – intensiv erforscht, was zu einer Vielzahl von Konstrukten geführt hat, die alle darauf abzielen, die nachhaltigkeitsbezogenen Motive, Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden zu erfassen. In der bisherigen Forschung mangelt es jedoch an einem Verständnis für den Kunden, der durch die Formalisierung der Sustainable Attitude Behavior Gap zu konstatieren ist (Echegaray & Hansstein, 2017; ElHaffar et al., 2020; Nguyen et al., 2019). Deshalb erfolgt die Entwicklung der sogenannten Customer-Dominant Sustainability, die als neuartiges Rahmenwerk, die Prinzipien der Wertgenerierung der Customer-Dominant Logic mit den Dimensionen der Triple Bottom Line verbindet, was zu 12 unterschiedlichen, aber miteinander verbundenen nachhaltigkeitsbezogenen Erfahrungsebenen führt. Durch die Beantwortung der Fragen, warum, wie, mit wem und wann Kunden nachhaltige Mobilität in ihrem eigenen Ecosystem erleben, berücksichtigt die Customer-Dominant Sustainability die individuelle Logik des Kunden als zugrundeliegenden und übergreifenden Steuerungsmechanismus, der Unternehmen dazu anleitet, das Sustainable Attitude Behavior Gap zu verstehen. Eine qualitative Pilotstudie wird im Kontext nachhaltiger urbaner Mobilität und in Kooperation mit der SSB durchgeführt. Die Studie verdeutlicht, dass die Customer-Dominant Sustainability praktikabel ist und dazu beiträgt, die Nachhaltigkeitslogik des Kunden zu analysieren und Ursachen für die Entstehung des Sustainable Attitude Behavior Gap zu entdecken. Die Customer-Dominant Sustainability zeigt, dass nachhaltige Mobilität von der individuellen Kundenlogik getrieben wird und zu nachhaltigen intra- und intersubjektiv geprägten Mobilitätserfahrungen in der Lebenssphäre des Kunden führt. Theoretische Implikationen, Implikationen für das Management, Limitationen und Möglichkeiten für weitere Forschung werden diskutiert.

Kapitel 5 nimmt eine beitragsübergreifende Schlussbetrachtung vor. Ausgehend von der Beantwortung der formulierten Forschungsfragen werden theoretische Implikationen abgeleitet. Implikationen für ein kundendominantes Management werden aufgezeigt sowie weiterer Forschungsbedarf diskutiert.

## Literaturverzeichnis

- Ahuja, V., & Alavi, S. (2018). Using Facebook as a Digital Tool for Developing Trust Amongst Consumers Using Netnography and Social Media Analytics: A Study of Jet Airways. *Journal of Relationship Marketing*, 17(3), 171–187.  
<https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440145>
- Altuntas Vural, C. (2017). Service-Dominant Logic and Supply Chain Management: A Systematic Literature Review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1109–1124. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2015-0121>
- Anker, T. B., Sparks, L., Moutinho, & L. Grönroos, C. (2015). Consumer Dominant Value Creation: A Theoretical Response to the Recent Call for a Consumer Dominant Logic for Marketing. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 532–560.  
<https://doi.org/10.1108/EJM-09-2013-0518>
- Ashman, R., Patterson, A., & Kozinets, R. V. (2021). Netnography and Design Thinking: Development and Illustration in the Vegan Food Industry. *European Journal of Marketing*, 55(9), 2491–2514. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2020-0155>
- Ben Gamra Zinelabidine, B., Touzani, L., Ben Dahmane, N., & Touzani, M. (2018). How Off-Track Tourists Create Their Own Event: A Customer-Dominant Logic Perspective. *Qualitative Market Research – An International Journal*, 21(4), 549–566. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0037>
- Bettencourt, L. A., Harmeling, C., Bhagwat-Rana, Y., & Houston, M. B. (2022). Consumer Job Journeys. *Journal of Service Research*, 25(3), 347–370.  
<https://doi.org/10.1177/1094670521103250>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.  
<https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Saleschus, M. (2022). Customer-Dominant Logic zur Gestaltung von Smart Services: Philosophie, Konzept und Umsetzung. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Smart Services: Band 1: Konzepte – Methoden – Prozesse* (S. 103–181). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37344-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37344-3_4)
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Saleschus, M. (2023). Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic: Welche Beiträge leisten die Konzepte für die kundenorientierte Unternehmensführung? In M. Kleinaltenkamp, L. Gabriel, L., J.

- Morgen, M. Nguyen (Hrsg.), *Marketing und Innovation in disruptiven Zeiten* (S. 109–145). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38572-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38572-9_5)
- Bruhn, M., Saleschus, M., & Hadwich, K. (im Druck). *Customer-Dominant Logic: Kundendominantes Management als neue Zielgröße im Relationship Marketing*. Springer Gabler.
- Chapman, A., & Dilmeri, A. (2022). Luxury Brand Value Co-Creation with Online Brand Communities in the Service Encounter. *Journal of Business Research*, 144, 902–921. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.068>
- Cheung, F. Y. M., & To, W. M (2016). A Customer-Dominant Logic on Service Recovery and Customer Satisfaction. *Management Decision*, 54(10), 2524–2543. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0165>
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2021). The Effects of Customer Involvement on Perceived Service Performance and Word-of-Mouth: The Mediating Role of Service Co-Creation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(4), 1014–1032. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2020-0221>
- Crecelius, A. T., Lawrence, J. M., Lee, J. Y., Lam, S. K., & Scheer, L. K. (2019). Effects of Channel Members' Customer-Centric Structures on Supplier Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 56–75. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0606-5>
- Cruz-Cárdenas, J., Guadalupe-Lanas, J., & Velín-Fárez, M. (2019). Consumer Value Creation Through Clothing Reuse: A Mixed Methods Approach to Determining Influential Factors. *Journal of Business Research*, 101, 846–853. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.043>
- Dey, B. L., Pandit, A., Saren, M., Bhowmick, S., & Woodruffe-Burton, H. (2016). Co-Creation of Value at the Bottom of the Pyramid: Analysing Bangladeshi Farmers' Use of Mobile Telephony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.10.009>
- Dlugosch, O., Brandt, T., & Neumann, D. (2022). Combining Analytics and Simulation Methods to Assess the Impact of Shared, Autonomous Electric Vehicles on Sustainable Urban Mobility. *Information & Management*, 59(5), 1–15.

- Echegaray, F., & Hansstein, F. V. (2017) Assessing the Intention-Behavior Gap in Electronic Waste Recycling: The Case of Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 142, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.064>
- ElHaffar, G., Durif, F. & Dubé, L. (2020). Towards Closing the Attitude-Intention-Behavior Gap in Green Consumption: A Narrative Review of the Literature and an Overview of Future Research Directions. *Journal of Cleaner Production*, 275,1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122556>
- Fan, D. X., Hsu, C. H., & Lin, B. (2020). Tourists' Experiential Value Co-Creation Through Online Social Contacts. Customer-Dominant Logic Perspective. *Journal of Business Research*, 108, 163–173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.008>
- Fang, Y. H., Li, C. Y., & Bhatti, Z. A. (2021). Building Brand Loyalty and Endorsement with Brand Pages. Integration of the Lens of Affordance and Customer-Dominant Logic. *Information Technology & People*, 34(2), 731–769. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2019-0208>
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-Use: Customer-Integrated Marketing Communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>
- Furrer, O., Kerguignas, J. Y., Delcourt, C., & Gremler, D. D. (2020). Twenty-Seven Years of Service Research: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 299–316. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0078>
- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for Sustainability: A Stakeholder Theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 737–744. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>
- Guesalaga, R., Pierce, M., & Scaraboto, D. (2016). Cultural Influences on Expectations and Evaluations of Service Quality in Emerging Markets. *International Marketing Review*, 33(1), 88–111. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2014-0283>
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60–72. <https://doi.org/10.1177/002224298204600207>
- Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When Do Customers Perceive Customer Centricity? The Role of a Firm's and

- Salespeople's Customer Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25–42. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>
- Hansen, A. V. (2017). What Stories Unfold: Empirically Grasping Value Co-Creation. *European Business Review*, 29(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2015-0080>
- Harrington, R. J., Hammond, R. K., Ottenbacher, M. C., Chathoth, P. K., & Marlowe, B. (2019). From Goods-Service Logic to a Memory-Dominant Logic: Business Logic Evolution and Application in Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 252–260. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.014>
- Heinonen, K. (2018). Positive and Negative Valence Influencing Consumer Engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 147–169. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0020>
- Heinonen, K. (2023). Characterizing Ex Situ Value: A Customer-Dominant Perspective on Value. *Journal of Travel Research*, 62(8), 1707–1721. <https://doi.org/10.1177/00472875221139489>
- Heinonen, K., & Medberg, G. (2018). Netnography as a Tool for Understanding Customers. Implications for Service Research and Practice. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 657–679. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2017-0294>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications. *Journal of Service Marketing*, 29(6/7), 472–484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2018). Reflections on Customers' Primary Role in Markets. *European Management Journal*, 36(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.005>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J, Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer Dominant Value Formation in Service. *European Business Review*, 25(2), 104–123. <https://doi.org/10.1108/09555341311302639>

- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74. <https://doi.org/10.1509/jm.75.2.55>
- Hu, T., Dai, H., & Salam, A. F. (2019). Integrative Qualities and Dimensions of Social Commerce. Toward a Unified View. *Information & Management*, 56(2), 249–270. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.09.003>
- Jin, D., DiPietro, R. B., Kim, K., Meng, F., & Torries, E. N. (2023). Influence of Customer Value Mind-Set on Affective and Behavioral Service Outcomes: Role of the Scope and Scale of Service Offerings at Various Touchpoints. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(3), 340–362. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2173352>
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The Use of Web Analytics for Digital Marketing Performance Measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- Koenig-Lewis, N., Asaad, Y., & Palmer, A. (2018). Sports Events and Interaction Among Spectators. Examining Antecedents of Spectators' Value Creation. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 193–215. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1361459>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>
- Kozinets, R. V. (2022). Immersive Netnography: A Novel Method for Service Experience Research in Virtual Reality, Augmented Reality and Metaverse Contexts. *Journal of Service Management*, 34(1), 100–125. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0481>

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, D., & Han, X. (2021). Assessing the Influence of Goal Pursuit and Emotional Attachment on Customer Engagement Behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102355>
- Li, M., Huang, S., Deng, A., Bai, B., & Zhou, S. (2022). From Service-Dominant Orientation to Positive Customer Outcomes: A Self-Determination Model in the Custom Travel Service Context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 299–320. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0563>
- Lipkin, M. (2016). Customer Experience Formation in Today’s Service Landscape. *Journal of Service Management*, 27(5), 678–703. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>
- Lipkin, M., & Heinonen, K. (2022). Customer Ecosystems: Exploring How Ecosystem Actors Shape Customer Experience. *Journal of Services Marketing*, 36(9), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2021-0080>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Podsakoff, N. P. (2011). Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques, *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334. <https://www.jstor.org/stable/23044045>
- Makkonen, H., Johnston, W. J., Javalgi, R. R. G. (2016). A Behavioral Approach to Organizational Innovation Adoption. *Journal of Business Research*, 69(7), 2480–2489. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.017>
- Malone, S., McKechnie, S., & Tynan, C. (2018). Tourists’ Emotions as a Resource for Customer Value Creation, Cocreation, and Destruction: A Customer-Grounded Understanding. *Journal of Travel Research*, 57(7), 843–855.  
<https://doi.org/10.1177/0047287517720118>
- Medberg, G., & Heinonen, K. (2014). Invisible Value Formation: A Netnography in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 590–607.  
<https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2014-0041>
- Mele, C., Nenonen, S., Pels, J., Storbacka, K., Nariswari, A., & Kaartemo, V. (2018). Shaping Service Ecosystems. Exploring the Dark Side of Agency. *Journal of*

- Service Management*, 29(4), 521–545. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0026>
- Mickelsson, K.-J. (2013). Customer Activity in Service. *Journal of Service Management*, 24(5), 534–552. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0095>
- Mickelsson, K.-J. (2017). "Running Is My Boyfriend": Consumers' Relationships with Activities. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 24–33. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2016-0108>
- Nguyen, H. V., Nguyen, C. H., Hoang, T. T. B. (2019). Green Consumption: Closing the Intention-Behavior Gap. *Sustainable Development*, 27(1), 118–129. <https://doi.org/10.1002/sd.1875>
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Olya, H. G. T., & Akhshik, A. (2019). Tackling the Complexity of the Pro-Environmental Behavior Intentions of Visitors to Turtle Sites. *Journal of Travel Research*, 58(2), 313–332. <https://doi.org/10.1177/0047287517751676>
- Park, H. J., & Lin, L. M. (2020). Exploring Attitude–Behavior Gap in Sustainable Consumption: Comparison of Recycled and Upcycled Fashion Products, *Journal of Business Research*, 117, 623–628. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.025>
- Patti, C. H., van Dessel, M. M., & Hartley, S. W. (2020). Reimagining Customer Service through Journey Mapping and Measurement. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2387–2417. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0556>
- Phillips, J. M., & Reynolds, T. J. (2009). A Hard Look at Hard Laddering: A Comparison of Studies Examining the Hierarchical Structure of Means-End Theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(1), 83–99. <https://doi.org/10.1108/13522750910927232>
- Pohlmann, A., & Kaartemo, V. (2017). Research Trajectories of Service-Dominant Logic: Emergent Themes of a Unifying Paradigm in Business and Management. *Industrial Marketing Management*, 63, 53–68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.001>

- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Quinton, S., & Harridge-March, S. (2010). Relationships in Online Communities: The Potential for Marketers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(1), 59–73. <https://doi.org/10.1108/17505931011033560>
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2013). Social Layers of Customer-To-Customer Value Co-Creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0092>
- Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M. B., & Moital, M. (2018). Customer-to-Customer Co-Creation Practices in Tourism: Lessons from Customer-Dominant Logic. *Tourism Management*, 67, 362–375. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.010>
- Rosenthal, B., & Brito, E. P. (2017). How Virtual Brand Community Traces May Increase Fan Engagement in Brand Pages. *Business Horizons*, 60(3), 375–384. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.009>
- Shin, H. (2022): A Critical Review of Robot Research and Future Research Opportunities: Adopting a Service Ecosystem Perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2337–2358. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1171>
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.
- Sithole, N., Sullivan Mort, G., & D'Souza, C. (2021). Financial Well-Being of Customer-to-Customer Co-Creation Experience: A Comparative Qualitative Focus Group Study of Savings/Credit Groups. *International Journal of Bank Marketing*, 39(3), 381–401. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2020-0413>
- Strandvik, T., & Heinonen, K. (2013). Diagnosing Service Brand Strength: Customer-Dominant Brand Relationship Mapping. *Journal of Service Management*, 24(5), 502–519. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0094>
- Strandvik, T., Heinonen, K., & Vollmer, S. (2019). Revealing Business Customers' Hidden Value Formation in Service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1145–1159. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2017-0259>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Peters, L., Kjellberg, H., Koskela-Huotari, K., Nenonen, S., Polese, F., Sarno, D., & Vaughan, C. (2023). Emergence in Marketing: An Institutional and Ecosystem Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 2–22. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00849-8>
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21–54. <https://www.jstor.org/stable/43825936>
- Wu, Y., Nambisan, S., Xiao, J., & Xie, K. (2022). Consumer Resource Integration and Service Innovation in Social Commerce: The Role of Social Media Influencers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00837-y>

## 2. Das Konzept der Customer-Dominant Journey zur Gestaltung von Digital Customer Experiences – Eine Fallstudie in der Audiobranche

*Abstract:* Eine zunehmende Wettbewerbsintensität, Individualität von Kunden sowie eine steigende Anzahl digitaler Kontaktpunkte machen ein systematisches Customer Experience Management zunehmend anspruchsvoller. Um ein übergreifendes, konsistentes und auf die Ziele von Kunden abgestimmtes Erlebnis zu schaffen, ist die Einnahme einer konsequenten Kundenperspektive notwendig. Die Customer-Dominant Journey ermöglicht eine kundenorientierte Gestaltung der Customer Experience und liefert im Beitrag zielgerichtete Managementimplikationen zur Optimierung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen eines Praxispartners in der Audiobranche.

*Keywords:* -

*Ko-Autoren:* Dieses Kapitel wurde in Alleinautorenschaft verfasst.

*Status:* Kapitel 2 wurde mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature reproduziert. Die Originalpublikation wurde veröffentlicht als: Saleschus, M. (2023). Das Konzept der Customer-Dominant Journey zur Gestaltung von Digital Customer Experiences – Eine Fallstudie in der Audiobranche. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement: Band 2: Anbieterperspektive, Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive* (199–218). Springer Gabler.

## 2.1 Einleitung

Customer Experience hat sich zu einem wesentlichen Bestandteil der Marketingpraxis entwickelt. Die wachsende Bedeutung resultiert aus den großen Potenzialen für Anbieter, langfristige und stabile Kundenbeziehungen durch ein systematisches Management der Customer Experience aufbauen zu können (Kandampully et al., 2018). Es verwundert daher nicht, dass das Management der Customer Experience unabhängig von der Branche für Anbieter zur strategischen Priorität geworden ist (Ponsignon et al., 2015). Auch in der Marketingforschung wird das Thema Customer Experience intensiv diskutiert. Unterschiedliche Definitionen und theoretische Fundierungen (Waqas et al., 2021) sind zum einen Beleg für ein großes akademisches Interesse und zum anderen Ausdruck einer stark fragmentierten Literaturbasis (Homburg et al., 2017). Dabei ist festzustellen, dass noch Defizite bestehen, ein systematisches Management der *Customer Experience aus der Kundenperspektive* umzusetzen (Kuehnl et al., 2019).

Customer Experience entsteht durch Interaktionen eines Kunden mit einem Anbieter über verschiedene Kontaktpunkte vor, während und nach dem Kauf eines Angebots und ruft beim Kunden individuelle und subjektive Reaktionen hervor (Verhoef et al., 2009). Damit entsteht die Customer Experience als Gesamterlebnis entlang der Customer Journey (Kuehnl et al., 2019). Das Ziel des Customer Experience Managements ist es, für Kunden ein einzigartiges und über alle Kontaktpunkte positives und ganzheitliches Erlebnis zu erzeugen.

Für Unternehmen wird dieses Vorhaben aufgrund unterschiedlicher Faktoren, wie z. B. einer steigenden Wettbewerbsintensität und Individualität von Kunden jedoch zunehmend anspruchsvoller. Insbesondere durch eine wachsende Anzahl an digitalen Kontaktpunkten steigt die Komplexität für den Anbieter ein übergreifendes, konsistentes und auf die Ziele von Kunden abgestimmtes Erlebnis zu schaffen. Das Customer Experience Management wird durch eine zunehmende Digitalisierung nicht nur ambitionierter, sondern auch chancenreicher, weil immer mehr individuelle Kundendaten vorliegen, die die Basis für ein individuelles Erlebnis sein können. Ein datengestütztes Entschlüsseln der mentalen Prozesse von Kunden wird damit zum kritischen Erfolgsfaktor des Customer Experience Management. Nur wenn die Entstehung und Hintergründe von Kundenerlebnissen verstanden und systematisch in Maßnahmen überführt werden, kann ein erfolgreiches Customer Experience Management gelingen.

Ziel des Beitrags ist es, mit der *Customer-Dominant Logic* eine neue Perspektive auf das Customer Experience Management zu eröffnen. Mit der Customer-Dominant Journey wird ein Bezugsrahmen für die mentalen Kundenprozesse geschaffen und eine an Kunden ausgerichtete Gestaltung des (digitalen) Kundenerlebnisses ermöglicht. Sie verbindet das Wertschöpfungsverständnis der Customer-Dominant Logic mit dem etablierten Konzept der Customer Journey.

Im Beitrag wird als spezifische Ausprägungsform der Customer-Dominant Journey die Customer-Dominant Case Journey betrachtet. Die fallspezifischen Befunde ermöglichen es, Implikationen zur Optimierung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen eines Praxispartners in der Audiobranche abzuleiten.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 beschreibt, wie die Customer-Dominant Logic als neue Perspektive für das Customer Experience Management fungiert. Hierfür erfolgt zunächst eine Einordnung und Spezifikation der Customer-Dominant Logic. Anschließend wird aufgezeigt, wie die Customer-Dominant Logic die etablierte Methodik der Customer Journey, um eine konsequente Kundenperspektive erweitert. Kapitel 3 demonstriert die praktische Anwendung der Customer-Dominant Journey beim Praxispartner in der Audiobranche zur Optimierung des Managements von Kundenanfragen. Hierzu wird die Customer-Dominant Case Journey als spezifische Ausprägungsform der Customer-Dominant Journey spezifiziert und der Analyseprozess des Customer-Dominant Case Journey-Mappings aufgezeigt. Zentrale Ergebnisse des Mapping-Prozesses werden dargestellt und diskutiert. Abschließend werden in Kapitel 4 Implikationen zum Einsatz der Customer-Dominant Journey und Implikationen für die Gestaltung von Marketingmethoden nach der Customer-Dominant Logic zur Diskussion gestellt.

## 2.2 Customer-Dominant Logic als neue Perspektive für das Customer Experience Management

### 2.2.1 Gegenstand der Customer-Dominant Logic

Über Jahrzehnte haben die Goods- und Service-Dominant Logic das Marketing geprägt. Hunderte Publikationen wurden insbesondere zur Service-Dominant Logic veröffentlicht (Furrer et al., 2020). Auch als theoretischer Bezugsrahmen für das Customer Experience Management wurde die Service-Dominant Logic eingesetzt (Waqas et al., 2021). In der *Service-Dominant Logic* ist die Wertschöpfung immer ein gemeinsamer, wechselseitiger

Prozess zwischen Kunden sowie Anbietern. Ausgehend vom transaktionalen Wertschöpfungsverständnis der Goods-Dominant Logic wird damit die Kundenorientierung stärker betont (Hansen, 2019). Durch Formen der Kundenintegration (z. B. Co-Produzent) können Kunden – im vom Anbieter vorgegeben Ausmaß und Kontrollbereich – Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess des Anbieters nehmen (Rihova et al., 2013). Der *zentrale Kritikpunkt der Service-Dominant Logic* ist jedoch, dass die Wertschöpfung auf den interaktiven Austausch von Anbietern und Kunden begrenzt ist. Damit wird der Wertentstehungsprozess von Kunden nicht vollständig abgebildet (Heinonen et al., 2010; Heinonen et al., 2013).

Deshalb sind Überlegungen entstanden, ob nicht eine stärkere Konzentration auf Kunden erforderlich ist, um deren bedeutende Rolle im Wertentstehungsprozess treffender wiederzugeben. In jüngerer Zeit hat sich deshalb mit der *Customer-Dominant Logic* eine weitere und zunehmend relevantere Marketinglogik etabliert (Bruhn et al., 2022, 2023). Im Zentrum der Customer-Dominant Logic befindet die Anbieterintegration und damit – ausgehend vom Ansatz der Kundenintegration – ein Perspektivwechsel zur Service-Dominant Logic. Im Kern steht die Überlegung, dass der Anbieter lediglich ein potenzieller Wertschöpfungspartner im sogenannten Kunden-Ecosystem ist. Damit wird eine neue Stufe der Kundenorientierung beschrritten und Kunden zum wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens. Im Blickfeld stehen die Ziele von Kunden in ihrem (Geschäfts-)Alltag und wie diese Angebote nutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Der Geschäftserfolg des Anbieters resultiert aus der Schaffung von Angeboten, die zur Zielerreichung von Kunden beitragen (Heinonen et al., 2010; Heinonen et al., 2013; Heinonen & Strandvik, 2015).

Die Kenntnis über spezifische Kundenbedürfnisse, wie in der Goods- oder Service-Dominant Logic, ist damit nicht ausreichend, um zu verstehen, wie Kunden ihren (Geschäfts-)Alltag gestalten und Angebote auf Basis ihrer individuellen Logik nutzen – bzw. wie Unternehmen ihre geschäftlichen Prozesse ausrichten und die Angebote auf Basis ihrer unternehmerischen Logik einsetzen.

Im Zentrum steht deshalb die *individuelle Logik des Kunden*. Sie basiert auf einer Vielzahl von Komponenten wie Werten, Aufgaben, Wissen, Zielen und Träumen (Heinonen & Strandvik, 2018). Die Kundenlogik steuert die subjektiven Kundenwahrnehmungen und -erfahrungen (Finne & Grönroos, 2017) in Bezug auf den Kauf von Angeboten und zeigt sich in vielschichtigen Denk-, Bewertungs- und Handlungsprozessen. Durch

Prinzipien und Verfahrensweisen (z. B. Preisvergleich zur Auswahl des günstigsten Angebots) gekennzeichnet, führt die Gesamtheit der Prozesse zu folgerichtigen Wertaktivitäten und Entscheidungen im Kunden-Ecosystem und hat einen wesentlichen Einfluss darauf, ob und wie Kunden die verfügbaren Angebote – vor dem Hintergrund ihrer Zielsetzung – im Ecosystem einbinden, nutzen und dabei Wert generieren (Strandvik et al., 2019).

Das *Kunden-Ecosystem* steht in einem engen Zusammenhang mit der individuellen Kundenlogik. Es beschreibt ein individuelles System von Akteuren, die aufgrund ihres Beitrags zur Zielerreichung für Kunden eine Relevanz haben. Besonders wichtig ist das Kunden-Ecosystem, weil dort der Prozess der Wertentstehung deutlich wird. Neben dem fokalen Anbieter umfasst das Kunden-Ecosystem auch weitere Akteure (z. B. Wettbewerber, Intermediäre, Co-Kunden). Somit erfolgt in der Customer-Dominant Logic – im Gegensatz zur Goods- und Service-Dominant Logic – keine „Laborbetrachtung“ der Anbieter-Kunden-Beziehung, sondern eine „Feldbetrachtung“ unter Einbeziehung aller aus Kundensicht für die Wertgenerierung beteiligten Akteure. Der Wert eines Angebots wird durch Kunden auf Basis ihrer Logik und vor dem Hintergrund der Akteure und Angebote in ihrem Ecosystem gebildet. Somit ist eine neue Form der Wertbildung, die so genannte „Value Formation“ zu konstatieren. Der Kunde wird zum dominanten Akteur im Wertschöpfungsprozess, da die Entstehung des Werts eines Angebots außerhalb des Kontrollbereichs des Anbieters – nämlich im Ecosystem des Kunden – erfolgt.

### 2.2.2 Das Konzept der Customer-Dominant Journey

Die Customer Journey bildet den Bezugsrahmen für das Kundenerlebnis und gilt in der Marketingpraxis als etablierte Methodik für ein strategisches Management der Customer Experience (Rosenbaum et al., 2017). Die Beschreibung der *Customer Journey* erfolgt durch verschiedene Kaufphasen, wenngleich in der Literatur unterschiedliche Auffassungen zum Differenzierungsgrad der Phasen bestehen (Følstad & Kvale, 2018). Eine Unterscheidung der Customer Journey in eine Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase hat sich im Marketing etabliert (Lemon & Verhoef, 2016; Voorhees et al., 2017). Die Vorkaufphase umfasst alle Aktivitäten von Kunden vor einer Kauftransaktion, wie z. B. die Bedürfniserkennung und Suche nach passenden Angeboten (Demmers et al., 2020). Die Kaufphase beinhaltet alle Interaktionen von Kunden mit dem Anbieter und seiner Umgebung während des Kaufvorgangs selbst, wie z. B. die Auswahl, Bestellung und Bezahlung

von Angeboten. Die Nachkaufphase beschreibt die Interaktionen von Kunden mit einem Anbieter und seinem Umfeld nach dem eigentlichen Kauf und umfasst z. B. die Nutzung von Angeboten (Lemon & Verhoef, 2016).

Damit liefert die Customer Journey ein Grundschema für die erlebnisbezogene Betrachtung von Kaufentscheidungsprozessen. In der Marketingpraxis bleibt jedoch weitgehend unklar, wie Kunden die Gestaltung der Customer Journey wahrnehmen (Kuehnl et al., 2019). Diese Betrachtungslücke ist problematisch, da es sich bei der Customer Experience um ein kundenorientiertes Konzept (Homburg et al., 2017) und deshalb eine *inhaltliche Analyse aus der Kundenperspektive* vorzunehmen ist.

Mit der Customer-Dominant Logic wird der Blick auf die Kundenlogik gelenkt. Sämtliche Aktionen, Reaktionen, Präferenzen und Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Kundenerlebnis haben über verschiedene Kontaktpunkte hinweg ihren Ursprung in individuellen Kundenlogiken. Für ein strategisches Customer Experience Management ist deshalb nach den Prinzipien der Customer-Dominant Logic ein Perspektivwechsel vorzunehmen und das Kundenerlebnis im Sinne der beschriebenen Value Formation zu analysieren. Das Kundenerlebnis ist damit nicht mehr aus der Anbieterperspektive als Gesamterfahrung von Kunden mit einem fokalen Anbieter zu sehen. Vielmehr ist die Erfahrung mit einem Anbieter – aufgrund unterschiedlicher Akteure im Kunden-Ecosystem – als Teil einer Gesamterfahrung von Kunden entlang ihrer Journey zu verstehen. Die Erfahrung mit einem Anbieter wird durch Kunden in ihrem Ecosystem geformt. Das strategische Customer Experience Management ist danach auszurichten, wie ein Anbieter zur Generierung einer gesamthaften Erfahrung im Kunden-Ecosystem beitragen kann. Dazu sind die Experience-Logiken (Experience-Prozesse und Experience-Ziele von Kunden) und Experience-Ecosystems zu interpretieren und vor dem Hintergrund des Experience-Zeitraumes in nützliche Erkenntnisse zu übersetzen. Durch die Mehrdimensionalität der Customer-Dominant Journey wird eine umfassende Sicht auf das Erlebnis von Kunden eingenommen (siehe Abbildung 2–1).

Abbildung 2–1: Dimensionen der Customer-Dominant Journey

Dimension der Customer-Dominant Journey	Beispielhafte Leitfragen
Experience-Prozesse von Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was sind relevante Wertaktivitäten aus Sicht von Kunden, um Erlebnisziele zu erreichen?</li> <li>■ Was sind relevante Prinzipien und Verfahrensweisen von Kunden, um Erlebnisziele zu erreichen?</li> <li>■ Welche Kontaktpunkte nutzen Kunden?</li> <li>■ Wie intensiv nutzen Kunden verschiedene Kontaktpunkte?</li> <li>■ Welches Kommunikationsverhalten zeigen Kunden, um ihre Erlebnisziele zu erreichen?</li> <li>■ Welchen Informationsbedarf haben Kunden, um ihre Erlebnisziele zu erreichen?</li> </ul>
Experience-Ziele von Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Erlebnisziele verfolgen Kunden?</li> <li>■ Welche Priorität haben unterschiedliche Erlebnisziele für den Kunden?</li> <li>■ Welche Relevanz haben die Erlebnisziele im Hinblick auf die Geschäfts- oder Lebensziele von Kunden?</li> </ul>
Experience-Ecosystem von Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Akteure im Kunden-Ecosystem sind für die Erreichung der Erlebnisziele relevant?</li> <li>■ Welche Bedeutung hat die Erreichung der Erlebnisziele für die Akteure im Kunden-Ecosystem?</li> <li>■ Welche Beziehungen bestehen zwischen den Akteuren im Erlebnis-Ecosystem des Kunden?</li> <li>■ Welche Kontaktpunkte von Akteuren im Kunden-Ecosystem nutzen Kunden?</li> </ul>
Experience-Zeitraum von Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Über welchen Zeitraum erstreckt sich das Kundenerlebnis?</li> <li>■ Wie verändert sich die Wahl der Kontaktpunkte im Zeitablauf?</li> <li>■ Wie verändert sich die Bedeutung verschiedener Akteure im Kunden-Ecosystem für das Kundenerlebnis im Zeitverlauf?</li> </ul>

Mit den *Experience-Prozessen des Kunden* wird Bezug auf den prozessualen Charakter der Kundenlogik genommen. Kunden stehen unterschiedlichste Kontaktpunkte zur Verfügung, um die Customer Journey entsprechend ihrer Logik individuell zu gestalten. Ausgehend von den Wertaktivitäten (z. B. Preisvergleich), Prinzipien und Verfahrensweisen (z. B. Click & Collect-Verhalten) der Kunden entlang ihrer Customer Journey und insbesondere deren Kommunikationsverhaltens bzw. Informationsbedarf, entstehen Unterschiede im Hinblick auf die Nutzung bzw. Relevanz von Kontaktpunkten. Entscheidend ist es zu verstehen, wie Kunden basierend auf ihrer Logik Kontaktpunkte präferieren, auswählen, kombinieren und mit welcher Intensität sie diese nutzen. Relevant sind nicht nur die Interaktionen des Anbieters mit dem Kunden und damit die Kontaktpunkte des Anbieters, sondern sämtliche Erlebnisprozesse und -aktivitäten des Kunden mit Akteuren in ihrem Erlebnis-Ecosystem, die für die Erreichung der Erlebnisziele von Bedeutung sind. Beispielsweise sind aus Sicht eines Hotels für das Verständnis des Kunden-

erlebnisses nicht nur die Interaktionen mit dem Anbieter zu betrachten (z. B. Buchen von Tagesausflügen). Relevante Experience-Prozesse des Kunden sind beispielsweise auch in der Recherche nach Tourismussoptionen und Planen von Erlebnisaktivitäten, dem Vergleich von Preisen und Bewertungen verschiedener erlebnisrelevanter Angebote und Anbieter, die Bewertung des Kunden von Angeboten und Akteuren im Erlebnis-Ecosystem sowie der Erfahrungsaustausch des Kunden mit anderen Kunden zu sehen.

Außerdem ist festzustellen, welche *Experience-Ziele* Kunden in der jeweiligen Phase der Customer Journey verfolgen. Etablierte Ansätze wie z. B. die Jobs-to-be-Done-Methode spielen eine entscheidende Rolle in der Customer-Dominant Logic und sind auch als Praktiken im Customer Experience Management einzusetzen (Lemon & Verhoef, 2016). Mit den Prozessen der Kundenlogik erfolgt eine Fokussierung auf die Wahl der Kontaktpunkte, die in der *Jobs-to-be-Done-Methode* als Prozesspfade zu verstehen sind, die Kunden beschreiten, um Jobs zu erledigen (Bettencourt et al., 2022). Mit dem Job wird betrachtet, welche Handlungsziele bzw. gewünschten Endzustände Kunden in bestimmten Situationen – in diesem Fall unterschiedliche Phasen der Customer Journey erreichen wollen (Christensen et al., 2016). Es ist auch zu untersuchen, welche Relevanz die Experience-Ziele im Zusammenhang mit dem Kauf eines Angebots für die (Geschäfts-)Ziele von Kunden in ihrem Ecosystem haben. Damit erfolgt eine konsequente Lösung von servicespezifischen Bedürfnissen, die nur unzureichend die Kundenperspektive abbilden. Im Kern geht es nicht um die Angebote des Anbieters – diese sind „nur“ als ein Hilfsmittel zu sehen, damit Kunden ihre individuellen Erlebnisziele erreichen können. Im Tourismus verfolgen Kunden unterschiedliche Erlebnisziele, wie z. B. Entspannung, Zusammengehörigkeitsgefühl, Spaß und Genuss des Lebens, Aufregung und Neugierde, Lernen und persönliche Weiterentwicklung.

Mit dem *Experience-Ecosystem* erfolgt eine Analyse der aus Kundensicht relevanten Akteure. In jeder Phase der Customer Journey haben Kunden über verschiedene Berührungspunkte Kontakt zum Anbieter und auch zu weiteren Akteuren, wie z. B. Wettbewerbern, Komplementäranbietern, Intermediären sowie anderen Kunden. Die vom Anbieter kontrollierten Kontaktpunkte bilden damit nur einen Teil der für Kunden relevanten Kontaktpunkte (Lemon & Verhoef, 2016). Die Customer Experience wird demzufolge durch unterschiedliche Akteure geprägt. Damit ist es erforderlich konsequent die Reise von Kunden zu betrachten, in die der Anbieter integriert wird – und nicht isoliert die Reise des Anbieters mit Kunden. Beispielsweise sind aus Sicht eines Hotelanbieters für das

Verständnis des Kundenerlebnisses Airlines, Restaurants, Reiseagenturen, Co-Kunden sowie Familie und Freunde des Kunden zu betrachten.

Für ein ganzheitliches Verständnis der Wertgenerierung ist mit dem *Experience-Zeitraum* festzustellen, über welchen Zeitraum sich die Phasen der Customer Journey erstrecken. Aufgrund der Kundenlogik können z. B. bei der Buchung eines Urlaubs, die Zeiträume für Frühbucher und Last-Minute-Bucher stark auseinanderfallen. Auch die Wahl der Kontaktpunkte und Bedeutung von Akteuren im Kunden-Ecosystem können zeitlich variieren. Damit ist nicht (nur) der Zeitraum zu betrachten, indem Kunden über Kontaktpunkte mit dem Anbieter interagieren, sondern der gesamte Zeitraum des Kundenerlebnisses und die Erlebnisprozesse bzw. -aktivitäten des Kunden mit Akteuren in seinem Erlebnis-Ecosystem. Aus Sicht eines Hotelanbieters ist das Kundenerlebnis z. B. nicht auf den Zeitraum beschränkt, wenn die Gäste vor Ort sind, sondern auch die Phasen vor und nach dem Hotelaufenthalt (z. B. Lesen von Kundenbewertungen vor der Hotelbuchung, Bewertung des Hotels über Bewertungsplattformen).

## 2.3 Fallstudie zur Customer-Dominant Journey in der Audiobranche

### 2.3.1 Customer-Dominant Case Journey im Management von Kundenanfragen

Die Fallstudie zur Customer-Dominant Journey ist Teil eines Praxisprojektes mit einem der führenden Hersteller für High-End-Beschallungsanlagen und -Audiolösungen im Business-to-Business-Markt. Das Ziel des Projektes war es, eine kritische Reflexion des Managements von Kundenanfragen durchzuführen und Maßnahmen zur Verbesserung der Customer Experience durch die Einnahme einer Kundenperspektive zu fundieren. Das Management von Kundenanfragen des Praxispartners umfasst die Gesamtheit von Maßnahmen, die im Zusammenhang mit Anfragen stehen, die über Kontaktpunkte von Kunden beim Praxispartner platziert werden. Aufgrund der Vielfalt an Anfragen (z. B. Bestellung von Ersatzteilen, technischer Support) weist das Management von Kundenanfragen Schnittstellen zu unterschiedlichen Abteilungen (z. B. Logistik, Entwicklung) auf.

Der Verkauf von Produkten und Services ist nur ein Teil des Managements von Kundenanfragen. Damit ist nicht die Customer Experience im Zusammenhang mit dem Kauf eines Angebots, sondern mit der Platzierung einer Anfrage zu optimieren. Mit der *Customer-Dominant Case Journey* wird deshalb eine spezifische Ausprägungsform der Customer-Dominant Journey betrachtet. Diese richtet sich auf den Weg, den Kunden im

Zusammenhang mit der Platzierung einer Anfrage durchlaufen. Damit sind – analog zur Customer-Dominant Journey – drei zentrale Phasen zu unterscheiden. Als Fixpunkt für die Phasenunterscheidung fungiert die Platzierung der Anfrage. Ausgehend davon ist eine Phase vor der Anfragenstellung, die Phase der Anfragenstellung und eine Phase nach der Anfragenstellung zu unterscheiden. Jede Phase weist charakteristische Merkmale auf (siehe Abbildung 2–2).

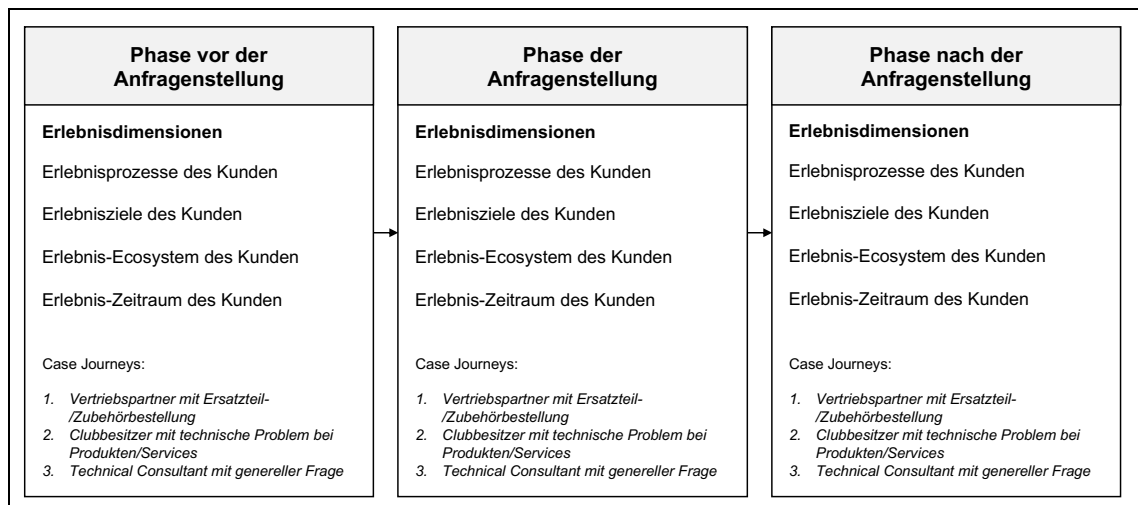
Abbildung 2–2: Phasen der Customer-Dominant Case Journey im Überblick

Phasen der Customer-Dominant Case Journey	Beschreibung
Phase vor der Anfragenstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfniserkennung von Kunden zur Platzierung einer Anfrage</li> <li>■ Informationssuche durch Kunden, um gegebenenfalls die Platzierung einer Anfrage zu vermeiden</li> <li>■ Nutzung von Self-Service-Optionen durch Kunden, um gegebenenfalls die Platzierung einer Anfrage zu vermeiden</li> <li>■ Suche nach Kontaktpunkten durch Kunden, um Anfragen platzieren zu können</li> </ul>
Phase der Anfragenstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auswahl des Kontaktpunktes zur Platzierung der Anfrage durch Kunden</li> <li>■ Platzierung der Anfrage durch Kunden</li> <li>■ Spezifikation der Anfrage durch Kunden</li> </ul>
Phase nach der Anfragenstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluation der anbieterseitigen Anfragen-Bearbeitung bzw. Anfragen-Reaktion durch Kunden</li> <li>■ Rückmeldung von Kunden zur anbieterseitigen Anfragenbearbeitung bzw. -reaktion</li> <li>■ Gegebenfalls Platzierung weitere Anfragen durch Kunden</li> </ul>

### 2.3.2 Prozess des Customer-Dominant Case Journey-Mapping

Zur Analyse der Customer Experience im Management von Kundenanfragen wurden die Dimensionen der Customer-Dominant Journey mit dem Phasenschema der Customer-Dominant Case Journey kombiniert. Damit erfolgte eine Betrachtung der Experience-Prozesse, der Experience-Ziele, der Experience-Ecosystems und der Experience-Zeiträume von Kunden in Bezug auf die Phase vor der Anfragenstellung, Phase der Anfragenstellung und Phase nach der Anfragenstellung. Es erfolgte das Mapping von drei Customer-Dominant Case Journeys gemeinsam mit dem Projektteam des Praxispartners. Durch jede Journey wurden konkrete Anfragen-Typen für unterschiedliche Kunden-Personas betrachtet (siehe Abbildung 2–3).

Abbildung 2–3: Mapping von Customer-Dominant Case Journeys



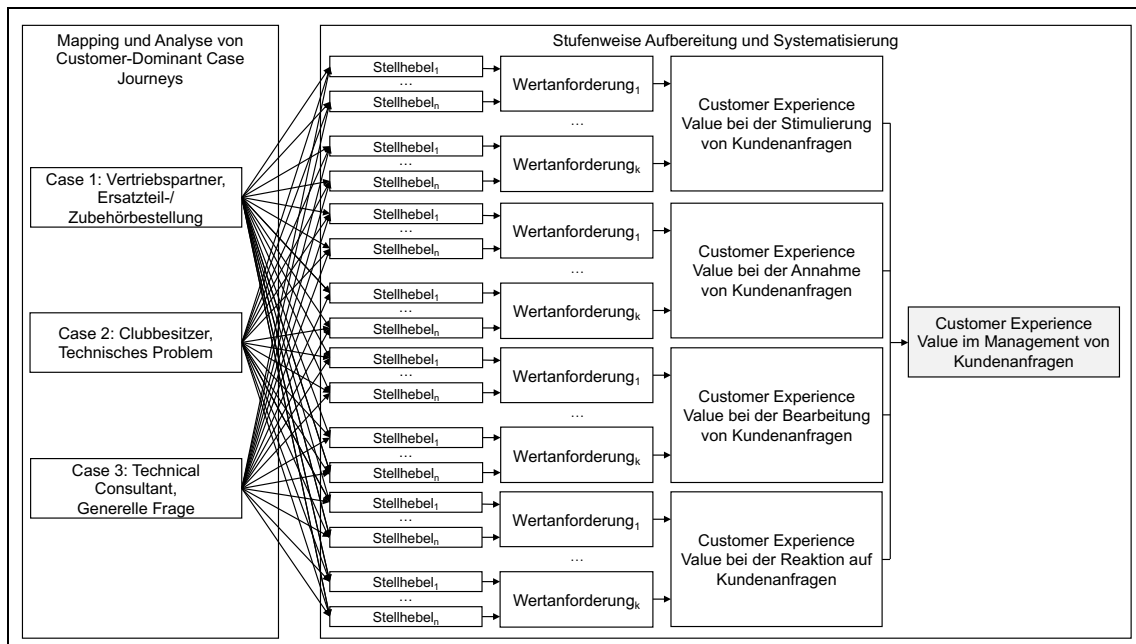
Um eine möglichst gute Repräsentativität und Grundlage für die Optimierung der Customer Experience im Anfragenmanagement zu schaffen, wurden *Anfragen-Typen* (Ersatzteil-/Zubehörbestellung, technisches Problem, generelle Frage) ausgewählt, die gemessen an der Anfragenzahl die höchste Relevanz beim Praxispartner haben.

Mit *Kunden-Personas* werden semi-fiktionale Darstellungen unterschiedlicher Kundentypen beschrieben. Üblicherweise erfolgt die Fokussierung auf unterschiedliche Kundensegmente und eine Auflistung der typischen Kundenbedürfnisse und -erfahrungen (Lemon & Verhoef, 2016). Die Kunden-Personas im Projekt umfassten detaillierte Beschreibungen über die Kundenlogik und das Kunden-Ecosystem unterschiedlicher Kundentypen. Es wurden Kunden-Personas (Vertriebspartner, Clubbesitzer, Technical Consultant) gewählt, die möglichst unterschiedliche Logiken aufweisen und gleichzeitig eine hohe Bedeutung für den Praxispartner haben. Somit wurde sichergestellt, dass das Customer Experience Management möglichst heterogene Anfragen und Kundentypen berücksichtigt. Neben der Analyse unterschiedlicher Kunden hinsichtlich des entwickelten und auf der Customer-Dominant Logic beruhenden Analyseschemas erfolgte auch eine Beurteilung des Praxispartners hinsichtlich der eigenen Performance, bestehender Pain Points sowie betroffener Abteilungen und den Herausforderungen. Diese Aspekte sind notwendig, um relevante organisationale Veränderungen zur Optimierung der Customer Experience festzustellen und zu priorisieren.

Das *Customer Journey-Mapping* ist durch eine Einfachheit in der Anwendung, jedoch durch Komplexität in der zielgerichteten Aufbereitung und Auswertung charakterisiert. Im Projekt wurden deshalb die Ergebnisse in mehreren Schritten aufbereitet, verdichtet

und interpretiert. Nach einer vollständigen Erfassung der Mapping-Inhalte erfolgte zunächst für jede Kunden-Persona und jede Analysedimension eine phasenübergreifende Konsolidierung der Ergebnisse. Anschließend wurden für jede Analysedimension die Ergebnisse der unterschiedlichen Kunden-Personas zusammengeführt. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Kunden-Personas – und damit den Kundenlogiken – sowie *Stellhebel zur Verbesserung der Customer Experience* konnten festgestellt werden. Diese Stellhebel beschreiben konkrete Maßnahmen, die durch eine hohe oder niedrige Ausprägung gekennzeichnet sind (z. B. vollständige Erfassung der Anfrage durch Mitarbeitende). Für ein systematisches Management der Customer Experience ist es jedoch erforderlich, die identifizierten Stellhebel thematisch auf gemeinsame Wertanforderungen zurückzuführen und durch eine weitere Stufe der Aufbereitung, *Funktionen des Managements von Kundenanfragen* zuzuordnen. Aufgrund der inhaltlichen Nähe zum Konzept des Beschwerdemanagement, das als Teilgebiet des Managements von Kundenanfragen zu betrachten ist, ist die Unterscheidung der Stimulierung, Annahme, Bearbeitung und Reaktion als Funktionen für das Management von Kundenanfragen zweckmäßig (Stauss & Seidel, 2022). Jeder dieser Funktionen ist mit einer Phase der Customer-Dominant Case Journey zu assoziieren und ermöglicht eine gesamthafte Betrachtung der Customer Experience beim Management von Kundenanfragen. Die Stimulierung von Kundenanfragen richtet sich auf die Phase vor der Anfragenstellung, die Annahme von Kundenanfragen auf die Phase der Anfragenstellung, die Bearbeitung von Kundenanfragen sowie die Reaktion auf Kundenanfragen auf die Phase nach der Anfragenstellung. Aus diesem stufenweisen Vorgehen entsteht eine *Systematik zur Optimierung der Customer Experience* im Management von Kundenanfragen beim Praxispartner (siehe Abbildung 2–4).

Abbildung 2–4: Systematik zur Optimierung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen



Jede Funktion des Anfragenmanagement ist durch Wertanforderungen gekennzeichnet, die über verschiedene Stellhebel beeinflusst werden können. Wiederum wird die gesamt-hafte Customer Experience im Management von Kundenanfragen durch die funktionsbe-zogenen Ausprägungen der Customer Experience gesteuert.

### 2.3.3 Zentrale Befunde und Diskussion der Ergebnisse

Insgesamt wurden *14 Wertanforderungen und 50 Stellhebel* zur Erfüllung der Wertanfor-derungen identifiziert und im Workshop-Team bestätigt. Bei einer guten Erfüllung der Wertanforderungen wird eine hohe funktionsbezogene und übergreifende Customer Ex-perience im Management von Kundenanfragen beim Praxispartner sichergestellt (siehe Abbildung 2–5).

Abbildung 2–5: Wertanforderungen und Stellhebel zur Steigerung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen

Funktion des Managements von Kundenanfragen	Wertanforderungen	Stellhebel
Stimulierung von Kundenanfragen	24/7 Verfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Möglichkeit für Kunden, jederzeit Informationen abzurufen</li> <li>■ Möglichkeit für Kunden, jederzeit Anfragen zu platzieren</li> </ul>
	Angebot von Self-Service Optionen und Kontaktkanälen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfügbarkeit unterschiedlicher Self-Service Optionen</li> <li>■ Auf Stakeholder abgestimmte Self-Service Optionen</li> <li>■ Verfügbarkeit unterschiedlicher Kontaktkanäle</li> <li>■ Varianz der Kanäle hinsichtlich des Ausmaßes an persönlicher Interaktion</li> </ul>
	Aktive Kommunikation von Self-Service Optionen und Kontaktkanälen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktive Kommunikation von Self-Service Optionen</li> <li>■ Aktive Kommunikation der Kontaktkanäle</li> <li>■ Übersichtlichkeit verfügbarer Self-Service Optionen</li> <li>■ Übersichtlichkeit verfügbarer Kontaktkanäle</li> <li>■ Aktive Kommunikation des geringen Aufwands, um Self-Service-Optionen zu nutzen</li> <li>■ Aktive Kommunikation des geringen Aufwands, um Anfragen über Kontaktkanäle zu platzieren</li> <li>■ Aktive Kommunikation hoher Erfolgsaussichten, relevante Informationen durch Self-Service Optionen zu erhalten</li> <li>■ Aktive Kommunikation hoher Erfolgsaussichten, Anfragen über Kontaktkanäle zu platzieren</li> </ul>
	Ease of Use von Self-Service Optionen und Kontaktkanälen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einfache Zugänglichkeit zu den Self-Service Optionen (z. B. Vertriebspartner)</li> <li>■ Einfache Zugänglichkeit zu den Kontaktkanälen</li> <li>■ Einfache Handhabung der Self-Service Optionen</li> <li>■ Einfache Handhabung der Kontaktkanäle</li> </ul>
Annahme von Kundenanfragen	Verhalten der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freundlicher und höflicher Umgang mit Kunden</li> <li>■ Zuvorkommend, verständnisvoll und einfühlsam Verhalten gegenüber Kunden</li> <li>■ Kunden werden mit Anfrage ernst genommen</li> <li>■ Kunden Interesse zeigen, best- und schnellstmögliche Lösung finden zu wollen</li> <li>■ Verpflichtung zur Übernahme von Verantwortung für erhaltene Kundenanfragen</li> </ul>

Abbildung 2–5: Wertanforderungen und Stellhebel zur Steigerung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen (Fortsetzung)

Funktion des Managements von Kundenanfragen	Wertanforderungen	Stellhebel
Annahme von Kundenanfragen	Organisation des Eingangs von Kundenanfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konsequente Annahme und Bearbeitung aller Kundenanfragen</li> <li>■ Konsequente Bedienung der angebotenen Kontaktkanäle</li> <li>■ Kontinuierliche Prozessintegration der Kundenanfragen</li> </ul>
	Erfassung und Kategorisierung von Anfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnelles Erfassen von Kundenanfragen in CRM-System</li> <li>■ Vollständiges Erfassen von Kundenanfragen in CRM-System</li> <li>■ Strukturiertes Erfassen von Kundenanfragen in CRM-System</li> <li>■ Festlegung der internen Anfragenzuständigkeit</li> <li>■ Mitteilung über den weiteren Ablauf der Anfragenbearbeitung gegenüber Kunden</li> </ul>
Bearbeitung von Kundenanfragen	Professionelle Bearbeitung von Kundenanfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnelle Weiterleitung von Informationen über Kundenanfragen an zuständige interne Bereiche</li> <li>■ Vollständige Weiterleitung von Informationen über Kundenanfragen an zuständige interne Bereiche</li> <li>■ Strukturierte Weiterleitung von Informationen über Kundenanfragen an zuständige interne Bereiche</li> <li>■ Feste Ablaufpläne zur Bearbeitung von Kundenanfragen</li> <li>■ Professionelle, fachkundige Bearbeitung der Kundenanfragen</li> </ul>
	Schnelle Bearbeitung von Kundenanfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitstandards, die die maximale Dauer der Bearbeitung von Kundenanfragen festlegen</li> <li>■ Zeitstandards für relevante Teilschritte der Bearbeitung von Kundenanfragen</li> <li>■ Schnellstmögliche Bearbeitung der Kundenanfragen</li> </ul>
	Konsistente Kanal-kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konsistente Kommunikation mit dem Kunden über einen ausgewählten Kanal</li> </ul>
	Bereitstellung von Informationen zum Status der Bearbeitung der Kundenanfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Statusmitteilung an Kunden über Anfragenbearbeitung</li> <li>■ Self-Service Optionen für Kunden (z. B. Statustracking)</li> </ul>
Reaktion auf Kundenanfragen	Exzellente Qualität der angebotenen Lösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transparente, umfängliche und korrekte Informationen</li> <li>■ Angebot einer attraktiven Lösung für die Kundenanfrage (z. B. Reparaturoptionen)</li> </ul>
	Individuelle Behandlung von Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individuelle Reaktion gegenüber Kunden (z. B. individuelle Ansprache)</li> <li>■ Individuelle und nachhaltige Verfügbarkeit von Informationen für Kunden</li> </ul>

Abbildung 2–5: Wertanforderungen und Stellhebel zur Steigerung der Customer Experience im Management von Kundenanfragen (Fortsetzung)

Funktion des Managements von Kundenanfragen	Wertanforderungen	Stellhebel
Reaktion auf Kundenanfragen	Proaktive interne und externe After-Case Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proaktives Einholen von Feedback zur angebotenen Lösung</li> <li>■ Proaktives Einholen von Feedback zum Bedarf weiter Unterstützung (z. B. Informationen)</li> <li>■ Angebot proaktiver Lösungen (z. B. Predictive Maintenance)</li> <li>■ Systematische Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen (z. B. für Forschung und Entwicklung)</li> </ul>

Zentrales Ergebnis für die *Stimulierung von Kundenanfragen* ist, dass das Kundenerlebnis durch hohe eine Vielfalt der Kontaktkanäle und dem Angebot von Self-Service-Optionen (z. B. Zubehör- und Ersatzteilkonfigurator, Webshop für Ersatzteile) verbessert werden kann. Damit ist das Anfragenmanagement nicht mehr nur reaktiv, indem eine Reaktion auf, die von Kunden platzierten Anfragen erfolgt. Vielmehr entsteht durch Self-Service-Optionen eine *anbieterseitige Proaktivität*, indem Kunden Tools gegeben werden, die die Platzierung einer Anfrage überflüssig machen oder auf Basis einer besseren Informiertheit von Kunden zur Präzisierung der Anfragen führen (z. B. Fragen zur Systemkompatibilität durch Technical Consultant). Ausgangspunkt für die Entwicklung von Self-Service-Optionen sind die Aktivitäten, Prinzipien und Verfahrensweisen unterschiedlicher Experience-Logiken (z. B. Nutzung von Wissensdatenbanken). Aus dem Experience-Ecosystem entsteht noch ein weiterer Ansatzpunkt für eine proaktive Gestaltung des Managements von Kundenanfragen. Es zeigt sich, dass unterschiedliche Kundentypen ihre Anfragen nicht direkt an den Praxispartner, sondern dessen Vertriebs- und Servicepartner richten. Self-Service-Optionen sind z. B. deshalb auch auf den Webseiten der Vertriebs- und Servicepartner einzubinden.

Dem Mitarbeitenden als Boundary-Spanner zwischen dem Praxispartner und seinen Kunden kommt bei der *Annahme von Kundenanfragen* eine herausragende Bedeutung zu. Unterschiedliche Stellhebel betreffen zum einen das extern durch Kunden wahrnehmbare Verhalten (z. B. freundlicher Umgang). Zum anderen das interne ausgerichtete Verhalten, dass für das Erfassen der Anfragen und in Gang-in-Setzen der Bearbeitung von Kundenanfragen essenziell ist (z. B. vollständiges, technologiegestütztes Erfassen der Anfrage). Außerdem ist eine Weiterleitung von Anfragen-Informationen an die Unternehmens-

bereiche entscheidend, die für *Bearbeitung der Kundenanfragen* erforderlich sind. Auf organisationaler Ebene führen feste Ablaufpläne und auf Ebene der Mitarbeitenden eine hohe Fachkunde zur Professionalisierung der Bearbeitung von Kundenanfragen. Zeitstandards für Teil- und Gesamtprozesse sind entscheidende Stellhebel für eine schnelle Bearbeitung. Wichtig ist ebenfalls, den Kontakt zu Kunden aufrechtzuerhalten, indem eine konsistente Kommunikation über einen Kontaktpunkt (z. B. E-Mail) mit Kunden erfolgt und diese die Möglichkeit haben Informationen über den Status ihrer Anfrage zu erhalten. Die Qualität der angebotenen Lösung, eine individuellen Kundenbehandlung und proaktive (interne und externe) After-Case Services prägen die Customer Experience im Zusammenhang mit der *Reaktion auf Kundenanfragen*. Transparente, umfängliche und korrekte Informationen sowie das Angebot von Lösungsoptionen (z. B. Reparaturoptionen) sind Stellhebel für die Qualität der angebotenen Lösung. Stellhebel für eine individuelle Behandlung sind z. B. das zur Verfügung stellen von zusätzlichen Informationen oder eine nachhaltige Verfügbarkeit individueller Informationen für Kunden. Proaktive After-Case Services zielen extern auf die Herstellung einer nachhaltigen Kundenzufriedenheit und intern auf eine kontinuierliche Verbesserung des Anfragenmanagement und weiterer Abteilungen im Unternehmen (z. B. Forschung und Entwicklung) ab.

## 2.4 Zusammenfassung und Ausblick

Es wird deutlich, dass die Customer-Dominant Logic die Marketingpraxis und besonders das Customer Experience Management bereichert. Sie ermöglicht eine umfassendere Sicht von Kunden und fördert eine stärkere Durchdringung der Wertentstehungsprozesse von Kunden. Als Analyse- und Planungsinstrument ermöglicht die Customer-Dominant Journey ein ganzheitliches Management der Customer Experience aus der Kundenperspektive. Maßnahmen des Customer Experience Managements sind nach der Experience-Logik und dem Experience-Ecosystem von Kunden auszurichten. Insbesondere der an der Kundenlogik ausgerichtete Einsatz von Self-Service-Optionen ermöglicht eine substantielle Verbesserung der Customer Experience.

Der strategische Einsatz der Customer-Dominant Journey ist jedoch mit Fallstricken verbunden, die z. B. aus einer fehlenden Validierung der Mapping-Inhalte oder einer fehlenden regelmäßigen Überprüfung der Personas und Customer Journeys resultieren können. Die Customer-Dominant Journey ist in einem Mixed-Methods-Ansatz einzusetzen, um eine fundierte Messung und Verbesserung der Customer Experience zu ermöglichen. Für

ein kontinuierliches Management der Customer Experience empfiehlt es sich deshalb die Wertanforderungen und Stellhebel als Anforderungskatalog zu definieren und in *quantitativ messbare Guidelines* zu überführen. Die Guidelines beschreiben damit den Soll-Zustand der Customer Experience im Management von Kundenanfragen. Aufgrund der globalen Präsenz des Praxispartners wird dieses Vorgehen genutzt, um eine Messung des Soll-Zustands in den Länderniederlassungen vorzunehmen und festzustellen, ob und wie (stark) länderübergreifend vom Soll-Zustand abgewichen wird. Die identifizierten Stellhebel werden dabei durch Items operationalisiert. Eine Beurteilung der Guidelines durch eine Zustimmungsskala bringt zum Ausdruck, wie gut Mitarbeitende in den Länderniederlassungen die Customer Experience – vor dem Hintergrund des Sollzustandes – einstufen. Auch eine modifizierte Version der Guidelines ist einzusetzen, um die Wahrnehmung der Customer Experience durch Kunden abzufragen. Aus den Analysen der Gaps zwischen dem Soll- und Ist-Zustand in den Länderniederlassungen sowie zwischen interner Sicht und Kundensicht können organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Customer Experience priorisiert und umgesetzt werden (siehe Abbildung 2–6).

Das Potenzial der Customer-Dominant Logic für die Marketingpraxis und insbesondere das Customer Experience Management ist noch nicht erschöpft. Im Marketing bestehen bislang vielfach noch klassischen Instrumente, die jeweils die Anbietersicht wiedergeben. Eine Herausforderung traditioneller Methoden besteht darin, dass sie häufig Faktoren beinhalten, die Anbieter selbst als relevant erachten. Notwendig sind Methoden, die in der Lage sind, die Perspektive des Kunden zu analysieren (Heinonen & Strandvik 2015). Bestehende Marketingmethoden sind zum einen hinsichtlich ihrer Kundenorientierung auf den Prüfstand zu stellen und nach der Customer-Dominant Logic auszurichten, indem sie – wie die Customer Journey – eine verstärkte Orientierung an der Logik des Kunden und dem Kunden-Ecosystem erfahren. Zum anderen sind neue Methoden zu entwickeln, die auf dem Verständnis der Customer-Dominant Logic beruhen. Wesentlich sind Methoden, die über klassische Marketingmethoden hinausgehen, und insbesondere durch das Internet vorhandenen Daten auswerten. Aufgrund einer zunehmenden digitalen Vernetzung von Kunden und deren Austausch über Erfahrungen, Meinungen und Interessen ermöglicht das Internet, nähere Einsichten über den Kunden zu erhalten. Beispielsweise hat sich mit der Netnographie als Form der teilnehmenden Beobachtung in den letzten Jahren ein Forschungsmethodik im Marketing etabliert, die konsequent den Blick auf den Kunden, seine Logik und sein Ecosystem lenkt (Heinonen & Medberg 2018). Die Netnographie

liefert qualitative und reichhaltige Beschreibungen der individuellen und (digitalen) sozialen Lebens- und Erlebniswelt im Zusammenhang mit Marken, Unternehmen und Angeboten und eröffnet damit neue Perspektiven für das Customer Experience Management.

Abbildung 2–6: Auszug der quantitativ messbaren Guidelines

Funktion des Managements von Kundenanfragen	Wertanforderungen	Stellhebel	
		Interne Befragung	Kundenbefragung
Reaktion auf Kundenanfragen	Excellence of the solution offered	Customers receive transparent, comprehensive, and correct information.	I receive transparent, comprehensive, and correct information from company X.
		Depending on the type of request, customers receive attractive options which solve their problem (such as repair options).	Depending on the type of my request, I receive attractive options from company X which solve my problem (such as repair options).
	Treatment of individual users	Customers receive individualized responses based on the customer's history.	I receive individualized responses based on my relationship with company X.
		Even after the case has been closed, customers can still access relevant information regarding their case history.	Even after my case has been solved, I can still access relevant information regarding my submitted cases.
	Proactive (internal and external) follow-up	After case resolution, customers are proactively asked whether they are satisfied with the solution.	After case resolution, company X proactively asks me whether I am satisfied with the solution.
		After case resolution, customers are proactively asked if they need further support.	After case resolution, company X proactively asks me if I need further support.
		Customers receive solutions which help them avoid having to submit new requests in the future.	I receive solutions from company X which help me avoid submitting new requests in the future.
		Case management findings are consistently used to develop internal improvement measures in a systematic way.	-

## Literaturverzeichnis

- Bettencourt, L. A., Harmeling, C., Bhagwat-Rana, Y., & Houston, M. B. (2022). Consumer Job Journeys. *Journal of Service Research*, 25(3), 347–370.
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Saleschus, M. (2022). Customer-Dominant Logic zur Gestaltung von Smart Services. Philosophie, Konzept und Umsetzung. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Smart Services. Konzepte, Methoden, Prozesse*, Bd. 1 (S. 103–181). Springer.
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Saleschus, M. (2023). Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic. Welche Beiträge leisten die Konzepte für die kundenorientierte Unternehmensführung? In M. Kleinaltenkamp, L. Gabriel, J. Morgen, & M. Nguyen (Hrsg.), *Marketing und Innovation in disruptiven Zeiten* (S. 109–145). Springer.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know Your Customers' Jobs to be Done. *Harvard Business Review*, 94(9), 54–62.
- Demmers, J., Weltevreden, J. W., & van Dolen, W. M. (2020). Consumer Engagement with Brand Posts on Social Media in Consecutive Stages of the Customer Journey. *International Journal of Electronic Commerce*, 24(1), 53–77.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-Use: Customer-Integrated Marketing Communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer Journeys: A Systematic Literature Review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227.
- Furrer, O., Kerguignas, J. Y., Delcourt, C., & Gremler, D. D. (2020). Twenty-Seven Years of Service Research: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 299–316.
- Hansen, A. V. (2019). Value Co-Creation in Service Marketing: A Critical (Re)view. *International Journal of Innovation Studies*, 3(4), 73–83.
- Heinonen, K., & Medberg, G. (2018). Netnography as a Tool for Understanding Customers: Implications for Service Research and Practice. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 657–679.

- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications. *Journal of Service Marketing*, 29(6/7), 472–484.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2018). Reflections on Customers' Primary Role in Markets. *European Management Journal*, 36(1), 1–11.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer Dominant Value Formation in Service. *European Business Review*, 25(2), 104–123.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Kandampully, J., Zhang, T. C., & Jaakkola, E. (2018). Customer Experience Management in Hospitality: A Literature Synthesis, New Understanding and Research Agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective Customer Journey Design: Consumers' Conception, Measurement, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Ponsignon, F., Klaus, P., & Maull, R. S. (2015). Experience Co-Creation in Financial Services: An Empirical Exploration. *Journal of Service Management*, 26(2), 295–320.
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to Create a Realistic Customer Journey Map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2022). *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe* (6. Aufl.). Hanser.
- Strandvik, T., Heinonen, K., & Vollmer, S. (2019). Revealing Business Customers' Hidden Value Formation in Service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1145–1159.

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

Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand our Lens. *Journal of Business Research*, 79, 269–280.

Waqas, M., Hamzah, Z. L. B., & Salleh, N. A. M. (2021). Customer Experience: A Systematic Literature Review and Consumer Culture Theory-Based Conceptualisation. *Management Review Quarterly*, 71(1), 135–176.

### 3. From customer-dominant logic to customer dominance: scale development and validation

*Abstract:* Customer-dominant logic is increasingly studied in marketing research holding a profound understanding of the customer's dominant role in contemporary business contexts, thus enriching customer-oriented corporate management. However, in marketing research, a scale for measuring customer dominance has not yet been developed. The purpose of this paper is to introduce a novel scale for measuring customer dominance, offering a reliable and valid means to transform the value generation principles of customer-dominant logic to a measurable and practical applicable marketing concept. Based on two literature reviews, customer dominance is conceptualized in a multilevel process and differentiated according to well-established concepts of customer orientation and customer centricity. Following established scale development procedures, the customer dominance scale is a second-order construct with four reflective subdimensions: customer's dominant internal positioning, permeating customer's logic, customer ecosystem thinking and presence generation. Two studies are conducted (expert study to assess content validity with n=16 and employee study with n=503), which show that the scale is reliable, valid, and distinct from customer orientation but related to other established marketing success constructs (financial performance, non-financial performance). Theoretical implications, managerial implications, and limitations as well as avenues for further research are discussed.

*Keywords:* customer-dominant logic, customer dominance, scale development, customer orientation, customer centricity

*Ko-Autoren:* Dieses Kapitel wurde in Koautorenschaft mit Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst.

*Status:* Dieses Kapitel wurde als Beitrag mit dem Titel „From customer-dominant logic to customer dominance: scale development and validation“ im Journal of Marketing eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

### 3.1 Introduction

Customer-oriented corporate management functions as a guiding principle in marketing for years. Different concepts according to customer-oriented corporate management, especially customer orientation and customer centricity are intensively discussed in marketing academics for decades (Brown et al. 2002; Crecelius et al. 2019; Homburg, Müller, and Klarmann 2011). Several conceptualizations and operationalizations of the named marketing concepts illustrate the highly academic interest in continuously improving and developing the understanding of customer orientation – and therefore the increasing need to act in line with customer’s wishes, expectations, and dreams.

However, customer orientation and customer centricity lack a “true” customer perspective as their viewpoint is provider-dominated and value generation processes are predefined by the provider (Heinonen, Strandvik, and Voima 2013, p. 105). Customer oriented/centric companies seek to incorporate customers in their value generation processes by extensively gather information about customer’s product or service specific needs (Brady and Cronin, 2001, p. 242; Rapp, Trainor, and Agnihotri 2011, p. 1231). Besides information gathering, forms of customer integration are intensively used to assign customers different roles in the joint value generation process (Frank et al. 2020, p. 1285f.; Lamberti 2013, p. 598). In this sense, activities and results of the customer’s integration are predefined. Obviously, customer orientation and customer centricity are of restricted suitability to guide marketers as both concepts focus on the joint sphere of value generation rather the customer’s own sphere where value evolves and becomes significant to the customer (Heinonen and Strandvik 2018, p. 6; Strandvik, Heinonen, and Vollmer 2019, p. 1146f.). Hence, fulfilling the goal of customer-oriented corporate management – namely facilitating value for the customer – can only be partially understood and achieved by customer orientation respectively customer centricity.

With customer-dominant logic (CDL) a relatively new marketing perspective is discussed in marketing research and conquers principles of customer orientation and customer centricity. Formulated as a dominant marketing logic, CDL differentiates against established marketing logics of goods-dominant logic (GDL) and service-dominant logic (SDL) holding essential implications for customer-oriented corporate management and a stronger focus on customers (Heinonen and Strandvik 2015, p. 474). The central idea of CDL is to put the customer in the center of every business action. Differently to customer orientation and customer centricity, CDL deliberately assumes that the provider is only one

potential actor in the so-called customer ecosystem. By coining the term “value formation”, it assumes that value is experienced and shaped by the customer’s own logic in his own ecosystem (Lipkin and Heinonen 2022, p. 2). CDL thus implies that the supplier's business success is based on understanding what role a provider can take in the customer's ecosystem and fulfilling this role by shaping attractive offers (Cheung and To 2016, p. 2526; Finne and Grönroos 2017, p. 452; Heinonen et al. 2010, p. 534f.; Rihova et al. 2013, p. 556). Stated differently, CDL requests providers to identify ways how they can contribute to customer’s own value processes. Compared to customer orientation and customer centricity and implied forms of customer integration, CDL leads to a perspective change on value generation by proposing provider integration as the central mechanism of value generation. Hence, facilitating a more in-depth and complete understanding of what the customer does with the provider’s offering (Heinonen et al. 2010, p. 532).

Despite its value for marketing, CDL is still in its infancy. Characterized by a conceptual consensus CDL is discussed by various authors globally (public university 2022). The so-called core elements of CDL are mostly used as a theoretical backbone for qualitative studies (Ben Gamra Zinelabidine et al. 2018; Cruz-Cárdenas, Guadalupe-Lanas, and Vélin-Fárez 2019; Makkonen, Johnston, and Javalgi 2016; Mickelsson 2013; Rihova et al. 2018; Sithole, Sullivan Mort, D’Souza 2021). A central deficit in marketing research according to CDL is to be seen in the lack of defined and measurable marketing concepts, which transform the principles of CDL into managerial outcomes and unlocks the potential of CDL to guide managers day-by-day. However, to further enrich marketing theory, CDL needs to be empirically verifiable and practically applicable. For this purpose, CDL must be measurable and comparable to existing marketing approaches of customer orientation and customer centricity.

To address this research gap, this article demonstrates the process of conceptualization and operationalization of the so-called customer dominance, providing a valuable and comprehensive way to transform the principles of CDL into a specific measure for customer-oriented corporate management. To our best knowledge no study has developed and validated a scale that measures a company’s holistic approach to a customer dominance, which we define as the degree to which a company puts the customer at the center of its business and permeates the customer’s own logic, aiming to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem with attractive offers to contribute to customer’s value formation.

The paper follows the recommended and widely adopted structure for scale development procedure in marketing (Churchill 1979; MacKenzie, Podsakoff, and Podsakoff 2011). Considering the status of development of CDL a multilevel process of conceptualization was adapted. Based on two comprehensive literature reviews (public university 2022, 2023) the impact of CDL on marketing is described by distinguishing two different impacts levels. First, CDL is characterized by its central properties resulting from its specification as a dominant logic. Second, existing marketing concepts of customer orientation and customer centricity are intensively analysed. To this end, CDL is differentiated against customer orientation and customer centricity. Third, a reliable and valid scale to measure customer dominance is empirically developed by passing qualitative, explorative, and confirmatory stages. Key results of two studies and the scale development process are presented and discussed. Finally, managerial implications for the use of the customer dominance scale are presented. Limitations and research implications are derived as well.

## 3.2 Conceptualizing customer dominance

### 3.2.1 Multilevel process of conceptualization

Central difficulties are aligned with a conceptualization and operationalization of customer dominance. Indeed, the philosophy of CDL is well developed in marketing research mostly by Nordic School (Heinonen et al. 2010; Heinonen and Strandvik 2015; Heinonen, Strandvik, and Voima 2013) and used as theoretical lens in empirical studies. As stated, to our best knowledge, no concepts in marketing research and practice exist, transforming CDL's assumptions into measurable outcomes. Developing a scale to measure customer dominance is thus completely new. As Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff (2016, p. 169f.) point out, it is an appropriate way for comprehensive construct conceptualization to identify attributes that make a construct unique and thus distinguishable from other related constructs existing in the literature. By transforming the principles of CDL into customer dominance two different effect levels of CDL are relevant when it comes to conceptualization respectively operationalization and proofing uniqueness of customer dominance. On the one hand, CDL as a value generation logic and thus a specification of its properties related to the source and object of value generation, logics and actors involved in value generation, conceptualization of value generation, and actor- and time-related sphere of value generation. On the other hand, CDL as a marketing concept and

thus a distinction to well established concepts of customer orientation and customer centrality.

To face the named difficulties and to anchor the conceptualization of customer dominance, a multilevel process was used. The multilevel process of conceptualization was broadly separated into three steps. The first step deals with the specification of CDL. Since CDL is rooted in the literature string of dominant marketing logics, a specification of its holistic characteristics related to value generation builds the starting point to identify unique attributes of CDL. This was carried out based on a systematic literature review on customer-dominant logic (public university 2022). This literature review incorporates 40 peer-reviewed paper written by more than 80 authors located in 19 countries and published in 26 different journals between 2010 and 2021. Based on the number of incorporated articles *Journal of Service Management* (four), *Journal of Business Research* (three), *Journal of Business and Industrial Marketing* (three) and *Journal of Retailing and Consumer Services* (three) are significant journals.

However, it is not sufficient or possible to formulate a definition and scale to measure customer dominance based on specifying CDL's main properties for two reasons. First, a dominant logic functions as a cognitive orientation for companies illustrating a specific and holistic approach to handle business tasks (Mele, Colurcio, and Russo-Spena 2014, p. 613). It informs about the starting point of value generation, the actors and logics involved in value generation, the characteristics of the value generation activities, and the results of the value generation process. Accordingly, a dominant logic cannot be expressed by a high or low degree of fulfilment and is therefore hardly to define and to measure. Second, with customer orientation and customer centrality two widely adopted constructs exists in the sphere of customer-oriented corporate management, building a proof point for the necessity to formulate a new scale for customer dominance. Therefore, based on a second systematic literature review, customer orientation and customer centrality were analysed and specified (public university 2023). Due to the mass of publications related to customer orientation and customer centrality the literature review was limited to a period between 2000 to 2022. This is reasonable since the shift from customer orientation to customer centrality happened within the last 20 years. Overall, 60 peer-reviewed paper published in 36 journals written by more than 150 authors located in more than 100 institution and 20 countries were evaluated. Based on the number of incorporated articles the *Journal of the Academy of Marketing Science* (eight), *Journal of*

Marketing (four), Journal of Business Research (four), Journal of Services Marketing (four) and Journal of Marketing Research (three) have contributed mostly to the analysis of customer orientation and customer centrality.

In step 3 CDL and marketing concepts were merged. This was necessary, since obviously customer-oriented corporate management is characterized by two parallel existing developing lines – namely dominant marketing logics and marketing concepts. However, CDL was not linked to customer orientation and customer centrality in marketing research so far. Thus, it remained unclear whether, CDL only assumes a higher extent of customer prioritization and thus an enhanced form of customer orientation and/or customer centrality or CDL implicates a divergent understanding for customer-oriented corporate management. Analysing CDL, customer orientation, and customer centrality revealed that CDL neither could be associated with customer orientation nor with customer centrality. In this way CDL calls for a distinct customer dominance. This has built the grounding, to transform the principles of CDL into managerial aspects. Based on a multifaceted comparison customer dominance was distinguished from customer orientation and customer centrality leading to the identification of unique attributes and a construct definition. The key results of the conceptualization steps are described briefly in the following sections.

### 3.2.2 Properties of customer-dominant logic

#### 3.2.2.1 Source and object of value generation

CDL does not reduce the customer to his needs but chooses the customer's life sphere as the starting point of value generation. As argued by CDL the knowledge of specific customer needs is not sufficient to understand how customers shape their (business) everyday life and use offers based on their individual logic everyday – or how companies align their business processes and use offers based on their corporate logic. Hence a focus on product- or service-related customer needs does not fully capture a customer's value generation. CDL deliberately uses the term “offering” instead of product or service. To this end, CDL points out that an offering could be a product, a service, a process, or something different. In this vein, it is crucial to capture the customer's perspective and identifying means to integrate in the customer's ecosystem with attractive offerings based on customer's goals and tasks (Heinonen and Strandvik 2015, p. 478) rather than focusing on product- or service-related customer needs.

### 3.2.2.2 Logics and actors involved in value generation

CDL actively considers customer's own logic. It is based on a multitude of components such as values, tasks, knowledge, goals, and dreams (Heinonen and Strandvik 2018, p. 5). The customer logic controls the subjective customer perceptions and customer experiences related to the purchase of offers and manifests itself in multi-layered thought, evaluation, and action processes. Characterized by customer principles and procedures (e.g., price comparison to select the most favourable offering), the sum of processes leads to value activities and decisions in the customer ecosystem and has a significant impact on whether and how customers engage and use the available offerings – against the background of their objectives – in their own ecosystem and generate value (Lipkin and Heinonen 2022, p. 5; Strandvik, Heinonen, and Voima 2019, p. 1146). Thus, the customer ecosystem is closely related to the individual customer logic. It describes an individual system of actors who are relevant to customers because of their contribution to achieving their goals and fulfilling their tasks (Heinonen and Strandvik 2015, p. 479). The customer ecosystem is particularly important because it informs about the actors involved in value generation in the customer's sphere (Finne and Grönroos 2017, p. 452). In addition to the focal provider, the customer ecosystem includes other actors (e.g., competitors, intermediaries, co-customers) as well. Thus, in CDL there is no "laboratory view" of the provider-customer relationship, but a "field view" including all actors involved in value generation from the customer's point of view.

### 3.2.2.3 Conceptualization of value generation and roles in value generation

In SDL value generation is always a joint, two-way process between provider and customer. That's why, in addition to autonomous processes of the provider, deliberate processes of service interaction also contribute to value creation in SDL (Cheung and To 2016, p. 2526; Heinonen et al. 2010, p. 533; Heinonen and Strandvik 2015, p. 474; Ojasalo and Ojasalo 2018, p. 73; Rihova et al. 2013, p. 554). However, the joint generation of value has raised the idea of CDL. CDL argues that SDL does not fully capture a customer's value generation by limiting customer's processes of value generation to provider-customer-interaction (Heinonen et al. 2010, p. 533). The conceptualisation of customer ecosystem widens the view on customer's own processes of value generation leading to a more complete capturing of customer's value processes and shift in customer's and provider's dominance in value generation. Since value is shaped and experienced beyond the provider's sphere by the customer in his own ecosystem (Heinonen,

Strandvik, and Voima 2013, p. 104f.; Medberg and Heinonen 2014, p. 591) CDL coins the term value formation. Hence, CDL treats the customer as the initiator of value generation.

#### 3.2.2.4 Actor- and time related sphere of value generation

Since CDL entails a specific understanding of the roles of customers and providers and their associated dominance in value generation processes, actor and time-related sphere(s) of value generation needs to be considered as well. As previously stated, in CDL the focal provider acts as a potential value generation partner for the customer by facilitating customer's value formation. Value generation preliminary takes place within the customer's sphere – namely in the customer's ecosystem. Since the customer ecosystem is formed by the customer's logic, comprising of actors and offers to achieve customer goals, CDL assumes the customer to have multiple value generation processes with different actors (e.g., providers, competitors, co-customers) within their own ecosystems. Obviously, in addition to the period of interaction between a focal provider and customer, (mental) customer processes that relate to thinking, evaluating, and acting before and after the provider-customer interaction are part of the value generation (e.g., reading reviews of co-customers). In this vein, value generation processes are comprehensive and include not only conscious, autonomous processes of the provider and conscious joint interactions, but also conscious and unconscious mental processes of the customer (Anker et al. 2015, p. 536; Mickelsson 2013, p. 535).

#### 3.2.3 Customer orientation

When it comes to customer orientation four major properties need to be considered (public university 2023): focus on customer needs, provider-sided support to the customer, information gathering and customer-friendly behaviour of customer care employees.

##### 3.2.3.1 Focus on customer needs

Focus on customer needs is central to customer orientation (Babakus, Yavas, and Ashill 2009, p. 481; Brown et al. 2002, p. 111; Donovan, Brown, and Ashill 2004, p. 129; Hartline, Maxham III, and McKee 2000, p. 35; Jones, Busch, and Dacin 2003, p. 331; Korschun, Bhattacharya, and Swain 2014, p. 34; Liu, Luo, and Shi 2002, p. 369; Macintosh 2007, p. 152; Poddar, Donthu, and Wei 2009, p. 444). However, different perceptions of the degree to make customer needs a company's priority exist in marketing research.

Whereas customer orientation can arguably be understood as a reactive fulfilment of customer needs as companies focus on expressed and solicited needs by customers (Tajeddini 2010, p. 222). Conceptualizing customer orientation as a proactive or emerging customer orientation goes further by actively focusing on latent needs of actual and potential customers rather than reactively fulfilling customer needs (Blocker et al. 2011, p. 218; Govindarajan, Kopalle, and Danneels 2011, p. 124).

### 3.2.3.2 Provider-sided support

A provider-sided support to customers is a vital characteristic of customer orientation (Donavan, Brown, and Mowen 2004, p. 129; Jones, Busch, and Dacin 2003, p. 331; Macintosh 2007, p. 152) calling for a sales-driven way of thinking. Supporting customers is done by assisting customers in purchase processes or to offer customers problem solutions (Franke and Park 2006, p. 694; Korschun, Bhattacharya, and Swain 2014, p. 34).

### 3.2.3.3 Information gathering

To adequately support customers a systematic and continuous information gathering is essential to customer orientation (Blocker et al. 2011, S. 218; Brady and Cronin 2001, p. 242; Rapp, Trainor, and Agnihotri 2010, p. 1231). Information is gathered by applying classic methods of market research or via the personal contact of employees to customers (Donavan, Brown, and Mowen 2004, p. 129; Stock and Hoyer 2005, p. 538). The goal of gathering information is to optimally match customer needs with a company's products (Homburg, Müller, and Klarmann 2011, p. 55) and to inform about changes in customer needs (Blocker et al. 2011, p. 218).

### 3.2.3.4 Customer-friendly behavior of customer care employees

Since information gathering is driven by employees directly interacting with customers the behaviour and engagement of customer care employees substantially influences the quality of information gathering – and the overarching goal of customer orientation to increase customer satisfaction. Thus, customer orientation is often defined as a personal trait of a company's employees (Babakus, Yavas, and Ashill 2009, p. 481; Brown et al. 2002, p. 111). Drawing a connection between customers and the company requires employees to have abilities and the commitment overcompensating a providers' and customers' expectations (Bettencourt, Brown, and MacKenzie 2005, p. 142; Liaw, Chi, and Chuang 2010, p. 478; Peccei and Rosenthal 2001, p. 837).

### 3.2.4 Customer centricity

Like the concept of customer orientation, customer centricity was intensively studied in marketing research. The literature analysis (public university 2023) revealed that *customer centricity* is characterized by six major properties: focus on customer needs, active prioritization of customers, customer integration, customer intelligence, individual treatment of customers/customer segments, and customer-oriented organisational structures.

#### 3.2.4.1 Focus on customer needs

Similar to customer orientation customer centricity comprehensively deals with focusing on customer needs (Bolton 2004, p. 44; Frankenberger, Weiblen, and Gassmann 2013, S. 673; Frank et al. 2020, p. 1285; Habel et al. 2020, p. 27; Lamberti 2013, p. 596; Niininen, Buhalis, and March 2007, p. 268; Sheth, Sisodia, and Sharma 2000, p. 56f.) to increase customer satisfaction (Stefanou, Sarmaniotis, and Stafyla 2003, p. 617).

#### 3.2.4.2 Active prioritization of customers

Off the common ground, customer centricity actively seeks for prioritization of customers (Bolton 2004, p. 46; Frankenberger, Weiblen, and Gassmann 2013, p. 673; Habel et al. 2020, p. 27; Kandampully 2006, p. 176; Lamberti 2013, p. 596; Niininen, Buhalis, and March 2007, p. 268; Ross 2009, p. 450; Tax, McCutcheon, and Wilkinson 2013, p. 457). By actively prioritizing customers, customer needs are more vital to the provider's organisation asking for new ways of value generation.

#### 3.2.4.3 Customer integration

As a new form of value generation customer integration is central to customer centricity (Bogers, Hadar, and Bilberg 2016, p. 227; Chavez et al. 2016, p. 207; Frank et al. 2020, p. 1285; Lamberti 2013, p. 596; Wagner and Majchrzak 2006, p. 19f.). Compared to customer orientation, by integrating customers an extension of interaction between the provider and the customer is to be noted. Customers are assigned with new roles and not treated merely as passive buyers of products. The customer's role can vary, e.g., individualizing products (Niininen, Buhalis, and March 2007, p. 268) or jointly generating internet-based content (Bruhn and Schnebelen 2017, p. 471). Intensifying the integration of the customer in the provider's processes leads to a greater influence of the customer on the provider's organisation. At the same time providers can better understand customer needs.

#### 3.2.4.4 Customer intelligence

Since the influence of the customer increases the process of information gathering becomes more central (Niniinen, Buhalis, and March 2007, p. 268; Sharma and Sheth 2004, p. 697) and comprehensive as companies dive deeper and try to understand customer's motives underlying their needs (Bettencourt and Ulwick 2008, p. 110). Since companies focus on building comprehensive data repositories (Lamberti 2013, p. 596) information gathering and usage of data is not predominantly channelled to customer contact personnel – or sales staff – but occurs across the entire organization by means of customer integration (Ross 2009, p. 451f.).

#### 3.2.4.5 Individual treatment of customers/customer segments

In terms of customer centricity, comprehensive information gathering results in a more individualized treatment of customers or the consideration of segment-specific differences (Cheng and Dogan 2008, p. 606; Crecelius et al. 2019, p. 63; Kim et al. 2012, p. 85; Lamberti 2013, p. 596; Lee et al. 2015, p. 258; Niininen, Buhalis, and March 2007, p. 268; Sheth, Sisodia, and Sharma 2000, p. 56f.). By drawing attention to the individual customer, customer centricity considers that different customer needs cannot be satisfied by a specific offering. Concurrently, the more individualized treatment enables providers to reach a higher fit between the offering and the satisfaction of customers' needs.

#### 3.2.4.6 Customer-oriented organizational structures

By integrating the customer in different kinds of processes the provider faces changes in his organisational structures. A consequent alignment to the customer (Bolton 2004, p. 44; Lamberti 2013, p. 596) leads to organizational and structural adaptations, e.g., the formation of customer or segments-specific business units (Crecelius et al. 2019, p. 63; Frankenberger, Weiblen, and Gassmann 2013, p. 673; Lee et al. 2015, p. 258).

#### 3.2.5 Defining customer dominance

Customer orientation and customer centricity now function as counterparts to the conceptualization of customer dominance. The feature-based differentiation enables the transformation of the properties of CDL and the identification of unique characteristics of customer dominance (see Table 3–1). This approach is suggested to prevent any problems of an unstructured constructs definition (Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff 2016, p. 160).

Table 3–1: Comparison of marketing concepts

	<b>Customer orientation</b>	<b>Customer centricity</b>	<b>Customer dominance</b>
Marketing object	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Products, service</li> <li>• Products and services obtain their value by the fulfillment of customer needs and expectations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Products, service</li> <li>• Products and services obtain their value by the fulfillment of customer needs and expectations as well as from the associated service experience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer</li> <li>• Integration offerings obtain value by their contribution to achieve or master customer goals, tasks, and processes in the customer's life sphere</li> </ul>
Marketing system	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provider's product system and product cycle</li> <li>• Acting as a sovereign provider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service system of the provider and service cycle</li> <li>• Acting as partner that drives customer integration in its ecosystem through service offers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer ecosystem and customer's life sphere</li> <li>• Acting as a customer partner that integrates into the customer's ecosystem and supports the customer's value activities</li> </ul>
Marketing approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gathering information about customer needs and customer expectations</li> <li>• Control of operational marketing instruments for the marketing of products and services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion of the customer's interaction options or active involvement of the customer in the provider's service processes</li> <li>• Control of operational marketing instruments for the design of customer interactions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generation of comprehensive customer knowledge (customer's life sphere customer logic, customer ecosystem) and integration into the customer's ecosystem</li> <li>• Analysis for a deeper understanding of the customer</li> </ul>
Marketing goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value generation by optimizing the fit between provider's products and customer needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value generation by customer integration in provider's processes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value generation by provider integration and establishing a durable and valuable presence in the customer's ecosystem</li> </ul>

Differences between the three marketing concepts exist according to the marketing object, marketing approach, marketing system, and marketing goal. Each category is aligned with a specific characteristic of customer dominance leading to the identification of four central dimensions: Customer's dominant internal positioning, permeating customer's logic, customer ecosystem thinking, and presence generation.

### 3.2.5.1 Marketing object

As noted earlier the customer is treated as the starting point of every business action in CDL. Therefore, the customer becomes the central marketing object in customer dominance. Product and service specific needs are not sufficient to fully capture value formation in the eyes of the customer. The shift from managing product and services as proposed by customer orientation and customer centricity widens to view to customer's processes as well as their life sphere and ecosystem. Taken this into account integration offers obtain value through their contribution to achieve or master customer goals, tasks, and processes in the customer's ecosystem. As argued by CDL it is crucial to capture the customer's perspective and identifying means to integrate in the customer's ecosystem with attractive integration offers based on customer's logic. A focus on products or services is misleading since an integration offering could be a product, a service, a process, or a combination. Hence, customer's dominant internal positioning becomes central to act customer-dominant and is defined as degree to which a firm superordinately and holistically treats the customer as its dominant stakeholder and starting point of every business action.

### 3.2.5.2 Marketing approach

Customer orientation seeks to optimize the control of operative marketing instruments based on a comprehensive information gathering about customer needs and expectations. Customer centricity strives to expand options of customer integration of the customer in the provider's service processes. Therefore, marketing instruments are used to optimally design customer interactions. Customer dominance differs significantly as it follows the view that permanent customer knowledge must be generated to understand the individual customer logic and its dynamics. Permeating customer's logic thus becomes a central characteristics of customer dominance as integration offers receive their value by the contribution, which these make for the reaching and/or accomplishment of customer-sided goals, tasks, and processes in their life sphere and/or ecosystem instead of fulfilling product or service-related needs. Obviously, customer dominance is quite market-research driven since information about the customer, his life sphere, logic, and ecosystem ground a provider's activities related to developing and commercializing integration offers. Permeating customer's logic therefore indicates the degree to which a provider permeates the customer's individual logic, where the customer logic includes processes of thinking,

evaluating, and acting to realize the customer's goals or tasks and formulate requirements for valuable offers.

#### 3.2.5.3 Marketing system

The view of the customer as a central marketing object is accompanied by the fact that it is no longer the product or service system that forms the thought pattern for the provider, but the customer's ecosystem. With the adaptation of the customer ecosystem as a central mental management system, the shift in perspective becomes clear. While customer orientation and customer centricity adopt a provider-centric perspective and move more into internal product and service processes customer dominance looks at the customer's ecosystem. The provider views himself as a customer partner aiming to integrate into the customer's ecosystem by supporting the customer's value activities. This counteracts the isolated view of the supplier-customer relationship as proposed by customer orientation and customer centricity and confirms the dominant role of the customer. By actively considering the customer's own ecosystem providers evaluate the extent to which other offers or actors (e.g., competitors, intermediaries, complementary providers) in the customer ecosystem are relevant for the own integration offering. Hence, customer ecosystem thinking expresses the degree to which the provider views itself as a part of the customer's ecosystem, where the customer ecosystem is an individual system of actors and offerings which are relevant to the customer's goal achievement or task accomplishment.

#### 3.2.5.4 Marketing goal

In contrast to customer orientation and customer centricity, customer dominance does not strive for a mere optimization of the fit between supplier products and customer needs or value creation through the integration of the customer. Instead, customer dominance requires a value generation by provider's integration in the customer's ecosystem and in this sense the generation of a significant a durable and valuable presence in the customer's ecosystem. By speaking of presence generation, it is pointed out that a provider always faces an integration process into the ecosystem – regardless of already being present in the customer's ecosystem. In conjunction with customer ecosystem thinking, this counteracts the isolated view of provider-customer relationship since the provider needs to cross the so-called line of integration. Whereas a classic service blueprint differentiates between activities which can be observed by the customer and those which are not observable (line of visibility) accounting for a provider-dominant view (Heinonen et al. 2010,

p. 532). The concept of presence generation posits that customer take on activities together with the provider or independently of the provider with other actors (e.g., family, friends, competitors, complementary providers) in his own ecosystem (activities above line of integration). A provider thus first strives to achieve a mental presence in the customer ecosystem as if the customer thinks of the provider when needed. Only if a mental presence exists a provider strive to cross the 'line of integration to achieve a factual presence in the customer ecosystem. Presence generation therefore considers the degree to which a provider aims to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem through one or multiple offerings, both mentally and factually.

Customer dominance is conceptualized as a company-wide orientation and defined as the degree to which a company puts the customer at the center of its business and permeates the customer's own logic, aiming to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem with attractive offerings to contribute to customer's value formation.

Thus, the construct is intended to capture an overall entrepreneurial adaption of customer dominance and is not limited to single business processes or managerial tasks. The degree of customer dominance is perceived and assessed by a company's management members and employees. In this way high degrees of the construct refer to high degrees of subjectively perceived customer dominance. Various conceptualizations of customer orientation and customer centricity (e.g., Korschun, Bhattacharya, and Swain 2014, p. 34; Lee et al. 2013, p. 411) are equivalent to this kind of definition accounting for an internal perspective and organization-wide scope. Customer dominance is assumed to be stable over time. By measuring the construct at different points in time, the development of the subjectively perceived degree of customer dominance within an organization can be assessed. The construct can be applied across different situations, cases, or contexts. The four named characteristics (customer's dominant internal positioning, permeating customer's logic, customer ecosystem thinking, presence generation) are treated as reflective sub-dimensions of customer dominance. In this way, customer dominance is measured as a reflective second-order construct which manifests in four reflective first-order constructs. Hence changes in customer dominance causes changes in its reflective sub-dimensions (Jarvis, MacKenzie, and Podsakoff 2003, p. 203).

### 3.3 Scale development process

#### 3.3.1 Study 1: Item generation and assessment of content validity of items

Based on the conceptualization of customer dominance and postulating a priori multidimensional second-order structure, the next step was to undertake the process of item generation. The initial item pool was generated based on the four sub-dimensions of customer dominance. Relying on each definition of a sub-dimension items were formulated to encapsulate different aspects of each sub-dimension. By doing this, we followed a deductive approach since the sub-dimensions of customer dominance were grounded in marketing theory related to CDL. To proof the content quality of the generated items, a study with expert in the fields of marketing practice and research was conducted (n=16). Test persons were classified as experts if they were familiar with the topic of customer-oriented corporate management and with scale development procedure.

Content validity assures that items are representative of its posited construct (MacKenzie, Podsakoff, and Podsakoff 2011, p. 304). To assess content validity item sorting procedure was used (Anderson and Gerbing 1991). This was done by using a quantitative online questionnaire, which consisted of several pages. The initial item pool was split up over five pages with each page containing eight items (two items per sub-dimension). The order of pages as well as the order of items on each page was totally randomized to prevent systematic bias. On each page the top row showed the four sub-dimensions of customer dominance and their construct definitions, where the left column displayed – as already mentioned – totally randomized items. Experts were pleased to assign each item to that dimension which is best described by the item. Overall, participants were asked to sort 40 items into one of the four subdimensions of customer dominance (10 items of each sub-dimension of customer dominance).

Following the procedure of Anderson and Gerbing (1991) two indices were evaluated to assess content validity. On the one hand the proportion of respondents ( $P_{SA}$ ) who assign an item to its intended construct with higher degrees accounting for higher agreement of assignment for an item to its posited construct among respondents. Values of  $P_{SA}$  range between 0 and 1. On the other hand, the substantive validity coefficient ( $C_{SV}$ ) reflecting the extent to which respondents assign an item to its posited construct more than to any other construct. Values of  $C_{SV}$  range between -1 and +1 with positive values indicating that the number of assignments of an item to its posited construct exceeds the number of

assignments to another construct. Negative values indicate that number of assignments of an item to another construct exceed the number of assignments to its posited construct (Yao, Wu, and Yang 2008, p. 486). Following the argumentation of Yao, Wu, and Yang (2008, p. 486) we used .30 as cut-off value for  $P_{SA}$  and  $C_{SV}$ . Because we evaluated four dimension of customer dominance the expected proportion for  $P_{SA}$  for each item equals .25. Thus, by demanding the cut-off value to exceed .30 each item had to be assigned to its posited construct with more than its expected probability to pass content validity.

Respective values of  $P_{SA}$  and  $C_{SV}$  were computed for each item. To evaluate and improve the content validity of the initial item pool three major steps were done. First, cut-off values of  $P_{SA}$  and  $C_{SV}$  were checked and items which did not exceed both cut-off values were excluded. Second, absolute values of  $P_{SA}$  and  $C_{SV}$  of remaining items and supposed correlations to other dimensions of customer dominance were checked. In this sense, items with acceptable but low values of  $P_{SA}$  and  $C_{SV}$  and an inherent tendency to correlate with other dimensions were critically reviewed and, if necessary, excluded. And third, length and readability of items were checked and, if necessary, items which seemed to be too long, and lacking readability were eliminated as well. Steps two and three were necessary since the scale development of customer dominance is – to our best knowledge – completely new in marketing research. Obviously, to determine content validity quantitative indices of item sorting procedure were enriched with a qualitative interpretation of item and their loadings.

Overall, five items do not fulfil the cut-off values of  $P_{SA}$  and  $C_{SV}$  (DOM 2, 3, 9; PRE 5, 10). Although, those items fulfilled cut-off values of  $P_{SA}$  but did not exceed cut-off value for  $C_{SV}$ . Therefore, these items were excluded. Besides items labeled with DOM8, LOG1, LOG2, LOG3, LOG7, ECO1, ECO2, ECO3, ECO7, PRE4 and PRE6 were excluded as well as those items showed a tendency to correlate with other subdimensions or lack of readability (for further information, see the Web Appendix). After the evaluation of content validity 24 items (6 items per dimension) remained.

### 3.3.2 Study 2: Scale purification

#### 3.3.2.1 Data collection and sample

As previously conceptualized customer dominance refers to an employee's or management member's perception of the company wide adoption of customer dominance. Therefore, to test the scale's reliability and validity properties employee data were randomly

collected in United Kingdom, Germany, Austria, and Switzerland via a market research agency based in Germany. To ensure suitability of recruited participants, they were asked whether they were familiar with the topic customer orientation or not. The term customer orientation was used since customer dominance is a newly developed construct and not explicitly existent in marketing practice but related to customer orientation. Besides, employees working in marketing, sales/business development, customer service/customer care, product development, quality management and marketing intelligence division were primarily contacted by market research agency. 231 participants started the survey but were screened out as they were not familiar with the term customer orientation. A total of 503 employees fulfilled the screen out criteria and completed the survey (55.5% female, 43.9% male, .6% nonbinary). The average age of remaining participants is 44.3 years ( $SD = 12.059$ ). 53.7% of respondents work in the sales/business development and customer service/customer care departments. The remaining participants are distributed among marketing (5.8%), product development (5.0%), quality management (4.4%), marketing intelligence (.8%) and other divisions (30.4%). The ratio of employee (49.5%) and management-level (50.5%) is roughly balanced. The respondents work in companies characterized by a high dispersion in terms of their number of employees (<50 employees: 34.2% and > 1,000 employees: 24.5%), their turnover (< 1 million GBP/€: 22.1% and > 5,000 million GBP/€: 8.9%) and their industry (e.g., public services: 19.5%, finance, insurance, and real estate: 11.9%). For further information, see the Web Appendix.

### 3.3.2.2 Measures

Based on the initial scale purification the survey contained 24 items to measure customer's dominant internal positioning, permeating customer's logic, customer ecosystem thinking, and presence generation, as well as measures to evaluate discriminant and nomological validity of the newly developed scale. Based on qualitative feedback of experts the remaining items were then proofed and slightly adapted as well as translated into German. The translation was necessary since study 2 was conducted in United Kingdom and Germany, Austria, and Switzerland.

To check the accuracy of translation, we combined back translation with a combination of double translation and a collaborative translation approach. This was done since back translation is though widely adopted in marketing research but faces several limitations. The accuracy of back translation is achieved by producing the same wording as the original item. Especially a translation from English into German can thus lead to substantial

translation errors, since the meaning or usage of words differ significantly (Douglas and Craig 2007, p. 32). Combining double translation with a collaborative approach, which is the most successful translation procedure, minimize such translation errors (Douglas and Craig 2007, p. 31).

With customer orientation (Im and Workman 2004), financial and non-financial performance (Chen, Tsou, and Huang 2009) well established scales were incorporated in the survey to test discriminant validity and nomological validity of customer dominance. All items were measured with a seven-point Likert-scale, ranging from 1 (do not agree at all) to 7 (fully agree). As shown and argued previously customer dominance develops customer orientation further and therefore needs to be empirically distinguished from related constructs within the sphere of customer orientation. Due to its wide acceptance in marketing research, we chose customer orientation instead of customer centricity to proof discriminant validity against customer dominance. Since customer orientation scales vary (public university 2023) in their perspective (internal vs. external) and entity (functioned-related vs. organization-wide), it was necessary to pick a scale which is comparable to our customer dominance scale. As customer dominance is conceptualized as an internal and organization-wide approach Im and Workman's (2004) scale fitted our criteria well. Their scale uses six items and incorporates different artefacts of an organization-wide customer orientation such as driving business objects primarily by customer satisfaction, measuring customer satisfaction systematically and frequently (Im and Workman 2004, p. 128).

Thinking of a customer-dominant success chain, customer dominance builds the starting for developing attractive integration offerings in light of the customer's own logic enabling a financial and non-financial beneficial presence generation of the provider in the customer's ecosystem (public university 2024). Understanding customer dominance as a new guiding principle for customer orientation thus marks it as a backbone for financial and non-financial performance of the provider. To this end, we included non-financial and financial performance to proof nomological validity. Following the mechanisms of customer dominance success chain, higher degrees of customer dominance lead to a better non-financial and financial performance. Therefore, we assumed positive relationships between customer dominance and a company's non-financial and financial performance. To measure these performance indices the scales of Chen, Tsou, and Huang (2009), each comprising five items, are suitable. Non-financial performance covers different aspects

such as customer loyalty, competitive advantage, attracting new customers, perceived image, and reputation (Chen, Tsou, and Huang 2009, p. 44). Whereas financial performance reflects “whether a firm could enhance sales and profitability and exceed market share objectives“ (Chen, Tsou, and Huang 2009, p. 43). For the German version of the survey, original customer orientation, non-financial performance and financial performance scales were translated. The accuracy of translation was proofed – similar to customer dominance – by applying back translation, double translation and a collaborative approach.

### 3.3.2.3 Analysis strategy

To test and purify our newly developed scale we combined exploratory and confirmatory procedures provided by IBM SPSS Statistics 29 and AMOS29. Since no comparable scales exist in marketing, aspects of reliability and validity are double checked by combining several measures associated with exploratory and confirmatory scale purification procedures. Prior to testing reliability and validity, we checked for nonnormality of the data set since the underlying assumption of Maximum-likelihood estimation of confirmatory factor analysis in AMOS29 is multivariate normality which is typically violated when using rating scales. Skewness and kurtosis values for all 24 items of customer dominance confirmed univariate normality by not exceeding  $|1.037|$  for skewness and  $|.757|$  for kurtosis and thus passing the recommended thresholds of  $< |2|$  for skewness and  $< |7|$  for kurtosis (West, Finch, and Curran 1995, p. 74). Skewness and kurtosis were confirmed for customer orientation, non-financial performance, and financial performance as well. For further information, see the Web Appendix. However, taking Mardias coefficient into account multivariate normality was violated. Using Maximum-likelihood estimation while multivariate normality is violated, leads to a higher probability of mistakenly rejecting the model since chi-square statistic is inflated and may distort the standard error of the path coefficient between latent variables and its items as well as correlations between latent variables (Andreassen, Lorentzen, and Olsson 2006, p. 40). To accommodate nonnormality, we used bias corrected bootstrapping to estimate bias corrected standard errors of factor loadings and bias corrected estimates of factor correlations (Nevitt and Hancock 2001, p. 356). Bootstrapping revealed that all standard errors of factor loadings and standard errors of factor correlations of sub-dimensions of customer dominance under ML-procedure are only marginally underestimated/biased. Hence, all computed

factor loadings and factor correlations among the sub-dimensions of customer dominance are truly significant (for further information, see the Web Appendix).

#### 3.3.2.4 Testing of reliability, convergent and discriminant validity of customer dominance

As our subscales of customer dominance represents reflective items, one-dimensionality of our posited four sub-dimensions needed to be confirmed. Only if the sub-dimensions are one-dimensional the assumption that reflective measurement indicators represent different consequences of the sub-dimension can be hold (Gerbing and Anderson 1988, p. 186). To proof one-dimensionality separate exploratory factor analyses for each sub-dimension of customer dominance were conducted prior to evaluate reliability of subscales. Considering the assessment of discriminant and nomological validity, separated exploratory factor analyses were run for customer orientation, non-financial performance, and financial performance as well. Scree-plot criteria and factor matrix validated the extraction of one factor per construct. Hence, one-dimensionality was proofed for all subdimensions of customer dominance as well as customer orientation, non-financial performance, and financial performance. Values of Kaiser-Meyer-Olkin criteria ranged between .831 and .922. Together with statistically significant Bartlett tests of sphericity ( $p < .001$  for all constructs) accounting for a good respectively marvelous data quality (Howard 2016, p. 52). All items clearly pass the widely adopted cut-off values for Measure of Sampling Adequacy (MSA;  $> .5$ , Kaiser and Rice 1974, p. 113) and communalities ( $> .5$ ) confirming the togetherness of items associated with respective constructs (for further information, see the Web Appendix). Sub-dimensions of customer dominance showed satisfactory level of internal reliability and internal consistency with Cronbach's alpha ( $CA > .7$ ; Nunnally 1978, p. 245) and inter-item correlations (IIC  $> .3$ ; Robinson, Shaver, and Wrightsman 1991, p. 13) and corrected item-to-total-correlation (CITC  $> .5$ ; Nunnally 1967, p. 263) surpassing recommended thresholds: customer's dominant internal positioning ( $CA = .919$ ,  $IIC = .657$ ,  $CITC = .686 - .830$ ), permeating customer's logic ( $CA = .932$ ,  $IIC = .697$ ,  $CITC = .765 - .829$ ), customer ecosystem thinking ( $CA = .926$ ,  $IIC = .677$ ,  $CITC = .751 - .819$ ), and presence generation ( $CA = .939$ ,  $IIC = .720$ ;  $CITC = .771 - .845$ ). Customer orientation ( $CA = .910$ ;  $IIC = .675$ ;  $CITC = .698 - .820$ ), non-financial performance ( $CA = .898$ ;  $IIC = .641$ ;  $CITC = .716 - .810$ ) and financial performance ( $CA = .937$ ;  $IIC = .750$ ;  $CITC = .794 - .870$ ) passed cut-off values of CA, IIC and CITC as well (for further information, see the Web Appendix). In addition, and to proof

discriminant validity among sub-dimensions of customer dominance and discriminant validity of sub-dimensions against customer orientation we conducted an exploratory factor analysis including the 24 items of customer dominance and five items of customer orientation (Bartlett test of sphericity  $p < .001$ ; KMO = .975). By using oblique Promax rotation, we allowed sub-dimensions of customer dominance and customer orientation to be correlated. This is of central importance as we conceptualized customer dominance as a second-order reflective construct (Howard 2016, p. 54; Wieland, Kock, and Josiassen 2018, p. 3354) as well as customer dominance and customer orientation to be distinct but – in light of customer-oriented corporate management – related constructs. Again, MSA measures and communalities with no smaller values than .953 and .523 exceed the recommended thresholds (for further information, see the Web Appendix). Visual scree-plot analysis and computed differences between eigenvalues of extracted factors revealed a five-factor solution and thus confirmed the assumed factorial structure (see Table 3–2). All 29 items load on their assumed factor with factor loadings clearly surpassing the recommended threshold of .4 (Howard 2016, p. 55). No substantial cross-loadings are revealed, as cross-loadings do not exceed .217 and the difference between each factor loading and cross-loading were greater than .2 (Hinkin 1998, p. 112). Exploratory factor analysis thus confirmed discriminant validity among sub-dimensions of customer dominance as well as discriminant validity of sub-dimensions against customer orientation.

Table 3–2: Items and results of exploratory factor analysis in study 2.

No.	Item	F1: DOM	F2: PRE	F3: ECO	F4: LOG	F5: CO
DOM1	We start every business action with the customer.	<b>.693</b>	-.023	.068	-.015	.034
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	<b>.941</b>	.007	-.009	-.002	-.116
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	<b>.873</b>	-.051	.053	-.127	.127
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	<b>.721</b>	.105	-.041	.117	.022
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	<b>.548</b>	.023	.022	.188	-.014
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	<b>.732</b>	.065	-.022	.132	-.046

LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.047	.019	.044	<b>.672</b>	.108
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.069	.048	.106	<b>.712</b>	-.057
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.063	.091	-.055	<b>.730</b>	.072
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.064	.023	.088	<b>.735</b>	-.065
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.118	.048	-.059	<b>.731</b>	.051
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.047	.019	.044	<b>.504</b>	.108
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.076	.082	<b>.646</b>	.012	.015
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.074	.052	<b>.611</b>	-.028	.151
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.056	.017	<b>.853</b>	-.012	-.054
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.071	-.031	<b>.828</b>	.037	-.056
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	-.050	.016	<b>.821</b>	.046	.034
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	-.117	.206	<b>.683</b>	.035	.044
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.005	<b>.664</b>	.184	.046	.007

PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.033	<b>.833</b>	.089	-.002	-.059
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.001	<b>.815</b>	.069	-.051	.001
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.065	<b>.759</b>	.053	-.026	.047
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	-.047	<b>.727</b>	-.087	.116	.123
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.019	<b>.835</b>	-.012	.028	.016
CO1	Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	.204	.023	.046	-.054	<b>.629</b>
CO2	We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers' needs.	-.125	.025	.125	.094	<b>.767</b>
CO3	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	.162	.043	-.085	-.004	<b>.788</b>
CO4	Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.	.130	.167	.015	-.020	<b>.631</b>
CO5	We measure customer satisfaction systematically and frequently.	-.089	.032	.000	.072	<b>.725</b>

*Notes:* Extraction method: Principal axis factoring. Rotation method: Promax with Kaiser normalization. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation.

Next, the scale was tested using confirmatory factor analysis (CFA). We performed five analyses: (1) a four-factor CFA to establish reliability and convergent validity of the items for each sub-dimension of customer dominance, (2) a five-factor CFA incorporating sub-dimensions of customer dominance and customer orientation to investigate discriminant validity of customer dominance, (3) a six-factor CFA incorporating non-financial

performance and financial performance to examine nomological validity of the four-factor customer dominance scale, (4) a second-order CFA to ascertain whether the four sub-dimensions of customer dominance load satisfactorily on one higher-order factor and thus constitute more concrete dimensions of an overall abstract construct, (5) and a second-order CFA incorporating non-financial performance and financial performance to proof nomological validity of a higher-order structure of customer dominance.

The examination of model fit shows that the four-factor model fits the data well:  $\chi^2/df = 2.343$ , with Root-Mean-Square-Error of Approximation (RMSEA) = .052, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = .0285, Normed Fit Index (NFI) = .947, Tucker-Lewis Index (TLI) = .965, Comparative Fit Index (CFI) = .969, Incremental Fit Index (IFI) = .969. We used this model fit indices since simulation studies especially showed, that a combination of TLI, CFI IFI, and SRMR lead to a best possible reduction of alpha and beta errors associated with Maximum-likelihood estimation method (Hu and Bentler 1999, p. 27). All sub-dimensions of customer dominance exceeded recommended thresholds for composite reliabilities ( $> .6$ , Bagozzi and Yi 1988, p. 82) and average variance extracted ( $> .5$ , Bagozzi and Yi 1988, p. 82): customer's dominant internal positioning (CR = .921; AVE = .662), permeating customer's logic (CR = .933; AVE = .698), customer ecosystem thinking (CR = .927; AVE = .679) and presence generation (CR = .939; AVE = .721). To assess convergent validity, we evaluated AVE and the (un)standardized factor loadings. As already mentioned, AVE is well above the recommended threshold, thus accounting for convergent validity of the sub-dimension of customer dominance. Additionally, all factor loadings of sub-dimensions are significant ( $p < .001$ ) and substantial with no standardized factor loading smaller than .721 (for further information, see the Web Appendix). Hence, convergent validity is confirmed. Further, we additionally assessed discriminant validity of the sub-dimensions of customer dominance by using chi-squared difference test. Whereas exploratory factor analysis allows to identify cross-loadings and an evaluation of discriminant validity on item-level, chi-square difference test enables a comparison on construct respectively model-level by comparing fit indices (Rönkkö and Cho 2022, p. 21). Therefore, we performed a five-factor confirmatory factor analysis including sub-dimensions of customer dominance and customer orientation. The examination of model fit shows that the five-factor model fits the data well:  $\chi^2/df = 2.315$ , with RMSEA = .051, SRMR = .0347, NFI = .937, TLI = .959, CFI = .963, IFI = .963 (for further information, see the Web Appendix). Nine chi-squared difference tests were

conducted by comparing the unrestricted default model ( $\chi^2 = 849.467$ ,  $df = 367$ ) with nine different restricted models. For each restricted model the covariance between two sub-dimensions of customer dominance or one sub-dimension and customer orientation were fixed to one (see Table 3–3).

Table 3–3: Results of pairwise chi-square difference tests.

Restricted model		$\Delta\chi^2$
$\Phi_{\text{DOM, LOG}} = 1$	1211.822	362.255*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{DOM, ECO}} = 1$	1695.541	846.074*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{DOM, PRE}} = 1$	1773.368	923.901*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{LOG, ECO}} = 1$	1430.192	580.725*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{LOG, PRE}} = 1$	1556.961	707.494*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{ECO, PRE}} = 1$	1327.450	477.983*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{DOM, CO}} = 1$	941.070	91,603*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{LOG, CO}} = 1$	1163.521	314.054*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{ECO, CO}} = 1$	1356.659	507.192*** ( $\Delta df = 1$ )
$\Phi_{\text{PRE, CO}} = 1$	1299.963	450.496*** ( $\Delta df = 1$ )

\*\*\* $p < .001$ .

*Notes:* DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation.

Pairwise  $\chi^2$ -difference tests demonstrated discriminant validity among the sub-dimensions of customer dominance and discriminant validity of sub-dimensions against customer orientation ( $CR = .913$ ,  $AVE = .679$ ) since all chi square difference test are highly significant. In summary, these exploratory and confirmatory analyses confirm our scale's reliability, convergent validity, and discriminant validity.

### 3.3.2.5 Testing nomological validity of customer dominance

To test nomological validity we performed a six-factor confirmatory factor analysis and used structural equation modelling as operated by AMOS29. Nomological validity was thus proofed by investigating the effects of the sub-dimensions of customer dominance on non-financial performance and financial performance. We hypothesized each sub-

dimension of customer dominance to be positively related to non-financial and financial performance.

Reliability and validity of non-financial performance were checked first. Reliability and validity were verified for both, non-financial performance (CA = .898, IIC = .641, CR = .900, AVE = .645) and financial performance (CA = .937, IIC = .750, CR = .938, AVE = .752). The examination of model fit shows that the model fits the data well:  $\chi^2/df = 2.497$ , with RMSEA = .055, SRMR = .0518, NFI = .919, TLI = .945, CFI = .950, IFI = .950 (for further information, see the Web Appendix). Structural equation modelling revealed six out of eight hypotheses to be confirmed and significant. Customer's dominant internal positioning is positively affecting non-financial performance ( $\beta = .146, p = .039$ ). However, no positive and significant relationship between customer's dominant internal positioning and financial performance was confirmed ( $\beta = -.024, p = .774$ ). The slightly negative regression coefficient could be explained by assuming that respondents associate a customer's dominant internal positioning as contrary to achieve provider-related success measures. Permeating customer's logic is positively and related to non-financial performance ( $\beta = .415, p < .001$ ) and financial performance ( $\beta = .380, p < .001$ ) as two highly significant effects were found. Like customer's dominant internal positioning, customer ecosystem thinking shows a positive and significant effect on non-financial performance ( $\beta = .127, p = .074$ ), but no positive and significant effect on financial performance ( $\beta = -.042, p = .613$ ). In this case, the slightly negative regression coefficient could be explained by assuming that respondents associate a customer ecosystem with a too strong orientation on competitors resulting, e. g., in competitive price cutting which thus could lead to decreasing profitability. Finally, presence generation shows two positive and significant effects on non-financial performance ( $\beta = .177, p = .01$ ) and financial performance ( $\beta = .384, p < .001$ ). Overall, each sub-dimension of customer dominance has a significant and positive effect on non-financial performance. Financial performance is partially positive influenced by customer dominance as permeating customer's logic and presence generation showed substantial effects.

### 3.3.2.6 Testing alternative structures of customer dominance

To verify our conceptualization of customer dominance as a second order construct, we had run a confirmatory factor analysis assuming customer dominance to be represented in a higher-order structure. This is reasonable since the CFA of our four-factor solution

revealed estimated covariances between the first-order constructs neither too low or too high, ranging from .700 to .851 and thus implying a second-order structure to be present (Wieland, Kock, and Josiassen 2018, p. 3355). The examination of model fit shows that the model fits the data well:  $\chi^2/df = 2.589$ , with RMSEA = .056, SRMR = .0396, NFI = .941, TLI = .959, CFI = .963, IFI = .963 (for further information, see the Web Appendix). Compared to our four-factor correlated solutions, the second-order construct shows a similar model fit. Related to parsimony-adjusted normed fit index (PNFI) and parsimony-adjusted centrality fit index (PCFI) the second-order structure showed to be slightly, at least not substantially superior compared to our four-factor correlated model ( $\Delta PCFI = .001$ ,  $\Delta PNFI = .002$ ).

Overall, second order factor loadings are sufficiently high and significant to confirm a second-order structure with second-order loadings: customer's dominant internal positioning (.860,  $p < .001$ ), permeating customer's logic (.933,  $p < .001$ ), customer ecosystem thinking (.867,  $p < .001$ ), and presence generation (.862,  $p < .001$ ). Thus, the square of standardized loading of first-order constructs is above .5 (Fornell and Larcker 1981) indicating convergence validity and reliability of sub-dimensions (MacKenzie, Podsakoff, and Podsakoff 2011, p. 315; Wieland, Kock, and Josiassen 2018, p. 3354). Convergent validity of the second-order construct is confirmed since the average variance extracted of customer dominance (AVE = .881), computed as the mean of the standardized first-order factor loadings, is above .5 (MacKenzie, Podsakoff, and Podsakoff 2011, p. 313). Composite reliability of customer dominance (CR = .797,  $> .7$ ) was confirmed by calculating Fornell-Larcker-Index (MacKenzie, Podsakoff, and Podsakoff 2011, p. 314).

We performed a second-factor confirmatory factor analysis including sub-dimensions of customer dominance, non-financial performance, and financial performance to test nomological validity of the second-order structure. Nomological validity was thus proofed by investigating the effects of the sub-dimensions of customer dominance on non-financial performance and financial performance. The examination of model fit shows that the model fits the data well:  $\chi^2/df = 2.551$ , with RMSEA = .056, SRMR = .0507, NFI = .916, TLI = .943, CFI = .947, IFI = .947 (for further information, see the Web Appendix). PNFI and PCFI then showed to be substantially superior compared to CFA testing nomological validity with four-factor correlated model ( $\Delta PCFI = .011$ ,  $\Delta PNFI = .010$ ). We assumed

customer dominance to have positive effects on non-financial performance and financial performance. Results confirmed our suggestions as customer dominance had substantial significant and positive effects on non-financial performance ( $\beta = .844, p < .001$ ) and financial performance ( $\beta = .700, p < .001$ ). Overall, these results suggest that our customer dominance scale can be treated as a second-order construct with its sub-dimensions as reflective first-order constructs.

### 3.4 Contribution and implications

#### 3.4.1 Discussion and theoretical implications

As noted by Heinonen and Strandvik (2018, p. 9), when business environments are forced to significant and rapid changes, it seems worthwhile to reflect alternative perspectives on business and value generation. Since current market mechanisms are driven by digitization, servitization, sustainability and other mega trends the customer becomes more and more the dominant actor requiring providers to gain a deeper understanding of customer's logic and holistically align their business to the customer. CDL questions the role of provider and customers by defining provider integration as central mechanism of value generation and thus matching the customer's dominant role in contemporary business contexts. However, CDL faces several limitations which – in our opinion – restrict the application of CDL in marketing theory and practice.

With this study, we addressed some limitations and contributed to the growing research on CDL in marketing. First, by providing a comprehensive analysis of CDL related to properties of value generation we condensed globally discussed knowledge about CDL. This is of central importance since CDL is discussed globally and fragmented by more than 80 authors (public university 2022). Second, the deep analysis of customer orientation and customer centricity is valuable since those concepts are studied intensively but lack a sharp distinction in-between (public university 2023). Third, by merging CDL and marketing concepts we address the co-existence of two parallel literature streams in customer-oriented corporate management. Comparing the holistic understanding of value generation as proposed by CDL with specific marketing concepts anchors the classification of CDL according to customer orientation and customer centricity. In that, this study is the first to explicitly differentiate CDL against customer orientation and customer centricity enabling to transform the holistic understanding of CDL into a measurable marketing concept. We define customer dominance as the degree to which a company puts the

customer at the center of its business and permeates the customer's own logic, aiming to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem with attractive offers to contribute to customer's value formation. As such customer dominance implies a perspective change according to well-established construct of customer orientation and customer centricity by means of provider integration instead of customer integration. In this vein, customer dominance is newly introduced to marketing theory by continuing the development of customer-oriented corporate management. Fourth, based on the multi-level conceptualization, we developed and validated 24-item scale to measure customer dominance. In sum, the customer dominance scale demonstrates internal consistency and proves to be a reliable and valid measurement scale. Taken the conceptual background and empirical results of scale development into account we conclude that customer dominance has the potential to enrich marketing theory.

#### 3.4.2 Managerial implications

The application of our scale demonstrates that customer dominance differs significantly from customer orientation. To act customer-dominant, a company needs to position the customer within the center of its business activities, striving for constantly permeating the customer's logic, considering the customer's ecosystem all steered to gain and maintain a presence within the customer's ecosystem. From a managerial perspective measures and activities commonly associated with customer orientation therefore need to be reconsidered to align to customer dominance. A reexamination seems worthwhile as our study shows evidence for customer dominance positively affecting non-financial and financial performance as well. Based on the four sub-dimensions of customer dominance – and therefore its unique characteristics – we want to draw attention to some vital managerial implications related to three different levels: information level, strategic marketing level, and operational marketing level. As the marketing approach of customer dominance is directed to permeating customer's logic market research and market segmentation build the starting and proof point of marketing strategies, choice of marketing instruments and marketing controlling metrics. Thus, market research is consequently aligned to continuously gain relevant information about the properties and dynamics of customer's logic, value generation, ecosystem, and life sphere to inform and potentially realign strategic and operational marketing decisions on provider integration. Following the idea of ethnography, a multi-method approach is appropriate combining structured and unstructured primary as well as secondary data to decode the customer. Ethnography proposes that

sound customer knowledge is created by analyzing observable behaviors and interactions within the customer (group) in addition to customer statements captured by classic survey forms of market research (Goulding 2005, p. 298). Keeping in mind that customer dominance views the customer as marketing object instead of product or services decision makers must go beyond product and service specific product needs when using interview techniques, e. g., as proposed by jobs-to-be-done method (Bettencourt et al. 2022, p. 358). Observation methods such as netnography, ethnographic field observations or systematic web analytics are valuable as they enable an observation in the customer's physical and digital environment helping marketers to gain insights into customer's ecosystem (Heinonen and Medberg 2018, p. 657). Since market segmentation bridges market research and marketing strategies, a customer-dominant market segmentation needs to divide customers according to their logics into internally homogeneous and mutually heterogeneous customer segments.

On a strategic level, we recommend marketing decision makers to recap existent procedures of market and business segment delimitation. Customer dominance uses the customer ecosystem as marketing system comprising actors and offerings which are in the eyes of the customers valuable to them. Consequently, a market delimitation in factual, spatial, and temporal terms is to be carried out by considering the customer ecosystem. Thus, the demarcation of the relevant offerings and actors – irrespective of their degree of substitutability or complementarity – is based on their contribution to achieving the customer's objectives. Hence, business segments are to be defined in conjunction with identified customer groups, their targets, and offerings/actors relevant to target achievement. Closely related to a reexamination market and business segment delimitation, providers need to evaluate which suitable role they can take on in the customer ecosystem (Cheung and To 2016, p. 2526; Finne and Grönroos 2017, p. 452; Heinonen et al. 2010, p. 534f.; Rihova et al. 2013, p. 556). Considering the marketing goal, to achieve a presence, this becomes vital, since the identification of a superior integration position is the prerequisite for a provider's integration into the customer's ecosystem. Based on the knowledge of relevant actors and offerings to the customer, a provider could, e. g., actively process the customer ecosystem by including other providers in its offer design or by creating complementary offers that correspond to the different types of offers in the customer ecosystem.

When it comes to the operational level, customer dominance yields several managerial implications as well. We recommend aligning the core components of an integration offering to its value contribution to the customer. As mentioned, the term “(integration) offering” is used deliberately in CDL, since the customer’s perspective is relevant rather focusing on products, services, process, or a combination. Thus, shaping offerings follows the identification of suitable provider roles – considering a company’s competences and capacities. Closely related to that, by actively or passively cooperating with actors in customer’s own ecosystem different strategies of price bundling needs to be considered. Besides a provider’s options to bundle its offerings, options of cross-provider price bundling become relevant, where different providers in the customer ecosystem could offer several offerings (exclusively) under one price. Besides, as it is of central importance to maintain and expand a provider’s presence in the customer’s ecosystem marketing executers should continuously track the mental and factual presence in the customer’s ecosystem. Thus, not only financial key performance indicators are to be proofed but the intensity of integration in the customer’s ecosystem, the length of integration, the frequency of integration or potentials according to cooperative integration offerings become relevant indicators. Moreover, we encourage companies to frequently make use of customer dominance scale as it implicates the degree to which a company is aligned to a customer-dominant business practices (on an information, strategic, and operational marketing level) enabling to trace maturity level of customer dominance within an organization from the employee’s point of view.

### 3.4.3 Limitations and avenues for further research

Like any other research project, the scale development process of customer dominance is not without limitations and calls for further research. The scale development procedure demonstrates that the customer dominance scale meets reliability and validity criteria well. However, since this scale is completely new, we encourage researchers to further explore the customer dominance scale. To further increase practicability a short form of the scale could be developed and empirically tested. Besides, we conceptualized the scale as company-wide approach. Related concepts of customer orientation and customer centricity demonstrate the development of person/function-related constructs to be delightful as the holistic approach of customer orientation respectively customer centricity is broken down to specific function-related measures or activities (e. g., Crecelius et al. 2019; Peccei and Rosenthal 2001; Rashid et al. 2013). Hence, enabling companies to track specific

parts/division/processes in terms of its alignment to customer orientation/centricity. In this vein, developing function-related scales for customer dominance is reasonable since an alignment to customer dominance practically is carried out stepwise, by successively align distinct divisions or processes to principles of customer dominance.

Because we wanted to avoid respondents to be overwhelmed by the complexity of the survey, testing the customer dominance scale in a nomological network was restricted to non-financial and financial performance. Thus, further research is necessary to deepen respectively empirically proof the understanding of antecedents, moderating factors, and consequences related to customer dominance. It is reasonable to incorporate other existing marketing constructs (e. g., customer satisfaction, innovation) into a nomological network as they are intensively studied related to customer orientation/centricity (Zhao 2022, p. 8). However, we want to shed a light on the specific mechanisms of customer dominance, which can be described by the customer-dominance success chain opening a framework for further empirical scale development processes as well as test for nomological validity of customer dominance. Assuming provider integration in the customer's ecosystem as a baseline mechanism of value generation the customer dominant success chains views a company's customer dominant alignment (measured by our newly developed scale) as a starting point. Based on the degree of customer dominance, a provider is able to develop and commercialize attractive integration offerings in light of the customer's own logic. Typically, with attractive integration offerings in place a provider is more likely to integrate into the customer's ecosystem and successfully control the enforced integration (public university 2024). Moreover, the relationships between the chain parts are idealized since moderating effects influence the strength or direction between the chain parts (e.g., dynamics of customer's logic as moderating effect between the alignment to customer dominance and shaping of attractive integration offerings). Based on this, e. g., the success of provider integration could be measured – supplementary to non-financial and financial performance – by a provider's mental and factual presence in the customer ecosystem. To investigate such relationships, as stated, we recommend a multi-method approach, by complementing quantitative surveys with observation techniques such as netnography/web analytics and/or firm-related secondary data.

Assuming that a provider's and customer's perspective on provider's alignment to customer dominance can differ significantly, a further innovative approach would be to conceptualize and operationalize perceived customer dominance from the customer

---

perspective and thus building a strategic counterpart for our developed scale. In line with the argumentation of Habel et al. (2020, p. 25), a scale from the customer's perspective would enable marketing managers to monitor how their customer dominant activities and measures translate into customer perceptions. Apart from the fact the scale was developed based on studies conducted in four different countries, CDL and customer orientation/customer centricity are global research themes as literature reviews revealed (public university 2022, 2023). Thus, a valid point to proof or to further develop the customer dominance scale is to provide more diversity in terms of incorporated cultures and countries.

## References

- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1991), "Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities," *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732–740.
- Andreassen, Tor W., Bengt G. Lorentzen, and Ulf H. Olsson (2006), "The impact of non-Normality and Estimation Methods in SEM on Satisfaction Research in Marketing," *Quality and Quantity*, 40(1), 39–58.
- Anker, Thomas Boysen, Leigh Sparks, Luiz Moutinho, and Christian Grönroos (2015), "Consumer Dominant Value Creation: A Theoretical Response to the Recent Call for a Consumer Dominant Logic for Marketing," *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 532–560.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas, and Nicholas J. Ashill (2009), "The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective," *Journal of Retailing*, 85(4), 480–492.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Ben Gamra Zinelabidine, Boutheina, Lilia Touzani, Norchène Ben Dahmane, and Mourad Touzani (2018), "How Off-Track Tourists Create Their Own Event: A Customer-Dominant Logic Perspective," *Qualitative Market Research – An International Journal*, 21(4), 549–566.
- Bettencourt, Lance A, Stephen W. Brown, and Scott B. MacKenzie (2005), "Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents," *Journal of Retailing*, 81(2), 141–157.
- Bettencourt, Lance A., Colleen Harmeling, Yashoda Bhagwat-Rana, and Mark B. Houston (2022), "Consumer Job Journeys," *Journal of Service Research*, 25(3), 347–370.
- Blocker, Christopher P., Daniel J. Flint, Matthew B. Myers, and Stanley F. Slater (2011), "Proactive Customer Orientation and its Role for Creating Customer Value in Global Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
- Bogers, Marcel, Rosen Hadar, and Arne Bilberg (2016), "Additive Manufacturing for Consumer-Centric Business Models: Implications for Supply Chains in

- Consumer Goods Manufacturing,” *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 225–239.
- Bolton, Mike (2004), “Customer Centric Business Processing,” *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 44–51.
- Brady, Michael K. and J. Joseph Cronin Jr. (2001). “Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors,” *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.
- Brown, Tom J., John C. Mowen, D. Todd Donovan, and Jane W. Licata (2002), “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings,” *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119.
- Bruhn, Manfred and Stephanie Schnebelen (2017), “Integrated Marketing Communication: From an Instrumental to a Customer-Centric Perspective,” *European Journal of Marketing*, 51(3), 464–489.
- Chavez, Roberto, Wantao Yu, Mengying Feng, and Frank Wiengarten (2016), “The Effect of Customer-Centric Green Supply Chain Management on Operational Performance and Customer Satisfaction,” *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 205–220.
- Chen, Ja-Shen, Huang Tai Tsou, and Astrid Ya-Hui Huang (2009), “Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance,” *Journal of Service Research*, 12(1), 36–55.
- Cheng, Hsing Kenneth and Kutsal Dogan (2008), “Customer-Centric Marketing with Internet Coupons,” *Decision Support Systems*, 44(3), 606–620.
- Cheung, Fung Yi Millissa and Wai Ming To (2016), “A Customer-Dominant Logic on Service Recovery and Customer Satisfaction,” *Management Decision*, 54(10), 2524–2543.
- Churchill Jr, Gilbert A. (1979), “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,” *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Crecelius, Andrew T., Justin M. Lawrence, Ju-Yeon Lee, Son K. Lam, and Lisa K. Scheer (2019), “Effects of Channel Members’ Customer-Centric Structures on Supplier Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 56–75.
- Cruz-Cárdenas, Jorge, Jorge Guadalupe-Lanas, and Margarita Velín-Fárez (2019), “Consumer Value Creation Through Clothing Reuse: A Mixed Methods

- Approach to Determining Influential Factors,” *Journal of Business Research*, 101, 846–853.
- Donavan, D. Todd, Tom J. Brown, and John C. Mowen (2004), “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- Douglas, Susan. P. and Samuel C. Craig (2007), “Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to back Translation,” *Journal of International Marketing*, 15(1), 30–43.
- Finne, Åke and Christian Grönroos (2017), “Communication-in-Use: Customer-Integrated Marketing Communication,” *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frank, Lukas, Rouven Poll, Maximilian Roeglinger, and Lea Rupprecht (2020), “Design Heuristics for Customer-Centric Business Processes,” *Business Process Management Journal*, 26(6), 1283–1305.
- Franke, George R., and Jeong-Eun Park (2006), “Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.
- Frankenberger, Karolin, Tobias Weiblen, and Oliver Gassmann (2013), “Network Configuration, Customer Centricity, and Performance of Open Business Models: A Solution Provider Perspective,” *Industrial Marketing Management*, 42(5), 671–682.
- Gerbing, David W. and James C. Anderson (1988), “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment,” *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
- Goulding, Christina (2005), “Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology: A Comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research,” *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 294–308.
- Govindarajan, Vijay, Praveen K. Kopalle, and Erwin Danneels (2011), “The effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations,” *Journal of Product Innovation Management*, 28(S1), 121–132.

- Habel, Johannes, Roland Kassemeyer, Sascha Alavi, Philipp Haaf, Christian Schmitz, and Jan Wieseke (2020), "When Do Customers Perceive Customer Centricity? The Role of a Firm's and Salespeople's Customer Orientation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25–42.
- Hartline, Michael D., James G. Maxham III., and Daryl O. McKee (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
- Heinonen, Kristina and Gustav Medberg (2018), "Netnography as a Tool for Understanding Customers: Implications for Service Research and Practice," *Journal of Services Marketing*, 32(6), 657–679.
- Heinonen, Kristina, Tore Strandvik, Karl-Jacob Mickelsson, Bo Edvardsson, Erik Sundström, and Per Andersson (2010), "A Customer-Dominant Logic of Service," *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.
- Heinonen, Kristina and Tore Strandvik (2015), "Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications," *Journal of Service Marketing*, 29(6/7), 472–484.
- Heinonen, Kristina and Tore Strandvik (2018), "Reflections on Customers' Primary Role in Markets," *European Management Journal*, 36(1), 1–11.
- Heinonen, Kristina, Tore Strandvik, and Päivi Voima (2013), "Customer Dominant Value Formation in Service," *European Business Review*, 25(2), 104–123.
- Hinkin, Thomas R. (1998), "A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires," *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Homburg, Christian, Michael Müller, and Martin Klarmann (2011), "When Should the Customer Really be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters," *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74.
- Howard, Matt C. (2016), "A Review of Exploratory Factor Analysis Decisions and Overview of Current Practices: What We Are Doing and How Can We Improve?," *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51–62.
- Hu, Li-tze and Peter M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Im, Subin and John P. Workman Jr (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.

- Jarvis, Cheryl Burke, Scott B. MacKenzie, and Philip M. Podsakoff (2003), "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.
- Jones, Eli, Paul Busch, and Peter Dacin (2003), "Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships," *Journal of Business Research*, 56(4), 323–340.
- Kaiser, Henry F. and John Rice (1974), "Little Jiffy, Mark IV," *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117.
- Kandampully, Jay (2006), "The New Customer-Centred Business Model for the Hospitality Industry," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 173–187.
- Kim, Molan, Jeong Eun Park, Alan J. Dubinsky, and Seoil Chaib (2012), "Frequency of CRM Implementation Activities: A Customer-Centric View," *Journal of Services Marketing*, 26(2), 83–93.
- Korschun, Daniel, C. B. Bhattacharya, and Scott D. Swain (2014), "Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees," *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37.
- Lamberti, Lucio (2013), "Customer Centricity: The Construct and the Operational Antecedents," *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612.
- Lee, Choong-Ki, Hak-Jun Song, Hye-Mi Lee, Seoki Lee, and Bo Jason Bernhard (2013), "The Impact of CSR on Casino Employees' Organizational Trust, Job Satisfaction, and Customer Orientation: An Empirical Examination of Responsible Gambling Strategies," *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415.
- Lee, Ju-Yeon, Shrihari Sridhar, Conor M. Henderson, and Robert W. Palmatier (2015), "Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance," *Marketing Science*, 34(2), 250–268.
- Liaw, Yuann-Jun, Chi, Nai-Wen, and Aichia Chuang (2010), "Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support," *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477–492.

- Lipkin, Michaela and Kristina Heinonen (2022), "Customer Ecosystems: Exploring How Ecosystem Actors Shape Customer Experience," *Journal of Services Marketing*, 36(9), 1–17.
- Liu, Sandra S., Xueming Luo, and Yi-Zheng Shi (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study," *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367–382.
- Macintosh, Gerrard (2007), "Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm," *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150–159.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Nathan P. Podsakoff (2011), "Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating new and Existing Techniques," *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- Makkonen, Hannu, Wesley J. Johnston, and Rajshekhar (Raj) G. Javalgi (2016), "A Behavioral Approach to Organizational Innovation Adoption," *Journal of Business Research*, 69(7), 2480–2489.
- Medberg, Gustav and Kristina Heinonen (2014), "Invisible Value Formation: A Netnography in Retail Banking," *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 590–607.
- Mele, Cristina, Maria Colurcio, and Tiziana Russo-Spena, (2014), "Research Traditions of Innovation: Goods-Dominant Logic, the Resource-Based Approach, and Service-Dominant Logic," *Managing Service Quality*, 24(6), 612–642.
- Mickelsson, Karl-Jacob (2013), "Customer Activity in Service," *Journal of Service Management*, 24(5), 534–552.
- Nevitt, Jonathan and Gregory R. Hancock (2001), "Performance of bootstrapping Approaches to Model Test Statistics and Parameter Standard Error Estimation in Structural Equation Modeling," *Structural Equation Modeling*, 8(3), 353–377.
- Niininen, Otto, Dimitrios Buhalis, and Roger March (2007), "Customer Empowerment in Tourism through Consumer Centric Marketing (CCM)," *Qualitative Market Research – An International Journal*, 10(3), 265–281.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 1st ed. McGraw-Hill.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed. McGraw-Hill.
- Ojasalo, Jukka and Katri Ojasalo (2018), "Service Logic Business Model Canvas," *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98.

- Peccei, Riccardo and Patrice Rosenthal (2001), "Delivering Customer-Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions," *Journal of Management Studies*, 38(6), 831–857.
- Poddar, Amit, Naveen Donthu, and Yujie Wei (2009), "Web Site Customer Orientations, Web Site Quality, and Purchase Intentions: The Role of Web Site Personality," *Journal of Business Research*, 62(4), 441–450.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, and Nathan P. Podsakoff (2016), "Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences," *Organizational Research Methods*, 19(2), 159–203.
- Rapp, Adam, Kevin J. Trainor, and Raj Agnihotri (2010), "Performance Implications of Customer-Linking Capabilities: Examining the Complementary Role of Customer Orientation and CRM Technology," *Journal of Business Research*, 63(11), 1229–1236.
- Rihova, Ivana, Dimitrios Buhalis, Mary Beth Gouthro, and Miguel Moital (2018), "Customer-to-Customer Co-Creation Practices in Tourism: Lessons from Customer-Dominant Logic," *Tourism Management*, 67, 362–375.
- Rihova, Ivana, Dimitrios Buhalis, Miguel Moital, and Mary Beth Gouthro (2013), "Social Layers of Customer-To-Customer Value Co-Creation," *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566.
- Robinson, John P., Phillip R. Shaver, and Lawrence S. Wrightsman (1991), "Criteria for Scale Selection an Evaluation," in *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, John P. Robinson, Phillip R. Shaver, and Lawrence S. Wrightsman, eds. Academic Press, 1–15.
- Ross, Brian (2009), "Ten Tips to Winning at Consumer Centricity: For Retailers and Manufacturers," *Journal of Consumer Marketing*, 26(6), 450–454.
- Rönkkö, Mikko and Eunseong Cho (2022), "An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity," *Organizational Research Methods*, 25(1), 6–47.
- Sharma, Arun and Jagdish N. Sheth (2004), "Web-Based Marketing: The Coming Revolution in Marketing Thought and Strategy," *Journal of Business Research*, 57(7), 696–702.
- Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma (2000), "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.

- Sithole, Nkosinathi, Gillian Sullivan Mort, and Clare D'Souza (2021), "Financial Well-Being of Customer-to-Customer Co-Creation Experience: A Comparative Qualitative Focus Group Study of Savings/Credit Groups," *International Journal of Bank Marketing*, 39(3), 381–401.
- Stefanou, Constantinos J., Christos Sarmaniotis, and Amalia Stafyla (2003), "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research," *Business Process Management Journal*, 9(5), 617–634.
- Stock, Ruth Maria and Wayne D. Hoyer (2005), "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536–552.
- Strandvik, Tore, Kristina Heinonen, and Sanna Vollmer (2019), "Revealing Business Customers' Hidden Value Formation in Service," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1145–1159.
- Tajeddini, Kayhan (2010), "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland," *Tourism Management*, 31(2), 221–231.
- Tax, Stephen S., David McCutcheon, and Ian F. Wilkinson (2013), "The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey," *Journal of Service Research*, 16(4), 454–470.
- Wagner, Christian and Ann Majchrzak (2006), "Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way," *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 17–43.
- West, Stephen G., John F. Finch, and Patrick J. Curran (1995). "Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies," in *Structural Equation Modelling*, Rick H. Hoyle, eds. Sage, 56–75.
- Wieland, Andreas, Florian Kock, and Alexander Josiassen (2018), "Scale Purification: State-of-the-Art Review and Guidelines," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3346–3362.
- Yao, Grace, Chia-huei Wu, and Cheng-ta Yang, (2008), "Examining the Content Validity of the WHOQOL-BREF from Respondents' Perspective by Quantitative Methods," *Social Indicators Research*, 85(3), 483–498.
- Zhao, Xin (2022), "Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis," *SAGE Open*, 12(1), 1–16.

## Web Appendix

### Web Appendix A: Assessment of content validity in study 1

In study 1 we investigated the content validity of initially generated items. To assess the content validity of generated items, we conducted an expert study (n=16). Based on item sorting procedure (Anderson and Gerbing 1991) we computed values of P<sub>SA</sub> and C<sub>SV</sub> for each item (see Table W1). 24 items were chosen since they passed cut-off values and qualitative judgment of the authors. Remaining items were slightly adopted prior to conducting study 2. This was done to further improve simplicity and comprehensibility of items.

Table W1: Assessment of content validity based on item sorting procedure

Original domain and item	DOM	P <sub>SA</sub>			C <sub>SV</sub>	
		LOG	ECO	PRE		
Customer's dominant internal positioning						
DOM1	We start every business action with the customer.	<b>1.00</b>	.00	.00	.00	<b>1.00</b>
DOM2 <sup>a</sup>	We hold the belief that the primary purpose of our business is to assist customers in achieving their (business) goals.	<b>.50</b>	.38	.13	.00	<b>.125</b>
DOM3 <sup>a</sup>	We are dedicated to ensuring that our business actions are holistically aligned with the customer's goals and tasks.	<b>.50</b>	.44	.06	.00	<b>.06</b>
DOM4	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	<b>.94</b>	.00	.06	.00	<b>.88</b>
DOM5	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	<b>.88</b>	.13	.00	.00	<b>.75</b>
DOM6	The customer is at the heart of everything we do as a business, and our actions are always geared towards their success.	<b>.94</b>	.00	.06	.00	<b>.88</b>
DOM7	The development of each offering starts with the customer.	<b>.88</b>	.06	.06	.00	<b>.81</b>
DOM8 <sup>a</sup>	Our business strategy is centered around meeting the goals of our customers in order to gain a competitive edge.	<b>.69</b>	.19	.00	.13	<b>.50</b>
DOM9 <sup>a</sup>	Our primary focus as a company is to superordinately and holistically	<b>.56</b>	.38	.06	.00	<b>.19</b>

	align our actions with the goals and tasks of our customers.					
DOM10	We superordinately and holistically view the individual customer as our central management object.	<b>.94</b>	.00	.06	.00	<b>.88</b>
	Permeating customer's logic					
LOG1 <sup>a</sup>	Our firm excels at understanding the (business) goals and tasks of our individual customers.	.25	<b>.69</b>	.06	.00	<b>.44</b>
LOG2 <sup>a</sup>	Our firm has a good understanding of how our offerings fit into our customers' everyday (business) processes/operations.	.06	<b>.75</b>	.19	.00	<b>.56</b>
LOG3 <sup>a</sup>	Our understanding of how our customers integrate our offerings in their daily life/business processes is well-developed.	.06	<b>.63</b>	.19	.13	<b>.44</b>
LOG4	Our firm excels at understanding of how our offerings become valuable to the individual customer.	.06	<b>.81</b>	.06	.06	<b>.75</b>
LOG5	Our firm has a strong understanding of how our customers evaluate different offerings to achieve their goals and complete their tasks effectively.	.13	<b>.69</b>	.13	.06	<b>.56</b>
LOG6	Our company excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's task accomplishment.	.06	<b>.94</b>	.00	.00	<b>.88</b>
LOG7 <sup>a</sup>	Our firm excels at understanding how customers are making sense of appropriate ways to integrate offerings in their daily life/business processes to achieve their goals and carry out their tasks.	.00	<b>.81</b>	.13	.06	<b>.69</b>
LOG8	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.06	<b>.88</b>	.06	.00	<b>.81</b>
LOG9	Our company excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.06	<b>.63</b>	.25	.06	<b>.38</b>
LOG10	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.13	<b>.88</b>	.00	.00	<b>.75</b>
	Customer ecosystem thinking					
ECO1 <sup>a</sup>	We consider ourselves as a part of the customer's ecosystem, which is composed of a set of relevant actors	.00	.06	<b>.81</b>	.13	<b>.69</b>

	and offers that are essential to achieving customer's goals or tasks.					
ECO2 <sup>a</sup>	We know, that within the customer's ecosystem, there are multiple actors providing valuable options that can be leveraged in conjunction with our offerings to better serve the customer.	.00	.13	<b>.75</b>	.13	<b>.63</b>
ECO3 <sup>a</sup>	We consider that our customers integrate our offerings as part of a diverse array of offerings within their own ecosystem, all working together to help them achieve their (business) goals.	.06	.06	<b>.88</b>	.00	<b>.81</b>
ECO4	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.06	.06	<b>.88</b>	.00	<b>.81</b>
ECO5	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.00	.06	<b>.88</b>	.06	<b>.81</b>
ECO6	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.06	.00	<b>.88</b>	.06	<b>.81</b>
ECO7 <sup>a</sup>	We view ourselves as an integrated part of the customer's ecosystem, acting as a valuable and reliable actor to support his goals and tasks.	.00	.06	<b>.75</b>	.19	<b>.56</b>
ECO8	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.00	.06	<b>.81</b>	.13	<b>.69</b>
ECO9	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.00	.13	<b>.75</b>	.13	<b>.63</b>
ECO10	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.06	.13	<b>.69</b>	.13	<b>.56</b>
Presence generation						
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.00	.06	.19	<b>.75</b>	<b>.56</b>
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.00	.00	.31	<b>.69</b>	<b>.38</b>
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and	.00	.00	.19	<b>.81</b>	<b>.63</b>

	maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.					
PRE4 <sup>a</sup>	Our goal is to be present with one or more offerings in the customer's ecosystem.	.00	.06	.31	<b>.63</b>	<b>.31</b>
PRE5 <sup>a</sup>	Our goal is to be mentally present with one or more offerings in the customer's ecosystem.	.06	.06	.31	<b>.56</b>	<b>.25</b>
PRE6 <sup>a</sup>	Our goal is to be factually present with one or more offerings in the customer's ecosystem.	.06	.00	.25	<b>.69</b>	<b>.44</b>
PRE7	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.00	.06	.13	<b>.81</b>	<b>.69</b>
PRE8	Our goal is to be constantly mentally present in the customer's ecosystem.	.00	.06	.13	<b>.81</b>	<b>.69</b>
PRE9	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.06	.00	.13	<b>.81</b>	<b>.69</b>
PRE10 <sup>a</sup>	We are striving to continuously enhance and maintain our presence among different actors and offerings in the customer's ecosystem.	.06	.00	.38	<b>.56</b>	<b>.19</b>

<sup>a</sup>We removed these items prior to study 2 because the not fulfilled cut-off values of  $P_{SA}$  or  $C_{SV}$  or were excluded based on qualitative judgement.

*Notes:* DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation.

#### Web Appendix B: Descriptive statistics of study 2

Based on the evaluation of content validity of initially generated item set we continued scale development process by assessing reliability and validity of remaining 24 items of customer dominance scale. Since customer dominance refers to an employee's or management member's perception of the company wide adoption of customer dominance employee data were randomly collected in United Kingdom, Germany, Austria, and Switzerland via a market research agency based in Germany. To analyze discriminant and nomological validity customer orientation, non-financial performance, and financial performance were integrated in the survey as well. Descriptive characteristics related to respondents (see Table W2) and incorporated constructs (see Table W3) are reported.

Table W2: Sample characteristics

<b>Criterion</b>	<b>Characteristics</b>	
Age (years)	M	44.30
	SD	12.059
Gender	Female	55.5%
	Male	43.9%
	Nonbinary	.6%
Position in firm	Top management	17.1%
	Middle management	16.5%
	Lower management	15.9%
	Employee	49.5%
	Others	1.0%
Division in firm	Marketing	5.8%
	Sales/business development	32.8%
	Customer Service/customer care	20.9%
	Product development	5.0%
	Quality management	4.4%
	Marketing intelligence	.8%
	Other	30.4%
Industry of firm	Agribusiness	2.2%
	Construction industry	6.6%
	Chemicals and raw materials	2.0%
	Services and handcraft	7.4%
	E-commerce	1.6%
	Energy and environment	2.2%
	Finance, Insurance, and real estate	11.9%
	Leisure industry	2.4%
	Public services	19.5%
	Commerce industry	.6%
	Internet industry	3.0%
	Consumer goods industry	5.8%
	Media industry	3.6%
	Metal and electronics	5.8%
	Pharmaceuticals and health	1.4%
	Sports and fitness	3.8%
	Telecommunication, IT and consumer electronics	4.4%
	Tourism and gastronomy	.8%
	Transport and logistics	1.2%
	Advertisement	.4%
	Economy and politics	2.2%
	Others	11.5%
	Revenue of firm	Not stated
<1 million GBP/EUR/CHF		22.1%
1 million GBP to <10 million GBP/EUR/CHF		22.9%
10 million GBP to <25 million GBP/EUR/CHF		11.1%
25 million GBP to <50 million GBP/EUR/CHF		7.8%
50 million GBP to <100 million GBP/EUR/CHF		8.5%
100 million GBP to <500 million GBP/EUR/CHF		10.1%
500 million GBP to <1,000 million GBP/EUR/CHF	3.8%	

	1,000 million GBP to <5,000 million GBP/EUR/CHF	4.4%
	5,000 million GBP/EUR/CHF and more	8.9%
Number of employees	<50 employees	34.2%
	50 to <100 employees	10.9%
	100 to <500 employees	21.1%
	500 to <1,000 employees	9.3%
	1,000 and more employees	24.5%

Table W3: Descriptive item characteristics

<b>Constructs and measurement items</b>		<b>Mean (Stand. Deviation)</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
Customer dominant internal positioning		5.55 (1.187)	-.896	.826
DOM1	We start every business action with the customer.	5.42 (1.461)	-.849	.405
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	5.60 (1.430)	-1.009	.623
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	5.69 (1.358)	-1.035	.757
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	5.64 (1.343)	-.927	.545
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	5.39 (1.442)	-.663	-.270
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	5.57 (1.403)	-.898	.482
Permeating customer's logic		5.51 (1.134)	-.747	.616
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	5.53 (1.356)	-.918	.685
LOG	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	5.46 (1.266)	-.780	.537
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	5.60 (1.327)	-.863	.382
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	5.56 (1.301)	-.768	.150
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	5.60 (1.252)	-.795	.326
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	5.31 (1.373)	-.602	-.156
Customer ecosystem thinking		5.23 (1.179)	-.683	.860

ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	5.20 (1.387)	-.448	-.174
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	5.23 (1.335)	-.594	.194
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	5.18 (1.411)	-.662	.320
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	5.16 (1.353)	-.635	.262
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	5.26 (1.367)	-.770	.508
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	5.33 (1.416)	-.793	.332
Presence generation		5.49 (1.195)	-.848	.874
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	5.37 (1.368)	-.741	.397
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	5.42 (1.350)	-.742	.391
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	5.36 (1.403)	-.749	.203
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	5.47 (1.349)	-.862	.643
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	5.76 (1.353)	-1.037	.640
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	5.59 (1.365)	-.939	.609
Customer orientation		5.45 (1.211)	-.865	.710
CO1	Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	5.47 (1.436)	-.892	.485

CO2	We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers' needs.	5.39 (1.421)	-.843	.370
CO3	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	5.47 (1.353)	-.936	.735
CO4	Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.	5.54 (1.313)	-.890	.680
CO5	We measure customer satisfaction systematically and frequently.	5.36 (1.530)	-.899	.284
Non-financial performance		5.28 (1.189)	-.638	.260
NFP1	Generally speaking, for the past few years, we have improved the loyalty of existing customers.	5.22 (1.419)	-.533	-.292
NFP2	Generally speaking, for the past few years, we have attracted a significant number of new customers.	5.14 (1.469)	-.627	.001
NFP3	Generally speaking, for the past few years, we have had an important competitive advantage.	5.05 (1.473)	-.697	.116
NFP4	Generally speaking, for the past few years, we have had a well perceived image.	5.45 (1.336)	-.747	.386
NFP5	Generally speaking, for the past few years, we have had a good reputation.	5.53 (1.349)	-.814	.359
Financial performance		5.29 (1.323)	-.755	.400
FP1	Generally speaking, for the past few years, we have enhanced sales and profitability of the firm.	5.27 (1.505)	-.738	.158
FP2	Generally speaking, for the past few years, we have been profitable.	5.45 (1.447)	-.836	.317
FP3	Generally speaking, for the past few years, we have achieved profit objectives.	5.29 (1.471)	-.748	.096
FP4	Generally speaking, for the past few years, we have achieved sales objectives.	5.27 (1.503)	-.789	.128
FP5	Generally speaking, for the past few years, we have achieved market share objectives.	5.17 (1.470)	-.743	.205

*Notes:* DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation, NFP non-financial performance, FP financial performance.

## Web Appendix C: Applying bias-corrected percentile method in study 2

As Mardias coefficient was inflated thus indicating a violation of multivariate normality, we accommodated nonnormality by using bias corrected bootstrapping to estimate bias corrected standard errors of factor loadings and bias corrected estimates of factor correlations (Nevitt and Hancock 2001, p. 356) for our four-factor model of customer dominance. As bias corrected results reveal all computed factor loadings (see Table W4) and factor correlations among the sub-dimensions of customer dominance (see Table W5) under ML-estimation are truly significant.

Table W4: Bias-corrected factor loadings.

Constructs	Item	Standard- ized factor loading	Confidence Interval <sup>a</sup>	
			Lower	Upper
Customer's dominant internal positioning	DOM1	.731**	.663	.785
	DOM2	.833**	.792	.869
	DOM3	.855**	.815	.891
	DOM4	.883**	.853	.911
	DOM5	.721**	.663	.772
	DOM6	.843**	.802	.877
Permeating customer's logic	LOG1	.846**	.804	.876
	LOG2	.834**	.791	.865
	LOG3	.862**	.825	.891
	LOG4	.813**	.761	.853
	LOG5	.851**	.805	.884
	LOG6	.804**	.752	.848
Customer ecosystem thinking	ECO1	.786**	.730	.832
	ECO2	.793**	.732	.842
	ECO3	.846**	.798	.883
	ECO4	.829**	.785	.865
	ECO5	.856**	.820	.884
	ECO6	.832**	.765	.876
Presence generation	PRE1	.862**	.823	.893
	PRE2	.880**	.838	.908
	PRE3	.830**	.775	.872
	PRE4	.861**	.823	.892
	PRE5	.798**	.739	.839
	PRE6	.861**	.824	.891
Customer orientation	CO1	.799**	.753	.838
	CO2	.846**	.809	.885
	CO3	.866**	.837	.895
	CO4	.859**	.827	.886
	CO5	.742**	.682	.790
Non-financial performance	NFP1	.822**	.763	.859
	NFP2	.763**	.698	.808
	NFP3	.771**	.713	.821
	NFP4	.857**	.809	.891

Financial performance	NFP5	.800**	.730	.856
	FP1	.829**	.780	.874
	FP2	.869**	.831	.901
	FP3	.906**	.876	.928
	FP4	.889**	.854	.919
	FP5	.842**	.799	.878

\*\* $p < .01$ .

<sup>a</sup>95% confidence interval was calculated.

*Notes:* DOM customer dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation, NFP non-financial performance, FP financial performance.

Table W5: Bias-corrected factor correlations of customer dominance.

Constructs	Standardized factor correlation	Confidence Interval <sup>a</sup>	
		Lower	Upper
DOM <-> LOG	.851**	.783	.900
DOM <-> ECO	.700**	.606	.772
DOM <-> PRE	.705**	.613	.775
LOG <-> ECO	.788**	.717	.849
LOG <-> PRE	.779**	.705	.842
ECO <-> PRE	.827**	.769	.872

\*\* $p < .01$ .

<sup>a</sup>95% confidence interval was calculated.

*Notes:* DOM customer dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation.

#### Web Appendix D: Results of exploratory factor analyses in study 2

As our subscales of customer dominance represents reflective items, one-dimensionality of the four sub-dimensions were proofed. One-dimensionality of customer orientation, non-financial performance, and financial performance were proofed as well (see Table W6). Additionally, and to test discriminant validity we had run an exploratory factor incorporating the four sub-dimensions of customer dominance and customer orientation (see Table W7). Factorial structure of this exploratory factor analysis is already exposed in main paper.

Table W6: Results of separately conducted exploratory factor analyses.

Constructs and measurement items		Factor loading	MSA	COM
Customer dominant internal positioning (Bartlett test of sphericity = $p < .001$ , KMO = .906)				
DOM1	We start every business action with the customer.	.735	.939	.514
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.845	.899	.714
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.860	.878	.740
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.875	.905	.766
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.715	.925	.511
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.837	.903	.701
Permeating customer's logic (Bartlett test of sphericity = $p < .001$ , KMO = .922)				
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.846	.911	.716
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.831	.921	.690
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.866	.916	.751
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.815	.928	.665
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.854	.924	.729
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.796	.934	.633
Customer ecosystem thinking (Bartlett test of sphericity = $p < .001$ , KMO = .920)				
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.783	.937	.612
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.787	.930	.619
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their	.854	.924	.729

	own ecosystem to achieve their (business) goals.			
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.832	.919	.692
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.859	.897	.738
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.824	.920	.679
Presence generation (Bartlett test of sphericity = $p < .001$ , KMO = .922)				
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.852	.918	.726
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.880	.909	.774
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.833	.936	.694
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.862	.934	.743
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.798	.926	.637
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.866	.908	.751
Customer orientation (Bartlett test of sphericity = $p < .001$ , KMO = .888)				
CO1	Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	.793	.903	.629
CO2	We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers' needs.	.854	.878	.729
CO3	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	.873	.875	.763
CO4	Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.	.856	.881	.732
CO5	We measure customer satisfaction systematically and frequently.	.733	.911	.537
Non-financial performance (Bartlett test of sphericity = $p < .001$ , KMO = .831)				

NFP1	Generally speaking, for the past few years, we have improved the loyalty of existing customers.	.805	.874	.648
NFP2	Generally speaking, for the past few years, we have attracted a significant number of new customers.	.754	.853	.569
NFP3	Generally speaking, for the past few years, we have had an important competitive advantage.	.764	.878	.584
NFP4	Generally speaking, for the past few years, we have had a well perceived image.	.878	.771	.772
NFP5	Generally speaking, for the past few years, we have had a good reputation.	.803	.801	.644
Financial performance (Bartlett test of sphericity = $p < .001$ , KMO = .896)				
FP1	Generally speaking, for the past few years, we have enhanced sales and profitability of the firm.	.823	.922	.678
FP2	Generally speaking, for the past few years, we have been profitable.	.871	.888	.759
FP3	Generally speaking, for the past few years, we have achieved profit objectives.	.909	.878	.827
FP4	Generally speaking, for the past few years, we have achieved sales objectives.	.894	.885	.799
FP5	Generally speaking, for the past few years, we have achieved market share objectives.	.833	.913	.694

*Notes:* MSA = Measure of Sampling Adequacy COM = communality. Extraction method: Principal axis factoring. Rotation method: Promax with Kaiser normalization. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation, NFP non-financial performance, FP financial performance.

Table W7: Results of jointly conducted exploratory factor analyses including sub-dimensions of customer dominance and customer orientation.

Constructs and measurement items		Factor loading	MSA	COM
Customer dominant internal positioning				
DOM1	We start every business action with the customer.	.693	.981	.545
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.941	.961	.734

DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.873	.953	.764
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.721	.979	.769
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.548	.973	.523
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.732	.975	.693
Permeating customer's logic				
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.672	.971	.710
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.712	.978	.701
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.730	.978	.747
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.735	.978	.670
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.731	.977	.738
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.504	.981	.672
Customer ecosystem thinking				
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.646	.983	.612
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.611	.981	.637
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.853	.973	.733
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.828	.967	.704
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.821	.968	.738

ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.683	.972	.695
Presence generation				
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.664	.973	.733
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.833	.971	.770
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.815	.973	.695
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.759	.979	.742
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.727	.979	.662
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.835	.975	.757
Customer orientation				
CO1	Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	.629	.978	.639
CO2	We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers' needs.	.767	.974	.745
CO3	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	.788	.975	.778
CO4	Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.	.631	.978	.740
CO5	We measure customer satisfaction systematically and frequently.	.725	.979	.550

*Notes:* MSA= Measure of Sampling Adequacy. COM = communality. Extraction method: Principal axis factoring. Rotation method: Promax with Kaiser normalization. Model fit: Bartlett test of sphericity =  $p < .001$ , Kaiser-Meyer-Olkin criteria = .975. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation, NFP non-financial performance, FP financial performance.

## Web Appendix E: Reliability statistics of constructs in study 2

In conjunction with separately conducted exploratory factor analyses, we proofed reliability of constructs by considering Cronbach's alpha, inter-item-correlation, and corrected-item-to-total-correlation (see Table W8).

Table W8: Reliability statistics of constructs.

<b>Constructs and measurement items</b>		<b>CITC</b>
Customer dominant internal positioning (CA = .919, IIC = .657)		
DOM1	We start every business action with the customer.	.705
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.801
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.813
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.830
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.686
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.794
Permeating customer's logic (CA = .932, IIC = .697)		
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.810
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.797
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.829
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.783
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.819
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.765
Customer ecosystem thinking (CA = .926, IIC = .677)		
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.751
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.755
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.814
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.794
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.819
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.787
Presence generation (CA = .939, IIC = .720)		
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.821

PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.845
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.803
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.830
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.771
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.834
Customer orientation (CA = .910, IIC = .675)		
CO1	Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	.748
CO2	We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers' needs.	.806
CO3	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	.820
CO4	Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.	.804
CO5	We measure customer satisfaction systematically and frequently.	.698
Non-financial performance (CA = .898, IIC = .641)		
NFP1	Generally speaking, for the past few years, we have improved the loyalty of existing customers.	.754
NFP2	Generally speaking, for the past few years, we have attracted a significant number of new customers.	.716
NFP3	Generally speaking, for the past few years, we have had an important competitive advantage.	.724
NFP4	Generally speaking, for the past few years, we have had a well perceived image.	.810
NFP5	Generally speaking, for the past few years, we have had a good reputation.	.743
Financial performance (CA = .937, IIC = .750)		
FP1	Generally speaking, for the past few years, we have enhanced sales and profitability of the firm.	.794
FP2	Generally speaking, for the past few years, we have been profitable.	.837
FP3	Generally speaking, for the past few years, we have achieved profit objectives.	.870
FP4	Generally speaking, for the past few years, we have achieved sales objectives.	.857
FP5	Generally speaking, for the past few years, we have achieved market share objectives.	.803

*Notes:* CA = Cronbach's Alpha, IIC = Inter-item-correlation, CITC = corrected-item-to-total correlation. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation, NFP non-financial performance, FP financial performance.

## Web Appendix F: Results of confirmatory factor analyses in study 2

We tested the scale using confirmatory factor analysis (CFA). We performed five analyses: (1) a four-factor CFA to establish reliability and convergent validity of the items for each sub-dimension of customer dominance (see Table W9), (2) a five-factor CFA incorporating sub-dimensions of customer dominance and customer orientation to investigate discriminant validity of customer dominance (see Table W10), (3) a six-factor CFA incorporating non-financial performance and financial performance to examine nomological validity of the four-factor customer dominance scale (see Table W11), (4) a second-order CFA to ascertain whether the four sub-dimensions of customer dominance load satisfactorily on one higher-order factor and thus constitute more concrete dimensions of an overall abstract construct (see Table W12), (5) and a second-order CFA incorporating non-financial performance and financial performance to proof nomological validity of a higher-order structure of customer dominance (see Table W13).

Table W9: Confirmatory factor analysis of four-factor model of customer dominance.

Constructs and measurement items		Stand. factor loadings	SMC
Customer dominant internal positioning (CR = .921, AVE = .662)			
DOM1	We start every business action with the customer.	.731***	.534
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.833***	.694
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.855***	.731
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.883***	.780
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.721***	.520
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.843***	.711
Permeating customer's logic (CR = .933, AVE = .698)			
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.846***	.716
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.834***	.696
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.862***	.743
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.813***	.661

LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.851***	.724
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.804***	.646
Customer ecosystem thinking (CR = .927, AVE = .679)			
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.786***	.618
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.793***	.629
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.846***	.716
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.829***	.687
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.856***	.733
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.832***	.692
Presence generation (CR = .939, AVE = .721)			
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.862***	.743
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.880***	.774
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.830***	.689
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.861***	.741
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.798***	.637
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.861***	.741

\*\*\* $p < .001$ .

Notes: SMC = squared multiple correlation. Model fit:  $\chi^2/df = 2.343$ , RMSEA = .052, SRMR = .0285, NFI = .947, TLI = .965, CFI = .969, IFI = .969, PNFI = .844, PCFI = .864. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation.

Table W10: Results of five-factor confirmatory factor analysis.

Constructs and measurement items		Stand. factor loadings	SMC
Customer dominant internal positioning (CR = .921, AVE = .662)			
DOM1	We start every business action with the customer.	.732***	.536
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.831***	.691
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.858***	.736
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.884***	.781
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.721***	.520
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.842***	.709
Permeating customer's logic (CR = .933, AVE = .697)			
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.847***	.717
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.831***	.691
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.862***	.743
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.810***	.656
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.851***	.724
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.808***	.653
Customer ecosystem thinking (CR = .927, AVE = .679)			
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.786***	.618
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.795***	.632
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.845***	.714
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.828***	.686
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.856***	.733

ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.832***	.692
Presence generation (CR = .939, AVE = .721)			
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.861***	.741
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.877***	.769
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.830***	.689
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.862***	.743
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.801***	.642
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.861***	.741
Customer orientation (CR = .913, AVE = .679)			
CO1	Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	.801***	.642
CO2	We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers' needs.	.845***	.714
CO3	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	.868***	.753
CO4	Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.	.868***	.753
CO5	Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	.725***	.526

*Notes:* SMC = squared multiple correlation. Model fit:  $\chi^2/df = 2.315$ , RMSEA = .051, SRMR = .0347, NFI = .937, TLI = .959, CFI = .963, IFI = .963. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, CO customer orientation.

Table W11: Results of six-factor confirmatory factor analysis.

Constructs and measurement items		Stand. factor loadings	SMC
Customer dominant internal positioning (CR = .921, AVE = .662)			
DOM1	We start every business action with the customer.	.731***	.534
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.832***	.692

DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.856 <sup>***</sup>	.733
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.883 <sup>***</sup>	.780
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.720 <sup>***</sup>	.518
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.844 <sup>***</sup>	.712
Permeating customer's logic (CR = .932, AVE = .697)			
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.846 <sup>***</sup>	.716
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.833 <sup>***</sup>	.694
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.859 <sup>***</sup>	.738
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.812 <sup>***</sup>	.659
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.850 <sup>***</sup>	.723
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.807 <sup>***</sup>	.651
Customer ecosystem thinking (CR = .927, AVE = .679)			
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.786 <sup>***</sup>	.618
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.794 <sup>***</sup>	.630
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.847 <sup>***</sup>	.717
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.829 <sup>***</sup>	.687
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.855 <sup>***</sup>	.731
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.832 <sup>***</sup>	.692
Presence generation (CR = .939, AVE = .721)			
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.863 <sup>***</sup>	.745
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.879 <sup>***</sup>	.773
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and	.829 <sup>***</sup>	.687

	valuable presence within the customer's ecosystem.		
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.860***	.740
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.799***	.638
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.859***	.738
Non-financial performance (CR = .900, AVE = .645)			
NFP1	Generally speaking, for the past few years, we have improved the loyalty of existing customers.	.817***	.667
NFP2	Generally speaking, for the past few years, we have attracted a significant number of new customers.	.732***	.536
NFP3	Generally speaking, for the past few years, we have had an important competitive advantage.	.743***	.552
NFP4	Generally speaking, for the past few years, we have had a well perceived image.	.885***	.783
NFP5	Generally speaking, for the past few years, we have had a good reputation.	.820***	.672
Financial performance (CR = .938, AVE = .752)			
FP1	Generally speaking, for the past few years, we have enhanced sales and profitability of the firm.	.827***	.684
FP2	Generally speaking, for the past few years, we have been profitable.	.870***	.757
FP3	Generally speaking, for the past few years, we have achieved profit objectives.	.908***	.824
FP4	Generally speaking, for the past few years, we have achieved sales objectives.	.890***	.792
FP5	Generally speaking, for the past few years, we have achieved market share objectives.	.840***	.706

Notes: SMC = squared multiple correlation. Model fit:  $\chi^2/df = 2.497$ , RMSEA = .055, SRMR = .0518, NFI = .919, TLI = .945, CFI = .950, IFI = .950, PNFI = .841, PCFI = .869. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, NFP non-financial performance, FP financial performance.

Table W12: Results of second-order confirmatory factor analysis.

Constructs and measurement items		Stand. factor loadings	SMC
Customer dominant internal positioning (CR = .921, AVE = .662)			
DOM1	We start every business action with the customer.	.732 <sup>a</sup>	.536

DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.833 <sup>***</sup>	.694
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.857 <sup>***</sup>	.734
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.883 <sup>***</sup>	.780
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.720 <sup>***</sup>	.518
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.843 <sup>***</sup>	.711
Permeating customer's logic (CR = .933, AVE = .697)			
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.847 <sup>a</sup>	.717
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.836 <sup>***</sup>	.699
LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.863 <sup>***</sup>	.745
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.814 <sup>***</sup>	.663
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.849 <sup>***</sup>	.721
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.800 <sup>***</sup>	.640
Customer ecosystem thinking (CR = .927, AVE = .679)			
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.786 <sup>a</sup>	.618
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.793 <sup>***</sup>	.629
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.848 <sup>***</sup>	.719
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.832 <sup>***</sup>	.692
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.856 <sup>***</sup>	.733
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.827 <sup>***</sup>	.684
Presence generation (CR = .939, AVE = .721)			
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.860 <sup>a</sup>	.740

PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.879***	.773
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.829***	.687
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.861***	.741
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.801***	.642
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.862***	.743

<sup>a</sup>Those items served as reference indicators.

Notes: SMC = squared multiple correlation. Customer dominance: CR = .797, AVE = .881. Model fit:  $\chi^2/df = 2.589$ , RMSEA = .056, SRMR = .0396, NFI = .941, TLI = .959, CFI = .963, IFI = .963, PNFI = .846, PCFI = .865. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation.

Table W13: Results of second-order confirmatory factor analysis with six factors.

Constructs and measurement items		Stand. factor loadings	SMC
Customer dominant internal positioning (CR = .921, AVE = .662)			
DOM1	We start every business action with the customer.	.732 <sup>a</sup>	.536
DOM2	Our business is superordinately and holistically aligned to serve customers.	.833***	.694
DOM3	Our entire business strategy is built around placing the customer at the center of our operations.	.858***	.736
DOM4	Our business activities are always geared towards customer success.	.882***	.778
DOM5	The development of each offering starts with the customer.	.719***	.517
DOM6	We superordinately and holistically view the individual customer as our most important stakeholder.	.843***	.711
Permeating customer's logic (CR = .933, AVE = .697)			
LOG1	We understand how to design offers so that they are attractive to the individual customer.	.848 <sup>a</sup>	.719
LOG2	We understand how our customers evaluate different offerings in light of their own goals.	.835***	.697

LOG3	We know which role our offerings play in the customer's (business) life.	.862 <sup>***</sup>	.743
LOG4	We have a deep understanding of how our customers utilize our offerings to drive their (business) objectives.	.814 <sup>***</sup>	.6663
LOG5	Our firm excels at identifying how our offerings can contribute to the customer's goal achievement.	.849 <sup>***</sup>	.721
LOG6	Our firm excels at consistently permeating our customers' individual logics.	.802 <sup>***</sup>	.643
Customer ecosystem thinking (CR = .927, AVE = .679)			
ECO1	As a part of customer's ecosystem, we know that customers do not solely integrate our offerings to achieve their business goals.	.786 <sup>a</sup>	.618
ECO2	Our offerings can be optimally integrated by the customer in his own ecosystem.	.795 <sup>***</sup>	.632
ECO3	We consider that our customers incorporate a variety of offerings into their own ecosystem to achieve their (business) goals.	.848 <sup>***</sup>	.719
ECO4	We consider that other actors in the customer's own ecosystem provide valuable options to jointly serve the customer.	.832 <sup>***</sup>	.692
ECO5	We consider that our customers incorporate different kinds of offerings in their own ecosystem to handle their (business) tasks.	.855 <sup>***</sup>	.731
ECO6	As a part of customer's ecosystem, we know that customers combine different offerings to achieve their (business) goals.	.826 <sup>***</sup>	.682
Presence generation (CR = .939, AVE = .721)			
PRE1	Based on attractive offerings, we are aiming to generate presence in the customer's ecosystem.	.860 <sup>a</sup>	.740
PRE2	Our goal is to be constantly factually present in the customer's ecosystem.	.879 <sup>***</sup>	.773
PRE3	Our success is determined by the degree to which we establish and maintain a durable and valuable presence within the customer's ecosystem.	.829 <sup>***</sup>	.687
PRE4	We are consistently aiming to extend our presence to become an essential part in the customer's ecosystem.	.861 <sup>***</sup>	.741
PRE5	Our goal is that the customer always thinks of us when needed.	.802 <sup>***</sup>	.643
PRE6	Our primary goal is to establish a durable and valuable presence in the customer's ecosystem.	.861 <sup>***</sup>	.741
Non-financial performance (CR = .900, AVE = .643)			

NFP1	Generally speaking, for the past few years, we have improved the loyalty of existing customers.	.818 <sup>a</sup>	.669
NFP2	Generally speaking, for the past few years, we have attracted a significant number of new customers.	.735 <sup>***</sup>	.540
NFP3	Generally speaking, for the past few years, we have had an important competitive advantage.	.746 <sup>***</sup>	.557
NFP4	Generally speaking, for the past few years, we have had a well perceived image.	.883 <sup>***</sup>	.780
NFP5	Generally speaking, for the past few years, we have had a good reputation.	.818 <sup>***</sup>	.669
Financial performance (CR = .938, AVE = .752)			
FP1	Generally speaking, for the past few years, we have enhanced sales and profitability of the firm.	.827 <sup>a</sup>	.684
FP2	Generally speaking, for the past few years, we have been profitable.	.869 <sup>***</sup>	.755
FP3	Generally speaking, for the past few years, we have achieved profit objectives.	.907 <sup>***</sup>	.823
FP4	Generally speaking, for the past few years, we have achieved sales objectives.	.890 <sup>***</sup>	.792
FP5	Generally speaking, for the past few years, we have achieved market share objectives.	.840 <sup>***</sup>	.706

<sup>a</sup>Those items served as reference indicators.

*Notes:* SMC = squared multiple correlation. Customer dominance: CR = .790, AVE = .876. Model fit:  $\chi^2/df = 2.551$ , RMSEA = .056, SRMR = .0507, NFI = .916, TLI = .943, CFI = .947, IFI = .947, PNFI = .851, PCFI = .880. DOM customer's dominant internal positioning, LOG permeating customer's logic, ECO customer ecosystem thinking, PRE presence generation, NFP non-financial performance, FP financial performance.

## References

- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1991), "Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities," *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732–740.
- Nevitt, Jonathan and Gregory R. Hancock (2001), "Performance of bootstrapping Approaches to Model Test Statistics and Parameter Standard Error Estimation in Structural Equation Modeling," *Structural Equation Modeling*, 8(3), 353–377.

#### 4. Decoding customer's logic: Using customer-dominant logic to close the sustainability attitude behavior gap

*Abstract:* Sustainability and especially the customer's perspective are studied intensively leading to a vast number of constructs all steered to capture customer's sustainability-related motives, attitudes, and behavior. However, existing research lacks an understanding of the customer as the sustainable attitude behavior gap is a central phenomenon of interest. Thus, the purpose of this paper is to introduce customer-dominant sustainability (CDS) as a novel conceptual framework, which merges the principles of value generation of customer-dominant logic (CDL) with the dimensions of triple bottom line resulting in 12 distinct but interconnected sustainable experience layers. By asking why, how, with whom, and when customers experience sustainability in their own ecosystem, CDS accounts for the customer's own logic as underlying and overarching steering mechanism guiding companies to understand the sustainability attitude behavior gap. A qualitative pilot study is conducted within the context of sustainable urban mobility, which shows practicability and contribution of CDS to analyze the customer's sustainable logic and discover the sustainable attitude behavior gap. It demonstrates sustainable mobility to be driven by individual customer logic resulting in sustainable mobility experiences which are shaped intra- and intersubjectively in customer's life sphere. Theoretical implications, managerial implications, limitations, and avenues for further research are discussed.

*Keywords:* customer experience, customer-dominant logic, sustainability, sustainable mobility, customer-dominant sustainability, conceptualization

*Acknowledgement:* This paper was developed in cooperation with Stuttgarter Straßenbahnen AG, Germany. The authors express their gratitude to the Stuttgarter Straßenbahnen AG, and especially to Dominik Gangl (marketing and sales) and Alexandra Krebs (market research) on their valuable insights and granting permission to publish the findings of the qualitative pilot study.

*Conflict of Interest:* The authors have no conflict of interest to declare that are relevant to this article.

*Ko-Autoren:* Dieses Kapitel wurde in Koautorenschaft mit Herrn Daniel Ruthardt und Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst.

*Status:* Dieses Kapitel wurde als Beitrag mit dem Titel „Decoding customer's logic: Using customer-dominant logic to close the sustainability attitude behavior gap“ im AMS Review eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

## 4.1 Introduction

Sustainability is of increasing interest for governments, investors, companies, and society (Pieroni et al., 2019, p. 199). The customer in particular plays a decisive role, as sustainability efforts by companies are increasingly viewed critically by customers. This pressure has already reached companies, as climate-related changes in consumption patterns or preferences are already influencing 45% of companies, according to Deloitte. In addition, 68% of companies report that they receive pressure to act on climate change from their customers (Deloitte, 2023). Customers are increasingly developing a sense of responsibility towards consumption and base their purchasing decision on their (green) values (Testa et al., 2021, p. 4827; Yan et al., 2021). To determine the sustainability of a company's offerings, customers use a variety of cues to gather information about sustainability properties and to uncover green washing intents (de Freitas Netto et al., 2020, p. 10). At the same time, customers demand that companies operate in a sustainable manner, thereby contributing to achieving more sustainability. Researchers and practitioners agree that sustainable offerings are necessary to manage this change and make companies sustainable (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017, p. 1667). This requires innovations (Geissdoerfer et al., 2018) and adjustments to the value propositions, supply chains, customer interfaces and financial models (Boons & Lüdeke-Freund, 2013, p. 16). The topic of sustainability is thus a comprehensive management task that integrates different stakeholders and their perspectives, such as customers, employees, suppliers, and governments (Garvare & Johansson, 2010). If companies decide to follow this path, the literature reveals positive effects of sustainability efforts on customer satisfaction (Strenitzerová & Gaña, 2018), customer loyalty (Chang & Fong, 2010) and word of mouth (Al Karim & Rabiul, 2022).

However, a gap between customer's attitude and behavior – commonly referred to (green) sustainability attitude (intention) behavior gap – emerges in the context of sustainable behavior, which has been demonstrated several times in the literature in different contexts (Echegeray & Hansstein, 2017, p. 186; Nguyen et al., 2019, p. 125; ElHaffar et al., 2020). That is, customer's sustainability related “values and attitudes often fail to materialize in actual purchases” of sustainable offerings (Claudy et al., 2013, p. 273). Although researchers studied the customer perspective intensively, existing customer-related sustainability constructs lack a true customer perspective for several reasons. They capture a person's holistic attitude towards sustainability, steer customers to evaluate a

provider's/offering, or only focus on ecological aspects of sustainability. In that, existing research lacks an understanding of the complexity of customer's attitudes and behaviors underlying the attitude behavior gap (Olya & Akhshik, 2019, p. 314; Park & Lin, 2020, p. 624). Thus, the understanding for customers' sustainability-related experience and purchase processes is limited. Authors explicitly call for further research using innovative theoretical and methodological approaches on this topic since the customer – to date – remains a black-box when it comes to sustainability related purchase decision (Agag et al., 2020, p. 1552).

To address this drawback of sustainability research, CDL offers an approach to capture the customer logic and therefore to understand customers motives. CDL is discussed in marketing research conquering principles of customer orientation and customer centrality. Formulated as a dominant marketing logic, CDL differentiates against established marketing logics of goods-dominant logic (GDL) and service-dominant logic (SDL) (Heinonen et al., 2010; Mickelsson, 2013; Heinonen & Strandvik, 2015; Finne & Grönroos, 2017; Heinonen & Strandvik, 2018), holding essential implications for customer-oriented management and especially the management of sustainability-driven questions. Considering the context of sustainability, CDL implicates that all actions, reactions, preferences, and purchase decisions related to sustainability have their origin in individual customer logics. It assumes that sustainability is experienced, shaped, and valued by the customer in his own ecosystem (Heinonen et al., 2010, p. 553; Medberg & Heinonen, 2014, p. 594; Heinonen & Strandvik, 2015, p. 479; Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018, p. 551; Strandvik et al., 2019, p. 1145). For example, the reuse of worn clothes is a behavior which is driven by the customer's own logic and whereby customer's experiences shape value in their ecosystem independently from the clothing provider (Cruz-Cárdenas et al., 2019, p. 849). Therefore, a provider only partially influences a customer's value generation. CDL assumes that the provider's business success is based on understanding what role a provider can take in the customer's ecosystem and fulfilling this role by shaping attractive (sustainable) offerings (Heinonen et al., 2010, p. 534f.; Rihova et al., 2013, p. 556; Cheung & To, 2016, p. 2526; Finne & Grönroos, 2017, p. 452). Stated differently, CDL requests providers to identify ways how they can contribute to customer's sustainability ambitions and thus accounts for customer's dominant role in contemporary business contexts.

The purpose of the paper is to develop the concept of CDS, which originates from CDL and implies a perspective change according to well-established customer-related sustainability constructs since sustainability experience with a focal provider is understood as part of an overall experience of the customer considering his own sustainability-related goals, sustainability-related processes, and sustainability-time frame in his own sustainability-related ecosystem (Lipkin, 2016, p. 691; Lipkin & Heinonen, 2022, p. 4). Thus, provider-customer-interactions are transcended, and sustainable management decisions are grounded by a “true” customer perspective. The paper contributes to sustainability research in several ways and is organized as following. First, we provide an overview of previous research on sustainability constructs and discuss limitations of existing constructs to capture a customer-dominant perspective and to close the sustainability attitude behavior gap. Afterwards, CDS is – to our best knowledge – conceptualized and introduced to sustainability research for the first time. Then, we conducted a qualitative pilot study to proof, revise, and potentially adapt CDS in a sustainable mobility context. Finally, CDS is discussed, and theoretical implications are considered. Managerial implications for the use of the CDS are presented, limitations and research implications are derived as well.

## 4.2 Theoretical background

### 4.2.1 Customer-related constructs in sustainability research

Central to sustainability research is the concept of triple bottom line (TBL). Thus, environmental, economic, and social aspects of sustainability are considered. Based on the understanding of TBL, in recent research, many different conceptualizations and operationalizations exist to study sustainability related to customer mainly quantitatively but qualitatively as well (e.g., Cruz-Cárdenas et al., 2019). Although, CDS is set-up qualitatively in this paper, we find it worthwhile to compare different quantitative items as they are grounded on a construct definition, thus entailing a precise understanding of the construct and enable a comparison between different constructs. As argued to our opinion a customer-dominant perspective is valuable to discover the attitude behavior gap. However, existing constructs are limited in capturing a customer(-dominant) perspective for four central reasons, thus accounting for the relevance of CDS.

First, some scales treat respondents as persons, without assuming a specific role, but a holistic approach to capture a persons' whole life (e.g., Zhao et al., 2014; Cogut et al., 2019; Olsson et al., 2020) by considering their holistic knowledge about sustainability (Sammalisto et al., 2016, p. 14). Holistic measures lack a strategic component as they do not indicate management decisions related to a specific provider/offering within a specific context to close the sustainability attitude behavior gap.

Second, constructs implying a provider/offering evaluation by customers only state a perception of the extent of the sustainability effort of a company perceived by the customer (e. g., Kim et al., 2018; Chen et al., 2020; Klein & Popp, 2022). In that, indicators must be context-specific because the relevant aspects of sustainability vary with the context. However, context-specific items suffer at the expense of general applicability (Kim et al., 2018). Similar tensions can be found in the service quality research (Buttle, 1996). Such scales do not gain insights in customer's mind, since e. g., relevant aspects of sustainability from the customer's point of view are not captured. In this vein, another limitation is that many aspects of the TBL cannot be adequately assessed from the customer's point of view, e. g., fair payment of staff. It is important to note, that provider-related constructs are not obsolete, but should rather be located on a downstream level after the customer perspective is assessed. It is necessary to first understand the customer from a customer-dominant perspective and subsequently to measure provider-related parameters.

Third, a substantial number of scales are focusing on customer's self-assessment. The evaluation of the self contains in most cases the assessment of knowledge, awareness, intention, or behavior that is not related to a specific offering or provider (e.g., Haws et al., 2014, p. 350; Cruz-Cárdenas et al., 2019, p. 851). In that, such scales shift the view more on the customer (e.g., Balderjahn et al., 2013, p. 189; Paul et al., 2016, p. 131; Agu et al., 2022, p. 13; Hassan et al., 2022, p. 14). Although, those kinds of constructs potentially measure consequences arising from customer life sphere, e.g., by considering purchase behavior (Yadav & Pathak, 2017, p. 1219) or attitudes (Wang et al., 2021, p. 6). However, customers sustainability goals and life sphere are not discovered in detail. As sustainability attitude behavior gap arises from discrepancy between stated positive attitudes towards sustainable consumption and actual sustainable consumption, focusing on sustainability attitudes is potentially misleading as several studies suggest (Park & Lin, 2020, p. 624).

Fourth, most of the articles use the dimensions of TBL when measuring sustainability, whereby the ecological dimension was used most frequently. Some authors additionally measured the social (e.g., Holmes et al., 2021) or a cultural dimension (Iniesta-Bonillo et al., 2016; Kim et al., 2018). The economic dimension was included only if the environmental dimension and the social or cultural dimension were measured as well. It is particularly noteworthy that none of the articles addressing sustainability self-assessment from the customer's viewpoint encompass all three dimensions of the TBL. To our opinion, an isolated view on ecological aspects limits the understanding of customer's sustainable-related purchase decisions. Since customers face trade-off decisions day-by-day as they try to improve ecological aspects and simultaneously considering social and economic aspects as well. Hence all three dimensions need to be considered by providers. Thus, equalizing a customer's sustainable purchase decisions to ecological aspects, does not account for the complexity customers face.

The conceptualizations and operationalizations of customer-related sustainability constructs show us that research has taken multiple perspectives into account. However, no customer-dominant perspective has been considered that focuses on the customer's life sphere, goals, processes, and ecosystem when making sustainability-related decisions. This perspective is indispensable to understand the customer sustainability logic and fund sustainability-related management decisions.

#### 4.2.2 Customer-dominant logic as a new perspective on sustainability

To establish sustainability as strategic competitive advantage for companies, understanding the value of sustainable offerings from the customer's perspective is essential. The concept of value is central to marketing and intensively discussed in marketing and service research at least through three differentiable dominant logics (Cruz-Cárdenas et al., 2019, p. 847). For decades, GDL and SDL have shaped the understanding of value generation. Based on the transactional understanding of value generation of GDL, SDL thus inhibits a stronger customer orientation. However, the joint generation of value has raised the idea of CDL. Indeed, SDL extends the view on customer's role in value generation, CDL argues that SDL not fully capture a customer's value generation by limiting customer's processes of value generation to provider-customer-interaction (Heinonen et al., 2010, p. 533). By proposing the concept of customer ecosystem CDL widens the view on customer's own processes of value generation leading to a more complete capturing of

customer's value processes and shift in customer's and provider's dominance in value generation. Since value is deliberately and undeliberately shaped and experienced beyond the provider's sphere by the customer in his own ecosystem (Heinonen et al., 2013, p. 104f.; Medberg & Heinonen, 2014, p. 591) provider integration becomes the central mechanism of value generation in CDL assuming a provider to be merely a potential value-added partner in the customer's own ecosystem. Based on the approach of customer integration, as proposed by SDL, CDL thus inhibits a fundamental perspective change on value generation. Obviously, as indicated by its name, CDL treats the customer as dominant actor of value generation. This change in perspective is fundamental to the understanding of sustainability, in that providers ground their management decisions on how they can contribute to the achievement of the customer's sustainability goals in their own sustainability ecosystem.

Focusing on product or service specific needs is thus not sufficient to understand how customers shape their (business) everyday life and use (sustainable) offers based on their individual logic. Therefore, understanding the customer's own logic becomes central to providers. It is based on a multitude of components such as values, tasks, knowledge, goals, and dreams (Heinonen & Strandvik, 2018, p. 5) and controls the subjective customer perceptions and experiences (Finne & Grönroos, 2017, p. 452) in relation to the purchase of offerings. Since it is characterized by multi-layered thought, evaluation, and action processes it is seen by CDL as a customer's ultimate underlying mechanism of guiding a customer's purchase decisions. Thus, the customer's logic has a significant impact on whether and how customers engage, use, and thereby generate value from the available (sustainable) offers – considering their (sustainability-related) goals – in their own ecosystems (Strandvik et al., 2019, p. 1146; Lipkin & Heinonen, 2022, p. 5). Obviously, the customer's ecosystem is closely related to the individual customer logic since it can be understood as an individual system of actors and offering which are – based on the customer's logic – relevant to the customer's goal achievement. The customer ecosystem is particularly important because it builds the starting point for value generation and informs about the actors involved in value generation in the customer's sphere (Finne & Grönroos, 2017, p. 452), such as competitors, intermediaries, or co-customers (Lipkin & Heinonen, 2022, p. 7). Thus, CDL embeds a provider's customer relationships into a wider context, actively considering different kind of actors involved in value generation from the customer's point of view. To state the customer's dominant role and emergence

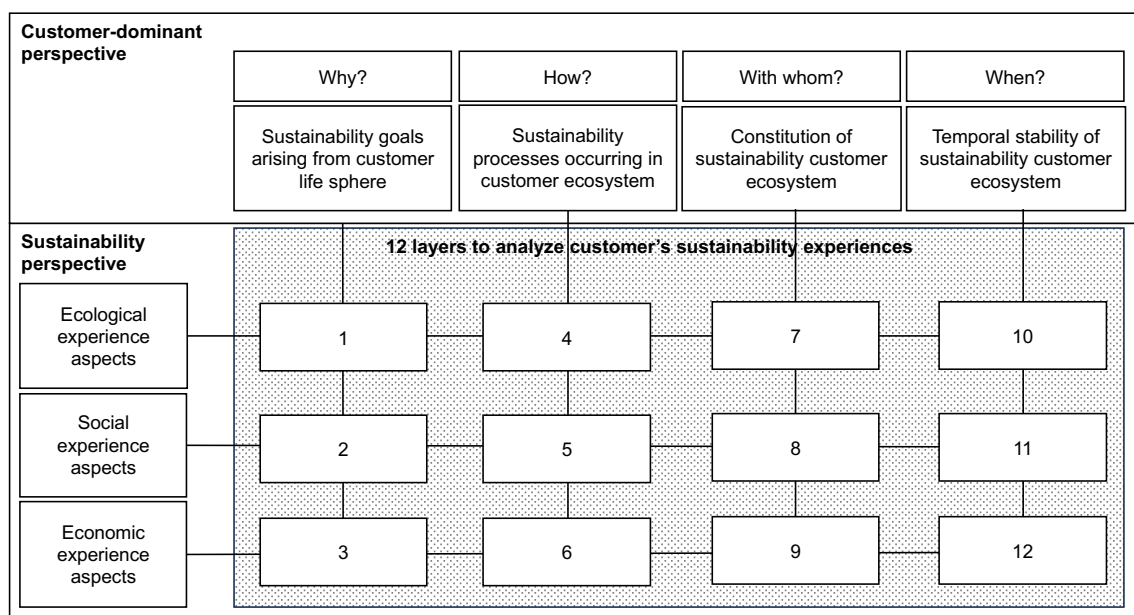
of value generation in the customer’s own ecosystem, CDL coins the term value formation as value is formed by the customer.

### 4.3 Conceptualizing customer-dominant sustainability

#### 4.3.1 Framework of customer-dominant sustainability

We speak of CDS, since sustainability is consequently viewed from the customer’s own logic and sustainable offerings as means to support a customer reaching his sustainability-related goals in his own life sphere. To conceptualize CDS, we combined the perspectives of TBL and CDL. Thus, we understand CDS as a holistic conceptual framework, to analyzing sustainability experience by considering the customer’s own logic. As shown a 3x4-matrix emerges which forms a spectrum for conceptualizing and operationalizing CDS (see figure 4–1). The CDL perspective is differentiated into sustainability goals arising from customer life sphere (Why?), sustainability processes occurring in customer ecosystem (How?), constitution of sustainability customer ecosystem (With whom?), and temporal stability of sustainability customer ecosystem (When?). TBL perspective is incorporated by differentiating ecological experience aspects, social experience aspects, and economic experience aspects. Hence, a customer’s sustainability experience can be systematically captured by 12 distinct but interconnected experience layers.

Figure 4–1: Framework of customer-dominant sustainability



By incorporating a TBL perspective, we account for its dominant role in conceptualizing and operationalizing customer-related sustainability constructs. Hence, ecological, social,

and economic aspects of sustainability are considered by CDS. On top of that considering ecological, social, and economic aspects from the customer's perspective is of special interests for two reasons. First, the understanding of customer's regarding sustainability can differ significantly while most customer's equalizing sustainability with ecological aspects. This is reasonable since ecological aspects are predominantly discussed by policy makers (Simpson & Radford, 2012, p. 276). Second, a large proportion of customer-related sustainability constructs explicitly focus on ecological aspects thus neglecting social and economic aspects of TBL as well (e.g., Cruz-Cárdenas et al., 2019; Chen et al., 2020).

A CDL perspective manifests in CDS as we integrate the customer's own sustainability logic. The sustainability experience can thus no longer be seen from the provider perspective as the overall experience of customers with a focal provider. Rather, the experience with a provider – due to different actors in the customer's sustainability ecosystem – is to be understood as part of an overall experience of the customer considering his sustainability-related goals, sustainability-related processes, and sustainability-time frame in his own sustainability-related ecosystem (Lipkin, 2016, p. 691; Lipkin & Heinonen, 2022, p. 4). By incorporating the customer's own logic, we account for CDL main principle, as all processes, actions, reactions, preferences, and purchase decisions originate in individual customer logics (Heinonen et al., 2010, p. 553; Medberg & Heinonen, 2014, p. 594; Heinonen & Strandvik, 2015, p. 479; Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018, p. 551; Strandvik et al., 2019, p. 1145). We define a customer's sustainability logic as underlying individual customer mental mechanism comprising of thinking, experiencing, evaluating, and acting, steering a customer's sustainability processes in his own sustainability ecosystem (ecosystem-related component) to reach his own sustainability goals (life sphere-related component), while formulating requirements for sustainable offerings as well (provider-related component). Hence, a customer's own logic serves as overarching steering mechanism when it comes to customer's sustainability experience and related purchase decisions (Heinonen & Strandvik, 2015, p. 478), thus accounting for complexity of customer behaviors and attitudes. Based on the definition, we assume the individual customer sustainability logic to be comprised of three central components all working together in a hierarchical and logic structure. We distinct between life sphere-related, ecosystem-related, and provider-related components of customer sustainability logic. We use this differentiation since our framework then allows providers to analyze the customer's sustainability logic step-by-step and to derive specific managerial implications accordingly.

#### 4.3.2 Sustainability goals arising from customer's life sphere

Each individual customer sustainability logic is rooted in the customer own life sphere. Accommodating the literature related to CDL (Heinonen et al., 2010, p. 532; Heinonen et al., 2013, p. 105; Rihova et al., 2013, p. 554; Heinonen & Strandvik, 2015, p. 473; Finne & Grönroos, 2017, p. 455; Heinonen, 2018, p. 153; Heinonen & Strandvik, 2018, p. 4; Strandvik et al., 2019, p. 1147; Lipkin & Heinonen, 2022, p. 2) we understand the customer's life sphere as the life situation and the area of life that surrounds the customer and in which the customer moves. It is a self-contained sphere (e.g., family sphere, educational sphere, health sphere) in the customer's individual life that encompasses the framework conditions (and influencing factors for customer and consumer behavior (public university, 2024)). Each sphere of life includes unique conditions and influencing factors that have an impact on the customer's sustainability logic. In the simplest case, at least a family sphere and a professional sphere can be differentiated. They form the context in which individual lives take place and have an impact on a person's behavior, decisions, and priorities. The life sphere-related component thus considers the multi-existence of different customer roles and enables a precise view of the framework conditions of purchasing behavior within the life phases. Therefore, the customer's sustainability logic accounts for the specific goals, tasks, restrictions, requirements, and influences associated with the different life spheres or life phases of the customer. Hence, the customer individual sustainability logic depends on the customer's decisions related to his family, professional or personal life circumstances. In this vein, the customer life sphere represents a fundamental orientation of the customer sustainability logic as the individual logic is originated in the customer's life sphere and results from the individual circumstances of the customer.

Hence, the customer's logic is to be understood independently of specific sustainable offerings or providers since it related to the customers life sphere and indicates a customer's fundamental orientation towards sustainability. This of special interest as the importance of sustainability in general or the importance of single dimensions of sustainability can differ between individual customers. Consider for example a self-actualization-oriented sustainability orientation. Customers with this kind of baseline orientation continuously strive to develop their personal knowledge about sustainability, since acting sustainable becomes their passions and functions as means to express themselves. Contrary, customers characterized by a health-oriented sustainability orientation predominantly value their

health and wellness as they look for offerings which leverage their physical fitness, nutrition, and health by means of sustainability. They are willing to invest in sustainable offerings that improve their health and well-being. Taken from this examples, different life-sphere related logics drive the actual purchases of sustainable offerings in different ways. Our framework accommodates this by considering a customer's sustainability goals resulting from their individual life spheres as goals are explicitly (or at least implicitly) formulated by a customer taking his life sphere-related requirements, restrictions, and influences into account. Since CDL treats provider offerings as means to enable customers to achieve their (sustainability-related) goals (Heinonen et al., 2010, p. 534f.; Rihova et al., 2013, p. 556; Cheung & To, 2016, p. 2526; Finne & Grönroos, 2017, p. 452), focusing only on product or service-specific needs would inadequately account for the customer's own logic. Additionally, the importance of knowing the customer's goals is also discussed by the concept of customer jobs. This assumes that there are specific goals or tasks underlying the purchase of any product or the use of any service (Bettencourt & Ulwick, 2008, p. 110; Bettencourt et al., 2022, p. 352). Following this and as already indicated by the definition of a customer's sustainability logic, the life sphere serves as baseline for the customer's sustainability processes, and purchase decisions in the customer's sustainability ecosystem.

#### 4.3.3 Sustainability processes occurring in the customer's own sustainability-related ecosystem

Since value generation is not exclusively a conscious customer process between a customer and a focal provider CDL calls for value formation instead of value creation as proposed by SDL. Value formation takes places in the customer's ecosystem and thus comprises – considering the customer's own sustainability logic– multiple relevant actors (Strandvik et al., 2019, p. 1146; Lipkin & Heinonen, 2022, p. 5). This is of central importance as CDL requires not to limit a customer's value generation on jointly conducted activities with a focal provider. Hence, several conscious and unconscious (mental) customer sustainability processes with different kind of actors (e.g., providers, competitors, co-customers, family members, friends) within their own ecosystems are relevant to the customer's goal achievement arising from his life sphere (Mickelsson, 2013, p. 535; Anker et al., 2015, p. 536; Finne & Grönroos, 2017, p. 452). Thus, we define the customer's sustainability ecosystem as an individual system of actors with whom the customer is connected through sustainability processes of his individual logic and who are relevant to

the customers in his life sphere as they contribute to the customer's sustainability-related goal achievement (Heinonen & Strandvik, 2015, p. 479; public university, 2024). Ever since that, a deep analysis of a customer's sustainability process related to thinking, evaluating, and acting related to actors in his own sustainability ecosystem is valuable. To further specify a customer's sustainability processes in his own sustainability ecosystem two components of customer logics become relevant. To the one hand, ecosystem-related components of customer logics and other the other, provider-related components of customer logics. Ecosystem-related components of customer logics relate to general kinds of customer sustainability processes emerging in the customer ecosystem (e.g., search for information, experience exchange with co-customers). Whereas provider-related component of customer logics function as specific filters for different kinds of customer's sustainability processes, especially the evaluation of provider's offers (e.g., price consciousness, evaluating provider's presence). Obviously, the life-sphere related component guides the ecosystem-related and provider-related components in that, customer's sustainability processes in his own ecosystem and the evaluation of provider's are steered by underlying sustainable goals and life sphere of a customer.

The ecosystem-related component of customer logic is (thus) to be understood as a level that represents the sum of customer's sustainability actions and processes within his own ecosystem. Customer actions and processes therefore reflect how customers – guided by their individual life sphere (e.g., minimizing own ecological footprint) – expresses, experience and pursues their sustainability-related goals within their own ecosystems (e.g., search the internet for environmentally-friendly products). Ecosystem-related components refers to all kind of actors contributing to a customer's achievement of sustainability goals. This is vital, since CDL assumes that customer's value generation is not limited to the domain of focal provider/offering but rather stems from personal experiences as well as social contexts and processes that may involve several different actors in the customer's own ecosystem (Rihova et al., 2013, p. 556). Consider for, example that, sustainable consumption experiences “are often shared in larger groups of known acquaintances, friends, and family member as time spent together and the sharing and remembering of specific experiences is one of the main sources of value formation” (Rihova et al., 2013, p. 559). Furthermore, in line with the discussion on CDL (Heinonen & Strandvik, 2015, p. 478; Finne & Grönroos, 2017, p. 452) and research on consumer behavior as well, it can be assumed that the customer's processes of thinking, evaluating, and acting are

characterized by divergent levels of cognitive, affective, and conative processes. Essential to this is, that customers differ in how important other actors are to achieve their sustainability-related goals, how they gather information, interact, or build and maintain relationships with actors in their ecosystem and experience and shape sustainable value accordingly. Thus, customer's processes steer the constitution of the customer's sustainability ecosystem by determining the number of actors, kind of actors, intensity of relationships and time-related stability of customer ecosystem.

Consider for example customer's heavily relying on social proof when it comes to sustainability-related purchase decisions. Those customers process different kind of information gathered from sustainability-related reviews, experiences shared by other customers or influencers on social media platforms and recommendations from friends or family who share their sustainable-conscious value. They trust the experiences of others who have made sustainable choices and are more likely to make environmentally responsible purchases when they see positive feedback or endorsements from people they trust. For this purpose, information is sought, selected, and processed in the customer's ecosystem. Thus, the exchange with co-customers, the family, other participants is substantial for a customer's sustainability experience. Contrary, consider customers who occasionally make impulsive purchases when buying eco-friendly offerings. These customers might not engage in exhaustive research but are still guided by their commitment to sustainable living. They can be enticed by sales promotions that highlight environmentally responsible items or by eye-catching displays that emphasize sustainable offerings. Emotional triggers in this context might revolve around the sense of contributing to a greener world and supporting sustainable practices. Obviously, such customers are characterized by a high degree of affection related to purchasing sustainability-related offerings.

What we call provider-related components basically refers to purchase principles which already established by the term consumer styles inventory (e.g., quality consciousness, price consciousness, brand consciousness) in marketing research (Bakewell & Mitchell, 2003; Wesley et al., 2006; Cowart & Goldsmith, 2007; Kang et al., 2014; Tarnanidis et al., 2015; Alavi et al., 2016; Mehta & Dixit, 2016; Sarkar et al., 2020) as well as the fit of a providers' offering with life sphere-related goals and provider's presence in the customer sustainability ecosystem. Provider-related components thus refer to specific purchase decisions within the broader context of the customer's sustainability ecosystem. Thus, provider-related components of customer logics are closely related to ecosystem-

related components of customer logics in that ecosystem-related processes of customer logic are required for evaluation of (sustainable) offers/providers. Stated differently, the customer's evaluation of specific providers/offerings is embedded within a multitude of conscious and unconscious value processes in the customer's own sustainability ecosystem. As we intend to close the sustainability attitude behavior gap, provide-related components become relevant as they origin in customer's sphere as well and formulate specific offering-related requirements. Depending on the life sphere-related logic, customers adapt their purchasing decisions to their family, professional or personal circumstances. As we focus with this paper on sustainability, this becomes the main lens, in that, customers are guided in their purchase decisions by ecologic, social, and economic aspects of sustainable offers. However, as previously stated customer decisions related to sustainability are complex in nature. Hence, different criteria – besides ecological, social, and economic aspects of sustainability – become relevant to the customer and should be analyzed as well (Park & Lin, 2020, p. 624). In this sense, provider-related components of customer logics serve as a mental orientation which characterize a specific purchase decision (Sarkar et al., 2020, p. 2). Indeed, this kind of component relates to specific offering attributes, they are not intended to evaluate specific providers but rather inform what kind of information are relevant to the customer and how a customer select information accordingly. The CDS framework accommodates the ecosystem-related and provider-related component of customer logic by considering a customer's sustainability-related processes.

#### 4.3.4 Constitution and time horizon of the customer's own sustainability-related ecosystem

Service ecosystems as proposed by SDL are coordinated by institutional arrangements as they guide the interaction, coordination, and resource integration of actors for the purpose of value co-creation (Beirão et al., 2017, p. 230; Holmqvist & Diaz Ruiz, 2017, p. 804; Frow et al., 2019, p. 2659). In that sense, service ecosystems are predefined by a provider's perspective. Compared to service ecosystems CDL assumes the customer to be always the central actor in its own customer ecosystem. As stated, therefore customer's sustainability logic steers the constitution of the customer's sustainability ecosystem by determining the number of actors, kind of actors, intensity of relationships and time-related stability of customer ecosystem. From a provider's point of view, it is vital to gain knowledge about the constitution of the customer, since it informs about potential

competitors, complementary actors, intermediaries, and their importance to the customer. Likewise, customer sustainability logic and taken its underlying mechanisms into account, customer sustainability ecosystems can be classified as well. To our opinion a systematization of sustainability-related customer ecosystems according to the intensity of the customer's (social) relationships resulting from customer's processes with the actors in its ecosystem and the degree of stability of these (social) relationships over time is suitable. The number and heterogeneity of actors should be implicitly considered when analyzing the intensity customer's relationships. This is reasonable, since a more individual driven customer sustainability ecosystem tends to comprise fewer heterogeneous actors (public university, 2024).

The intensity level of the customer's relationships with the actors in its ecosystem refers to the strength and depth of the interactions and connections between the customer and the various actors in the customer ecosystem. It indicates how engaged and involved the customer is in interacting with relevant (social) actors and how strong the relationships are. As stated previously value is consciously and unconsciously shaped and experienced beyond the provider's sphere by the customer in his own sustainability ecosystem (Heinonen et al., 2013, p. 104f.; Medberg & Heinonen, 2014, p. 591). Given this, customers can shape their relationships on their own leading to wide array of intensity of customer's relationships. A high intensity level means that the customer has an intense and engaged relationship with the (social) actors characterized by regular interaction, close collaboration, personal connection, or high dependence on the actors to achieve own sustainability-related goals. Customers invest time, energy, and resources in the relationship and maintain an active exchange with the actors. Conversely, a low degree of intensity implies the customer to have fewer deep relationships resulting in interactions which are sporadic, superficial, or limited to specific actions. There is less personal connection or dependence on the (social) actors, and the customer invests less time and resources in the relationship. Thus, customer sustainability ecosystems could rather be individually driven (low intensity) or collectively driven (high intensity). For example, Lipkin and Heinonen (2022, p. 11) propose the customer ecosystems of users of activity trackers rather to be brand-driven (functional and technical features as main source of value formation), individually driven (individual performance as main source of value formation) or socially driven (connection and belonging as main source of value formation). In terms of sustainability the degree of intensity becomes vital since, e.g., car-sharing programs, bike-sharing

schemes, and ridesharing apps allow customers to collectively reduce the environmental impact of transportation are collectively driven and shaped and experienced by the customer of the provider interaction as well.

The degree of temporal stability of the customer sustainability ecosystem refers to the question of whether the customer sustainability ecosystem is relevant to the customer continuously or only for individual episodes. Evaluating the stability of a customer's ecosystem is vital to CDL since value formation in CDL is not restricted to the time of value exchange or the period of value co-creation. Thus, the time span of value formation becomes infinite and determined by the customer. In this vein, it is necessary to state that value formation can occur in multiple layers and timeframes (Heinonen et al., 2013, p. 110). A low degree of temporal stability means that the relevance of the customer's sustainability ecosystem is limited to specific episodes or periods of time. In that sense, there is a time limit or restriction on when the customer interacts with and benefits from the (social) actors in the ecosystem. After the episode is completed or time expires, the ecosystem loses its relevance to the customer and relationships with the actors are not maintained (or paused). A high degree of stability over time, on the other hand, means that the customer sustainability ecosystem is continuously relevant to the customer and persists over a longer period of time. The relationships with the (social) actors in the ecosystem are continuous as well as permanent and the customer derives benefits from these relationships over a longer period of time. Hence, customer ecosystem could be continuous (high stability) or episodic (low stability). Since sustainability is characterized by many paradoxes on a firm level (Hahn & Pinske, 2022), paradoxes on a customer-level occur as well. Consider for example different customer types related to sustainable tourism. Some customers may show a sustainable lifestyle within their everyday life. However, the desire to live sustainable is "paused" as they go on vacation. Those kinds of customers are well informed and take sustainability seriously in their everyday life. However, consistently optimizing their everyday life related to sustainability leads to stress. In that sense a sustainable lifestyle in their everyday lifestyle serves as a justification for not engaging in sustainable behavior on vacation.

## 4.4 Qualitative pilot study on customer-dominant sustainability

### 4.4.1 Research context

A qualitative pilot study was conducted in cooperation with SSB (Stuttgart Straßenbahnen AG) to investigate CDS related to urban mobility. The Stuttgarter Straßenbahnen AG is the public transportation company in Stuttgart, Germany (Stuttgarter Straßenbahnen AG, 2023). It operates public transportation offerings within the city, including trams, cable and cogwheel railways, and city buses. We have chosen the urban mobility context and a cooperation with SSB for several reasons. First, sustainability is of high relevance in the mobility context and thus intensively discussed by policy makers, the media, transport providers, and customers. Second, urban mobility is driven by big data and community-based digital platforms (Roblek et al., 2021, p. 1) resulting in fundamental transformations (e.g., sharing economy, electrification, autonomous driving), all guided to enhance sustainability on societal level and customer level (Dlugosch et al., 2022, p. 1). Third, since Stuttgart is embossed by automotive manufacturers, to date many citizens choose cars to secure their mobility. Hence, policy-based initiatives to enhance sustainable urban mobility contradict existing behavioral customer patterns and resulting in pressure on automotive manufacturers and customers. Fourth, we understand urban mobility on a customer level. Therefore, sustainable urban mobility encompasses various transportation options and offerings available to individual customers to help them achieve their individual economic, social, and ecological sustainability goals. These options can include public transportation (such as buses, trams, subways, and trains), private vehicles (cars, bicycles, scooters), ridesharing offerings (like Uber), walking paths, and pedestrian. In that sense, the sum of mobility actors and options are integrated and combined by means of the individual customer logic in their sustainability-related ecosystem. Therefore, individual logic becomes the main underlying steering mechanism related to experience sustainable urban mobility. Fifth, since the SSB is the main player in public transportation in Stuttgart it plays a vital role to help customers achieve their sustainability-related goals. In this vein, CDS framework can prove its practical value as it should deeply analyze the customer's logic and generate comprehensive managerial implications for SSB.

#### 4.4.2 Research design

As we introduced CDS as a new lens for closing the sustainability attitude behavior gap, we aimed to proof its theoretical and practical relevance. This was necessary, since to our best knowledge CDS is completely new, and needs to be exploratory studied, proofed, and potentially revised. To do so, we decided to use a qualitative setting. A qualitative setting is adequate is valuable for two reasons. First, a qualitative research setting is marked by a higher degree of flexibility as compared to quantitative research settings, and thus allowed us the exploratory evaluation of CDS framework. Second, as argued by CDL the customer is to be studied qualitatively to gain rich insights into the customer logic, customer life sphere, and customer ecosystem. Several studies related to CDL proofed the suitability of semi-structure in-depth interviews (Mickelsson, 2013; Makkonen et al., 2016; Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Malone et al., 2018; Ojasalo & Ojasalo, 2018; Rihova et al., 2018; Cruz-Cárdenas et al., 2019; Li & Han, 2021) to inform about a customer's logic, customer sphere, and customer ecosystem.

As semi-structured in-depth interviews use a guideline, content and structure of interviews can be broadly predefined steered by the interviewer. However, questions are formulated in an open manner enabling respondents to answer individually regarding content and length. Thus, we found semi-structured interviews suitable since they enabled us to generate rich customer data and at the same time, through the design of the guide, systematically consider the multidimensional space of CDS framework (see table 4–1). We started semi-structured in-depth interviews by asking participants about their transport usage behavior and the participant's usage behavior. Since, we wanted to ensure a sustainability focus, we then asked participants to define their understanding of sustainable mobility. This was valuable as the term sustainability is intensively in media used but often without a clear definition or equalized with environmental aspects of sustainability (Simpson & Radford, 2012, p. 276). If participants were insecure to provide a definition, we provided them with examples of ecological (e.g., increased fuel efficiency, affordability of mobility options.), social (e.g., accessibility and inclusion of mobility offerings, avoidance of traffic jam) and environmental (e.g., reduction of air pollution, minimization of resource consumption) aspects of sustainability related to urban mobility. The included thematic questions were used to gain insights about each cell in the multidimensional space of CDS. In line with CDL we used a phenomenological approach (Malone et al., 2018, p. 845; Rihova et al., 2018, p. 364) focusing on the lived experience of customers

to provides insights into customer's individual logic and decode related dimensions of CDS framework. As obvious we incorporated specific questions related SSB. It is worthwhile to say, that we ensured a customer ecosystem perspective by starting off with questions solely focusing on the customer' sustainability experience without relating to SSB.

Table 4–1: Components of semi-structured in-depth interviews

<b>Component</b>	<b>Guiding questions</b>
<b>Overall mobility behavior</b>	1. Please name your most frequently used means of transportation and secondary means of transportation.
<b>Familiarity check with sustainable mobility</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. What do you understand by sustainable mobility?</li> <li>2. Are you aware that a distinction is typically made between economic, social, and ecological aspects of sustainable mobility? If yes, please provide an example for each dimension.</li> <li>3. If no: Consider that sustainable mobility from the consumer's perspective includes the selection of mobility options that are economically advantageous (e.g., increased fuel efficiency, affordability of mobility options) as well as environmentally friendly (e.g., reduction of air pollution, minimization of resource consumption) and socially responsible (e.g., accessibility and inclusion of mobility offerings, avoidance of traffic jam). Please keep this in mind, when answering the following questions.</li> </ol>
<b>Thematic questions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How important is sustainable mobility to you?</li> <li>2. What motivates you to consider sustainable mobility? To what extent does SSB's offering contribute to achieving your sustainability goals?</li> <li>3. What role does sustainable mobility play in your life? With whom and why do you experience sustainable mobility?</li> <li>4. How do you evaluate mobility offers/mobility providers in terms of sustainability? How would you rate SSB's offering in terms of sustainability?</li> <li>5. What role do other social actors play in your sustainable mobility experience? How important is SSB to ensuring your sustainable mobility?</li> <li>6. To what extent is sustainable mobility important to you – is it temporary, regular, or long-term?</li> <li>7. Will the importance of sustainable mobility change for you in the future? If so, why?</li> <li>8. To what extent do your sustainable mobility goals differ between summer and winter/between weekdays and weekends/between daily life and vacation?</li> </ol>

#### 4.4.3 Data collection and data analysis

We conducted semi-structured in-depth interviews in German with 13 adults (ages 20 to 75) in the city of Stuttgart. Participants were recruited via different channels (Instagram site of SSB, website of SSB, personal on train stations of SSB) and were chosen purposively as they had to use the offerings of SSB frequently. This ensured that the respondents were familiar with SSB and – as if public transport offerings are one central cornerstone of sustainable urban mobility – familiar with sustainable mobility to some extent. After the interview, each participant received a public transportation ticket for SSB worth 25€. Semi-structured in-depth interviews were conducted in German and lasted 30 to 60 min. All interviews were recorded and transcribed verbatim. The data was analyzed using a combination of deductive and inductive coding. Based on Gioia et al. (2013, p. 20f.) we differentiated between three different levels of analyses as well (first-order concepts, second-order themes, aggregate dimensions). Since we purposively analyze the dimensions of CDS sustainability goals, sustainability processes, the constitution and stability of sustainability ecosystem served as aggregate dimensions. Since those aggregate dimensions are directed to sustainability ecological, social, and economic aspects as proposed CDS framework are considered as well. Based on inductively identifying first order concepts, we started to assign them to deductively proposed aggregate dimensions. As all first order concepts were assigned, we formed second order themes inductively within the aggregate dimensions. Thus, the dimensions of the CDS are additionally differentiated according to different manifestations/characteristics of customer logic.

#### 4.4.4 Key findings

##### 4.4.4.1 Sustainable mobility goals arising from customer's life sphere

Different key findings related to sustainable mobility goals arising from the customer's life sphere can be drawn from the pilot study (see table 4–2).

Table 4–2: Key findings of sustainable mobility goals arising from customer's life sphere

Key findings of sustainable mobility goals	Examples from data
Superiority of ecological aspects in sustainable mobility	<p>“Sustainability means, above all, being very careful with the resources we have. This applies both in everyday life with our consumption and with our energy sources .... And that you simply look for alternative ways to simply also protect the earth our planet, because that is for me so the reason of sustainability.” (male, 26, vocational education)</p> <p>So in general by sustainability I understand an economic way, way of life, which is designed so that you preserve our livelihoods for future generations, so especially the ecological area, but ... it is also for society and the economy...But for me, the most important point under sustainability or the first thought I have is ecological sustainability (male, 20, university student)</p>
Multilevel consideration of sustainable mobility	<p>“What I would wish for is that buses are perhaps converted to electric operation with overhead wires, or the issue with buses is that charging can be a problem. What they do in China is simply swap the batteries. That means when the battery is empty, they take out the empty one from the bus and put in a charged one, which is much faster than recharging the battery while it's inside the bus.” (male, 64, diploma)</p> <p>“So, actually, the cost aspect as well – a bicycle doesn't cost me anything, doesn't require gasoline, and with the rising fuel prices, it's becoming more expensive to drive by car. I often find myself considering whether it's worth it to drive the car or if I should switch to public transportation. Especially when heading to Stuttgart, we'd need to find a parking space, incurring parking fees, so I'd rather take the train. I also think in advance about whether it makes sense, like if I should take a day pass for €5.40 or €5.70.” (female, 52, diploma)</p>
Sustainable mobility deeply rooted/ anchored in the customer's life sphere	<p>“I believe that I have been strongly influenced by my parents, ... Because my parents always booked train tickets, even if it was significantly more expensive, they chose to travel by train, and there is no reason to fly domestically. I think there is a moral component that comes from my parents, and my upbringing has already played a significant role in shaping me as a person who takes responsibility...I think another motive is simply that I don't have a driver's license. There are other reasons why I don't have a driver's license, but I have never been tempted to drive a car since I don't have one, and I must say I don't miss it at all. So maybe if I had a car and a driver's license now, and then I didn't have them anymore, I might notice, "Oh, now I'm not as flexible," but I've never felt in my entire life that I somehow need a driver's license and a car.” (male, 24, bachelor's degree)</p>

Imprecise quantification of personal sustainable mobility goals	Sustainable mobility characterized by day-by-day trade-off decisions	<p>“And my personal costs, because I keep a car I don't really have immense savings, but because I don't use it that often and have a comparatively cheap ticket with the 49 euro ticket, there is also a personal economic aspect to it”. (74, male, diploma)</p> <p>“... I also enjoy using it when I'm out with friends privately. I find it more enjoyable on a social level. When you're on a train or a bus, you don't have to worry about much because you're just getting from point A to point B. Plus, it gives you a lot more time for shared moments with other” (male, 26, vocational education)</p>
	Sustainable mobility as life-long task	<p>“Now I am not a militant car opponent. ... And my daughter-in-law now has a driver's license at 40. And she borrows electric cars, because she just can't get it together any other way with the three children” (70, male, diploma)</p> <p>“Because now just the way to work, for example, is almost not feasible for me without a car and then I do not even think about [sustainable mobility] beforehand. If I had more of a choice, I would include it more” (female, 26, vocational education)</p>
	Connectedness of sustainable mobility to different aspects of customer's life sphere	<p>I often work in home office, so I have to make sure that I move. So I look, that is the 10,000 steps a day make and for that I just have to walk and if I have to do something within the city, then I can walk, that there is no problem.” (34, female, master's degree)</p>

By asking participants about their understanding of sustainability, we implicitly checked for customer' sustainability-related goals and motives, as the most relevant goals are top of mind and therefore initially associated by customers with sustainable mobility when asked. Our findings show that ecological aspects of sustainability are central to customers. In-depth interviews revealed that most of our participants exclusively consider ecological aspects and thus “do not fully grasp complexity of the concept of sustainability” (Simpson & Radford, 2012, p. 276). Additionally, as TBL is criticized by not explicitly stating the hierarchy of its dimensions, we found ecological aspects of sustainability to be viewed by customers as a baseline for acting sustainable. Thus, all three dimensions of sustainability are relevant to customers, but the ecological dimension is of superior importance for most customers. Therefore, social, and economic aspects of sustainability are subsequently considered.

Based on this, sustainable mobility is strongly related to reaching ecological sustainability as well. For instance, sustainable mobility is linked with the reduction of individual mobility, reduction of greenhouse gas emissions, use of green power to run trains and buses,

or the use of digital tickets instead of printed tickets. Social and economic aspects, for instance, refer to the accessibility of train stops or fairness of ticket prices. As obvious participants consider different kinds of levels sustainable mobility as, e.g., the reduction of individual mobility tackles transportation usage behavior of customers in a fundamental manner, whereas the use of digital tickets does not affect a customer's logic but improves sustainable mobility.

As in-depth interviews reveal sustainability, i.e., sustainable mobility is defined and experienced by the customer's individual logic. Sustainable mobility is a life-long task to customer as it is rooted in the customer's life sphere, influenced by past experiences (e.g., parents used public transportations means frequently) and decisions (e.g., several participants consciously did not make a driver's license), intensively experienced in presence (see multitude of customer processes) and highly affecting future experiences and decisions (e.g., less usage of car as means of transportation).

A precise quantification of sustainable mobility goals seems difficult to customers since sustainability, i. e. sustainable mobility is complex in nature for three reasons resulting in vague expressions of related goals (e. g., 60, male, master's degree: "I just feel good about it. Not polluting the air, not taking away any parking space."). First, customers face trade-off decisions day-by-day as they try to improve ecological aspects and simultaneously considering social and economic aspects of mobility. Second, participants perceive sustainability/sustainable mobility as a lifelong commitment, viewing it not as an absolute value but rather as an ongoing journey towards improvement, always with a deep respect for the customer life sphere and related life phase as well as the need for adaptation. Thus, a commitment to sustainable mobility is – as the concept of customer sphere informs – driven by several requirements, restrictions, and circumstances. As mobility affects different life spheres significantly the adaptation of sustainability becomes vital to customers. Third, as sustainable mobility affects different life spheres it is experienced way behind means of transportation. For instance, participants showed to link sustainable mobility directly with health. Thus, sustainable mobility is viewed in a broader context and – in this case – as means to support customer's health goals.

#### 4.4.4.2 Sustainable mobility processes

We found evidence that sustainable mobility is highly intra- and intersubjectively shaped and experienced by the customer's own logic. Hence, sustainable mobility experiences

are formed in larger groups of family members, friends, colleagues, influencers, or different actors (see table 4–3).

Table 4–3: Key findings of sustainable mobility processes

<b>Key findings of sustainable mobility processes</b>		<b>Examples from data</b>
Intersubjective sustainable mobility experience	Social actors as proof points for customer's own sustainable mobility	“Overall, I actually have friends who handle this very selfishly and often choose to use their cars, even when they live in Stuttgart and are going to the city. I can't understand it at all because it's purely a matter of convenience. ... I think it has to do with how often one uses public transportation. As soon as someone uses it almost daily, they find it easier to leave their car at home. In my experience, once someone drives to work, they also tend to use their car more in their free time.” (female, 34, master's degree)
	Social actors as informants	“So, I would say that a lot of it comes from social media and discussions with friends. That's when gaps in knowledge or interests arise, and then I turn to Google. For example, we recently had a debate about whether beer or wine is more sustainable, and that sparked a discussion. So, I Googled it, looking for information. I think that's the primary way I gather information, and it's also a common aspect of everyday life – talking within your bubble. Sustainability is an important topic for us. Additionally, on social media, I follow people who are involved in sustainability and highlight issues, so I stay informed. I believe that's the primary way I... well, my job also plays a central role in this.” (female, 24, master's degree)
	Social actors as part of mobility journeys	<p>“Indeed, you can have wonderful conversations and play with your grandchild on the train. You can bring books, puzzles, and more. The child can also look out the window, observe what's happening, and learn a lot about life. So, it's much better than when your son-in-law gets annoyed, burns gasoline, drives his car like crazy, and then gets stuck in traffic.” (male, 70, diploma)</p> <p>“...related to the teaching profession, I mean you can also adjust mentally, not so if I drink my coffee in the morning and then appear stressed with the car in class is not so special, but if I can completely adjust for half an hour to what is coming, that is this year not only a technical preparation, but also a mental, ne psychological. ..., sometimes I even travel with students and then of course the correcting falls away, but then I already have inside, so what the students or sometimes even colleagues tell me in the train, you don't get that in any teacher's room and in any classroom. So that's such, is such an informal situation, where you get very, very, very valuable input, yes, that only goes, it only goes to public transport”. (male, 70, diploma)</p>

Intrasubjective sustainable mobility experience	Situational combination of mobility options	“I never use the car to get around the city. A situation where I don't use it is when I'm traveling shorter distances here on the outskirts of Stuttgart. In those cases, a bicycle is often more convenient. For cross-connections, I live in the south, not far from the University of Hohenheim in Birkach, towards Echterdingen Airport. It just takes [so long], so when I need to go there, I tend to use the car or a bicycle rather than public transportation”. (male, 20, high school diploma)
	Cognitively driven sustainable mobility processes	“It makes absolutely no difference whether I use my private car or a car-sharing vehicle; I'm on the road, it doesn't make any difference. It may be a bit more environmentally friendly when I say, "Okay, I don't have to buy a car separately, and in those cases, I use a car-sharing service." However, if I don't have a reasonable way to get to the car-sharing vehicle pickup point, I won't use it” (male, 64, diploma)
	Public transportation as central means of sustainable mobility	“I think that any mode of transportation that carries more than one person is naturally more sustainable than people I often see driving alone in cars. Even if I'm riding in a diesel bus, I'm still more sustainable because there are about 30 passengers on board.” (female, 34, master's degree)  “For me, I don't really see the car as sustainable. In that regard, trains and buses are definitely better, or even better, I would say, are bicycles or walking” (female, 26, vocational education)
	Provider's integration ability into customer sustainable mobility ecosystem as main driver of customer satisfaction	"It's about reaching the destination reasonably quickly with as few transfers as possible, punctuality of connections, reliability of the schedule so you can check for disruptions before starting the journey, and a reasonably dependable frequency of offerings. When it comes to the car, of course, I should be able to park it at my destination without having to spend half an hour searching for a parking spot, which is neither ecological nor economical nor convenient. It doesn't have to be a free parking spot, but the economic aspect should also be considered so that it remains affordable.” (male, 46, technical college degree)  “I ... wish from the SSB that it offers much more bicycle areas in their trains, I find that just unfavorable that you cannot take the wheel at certain times and since the trains are now lately also always so full” (74, male, diploma)

As sustainable mobility is a central part to the customer's life, customers engage with other actors before, while, and after using means of transportation. In this way other actors, different to providers of means of transportation, take on distinct roles shaping sustainable mobility experiences intersubjectively. First, as individuals evaluated their own sustainable effort related to relevant actors in their sustainability ecosystem, family

members, friends, colleagues, influencers, or strangers serve as proof point for a customer's own commitment to sustainability. Thus, a commitment to sustainability, i.e., sustainable mobility is characterized as a relative attitude. Since, actors in a customer's sustainability ecosystem can change their commitment or new actors entry the customer's ecosystem, a customer's own commitment to sustainability can change as well. Second, customers interact with relevant actors, to exchange information, opinions, or to guide one another to improve their commitment to sustainability. Again, sustainable mobility is viewed in a broader context as it relevant in several customer life spheres.-Third, periods of usage of transportation means showed to be socially driven as interactions of customers with relevant actors crucially shape their own sustainable mobility experience. In this vein, customers make use of trains or busses to strive for an efficient time usage as well. Hence, sustainable mobility serves as means to reach different life goals or tasks (e.g., preparation for work).

On an intrasubjective level, different dominant customer habits are revealed by in-depth interviews. First and foremost, customer always think of a combination of mobility options. Thus, in line with CDL focal provider such as SSB are integrated into a network of actors guided by the individual customer's logic. Because the choice and combination of mobility options is a trade-off between all three pillars of sustainability, customers are well informed about relevant connections and mobility options. Hence, sustainable mobility decisions are characterized by a high degree of cognitive components, since the choose of mobility options becomes vital before actually make use of different mobility options. Combinations of mobility options are evaluated taken different criteria into account, such as – of course – its environmental friendliness, its price, length of trip, clocking of busses or trains, and the number of necessary mobility options to reach destination. Moreover, either participants did not hold specific expectations to focal providers (e.g., related to employee behavior) or mostly confirmed high quality of our focal provider SSB (e.g., male, 75, diploma: "The SSB is extremely clean, unbelievably punctual, and ... employees in the customer centers are highly knowledgeable and have a great way of communicating. The vehicles make a top-notch impression"). Indeed, the latter should implicate customer satisfaction participants were not fully satisfied (e.g., female, 26, vocational education: "Currently not, because it wouldn't benefit me. I'm satisfied with the service itself, but the train doesn't take me to the destinations I need to reach."). Two insights can be drawn from this. On the one hand, sustainable mobility options such as

(electrified) trains, or busses are automatically viewed as to be superior compared to individual mobility. Hence, a distinct evaluation is not necessary and if possible, public transportation means are used by customers. On the other hand, the main driver of customer satisfaction with focal providers is its integration ability in the customer's sustainable mobility ecosystem. For instance, participants shed a light on an integration of car and public transportation usage or options to take bicycles on trains of SSB. Hence, implying that the usage intensity of individual public mobility offerings increases by securing integration potential of public transportation related, for instance, to cars and bicycles. Obviously, different kinds of means of transportation are integrated by customers in dependency of their individual sustainability logic.

#### 4.4.4.3 Constitution and time horizon of the customer's own sustainable mobility-related ecosystem

Since sustainable mobility experiences are shaped by several interactions a customer has with different kind of (social) actors, the sustainability ecosystem is characterized by a multitude of heterogeneous actors. As we pointed out several social actors, such as family, friends, colleagues, influencers, and strangers, other than mobility providers, are relevant to the customers as they serve as proof points for evaluating own sustainability, informants, social interactors. What we call, mobility providers, refers to all kinds of entities or companies that offer a range of offerings and options for moving people from one place to another. These offerings typically encompass various modes of transportation, including public transit (buses, trains, trams), shared mobility offerings (ride-sharing, car-sharing, bike-sharing, scooter-sharing), and often integrate digital technology to facilitate booking, payment, and navigation. As the analysis of sustainability-related goals and processes revealed customer do not have similar but related logics. Thus, our participants sustainable customer ecosystem is characterized as collectively driven and continuous over time. In that, the relationships of customers to their actors in their sustainable ecosystem are intense and lasting in the long-term. Several valuable insights can be derived related to those two central characteristics (see table 4-4).

Table 4–4: Key findings of sustainable mobility ecosystem

Key findings of sustainable mobility ecosystem		Examples from data
Constitution of sustainable mobility ecosystem	Centrality of social actors in sustainable mobility ecosystem	<p>“Especially in Stuttgart, I was even able to advertise and convince many of them to use public transportation. ... teacher colleagues, who would always curse when they received parking tickets for parking incorrectly, which they weren't even aware of.” (male, 70, diploma)</p> <p>“...Occasionally, we go to football games, and, of course, we take the tram, especially since it has a great connection....” (male, 74, diploma)</p>
	Nominal and factual presence of mobility providers in sustainable mobility ecosystem	<p>“I have an e-bike, which was quite expensive, and I use it for leisure, hobbies, and sports, for my health and to enjoy the numerous bike paths when they are available...However, the most important thing for me is train, bus, and FlixBus, although BlaBlaCar has suffered a bit due to COVID. It's slowly coming back, but I've also had quite a few negative experiences with it, so BlaBlaCar has almost died out for me. So, that's the order of priority for me (male, 70, diploma)</p>
	Central importance of public transportation in sustainable mobility ecosystem varying with distances to customers	<p>“...the role of the SSB depends on very specific factors, such as the distance to the stop. If I already have to walk 500 meters to the starting stop, then the destination stop must be very close to my actual destination. If I have to walk another 500 meters there, then the likelihood of me using it decreases significantly, very significantly. It's just like that; it's no longer so much a matter of price but rather a question of the very specific start-to-destination offering and the start-to-destination connection provided by the SSB “ (male, 75, diploma)</p>
	Mobility options used supplementary to public transportation means in sustainable mobility ecosystem	<p>“... bus and train transportation is still more environmentally friendly and sustainable compared to car-sharing. I believe that car-sharing is a good supplementary option but not a competitor or something that should replace public transportation. It serves as a valuable complement in areas where there are no bus and train services, making car-sharing a good alternative to owning a personal car. Electric scooters are ... a replacement for walking, used for the last mile, and not really as a competitive alternative to public transportation. If anything, they might be used for very short distances, like replacing two or three bus stops, but certainly not as a substitute for longer distance”. (male, 20, high school diploma)</p>
Time horizon of sustainable mobility ecosystem	Long-term relevance of sustainable mobility ecosystem	<p>“Of course, it's important in the long term as well. I believe that, in general, needs evolve, and it always depends on individual preferences, but the fundamental need for mobility remains. It must be affordable and offer a certain level of flexibility that suits one's own needs, including comfort and the ability to arrive somewhere on time. That aspect has always</p>

		been and will remain essential, and I don't think that will change. How we implement it and with what means may change in the future, but the underlying need, in my opinion, remains relatively unchanged". (male, 46, technical college degree)
	Changing constitution of sustainable mobility based on dynamics of life sphere/phase	"If I ever have a family someday, I believe that I might need to make changes because sometimes it's necessary to drive with a car or certain things are more suitable with a bike, or even a cargo bike if one decides to acquire such a thing, and it's not practical to carry a large weekly shopping in the bus". (male, 20, high school diploma)
	Stable constitution of sustainable mobility ecosystem within current life sphere/life phase	"So, for us as a family, it doesn't matter. We always consider whether it's feasible to use public transportation, and if it is, we do it. That's independent of the destination and the day of the week". (male, 61, diploma)

Thus, "customers place a great deal of focus on connecting with other" (Lipkin & Heinonen, 2022, p. 9) resulting in intense relationships of customers to social actors in their sustainable mobility ecosystem. In this vein, customers actively try to influence related social actors as well. This demonstrates the relevance of the topic sustainability in the customers' minds. Even if sustainable mobility differs in its relevance for family, friends, those actors are relevant to the customers, as they serve as information source and proof point for own commitment to sustainability. In this vein, a customer's social relationships can heavily influence its commitment to sustainable mobility and prevent higher degrees of commitment and vice versa. On top of that, sustainable mobility experiences are naturally collectively driven as customer's use sustainable mobility options to experience different activities collectively together with related social actors. Thus, sustainable mobility is always collectively experienced and shaped by social interactions.

When it comes to mobility providers it is obvious that all mobility providers are well known by customers. As introduced by CDL (Heinonen & Strandvik, 2015, p. 479; Heinonen & Strandvik, 2018, p. 6) we refer this to so-called nominal presence. That is, a positive presence in the customer's mind. Logically, a positive presence is the prerequisite for a factual integration in the customer's sustainable ecosystem. Since customer's are well informed and the choose among different mobility providers is characterized by high degrees of cognitive processes this seems reasonable. Sustainable mobility actors are deemed relevant even if they are not actively used by customer's as if they are viewed inferior as compared, for instance, to the use of car. Next, means of public transportation

(i.e., tram and bus) are favorized to secure a sustainable mobility. In that sense, our focal provider SSB is off high relevance for customers to reach their sustainability-related goals. However, if distances are too long to reach the tram or bus stations of our focal provider, its mobility options are viewed inferior considering all three pillars of sustainability. Based on individual sense making of customers, other mobility options are supplementary to public transportation means, often to complement the whole journey (e.g., surpassing, longer distances to SSB stations).

Since sustainable mobility is a permanently relevant topic sustainable customer experiences are stable over time. However, as acting sustainable is a continuous trade-off between environmental, social, and ecological aspects, combination of mobility providers could differ in future. As we pointed out, sustainable mobility experiences are rooted in the customer's sphere, changes in the customer's sphere are related to changes in sustainable mobility experiences and thus consequently affecting the choose and combination of mobility providers. Furthermore, choice and combination of mobility providers by customers do not differ much related to summer and winter, workdays, and weekends as well as between daily and vacation. Thus, we found the sustainable mobility ecosystem to be stable within current life sphere/life phase.

## 4.5 Contribution and implications

### 4.5.1 Theoretical implications

As stated by ElHaffar et al. (2020, p. 1), "research on sustainable consumption has gained much popularity in the past few years" viewing the attitude behavior gap as one central phenomenon of interest (Groening et al., 2018, p. 1849). First, by analyzing and comparing different customer-related sustainability constructs we condensed the knowledge about the customer perspective in sustainable-related research and showed limitations. This is of central importance since sustainability research is fast growing, accounts for different perspectives (e.g., customer, government, provider), scopes (e.g., company-level, business-model level), is interdisciplinary in nature (e.g., management, marketing, information systems) and discussed globally.

Based on this, we tackled sustainable attitude behavior gap by incorporating CDL and developed CDS as a framework comprising 12 different experiences layers to analyze a customer's sustainability experience deeply and systematically. In this vein, CDS is – to

our best knowledge – newly introduced to marketing theory by applying principles of CDL to sustainability research. By asking why, how, with whom, and when customers experience sustainable mobility, we comprehensibly and systematically capture the customer's sustainability logic and merge it with the concept of TBL. Therefore, CDS systemizes the mechanism of customer's sustainability logic by stepwise analyzing a customer's life sphere-related, ecosystem-related, and provider-related components of customer sustainability logic and its manifestation by the customer sustainability ecosystem constitution and degree of stability. In that, it bridges the customer's motives, attitudes, and actual purchase behavior related to ecological, social, and economic aspects. As such CDS implies a perspective change according to well-established customer-related sustainability constructs because sustainability experience is understood as part of an overall experience of the customer considering his own sustainability-related goals, sustainability-related processes, and sustainability-time frame in his own sustainability-related ecosystem (Lipkin, 2016, p. 691; Lipkin & Heinonen, 2022, p. 4). By doing this, we are answering a call to use a CDL experience lens in marketing research (Lipkin & Heinonen, 2022, p. 13). As different business contexts, such as mobility or tourism are naturally driven by customer's social interactions (Rihova et al., 2013; Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Rihova et al., 2018) the understanding of value generation in CDL matches the customer's dominant role in contemporary business contexts. That is, CDL considers value as emerging within the broader context of a customer's sphere encompassing a customer's (social) interactions and thus transcending a customer-firm interactions (Malone et al., 2018, p. 843). Indeed, its potential, CDL is still in its infancy. Thus, with this paper we aimed to contribute to growing research on CDL and demonstrate CDL as suitable lens for studying sustainability, widening its application in marketing theory and practice (Cruz-Cárdenas et al., 2019, p. 852). Furthermore, our CDS framework and the developed a guideline for in-depth interviews, can be applied by researchers cross-contextual and enables researchers to enrich marketing theory further.

Overall, the framework of CDS demonstrates sustainable mobility to be driven by individual customer logic resulting in sustainable mobility experiences which are shaped intra- and intersubjectively in customer's life sphere. Considering the understudied phenomenon of sustainable attitude behavior gap and proof of practicability and value of CDS to deeply analyze the customer's sustainable logic we conclude that our framework has the potential to a enrich marketing theory.

#### 4.5.2 Managerial implications

By developing CDS we want both, encouraging and enabling managers to systematically analyze a customer's sustainable mobility experiences to fund sustainability-related management decisions. Therefore, based on the mechanisms of our framework and experience layers grounded in the customer's own logic we want to draw attention to vital managerial implications on a methodological and a content-related level as they help to close the attitude behavior gap. On a methodological level CDS framework yields four central managerial implications.

First, as noticed by scientific research and our observations providers tend to focus on their own products, processes, and goals rather than understanding the customer goals for several reasons, such as inertia, historical practices, company culture, lack of awareness, or complexity to capture customer's perspective. To conquer this, CDS facilitates managers understanding of the customer by decoding the customer's (sustainability) logic and therefore the overarching steering mechanism of customer's experiences and purchase decisions. In this vein, we encourage managers to make use of our stepwise approach to systematically analyze customer sphere-related, ecosystem-related, provider-related components of customer logic. Based on this the constitution and temporal stability of the customer ecosystem needs to be evaluated by managers as well, since those aspects directly results from the interplay of the three components of customer logic. By doing this, the framework is used horizontally and analyzing a customer sustainable mobility experience becomes standardized and replicable to managers.

Second, as CDS built as grounded framework it can be applied to different branches (e.g., tourism, mobility, food), customer types (e.g., business-to-consumer, business-to-business) and application settings (e.g., internal provider workshop, external customer survey) by managers hands-on. Therefore, CDS can be tailored to fit different sustainability-related contexts, applications settings while maintaining its core principles. In this manner, it saves time and resources, promotes consistency in customer-dominant sustainable decision-making across diverse organizational functions, ensuring that regardless of the industry or context, the customer remains at the center of sustainable strategic choices.

Third, by differentiating 12 experience layers managers are enabled to identify distinct managerial implications or analyzing which sustainability dimension are the most important to the customer. Moreover, assuming different applications situations within a

company, the distinction of experience layers enables companies to compare, e.g., own expectations (e.g., use CDS within an internal provider workshop) with customer's perspective (e.g., external customer survey) and identify the biggest gaps in-between. Thus, showing off which measures are most critical to a company.

Fourth, we encourage companies to frequently make use of CDS as the constitution of customer's logic depends on customer life spheres and life phases and is thus dynamic in nature. As argued, if customer-related component of customer logic changes ecosystem-related component and provider-related component can change as well. Therefore, if managers ground their sustainable management decisions on an outdated understanding of sustainable mobility experiences the framework would be misleading and not helping to close the sustainable attitude behavior gap.

On a content-related level, analyzing a customer's sustainability-related goals, processes, and ecosystems yield several managerial implications as generated customer insights build the starting point for strategic and operative management decisions. First, we encourage managers to focus on sustainability-related goals resulting from the customer sphere. As argued and shown by the pilot study, the customer sphere and related sustainability goals are fundamental to the customer's logic and steer the customer processes, focal provider evaluation, constitution, and temporal stability of the customer ecosystem. Furthermore, the pilot study revealed that service-specific needs (e.g., employee friendliness, cleanliness of trams) are considered by customers. However, it is the interconnect-edness of our focal provider with different mobility providers which is seen by customers as the original value contribution of SSB to reach ecological, social, and economic aspects of sustainability. Because of that, we encourage managers, to understand the core of their sustainable offering as the original value to contribute to the customer's sustainable goals. Subsequently, as accounted by the extended core offering, service-specific aspects should be considered as well, and the offering needs to be embedded within the customer's ecosystem (e.g., offering group tickets to account for social experience of mobility options).

Second, by analyzing the sustainability processes we encourage managers to go beyond firm-customer facilitated interactions. As noted by Mickelsson (2013, p. 535) to understand how customers make use of the focal provider's offering and embed this in their ecosystem customer processes needs to be studied comprehensively and beyond firm-customer interactions. Thus, the provider-customer relationship is not considered

exclusively, but the view is expanded to include customer processes and actors in the customer ecosystem (Malone et al., 2018, p. 843). Moreover, the evaluation of customer processes is extended in time. By doing this, not only customer processes referred to the use of sustainable mobility options (e.g., use and combination of tram and rideshare) are considered, but also the periods before and after. If managers only focus on the customer-provider interaction, the integration of the focal provider in the customer ecosystem is treated as given. Hence, leading to an incomplete understanding how, why and with whom customers use these kinds of mobility options or – if customers use the mobility options of the focal provider at all. By considering the sum of customer processes managers are enabled to identify how sustainable mobility is experienced and shaped by the customer (i.e., intensity of considering sustainable mobility choice, how they search for information, they evaluate mobility options). This holds implications for steering provider's presence in the customer ecosystem in several ways. Overall, by consequently understand the focal provider as a part of customer ecosystem managers account for one main principle of CDL, the provider integration. In that, we recommend managers to always think of integrating in the customers ecosystem – regardless of existing, potential, or migrated customers are considered – and to strive and to keep a for a positive mental presence. Nominal presence is multifaceted and comprises temporal, spatial, technical, quantity-related, compatibility-related, communication-related aspects. For instance, our study revealed customers to be well informed and the choice of sustainable mobility options to be well prepared. Thus, to our focal provider it is necessary to further facilitate information provision to the customer about interconnectedness of mobility options via channels which are frequently used by customer's (e.g., app, social media) and – in conjunction with the constitution of customer ecosystem – via other mobility providers.

Third, as our study revealed, sustainability mobility is shaped collectively, deeply anchored in the social context of customers, and characterized by many (complementary) mobility providers. As the sustainable customer ecosystem encompasses all actors with whom the customer is connected by his (mental) processes, we encourage providers to evaluate which suitable role they can take on in the customer ecosystem to support the customer reaching his sustainability goals (Heinonen et al., 2010, p. 534f.; Rihova et al., 2013, p. 556; Cheung & To, 2016, p. 2526; Finne & Grönroos, 2017, p. 452). This becomes vital, since the identification of a superior integration position is the prerequisite for a provider's integration into the customer's ecosystem. Based on the knowledge of

relevant actors and offerings to the customer, a provider could, e. g., actively process the customer ecosystem by including other actors in its offer design or by creating complementary offers that correspond to the different types of offers in the customer ecosystem. Our study shows, for instance, that our focal provider is seen as sustainable mobility hub as the usage of trams or busses of SSB are the first choice. For instance, an expansion of park and ride options would enhance the focal provider's role as sustainable mobility hub and facilitates the customer's sustainability-related goal achievement. Closely related to that, considering the stability of the customer's sustainable ecosystem guides becomes crucial as type, intensity, duration, and timing of provider integration is essential to how the provider can generate and maintain presence in the customer ecosystem. For instance, our study revealed that in summertime more people use their bicycle. As respondents stated, our focal provider could improve its value as they provide more space for bicycles or eliminate locking periods for taking bicycles to trams, especially in summertime.

#### 4.5.3 Limitations and future research

Like any other research project, the conceptualization and proofing of CDS is not without limitations and calls for further research. Our qualitative pilot study demonstrates the practicability and value to deeply analyze the customer's sustainable logic of CDS. However, since CDS is completely new, we encourage researchers to further explore the CDS in several ways.

First, as pointed out, we conducted a pilot study with 14 adults. Indeed, our study proofs the contribution of CDS to sustainability research, the results lack generalizability due to small sample size. Second, the study was conducted in Stuttgart, a region embossed by automotive manufacturers and coined by policy-based initiatives to enhance sustainable urban mobility. As we showed sustainable mobility logic is deeply anchored in customer's sphere and thus heavily influenced by restrictions and life-related circumstances. Therefore, sustainable mobility should be studied by CDS in different regions and country as well.

Third, we encourage to use and potentially slightly adapt our guideline to conduct in-depth interviews in different contexts. Since the term customer in CDL encompasses consumers, residents, clients, buyers, patients, or guests CDL is applicable to B2C and B2B settings. From this broad understanding of the concept of customer, consideration of various levels of analysis follows as well. In B2C-markets, a customer can be an individual

or a household. When examining B2B relationships, CDS can be applied to study individual departments like procurement or various members of a buying center (Heinonen & Strandvik, 2018, p. 4). This is reasonable, since organizational buying behavior, is more formalized compared to the consumer domain, but does not show significant differences referred to the basic structure of the decision process and therefore the underlying steering mechanism of customer (sustainable) logic.

Fourth, we encourage researchers to explore CDS further in that CDS is used as in-depth guideline or analytical schema in multi qualitative approaches. Using a multimethod, qualitative design can reduce methodological or contextual bias, improve the validity of findings (Dey et al., 2016, p. 42; Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018, p. 552), thus additionally strengthen the meaningfulness of CDS. In addition, the multimethod approach facilitates a nuanced understanding of the research problem. In this vein, we recommend researchers to make use of new forms of data collection such as netnography alongside in-depth interviews. Especially, netnography is valuable as it enables an observation of the customer naturally as they interact with relevant (social) actors, such as peers, co-customers, strangers, or providers in digital settings. The key advantage of this method is that the generated data is potentially rich and natural and reflects the lived reality of customers (Heinonen & Medberg, 2018, p. 659). Netnographic data could be analyzed analogue to in-depth interviews by using CDS dimensions as coding scheme.

Fifth, based on the principles of our framework CDS could be developed further quantitatively. That is, our 12 experience layers are based quantified and used as means to continuously check for dynamics in the customer's sustainable logic (e.g., customer's process: I assess my personal sustainable mobility in comparison to that of my friends and family.). Thus, enabling companies to implement CDS as a strategic market research tool in the long-term while minimizing resources to gain customer insights.

## References

- Agag, G., Brown, A., Hassanein, A., & Shaalan, A. (2020). Decoding Travellers' Willingness to Pay More for Green Travel Products: Closing the Intention–Behaviour Gap. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(10), 1551–1575. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1745215>
- Agu, A. G., Etuk, S. G. & Madichie, N. O. (2022). Exploring the Role of Sustainability-Oriented Marketing Education in Promoting Consciousness for Sustainable Consumption. *Sustainability*, 14(13), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su14138077>
- Alavi, S. A., Rezaei, S., Valaei, N., Wan Ismail, W. K. (2016). Examining Shopping Mall Consumer Decision-Making Styles, Satisfaction and Purchase Intention. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(3), 272–303. <https://doi.org/10.1080/09593969.2015.1096808>
- Al Karim, R., & Rabiul, M. K. (2022). The Relationships of Corporate Sustainability, Customer Loyalty, and Word of Mouth: The Mediating Role of Corporate Image and Customer Satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2135054>
- Anker, T. B., Sparks, L., Moutinho, L., & Grönroos, C. (2015). Consumer Dominant Value Creation: A Theoretical Response to the Recent Call for a Consumer Dominant Logic for Marketing. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 532–560. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2013-0518>
- Bakewell, C., & Mitchell, V.-W. (2003). Generation Y Female Consumer Decision-Making Styles. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 95–106. <https://doi.org/10.1108/09590550310461994>
- Balderjahn, I., Buerke, A., Kirchgeorg, M., Peyer, M., Seegebath, B., & Wiedmann, K.-P. (2013). Consciousness for Sustainable Consumption: Scale Development and New Insights in the Economic Dimension of Consumers' Sustainability. *AMS Review*, 3(4), 181–192. <https://doi.org/10.1007/s13162-013-0057-6>
- Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. P. (2017). Value Cocreation in Service Ecosystems. Investigating Health Care at the Micro, Meso, and Macro Levels. *Journal of Service Management*, 28(2), 227–249. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2015-0357>
- Ben Gamra Zinelabidine, B., Touzani, L., Ben Dahmane, N., & Touzani, M. (2018). How Off-Track Tourists Create Their Own Event: A Customer-Dominant Logic

- Perspective. *Qualitative Market Research – An International Journal*, 21(4), 549–566. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0037>
- Bettencourt, L. A., Harmeling, C., Bhagwat-Rana, Y., & Houston, M. B. (2022). Consumer Job Journeys. *Journal of Service Research*, 25(3), 347–370. <https://doi.org/10.1177/1094670521103250>
- Bettencourt, L. A., & Ulwick, A. W. (2008). The Customer-Centered Innovation Map. *Harvard Business Review*, 86(5), 109–114.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Buttle, F. (1996). Servqual: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Chang, N.-J., & Fong, C.-M. (2010). Green Product Quality, Green Corporate Image, Green Customer Satisfaction, and Green Customer Loyalty. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2836–2844.
- Chen, X., Sun, X., Yan, D., & Wen, D. (2020). Perceived Sustainability and Customer Engagement in the Online Shopping Environment: The Rational and Emotional Perspectives. *Sustainability*, 12(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12072674>
- Cheung, F. Y. M., & To, W. M. (2016). A Customer-Dominant Logic on Service Recovery and Customer Satisfaction. *Management Decision*, 54(10), 2524–2543. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0165>
- Claudy, M. C., Peterson, M., & O'Driscoll, A. (2013). Understanding the Attitude-Behavior Gap for Renewable Energy Systems Using Behavioral Reasoning Theory. *Journal of Macromarketing*, 33(4), 273–287. <https://doi.org/10.1177/0276146713481605>
- Cogut, G., Webster, N. J., Marans, R. W., & Callewaert, J. (2019). Links between Sustainability-Related Awareness and Behavior. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2018-0161>
- Cowart, K. O., & Goldsmith, R. E. (2007). The Influence of Consumer Decision-Making Styles on Online Apparel Consumption by College Students. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), 639–647. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2007.00615.x>

- Cruz-Cárdenas, J., Guadalupe-Lanas, J., & Velín-Fárez, M. (2019). Consumer Value Creation Through Clothing Reuse: A Mixed Methods Approach to Determining Influential Factors. *Journal of Business Research*, *101*, 846–853. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.043>
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & da Luz Soares, G. R. (2020). Concepts and Forms of Greenwashing: A Systematic Review. *Environmental Sciences Europe*, *32*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Deloitte (2023). *Deloitte 2023 CxO Sustainability Report*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/content/deloitte-cxo-sustainability-report.html>
- Dey, B. L., Pandit, A., Saren, M., Bhowmick, S., & Woodruffe-Burton, H. (2016). Co-Creation of Value at the Bottom of the Pyramid: Analysing Bangladeshi Farmers' Use of Mobile Telephony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *29*, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.10.009>
- Dlugosch, O., Brandt, T., & Neumann, D. (2022). Combining Analytics and Simulation Methods to Assess the Impact of Shared, Autonomous Electric Vehicles on Sustainable Urban Mobility. *Information & Management*, *59*(5), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103285>
- Echegaray, F., & Hansstein, F. V. (2017). Assessing the Intention-Behavior Gap in Electronic Waste Recycling: The Case of Brazil. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.064>
- ElHaffar, G., Durif, F., & Dubé, L. (2020). Towards Closing the Attitude-Intention-Behavior Gap in Green Consumption: A Narrative Review of the Literature and an Overview of Future Research Directions. *Journal of Cleaner Production*, *275*, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122556>
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-Use: Customer-Integrated Marketing Communication. *European Journal of Marketing*, *51*(3), 445–463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Payne, A., Govind, R. (2019). Service Ecosystem Well-Being. Conceptualization and Implications for Theory and Practice. *European Journal of Marketing*, *53*(12), 2657–2691. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2018-0465>

- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for Sustainability: A Stakeholder Theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 737–744. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable Business Model Innovation: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hahn, T., & Pinkse, J. (2022). A Paradox Approach to Sustainable Product-Service Systems. *Industrial Marketing Management*, 105, 182–189. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.004>
- Groening, C., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2018). Green Marketing Consumer-Level Theory Review: A Compendium of Applied Theories and Further Research Directions. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1848–1866. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.002>
- Hassan, S. H., Yeap, J. A. L., & Al-Kumaim, N. H. (2022). Sustainable Fashion Consumption: Advocating Philanthropic and Economic Motives in Clothing Disposal Behaviour. *Sustainability*, 14(3), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su14031875>
- Haws, K. L., Winterich, K. P., & Walker Naylor, R. (2014). Seeing the World through GREEN-Tinted Goggles: Green Consumption Values and Responses to Environmentally Friendly Products. *Journal of Consumer Psychology*, 24(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.11.002>
- Heinonen, K. (2018). Positive and Negative Valence Influencing Consumer Engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 147–169. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0020>
- Heinonen, K., & Medberg, G. (2018). Netnography as a Tool for Understanding Customers: Implications for Service Research and Practice. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 657–679. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2017-0294>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications. *Journal of Service Marketing*, 29(6/7), 472–484.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2018). Reflections on Customers' Primary Role in Markets. *European Management Journal*, 36(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.005>
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer Dominant Value Formation in Service. *European Business Review*, 25(2), 104–123.  
<https://doi.org/10.1108/09555341311302639>
- Holmes, M. R., Dodds, R., & Frochot, I. (2021). At Home or Abroad, Does Our Behavior Change? Examining How Everyday Behavior Influences Sustainable Travel Behavior and Tourist Clusters. *Journal of Travel Research*, 60(1), 102–116.  
<https://doi.org/10.1177/0047287519894070>
- Holmqvist, J., & Diaz Ruiz, C. (2017). Service Ecosystems, Markets and Business Networks. What is the Difference? A Horizontal Literature Review. *The TQM Journal*, 29(6), 800–810. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2017-0028>
- Iniesta-Bonillo, M. A., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2016). Sustainability, Value, and Satisfaction: Model Testing and Cross-Validation in Tourist Destinations. *Journal of Business Research*, 69(11), 5002–5007.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.071>
- Kang, J.-Y. M., Johnson, K. K. P., & Wu, J. (2014). Consumer Style Inventory and Intent to Social Shop Online for Apparel Using Social Networking Sites. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(3), 301–320.  
<https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2012-0057>
- Kim, M.-S., Thapa, B. & Kim, H. (2018). International Tourists' Perceived Sustainability of Jeju Island, South Korea. *Sustainability*, 10(2), 1–13.  
<https://doi.org/10.3390/su10010073>
- Klein, P., & Popp, B. (2022). Last-Mile Delivery Methods in E-Commerce: Does Perceived Sustainability Matter for Consumer Acceptance and Usage?. *Sustainability*, 14(24), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su142416437>
- Li, D., & Han, X. (2021). Assessing the Influence of Goal Pursuit and Emotional Attachment on Customer Engagement Behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102355>

- Lipkin, M. (2016). Customer Experience Formation in Today's Service Landscape. *Journal of Service Management, 27*(5), 678–703. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>
- Lipkin, M., & Heinonen, K. (2022). Customer Ecosystems: Exploring How Ecosystem Actors Shape Customer Experience. *Journal of Services Marketing, 36*(9), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2021-0080>
- Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable Business Model Research and Practice: Emerging Field or Passing Fancy? *Journal of Cleaner Production, 168*, 1668–1678. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Makkonen, H., Johnston, W. J., & Javalgi, R. R. G. (2016). A Behavioral Approach to Organizational Innovation Adoption. *Journal of Business Research, 69*(7), 2480–2489. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.017>
- Malone, S., McKechnie, S., & Tynan, C. (2018). Tourists' Emotions as a Resource for Customer Value Creation, Cocreation, and Destruction: A Customer-Grounded Understanding. *Journal of Travel Research, 57*(7), 843–855. <https://doi.org/10.1177/0047287517720118>
- Medberg, G., & Heinonen, K. (2014). Invisible Value Formation: A Netnography in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing, 32*(6), 590–607. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2014-0041>
- Mehta, R., & Dixit, G. (2016). Consumer Decision Making Styles in Developed and Developing Markets: A Cross-Country Comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services, 33*, 202–208. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.002>
- Mickelsson, K.-J. (2013). Customer Activity in Service. *Journal of Service Management, 24*(5), 534–552. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0095>
- Nguyen, H. V., Nguyen, C. H., & Hoang, T. T. B. (2019). Green Consumption: Closing the Intention-Behavior Gap. *Sustainable Development, 27*(1), 118–129. <https://doi.org/10.1002/sd.1875>
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20*(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Olsson, D., Gericke, N., Sass, W., Boeve-de Pauw, J. (2020). Self-Perceived Action Competence for Sustainability: The Theoretical Grounding and Empirical

- validation of a Novel Research Instrument. *Environmental Education Research*, 26(5), 742–760. <https://doi.org/10.1080/13504622.2020.1736991>
- Olya, H. G. T., & Akhshik, A. (2019). Tackling the Complexity of the Pro-Environmental Behavior Intentions of Visitors to Turtle Sites. *Journal of Travel Research*, 58(2), 313–332. <https://doi.org/10.1177/0047287517751676>
- Park, H. J., & Lin, L. M. (2020). Exploring Attitude-Behavior Gap in Sustainable Consumption: Comparison of Recycled and Upcycled Fashion Products. *Journal of Business Research*, 117, 623–628. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.025>
- Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting Green Product Consumption Using Theory of Planned Behavior and Reasoned Action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.006>
- Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business Model Innovation for Circular Economy and Sustainability: A Review of Approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M. B., & Moital, M. (2018). Customer-to-Customer Co-Creation Practices in Tourism: Lessons from Customer-Dominant Logic. *Tourism Management*, 67, 362–375. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.010>
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2013). Social Layers of Customer-To-Customer Value Co-Creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0092>
- Roblek, V., Meško, M., & Podbregar, I. (2021). Impact of Car Sharing on Urban Sustainability. *Sustainability*, 13(2), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13020905>
- Sammalisto, K., Sundström, A., von Haartman, R., Holm, T., & Yao, Z. (2016). Learning about Sustainability: What Influences Students' Self-Perceived Sustainability Actions after Undergraduate Education?. *Sustainability*, 8(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su8060510>
- Sarkar, S., Khare, A., & Sadachar, A. (2020). Influence of Consumer Decision-Making Styles on Use of Mobile Shopping Applications. *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0208>

- Simpson, B. J., & Radford, S. K. (2012). Consumer Perceptions of Sustainability: A Free Elicitation Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(4), 272-291. <https://doi.org/10.1080/10495142.2012.733654>
- Strandvik, T., Heinonen, K., & Vollmer, S. (2019). Revealing Business Customers' Hidden Value Formation in Service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1145–1159. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2017-0259>
- Strenitzerová, M. & Gaňa, J. (2018). Customer Satisfaction and Loyalty as a Part of Customer-Based Corporate Sustainability in the Sector of Mobile Communications Services. *Sustainability*, 10(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10051657>
- Stuttgarter Straßenbahnen AG (2023, September 2029). *Das Unternehmen SSB*. <https://www.ssb-ag.de>.
- Tarnanidis, T., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Omar, M. (2015). A Confirmatory Factor Analysis of Consumer Styles Inventory: Evidence from Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 164–177. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.07.001>
- Testa, F., Pretner, G., Iovino, R., Bianchi, G., Tessitore, S., & Iraldo, F. (2021). Drivers to Green Consumption: A Systematic Review. *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 4826–4880. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00844-5>
- Wang, J., Shen, M., & Chu, M. (2021). Why is Green Consumption Easier Said than Done? Exploring the Green Consumption Attitude-Intention Gap in China with Behavioral Reasoning Theory. *Cleaner and Responsible Consumption*, 2, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2021.100015>
- Wesley, S., LeHew, M., & Woodside, A. G. (2006). Consumer Decision-Making Styles and Mall Shopping Behavior: Building Theory Using Exploratory Data Analysis and the Comparative Method. *Journal of Business Research*, 59(5), 535–548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.005>
- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2017). Determinants of Consumers' Green Purchase Behavior in a Developing Nation: Applying and Extending the Theory of Planned Behavior. *Ecological Economics*, 134, 114–122. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.12.019>
- Yan, L., Keh, H. T., & Wang, X. (2021). Powering Sustainable Consumption: The Roles of Green Consumption Values and Power Distance Belief. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 499–516. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04295-5>

Zhao, H.-h., Gao, Q., Wu, Y.-P., Wang, Y., & Zhu, X.-d. (2014). What Affects Green Consumer Behavior in China? A Case Study from Qingdao. *Journal of Cleaner Production*, 63, 143–151. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.05.021>

## 5. Schlussbetrachtung

### 5.1 Theoretische Implikationen

In der vorliegenden Arbeit wurden – basierend auf den Wertschöpfungsprinzipien der Customer-Dominant Logic – methodische und empirische Defizite in der wissenschaftlichen Betrachtung bearbeitet. Auf Basis einer differenzierten Reflexion des Forschungsstandes und theoretischer-konzeptioneller Weiterentwicklungen (Bruhn et al., 2022, 2023, im Druck) wurden dazu drei Dissertationsbeiträge verfasst, die die Customer-Dominant Logic aus der Mitarbeitenden- (Beitrag 1), Management- (Beitrag 2) und Kundenperspektive (Beitrag 3) beleuchten. Ausgehend von der branchen-, kontext-, und kundentypübergreifenden Relevanz der Customer-Dominant Logic variieren die drei Dissertationsbeiträge nicht nur in methodischer Hinsicht (case study, quantitative Erhebungen, qualitative Tiefeninterviews), sondern auch in Bezug auf die genannten inhaltlichen Aspekte. Die konsequente Anwendung der Wertschöpfungsprinzipien der Customer-Dominant Logic ermöglicht eine Weiterentwicklung des Forschungsstandes. Außerdem demonstrieren die Ergebnisse der Dissertationsbeiträge die Relevanz der Customer-Dominant Logic zur Bereicherung der Marketingwissenschaft. Ausgehend von den formulierten Teilzielen und spezifischen Forschungsfragen der Dissertationsbeiträge sind verschiedene theoretische Implikationen zu unterscheiden (Tabelle 5–1).

Das *erste Teilziel* der Dissertation stellte die Entwicklung des Konzeptes der Customer-Dominant Journey und Anwendung der Methode des Customer-Dominant Case Journey-Mappings dar. Die Anwendung der Mapping-Methode erfolgt zur Analyse des Kundenerlebnisses und Optimierung des Anfragenmanagements aus Mitarbeitendenperspektive eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche. Der erste Dissertationsbeitrag liefert in Bezug auf die *Forschungsfragen 1a-1c* zentrale theoretische Implikationen (siehe Tabelle 5–1).

Tabelle 5–1: Theoretische Implikationen in Bezug auf die Customer-Dominant Journey

Teilziele und Forschungsfragen der Dissertationsbeiträge	Zentrale theoretische Implikationen
<b>Teilziel 1: Entwicklung des Konzeptes der Customer-Dominant Journey und Anwendung der Methode des Customer-Dominant Case Journey-Mappings</b>	
<p>Forschungsfrage 1a:</p> <p>Wie kann das Konzept der Customer (Case) Journey durch eine kundendominante Perspektive erweitert werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Journey als Grundschemata für die erlebnisbezogene Betrachtung von Kundenprozessen</li> <li>• Sämtliche Aktionen, Reaktionen, Präferenzen und Kundenentscheidungen haben – über verschiedene Kontaktpunkte hinweg – ihren Ursprung in individuellen Kundenlogiken</li> <li>• Strategischer Perspektivwechsel, indem das Customer Experience Management danach auszurichten ist, wie ein Anbieter zur Generierung einer gesamthaften Erfahrung im Kunden-Ecosystem beitragen kann</li> <li>• Experience-Ziele des Kunden, Experience-Prozesse des Kunden, Experience-Ecosystem des Kunden und Experience-Zeitraum des Kunden als strategische Analyse dimensionen der Customer-Dominant Journey</li> </ul>
<p>Forschungsfrage 1b:</p> <p>Wie ist die Methode des Customer-Dominant (Case) Journey-Mapping für den Einsatz im Anfragenmanagement eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche zu konzeptionieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundendominante Betrachtung des Anfragenmanagements durch die Konzeption der Customer-Dominant Case Journey (Journey-Phasen: Phase vor der Anfragenstellung, Phase der Anfragenstellung, Phase nach der Anfragenstellung)</li> <li>• Einsatz von heterogenen Anfragentypen und Kundenpersonas zur Erfassung möglichst heterogener Lebenssphären und Logiken von Kunden</li> <li>• Zielgerichtete Anwendung der Methode ermöglicht die Einnahme einer kundendominanten Perspektive von Mitarbeitenden des Praxispartners</li> <li>• Entwicklung eines stufenweisen Analyseschemas zur Strukturierung, Abstrahierung und managementbezogenen Zuordnung von Insights des Mapping-Prozesses</li> </ul>
<p>Forschungsfrage 1c:</p> <p>Welche Erkenntnisse werden durch den Einsatz des Customer-Dominant (Case) Journey-Mappings im Anfragenmanagement eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche gewonnen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglicht aufgrund der Diversifikation unterschiedlicher Abstraktionsniveaus (Stellhebel, Wertanforderungen, Funktionen) eine systematische und kundendominante Optimierung des Customer Experience Values im Anfragenmanagement</li> <li>• Customer-Dominant (Case) Journey-Mapping als Teil eines Mixed-Method Designs zur Erweiterung des Methodenspektrums der Customer-Dominant Logic</li> <li>• Customer-Dominant (Case) Journey-Mapping als kontextstabile, kundentypübergreifende Methode</li> </ul>

Eine kundendominante Erweiterung der Customer Journey erfolgte (*Forschungsfrage 1a*), indem über verschiedene Kontaktpunkte hinweg sämtliche Aktionen, Reaktionen,

Präferenzen und Kundenentscheidungen ihren Ursprung in individuellen Kundenlogiken haben. Damit wird ein wichtiger Beitrag geleistet, da bislang das Konzept der Customer Journey zwar den Blick auf den Kunden lenkt, aber eine Anbieterlogik unterstellt (Kuehnl et al., 2019, S. 552). In diesem Zusammenhang wird die Customer Journey als Grundkonzept zur erlebnisbezogenen Betrachtung von Kundenprozessen verwendet, jedoch ein strategischer Perspektivwechsel vollzogen. Das Kundenerlebnis wird nicht mehr als Gesamterfahrung von Kunden mit einem fokalen Anbieter verstanden. Vielmehr ist die Erfahrung mit einem Anbieter – aufgrund unterschiedlicher Akteure im Kunden-Ecosystem – als Teil einer Gesamterfahrung von Kunden entlang ihrer Journey zu verstehen. Die Erfahrung mit einem Anbieter wird durch Kunden in ihrem Ecosystem geformt und das Customer Experience Management ist danach auszurichten, wie ein Anbieter zur Generierung einer gesamthaften Erfahrung im Kunden-Ecosystem beitragen kann. Als kundendominante Analysedimensionen sind deshalb die Experience-Prozesse des Kunden, Experience-Ziele des Kunden sowie Experience-Ecosystems zu interpretieren und vor dem Hintergrund des Experience-Zeitraumes des Kunden in nützliche Erkenntnisse zu übersetzen. Durch die Mehrdimensionalität der Customer-Dominant Journey wird eine umfassende Sicht auf das Erlebnis von Kunden eingenommen.

Ausgehend von der vollzogenen kundendominanten Adaption der Customer Journey erfolgte die Anwendung des Customer-Dominant Journey-Mappings im Kontext des Anfragenmanagements eines Praxispartners in der professionellen Audiobranche (*Forschungsfrage 1b*). Zur spezifischen Betrachtung des Anfragenmanagements erfolgte zunächst die Konzeption der sogenannten Customer-Dominant Case Journey. Als Fixpunkt für die Phasenunterscheidung ist die Platzierung einer Kundenanfrage beim Praxispartner zu sehen. Folgerichtig sind drei zentrale Phasen zu differenzieren: Eine Phase vor der Anfragenstellung, die Phase der Anfragenstellung und eine Phase nach der Anfragenstellung. Dies stellt eine wichtige Neuentwicklung im Kontext der Marketingwissenschaft dar, da bislang keine Konzeptualisierung einer (kundendominanten) Customer Journey im Kontext des Anfragenmanagements erfolgte. Verwandte prozessbezogene Ansätze des Beschwerdemanagements weisen eine anbieterdominante Logik auf, indem sie prozessbezogene Managementaufgaben zur Strukturierung des Beschwerdeprozesses zugrunde legen (u. a. Homburg & Fürst, 2005). Des Weiteren beschränkt sich die prozessuale Betrachtung auf den Zeitraum von der Anfragenplatzierung des Kunden bis zur Anfragenreaktion durch den Anbieter. Im Sinne der Customer-Dominant Logic und der

Value Formation ist eine kundendominante Betrachtung vorzunehmen, indem die Customer Experience im Zusammenhang mit der Anfragenplatzierung auf einen unbestimmten Zeitraum ausgedehnt wird (Heinonen et al., 2013, S. 110).

Im Hinblick auf die Anwendung der Methode des Customer-Dominant Case Journey-Mappings lassen sich drei weitere zentrale theoretische Implikationen feststellen. Erstens, die Auswahl von heterogenen Anfragentypen (Ersatzteil-/Zubehörbestellung, technisches Problem, generelle Frage) und Kundenpersonas (Vertriebspartner, Clubbesitzer, Technical Consultant) ermöglicht die Betrachtung divergierender Lebenssphären von Kunden und Typen von Kundenlogiken. Dies ist wichtig, um Differenzen in den Experience-Zielen, Experience-Prozessen, Experience-Ecosystemen und Experience-Zeiträumen von Kundentypen aufzudecken und das Anfragenmanagement entsprechend danach auszurichten.

Zweitens, eine zielgerichtete Anwendung der Methode (Briefing der Mitarbeitenden zu Anfragentypen und Personas; konsequente Ausrichtung auf kundendominante Analysedimensionen; kundendominante Analyse multipler Kundenpersonas und Anfragentypen) ermöglicht die konsequente Einnahme einer kundendominanten Perspektive durch Mitarbeitende des Praxispartners.

Drittens, ein stufenweises Analyseschema wurde entwickelt, um gewonnene Insights zu strukturieren, zu abstrahieren und Managementaufgaben zuzuordnen. Dazu wurde zunächst eine phasenübergreifende Konsolidierung der Mapping-Inhalte für jede Kunden-Persona und jede Analysedimension vorgenommen. Anschließend wurden für jede Analysedimension die Ergebnisse der unterschiedlichen Kunden-Personas zusammengeführt. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Kunden-Personas – und damit den Kundenlogiken wurden herausgearbeitet. Ausgehend davon wurden Stellhebel (z. B. vollständige Erfassung der Kundenanfrage durch Mitarbeitende) zur Verbesserung der Customer Experience festgestellt. Eine Abstraktion der Stellhebel erfolgte durch die qualitative Identifikation gemeinsamer Wertanforderungen für jede Phase der Customer-Dominant Case Journey (z. B. Ease of Use von Self-Service Optionen und Kontaktkanälen). Im Sinne der Customer-Dominant Logic erfolgte durch das „Matching“ der Phasen der Customer-Dominant Case Journey und den Funktionen des Anfragenmanagements (Anfragenstimulierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion) eine Zusammenführung der Logik des Kunden und der Logik des Anbieters. Damit wird eine dyadische und beziehungsorientierte Betrachtung des Anfragenmanagements umgesetzt.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass der Einsatz des Customer-Dominant (Case) Journey-Mappings (*Forschungsfrage 1c*) eine kritische Reflexion des Managements von Kundenanfragen ermöglicht und Maßnahmen zur Verbesserung der Customer Experience durch die Einnahme einer kundendominanten Betrachtungsweise fundiert. Insgesamt wurden 14 Wertanforderungen und 50 Stellhebel identifiziert, die – aufgrund der Diversifikation verschiedener Abstraktionsniveaus (Stellhebel, Wertanforderungen, Funktionen des Anfragenmanagements) – eine systematische Optimierung des Customer Experience Values ermöglichen.

Darüber hinaus ist die Customer-Dominant Journey auch in einem Mixed-Methods-Ansatz einzusetzen, um eine fundierte Messung und Verbesserung der Customer Experience zu ermöglichen. Identifizierte Stellhebel können als Items operationalisiert und sowohl aus Kunden- und Mitarbeitenden- bzw. Managementperspektive abgefragt werden. Damit kann eventuellen Verzerrungen durch Workshop-Teilnehmenden des Praxispartners entgegengewirkt werden. Eine kontinuierliche Kundenbefragung ermöglicht es außerdem Diskrepanzen in der Wahrnehmung von Anbieter und Kunden festzustellen. Ausgehend von den methodischen Defiziten der Customer-Dominant Logic kann der Einsatz des Customer-Dominant Case Journey-Mappings durch ein Mixed-Method Design ein effizientes Vorgehen darstellen, indem eine kundendominante Betrachtung durch den Anbieter erfolgt, relevante Stellhebel vorselektiert und anschließend durch den Kunden selbst in ihrer Bedeutung qualifiziert werden. Die Methode der Customer-Dominant (Case) Journey-Mapping ist außerdem kontextstabil (z. B. Einsatz zur Planung von Vertriebsentscheidungen) und kann für Kunden unterschiedlicher Art eingesetzt werden (z. B. Business-to-Consumer-Kunden im Online-Handel).

Das *zweite Teilziel* befasste sich mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes der wahrgenommenen Kundendominanz aus Mitarbeitenden- und Managementperspektive. Der zweite Dissertationsbeitrag liefert in Bezug auf die *Forschungsfragen 2a-2c* zentrale theoretische Implikationen (siehe Tabelle 5–2).

Zur Konzeptualisierung und Operationalisierung der wahrgenommenen Kundendominanz erfolgte zunächst – erstmals in der Wissenschaft – die Zusammenführung der Customer-Dominant Logic mit den Konstrukten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung (Bruhn et al., im Druck).

Tabelle 5–2: Theoretische Implikationen in Bezug auf Customer Dominance

Teilziele und Forschungsfragen der Dissertationsbeiträge	Zentrale theoretische Implikationen
<b>Teilziel 2: Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes „Customer Dominance“</b>	
<p>Forschungsfrage 2a:</p> <p>Wie kann die wahrgenommene Kundendominanz als eigenständiges Konstrukt konzeptualisiert und von den Konstrukten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung abgegrenzt werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstmalige Zusammenführung und systematischer Vergleich der Customer-Dominant Logic mit den Konstrukten der Kundenorientierung und Kundenzentrierung</li> <li>• Kundenorientierung und Kundenzentrierung als Gegenpole zur Konzeptualisierung der Kundendominanz</li> <li>• Transformation der Wertschöpfungsprinzipien der Customer-Dominant Logic in messbare Marketinggrößen</li> <li>• Wahrgenommene Kundendominanz mit inhärentem Perspektivwechsel im Vergleich zur Kundenorientierung und Kundenzentrierung und damit Erweiterung der kundenorientierten Unternehmensführung</li> </ul>
<p>Forschungsfrage 2b:</p> <p>Welche spezifischen Dimensionen und Indikatoren sind für die Operationalisierung des Konstrukts „Customer Dominance“ zu identifizieren, um eine präzise Messung zu ermöglichen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messung von Customer Dominance durch vier Dimensionen: Dominante interne Positionierung des Kunden, Durchdringen der Logik des Kunden, Denken im Kunden-Ecosystem und Präsenzgenerierung</li> <li>• Customer Dominance als Second-Order-Konstrukt mit den vier genannten Dimensionen als reflektive Subdimensionen, d. h. die wahrgenommene Kundendominanz manifestiert sich in den vier Subdimensionen</li> </ul>
<p>Forschungsfrage 2c:</p> <p>Welche Erkenntnisse werden über die wahrgenommene Kundendominanz im Rahmen der empirischen Überprüfung gewonnen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirische Ergebnisse belegen die Reliabilität und Validität des Messinstrumentes</li> <li>• Customer Dominance mit Diskriminanzvalidität gegenüber dem etablierten Konstrukt „Customer Orientation“</li> <li>• Customer Dominance liefert Erklärungsbeitrag für finanzielle und finanzielle Performance eines Anbieters</li> <li>• Customer Dominance als branchen-, kontext- und kundentypstabile Messskala</li> </ul>

Eine kategoriale Gegenüberstellung grenzt die Customer-Dominant Logic im Hinblick auf das Marketingobjekt, das Marketingkonzept, das Marketingsystem und das Marketingziel eindeutig gegenüber der Kundenorientierung und Kundenzentrierung ab. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Transformation der Wertschöpfungsprinzipien der Customer-Dominant Logic in marketingrelevante Größen. Das Konstrukt der wahrgenommenen Kundendominanz erweitert die kundenorientierte Unternehmensführung und nimmt einen Perspektivwechsel im Vergleich zu etablierten Konstrukten der Kundenorientierung (Brown et al., 2002; Homburg et al., 2011) und Kundenzentrierung (Crecelius et al., 2019; Lamberti, 2013) vor (*Forschungsfrage 2a*). Der kategoriale Vergleich führt

zur Identifikation einzigartiger Konstruktmerkmale und fundiert die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes (Podsakoff et al., 2016, S. 169). Die wahrgenommene Kundendominanz wird folgerichtig als das Ausmaß definiert, in dem ein Unternehmen den Kunden in den Mittelpunkt seines Geschäfts stellt und die individuelle Logik des Kunden durchdringt, mit dem Ziel, eine dauerhafte und wertvolle Präsenz im Ecosystem des Kunden mit attraktiven Angeboten zu etablieren, die zur Wertbildung des Kunden beitragen. Damit nimmt das Konstrukt eine holistische Perspektive ein, indem dieses als unternehmensweite kundendominante Ausrichtung zu verstehen ist.

Die entwickelte Skala der wahrgenommenen Kundendominanz umfasst vier Dimensionen, die mit je 6 Items gemessen werden: Die dominante interne Positionierung des Kunden, das Durchdringen der Logik des Kunden, das Denken im Kunden-Ecosystem und die Präsenzgenerierung des Anbieters im Kunden-Ecosystem (*Forschungsfrage 2b*). Die vier genannten Dimensionen bilden Subdimensionen des Konstruktes „wahrgenommene Kundendominanz“. Damit wird das Konstrukt der wahrgenommenen Kundendominanz als reflexives Konstrukt zweiter Ordnung gemessen, das sich in vier reflektiven Konstrukten erster Ordnung manifestiert. Veränderungen in der Kundendominanz führen also zu Veränderungen in den reflektiven Subdimensionen (Jarvis et al., 2003, S. 203).

Darüber hinaus wurde die „Customer-Dominance“-Skala für die Validierung in unterschiedlichen Märkten bzw. Branchen getestet (*Forschungsfrage 2c*). Die Ergebnisse belegen, die Reliabilität und Validität des entwickelten Messinstrumentes. Gegenüber dem etablierten Konstrukt „Customer Orientation“ (Im & Workman, 2004) wird die Diskriminanzvalidität bestätigt. Dies ist von besonderer Bedeutung und verdeutlicht, dass nicht nur auf konzeptioneller, sondern auch auf empirischer Ebene eine eindeutige Abgrenzung der Kundendominanz gegenüber der Kundenorientierung vorliegt. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass das Konstrukt gegenüber bereits etablierten Größen wie der nicht-finanziellen Performance und finanziellen Performance (Chen et al., 2009) einen wichtigen Erklärungsbeitrages aufweist. Die entwickelte Messskala lässt sich auf verschiedene Situationen, Fälle oder Kontexte anwenden. Gekennzeichnet durch eine zeitliche Stabilität kann das Konstrukt auch zur Messung der wahrgenommenen Kundendominanz zu verschiedenen Zeitpunkten eingesetzt werden.

Das dritte Teilziel umfasste die Konzeptualisierung und Anwendung der Customer-Dominant Sustainability zur Analyse des Kundenerlebnisses im Kontext nachhaltiger

Mobilität. Der dritte Dissertationsbeitrag liefert in Bezug auf die *Forschungsfragen 3a-3c* zentrale theoretische Implikationen (siehe Tabelle 5–3).

Tabelle 5–3: Theoretische Implikationen zur Customer-Dominant Sustainability

Teilziele und Forschungsfragen der Dissertationsbeiträge	Zentrale theoretische Implikationen
<b>Teilziel 3: Konzeptualisierung und Anwendung der Customer-Dominant Sustainability zur Analyse des Kundenerlebnisses im Kontext nachhaltiger Mobilität</b>	
<p>Forschungsfrage 3a: Wie kann eine kundendominante Analyse von nachhaltigkeitsbezogenen Erlebnisprozessen erfolgen und die „Customer-Dominant Sustainability“ von bestehenden kundenorientierten Konstrukten der Nachhaltigkeitsforschung abgegrenzt und konzeptualisiert werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triple Bottom Line als Grundschema zur Differenzierung von Nachhaltigkeit(-aspekten)</li> <li>• Sämtliche nachhaltigkeitsbezogenen Erlebnisprozesse haben ihren Ursprung in individuellen Kundenlogiken</li> <li>• Strategischer Perspektivwechsel, indem die Logik des Kunden das Nachhaltigkeitserlebnis des Kunden mit Akteuren in seinem Nachhaltigkeits-Ecosystem orchestriert</li> <li>• Kombination der Triple Bottom Line und der Customer-Dominant Logic und Ausdifferenzierung einer 3x4-Matrix mit 12 Erlebnisfeldern zur Analyse des nachhaltigen Kundenerlebnisses</li> </ul>
<p>Forschungsfrage 3b: Welche spezifischen Dimensionen und Leitfragen sind für die qualitative Anwendung der „Customer-Dominant Sustainability“ im Kontext der Mobilitätsbranche zu identifizieren, um eine reichhaltige Kundenanalyse zu ermöglichen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phänomenologischer Ansatz, der sich auf die gelebte Erfahrung der Kunden konzentriert</li> <li>• Thematische Fragen zur Analyse der Nachhaltigkeitsziele von Kunden (Warum?), der Nachhaltigkeitsprozesse von Kunden (Wie?), der Konstitution des Nachhaltigkeits-Ecosystems (Mit wem?) und des zeitlichen Stabilitätsgrads des Nachhaltigkeits-Ecosystems (Wann?)</li> <li>• Kundendominante Betrachtung durch anbieter-/angebotsübergreifende Formulierung von Leitfragen</li> </ul>
<p>Forschungsfrage 3c: Welche Erkenntnisse werden über den Kunden und seine nachhaltigen, mobilitätsbezogenen Erlebnisprozesse im Rahmen der empirischen Überprüfung gewonnen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirische Ergebnisse belegen die Relevanz der Customer-Dominant Sustainability zur Analyse des nachhaltigen Kundenerlebnisses</li> <li>• Nachhaltiges Mobilitätserlebnis wird wesentlich durch intra- und intersubjektive Prozesse der individuellen Logik des Kunden geprägt</li> <li>• Customer-Dominant Sustainability als Analyse- und Kodierschema für unterschiedliche qualitative Forschungsmethoden (z. B. Netnographie)</li> <li>• Quantifizierung des Spektrums der Customer-Dominant Sustainability zur kontinuierlichen Überprüfung der Dynamik der Nachhaltigkeitslogik des Kunden</li> </ul>

Zunächst wurde ein Vergleich unterschiedlicher kundenbezogener Nachhaltigkeitskonstrukte vorgenommen, wie z. B. Consciousness for Sustainable Consumption (Balderjahn et al., 2013), Self-Perceived Sustainability Awareness (Sammalisto et al., 2016),

Perceived Sustainability (Iniesta-Bonillo et al., 2016) oder Green Consumption Behavior (Zhao et al., 2014). Es wurden Limitationen im Hinblick auf eine kundendominante Betrachtung der bestehenden Konstruktansätze herausgearbeitet. So zeigt sich, dass bestehende Konstrukte beispielsweise die ganzheitliche Einstellung einer Person zur Nachhaltigkeit erfassen, Kunden einen spezifischen Anbieter/ein spezifisches Angebot bewerten oder nur ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit betrachtet werden. Ausgehend vom Phänomen der Sustainable Attitude Behavior Gap mangelte es deshalb der Nachhaltigkeitsforschung einem kundendominanten Verständnis für die Komplexität der Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden (Olya & Akhshik, 2019, S. 314; Park & Lin, 2020, S. 624). Durch das Konzept der Customer-Dominant Sustainability wird die Logik des Kunden als übergeordneter Steuerungsmechanismus verstanden, der Motive, Einstellungen und Aktivitäten eines nachhaltigen Kundenverhaltens verbindet.

Durch die Ausrichtung an der Logik des Kunden folgt ein Perspektivwechsel gegenüber etablierten kundenbezogenen Nachhaltigkeitskonstrukten. Das Nachhaltigkeitserlebnis mit einem fokalen Anbieter wird als Teil eines Gesamterlebnisses des Kunden verstanden, dass durch seine Logik orchestriert wird (Lipkin, 2016, S. 691; Lipkin & Heinonen, 2022, S. 4). Zur Konzeptualisierung der Customer-Dominant Sustainability wurden dazu die Perspektiven der Triple Bottom Line und der Customer-Dominant Logic kombiniert. Daraus entsteht eine 3x4-Matrix, die das Spektrum zur Konzeptualisierung und Operationalisierung der Customer-Dominant Sustainability bildet. Die Triple Bottom Line wird durch die Unterscheidung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Erlebnisaspekten einbezogen. Die Perspektive der Customer-Dominant Logic wird differenziert in Nachhaltigkeitsziele, die sich aus der Lebenssphäre des Kunden ergeben (Warum?), Nachhaltigkeitsprozesse des Kunden, die in seinem Ecosystem ablaufen (Wie?), die Konstitution des Nachhaltigkeits-Ecosystems des Kunden (Mit wem?) und die zeitliche Stabilität des Nachhaltigkeits-Ecosystems des Kunden (Wann?). Somit kann das Kundenerlebnis systematisch durch 12 verschiedene, aber miteinander verbundene Erlebnisebenen erfasst werden (*Forschungsfrage 3a*).

Das Konzept der Customer-Dominant Sustainability wurde für den Einsatz in qualitativen Studien operationalisiert. Gemäß der Customer-Dominant Logic ist eine qualitative Anwendung des Konzeptes sinnvoll, um umfassende Einblicke in die Lebenssphäre des Kunden, die Logik des Kunden und das Kunden-Ecosystem zu gewinnen. Mehrere Studien im Zusammenhang mit der Customer-Dominant Logic haben die Eignung von

halbstrukturierten Tiefeninterviews nachgewiesen (z. B. Cruz-Cárdenas et al., 2019; Li & Han, 2021; Makkonen et al., 2016). Zur differenzierten Betrachtung der 12 Erlebnisfelder, wurden für jede Dimensionen der Customer-Dominant Logic mehrere Leitfragen formuliert, die sowohl auf ökologische, soziale und ökonomische Erlebnisaspekte ausgerichtet sind. In Übereinstimmung mit der Customer-Dominant Logic wurde ein phänomenologischer Ansatz (Malone et al., 2018, S. 845; Rihova et al., 2018, S. 364) gewählt, der sich auf die gelebte Erfahrung der Kunden konzentriert, um Einblicke in die individuelle Logik der Kunden zu erhalten und die damit verbundenen Dimensionen der Customer-Dominant Sustainability zu entschlüsseln. Zur Prüfung des Konzeptes im Kontext nachhaltiger Mobilität wurden die Leitfragen auf die Besonderheiten von urbaner Mobilität und des Praxispartners SSB ausgerichtet (*Forschungsfrage 3b*). Zur Sicherstellung einer kundendominanten Betrachtung wurden dabei zunächst Fragen gestellt, die sich ausschließlich auf das Nachhaltigkeitserlebnis der Kunden konzentrieren und damit angebots- und anbieterübergreifend sind (z. B. Was motiviert Sie, nachhaltige Mobilität in Betracht zu ziehen?). Daran anschließend wurde eine spezifische Betrachtung der SSB vorgenommen (z. B. Inwieweit trägt das Angebot der SSB dazu bei, Ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?). Dieses Vorgehen ermöglichte es eine umfassende Kundenanalyse und gleichzeitig eine anbieterspezifische Bewertung vorzunehmen.

Die qualitative Pilotstudie belegt die Relevanz der Customer-Dominant Sustainability. So zeigen die empirischen Ergebnisse das nachhaltige Mobilität von der individuellen Kundenlogik angetrieben wird, was zu nachhaltigen Mobilitätserfahrungen führt, die intra- und intersubjektiv in der Lebenssphäre des Kunden geprägt sind (*Forschungsfrage 3c*). Da verschiedene Geschäftskontexte bzw. -branchen, wie die Mobilitätsbranche oder Tourismusbranche naturgemäß von den sozialen Interaktionen der Kunden bestimmt werden (Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Rihova et al., 2013; Rihova et al., 2018), entspricht das Wertschöpfungsverständnis der Customer-Dominant Sustainability der dominanten Rolle des Kunden in modernen Geschäftskontexten. Das Konzept der Customer-Dominant Sustainability lässt sich nicht nur auf verschiedene Branchen oder Kontexte anwenden, sondern auch für unterschiedliche Methoden adaptieren. Beispielsweise kann das Konzept der Customer-Dominant Sustainability als Analyse- und Kodierschema für die Netnographie (Kozinets, 2022) zum Einsatz kommen. In diesem Zusammenhang sind auch multimethodische qualitative Methodendesigns (z. B. eine Kombination aus semi-strukturierten Tiefeninterviews und Netnographie) in Betracht zu ziehen. Die

Verwendung eines qualitativen multimethodischen Designs kann methodische oder kontextuelle Verzerrungen reduzieren, die Validität der Ergebnisse verbessern (Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018, S. 552; Dey et al., 2016, S. 42) und somit die Aussagekraft der Customer-Dominant Sustainability zusätzlich stärken. Auch eine Quantifizierung der 12 Erlebnisebenen kann vorgenommen werden (z. B. „Bei meiner Mobilität sind mir ökologische Aspekte wichtig, wie z. B. die Reduktion von Luftverschmutzung oder Verwendung von Ökostrom für den Betrieb von Bahnen und Bussen“). Die Quantifizierung des Spektrums der Customer-Dominant Sustainability ermöglicht eine kontinuierliche Überprüfung der Dynamik der Nachhaltigkeitslogik des Kunden (siehe Abschnitt 5.3).

## 5.2 Managementimplikationen

Ausgehend von den Wertschöpfungsprinzipien der Customer-Dominant Logic, der Einordnung der Customer-Dominant Logic im Kontext der kundenorientierten Unternehmensführung und Abgrenzung gegenüber der Kundenorientierung und Kundenzentrierung (Bruhn et al., 2023) wurde ein Kundendominantes Management begründet (Bruhn et al., im Druck), dass – wie bereits gezeigt – auch in ein empirisches Messkonstrukt (*Customer Dominance*) überführt wurde. Das Kundendominante Management umfasst „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die dazu dienen, ein tiefes Verständnis für die Kundenlogik zu entwickeln mit dem Ziel – basierend auf diesem Kundenwissen – durch den anbieterseitig initiierten Aufbau einer Partnerschaft im Ecosystem des Kunden mit wertstiftenden Angeboten zur Anbieterintegration einen Beitrag zur Realisierung der Ziele des Kunden und des Unternehmens zu leisten“ (Bruhn et al., im Druck). Die Forschung weist darauf hin, dass das Wissen zur Übertragung der Customer-Dominant Logic in konkrete Business-Aktivitäten begrenzt ist. Das Kundendominante Management schließt damit eine Lücke in der bisherigen wissenschaftlichen Betrachtung (Heinonen & Strandvik, 2015, S. 481). Ein kundendominantes Management ist dabei – wie auch durch das Konstrukt *Customer Dominance* bereits deutlich wurde – charakterisiert durch vier zentrale Prinzipien (siehe Tabelle 5–4).

Tabelle 5–4: Prinzipien des Kundendominanten Managements

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn et al., im Druck)

Prinzipien des Kundendominanten Managements	Beschreibung
P1: Übergeordnete und ganzheitliche Ausrichtung auf den Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individueller Kunde als wichtigster Stakeholder des Anbieters</li> <li>• Individueller Kunde als Ausgangspunkt sämtlicher Anbieteraktivitäten</li> </ul>
P2: Permanente Durchdringung der Kundenlogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Generierung eines permanenten Kundenwissens über den individuellen Kunden, seine Logik, sein Ecosystem sowie seine Lebenssphären und Lebensphasen als strategischer Fokus</li> <li>• Kundenwissen begründet die Art, Intensität, Zeitdauer und den Zeitpunkt der Anbieterintegration</li> </ul>
P3: Denken im Kunden-Ecosystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine isolierte Betrachtung der Anbieter-Kunden-Beziehung, sondern Selbstverständnis des Anbieters als potenzieller Wertschöpfungspartner im Kunden-Ecosystem</li> <li>• Berücksichtigung von Akteuren und Angeboten im Kunden-Ecosystem, die Zielerreichung des Kunden relevant sind</li> </ul>
P4: Präsenzgenerierung im Kunden-Ecosystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer dauerhaften und signifikanten Präsenz im Kunden-Ecosystem als Ziel</li> <li>• Wertstiftende Integrationsangebote zum Aufbau der Anbieterpräsenz im Kunden-Ecosystem</li> </ul>

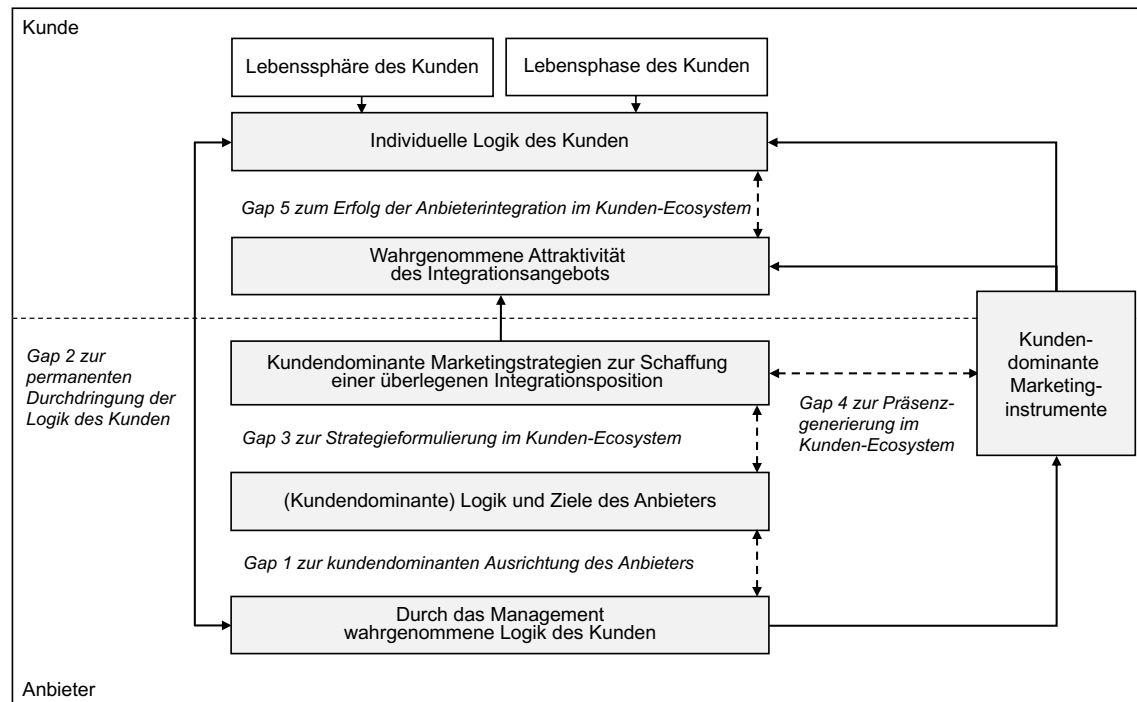
Zunächst ist durch eine übergeordnete und ganzheitliche Ausrichtung des Anbieters auf den Kunden, dessen dominante Rolle sicherzustellen und als Ausgangspunkt für sämtliche Geschäftsaktionen zugrunde zu legen. Die permanente Durchdringung der Kundenlogik ist die notwendige Voraussetzung, um Entscheidungen über die Art, die Intensität, die Zeitdauer und den Zeitpunkt der Anbieterintegration zu fundieren. Mit einem konsequenten Denken im Kunden-Ecosystem verlagert der Anbieter seine Perspektive und betrachtet konsequent die für die Zielerreichung des Kunden relevanten Akteure und bezieht diese in seine Marketingstrategien sowie Gestaltung seiner Marketinginstrumente ein. Ausgehend von der Durchdringung der Logik des Kunden und Bearbeitung relevanter Akteure im Kunden-Ecosystem ist das Kundendominante Management auf eine Präsenzgenerierung im Kunden-Ecosystem durch wertstiftende Integrationsangebote gerichtet.

Die genannten Prinzipien verfügen über eine logische Verbindung und sind gemeinschaftlich einzusetzen. Damit wird deutlich, dass ein Kundendominantes Management nur ganzheitlich – durch die gleichzeitige Berücksichtigung der vier Prinzipien – umzusetzen ist. Bei mangelnder oder nicht konsequenter Umsetzung der Prinzipien, entstehen Gaps bei der Implementierung eines Kundendominanten Managements in unterschied-

licher Art und Weise. Eine Systematisierung von beitragsübergreifenden Managementimplikationen kann deshalb anhand des GAP-Modells des Kundendominanten Managements (Bruhn et al., im Druck) vorgenommen werden (siehe Abbildung 5–1).

Abbildung 5–1: Gap-Modell des kundendominanten Managements

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn et al., im Druck)



Das GAP-Modell des Kundendominanten Managements orientiert sich an der Grundidee und Systematik des GAP-Modells aus der Dienstleistungsforschung (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 1988). Aufgrund der Synchronität von Leistungserstellung und Leistungsanspruchnahme von Dienstleistungen zielt das GAP-Modell durch die gemeinsame Betrachtung des Kunden und des fokalen Anbieters darauf ab, zentrale Problemfelder zu identifizieren, die die Qualität der Serviceerbringung beschränken.

Das Gap-Modell des Kundendominanten Managements systematisiert Wirkungsmechanismen der Customer-Dominant Logic, indem es die Logik des Kunden und die (kunden-dominante) Logik des Anbieters verknüpft. Beide Logiken sind geprägt von den Charakteristika der jeweiligen Lebenssphäre (z. B. wettbewerbsorientierte Lebenssphäre eines Anbieters zur Positionierung im Wettbewerbsumfeld) und Lebensphase (z. B. Wachstumsphase eines Anbieters mit Fokus auf das Skalierungsgeschäft). Damit erfolgt die Wertgenerierung eines Kunden hinsichtlich eines Integrationsangebots nicht ausschließlich in einem interaktiven Kontext zwischen Anbieter und Kunden. Auch das Ausmaß einer kundendominanten Logik des Anbieters und seinen kundendominanten Handlungs-

zielen hängt damit von Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren seiner Lebenssphäre und Lebensphase ab. Eine Analyse von GAPs, die die Anbieter-Kunden-Interaktion fokussieren, würde im Sinne eines Kundendominanten Managements nur unzureichend Managementimplikationen liefern. Damit wird – anders als im GAP-Modell der Servicequalität – eine umfassendere und kundendominante GAP-Analyse vorgenommen. Ausgehend davon sind fünf GAPs zu betrachten: Das *Gap zur kundendominanten Ausrichtung des Anbieters (Gap 1)*, das *Gap zur permanenten Durchdringung der Logik des Kunden (Gap 2)*, das *Gap zur Strategieformulierung im Kunden-Ecosystem (Gap 3)*, das *Gap zur Präsenzgenerierung im Kunden-Ecosystem (Gap 4)* und das *Gap zum Erfolg der Anbieterintegration (Gap 5)*. Die genannten Gaps haben eine branchen-, kontext-, kundentypübergreifende Relevanz. Sie eröffnen eine holistische Perspektive auf zentrale Problemfelder bzw. Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Kundendominanten Management.

Das *Gap zur kundendominanten Ausrichtung des Anbieters (Gap 1)* steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem ersten Prinzip des Kundendominanten Managements. Basierend auf der Analogie zum GAP-Modell der Servicequalität deutet dieses Gap auf eine Diskrepanz zwischen der durch den Anbieter wahrgenommenen Logik des Kunden und der Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenlogik (Bruhn et al., im Druck). Damit verfügt der Anbieter zwar über ein fundiertes Wissen zur Lebenssphäre des Kunden, seiner Logik und seinem Ecosystem. Dieses Wissen wird aber nicht oder nur begrenzt eingesetzt, um Integrationsangebote zu gestalten, die eine Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem ermöglichen. Eine kundendominante Ausrichtung, die den Kunden als wichtigsten Stakeholder und Ausgangspunkt jeder geschäftlichen Aktivität betrachtet, steht im Spannungsfeld einer häufig dominierenden Kosten- oder Wachstumsorientierung (Heinonen & Strandvik, 2015, S. 473). Damit werden durch das erste Prinzip des Kundendominanten Managements etablierte Denkweisen in der Managementpraxis konterkariert. Die Implementierung eines kundendominanten Managements ist durch unternehmenskulturelle Change-Prozesse auf gesamtorganisatorischer und individuell-personeller Ebene voranzutreiben. Beispielhaft ist ein Engagement des Top-Managements sicherzustellen, indem das Konzept der Kundendominanten Managements im Unternehmen verankert wird und Abteilungen, Prozesse oder Projekte nach den kundendominanten Prinzipien ausgerichtet werden. In diesem Zusammenhang sind, z. B. aufgrund des stark marktforschungsgetriebenen Ansatzes des Kundendominanten Managements, größere Budgets für

Marktforschungsaktivitäten einzuplanen. Auf individual-personaler Ebene sind Mitarbeitende im Hinblick auf das Wertschöpfungsverständnis der Customer-Dominant Logic und die Prinzipien des Kundendominante Management zu schulen. Dafür sind z. B. interaktive Lernprogramme einzusetzen (siehe Tabelle 5–5).

Tabelle 5–5: Auszug eines Lernprogramms zur Customer-Dominant Logic

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saleschus, 2023)<sup>4</sup>

Kapitel 1: Kundenorientierung, Kundenzentrierung ... und jetzt Customer-Dominant Logic?
Im Mittelpunkt der Customer-Dominant Logic stehen...
<input type="checkbox"/> ... die produktspezifischen Bedürfnisse des Kunden. <input type="checkbox"/> ... die servicespezifischen Bedürfnisse des Kunden. <input type="checkbox"/> ... die Ziele des Kunden. <input type="checkbox"/> ... die Ziele des Anbieters.
Welche der folgenden Aussagen zur Customer-Dominant Logic ist korrekt?
<input type="checkbox"/> Der Wert eines Angebots wird vom Anbieter geformt. <input type="checkbox"/> Der Wert eines Angebots entsteht durch die Integration des Kunden in die Prozesse des Anbieters. <input type="checkbox"/> Der Wert eines Angebots wird individuell vom Kunden erlebt, gestaltet und bewertet. <input type="checkbox"/> ...keine der Antworten ist korrekt.
Welche der folgenden Nennungen ist kein Prinzip des Kundendominanten Managements?
<input type="checkbox"/> Denken im Anbieter-Ecosystem <input type="checkbox"/> Durchdringen der Logik des Kunden <input type="checkbox"/> Präsenzgenerierung <input type="checkbox"/> Dominante interne Positionierung des Kunden
Die Präsenzgenerierung zielt darauf ab, dass ...
<input type="checkbox"/> ... der Anbieter im Kunden-Ecosystem präsent ist. <input type="checkbox"/> ... der Kunde in den Geschäftsprozessen des Anbieters präsent ist. <input type="checkbox"/> ... der Anbieter präsent für Investoren ist. <input type="checkbox"/> ... der Anbieter für Wettbewerber präsent ist.

Das ist auch von besonderer Bedeutung, weil die Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung in der Managementpraxis geläufig sind und die Abgrenzung sowie der Perspektivwechsel des Kundendominanten Managements zu betonen ist („Kennen“ und „Verstehen“ der Mitarbeitenden). Auch die Schaffung von Anreizen für

<sup>4</sup> Es handelt sich um einen Auszug eines Lernprogramms zur Customer-Dominant Logic, das für einen Praxispartner in der professionellen Audiobranche entwickelt wurde. Bei diesem Training geht es um die Vermittlung eines Grundlagenwissens zur Customer-Dominant Logic. Im Fokus stehen der Wissenserwerb zur Abgrenzung der Customer-Dominant Logic gegenüber der Kundenorientierung und Kundenzentrierung, zu den Merkmalen der Customer-Dominant Logic, zu den Grundprinzipien eines Kundendominanten Managements und der strategischen sowie operativen Anwendung des Kundendominanten Managements beim Praxispartner. Mitarbeitende aus den Abteilungen Marketing, Sales, Business Development, Marketing Intelligence und Product Service können das Training freiwillig absolvieren und dabei den Wissenserwerb durch den Einsatz interaktiver Tools (z. B. Quiz) prüfen. Die visuelle Darstellung des Lernprogramms erfolgt durch Rise360.

Mitarbeitende, den individuellen Kunden zu verstehen und Erkenntnisse zur Lebenssphäre des Kunden, seiner Logik und seinem Ecosystem zu dokumentieren, aufzubereiten und zu reporten („Wollen“) ist relevant für die Schließung dieses Gaps. Dabei ist es wichtig, Mitarbeitenden auch ein (Methoden-)Instrumentarium bereit zu stellen, mit dem eine kundendominante Betrachtung sichergestellt wird („Können“). Beispielsweise befähigen das Customer-Dominant (Case) Journey-Mapping (*Teilziel 1*) und die Anwendung der Customer-Dominant Sustainability (*Teilziel 2*) Mitarbeitende eine kundendominante Betrachtung und systematische Aufbereitung vorzunehmen.

Die Implementierung einer kundendominanten Ausrichtung ist sowohl auf gesamtorganisatorischer als auch individuell-personeller Ebene kontinuierlich zu kontrollieren. Die entwickelte Messskala zur Kundendominanz (*Teilziel 2*) ermöglicht die Feststellung der internen Wahrnehmung des Reifegrades des Anbieters hinsichtlich seiner kundendominanten Ausrichtung. Damit liefert die Skala Implikationen für dieses Gap. Ausgehend von potenziellen Weiterentwicklungen der Messskala kann eine Kontrolle der kundendominanten Ausrichtung – und damit der Minimierung des Gaps – noch umfassender und differenzierter erfolgen. Beispielsweise kann die Kundenperspektive der Anbieterperspektive gegenübergestellt oder die kundendominante Ausrichtung einzelner Fachabteilungen (z. B. Marketing Intelligence), Prozesse (z. B. Innovationsprozess) oder Projekte (z. B. Automatisierung des Anfragenmanagements) kontrolliert werden.

Wie der Einsatz der Customer-Dominance-Skala außerdem zeigt, können positive Effekte zwischen der wahrgenommenen Kundendominanz und der wahrgenommenen (nicht)-finanziellen Performance des Anbieters nachgewiesen werden. Der Nachweis positiver Effekte auf Erfolgsgrößen des Managements kann intern die Relevanz einer kundendominanten Ausrichtung bestärken und zu einer gesamtorganisatorischen Verankerung der Kundendominanz führen.

Das *Gap zur permanenten Durchdringung der Logik des Kunden (Gap 2)* steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem zweiten Prinzip des Kundendominanten Managements. Basierend auf der Analogie zum GAP-Modell der Servicequalität deutet dieses Gap auf eine Diskrepanz zwischen der durch den Anbieter wahrgenommenen Logik des Kunden und der tatsächlichen Logik des Kunden hin (Bruhn et al., im Druck). Damit ist der Anbieter zwar gewillt Informationen über den Kunden, seine Lebenssphäre und Lebensphase, Logik und Ecosystem bei strategischen Managemententscheidungen einzubeziehen. Jedoch entwickelt der Anbieter eine falsche Vorstellung über seine Kunden. Dies ist

für ein Kundendominantes Management äußert kritisch, da der strategische Fokus auf der Gewinnung von Marktforschungsdaten über den Kunden liegt und Entscheidungen über die Art, Intensität, Zeitpunkt und Zeitdauer der Anbieterintegration durch Marktforschungsdaten fundiert werden. Folgerichtig besteht die Gefahr, dass der Anbieter Integrationsangebote entwickelt, die nicht auf die tatsächlichen Ziele des Kunden ausgerichtet sind und eine Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem damit verhindern bzw. erschweren.

Die Entstehung dieses Gaps ist damit aufgrund des stark marktforschungsgetriebenen Ansatzes des Kundendominanten Managements auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen, die im Zusammenhang mit einer kundendominanten Ausrichtung der Marktforschung und Marktsegmentierung stehen. Zunächst ist hervorzuheben, dass eine kundendominante Marktforschung eine „systematische Erforschung, Aufbereitung und Interpretation relevanter Informationen über den individuellen Kunden, seine Logik, Wertgenerierung, Ecosystem und Lebenssphäre“ (Bruhn et al., im Druck) zum Ziel hat. Eine unzureichende Ausrichtung der Selektions- und Strukturierungsfunktion der kundendominanten Marktforschung auf die Kernelemente der Customer-Dominant Logic kann deshalb zur Folge haben, dass die Logik des Kunden nur unzureichend entschlüsselt wird und die kundendominante Marktforschung ihre Anforderungen nicht erfüllt. Für das Kundendominante Management ist deshalb sicherzustellen, dass der Einsatz von Methoden im Rahmen der Primärforschung oder die Verwendung von Sekundärdaten systematisch auf die Erfassung der Kernelemente ausgerichtet ist.

Die Konzeptualisierung und Anwendung der Customer-Dominant Sustainability veranschaulicht, wie eine systematische Kundenanalyse unter Berücksichtigung der Kernelemente der Customer-Dominant Logic gelingen kann. Es verdeutlicht, dass die Kernelemente der Customer-Dominant Logic durch einen stufenweisen Prozess ganzheitlich zu erfassen sind. Zu bedenken ist dabei, dass das Kundendominante Management den Kunden und nicht das Produkt oder den Service als zentrales Marketingobjekt ansieht. Entscheidungsträger dürfen deshalb den Informationsgewinn nicht an den produkt- oder dienstleistungsspezifischen Kundenbedürfnissen, sondern den Ziele des Kunden ausrichten. Interviewtechniken, Befragungs- oder Beobachtungsformen sind deshalb konsequent auf das Entschlüsseln der Logik des Kunden anzuwenden. Konzepte, wie z. B. die Jobs-to-be-Done-Methode (Bettencourt et al., 2022) oder die Laddering-Technik (Phillips & Reynolds, 2009) liefern dafür ein geeignetes Vorgehen. Unabhängig von der

einzusetzenden Methode ist es deshalb – aufgrund der inneren Verbindung der Kernelemente – notwendig, sämtliche Kernelemente zu erfassen und die gewonnenen Daten im Hinblick darauf aufzubereiten und auszuwerten.

Auch kann es sein, dass der gewählte Methodeneinsatz zu wenig Erkenntnisse liefert, um die Wertgenerierungsprozesse des Kunden umfassend zu durchdringen und deshalb eine Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen und der tatsächlichen Logik des Kunden entsteht. Ursächlich dafür ist, dass beispielsweise traditionelle Befragungsformen in ihrer Aussagekraft dadurch limitiert sind, dass zum einen Selbstselektion der Probanden erfolgt und zum anderen das tatsächliche Kundenverhalten nicht erkenntlich wird. Insbesondere deshalb ist deshalb eine ethnografische Ausrichtung der kundendominanten Marktforschung vorzunehmen, die eine qualitative Ausrichtung und Kombination von Beobachtungs- und Befragungsformen vorsieht. Eine stufenweise und flexible Kombination von Sekundärdaten und Methoden zur Erhebung von Primärdaten, in Abhängigkeit des erzielten Erkenntnisgewinns über die Logik des Kunden, ist dabei zu empfehlen (Bruhn et al., im Druck).

Durch die Kombination von Beobachtungsformen mit verschiedenen Befragungstechniken wird auf die Generierung einer möglichst umfassenden Informationsgrundlage abgezielt. Beobachtungsmethoden wie die Netnographie (Kozinets, 2022) oder systematische Web Analytics (Järvinen & Karjaluoto, 2015) sind einzusetzen, um den Erfahrungs- und Meinungsaustausch (Heinonen & Medberg, 2018) bzw. Kundenaktivitäten und -interessen im digitalen Umfeld zu beobachten. Aufgrund der wachsenden Vernetzung von Offline- und Online-Welt ist die Lebenssphäre des Kunden durch physische und digitale Elemente (z. B. Kommunikationsformen und -interaktionen) geprägt. Eine kundendominante Marktforschung ist deshalb digital auszurichten und das Internet als relevanter Beobachtungsort für Interaktionen von Kunden mit anderen Kunden, Fremden, Kollegen, Arbeitgebern oder Anbietern zu betrachten. Zur Erhebung, Selektierung, Strukturierung und Analyse dieser Daten ist auch die Entwicklung neuer Methoden oder die Digitalisierung bestehender Methoden erforderlich (Hofmann et al., 2022, S. 3).

Ausgehend von der Frühwarnfunktion hat die kundendominante Marktforschung sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig erkannt und abgeschätzt werden. Für den Erfolg des Kundendominanten Managements ist – wie die permanente Generierung von Kundenwissen impliziert – die Kenntnis über die Logik des Kunden entscheidend (Bruhn et al., im Druck). Dynamiken der Kundenlogik, die durch Veränderungen der Lebenssphäre und

Lebensphase des Kunden entstehen, gehen mit veränderteren Kundenzielen einher und erfordern die Anpassung der Integrationsangebote des Anbieters. Werden Veränderungen der Logik des Kunden zu spät oder überhaupt nicht festgestellt werden, kann dies entweder zu einer steigenden Anzahl an abwandernden Kunden führen oder einer Erst- bzw. vertiefende Integration im Kunden-Ecosystem entgegenwirken. Eine Kontinuität in der Erhebung von Kundendaten ist damit zur Schließung dieses Gaps essenziell.

Auch eine unzulängliche Kommunikation von Mitarbeitenden gegenüber dem Management kann ursächlich für die Entstehung dieses Gaps sein. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Mitarbeitende vor allem im B-to-B-Geschäfts häufig über enge und langjährige Beziehungen zu Kunden verfügen. Die Kommunikation ist dabei informell und wird nicht systematisch erfasst. Mitarbeitende können damit zum Gatekeeper für die Informationsgewinnung und -weitergabe an das Management werden. Ausgehend vom *Gap zur kundendominanten Ausrichtung des Anbieters (Gap 1)* zeigt sich hier erneut die Bedeutung, dass auf individuell-personeller Ebene die Relevanz von Kundeninformationen zu verdeutlichen und Anreize für die Gewinnung und Weitergabe relevanter Informationen über die Logik des Kunden zu schaffen sind. Im Zusammenhang mit Interessenten oder Kunden mit weniger intensiven Beziehungen zu Mitarbeitenden bieten z. B. auch Chatbots aufgrund ihrer Fähigkeit natürliche Sprache zu verstehen und Daten in CRM-Systeme zu überführen (De Keyser et al., 2019, S. 163; Nißen et al., 2022, S. 10; Sands et al., 2021, S. 247), eine Möglichkeit, Informationen über Kunden zu gewinnen und zu systematisieren.

Das *Gap zur Strategieformulierung im Kunden-Ecosystem (Gap 3)* steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem dritten Prinzip des Kundendominanten Managements. Dieses Gap deutet auf eine Diskrepanz zwischen der kundendominanten Ausrichtung des Anbieters auf Logik des Kunden und der Generierung einer überlegenen Integrationsposition durch kundendominante Marketingstrategien hin (Bruhn et al., im Druck). Damit ist der Anbieter zwar gewillt sich an der individuellen Logik des Kunden auszurichten und grundsätzlich bei strategischen Managemententscheidungen als Startpunkt zu betrachten. Das Kundendominante Management wird jedoch nicht oder nur unzureichend durch konkrete Marketingstrategien unterlegt und stellt damit nicht mehr als ein Lippenbekenntnis dar. Somit wird das Potenzial über die Kenntnis der Wertschöpfungsprozesse des Kunden nicht vollumfänglich ausgeschöpft und die Generierung überlegener Integrationspositionen erschwert.

Für die Formulierung von kundendominanten Marketingstrategien zur Schaffung überlegener Integrationspositionen bildet das Kunden-Ecosystem den notwendigen Bezugsrahmen. Eine Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung ist deshalb in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht unter Berücksichtigung des Kunden-Ecosystems vorzunehmen. Die Abgrenzung der relevanten Angebote und Akteure – unabhängig vom Grad ihrer Substituierbarkeit oder Komplementarität – richtet sich demnach auf ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele des Kunden. Geschäftsfelder sind in Verbindung mit identifizierten Kundengruppen, deren Zielen und den für die Zielerreichung der Kunden relevanten Angeboten bzw. Akteuren zu definieren. In engem Zusammenhang mit der Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung ist durch den Anbieter zu evaluieren, welche wertstiftende Rolle im Kunden-Ecosystem einzunehmen ist (Cheung & To, 2016, S. 2526; Finne & Grönroos, 2017, S. 452; Heinonen et al., 2010, S. 534f.; Rihova et al., 2013, S. 556).

Mit Blick auf das vierte Prinzip des Kundendominanten Managements, ist dies von entscheidender Bedeutung, da die Identifikation einer überlegenen Integrationsposition die Voraussetzung für die Integration eines Anbieters in das Ecosystem des Kunden ist. Ausgehend von der Kenntnis der für den Kunden relevanten Akteure und Angebote sowie einer kundendominanten Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung können Anbieter z. B. das Kunden-Ecosystem aktiv bearbeiten, indem andere Anbieter in die Angebotsgestaltung einbezogen oder komplementäre Angebote geschaffen werden, die den verschiedenen Angebotstypen im Kunden-Ecosystem entsprechen. *Beitrag 1* demonstriert beispielhaft, wie eine kundendominante Ausrichtung des Anfragenmanagements und die Schaffung einer überlegenen Integrationsposition im Ecosystem unterschiedlicher Kundentypen erfolgen kann. Beispielsweise zeigt sich, dass Kunden ihre Anfragen auch gegenüber Vertriebs- und Servicepartnern des fokalen Anbieters äußern. Zur Sicherstellung eines hohen Customer Experience Value ist das Anfragenmanagement nicht nur auf den fokalen Anbieter zu begrenzen, sondern ganzheitlich auch bei seinen Vertriebs- und Servicepartnern zu managen.

Das *Gap zur Präsenzgenerierung im Kunden-Ecosystem (Gap 4)* steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem vierten Prinzip des Kundendominanten Managements. Basierend auf der Analogie zum GAP-Modell der Servicequalität entsteht dieses Gap durch eine Diskrepanz zwischen der Schaffung von überlegenen Integrationspositionen durch kundendominante Marketingstrategien und einem kundendominanten Einsatz der Marketinginstrumente. Damit erfolgt anders als im Gap-Modell der Servicequalität im Kontext

des Marketing-Mix keine Beschränkung auf die Unternehmenskommunikation. Aufgrund des Grundverständnisses der Anbieterintegration ist der gesamte Marketing-Mix in Betracht zu ziehen. Damit hat der Anbieter zwar eine geeignete Rolle im Kunden-Ecosystem identifiziert. Der Instrumenteneinsatz wird jedoch nicht konsequent an den kundendominanten Strategien ausgerichtet, sodass strategische Integrationsentscheidungen nur unzureichend in operative Maßnahmen im Kunden-Ecosystem überführt werden (Bruhn et al., im Druck). Damit mangelt es an einer Konkretisierung der kundendominanten Strategien durch einen adäquaten Einsatz des Marketing-Mix (Angebots-, Preis-, Kommunikations-, und Vertriebspolitik).

Eine kundendominante Gestaltung des Marketing-Mix erfordert vielfältige Anpassungen des traditionellen Instrumentariums. Strategische Entscheidungen zur Angebotspolitik nehmen eine exponierte Stellung ein, da Integrationsangebote aus der Schaffung überlegener Integrationspositionen resultieren. Ausgehend von der Forschung zur Customer-Dominant Logic wird der Begriff „(Integrations-)Angebot“ bewusst verwendet, da die Kundenperspektive im Vordergrund steht – und damit nicht die Differenzierung in Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder eine Kombination dessen. Der Kern eines Integrationsangebots ist deshalb seinem originären Wertbeitrag für die Zielerreichung des Kunden auszurichten (Heinonen et al., 2010, S. 534, Heinonen & Strandvik, 2015, S. 478).

Auch die Entscheidungen der Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik sind einer kundendominanten Ausrichtung zu unterziehen. Eng mit der Angebotspolitik verbunden sind Entscheidungen der Preispolitik. Eine Preisdifferenzierung ist zu vollziehen, indem ziel-, prozess-, zeit- und lebenssphärenbezogene Aspekte der Logik des Kunden als Differenzierungskriterien genutzt werden (Bruhn et al., im Druck). Durch ein Denken im Kunden-Ecosystem sind neben Strategien der anbieterbezogenen Preisbündelung auch Optionen zu evaluieren, die eine anbieterübergreifende Preisbündelung vorsehen. Dabei werden Integrationsangebote unterschiedlicher (komplementärer oder substitutiver) Anbieter im Ecosystem (exklusiv) zu einem Preis angeboten. Kundendominante Vertriebsentscheidungen folgen der Grundüberlegung eines Mehrkanalvertriebs. Zur Gestaltung des Mehrkanalvertriebs sind die Prinzipien und Verfahrensweisen des Kunden, die Ziele des Kunden sowie die relevanten Akteure aus Kundensicht und der relevante Zeitraum aus Kundensicht zu betrachten. Ziel ist es dabei eine optimale Präsenz, sowohl in einer physischen als auch digitalen Umgebung herbeizuführen. Ein Kundendominantes

Management macht es außerdem erforderlich, dass neben den Kommunikationsbeziehungen zum fokalen Anbieter und seinen Mitarbeitenden auch die Kommunikationsbeziehungen des Kunden zu Akteuren seinem Ecosystem betrachtet werden. Damit ist die Kommunikation vor dem Hintergrund der individuellen Logik zu gestalten. Daraus folgt, dass die Kommunikationsbotschaften z. B. nach den Kundenzielen auszurichten und Kommunikationsträger in Abhängigkeit von Kundenprozessen zu wählen sind. Aufgrund der kontextübergreifenden Konzeptualisierung empfiehlt sich für die Gestaltung der Vertriebs- und Kommunikationspolitik der Einsatz der Customer-Dominant Journey (Bruhn et al., im Druck).

Das übergeordnete *Gap zum Erfolg der Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem (Gap 5)* entsteht durch die Diskrepanz zwischen der Logik des Kunden und der wahrgenommenen Attraktivität des Integrationsangebots. Ausgehend vom Wertschöpfungsverständnis der Customer-Dominant Logic resultiert der Geschäftserfolg des Anbieters aus der Identifikation einer geeigneten Rolle im Kunden-Ecosystem und der Gestaltung attraktiver Integrationsangebote zur Erfüllung dieser Rolle (Bruhn et al., 2022, 2023, im Druck). Damit ist dieses Gap übergeordnet mit der erfolgreichen Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem zu assoziieren. Eine Minimierung dieses Gaps und damit die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit der Anbieterintegration ist durch die Verringerung der vier anderen genannten Gaps vorzunehmen. Damit wird deutlich, dass dieses Gap entsteht, sofern keine konsequente und gleichzeitige Betrachtung der vier kundendominanten Prinzipien erfolgt.

### 5.3 Forschungsimplicationen

Die Zielsetzungen der Dissertation konzentrieren sich auf die Entwicklung kundendominanter Methoden und empirische Durchdringung und Anwendung der Customer-Dominant Logic. Die Bearbeitung der Zielsetzungen erfolgte durch drei Beiträge. Beitragsbezogene Limitationen wurden bereits innerhalb der Kapitel 2-4 thematisiert. Beitragsübergreifend ist zu konstatieren, dass die Dissertation lediglich punktuell die Customer-Dominant Logic weiterentwickelt. Ausgehend von der Vielschichtigkeit der Customer-Dominant Logic ist die wissenschaftliche Bearbeitung der Customer-Dominant Logic durch die Dissertation damit noch nicht abgeschlossen.

Vielmehr ist eine theoretisch-konzeptionelle, methodische und empirische Weiterentwicklung fortzuführen. Damit können ausgehend von den Limitationen der Dissertation

zentrale Anknüpfungspunkte weitere Forschungsarbeiten identifiziert werden. Eine Systematisierung des zukünftigen Forschungsbedarfs erfolgt anhand der sogenannten kundendominanten Erfolgskette (Bruhn et al., im Druck). Die kundendominante Erfolgskette folgt der Grundüberlegung von Erfolgsketten im Marketing (Loveman, 1998, S. 19; Payne et al., 2001, S. 792-794). Eine spezifische Ausrichtung erhält die kundendominante Erfolgskette, indem sie den Wertschöpfungsprinzipien der Customer-Dominant Logic und denen des Kundendominanten Managements folgt. Die kundendominante Erfolgskette umfasst die Kettenglieder: (1) Kundendominantes Management, (2) Attraktivität der Integrationsangebote im Hinblick auf die individuelle Logik des Kunden, (3) Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem und (4) Erfolg der Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem.

Ausgehend vom zentralen Wertschöpfungsmechanismus in der Customer-Dominant Logic, der Anbieterintegration, bildet die kundendominante Ausrichtung des Anbieters den Ausgangspunkt der Erfolgskette des Kundendominanten Managements. Durch eine kundendominante Ausrichtung ist der Anbieter in der Lage, Integrationsangebote zu entwickeln und zu vermarkten, die im Hinblick auf die individuelle Logik des Kunden eine wahrgenommene Attraktivität beim Kunden auslösen. Attraktive Integrationsangebote erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Anbieter sich faktisch im Kunden-Ecosystem integrieren kann und sich ein Erfolg der Anbieterintegration einstellt (Bruhn et al., im Druck). Die Art und Abfolge der Kettenglieder ist damit Ausdruck eines idealtypischen Ablaufs eines erfolgreichen Kundendominanten Managements. Zwischen den Kettengliedern existieren Moderatoren (z. B. Dynamik der Logik des Kunden als Moderator zwischen der kundendominanten Ausrichtung und Entwicklung attraktiver Integrationsangebote), die den idealtypischen Ablauf der kundendominanten Erfolgskette stören.

Die Eignung der Grundstruktur der kundendominanten Erfolgskette für die Identifikation von Forschungsinitiativen ist durch fünf Aspekte begründet. Erstens, durch die kundendominante Erfolgskette werden die Logiken vom Kunden und vom Anbieter explizit berücksichtigt – und damit Anknüpfungspunkte für die Forschung der Customer-Dominant Logic aus Mitarbeitenden-, Management- und Kundenperspektive liefert. Zweitens, aufgrund der übergreifenden Konzeptualisierung der Prinzipien der Customer-Dominant Logic und auch des Kundendominanten Managements ermöglicht eine kundendominante Erfolgskette einen generischen Rahmen zur Identifikation weiterer Forschungsinitiativen in unterschiedlichen Märkten (Business-to-Business, Non-Profit), Branchen (z. B.

Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen), Kontexten (z. B. Innovationsmanagement, Customer Experience Management) und für unterschiedliche Kundentypen (z. B. potenzielle, bestehende, abgewanderte Kunden).

Drittens, durch die Betrachtung der kundendominanten Erfolgskette wird sichergestellt, dass Anknüpfungspunkte für die Forschung formuliert werden, die auch einen Managementbezug haben und damit der Komplexität bzw. Limitierung der Anwendung der Customer-Dominant Logic entgegenwirken. Viertens, eine kundendominante Erfolgskette kann stetig als Suchraster für Forschungsinitiativen genutzt werden und den Reifegrad des Forschungsstandes zur Customer-Dominant Logic systematisieren. Fünftens, die kundendominante Erfolgskette ermöglicht im Hinblick auf jedes Kettenglied die Bearbeitung von theoretisch-konzeptionellen, methodischen und/oder empirischen Fragestellungen.

Das Kettenglied „*Kundendominantes Management*“ setzt die Erfolgskette des Kundendominanten Managements in Gang. Eine holistische kundendominante Ausrichtung des Unternehmens zeigt sich in den Strategien, in den Instrumenten des Kundendominanten Managements und der Implementierung des Kundendominanten Managements über die Gesamtorganisation hinweg bzw. in spezifischen Abteilungen, Prozessen oder Projekten. Unabhängig davon, ob potenzielle, bestehende oder abgewanderte Kunden betrachtet werden, sind kundendominante Inputaktivitäten notwendig, um die kundendominante Erfolgskette in Gang zu setzen. Die kundendominante Erfolgskette kann damit für verschiedene Integrationssituationen (Erstintegration, vertiefende und erneute Integration) zum Einsatz kommen (Bruhn et al., im Druck). Für dieses Kettenglied können eine Reihe von Anknüpfungspunkten für die Forschung gewonnen werden (siehe Tabelle 5–6).

Tabelle 5–6: Forschungsimplicationen zum Kundendominanten Management

Kettenglied der kundendominanten Erfolgskette	Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung
<b>(1) Kundendominantes Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirische Anwendung von kundendominanten Strategien und Instrumenten (z. B. Anwendung von Strategietypen eines kundendominanten Innovationsprozesses)</li> <li>• Analyse der Voraussetzungen und Ergebnisse eines Kundendominanten Managements (z. B. Effekte auf das Commitment, Word-of-Mouth)</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundendominanz auf Abteilungs-, Funktions- oder Prozessebene</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung der wahrgenommenen Kundendominanz des Anbieters aus Kundensicht</li> <li>• Dyadische Datenerhebung zur Analyse der wahrgenommenen Kundendominanz aus Anbieter- und Kundensicht</li> <li>• Identifikation und empirische Prüfung von unternehmenskulturellen Transformationspfaden zur Implementierung eines Kundendominanten Managements</li> <li>• Identifikation und empirische Prüfung organisationaler Herausforderungen, Chancen und Fähigkeiten der Implementierung eines Kundendominanten Managements</li> </ul>

Analog zur Customer-Dominant Journey sind kundendominante Marketingstrategien und kundendominante Methoden des Marketinginstrumentarium weiterzuentwickeln und empirisch anzuwenden. Bruhn et al. (im Druck) nehmen einen theoretisch-konzeptionelle Weiterentwicklung relevanter Marketingstrategien und Marketinginstrumente um eine kundendominante Perspektive vor. Beispielsweise bietet ein kundendominanter Innovationsprozess Anknüpfungspunkte der Forschung.

Ausgehend vom Konzept der Open Innovation (Bigliardi et al., 2021, S. 1131), dass die Öffnung des unternehmensseitigen Innovationsprozesses gegenüber Kunden, Forschungspartnern, Wettbewerbern u. a. m. diskutiert, unterscheidet das kundendominante Management vier zentrale Strategien zur Ideengenerierung. Maßgeblich dafür sind der Kunde und die Akteure in seinem eigenen Ecosystem als Innovationspartner sowie der Aktivitätsgrad der Innovationspartner (aktiv, passiv) im Kontext des Innovationsprozesses. Die formulierten Strategietypen der aktiven/passiven Kundeninnovation sowie der aktiven/passiven Ecosysteminnovation sind z. B. durch Case Studies in Unternehmen anzuwenden. Auch die Prinzipien eines kundendominanten Innovationsprozesses sind durch den Einsatz qualitativer Methoden (z. B. Fokusgruppeninterviews mit Kunden) anzuwenden.

Zur Feststellung des Reifegrades des Anbieters hinsichtlich einer kundendominanten Ausrichtung – und damit der Implementierung von kundendominanten Strategien und Instrumenten – kann die entwickelte Messskala zur Customer Dominance eingesetzt werden. Durch den Einbezug relevanter Marketinggrößen ist das Konstrukt „Customer Dominance“ in einem größeren nomologischen Netzwerk einzubinden. Dies kann zum einen durch den Einbezug etablierter Marketinggrößen (z. B. Commitment, Word-of-Mouth) erfolgen. Zum anderen können die Kettenglieder der kundendominanten Erfolgskette oder Teilaspekte der Kettenglieder (z. B. nominelle/faktische Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystem) als Prüfgrößen herangezogen werden. Zur Untersuchung solcher Wirkungsbeziehungen kann beispielsweise ein multimethodischer Ansatz gewählt werden, indem quantitative Umfragen durch Beobachtungstechniken wie die Netnographie, Webanalysen und/oder unternehmensbezogene Sekundärdaten ergänzt werden.

Anbieter- und Kundenperspektive können sich signifikant voneinander unterscheiden. Die Konzeptualisierung und Operationalisierung der wahrgenommenen Kundendominanz des Anbieters aus der Kundenperspektive würde Marketingmanager befähigen, zu überwachen, wie sich ihre kundendominanten Aktivitäten und Maßnahmen in der Kundenwahrnehmung niederschlagen. Aus methodischer Sicht ist hier z. B. eine dyadische Datenerhebung zur Analyse der wahrgenommenen Kundendominanz aus Anbieter und Kundensicht vorzunehmen (vgl. Homburg et al., 2011; Homburg & Fürst, 2005).

Wie verwandte Konzepte der Kundenorientierung und Kundenzentrierung außerdem zeigen sind neben einer ganzheitlichen Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundendominanz auch Messinstrumente zu entwickeln, die eine kundendominante Ausrichtung auf funktionsbezogene Maßnahmen oder Aktivitäten übertragen (z. B. Crecelius et al., 2019; Peccei & Rosenthal, 2001; Rashid et al., 2013). Auf diese Weise können Unternehmen spezifische Unternehmensabteilungen, -funktionen und -prozesse im Hinblick auf ihre kundendominante Ausrichtung evaluieren. Die Entwicklung der genannten Messinstrumente ist zweckmäßig, da eine kundendominante Ausrichtung des Anbieters schrittweise (z. B. schrittweise Ausrichtung von Länderniederlassungen) oder auch problemstellungsbezogen (z. B. kundendominante Initiative zur Erschließung neuer Kundensegmente) erfolgen kann, indem verschiedene Abteilungen, Funktionen oder Prozesse sukzessive auf die Prinzipien der Kundendominanz ausgerichtet werden. In engem Zusammenhang damit stehen auch Anknüpfungspunkte zur Identifikation und empirischen Prüfung von kulturellen Transformationspfaden von einer produkt- hin zu einer

kundendominanten Unternehmenskultur. Während in einer produkt- oder servicedominanten Unternehmenskultur der Fokus auf dem Produkt und damit verbunden auf Aspekten wie Effizienz und Skaleneffekten liegt, sind in einer kundendominanten Unternehmenskultur der Kunde, seine Lebenssphäre und Lebensphase, Logik und Ecosystem im Zentrum. Damit verbunden sind – wie bereits erwähnt – Anbieterrollen zu identifizieren und in wertstiftende Integrationsangebote zu übersetzen. Für diesen Wandel müssen kulturelle Hürden auf Management- und Mitarbeitenebene überwunden werden. Dafür sind organisationale Herausforderungen, Chancen und benötigte Fähigkeiten zur Implementierung eines Kundendominanten Managements zu identifizieren.

Das Kettenglied „*Attraktivität der Integrationsangebote*“ geht über die Betrachtung psychologischer, kundenbezogener Wirkungsgrößen (z. B. Kundenzufriedenheit) in traditionellen Erfolgsketten hinaus (Bruhn et al., im Druck). Aufgrund der Grundkonzeption der kundendominanten Erfolgskette werden durch das konsequente Denken im Kunden-Ecosystem und das Streben nach einer Präsenzgenerierung unterschiedliche Situationen der Anbieterintegration (Erstintegration) berücksichtigt. Traditionelle Konstrukte zur Operationalisierung der psychologischen Kundenwirkungen greifen einer kundendominanten Ausrichtung zu kurz. Beispielsweise resultiert die Kundenzufriedenheit aus einer Überkompensation der Kundenerwartungen durch die Leistung des Anbieters. Insofern erfolgt die Betrachtung einer bestehenden Kundenbeziehung und vernachlässigt damit unterschiedliche Integrationssituationen. Weitere psychologische Größen (z. B. Beziehungsqualität, Commitment) sind ähnlich konzeptualisiert und ermöglichen auch nur bedingt eine Durchdringung der Wertschöpfungsprozesse des Kunden. Zu betonen ist dabei auch, dass die Konzeptualisierung der genannten Größen, nicht die Lebenssphäre und Ziele des Kunden, sondern vielmehr Produkt- und Servicebedürfnisse zugrunde legen.

Im Kundendominanten Management wird die Attraktivität als konstruktübergreifendes Kettenglied verstanden. Ein Anbieter hat dabei, unabhängig davon, ob es sich um potenzielle, aktuelle oder abgewanderte Kunden handelt, attraktive Integrationsangebote zu schaffen. Die Attraktivitätsbeurteilung wird durch die Logik des Kunden (un-)bewusst gesteuert und umfasst verschiedene Aspekte (z. B. Präsenz des Anbieters, Integrationskompetenz des Anbieters, Fit zwischen individueller Logik des Kunden und Integrationsangebot). Es ist es die Aufgabe des Anbieters, werthaltige Integrationsangebote durch kundendominante Strategien zu schaffen und durch einen kundendominanten Marketingmix zu vermitteln, die den Kunden dazu bewegen, Angebote des Anbieters aufgrund ihres

Beitrags zur Zielerreichung zu integrieren. Auch dieses Kettenglied bietet unterschiedliche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung (siehe Tabelle 5–7).

Tabelle 5–7: Forschungsimplicationen zur Attraktivität von Integrationsangeboten

Kettenglied der kunden-dominanten Erfolgskette	Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung
<b>(2) Attraktivität von Integrationsangeboten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontext- und kundentypbezogene Anpassung des Konzepts der Customer-Dominant Sustainability zur Analyse der Logik des Kunden</li> <li>• Überführung des Konzeptes der Customer-Dominant Sustainability in weitere qualitative Methoden (z. B. Tagebuchstudien)</li> <li>• Entwicklung multimethodischer qualitativer Designs zur Anwendung der Customer-Dominant Sustainability im Hinblick auf die Logik des Kunden</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung von Konstrukten zur Messung der individuellen Logik des Kunden</li> <li>• Längsschnittanalyse zur Analyse der Dynamik der Logik des Kunden in Abhängigkeit von Lebenssphäre und Lebensphase</li> <li>• Empirische Analyse zur Identifikation und Typenbildung von Lebenssphären und Lebensphasen des Kunden, Kundenlogiken in unterschiedlichen Branchen und Kontexten</li> <li>• Empirische Analyse des Einflusses unterschiedlicher Wirkungsgrößen (z. B. Heterogenität des Informationsverhaltens) auf die wahrgenommene Attraktivität von Integrationsangeboten</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung von Konstrukten zur Messung der wahrgenommenen Attraktivität von Integrationsangeboten</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung der nominellen Präsenz im Kunden-Ecosystem</li> <li>• Längsschnittanalyse zur Entwicklung der nominellen Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystem</li> <li>• Identifikation bzw. Entwicklung von digitalen Methoden zur Messung der nominellen Präsenz im Kunden-Ecosystem</li> </ul>

Das Konzept der Customer-Dominant Sustainability ermöglicht eine holistische und qualitative Betrachtung der individuellen Nachhaltigkeitslogik von Kunden und der wahrgenommenen Attraktivität von Integrationsangeboten. Die Grundüberlegungen und Systematik dieses Analyseschema können in unterschiedlicher Art und Weise zur Identifikation weiterer Forschungsbeiträge führen. Erstens, dieses Analyseschema und der dazugehörige Fragenkatalog können unabhängig vom Kontext der Nachhaltigkeit angewendet und damit für weitere Branchen (z. B. Reisen, Mode, Lebensmittel) und Kundentypen (z. B. Business-to-Business-Kunden) angepasst werden. Bei einer solcher Anpassung

werden die Nachhaltigkeitsdimensionen der Triple Bottom Line entfernt und ggf. durch eine branchen- oder kontextrelevante Perspektive ersetzt. Zweitens, kann das Grundkonzept in verschiedene qualitative Settings, wie z. B. Tagebuchstudien (Lipkin & Heinonen, 2022) überführt und ein multimethodisches, qualitatives Design umgesetzt werden (z. B. Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Sithole et al., 2021). Drittens, die differenzierten Erfahrungsebenen können quantifiziert und durch eine Längsschnittanalyse zur kontinuierlichen Überprüfung der Dynamik der (Nachhaltigkeits-)logik des Kunden aufgrund von Veränderungen der Lebenssphäre und Lebensphase eingesetzt werden. Damit kann die Customer-Dominant Sustainability auch langfristig als strategisches Marktforschungsinstrument eingesetzt werden und gleichzeitig die Ressourcen zur Gewinnung von Kundenwissen minimieren. Eine beispielhafte Operationalisierung der Nachhaltigkeitslogik des Kunden ist Tabelle 5–8 zu entnehmen. Für die Messung der Nachhaltigkeitslogik ist beispielsweise eine 7-stufige Likert-Skala geeignet, die das Spektrum zwischen „Stimme überhaupt nicht zu“ (=1) und „Stimme vollkommen zu“ (= 7) unterscheidet. Dies gilt auch für alle weiteren beispielhaften Operationalisierungen.

Tabelle 5–8: Operationalisierung der Nachhaltigkeitslogik des Kunden<sup>5</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saleschus et al., 2023)

<b>Operationalisierung der Nachhaltigkeitslogik des Kunden im Kontext Mobilität</b>	
Lebenssphären-bezogene Ziele des Kunden	Bei meiner Mobilität sind mir ökologische Aspekte wichtig (z. B. Reduktion von Luftverschmutzung, Verwendung von Ökostrom für den Betrieb von Bahnen und Bussen).
	Bei meiner Mobilität sind mir soziale Aspekte wichtig (z. B. örtliche Anbindung an Bus und Bahn, barrierefreie Bahnhöfe/Fortbewegungsmittel).
	Bei meiner Mobilität sind mir ökonomische Aspekte wichtig (z. B. Erreichbarkeit von Mobilitätsangeboten; Ticketpreise für alle Einkommensklassen).
Ecosystem-bezogene Prozesse der Logik des Kunden	Nachhaltige Mobilität ist etwas, das ich zusammen mit anderen in meinem sozialen Umfeld (z. B. Familie, Freunde, Kollegen und Arbeitgeber, Vereine, Universität) erlebe.
	Ich lasse mich bei meiner nachhaltigen Mobilität von Erfahrungen und Empfehlungen aus meinem sozialen Umfeld (z. B. Familie, Freunde, Kollegen und Arbeitgeber, Vereine, Universität) inspirieren.
	Ich bewerte meine nachhaltige Mobilität anhand des nachhaltigen Mobilitätsverhaltens (z. B. Nutzung von Bus und Bahn für Arbeitsweg) von anderen in meinem sozialen Umfeld (z. B. Familienmitgliedern, Freunden, Kollegen, Arbeitgeber).

<sup>5</sup> Die dargestellte Operationalisierung ist Bestandteil einer Messskala zur Customer-Dominant Sustainability. Die Messskala wird im Wintersemester 2023/24 im Praxismodul Sustainability & Change des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim durch Studierende in quantitativen Online-Befragungen eingesetzt.

Tabelle 5–8: Operationalisierung der Nachhaltigkeitslogik des Kunden (Fortsetzung)<sup>6</sup>  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saleschus et al., 2023)

<b>Operationalisierung der Nachhaltigkeitslogik des Kunden im Kontext Mobilität</b>	
Anbieterbezogene Prozesse der Logik des Kunden	Ich informiere mich gründlich durch verschiedene Quellen (z. B. Website von Mobilitätsanbieter, Social Media, Freunde, Familie, Kollegen) über relevante nachhaltige Mobilitätsangebote.
	Bei der Auswahl von nachhaltigen Mobilitätsangeboten sind für mich verschiedene Kriterien relevant (z. B. Umweltaspekte, Preis, Entfernung, Fahrpläne von Bussen/Bahnen).
Relevanz von Mobilitätsanbietern im Kunden-Ecosystem	Für meine nachhaltige Mobilität ist eine Vielzahl unterschiedlicher Mobilitätsangebote relevant (z. B. Öffentlicher Personennahverkehr, Sharing-Angebote, On-Demand-Angebote).
	Für meine nachhaltige Mobilität sind meine eigenen Fortbewegungsmittel (eigenes Auto/Fahrrad/Roller) von großer Bedeutung.

Des Weiteren sind durch qualitative Untersuchungen oder – basierend auf der beispielhaften Operationalisierung der Logik des Kunden – Typen von Lebenssphären, Lebensphasen und Kundenlogiken in unterschiedlichen Branchen und Kontexten zu identifizieren. Bruhn et al. (im Druck) definieren die Lebenssphäre als „Lebenssituation und den Lebensbereich, die den Kunden umgibt und in dem sich der Kunde bewegt. Es ist eine in sich geschlossene Sphäre im individuellen Leben des Kunden, die die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für das Kunden- und Konsumverhalten umfasst“. Damit ist es sinnvoll für verschiedene Branchen und Kontexte Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für das Kunden- und Konsumverhalten typischer Lebenssphären zu identifizieren. Auch der Eintritt in neue Lebensphasen (z. B. Familiengründung) kann das Kunden- und Konsumverhalten entscheidend verändern. Die Identifikation typischer Lebensphasen ist damit gleichermaßen von Bedeutung. In Bezug auf die Systematik der kundendominanten Erfolgskette ist auch der Einfluss unterschiedlicher Wirkungsgrößen, die aus divergierenderen Lebenssphären und Lebensphasen entstehen (z. B. Heterogenität des Informationsverhaltens) auf die wahrgenommene Attraktivität von Integrationsangeboten zu untersuchen.

Die Grundüberlegungen der Customer-Dominant Sustainability zeigen auch, wie eine kundendominante Bewertung von Angeboten bzw. Anbietern erfolgen kann. Analog zur Betrachtung der individuellen Logik des Kunden sind auch hier geeignete Skalen zu entwickeln, um eine Messung der wahrgenommenen Attraktivität von Integrationsangeboten

<sup>6</sup> Die dargestellte Operationalisierung ist Bestandteil einer Messskala zur Customer-Dominant Sustainability. Die Messskala wird im Wintersemester 2023/24 im Praxismodul Sustainability & Change des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim durch Studierende in quantitativen Online-Befragungen eingesetzt.

zu ermöglichen. Eine beispielhafte Operationalisierung der wahrgenommenen Attraktivität des Anbieters bzw. von Integrationsangeboten ist Tabelle 5–9 zu entnehmen.

Tabelle 5–9: Operationalisierung der wahrgenommenen Attraktivität des Anbieters<sup>7</sup>  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saleschus et al., 2023)

<b>Operationalisierung der wahrgenommenen Attraktivität am Beispiel der SSB</b>	
Übergeordnete wahrgenommene Attraktivität	Das SSB-Angebot passt gut zu meiner Vorstellung von nachhaltiger Mobilität.
Wahrgenommene Attraktivität in Bezug auf ökologische Aspekte der Mobilität	Die SSB erfüllt ökologische Aspekte, die mir bei meiner nachhaltigen Mobilität wichtig sind (z. B. Reduktion von Luftverschmutzung, Verwendung von Ökostrom für den Betrieb von Bahnen und Bussen).
Wahrgenommene Attraktivität in Bezug auf soziale Aspekte der Mobilität	Die SSB erfüllt soziale Aspekte, die mir bei meiner nachhaltigen Mobilität wichtig sind (z. B. örtliche Anbindung an Bus und Bahn, barrierefreie Bahnhöfe/Fortbewegungsmittel).
Wahrgenommene Attraktivität in Bezug auf ökonomische Aspekte der Mobilität	Die SSB erfüllt ökonomische Aspekte, die mir bei meiner nachhaltigen Mobilität wichtig sind (z. B. Erreichbarkeit von Mobilitätsangeboten; Ticketpreise für alle Einkommensklassen).

Als Teilaspekt der Attraktivitätsbewertung ist die nominelle Präsenz eines Anbieters hervorzuheben. Die nominelle Präsenz kann positive, negative oder neutrale Ausprägungen annehmen und zeigt sich in unterschiedlichen Facetten. Es betrifft die Bekanntheit und Relevanz eines Anbieters bzw. eines Integrationsangebots in zeitlicher, räumlicher, technischer, personeller, mengenmäßiger, qualitätsäquivalenter und integrativer Hinsicht (Bruhn et al., im Druck; Heinonen & Strandvik, 2018, S. 6). Auch für die nominelle Präsenz sind Messskalen zu entwickeln und Längsschnittanalyse anzustreben. Eine exemplarische Operationalisierung der nominellen Präsenz ist Tabelle 5–10 zu entnehmen.

<sup>7</sup> Die dargestellte Operationalisierung ist Bestandteil einer Messkala zur Customer-Dominant Sustainability. Die Messkala wird im Wintersemester 2023/24 im Praxismodul Sustainability & Change des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim durch Studierende in quantitativen Online-Befragungen eingesetzt.

Tabelle 5–10: Operationalisierung der nominellen Präsenz des Anbieters<sup>8</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saleschus et al., 2023)

<b>Nominelle Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystems am Beispiel der SSB</b>	
Zeitliche Präsenz	Das SSB-Angebot ist für mich zeitlich genau so verfügbar, wie ich es brauche.
	Die SSB ermöglicht zeitlich nahtlose Verbindungen von Bussen und Stadtbahnen.
Räumliche Präsenz	Das SSB-Angebot ist für mich an allen wichtigen Orten leicht erreichbar.
	Die SSB ermöglicht räumlich nahtlose Verbindungen von Bussen und Bahnen.
Technologische Präsenz	Die technischen Leistungen der SSB (z. B. digitale Fahrpläne, mobile Ticketing-Optionen) erleichtern meine Nutzung der Busse und Bahnen.
	Das SSB-Angebot funktioniert technisch einwandfrei.
Personelle Präsenz	Freundliche und kompetente Mitarbeitende der SSB tragen positiv zu meinem Gesamterlebnis bei.
	Die Mitarbeitende der SSB vermitteln eine angenehme Fahrumgebung.
Mengenmäßige Präsenz	Das SSB-Angebot ist für mich in Zeiten hoher Auslastung problemlos verfügbar.
	Die SSB bietet ein breites Angebot und Streckennetz an.
	Ich schätze die Vielfalt an Optionen des SSB-Angebots, die es mir erlaubt, die für mich passende Variante auszuwählen.
Qualitätsäquivalente Präsenz	Die Qualität der Busse und Bahnen der SSB entspricht meinen Erwartungen an den öffentlichen Nahverkehr.
	Die SSB legt Wert auf hohe Qualitätsstandards in Bezug auf Sicherheit, Sauberkeit und Komfort.
Integrative Präsenz	Die SSB ist mit anderen relevanten nachhaltigen Mobilitätsangeboten kombinierbar (z. B. gemeinsames Ticket für Nutzung mehrerer Mobilitätsangebote, Park+Ride, Abstellmöglichkeiten von E-Scooter bei SSB-Haltestellen).
	Die SSB ermöglicht zeitlich nahtlose Verbindungen zu anderen nachhaltigen Mobilitätsangeboten (Park+Ride, Abstellmöglichkeiten von E-Scooter bei SSB-Haltestellen).
	Die SSB ermöglicht räumlich nahtlose Verbindungen (z. B. Park+Ride, Abstellmöglichkeiten von E-Scooter bei SSB-Haltestellen) zu anderen nachhaltigen Mobilitätsoptionen.

Aus forschersicher Sicht ist es außerdem relevant, darüber hinaus geeignete (digitale) Methoden(-sets) oder Indikatoren zur Messung für die nominelle Präsenz zu entwickeln, die eine Beobachtung der nominellen Präsenz in der physischen und digitalen Kundenumgebung ermöglichen.

Das Kettenglied „Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem“ geht über die Betrachtung

<sup>8</sup> Die dargestellte Operationalisierung ist Bestandteil einer Messskala zur Customer-Dominant Sustainability. Die Messskala wird im Wintersemester 2023/24 im Praxismodul Sustainability & Change des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim durch Studierende in quantitativen Online-Befragungen eingesetzt.

verhaltensbezogener, kundenbezogener Wirkungsgrößen (z. B. Kundenbindung) in traditionellen Erfolgsketten hinaus. Analog zur Argumentation zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit und weiteren psychologischen Wirkungsgrößen, betrachtet die Kundenbindung implizit eine bestehende Kundenbeziehung und bildet nur unzureichend alternative Integrationssituationen in einem Kundendominanten Management ab. Ausgehend von der Erzeugung einer positiven nominellen Präsenz bringt dieses Kettenglied deshalb zum Ausdruck, ob auch eine faktische Integration des Anbieters im Kunden-Ecosystem erfolgt. Idealtypisch ist von einem positiven Wirkungszusammenhang zwischen der nominellen und faktischen Präsenz auszugehen. Dieser kann jedoch durch eine Reihe von Störfaktoren beeinträchtigt werden (z. B. Angebotsbedarf des Kunden). Die Attraktivität eines Integrationsangebots ist als unabdingbare Voraussetzung für ein adäquates Integrationsverhalten des Kunden und folgerichtig die Erzeugung einer faktischen Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystem zu verstehen. Auch für dieses Kettenglied bilden die Grundüberlegungen des Konzeptes der Customer-Dominant Sustainability den Ausgangspunkt für weitere Forschungsarbeiten (siehe Tabelle 5–11).

Tabelle 5–11: Forschungsimplicationen zur Anbieterintegration

Kettenglied der kunden-dominanten Erfolgskette	Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung
<b>(3) Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontextbezogene Anpassung des Konzeptes der Customer-Dominant Sustainability zur Analyse des Kunden-Ecosystems</li> <li>• Entwicklung multimethodischer, qualitativer Designs zur Anwendung der Customer-Dominant Sustainability im Hinblick auf das Kunden-Ecosystem</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung des Integrationsverhaltens des Kunden</li> <li>• Längsschnittanalyse zur Entwicklung des Integrationsverhaltens des Kunden</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung der faktischen Präsenz im Kunden-Ecosystem</li> <li>• Längsschnittanalyse zur Entwicklung der faktischen Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystem</li> <li>• Empirische Analyse und Differenzierung von Typen von Kunden-Ecosystemen innerhalb unterschiedlicher Branchen und Kontexten</li> <li>• Empirische Analyse des Einflusses unterschiedlicher Wirkungsgrößen (z. B. Angebotsbedarf des Kunden) auf die faktische Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystem</li> </ul>

Die Customer-Dominant Sustainability erste Ansätze für eine holistische und qualitative Betrachtung der Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem. Zur empirischen Analyse

des Integrationsverhaltens sowie der faktischen Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystem können Teile des Analyseschemas und des dazugehörigen Fragenkatalogs (Konstitution des Kunden-Ecosystems, zeitlicher Stabilitätsgrad des Kunden-Ecosystems) unabhängig vom Kontext der Nachhaltigkeit angewendet und damit für weitere Branchen und Kundentypen angepasst werden. Zweitens, kann das Grundkonzept in verschiedene qualitative Settings, wie z. B. die Netnographie, überführt werden. Multimethodische, qualitative Designs können auch hier zum Einsatz kommen, um das Kettenglied intensiv empirisch bearbeiten. In diesem Zusammenhang ist auf die Bedeutung einer Orchestrierung von Sekundärdaten (z. B. CRM-Daten) und Primärdaten (z. B. Online-Umfrage) hinzuweisen, die unterschiedliche Ansatzpunkte liefern, um eine faktische Präsenz nachzuweisen. Drittens, Teile der differenzierten Erfahrungsebenen (Konstitution des Kunden-Ecosystems, zeitlicher Stabilitätsgrad des Kunden-Ecosystems) sind insbesondere für das Integrationsverhalten und die faktische Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosysteme relevant und können quantifiziert werden. Dadurch ist auch eine Längsschnittanalyse umzusetzen, die – ausgehend von der Dynamik der Kundenlogik – Veränderungen in der Konstitution des Kunden-Ecosystems aufdecken kann. Analog zur Betrachtung des zweiten Kettenglieds sind auch hier geeignete – und vom Kontext der Nachhaltigkeit unabhängige – Skalen zu entwickeln, um eine Messung der Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem zu ermöglichen. Beispielhafte Operationalisierungen des Integrationsverhaltens des Kunden und der faktischen Präsenz des Anbieters im Kunden-Ecosystem sind den Tabellen 5–12 und 5–13 zu entnehmen.

Das Integrationsverhalten eines Kunden umfasst Aktivitäten, Verhaltensweisen und -absichten eines Kunden in Bezug auf einen spezifischen Anbieter bzw. ein spezifisches Angebot. Für die Erzeugung einer faktischen Präsenz des Anbieters ist der Kunde verantwortlich, indem er durch sein Integrationsverhalten Angebote des Anbieters einbindet und mit dem Anbieter interagiert. Der Kunde wird damit konsequent als dominanter Akteur in der Anbieter-Kunden-Beziehung verstanden. Das Integrationsverhalten des Kunden umfasst dabei verschiedene Facetten. Die Art und Weise, wie der Kunde mit dem Anbieter interagiert, sei es über physische Geschäfte, Online-Plattformen, soziale Medien oder andere Kanäle, spiegelt beispielsweise die Vielseitigkeit des Integrationsverhaltens wider. Auch die Bereitschaft des Kunden, Feedback zu geben und Bewertungen zu hinterlassen, gibt Einblick in seine Haltung gegenüber dem Anbieter und zeigt, inwieweit er sich aktiv an der Gestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung beteiligt. Wie flexibel der

Kunde auf neue Angebote, Funktionen oder Änderungen seitens des Anbieters reagiert, zeigt beispielsweise außerdem seine Anpassungsfähigkeit und Offenheit für eine (vertiefende) Integration. Die exemplarisch beschriebenen Aspekte des Integrationsverhaltens sind zu bearbeiten, indem relevante Verhaltensweisen identifiziert, systematisiert und empirisch geprüft werden. Verschiedene Branchen und Kontexte sind dabei zu unterscheiden und Längsschnittanalysen in Betracht zu ziehen.

Tabelle 5–12: Operationalisierung des Integrationsverhaltens des Kunden

<b>Operationalisierung des Integrationsverhaltens des Kunden am Beispiel SSB</b>	
Vielseitigkeit des Integrationsverhalten des Kunden	Ich interagiere vielseitig mit der SSB, sowohl über Apps, soziale Medien und Kundenzentren.
	Ich plane die Nutzung von Bussen und Bahnen im Voraus, indem ich die Fahrpläne und Verbindungen der SSB berücksichtige.
	Die Nutzung von Online-Fahrplänen und Apps (z. B. Polygo, VVS, Mobility Stuttgart) ist für mich selbstverständlich, um meine Nutzung der SSB optimal zu planen.
Feedbackbereitschaft und Kommunikationsverhalten des Kunden	Ich suche aktiv den Dialog mit der SSB, sei es für Feedback, Anfragen oder um an Kundenveranstaltungen teilzunehmen.
Anpassungsfähigkeit und Offenheit gegenüber (technologischen) Neuerungen des Anbieters	Ich nutze gerne technologische Innovationen der SSB (z. B. kontaktlose Zahlungsmethoden).
	Ich nutze digitale Ticketing-Optionen, um bequem und effizient Fahrkarten für das Angebot der SSB zu erwerben.

Das Integrationsverhalten des Kunden ist maßgeblich für die faktische Integration des Anbieters im Kunden-Ecosystem. Die faktische Präsenz adressiert nicht bloße Bekanntheit oder Wahrnehmung des Anbieters, sondern, in welchem Maße Kunden aktiv und effektiv auf die Integrationsangebote zurückgreifen und diese in ihren (Geschäfts-)Alltag integrieren. Zentrale Aspekte sind dabei die Art und Weise, die Intensität, die Zeitdauer und der Zeitpunkt der Integration eines oder mehrerer Angebote im Kunden-Ecosystem. Somit besteht die Möglichkeit eine subjektive Messung der faktischen Präsenz aus Kundenperspektive durch eine Operationalisierung der Merkmale von Integrationsangeboten vorzunehmen. In diesem Zusammenhang ist auch zu betrachten, ob und wie sich die faktische Präsenz des Anbieters im Zeitverlauf aufgrund der Dynamik der Kundenlogik verändert. Auch ist es denkbar, dass durch die Forschung geeignete (digitale) Methoden(-kombinationen) identifiziert werden, die die faktische Präsenz aus einer objektiven Anbieterperspektive messen. Dies würde eine Messung der tatsächlichen Verwendung des Angebots bzw. der Angebote durch die Kunden ermöglichen.

Tabelle 5–13: Operationalisierung der faktischen Präsenz im Kunden-Ecosystem<sup>9</sup>  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saleschus et al., 2023)

<b>Operationalisierung der faktischen Präsenz im Kunden-Ecosystem am Beispiel SSB</b>	
Art der Integration	Ich kombiniere das Angebot der SBB mit anderen Mobilitätsoptionen (z. B. Car-Sharing, Bike-Sharing, eigenes Fahrrad), um die Distanzen zu den SSB-Haltestellen zu überbrücken.
	Das SSB-Angebot ist die erste Wahl für meine Mobilität.
Intensität der Integration	Das Angebot der SSB ist ein wichtiger Bestandteil meiner nachhaltigen Mobilität.
	Das Angebot der SSB nutze ich regelmäßig.
Zeitpunkt der Integration	Meine Nutzung der SSB variiert je nach Jahreszeit (z. B. zwischen Sommer und Winter).
	Meine Nutzung der SSB variiert mit dem Wochentag (z. B. unter der Woche und am Wochenende).
	Meine Nutzung der SSB variiert je nach Anlass/Situation (z. B. im Alltag und im Urlaub).
Zeitdauer der Integration	Das Angebot der SSB ist dauerhaft relevant für mich.
	Ich erwarte, dass sich meine Nutzung der SSB aufgrund meiner Lebenssituation (z. B. Berufseinstieg, Familiengründung) in Zukunft ändern wird.
	Ich erwarte, dass die SSB in Zukunft eine noch bedeutendere Rolle in meinem Leben spielen wird.

Die Anwendung der Customer-Dominant Sustainability verdeutlicht außerdem, dass neben relevanten Anbietern (z. B. ShareNow) das soziale Umfeld (z. B. Familie, Freunde, Kollegen) bedeutend für das Kundenerlebnis nachhaltiger Mobilität ist. Personen des sozialen Umfelds erfüllen aus Sicht des Kunden unterschiedliche Rollen (z. B. als Informationsquelle, als Maßstab für das eigene nachhaltige Mobilitätsverhalten). Für die Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem ist die Kenntnis über die Anbieter und soziale Akteure im Kunden-Ecosystem und deren Rollen gleichermaßen von strategischer Bedeutung. Zur Systematisierung des Kunden-Ecosystems und der Identifikation dieser (Anbieter-)rollen unterscheidet das Kundendominante Management vier unterschiedliche Typen von Kunden-Ecosystemen (Bruhn et al., im Druck). Maßgeblich dafür sind der Intensitätsgrad der Beziehungen des Kunden zu den Akteuren in seinem Ecosystem (niedrig, hoch) sowie der zeitlichen Stabilitätsgrad dieser Beziehungen (niedrig, hoch). Die differenzierten Typen von Kunden-Ecosystems sind z. B. durch Case Studies in

<sup>9</sup> Die dargestellte Operationalisierung ist Bestandteil einer Messskala zur Customer-Dominant Sustainability. Die Messskala wird im Wintersemester 2023/24 im Praxismodul Sustainability & Change des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim durch Studierende in quantitativen Online-Befragungen eingesetzt.

Unternehmen anzuwenden oder durch qualitative Studien in unterschiedlichen Märkten bzw. Branchen zu untersuchen. In Bezug auf die Systematik der kundendominanten Erfolgskette ist auch der Einfluss unterschiedlicher Wirkungsgrößen (z. B. Angebotsbedarf des Kunden) auf die Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem empirisch zu prüfen.

Das Kettenglied „Erfolg der Anbieterintegration“ operationalisiert den Output eines Kundendominanten Managements. Erfolgt eine faktische Integration des Anbieters im Kunden-Ecosystem ist grundsätzlich auch eine Erfolgswirkung durch die Anbieterintegration zu realisieren. Jedoch existieren auch zwischen diesen beiden Kettengliedern unterschiedliche Faktoren – auf Seiten des Anbieters und auf Seiten des Kunden – die die idealtypische Beziehung stören bzw. beeinflussen. Das Integrationsverhalten des Kunden und die daraus resultierende Charakterisierung der faktischen Präsenz des Anbieters mit einem oder mehreren Angeboten nehmen Einfluss auf den Erfolg der Anbieterintegration. Auch das Ausschöpfen von Potenzialen zur Schaffung von integrativen Integrationsangeboten, d. h. durch Kooperationen mit relevanten Anbietern im Kunden-Ecosystem, ist wesentlich für den Erfolg der Anbieterintegration. Auf Seiten des Anbieters können z. B. negative Verhaltensweisen von Kooperationspartnern im Kunden-Ecosystem den Erfolg der Anbieterintegration limitieren, indem integrative Integrationsangebote Attraktivitätseinbußen erleiden. Dieses Kettenglied bietet Anknüpfungspunkte für eine methodische und auch empirische Forschungsarbeiten (siehe Tabelle 5–14).

Tabelle 5–14: Forschungsimplicationen zum Erfolg der Anbieterintegration

<b>Kettenglied der kundendominanten Erfolgskette</b>	<b>Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung</b>
<b>(4) Erfolg der Anbieterintegration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und empirische Anwendung organisationaler und kundenbezogener Customer Performance Indicators zur Messung des Erfolgs der Anbieterintegration</li> <li>• Entwicklung und empirische Anwendung von kundendominanten Methoden zur integrierten Kontrolle des Erfolgs der Anbieterintegration</li> <li>• Entwicklung und empirische Anwendung von kundendominanten Methoden zur Bestimmung des Kundenwerts</li> <li>• Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgs der Anbieterintegration</li> <li>• Empirische Analyse des Einflusses unterschiedlicher Wirkungsgrößen (z. B. Art und Intensität der Anbieterintegration) auf den Erfolg der Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem</li> </ul>

Zunächst bietet die Entwicklung und empirische Anwendung sogenannter Customer Performance Indicators forschersche Ansatzpunkte. Customer Performance Indicators stellen Prüfgrößen dar, die durch geeignete Indikatoren operationalisiert werden, um die Effektivität und Effizienz des Kundendominanten Managements entlang der Erfolgskette der Customer-Dominant Logic zu messen, zu überwachen und sicherzustellen (Bruhn et al., im Druck). Damit richten sich Customer Performance Indicators auf die Sicherstellung des Erfolgs der Anbieterintegration im Kunden-Ecosystem. Zum einen sind digitale und physische Komponenten der Lebenssphäre des Kunden durch Customer Performance Indicators zu berücksichtigen. Beispielsweise sind Customer Performance Indicators zu entwickeln die den Prozentsatz derjenigen Kunden bemessen, die sowohl digitale als auch physische Kanäle des Anbieters nutzen. Dies veranschaulicht die reibungslose Integration beider Erfahrungswelten und damit eine optimale Präsenzsteuerung des Anbieters in der Lebenssphäre des Kunden. Zum anderen ist das breite Verständnis vom Integrationsangebot zugrunde legen, d. h. Customer Performance Indicators sind nicht ausschließlich auf den Kauf eines Angebots auszurichten. Beispielsweise sind auch Customer Performance Indicators im Hinblick auf die Häufigkeit der Nutzung von digitalen Self-Service-Funktionen wie Chatbots oder FAQs zur Messung der kontinuierlichen Integration des Anbieters im Alltag des Kunden einzusetzen.

Darüber hinaus liefert das Konzept der Customer-Dominant Journey in gleicher Art und Weise wie für das erste Kettenglied Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsinitiativen. Analog zum Konzept der Customer-Dominant Journey sind kundendominante Methoden des Marketingcontrolling weiterzuentwickeln und empirisch anzuwenden, um den Erfolg der Anbieterintegration festzustellen und zu optimieren. Bruhn et al. (im Druck) nehmen eine theoretisch-konzeptionelle Weiterentwicklung relevanter Instrumente eines Marketingcontrolling um eine kundendominante Perspektive vor. Beispielsweise liefert der Blueprint der Anbieterintegration Anknüpfungspunkte für die Forschung. Ausgehend vom Konzept des Service Blueprints (Bitner et al., 2008; Shostack, 1984), ermöglicht der Blueprint der Anbieterintegration eine ereignisorientierte Kontrolle des Erfolgs der Anbieterintegration durch eine inhaltliche Ausrichtung auf das Kunden-Ecosystem. Der Blueprint der Anbieterintegration betrachtet mit der sogenannten Line of Integration vollumfassend Kundenaktivitäten im Kontext des Kunden-Ecosystem und beschränkt sich damit nicht wie der Service Blueprint auf Kundenaktivitäten, die durch die Interaktion mit dem fokalen Anbieter erfolgen. Aktivitäten des Kunden oberhalb der Line of

Integration werden vom Kunden auch unabhängig vom Anbieter ergriffen. Aktivitäten bzw. Prozesse unterhalb der Line of Integration sind durch eine Wechselwirkung zwischen Anbieter und Kunden charakterisiert (Bruhn et al., im Druck). Durch die Betrachtung relevanter anbieterunabhängiger Kundenaktivitäten erfolgt auch eine zeitliche Ausdehnung der Betrachtung (Zeiträume vor und nach der Angebotsnutzung). Das Konzept ist z. B. analog zur Customer-Dominant Journey in Workshops mit Mitarbeitenden eines Anbieters einzusetzen. Durch die Berücksichtigung differenzierter Kundenpersonas sind verschiedene Blueprints zu formalisieren und eine Aggregation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Hinblick auf die Komponenten des Blueprints vorzunehmen. Aus der Analyse sind Insights zur Optimierung der nominellen und faktischen Präsenz des Anbieters zu gewinnen und der Erfolg der Anbieterintegration zu prüfen.

Auch die Entwicklung und empirische Anwendung von kundendominanten Methoden zur Bestimmung des Kundenwerts bietet vielfältige Anknüpfungspunkte für die Forschung (z. B. markt-, branchenbezogener Vergleich des Kundenwerts). Ausgehend vom etablierten Referenzwertmodell (Bruhn, 2022) kann eine kundendominante Betrachtung erfolgen, indem analog zum Blueprint der Anbieterintegration der Fokus auf das Kunden-Ecosystem gelegt wird. Wie der Beitrag zur Customer-Dominant Sustainability zeigt, sind soziale Akteure in kollektiv orientierten Kunden-Ecosystemen maßgeblich für die das Erlebnis nachhaltiger Mobilität. Eine Formalisierung der Bedeutung sozialer Akteure für Erlebnis- und Kaufentscheidungsprozesse kann durch das kundendominante Referenzwertmodell erfolgen. Der Referenzwert von Kunden bildet sich durch die Komponenten Stärke (=Intensität der Beziehungen im Kunden-Ecosystem), Kontinuität (=zeitlicher Stabilitätsgrad des Kunden-Ecosystem) und Richtung (=wahrgenommene Attraktivität des Integrationsangebots im Hinblick auf die individuelle Kundenlogik). Die Stärke und Kontinuität bilden den sogenannten Meinungsführerindex. Meinungsführer ist damit jemand, der über einen intensiven Austausch mit Akteuren in seinem Kunden-Ecosystem verfügt. Die Bedeutsamkeit des Meinungsführers kann jedoch zusätzlich steigen, indem das Kunden-Ecosystem über einen hohen zeitlichen Stabilitätsgrad verfügt und der Meinungsführer kontinuierlich Referenzen für ein Angebot bzw. einen Anbieter gegenüber Co-Kunden, Familien, Freunden oder Arbeitskollegen ausspricht (Bruhn et al., im Druck). Das Referenzwertmodell ist z. B. für den Business-to-Business-Kontext anzuwenden und empirisch zu bearbeiten.

Darüber hinaus liefert die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgs der Anbieterintegration eine relevante Forschungsperspektive. Die Systematik der Konzeptualisierung und Operationalisierung dieses Kettenglieds kann in Anlehnung an das Vorgehen zur Entwicklung des Messinstrumentes der Customer Dominance erfolgen. Kundenorientierte Konstrukte zur Messung des Anbietererfolgs (Chen et al., 2009) könnten als Gegenpol zur Konzeptualisierung und Operationalisierung des Kettenglieds dienen (Podsakoff et al., 2016). Eine beispielhafte Operationalisierung ist Tabelle 5–15 zu entnehmen.

Tabelle 5–15: Operationalisierung des Erfolgs der Anbieterintegration

<b>Operationalisierung des Erfolgs der Anbieterintegration</b>	
Existenz einer überlegenen Integrationsposition	Generell gesprochen, hatten wir in den letzten Jahren einen wichtigen Integrationsvorteil.
Existenz einer generell positiven nominellen Präsenz	Generell gesprochen, hatten wir in den letzten Jahren eine gute nominelle Präsenz im Kunden-Ecosystem.
Existenz einer generellen faktischen Präsenz	Generell gesprochen, hatten wir in den letzten Jahren eine gute faktische Präsenz im Kunden-Ecosystem.
Optimale Präsenzsteuerung	Generell gesprochen, haben wir in den letzten Jahren unsere Präsenz im Kunden-Ecosystem optimal gesteuert.
Erstintegration bei neuen Kunden	Generell gesprochen, haben wir in den letzten Jahren unsere Integrationsintensität (z. B. durch eine steigende Anzahl genutzter Angebote) bei bestehenden Kunden verbessert.
Vertiefende Integration bei neuen Kunden	Generell gesprochen, haben wir uns in den letzten Jahren bei einer signifikanten Anzahl neuer Kunden integriert.
Erneute Integration bei ehemaligen Kunden	Generell gesprochen, haben wir uns in den letzten Jahren bei einer signifikanten Anzahl ehemaliger Kunden erneut integriert.
Erzeugung kooperativer Angebotspotenziale	Generell gesprochen, haben wir in den letzten Jahren wichtige Kooperationen mit anderen Anbietern im Kunden-Ecosystem aufgebaut.

In Bezug auf die Systematik der kundendominanten Erfolgskette ist auch der Einfluss unterschiedlicher Wirkungsgrößen, die im Zusammenhang mit der Integration im Kunden-Ecosystem stehen (z. B. Ertragspotenzial des Kunden, Höhe der Integrationskosten) auf den Erfolg der Anbieterintegration zu untersuchen.

## Literaturverzeichnis

- Balderjahn, I., Buerke, A., Kirchgeorg, M., Peyer, M., Seegebarth, B., & Wiedmann, K.-P. (2013). Consciousness for Sustainable Consumption: Scale Development and New Insights in the Economic Dimension of Consumers' Sustainability. *AMS Review*, 3(4), 181–192. <https://doi.org/10.1007/s13162-013-0057-6>
- Ben Gamra Zinelabidine, B., Touzani, L., Ben Dahmane, N., & Touzani, M. (2018). How Off-Track Tourists Create Their Own Event: A Customer-Dominant Logic Perspective. *Qualitative Market Research – An International Journal*, 21(4), 549–566. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0037>
- Bettencourt, L. A., Harmeling, C., Bhagwat-Rana, Y., & Houston, M. B. (2022). Consumer Job Journeys. *Journal of Service Research*, 25(3), 347–370. <https://doi.org/10.1177/10946705211032501>
- Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., & Galati, F. (2021). The Past, Present and Future of Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1130–1161. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0296>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T. D., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Bruhn, M. (2022). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (6. Aufl.). Vahlen.
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Saleschus, M. (2022). Customer-Dominant Logic zur Gestaltung von Smart Services: Philosophie, Konzept und Umsetzung. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Smart Services: Band 1: Konzepte – Methoden – Prozesse* (103–181). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37344-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37344-3_4)
- Bruhn, M., Hadwich, K., & Saleschus, M. (2023). Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic: Welche Beiträge leisten die Konzepte für die kundenorientierte Unternehmensführung? In M. Kleinaltenkamp, L. Gabriel,

- L., J. Morgen, M. Nguyen (Hrsg.), *Marketing und Innovation in disruptiven Zeiten* (109–145). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38572-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38572-9_5)
- Bruhn, M., Saleschus, M., & Hadwich, K. (im Druck). *Customer-Dominant Logic: Kundendominantes Management als neue Zielgröße im Relationship Marketing*. Springer Gabler.
- Chen, J.-S., Tsou, H. T., & Huang, A. Y.-H. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/1094670509338619>
- Cheung, F. Y. M., & To, W. M (2016). A Customer-Dominant Logic on Service Recovery and Customer Satisfaction. *Management Decision*, 54(10), 2524–2543. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0165>
- Crecelius, A. T., Lawrence, J. M., Lee, J.-Y., Lam, S. K., & Scheer, L. K. (2019). Effects of Channel Members' Customer-Centric Structures on Supplier Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 56–75. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0606-5>
- Cruz-Cárdenas, J., Guadalupe-Lanas, J., & Velín-Fárez, M. (2019). Consumer Value Creation Through Clothing Reuse: A Mixed Methods Approach to Determining Influential Factors. *Journal of Business Research*, 101, 846–853. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.043>
- De Keyser, A., Köcher, S., Alkire, L., Verbeeck, C., & Kandampully, J. (2019). Front-line Service Technology Infusion: Conceptual Archetypes and Future Research Directions. *Journal of Service Management*, 30(1), 156–183. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2018-0082>
- Dey, B. L., Pandit, A., Saren, M., Bhowmick, S., & Woodruffe-Burton, H. (2016). Co-Creation of Value at the Bottom of the Pyramid: Analysing Bangladeshi Farmers' Use of Mobile Telephony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.10.009>
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-Use: Customer-Integrated Marketing Communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>

- Heinonen, K., & Medberg, G. (2018). Netnography as a Tool for Understanding Customers: Implications for Service Research and Practice. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 657–679. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2017-0294>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications. *Journal of Service Marketing*, 29(6/7), 472–484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2018). Reflections on Customers' Primary Role in Markets. *European Management Journal*, 36(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.005>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J, Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer Dominant Value Formation in Service. *European Business Review*, 25(2), 104–123. <https://doi.org/10.1108/09555341311302639>
- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367>
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really be King?: On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74. <https://doi.org/10.1509/jm.75.2.55>
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.114.27788>
- Iniesta-Bonillo, M. A., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2016). Sustainability, Value, and Satisfaction: Model Testing and Cross-Validation in Tourist

- Destinations. *Journal of Business Research*, 69(11), 5002–5007.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.071>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.  
<https://doi.org/10.1086/376806>
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The Use of Web Analytics for Digital Marketing Performance Measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–127.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- Kozinets, R. V. (2022). Immersive Netnography: A Novel Method for Service Experience Research in Virtual Reality, Augmented Reality and Metaverse Contexts. *Journal of Service Management*, 34(1), 100–125. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0481>
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective Customer Journey Design: Consumers' Conception, Measurement, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
- Lamberti, L. (2013). Customer Centricity: The Construct and the Operational Antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>
- Li, D., & Han, X. (2021). Assessing the Influence of Goal Pursuit and Emotional Attachment on Customer Engagement Behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102355>
- Lipkin, M. (2016). Customer Experience Formation in Today's Service Landscape. *Journal of Service Management*, 27(5), 678–703. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>
- Lipkin, M., & Heinonen, K. (2022). Customer Ecosystems: Exploring How Ecosystem Actors Shape Customer Experience. *Journal of Services Marketing*, 36(9), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2021-0080>
- Loveman, G. W. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance. An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail

- Banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.  
<https://doi.org/10.1177/109467059800100103>
- Makkonen, H., Johnston, W. J., & Javalgi, R. R. G. (2016). A Behavioral Approach to Organizational Innovation Adoption. *Journal of Business Research*, 69(7), 2480–2489. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.017>
- Malone, S., McKechnie, S., & Tynan, C. (2018). Tourists' Emotions as a Resource for Customer Value Creation, Cocreation, and Destruction: A Customer-Grounded Understanding. *Journal of Travel Research*, 57(7), 843–855.  
<https://doi.org/10.1177/0047287517720118>
- Nißen, M., Selimi, D., Janssen, A., Cardona, D. R., Breitner, M. H., Kowatsch, T., & von Wangenheim, F. (2022). See You Soon Again, Chatbot? A Design Taxonomy to Characterize User-Chatbot Relationships with Different Time Horizons. *Computers in Human Behavior*, 127, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107043>
- Olya, H. G. T., & Akhshik, A. (2019). Tackling the Complexity of the Pro-Environmental Behavior Intentions of Visitors to Turtle Sites. *Journal of Travel Research*, 58(2), 313–332. <https://doi.org/10.1177/0047287517751676>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(1), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Park, H. J., & Lin, L. M. (2020). Exploring Attitude-Behavior Gap in Sustainable Consumption: Comparison of Recycled and Upcycled Fashion Products. *Journal of Business Research*, 117, 623–628. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.025>
- Payne, A., Holt, S., & Frow, P. (2001). Relationship Value Management. Exploring the Integration of Employee, Customer and Shareholder Value and Enterprise Performance Models. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 785–817.  
<https://doi.org/10.1362/026725701323366827>
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831–857. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261>
- Phillips, J. M., & Reynolds, T. J. (2009). A Hard Look at Hard Laddering: A Comparison of Studies Examining the Hierarchical Structure of Means-End Theory.

- Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(1), 83–99.  
<https://doi.org/10.1108/13522750910927232>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159–203.  
<https://doi.org/10.1177/1094428115624965>
- Rashid, M., Abdeljawad, I., Ngalim, S. M., & Hassan, M. K. (2013). Customer-Centric Corporate Social Responsibility: A Framework for Islamic Banks on Ethical Efficiency. *Management Research Review*, 36(4), 359–378.  
<https://doi.org/10.1108/01409171311314978>
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2013). Social Layers of Customer-To-Customer Value Co-Creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0092>
- Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M. B., & Moital, M. (2018). Customer-to-Customer Co-Creation Practices in Tourism: Lessons from Customer-Dominant Logic. *Tourism Management*, 67, 362–375. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.010>
- Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C., & Tsao, H. Y. (2021). Managing the Human–Chatbot Divide: How Service Scripts Influence Service Experience. *Journal of Service Management*, 32(2), 246–264. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2019-0203>
- Saleschus, M. (2023). *Lernprogramm zur Customer-Dominant Logic*.
- Saleschus, M., Hadwich, K., & Ruthardt, D. (2023). *Skalenentwicklung zur Customer-Dominant Sustainability im Mobilitätskontext*.
- Sammalisto, K., Sundström, A., von Haartman, R., Holm, T., & Yao, Z. (2016). Learning about Sustainability: What Influences Students' Self-Perceived Sustainability Actions after Undergraduate Education?. *Sustainability*, 8(6), 1–16.  
<https://doi.org/10.3390/su8060510>
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.
- Sithole, N., Gillian Sullivan Mort, & D'Souza, C. (2021). Financial Well-Being of Customer-to-Customer Co-Creation Experience: A Comparative Qualitative Focus

- Group Study of Savings/Credit Groups. *International Journal of Bank Marketing*, 39(3), 381–401. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2020-0413>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(4), 35–48. <https://doi.org/10.1177/002224298805200203>
- Zhao, H.-h., Gao, Q., Wu, Y.-P., Wang, Y., & Zhu, X.-d. (2014). What Affects Green Consumer Behavior in China? A Case Study from Qingdao. *Journal of Cleaner Production*, 63, 143–151. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.05.021>