Markentransformation im Kontext der Servicetransformation

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec.)

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Universität Hohenheim

Institut für Marketing & Management

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement

Vorgelegt von

Daniel Ruthardt (M. Sc.)

aus Ostfildern

2025

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: 17.09.2025

Zusammenfassung

In der Literatur wurden Marken im Kontext der Servicetransformation noch nicht ausreichend untersucht. Darüber hinaus existiert nur wenig Forschung zu Goods-to-Service Markenerweiterungen und die bestehende Forschung betrachtet nicht den transformativen Charakter von Marken in der Servicetransformation. Damit stellt der Wandel von Marken im Kontext der Servicetransformation ein unerforschtes Thema dar.

Die kumulative Dissertation untersucht die Markentransformation im Kontext der Servicetransformation und entwickelt damit Konzepte für diese Forschungslücke. Die Arbeit ist in 5 Kapitel unterteilt: Kapitel 1 stellt die Einleitung dar und zeigt die Relevanz des Themas auf. Kapitel 2 bis 4 sind wissenschaftliche Beiträge, die in wissenschaftlichen Zeitschriften bzw. Sammelbänden eingereicht oder publiziert sind. Kapitel 5 umfasst die Schlussbetrachtung und gibt Implikationen auf Basis der Erkenntnisse der gesamten Arbeit.

In Kapitel 1 wird zunächst die Literatur zur Kundenperspektive der Servicetransformation dargestellt, da Marken maßgeblich durch die Kundenperspektive beeinflusst werden. Anschließend wird ein grundlegendes Verständnis für Markentransformationen geschaffen sowie die Literatur zu Marken in der Servicetransformation und zu Goods-to-Service Markenerweiterungen in einem Structured Literature Review analysiert. Abschließend werden die Ziele und Forschungsfragen der Arbeit aufgezeigt und der Gang der Untersuchung beschrieben.

Kapitel 2 konzipiert das theoretische Fundament der Dissertation. Zunächst wird ein dynamisches Markenverständnis aus der Literatur hergeleitet und darauf aufbauend die Markentransformation definiert. Dieses Konzept bildet eine zentrale Prämisse für die folgenden Kapitel. Anschließend wird die Markentransformation im Kontext der Servicetransformation betrachtet. Dabei werden drei Transformationsoptionen identifiziert: Rebranding, Markenerweiterungen und die Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur. Zudem wird das Markendynamiknetz entwickelt. Dieses erfasst alle Akteure und deren Interaktionen im Kontext der Marke und ermöglicht die Analyse von Veränderungen der Marke im Transformationsprozess. Abschließend wird ein Managementprozess aufgestellt und ein Ausblick gegeben.

Kapitel 3 erweitert das Konzept um die Kundenperspektive durch die Integration der Customer-Dominant Logic. Hierbei steht die Frage im Zentrum, welche Relevanz die

Marke für Kunden hat, wenn sie den neuen Service eines Produktanbieters bewerten. Zu diesem Zweck wird die subjektive Markenwahrnehmung des Kunden mit der objektiven Perspektive des Markendynamiknetzes verknüpft. Dies erklärt, warum Kunden einer Marke bestimmte Eigenschaften zuschreiben. Anschließend wird die Customer-perceived Servitization Capability of a Brand (CSCB) als Eigenschaft einer Marke hergeleitet, um die kundenseitige Wahrnehmung der Servicetransformation nachzuvollziehen. Mit CSCB wird untersucht, warum Kunden einer Marke die Fähigkeit zur Servicetransformation zuschreiben. Zu diesem Zweck wurden 37 Tiefeninterviews (27 mit Kunden und zehn mit Experten) durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Kunden zwischen Prozess- (Perceived Service Process Capability) und Ergebnisdimension (Perceived Service Outcome Capability) bei der Bewertung eines neuen Service einer Produktmarke unterscheiden. Zudem nutzen sie bisherige Markenerfahrungen als Servicesurrogate zur Bewertung von CSCB. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und Implikationen abgeleitet.

Kapitel 4 fokussiert die strukturierte Konzeptualisierung und Operationalisierung von CSCB und der Servicesurrogate. Dazu wird die Literatur zu Perceived Capabilities, Markenerweiterungen und Servicetransformation analysiert. CSCB wird abgegrenzt und definiert. Die Zusammenhänge zwischen CSCB und den Servicesurrogaten werden literaturbasiert hergeleitet. Zur empirischen Prüfung werden Messinstrumente für CSCB und die Servicesurrogate entwickelt. Eine erste Validierung erfolgt durch einen Item Sorting Task mit Experten (n = 21). Anschließend wird die empirische Prüfung mit einer quantitativen Studie durchgeführt (n = 787). Die Ergebnisse zeigen den Einfluss der Servicesurrogate auf CSCB sowie dessen Relevanz für den Erfolg neuer Services einer Produktmarke. Schließlich werden die Ergebnisse diskutiert und Implikationen abgeleitet.

In Kapitel 5 erfolgt die Schlussbetrachtung. Die Ergebnisse der Kapitel 2 bis 4 werden holistisch betrachtet und die Forschungsfragen beantwortet. Zudem werden die Bedeutung der Studienergebnisse für die Markentransformation aufgezeigt und die Konzepte weiterentwickelt. Limitationen der Arbeit, Forschungs- und Praxisimplikationen sowie Maßnahmen für die Markentransformation im Kontext der Servicetransformation werden aufgezeigt.

Summary

Brands in the context of servitization have not yet been sufficiently studied in the literature. Furthermore, there is little research on goods-to-service brand extensions and the existing research does not consider the transformative nature of brands in servitization. Thus, brand transformation in the context of servitization remains an under-researched field.

The cumulative dissertation examines brand transformation in the context of servitization and hence develops concepts for this research gap. The thesis is structured in 5 chapters: Chapter 1 provides the introduction and demonstrates the relevance of the research topic. Chapters 2 to 4 are scientific articles that have been submitted or published in scientific journals or anthologies. Chapter 5 comprises the concluding discussion and provides implications based on the findings of the entire thesis.

In chapter 1, the literature on customer perspective of servitization is reviewed, as brands are significantly affected by customer perspective. Subsequently, a general framework for brand transformations is established and the literature on brands in servitization as well as on goods-to-service brand extensions is analyzed in a structured literature review. Finally, the thesis' objectives and research questions are outlined and the course of the study is described.

Chapter 2 outlines the theoretical foundation of the dissertation. First, a dynamic understanding of brands is derived from the literature and, building on this, brand transformation is defined. This concept forms a core premise for the following chapters. Brand transformation is then considered in the context of servitization. Three transformation options are identified: Rebranding, brand extensions and the integration of a new brand into the brand architecture. Furthermore, the brand dynamics net is developed. It covers all actors and their interactions in the context of the brand and enables the analysis of changes of the brand in the transformation process. Finally, a management process is developed and an outlook is given.

Chapter 3 expands the concept with the customer perspective by integrating customer-dominant logic. The central question is what relevance the brand has for customers when they evaluate the new service of a product provider. For this purpose, the customer's subjective brand perception is linked with the objective perspective of the brand dynamics net. This explains why customers ascribe certain attributes to a brand. Subsequently, the

Customer-perceived Servitization Capability of a Brand (CSCB) is derived as an attribute of a brand in order to understand customer's perception of servitization. CSCB is used to investigate why customers attribute the capability to servitize to a brand. For this purpose, 37 in-depth interviews (27 with customers and 10 with experts) were conducted. The results show that customers differentiate between the process dimension (Perceived Service Process Capability) and the outcome dimension (Perceived Service Outcome Capability) when evaluating a new service of a product brand. Moreover, they use previous brand experiences as service surrogates for the evaluation of CSCB. Finally, the results are discussed and implications are derived.

Chapter 4 focuses on the structured conceptualization and operationalization of CSCB and the service surrogates. The literature on perceived capabilities, brand extensions and servitization is analyzed for this purpose. CSCB is delineated and defined. The relationships between CSCB and the service surrogates are derived based on the literature. Measurement instruments for CSCB and the service surrogates are developed for empirical testing. An initial validation is provided by an item sorting task with experts (n = 21). The empirical testing is then conducted with a quantitative study (n = 787). The results show the influence of the service surrogates on CSCB as well as its relevance for the success of new services of a product brand. The findings are then discussed and implications are derived.

Chapter 5 contains the concluding discussion. The results of chapters 2 to 4 are considered holistically and the research questions are addressed. Furthermore, the significance of the study results for brand transformation is highlighted and the concepts are expanded. Limitations of the thesis, research and practical implications as well as measures for brand transformation in the context of servitization are presented.

Vorwort

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Karsten Hadwich, der mich bei meinem Promotionsvorhaben unterstützte und der durch konstruktive Diskussionen wesentlich zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen hat. Auch möchte ich ihm für die Zeit während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement danken, für die Möglichkeit zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sowie für die vielen positiven Erfahrungen. Ebenso möchte ich mich bei Herrn Prof. em. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn bedanken, der nicht nur das Zweitgutachten für meine Doktorarbeit übernommen hat, sondern mich auch während meines Promotionsprozesses durch wertvolle Anregungen und konstruktives Feedback unterstützte.

Außerdem gilt mein Dank meinen Kolleginnen und Kollegen vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, die meine Zeit am Lehrstuhl zu einer tollen Erfahrung gemacht haben. Sie haben mich nicht nur durch den fachlichen Austausch unterstützt, sondern auch ein großartiges Arbeitsumfeld geschaffen. Mein Dank gilt insbesondere Dr. Maxim Saleschus, mit dem ich viele spannende Diskussionen führen konnte und der vor allem in der Endphase meiner Promotion immer einen Rat hatte. Außerdem möchte ich mich bei Dr. Kerstin Sayer und Gabriela Sitz bedanken, mit denen ich ein Büro teilte und die immer für einen Austausch zur Verfügung standen. Zudem danke ich Anja Fröschle für die Unterstützung bei organisatorischen Themen.

Des Weiteren gilt mein Dank Benjamin Biesinger für die spannenden Diskussionen und Dr. Lukas Ogrzewalla für den methodischen Austausch. Außerdem danke ich Heiko Bolz für die fachlichen und praxisbezogenen Diskussionen.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden für die Unterstützung bedanken. Meine Familie hat mich während meiner gesamten Ausbildungs- und Promotionszeit tatkräftig unterstützt und war für mich in allen Höhen und Tiefen da. Auch möchte ich mich bei meinen Freunden bedanken, die mir Rückhalt und einen wertvollen Ausgleich gegeben haben.

Hohenheim, März 2025 Daniel Ruthardt

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS IV
TABELLENVERZEICHNIS V
1. EINLEITUNG 1
1.1 Relevanz und kritische Würdigung des Forschungsstandes von Marken in der Servicetransformation 1
1.1.1 Kundenperspektive in der Servicetransformation 1
1.1.2 Markentransformation und Wandel des Markenverständnisses 4
1.1.3 Markenerweiterungen in der Servicetransformation 7
1.2 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit 15
1.3 Gang der Untersuchung 19
1.4 Literaturverzeichnis 22
2. MARKENTRANSFORMATIONSPROZESSE IN DER SERVICETRANSFORMATION 38
2.1 Einleitung 39
2.2 Grundlagen der Markentransformation im Kontext der Servicetransformation 40
2.2.1 Markentransformation und die dynamische Marke 40
2.2.2 Besonderheiten der Markentransformation in der Servicetransformation 42
2.2.3 Transformationsoptionen für Marken in der Servicetransformation 45
2.2.3.1 Markentransformationsoptionen im Überblick 45
2.2.3.2 Rebranding 47
2.2.3.3 Brand Extensions 49
2.2.3.4 Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur 51
2.3 Markendynamik als Erklärungsansatz für Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation 53
2.3.1 Erfassung der Markendynamik im Markendynamiknetz 53
2.3.2 Kontinuierliche Markentransformationsprozesse durch die Servicetransformation 60
2.4 Ableitung eines Managementprozesses der Markentransformation 62
2.5 Ausblick 71
2.6 Literaturverzeichnis 73
3. EXPLORING CUSTOMER PERCEPTION OF A BRAND'S SERVITIZATION CAPABILITY 88

3.1 Introduction ... 89
3.2 Conceptual background ... 90
3.2.1 Customer logic and customer ecosystems ... 90
3.2.2 Formation of customer-perceived brand attributes ... 92
3.2.3 Conceptual development of customer-perceived servitization capability of a brand ... 96
3.3 Methodology ... 99
3.3.1 Research design and sampling ... 99
3.3.2 Data analysis ... 103
3.4 Findings ... 104
3.4.1 Analysis of the six brands ... 104
3.4.2 CSCB ... 107
3.5 Discussion ... 113
3.5.1 Research contributions and limitations ... 113
3.5.2 Managerial contributions ... 116
3.6 References ... 117
4. CUSTOMER-PERCEIVED SERVITIZATION CAPABILITY OF A BRAND – A CONSTRUCT DEVELOPMENT ... 135
4.1 Introduction ... 137
4.2 Literature review ... 138
4.2.1 Perceived capabilities in servitization ... 138
4.2.2 Brand extensions in servitization ... 141
4.3 Conceptualizing CSCB ... 143
4.3.1 Defining CSCB ... 143
4.3.2 Dimensions of CSCB ... 145
4.4 Study overview ... 149
4.5 Study 1: Item generation and assessment of content validity ... 150
4.5.1 Study 1: Method ... 150
4.5.2 Study 1: Results ... 151
4.6 Study 2: Scale purification and refinement ... 153
4.6.1 Study 2: Method ... 153
4.6.2 Study 2: Results ... 155
4.7 Discussion ... 163
4.7.1 Theoretical contributions ... 163

4.7.2 Managerial implications ... 164
4.7.3 Limitations and further research ... 164
4.8 References ... 166
4.9 Web appendix ... 192
5. SCHLUSSBETRACHTUNG ... 213
5.1 Erkenntnisse für Markentransformationen in der Servicetransformation ... 213
5.2 Limitationen und Forschungsimplikationen ... 224
5.3 Praxisimplikationen ... 234
5.4 Literaturverzeichnis ... 245

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Pfade der Markentransformation 6
Abbildung 1-2: Bezugsrahmen der Dissertation 16
Abbildung 1-3: Struktur der Arbeit 20
Abbildung 2-1: Einordung von Markentransformationsoptionen im Kontext der Servicetransformation 46
Abbildung 2-2: Darstellung der Veränderung der Struktur eines Markendynamiknetzes 57
Abbildung 2-3: Transformation der Markenwahrnehmung im Markendynamiknetz 59
Abbildung 2-4: Kontinuierlicher Markentransformationsprozess in der Servicetransformation 62
Abbildung 2-5: Managementprozess der Markentransformation 63
Abbildung 2-6: Markentransformationspfade im Rahmen der Servicetransformation 65
Figure 3-1: Formation of brand perception based on customer logic 94
Figure 3-2: Integration process of brands in a customer ecosystem 95
Figure 4-1: Graphical comparison of the structural equation models (with and without second-order constructs) 160
Abbildung 5-1: Markentransformationsoptionen unter Einbezug von CSCB 217
Abbildung 5-2: Zusammenhang zwischen Service- und Markentransformation 236

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Suchwortkombinationen und Trefferanzahl des SLR zur Servicetransformation 11
Tabelle 1-2: Relevante Ergebnisse aus den Beiträgen des SLR 15
Table 3-1: Overview of the interview participants 103
Table 3-2: Analysis of the six brands before presenting the service business model 106
Table 3-3: CSCB and service surrogates 109
Table 4-1: The product brand surrogates for the two CSCB dimensions 147
Table 4-2: Items of the constructs based on the results of the item sorting task; crossed-out items were eliminated in the course of the analysis 153
Tabelle 5-1: Markentransformationsoptionen unter Einbezug von CSCB 226
Tabelle 5-2: Anbieter- und Kundenrolle in der Markentransformation 238

1. Einleitung

1.1 Relevanz und kritische Würdigung des Forschungsstandes von Marken in der Servicetransformation

1.1.1 Kundenperspektive in der Servicetransformation

Unternehmen sehen sich zunehmend mit steigendem Wettbewerbs- und Preisdruck sowie der Austauschbarkeit und dem verkürzten Lebenszyklus von Produkten konfrontiert (Baines et al., 2009; Bruhn et al., 2015). Insbesondere die Globalisierung hat die Verfügbarkeit von Produkten erweitert, wodurch der Wert von etablierten Produkten in Frage gestellt wird (Balamurugan, 2022). Internationale Konzerne wie Temu oder Shein drängen auf die Märkte und bieten Produkte zu einem Bruchteil des Preises an (Schlautmann, 2024). In diesem dynamischen Umfeld bieten Services für Produktunternehmen die Möglichkeit ihre Strategie neu auszurichten und somit die Kundenzufriedenheit zu steigern (Gebauer et al., 2005; Kindström, 2010). Die Integration von Services schafft einen zusätzlichen Wert für Kunden[1] und ermöglicht eine nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und Wachstum (Jacob & Ulaga, 2008; Vandermerwe & Rada, 1988). Da Services aufgrund ihrer Immaterialität schwer imitierbar sind, bieten sie ein erhebliches Differenzierungspotenzial (Bruhn et al., 2019; Oliva & Kallenberg, 2003). Zudem können durch den Ausbau des Serviceangebots höhere Gewinnspannen und konsistentere Zahlungsflüsse erzielt werden als durch ein reines Produktangebot (Baines et al., 2009). Die verstärkte Beziehungsorientierung im Rahmen der Servicetransformation fördert darüber hinaus langfristige Kundenbindung und erhöht die Kundenzufriedenheit (Brax, 2005; Gebauer & Fleisch, 2007). Aufgrund der vielen Vorteile steigt die Bedeutung von Services für Unternehmen, wodurch ein Wandel stattfindet, der die bestehenden Geschäftsmodelle grundlegend verändert (Gebauer et al., 2005; Raddats et al., 2019; Tukker, 2004). Der entstehende Transformationsprozess von einem Produkt- zu einem Serviceanbieter wird als Servicetransformation bezeichnet (Kowalkowski et al., 2017). Auch in der Literatur gewinnt das Thema der Servicetransformation stetig an Bedeutung. Aktuelle Literature Reviews dokumentieren ca. 500 bis 1500 Publikationen zum Thema der Servicetransformation (Li et al., 2024; Rabetino et al., 2021).

[1] Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter, insofern dies nicht anders kenntlich gemacht wird.

Das Ziel der Servicetransformation ist jedoch in den seltensten Fällen die Entwicklung zu einem reinen Serviceanbieter. In der Literatur wurden Konzepte entwickelt, die unterschiedliche Abstufungen zwischen einem reinen Produktangebot und einem reinen Serviceangebot zulassen (Adrodegari et al., 2015; Brax, 2005; Rese et al., 2013; Tukker, 2004). Diese Konzeptualisierung lässt eine schrittweise Transformation zu und definiert kein festes Endstadium der Servicetransformation, sodass unternehmensindividuell jede Abstufung als Ziel des Transformationsprozesses gesehen werden kann (Brax, 2005; Oliva & Kallenberg, 2003). Eine der am häufigsten angewandten Konzeptualisierungen ist von Tukker (2004), wonach im Servicetransformationsprozess Product-Service-Systems (PSS) mit unterschiedlichem Produkt- und Serviceanteil entstehen. PSS sind integrierte Kombinationen aus Produkten und Services, die Kunden ganzheitliche Lösungen bieten (Baines et al., 2007). Sie stellen eine Verlagerung von traditionellen produktorientierten Geschäftsmodellen zu serviceorientierten Ansätzen dar (Adrodegari et al., 2015). PSS zielen darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit, den Kundennutzen und die Nachhaltigkeit zu verbessern (Adrodegari et al., 2017; Baines et al., 2007; Tukker, 2004). Das Modell von Tukker (2004) differenziert PSS unter dem Gesichtspunkt, ob der Wert für Kunden hauptsächlich aus dem Produkt oder dem Service des Geschäftsmodells resultiert. Demnach werden die fünf Abstufungen „Pure Product“, „Product Oriented“, „Use Oriented“, „Result Oriented“ und „Pure Service“ unterschieden.

Aufgrund des steigenden Serviceanteils der Geschäftsmodelle verändert sich die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter in der Servicetransformation. Dementsprechend werden einzelne Produkttransaktionen zu langfristigen Beziehungen (Neely et al., 2011). Die Beziehung zum Kunden ist unerlässlich, da Services im Vergleich zu Produkten keine finalen Werte darstellen und der Kunde, bzw. dessen Ressourcen, zur Erstellung eines Wertes benötigt werden (Hill, 1977; Moeller, 2010; Vargo & Lusch, 2004, 2017). In der Literatur findet sich das Konzept der drei Stufen der Servicebereitstellung, in dem die Integration des Kunden in den Serviceerstellungsprozess beschrieben wird (Donabedian, 1988; Meffert et al., 2018; Moeller, 2010). Demnach stellen die drei Stufen Potenzial, Prozess und Ergebnis wesentliche Differenzierungsmerkmale von Services dar (Bruhn et al., 2019). Die drei Stufen der Servicebereitstellung bilden in den Beiträgen dieser kumulativen Dissertation einen Teil der theoretischen Fundierung. Daher wird an dieser Stelle auf die nachfolgenden Kapitel für eine detaillierte Analyse der drei Stufen verwiesen, um Redundanzen zu vermeiden (siehe insbesondere Kapitel 3.2.3).

Mit dem Angebot von Services rückt der Kunde und dessen Wert in den Fokus, wenn ein Produktanbieter den Prozess der Servicetransformation durchläuft (Ulaga & Kowalkowski, 2022). In der Literatur hat sich der Begriff Value Co-Creation etabliert. Die Value Co-Creation wird als eines der zentralen Konzepte der Service-Dominant Logic (SDL) verstanden und beschreibt die Interaktionen mehrerer Akteure (darunter Kunde und Anbieter), um einen Wert zu schaffen. (Grönroos, 2012; Vargo & Lusch, 2016). Der Fokus der Betrachtung liegt auf Ressourcenintegration, gegenseitigem Service-Austausch, Institutionen und verschachtelten Service-Ecosystems (Vargo & Lusch, 2017). Trotz der großen Relevanz des Kunden und dessen Wertes bleibt die kundenseitige Wahrnehmung der Wertgenerierung in der Servicetransformation dennoch größtenteils unbeachtet (Jang et al., 2021). Dies ist insbesondere kritisch zu sehen, da die kundenseitige Wahrnehmung auch negative Auswirkungen für das Unternehmen haben kann. Kunden nehmen Services als risikoreicher wahr als Produkte, da sie aufgrund ihrer Intangibilität einen größeren Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aufweisen (Laroche et al., 2004; Mitchell & Greatorex, 1993; Mitra et al., 1999; Pleger Bebko, 2000; Zeithaml et al., 1985).

Des Weiteren besteht für Unternehmen in der Servicetransformation die Notwendigkeit bestehende Fähigkeiten auszubauen und neue servicebezogene Fähigkeiten zu entwickeln (Baines et al., 2009; Dmitrijeva et al., 2020; Kowalkowski et al., 2017; Martinez et al., 2017; Palo et al., 2019). Hierfür ist eine Reihe von unternehmensinternen Veränderungsprozessen notwendig, um die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur zu transformieren (Biesinger et al., 2024; Gebauer et al., 2010; Heirati et al., 2024). Diese internen Transformationsprozesse sind für außenstehende Kunden jedoch nicht ersichtlich, was die Unsicherheit der Kunden über den Service weiter verstärkt (Martinez et al., 2017; Rabetino et al., 2018). Damit stehen Kunden vor der Entscheidung, ob sie den neuen Service eines Produktanbieters nutzen wollen, ohne dessen Servicefähigkeiten zu kennen.

Die Customer-Dominant Logic (CDL) legt den Fokus auf den Kunden (Bruhn et al., 2024; Heinonen & Strandvik, 2015; Heinonen et al., 2010). Demnach verfügt jeder Kunde über eine individuelle Kundenlogik, die sein Handeln determiniert und Kundenziele, die er erfüllen möchte. Jedes Kundenziel manifestiert ein Kunden-Ecosystem, in der sich die Kundenlogik entfaltet und das sämtliche Akteure enthält, die für die Erreichung des Kundenziels relevant sind (Bruhn et al., 2024). Das Ziel „Joggen“ umfasst beispielsweise den

Laufpartner, Laufschuhmarken und Marken für Fitnesstracker sowie weitere zielrelevante Akteure. Im Gegensatz zur SDL resultiert der Wert für Kunden nicht nur aus Aktivitäten zwischen den Akteuren, sondern wird durch die Kundenlogik individuell und subjektiv erfahren, geformt und bewertet (Bruhn et al., 2024). Somit wird die Kundenperspektive eingenommen und die Wahrnehmung von Kunden betrachtet. Jedoch findet die CDL bisher nur wenig Anwendung im Kontext der Servicetransformation, weshalb weitere Forschung notwendig ist (Bruhn et al., 2022; Robledo, 2024).

1.1.2 Markentransformation und Wandel des Markenverständnisses

Das Verständnis von Marken in Forschung und Praxis hat in den letzten Jahrzehnten einen umfangreichen Wandel durchlaufen. Ursprünglich dienten Marken zur Kenntlichmachung von Produkten und entwickelten im Laufe der Zeit einen symbolischen Wert für Kunden (Avis & Henderson, 2022; Merz et al., 2009). Die aktuelle Forschung betrachtet Marken als eine Plattform aus dynamischen Prozessen, die aus den Interaktionen der beteiligten Akteure entsteht (Cova & Paranque, 2016; Merz et al., 2009). Aufgrund der Dynamik und der Vielzahl an Akteuren sowie deren Interaktionen ist die Marke permanent im Wandel (Lucarelli & Hallin, 2015). Dieses dynamische Markenverständnis ist zum jetzigen Zeitpunkt allerdings sehr fragmentiert in der Literatur vertreten und benötigt eine einheitliche Auffassung.

Die Notwendigkeit für ein neues Markenverständnis gewann in der Literatur durch das Aufkommen der Brand Co-Creation an Relevanz (Vallaster & von Wallpach, 2013). Brand Co-Creation bezeichnet einen Prozess aus beabsichtigten Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Akteuren, die die Marke beeinflussen (Sarasvuo et al., 2022). In der Literatur kristallisiert sich ein Netzwerkcharakter heraus, wonach die Marke in einem Netzwerk von verschiedenen Akteuren gestaltet wird (Iglesias et al., 2016; Merrilees et al., 2021). Damit geraten insbesondere Kunden in den Betrachtungsfokus, die im Kontext der Marke interagieren (France et al., 2018). Die Interaktionen müssen nicht direkt mit dem Unternehmen der Marke stattfinden, sondern können auch indirekt, beispielsweise über Word of Mouth, erfolgen, wodurch die Wahrnehmung der Marke beeinflusst wird (France et al., 2015; Sarasvuo et al., 2022). Die Rolle des Kunden wandelt sich von einem passiven Empfänger von Markenbotschaften zu einem aktiven Mitgestalter der Marke (France et al., 2015; Sarkar & Banerjee, 2019). Ähnlich wie im Servicekontext resultiert auch in der Brand Co-Creation ein Wert für die Akteure, jedoch nicht in Form eines Service, sondern durch die Marke (Oklevik et al., 2024). Beispiele hierfür sind der Austausch

zweier Kunden über ihre Lieblingssportmarke oder eine (zufriedenstellende) Interaktion mit dem Customer Support im Falle eines Problems, was in beiden Fällen die Wahrnehmung der Marke und damit den mit der Marke assoziierten Wert beeinflusst (France et al., 2018; France et al., 2015).

In dieser Arbeit wird die Markentransformation als Begriff eingeführt, der die Veränderungen der Marke im Zeitverlauf aufgrund verschiedener Interaktionen bezeichnet. Dies umfasst nicht nur die direkte Gestaltung der Marke (z. B. durch Marketingmaßnahmen des Unternehmens), sondern auch indirekte Veränderungen der Marke (z. B. durch gesellschaftliche Veränderungen, die die Marke beeinflussen: Beispielsweise Studien zu Gesundheitsschäden des Rauchens haben das Ansehen von Zigarettenmarken stark beeinflusst). Den Überlegungen liegt der identitätsbasierte Ansatz der Markenführung von Burmann et al. (2024) zugrunde. Demnach wird zwischen dem Markenimage und der Markenidentität unterschieden. Markenimage bezeichnet die Gesamtheit der Assoziationen, die Kunden in ihrem Gedächtnis mit der Marke verbinden (Keller, 1993). Damit bezieht sich das Markenimage auf die Wahrnehmung der Marke durch vor allem externe Akteure (Fremdbild), wohingegen die Markenidentität einen unternehmensinternen Ansatz verfolgt (Selbstbild) (Burmann et al., 2009; Jain, 2017). Markenidentität ist definiert als die Eigenschaften einer Marke, die aus der Perspektive der internen Zielgruppen die Marke nachhaltig charakterisieren und ist damit aktiv durch das Unternehmen steuerbar (Burmann et al., 2024; de Chernatony, 1999). Nach Burmann et al. (2024) werden Markenidentität und Markenimage an den Touchpoints zwischen Kunde und Unternehmen verknüpft. Hier treffen die Markenbedürfnisse der Kunden und das Markennutzenversprechen des Unternehmens aufeinander. Aus dem Verhalten des Unternehmens resultiert an den Touchpoints ein Markenerlebnis, das maßgeblich zur Bildung des Markenimage beiträgt. Das Markenimage kann jedoch auch von der Markenidentität abweichen, wenn die Erfahrungen der Kunden im Kontext der Marke von den Markennutzenversprechen abweichen. (Burmann et al., 2009; Roy & Banerjee, 2014).

Die Markentransformation bezieht sich auf eine holistische Betrachtung des Markenimage und dessen Veränderungen. Dies umfasst sowohl direkte Maßnahmen des Unternehmens zur Angleichung von Markenidentität und Markenimage sowie Veränderungen, die auf externe Faktoren zurückzuführen sind (siehe Abbildung 1-1).

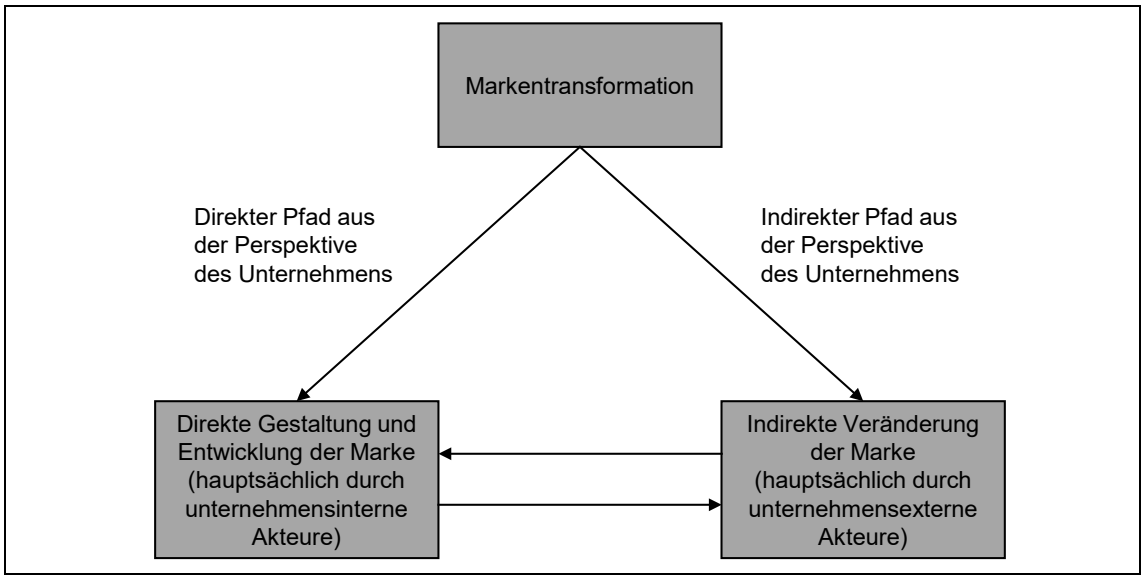


Abbildung 1-1: Pfade der Markentransformation

Der direkte Pfad umfasst sämtliche Interaktionen an den Touchpoints des Unternehmens im Kontext der Marke. Dies schließt sämtliche Maßnahmen des Marketing Mix ein, an denen eine Markenerfahrung des Kunden an den Touchpoints des Unternehmens resultiert (Bruhn, 2004; Kapferer, 2008). Betroffen sind jedoch nicht nur Erfahrungen an den Marketing-Touchpoints, sondern auch mit Interaktionen auf der Leistungsebene, wie der Serviceerstellung oder dem Customer Support (Jaakkola & Alexander, 2024). Außerdem zählen Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden im Rahmen der Brand Co-Creation dazu. Demnach entwickeln Unternehmen ihre Marke gemeinsam mit ihren Kunden, um gemeinsam eine Marke zu schaffen, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und damit den Markenwert für Kunden maximiert (Iglesias et al., 2020). Der direkte Pfad beinhält damit zum Großteil traditionelle Marketingmaßnahmen, findet aber im Rahmen der Brand Co-Creation neue Perspektiven und entwickelt sich permanent weiter (Iglesias et al., 2020; Sarasvuo et al., 2022). Damit umfasst der direkte Pfad der Markentransformation sämtliche Maßnahmen des Unternehmens, die markenbezogene Touchpoints mit dem Kunden schaffen und damit einen Einfluss auf das Markenimage haben.

Der indirekte Pfad der Markentransformation umfasst hingegen sämtliche Interaktionen im Kontext der Marke, an denen das Unternehmen der Marke nicht direkt beteiligt ist (Jaakkola & Alexander, 2024). Diese können in den meisten Fällen von Unternehmen nicht gesteuert werden und beinhalten markenbezogene Interaktionen, die im Alltag stattfinden, wie beispielsweise den Austausch im sozialen Umfeld (Word of Mouth) oder Medienberichte über die Marke (France et al., 2015; Rindell & Strandvik, 2010). Die Akteure im Kontext dieser Interaktionen stellen zwar keine Marken-Touchpoints dar, aber

dennoch markenbezogene Touchpoints: Beispielsweise tauscht sich ein Kunde beim Joggen mit einem Freund über die Marke der Laufschuhe aus. Der Freund stellt somit einen markenbezogenen Touchpoint dar, an dem die Wahrnehmung der Marke beeinflusst wird. An diesen markenbezogenen Touchpoints entstehen Erfahrungen, die in Assoziationen mit der Marke resultieren. (Beig & Nika, 2019). Die Assoziationen beeinflussen dann die Eigenschaften, die mit der Marke verbunden werden und damit das Markenimage (Alwi & Kitchen, 2014; Keller, 1993; Torres & Bijmolt, 2009). Insbesondere Word of Mouth und die daraus resultierenden Erfahrungen an den markenbezogenen Touchpoints sind somit relevante Faktoren für das Markenimage (Elseidi & El-Baz, 2016; Jalilvand & Samiei, 2012). Obwohl in der Literatur bekannt ist, dass Word of Mouth einer der wichtigsten Faktoren für die Entscheidungsfindung und das Verhalten von Kunden ist (Ahmad et al., 2014; Huete-Alcocer, 2017), ist der indirekte Pfad nicht ausreichend erforscht (Jaakkola & Alexander, 2024). Die Interaktionen, die außerhalb der direkten Reichweite des Unternehmens liegen, haben jedoch das Potenzial die Diskrepanz zwischen Markenidentität und Markenimage zu erklären (Burmann et al., 2024) sowie die Entstehung von unterschiedlichen, parallel existierenden Images einer Marke nachzuvollziehen (Lucarelli & Hallin, 2015; Rindell, 2007).

1.1.3 Markenerweiterungen in der Servicetransformation

Unternehmen stehen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle vor der Frage, wie sie ihre neue Leistung markieren sollen. In der Praxis gibt es zahlreiche Produktanbieter aus unterschiedlichen Branchen, die Services am Markt eingeführt haben. Beispiele hierfür sind Sony (vom Elektronikhersteller zum Entertainment-Dienstleister), Mercedes und BMW (vom Autobauer zum Mobilitätsdienstleister) sowie Hilti (vom Werkzeugherstellen zum Anbieter von ganzheitlichen Lösungen für den Bau). Die Optionen reichen von einer einheitlichen Markierung aller angebotenen Leistungen bis hin zu Einzelmarken für jede einzelne Leistung. Dabei existieren mehrere Abstufungen, je nachdem wie dominant die bestehende Marke und die neue Marke bei der Markierung eingesetzt werden (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Insofern eine neue Einzelmarke ohne Bezug zur bestehenden Marke am Markt etabliert wird, findet keine Markentransformation statt, da die Marke eine eigene Entität darstellt (Brexendorf & Keller, 2017). Folglich findet die Markentransformation insbesondere im Kontext von Markenerweiterungen Anwendung.

Markenerweiterungen bezeichnen die Verwendung der bestehenden Marke eines Anbieters zur Einführung eines Produkts oder eines Service in einer für den Anbieter neuen

Kategorie (Aaker & Keller, 1990; O'Reilly et al., 2017). Peng et al. (2023) haben in ihrer umfassenden Meta-Analyse Faktoren identifiziert, die den Erfolg einer Markenerweiterung determinieren. Dazu zählen Parent Brand Equity, Fit der Markenerweiterung, Charakteristika der Marke und der Markenerweiterung, Kommunikationsfaktoren, Kundenfaktoren sowie Faktoren der Forschungsmethoden. Außerdem wurden in der Literatur Wechselwirkungen zwischen dem neuen Produkt oder Service und der bestehenden Marke untersucht. Die Wechselwirkungen entstehen, da sowohl die Assoziationen der Marke auf die Kategorie der neuen Leistung übertragen werden als auch die Assoziationen, die mit der neuen Leistung verbunden werden, in Verbindung mit der Marke gesetzt werden (Loken et al., 2008). Die Wechselwirkungen beinhalten sowohl positive als auch negative Effekte und beeinflussen die Markenwahrnehmung sowie die Kundenreaktionen maßgeblich (Czellar, 2003; Petromilli et al., 2002; Swaminathan et al., 2001). Damit stellen Markenerweiterungen sowohl Potenziale als auch Herausforderungen für Unternehmen dar.

Potenziale der Markenerweiterung

Indem die Markenerweiterung mit der bestehenden Marke markiert wird, werden die Assoziationen mit der Marke auf die Markenerweiterung übertragen (Boush & Loken, 1991; Pitta & Prevel Katsanis, 1995). Dadurch wird der Markteintritt erleichtert (Aaker & Keller, 1990; Albrecht et al., 2013; Morrin, 1999; Völckner & Sattler, 2006) und Marketingkosten reduziert, da die Markenerweiterung vom Image der bestehenden Marke profitiert (Keller, 1993; Sattler, 2001; Smith & Park, 1992). Dies ist darauf zurückzuführen, dass Kunden ihr bestehendes Markenwissen transferieren und mit der Marke bereits vertraut sind (Aaker & Keller, 1990). Umgekehrt können Markenerweiterungen eingesetzt werden, um die bestehende Marke zu (re-)vitalisieren und somit Wachstum zu ermöglichen (Esch, 2018). Die Markenerweiterung erweitert das assoziative Netzwerk der Marke, wodurch sie als vorteilhafter wahrgenommen wird (Sattler, 2001; Smith & Park, 1992), was sich wiederum positiv auf den Markenwert und das Markenimage auswirkt (Arslan & Altuna, 2012).

Herausforderungen der Markenerweiterung

Genauso können jedoch auch negative Konsequenzen aus der Markenerweiterung folgen (Albrecht et al., 2013). So besteht die Gefahr der Verwässerung oder Überdehnung der Marke, falls die Markenerweiterung nicht zur Marke passt (Dens & de Pelsmacker, 2016;

Loken & John, 1993; van Riel et al., 2001). Daraus resultiert, dass die positiven Assoziationen mit der Marke abgeschwächt werden (Boush & Loken, 1991; van Riel et al., 2001). Außerdem können negative Informationen über die Markenerweiterung (Romeo, 1991) oder der Misserfolg der Markenerweiterung das Markenimage schädigen (Swaminathan et al., 2001). Zusätzlich besteht die Gefahr von Kannibalisierungseffekten, wenn Markenerweiterungen als Substitute für bestehende Leistungen der Marke angesehen werden und damit deren Absatz beeinträchtigen (Sattler, 2001). Umgekehrt besteht die Möglichkeit, dass die bestehende Marke negative Effekte auf die Markenerweiterung hat. So kann bei schwachen Marken entweder keine Übertragung des Markenimage stattfinden oder es werden negative Assoziationen übertragen, die der Markenerweiterung schaden (Bhat & Reddy, 2001; Esch, 2018; Tauber, 1981).

Die Risiken für das Markenimage sind insbesondere in der Servicetransformation präsent (Brown et al., 2011). Vor allem in der frühen Phase der Transformation besteht das Risiko, dass sich ein Misserfolg im Servicebereich negativ auf das bestehende Produktgeschäft und damit auf die gesamte Marke auswirkt (Kindström, 2010). Die relevanten Einflussfaktoren und die spezifischen Wechselwirkungen zwischen der kundenseitigen Wahrnehmung der Servicetransformation und der Marke sind allerdings noch nicht ausreichend erforscht (Tosun & Tosun, 2024). Die Potenziale der Servicetransformation für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und die gleichzeitigen Risiken durch die kundenseitige Wahrnehmung verdeutlichen nochmals die Relevanz der Markenerweiterungen für Unternehmen, weshalb die Identifikation von Erfolgsfaktoren ein elementares Themengebiet in der Forschung darstellt (Peng et al., 2023).

In der Forschung erfolgt eine Differenzierung von Markenerweiterungen basierend auf der Beschaffenheit der Muttermarke sowie der spezifischen Form der Erweiterung. Dabei werden vier Typen von Markenerweiterungen identifiziert: Goods-to-Goods (G2G), Goods-to-Service (G2S), Service-to-Goods (S2G) und Service-to-Service (S2S) (Ramanathan, 2013; Ramanathan & Velayudhan, 2015). Die Servicetransformation beschreibt den Wandel von einem Produktanbieter zu einem Serviceanbieter (Kowalkowski et al., 2017), weshalb das neue, servicezentrierte Geschäftsmodell in der Markenperspektive eine Serviceerweiterung der Produktmarke darstellt. G2S-Markenerweiterungen sind in der Literatur jedoch nicht ausreichend erforscht: Peng et al. (2023) haben in ihrer umfangreichen Meta-Analyse mit mehr als 150 Beiträgen zwar auf Markenebene zwischen Produkten und Services differenziert, jedoch nicht auf der Ebene der Markenerweiterung.

Auch das Thema der Marke im Kontext der Servicetransformation wurde bisher nicht ausreichend betrachtet, was umfangreiche Literature Reviews und Meta-Analysen im Kontext der Servicetransformation bestätigen (Baines et al., 2017; Li et al., 2024; Rabetino et al., 2021; Wang et al., 2018). Um die Defizite in der Literatur aufzuzeigen, wird im Nachfolgenden ein Structured Literature Review (SLR) durchgeführt und der aktuelle Stand der Forschung aufbereitet. SLRs sind geeignet, um den Stand der Literatur aufzuzeigen sowie Forschungslücken zu identifizieren (Paul & Menzies, 2023; Seuring & Müller, 2008). Das Ziel ist es Beiträge zu identifizieren, die das Thema der Marke im Kontext der Servicetransformation und/oder G2S-Markenerweiterungen untersuchen. Außerdem werden die Beiträge analysiert, um den aktuellen Stand der Forschung zu Marken in der Servicetransformation aufzuzeigen. Das Vorgehen orientiert sich an Beiträgen aus der Literatur, die SLRs im Kontext der Servicetransformation durchgeführt haben (Li et al., 2024; Paul & Menzies, 2023; Rabetino et al., 2021). Zunächst werden Beiträge mit Suchwortkombinationen identifiziert und anschließend auf ihren tatsächlichen Bezug zum Thema geprüft. Die daraus resultierenden Beiträge stellen die Basis für die Analyse dar.

Als Grundlage für die Recherche wurden die beiden Datenbanken EBSCO (Business Source Premier) und Scopus verwendet, da diese von führenden Forschern in der Literatur zur Servicetransformation genutzt wurden (Biesinger et al., 2024; Raddats et al., 2019; Wang et al., 2018). In der Recherche wurden Beiträge aus Academic Journals und Conference Papers berücksichtigt, jedoch ohne die Journals anhand eines Rankings einzugrenzen. Außerdem wurde keine Einschränkung in Bezug auf das Publikationsjahr vorgenommen. Beides war notwendig, um die Trefferzahl zu erhöhen. Zur Suche wurden die Suchwortkombinationen aus Tabelle 1-1 verwendet, um in den Suchfeldern Article Title, Abstract und Keywords zu suchen. Die Recherche fand am 04.02.2025 statt. Anschließend wurden die Abstracts der Beiträge herangezogen, um zu identifizieren, ob die Beiträge tatsächlich relevant für die Recherche sind. Die insgesamte Trefferanzahl sowie die Anzahl an Beiträgen, die daraus als relevant eingestuft wurden, sind ebenfalls in Tabelle 1-1 für jede Suchwortkombination dargestellt. Abzüglich der mehrfach gefundenen Beiträge wurden insgesamt 18 Beiträge in den beiden Datenbanken identifiziert. Zusätzlich wurden zwei weitere Beiträge aus eigener Recherche hinzugefügt, sodass insgesamt 20 Beiträge identifiziert wurden. Dies steht im Kontrast zu den umfangreichen Literature Reviews und Meta-Analysen im Kontext der Servicetransformation, die mehrere hundert

Beiträge identifizierten (Baines et al., 2017; Li et al., 2024; Rabetino et al., 2021; Wang et al., 2018).

Suchwortkombination	Trefferanzahl (relevant/insgesamt)	
	Scopus	EBSCO
“brand*” AND “serviti*ation”	9/26	7/18
“brand*” AND “PSS”	2/43	1/7
“brand*” AND “product-service-system”	2/26	2/10
“good*-to-service” AND “brand extension”	2/3	1/3
“product*-to-service” AND “brand extension”	3/3	3/16

Tabelle 1-1: Suchwortkombinationen und Trefferanzahl des SLR zur Servicetransformation

Nachdem die Literatur vorselektiert wurde, wurden die Beiträge im Detail analysiert und die relevanten Erkenntnisse herausgearbeitet. Eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse, die für Marken in der Servicetransformation von Bedeutung sind, ist in Tabelle 1-2 dargestellt. Der SLR zeigt, dass die beiden Forschungsthemen Marke und Servicetransformation nicht tiefgehend in Zusammenhang gesetzt werden, da die markenbezogenen Größen oftmals nur einen Teilaspekt der Beiträge darstellen (Albors-Garrigos & de Miguel Molina, 2023; Chen et al., 2024). Auch werden die markenbezogenen Größen nicht als Variablen zur Gestaltung der Transformation betrachtet, sondern als abhängige Größen. (Imbayani et al., 2023; Jang et al., 2021; You & You, 2016). Ein erster Ansatz für einen Markentransformationsprozess wurde einzig von Viljakainen und Toivonen (2014) im Kontext von Magazinen untersucht. Die Forschung zu G2S-Markenerweiterungen fokussiert hingegen die Marke und betrachtet diese als Kern der Analyse. Hier werden Services allerdings nur oberflächlich integriert und als einziges Unterscheidungsmerkmal zu Produkten die Intangibilität aufgeführt (Lei et al., 2004). Dies ist zu kurzsichtig, da in der Forschung zu PSS weitere Differenzierungsmerkmale identifiziert wurden, wie der Wert für die Kunden oder die Aktivitäten im Serviceerstellungsprozess (Adrodegari et al., 2017; Rese et al., 2013; Tukker, 2004). Damit bleibt die Markentransformation in der Servicetransformation weitgehend unbeachtet in der Literatur, was eine Forschungslücke

begründet. Darüber hinaus liefert der SLR wichtige Erkenntnisse zur Relevanz des Themas. Die Literatur zu G2S-Markenerweiterungen ist vor allem in den 2010er Jahren entstanden und baut auf der Literatur zu G2G-Markenerweiterung aus den 2000er Jahren auf (Pina et al., 2013; Ramanathan, 2013). Demgegenüber gewinnt die Marke in den letzten fünf Jahren an Bedeutung in der Servicetransformation, was auf eine (erneut) wachsende Relevanz des Themas hindeutet (Eckert et al., 2024). Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen den beiden Forschungssträngen ist jedoch, dass sich die Literatur zu Markenerweiterungen auf den empirischen Nachweis von Effekten fokussiert, wohingegen die Literatur zu Marken in der Servicetransformation eine holistische Perspektive einnimmt und die Rolle der Marke im Kontext des Prozesses der Servicetransformation untersucht. Somit finden hier auch qualitative Methoden Anwendung.

Autoren (Jahr)	Methode	Relevante Ergebnisse
Servicetransformation und Marke (12 Beiträge)		
Albors-Garrigos und de Miguel Molina (2023)	Case Study	Das Markenimage wird genutzt, um Innovationen im Kontext der Servicetransformation zu fördern und einen Wert zu generieren.
Catulli et al. (2017)	Case Study	Die Studie wurde mit der Marke Harley-Davidson durchgeführt. Die Produkte der Marke haben einen signifikanten symbolischen Wert, der durch den Besitz des Produkts determiniert wird. Die daraus resultierende Markenidentifikation ermöglicht die Entstehung von Brand Communities, was die Markenloyalität steigert. Im Gegensatz dazu liegt bei PSS (z. B. Car Sharing) häufig kein Besitz des Produkts vor, weshalb keine Brand Community im gleichen Ausmaß entsteht. Damit fällt die Gestaltung der Markenloyalität bei PSS deutlich schwerer als bei reinen Produkten.
Chen et al. (2024)	Expert Scoring Method und Entropy Value Method	Brand Awareness stellt einen von sechs Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Servicetransformation dar. Dementsprechend benötigen Unternehmen eine Branding Capability, um einen Wert im Transformationsprozess zu vermitteln.
Day et al. (2020)	Strukturgleichungsmodellierung	Eine vertrauensvolle Marke reduziert das wahrgenommene Risiko des PSS, kann jedoch nicht alle kundenseitigen Bedenken beseitigen. Es sind weitere vertrauensbildende Informationen, wie Zertifikate oder die tatsächliche Erfahrung mit dem Service, notwendig, um das wahrgenommene Risiko zu reduzieren.

Eckert et al. (2024)	Regressions-analyse	Eine digitale Serviceinnovation ist erfolgreicher, wenn sie mit einer neuen Marke anstelle der Muttermarke (Markenerweiterung) markiert wird. Der Fit stellt einen entscheidenden Faktor für die Markenwahl dar.
Hakanen et al. (2017)	Multiple Case Study	Für globale Unternehmen ist es relevant in der Servicetransformation auf die globale Kohärenz ihrer Marke zu achten. Dies trifft insbesondere auf die Kundenerfahrung in den Serviceprozessen zu. Die globale Kohärenz der Marke kann durch ein einheitliches Operation Model sowie einheitliche Sales- und Marketing-Materialien gestützt werden.
Imbayani et al. (2023)	Strukturgleichungsmodellierung	Die Servicetransformation an Universitäten (z. B. durch Lernprogramme oder andere wertsteigernde Services) steigert die Markenresonanz der Studierenden.
Jang et al. (2021)	Strukturgleichungsmodellierung	Kundenseitige Erfahrungen mit der Servicetransformation haben einen Einfluss auf den Value-in-Use, wodurch Kunden eine Bindung zur Marke aufbauen (Markenresonanz), was wiederum die Kundenbindung positiv beeinflusst.
Rakesh et al. (2024)	Conventional Conjoint Analysis	Brand Equity trägt maßgeblich zur Kaufbereitschaft für Services im Kontext der Servicetransformation bei.
Tosun und Tosun (2024)	Experimentaldesign	Servicetransformation wird von Kunden als Qualitätssignal für die bestehenden Produkte verstanden. Die Servicetransformation wirkt sich somit bei starken Marken positiv auf die wahrgenommene Qualität aus, unabhängig von der finanziellen Sparsamkeit der Kunden.
Viljakainen und Toivonen (2014)	Multiple Case Study	Für Magazine ist es unerlässlich sich von gedruckten Produkten zu Lösungen zu entwickeln, um am Markt zu überleben. Dafür sind umfassende Magazinkonzepte und -strategien notwendig, die auf Marken mit starken Wertversprechen aufbauen. In diesem Prozess vom Produkt zur Lösung liefern Marken das Wertversprechen, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.
You und You (2016)	Strukturgleichungsmodellierung	Bei Unternehmen, die bereits Services zu ihren Produkten anbieten, hat die wahrgenommene Qualität der Individualität (sowohl Individualität der Produkte als auch der Services) einen positiven Effekt auf das Markenimage, das wiederum einen positiven Einfluss auf das kundenseitige Kaufverhalten ausübt.
G2S-Markenerweiterungen (8 Beiträge)		

Ahn und Park (2016)	Strukturgleichungsmodellierung	Bei Luxusmarken beeinflussen Markenassoziationen mit der Muttermarke die Gesamtevaluation der Markenerweiterung, was wiederum einen Effekt auf die Kaufabsicht hat.
Ahn et al. (2018)	Strukturgleichungsmodellierung	Bei Luxusmarken üben die Brand Awareness, Markenassoziationen und wahrgenommene Markenqualität der Muttermarke einen positiven Effekt auf die Loyalität zur Muttermarke aus. Die Markenloyalität wiederum beeinflusst die Einstellung zur Markenerweiterung positiv, was einen positiven Effekt auf die Evaluation und die Kaufentscheidung im Bezug auf die Markenerweiterung hat.
Brown et al. (2011)	Konzeptionell	In einem konzeptionellen Modell wird hergeleitet, dass die Attribute der Muttermarke, der Marketingkontext der Markenerweiterung, die Beziehung zwischen Muttermarke und Markenerweiterung sowie die Charakteristika der Kategorie der Markenerweiterung den Erfolg einer G2S-Markenerweiterung im B2B-Kontext beeinflussen.
Dimitriu und Warlop (2022)	Experimentaldesign	Die Ähnlichkeit (Similarity), als eine Dimension des Fit, beeinflusst die Evaluation von Markenerweiterungen. S2S-Markenerweiterungen mit geringer Ähnlichkeit werden besser bewertet als S2G- oder G2S-Erweiterungen mit geringer Ähnlichkeit, da Servicemarken Assoziationen enthalten, die für alle Servicebereiche relevant und anwendbar sind.
Lei et al. (2004)	Experimentaldesign	Eine G2S-Markenerweiterung wird von Kunden als weniger vorteilhaft bewertet, wenn die Serviceintensität der Markenerweiterung höher ist. Zusätzlich sinkt die Einstellung zu den bisherigen Produkten der Marke mit steigender Serviceintensität der Markenerweiterung.
Pina et al. (2013)	Experimentaldesign	Die Einstellung gegenüber der Markenerweiterung ist positiver, wenn der wahrgenommene Fit zwischen der Markenerweiterung und der Muttermarke höher ist (Fit G2G: hoch; Fit G2S: niedrig).
Ramanathan (2013)	Konzeptionell	Der konzeptionelle Beitrag leitet einige Faktoren her, die die Einstellung gegenüber der Markenerweiterung beeinflussen und differenziert dabei zwischen allen vier Typen von Markenerweiterungen. Relevante Faktoren ergeben sich demnach aus der Muttermarke, der Kategorie der Markenerweiterung, der Kombination aus Muttermarke und der Kategorie der Markenerweiterung sowie den Charakteristika der Kunden.
Ramanathan und Velayudhan (2015)	Strukturgleichungsmodellierung	Der Beitrag nimmt einen Vergleich zwischen G2G- und G2S-Markenerweiterungen vor. Der negative Zusammenhang zwischen der Qualitätsvarianz im Markenportfolio und der Einstellung gegenüber der

		Markenerweiterung ist schwächer bei G2G-, aber stärker bei G2S-Markenerweiterungen. Der positive Effekt des Fits zwischen Muttermarke und Markenerweiterung auf die Einstellung gegenüber der Markenerweiterung ist bei G2G-Markenerweiterungen stärker als bei G2S.

Tabelle 1-2: Relevante Ergebnisse aus den Beiträgen des SLR

1.2 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit

Das Ziel der kumulativen Dissertation ist es die Transformation von Marken in der Servicetransformation zu analysieren, um die Forschung zu diesem Thema zu erweitern. Zu diesem Zweck wird die Kundenperspektive eingenommen, um daraus Implikationen für die Praxis abzuleiten. Somit bezieht sich die Dissertation auf den indirekten Pfad der Markentransformation. Das Kernthema wird über alle drei Beiträge hinweg weiterentwickelt und in den einzelnen Beiträgen werden Schwerpunkte gesetzt, die das Kernthema mit neuen Perspektiven erweitern. Abbildung 1-2 zeigt im oberen Bereich die Ergebnisse der Beiträge, die das Kernthema weiterentwickeln und vertiefen (horizontaler Pfeil). Darunter befinden sich die Ergebnisse der Beiträge, die das Kernthema erweitern und in neue Kontexte einbetten (vertikale Pfeile). In Abbildung 1-2 ist zu erkennen, dass die Beiträge von links nach rechts immer spezifischer auf das Kernthema zugeschnitten werden. Im ersten Beitrag (Kapitel 2) erfolgt zunächst die Positionierung des Themas mit dem Ziel der allgemeingültigen Anwendbarkeit. Im Verlauf von Beitrag 2 (Kapitel 3) wird das Kernthema weiter spezifiziert und in den Kontext der CDL gesetzt. Beitrag 3 (Kapitel 4) bezieht sich fast ausschließlich auf das Kernthema und vertieft dieses.

Die Herausforderung der Dissertation liegt darin, dass Markentransformationen in der Servicetransformation in der Literatur nicht hinreichend erforscht sind, bzw. bestehende Ansätze nicht ausreichend sind, um das Thema vollumfänglich zu erfassen. Dementsprechend ist die Entwicklung eines holistischen Ansatzes notwendig, der in dieser Dissertation über mehrere Beiträge hinweg konzeptualisiert und in unterschiedliche Kontexte gesetzt wird. Deshalb unterscheiden sich die drei Beiträge nicht nur in der gewählten Methode, sondern setzen auch verschiedene Schwerpunkte mit unterschiedlichen Teilzielen.

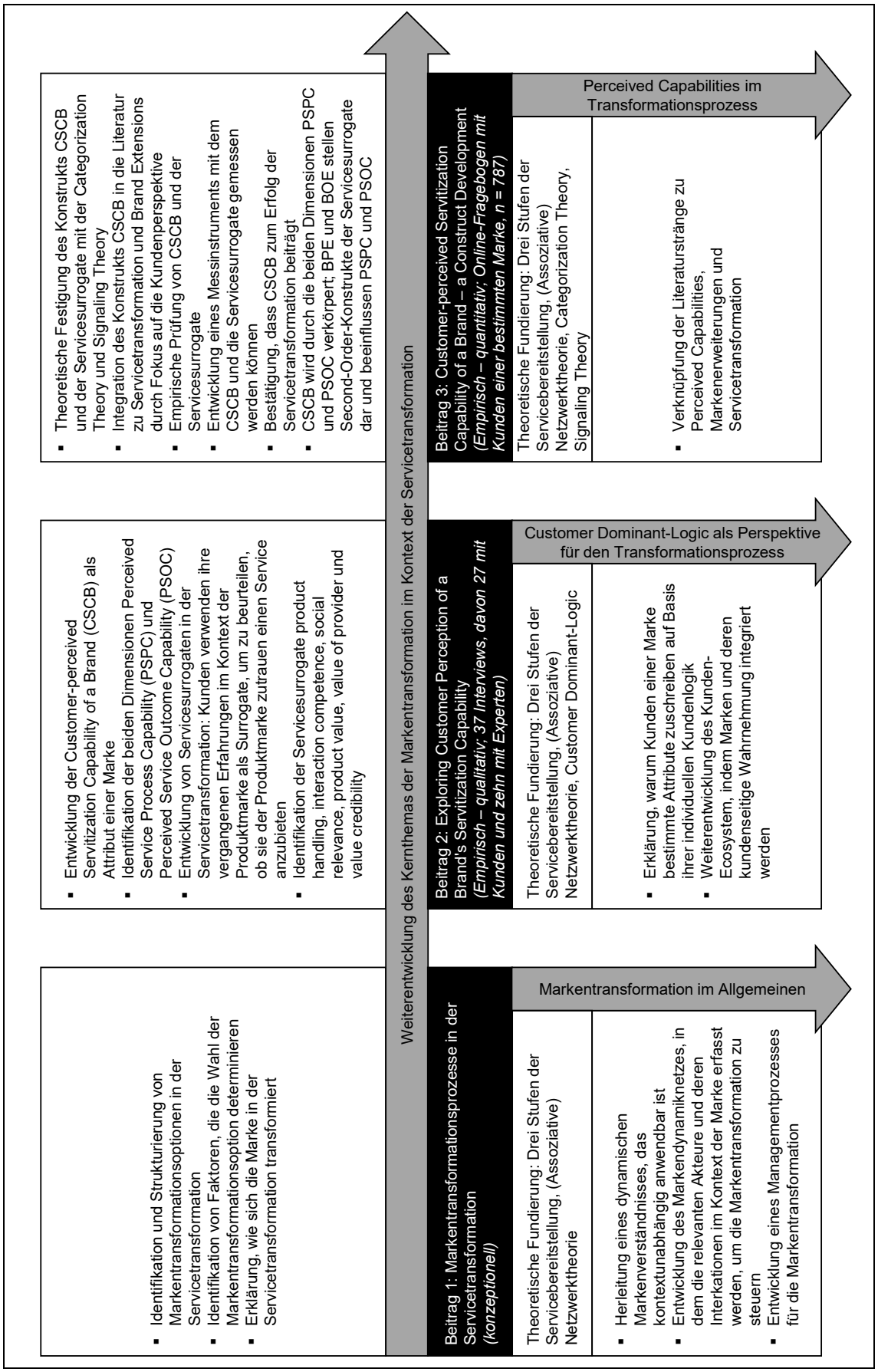


Abbildung 1-2: Bezugsrahmen der Dissertation

Im ersten Beitrag wird dem Teilziel nachgegangen, welche Gestaltungsmöglichkeiten Marken in der Servicetransformation haben und welche Faktoren die Markentransformation beeinflussen. Der Beitrag ist konzeptioneller Natur, sodass der Stand der Forschung aufgezeigt und daraus ein literaturbasierter Ansatz entwickelt wird. Es ist erforderlich ein dynamisches Markenverständnis herzuleiten, das die fragmentierte Literatur bündelt und die Ausgangslage für die Dissertation darstellt (Cova & Paranque, 2016; Lucarelli & Hallin, 2015; Merz et al., 2009). Das Verständnis von Marken als Netzwerke stellt eine Herausforderung in der Literatur dar (Lucarelli & Hallin, 2015), weshalb die Erstellung eines Konzepts, in dem die relevanten Akteuren und deren Interaktionen im Kontext der Marke erfasst werden, zu fokussieren ist. Somit werden die Mechanismen der Markentransformation nachvollziehbar und aufgrund der Allgemeingültigkeit des Konzepts auch auf andere Kontexte übertragbar. Außerdem sind die konzeptionellen Erkenntnisse der Markentransformation auf den Kontext der Servicetransformation anzuwenden. Dadurch ist es möglich zu erklären, warum und wie sich Marken in der Servicetransformation verändern. Weiterhin gilt es zu untersuchen, welche Transformationsoptionen für Marken in der Servicetransformation zur Verfügung stehen und welche Faktoren die Wahl einer Markentransformationsoption determinieren. Die folgenden Forschungsfragen bilden Teilziel 1:

1a: Was kennzeichnet ein dynamisches Markenverständnis und wie wird die Markendynamik erfasst?

1b: Welche Markentransformationsoptionen haben Unternehmen in der Servicetransformation und welche Faktoren determinieren die Vorteilhaftigkeit einer Option?

1c: Wie lässt sich die Markentransformation in der Servicetransformation analysieren und steuern?

Mit Teilziel 2 wird die Rolle des Kunden in der Markentransformation fokussiert. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, welche Kriterien Kunden heranziehen, wenn sie darüber entscheiden, ob sie den neuen Service einer Produktmarke im Kontext der Servicetransformation nutzen. Um die Prozesse und Ziele des Kunden vollumfänglich zu verstehen ist die CDL als theoretische Grundlage zu wählen (Bruhn et al., 2024). Die Integration von Marken in Kunden-Ecosystems ermöglicht ein tieferes Verständnis der Wertbildung des Kunden, indem die Relevanz der Marke für die Zielerreichung der Kunden ermittelt wird (Strandvik & Heinonen, 2013). Außerdem kann damit die Blackbox „Kunde“

entschlüsselt werden, indem nachvollzogen wird, warum und wie Kunden einer Marke bestimmte Eigenschaften zuschreiben. Ausgehend von den theoretischen Konzepten ist der Frage nachzugehen, welche Faktoren von Kunden herangezogen werden, wenn sie den neuen Service einer Produktmarke im Kontext der Servicetransformation beurteilen. Zu diesem Zweck sind Interviews mit Kunden und Experten zu führen, um sowohl die „Customer-perceived Serivitzation Capability of a Brand“ (CSCB) aus der Kundenwahrnehmung herzuleiten als auch Faktoren zu identifizieren, die CSCB und damit den Erfolg des neuen Service beeinflussen. Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf den Kundenerfahrungen im Kontext der Marke, da diese die Assoziationen beeinflussen, die Kunden mit der Marke verbinden (Jaakkola & Alexander, 2024; Keller, 1993). Somit wird den folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

2a: Welchen Einfluss hat die Kundenlogik auf die Wahrnehmung einer Marke und wieso werden Marken mit bestimmten Eigenschaften assoziiert?

2b: Welche Aspekte sind für Kunden bei der Beurteilung eines neuen Service im Kontext der Servicetransformation relevant?

2c: Welche Faktoren ziehen Kunden heran, wenn sie beurteilen, ob sie einem Produktanbieter zutrauen einen Service bereitzustellen?

Das dritte Teilziel ist es die Konzeptualisierung von CSCB zu vertiefen und das Konstrukt zu operationalisieren. Für die Konzeptualisierung eines Konstrukts ist es notwendig (1) die vorherige Forschung zu analysieren, (2) den konzeptionellen Bereich und die Entität, auf die sich das Konstrukt bezieht, zu spezifizieren, (3) Charakteristika, Dimensionalität und Stabilität des Konstrukts zu beschreiben und (4) eine eindeutige Definition des Konstrukts aufzustellen (MacKenzie et al., 2011). Somit ist die Literatur zu Perceived Capabilites, Markenerweiterungen und der Servicetransformation zu analysieren und das Konstrukt CSCB in Abgrenzung dazu zu definieren. Darüber hinaus ist der Zusammenhang zwischen CSCB, den Servicesurrogaten und dem Serviceerfolg zu spezifizieren, um die Entscheidungsfindung von Kunden in der Servicetransformation nachzuvollziehen. Zu diesem Zweck gilt es Items zu entwickeln, um die Variablen zu messen. Für die Analyse der Daten ist die Methode der Strukturgleichungsmodellierung zu wählen, weil damit die Struktur der Servicesurrogate und deren Zusammenhang mit CSCB in einem Modell geprüft und bestätigt werden kann (Weiber & Sarstedt, 2021). Im Zuge der empirischen Untersuchung ist außerdem der Frage nachzugehen, wie sich CSCB auf den Erfolg eines

neuen Service im Kontext der Servicetransformation auswirkt. Hierfür sind geeignete Variablen zu identifizieren, um den Erfolg des neuen Service im Kontext der Servicetransformation empirisch zu messen. Somit lassen sich folgende zentrale Forschungsfragen differenzieren:

3a: Wie wird CSCB konzeptualisiert, operationalisiert und in der Literatur eingeordnet?

3b: In welchem Zusammenhang steht CSCB mit den Servicesurrogaten?

3c: Welchen Effekt hat CSCB auf den Erfolg eines neuen Service eines Produktanbieters?

1.3 Gang der Untersuchung

Der Gang der Untersuchung orientiert sich am Bezugsrahmen aus Kapitel 1.2 und den damit verbundenen Forschungsfragen (siehe Abbildung 1-3). Der SLR in Kapitel 1.1.3 hat verdeutlicht, dass das Thema der Marke(-ntransformation) in der Servicetransformation weitestgehend unerforscht in der Literatur ist. Dementsprechend wird in dieser Arbeit ein Konzept entworfen, das sich im Verlauf der Dissertation und damit über die Kapitel hinweg weiterentwickelt. Die Dissertation besteht aus insgesamt fünf Kapiteln. Kapitel 1 stellt die Einleitung dar. In Kapitel 2 wird die Markentransformation als Prozess in der Servicetransformation beschrieben und Markentransformationsoptionen für Unternehmen hergeleitet[2]. In Kapitel 3 wird die CDL in das Konzept integriert und eine qualitative Studie durchgeführt, um die Kundenperspektive einzunehmen und damit die Rolle des Kunden im Transformationsprozess nachzuvollziehen[3]. Kapitel 4 umfasst eine quantitative Studie, um die Kundenwahrnehmung der Servicetransformation durch das Konstrukt CSCB messbar zu machen und die Relevanz der Kundenperspektive für den Erfolg des neuen Service nachzuweisen[4]. In Kapitel 5 wird die Schlussbetrachtung vorgenommen,

---

[2] Kapitel 2 wurde in Alleinautorenschaft verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation“ im Forum Dienstleistungsmanagement veröffentlicht: Ruthardt, D. (2023). Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation. In: M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement: Band 1: Innovationsperspektive – Digitalisierungsperspektive – Nachhaltigkeitsperspektive* (287–330). Springer Gabler.

[3] Kapitel 3 wurde in Koautorenschaft mit Herrn Dr. Maxim Saleschus und Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Exploring Customer Perception of a Brand's Servitization Capability“ im Journal of Business Research eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

[4] Kapitel 4 wurde in Koautorenschaft mit Herrn Dr. Maxim Saleschus und Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Customer-perceived Servitization Capability of a Brand – a Construct Development“ im Journal of Services Marketing eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

indem die Ergebnisse der drei Beiträge ganzheitlich betrachtet und Forschungs- sowie Praxisimplikationen formuliert werden.

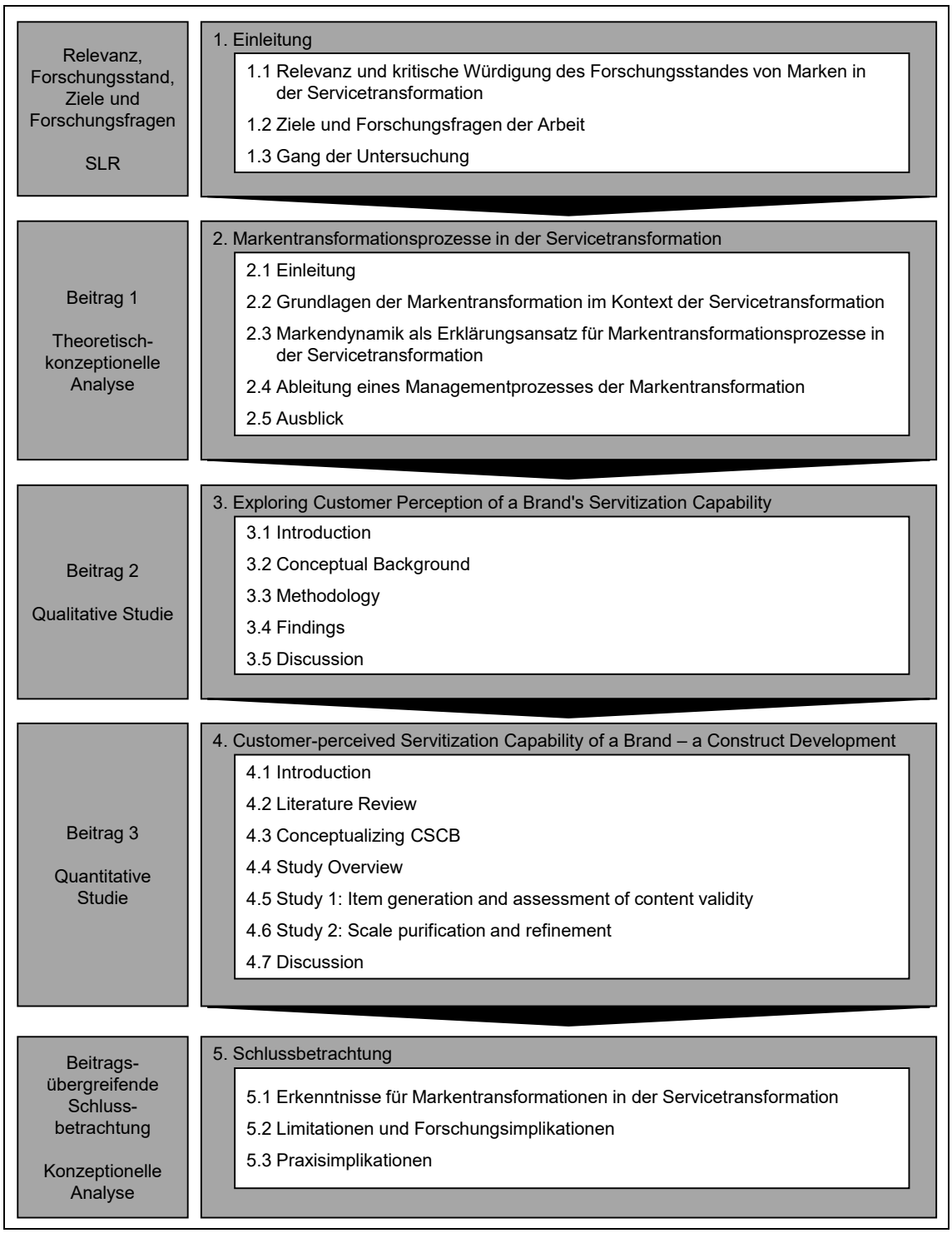


Abbildung 1-3: Struktur der Arbeit

Nachdem in Kapitel 1 die Einführung in das Thema vorgenommen sowie dessen Relevanz aufgezeigt wurden, erfolgt in Kapitel 2 die Konzeption des theoretischen Fundaments der Dissertation. Zu diesem Zweck wird zunächst ein dynamisches

Markenverständnis aus der Literatur hergeleitet und darauf aufbauend die Markentransformation definiert. Das dynamische Markenverständnis stellt eine zentrale Prämisse dar und ist elementar für die anschließenden Kapitel. Anschließend wird die Markentransformation in den Kontext der Servicetransformation gesetzt und Besonderheiten in diesem Zusammenhang aufgeführt. Auf Basis der Erkenntnisse werden drei Transformationsoptionen für Marken in der Servicetransformation identifiziert und charakterisiert: Rebranding, Markenerweiterung und die Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur. Außerdem wird das Markendynamiknetz entwickelt, um Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation zu erfassen. Das Markendynamiknetz erfasst sämtlich Akteure, die im Kontext der Marke interagieren in einer Netzwerkdarstellung. Durch die kontinuierliche Erfassung ist es möglich Veränderungen im Markendynamiknetz zu beobachten und deren Auswirkungen auf das Markenimage nachzuverfolgen. Außerdem ist es möglich mit dem Markendynamiknetz nachzuvollziehen, warum und wie sich Marken in der Servicetransformation wandeln. Zum Abschluss werden ein Managementprozess für die Markentransformation entwickelt und ein Ausblick gegeben.

In Kapitel 3 wird das dynamische Markenverständnis durch die Kundenperspektive erweitert. Zu diesem Zweck wird die CDL in das Konzept integriert. Die Kundenlogik der CDL ermöglicht es die Perspektive des Kunden als Akteur im Markendynamiknetz einzunehmen. Mit diesem Ansatz werden die subjektive Wahrnehmung der Marke durch das kundenindividuelle assoziative Netzwerk und die objektive Erfassung der Marke im Markendynamiknetz zusammengeführt. Daraus geht hervor, warum Kunden einer Marke bestimmte Eigenschaften zuschreiben. Zusätzlich wird die Integration von Marken in Kunden-Ecosystems erklärt und somit die Relevanz von Marken für die Kundenziele analysiert. Anschließend wird CSCB als eine Eigenschaft der Marke hergeleitet, um die kundenseitige Wahrnehmung der Servicetransformation nachzuvollziehen. CSCB geht der Frage nach, warum Kunden einer bestimmten Marke die Fähigkeit zuschreiben einen Service bereitzustellen. Zur Beantwortung der Frage wurden 37 halbstrukturierte Tiefeninterviews (27 mit Kunden und zehn mit Experten) durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass Kunden bei der Evaluation der Servicetransformationsfähigkeit einer Marke zwischen der Prozess- und Ergebnisdimension unterscheiden. CSCB hat folglich die beiden Dimensionen Perceived Service Process Capability (PSPC) und Perceived Service Outcome Capability (PSOC). Außerdem verdeutlichen die Ergebnisse, dass Kunden ihre bisherigen Erfahrungen im Kontext der Marke als Servicesurrogate für

die Beurteilung von CSCB heranziehen, da sie bisher keine Erfahrungen mit dem neuen Service der Marke gemacht hatten. Zum Abschluss werden die Ergebnisse diskutiert sowie Forschungs- und Managementimplikationen abgeleitet.

Kapitel 4 fokussiert die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts CSCB nach dem Vorgehen von MacKenzie et al. (2011). Zu diesem Zweck wird zunächst die Literatur zu Perceived Capabilities, Markenerweiterungen und Servicetransformation analysiert. Anschließend wird CSCB von der bestehenden Literatur abgegrenzt und unter Einbezug der beiden Dimensionen PSPC und PSOC definiert. Anschließend werden die in Kapitel 3 identifizierten Servicesurrogate in die Literatur eingebettet und ihre Effekte auf CSCB hergeleitet. Zur Prüfung der vermuteten Zusammenhänge werden Items zur Messung der Dimensionen von CSCB und der Servicesurrogate entwickelt, die in der ersten Studie durch einen Item Sorting Task mit 21 Experten getestet werden. In der zweiten Studie (n = 787) erfolgt die empirische Prüfung der Items. Die Ergebnisse verdeutlichen den Effekt der Servicesurrogate auf die beiden Dimensionen von CSCB sowie den Einfluss von CSCB auf den Erfolg des neuen Service im Kontext der Servicetransformation. Abschließend erfolgt die Diskussion der Ergebnisse und die Ableitung von Forschungs- und Managementimplikationen.

Kapitel 5 umfasst die Schlussbetrachtung der Doktorarbeit. Hier werden die Ergebnisse der Kapitel 2 bis 4 holistisch betrachtet und die Forschungsfragen beantwortet. Außerdem werden Konzepte weiterentwickelt und mit den Ergebnissen der Studien erweitert. Anschließend werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und Forschungsimplikationen abgeleitet. Zum Abschluss werden Implikationen für die Praxis entwickelt und Maßnahmen für die Markentransformation in der Servicetransformation veranschaulicht.

1.4 Literaturverzeichnis

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, *42*(4), 8–23. https://doi.org/10.2307/41166051

Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, *54*(1), 27–41. https://doi.org/10.2307/1252171

Adrodegari, F., Alghisi, A., Ardolino, M., & Saccani, N. (2015). From Ownership to Service-Oriented Business Models: A Survey in Capital Goods Companies and a PSS Typology. *Procedia CIRP*, *30*, 245–250. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.105

Adrodegari, F., Saccani, N., Kowalkowski, C., & Vilo, J. (2017). PSS Business Model Conceptualization and Application. *Production Planning & Control*, *28*(15), 1251–1263. https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1363924

Ahmad, N., Vveinhardt, J., & Ahmed, R. (2014). Impact of Word of Mouth on Consumer Buying Decision. *European Journal of Business and Management*, *6*(31), 394–403. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ee474f7df7d3a48bce0bcc9f04fd86a113bf2799

Ahn, J., & Park, J. (2016). Product-to-Service Extension: The Impact of Brand Equity on Upscaled Service. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *26*(6), 728–739. https://doi.org/10.1002/hfm.20676

Ahn, J., Park, J. K., & Hyun, H. (2018). Luxury Product to Service Brand Extension and Brand Equity Transfer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *42*, 22–28. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.009

Albors-Garrigos, J., & de Miguel Molina, M. (2023). The Servitization of Innovation in the Retail Grocery Sector: The Case of Mercadona. *Journal of International Entrepreneurship*, *21*(2), 245–270. https://doi.org/10.1007/s10843-023-00336-3

Albrecht, C.-M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woisetschläger, D. M. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology & Marketing*, *30*(8), 647–659. https://doi.org/10.1002/mar.20635

Alwi, S. F. S., & Kitchen, P. J. (2014). Projecting Corporate Brand Image and Behavioral Response in Business Schools: Cognitive or Affective Brand Attributes? *Journal of Business Research*, *67*(11), 2324–2336. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.020

Arslan, F. M., & Altuna, O. K. (2012). Which Category to Extend to: Product or Service? *Journal of Brand Management*, *19*(5), 359–376. https://doi.org/10.1057/bm.2011.45

Avis, M., & Henderson, I. L. (2022). A Solution to the Problem of Brand Definition. *European Journal of Marketing*, *56*(2), 351–374. https://doi.org/10.1108/EJM-09-2020-0700

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The Servitization of Manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *20*(5), 547–567. https://doi.org/10.1108/17410380910960984

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J. R., Angus, J. P., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton, I. M., & Wilson, H. (2007). State-of-the-Art in Product-Service Systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, *221*(10), 1543–1552. https://doi.org/10.1243/09544054JEM858

Baines, T. S., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017). Servitization: Revisiting the State-of-the-Art and Research Priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, *37*(2), 256–278. https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0312

Balamurugan, S. (2022). Consumer Perception on Global Garments Products: A Case Study on Mayiladuthurai Town, Tamil Nadu. *Journal of Integrated Marketing Communications and Digital Marketing*, *3*(2) 13–18. https://doi.org/10.46610/jimcdm.2022.v03i02.002

Beig, F. A., & Nika, F. A. (2019). Brand Experience and Brand Equity. *Vision*, *23*(4), 410–417. https://doi.org/10.1177/0972262919860963

Bhat, S., & Reddy, S. K. (2001). The Impact of Parent Brand Attribute Associations and Affect on Brand Extension Evaluation. *Journal of Business Research*, *53*(3), 111–122. https://doi.org/10.1016/s0148-2963(99)00115-0

Biesinger, B., Hadwich, K., & Bruhn, M. (2024). Cultural Change in Servitization: A Conceptual Review and Framework. *Journal of Service Theory and Practice*, *34*(3), 361–398. https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2023-0074

Boush, D. M., & Loken, B. (1991). A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, *28*(1), 16–28. https://doi.org/10.1177/002224379102800102

Brax, S. (2005). A Manufacturer Becoming Service Provider: Challenges and a Paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, *15*(2), 142–155. https://doi.org/10.1108/09604520510585334

Brexendorf, T. O., & Keller, K. L. (2017). Leveraging the Corporate Brand. *European Journal of Marketing*, *51*(9/10), 1530–1551. https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0445

Brown, B., Sichtmann, C., & Musante, M. (2011). A Model of Product-to-Service Brand Extension Success Factors in B2B Buying Contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *26*(3), 202–210. https://doi.org/10.1108/08858621111115921

Bruhn, M. (2004). *Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement; Strategien, Instrumente, Erfahrungen*. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-663-01557-4

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.), *Forum Dienstleistungsmanagement. Smart Services: Konzepte - Methoden - Prozesse* (S. 103–181). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37344-3_4

Bruhn, M., Hepp, M., & Hadwich, K. (2015). Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter: Geschäftsmodelle der Servicetransformation. *Marketing Review St. Gallen*, *32*(1), 28–39. https://doi.org/10.1007/s11621-015-0510-z

Bruhn, M., Meffert, H., & Hadwich, K. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle* (2. Aufl.). Gabler.

Bruhn, M., Saleschus, M., & Hadwich, K. (2024). *Customer-Dominant Logic: Customer-Dominant Management as a New Target in Relationship Marketing*. Springer Fachmedien.

Burmann, C., Halaszovich, T. F., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2024). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (5. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44931-5

Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an Identity-Based Brand Equity Model. *Journal of Business Research*, *62*(3), 390–397. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009

Catulli, M., Cook, M., & Potter, S. (2017). Product Service Systems Users and Harley Davidson Riders: The Importance of Consumer Identity in the Diffusion of Sustainable Consumption Solutions. *Journal of Industrial Ecology*, *21*(5), 1370–1379. https://doi.org/10.1111/jiec.12518

Chen, L., Peng, Y., & Luo, J. (2024). Benefit Distribution and Stability Analysis of Enterprise Digital Servitization Ecosystems from the Perspective of Value Cocreation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *39*(9), 2003–2020. https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2023-0572

Cova, B., & Paranque, B. (2016). Value Slippage in Brand Transformation: A Conceptualization. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(1), 3–10. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2015-1058

Czellar, S. (2003). Consumer Attitude toward Brand Extensions: An Integrative Model and Research Propositions. *International Journal of Research in Marketing*, *20*(1), 97–115. https://doi.org/10.1016/s0167-8116(02)00124-6

Day, S., Godsell, J., Masi, D., & Zhang, W. (2020). Predicting Consumer Adoption of Branded Subscription Services: A Prospect Theory Perspective. *Business Strategy and the Environment*, *29*(3), 1310–1330. https://doi.org/10.1002/bse.2435

de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, *15*(1–3), 157–179. https://doi.org/10.1362/026725799784870432

Dens, N., & de Pelsmacker, P. (2016). Does Poor Fit Always Lead to Negative Evaluations? Extension Advertising and Perceived Brand Quality. *International Journal of Advertising*, *35*(3), 465–485. https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1057924

Dimitriu, R., & Warlop, L. (2022). Is Similarity a Constraint for Service-to-Service Brand Extensions? *International Journal of Research in Marketing*, *39*(4), 1019–1041. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.12.001

Dmitrijeva, J., Schroeder, A., Ziaee Bigdeli, A., & Baines, T. (2020). Context Matters: How Internal and External Factors Impact Servitization. *Production Planning & Control*, *31*(13), 1077–1097. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1699195

Donabedian, A. (1988). The Quality of Care. *JAMA*, *260*(12), 1743–1748. https://doi.org/10.1001/jama.1988.03410120089033

Eckert, T., Hüsig, S., & Doblinger, C. (2024). The Influence of Market Entry Strategies on the Success of Digital Service Innovations in the Mobility Sector. *Journal of Service Research*, 10946705241245463. https://doi.org/10.1177/10946705241245463

Elseidi, R. I., & El-Baz, D. (2016). Electronic Word of Wouth Effects on Consumers' Brand Attitudes, Brand Image and Purchase Intention: An Empirical Study in Egypt. *The Business & Management Review*, *7*(5), 268–276. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_46166.pdf

Esch, F.-R. (2018). *Strategie und Technik der Markenführung* (9. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.

France, C., Grace, D., Merrilees, B., & Miller, D. (2018). Customer Brand Co-Creation Behavior: Conceptualization and Empirical Validation. *Marketing Intelligence & Planning*, *36*(3), 334–348. https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0266

France, C., Merrilees, B., & Miller, D. (2015). Customer Brand Co-Creation: A Conceptual Model. *Marketing Intelligence & Planning*, *33*(6), 848–864. https://doi.org/10.1108/MIP-06-2014-0105

Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Witell, L. (2010). Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. *Journal of Service Research*, *13*(2), 198–215. https://doi.org/10.1177/1094670509353933

Gebauer, H., & Fleisch, E. (2007). An Investigation of the Relationship Between Behavioral Processes, Motivation, Investments in the Service Business and Service Revenue. *Industrial Marketing Management*, *36*(3), 337–348. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.005

Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, *23*(1), 14–26. https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.006

Grönroos, C. (2012). Conceptualising Value Co-Creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future. *Journal of Marketing Management*, *28*(13-14), 1520–1534. https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357

Hakanen, T., Helander, N., & Valkokari, K. (2017). Servitization in Global Business-to-Business Distribution: The Central Activities of Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, *63*, 167–178. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.011

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications. *Journal of Services Marketing*, *29*(6/7), 472–484. https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096

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

Heirati, N., Leischnig, A., & Henneberg, S. C. (2024). Organization Architecture Configurations for Successful Servitization. *Journal of Service Research*, *27*(3), 307–326. https://doi.org/10.1177/10946705231180368

Hill, T. P. (1977). On Goods and Services. *Review of Income and Wealth*, *23*(4), 315–338. https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1977.tb00021.x

Huete-Alcocer, N. (2017). A Literature Review of Word of Mouth and Electronic Word of Mouth: Implications for Consumer Behavior. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1–4. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256

Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2016). The Organic View of the Brand: A Brand Value Co-Creation Model. In J. M. T. Balmer (Hrsg.), *Journal of Brand Management: Advances in Corporate Branding* (S. 148–174). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5_9

Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate Brand Identity Co-Creation in Business-to-Business Contexts. *Industrial Marketing Management*, *85*, 32–43. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008

Imbayani, I., Wardana, I., & Giantari, I. G. A. K. (2023). Emerging Trends in Data Analysis in Enhancing Brand Resonance in Private Universities: The Role of University-Specific Servitization Experiences and Asset Specificity. *International Journal of Data and Network Science*, *7*(4), 1963–1974. http://growingscience.com/beta/ijds/6370-emerging-trends-in-data-analysis-in-enhancing-brand-resonance-in-private-universities-the-role-of-university-specific-servitization-experiences-and-asset-specificity.html

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2024). Understanding and Managing Engagement Journeys. *Journal of Service Management*, *35*(3), 357–380. https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2024-0066

Jacob, F., & Ulaga, W. (2008). The Transition from Product to Service in Business Markets: An Agenda for Academic Inquiry. *Industrial Marketing Management*, *37*(3), 247–253. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.09.009

Jain, R. (2017). Basic Branding Concepts: Brand Identity, Brand Image and Brand Equity. *International Journal of Sales & Marketing Management Research and Development*, *7*(4), 1–8. https://doi.org/10.24247/ijsmmrdaug20171

Jalilvand, M. R., & Samiei, N. (2012). The Effect of Electronic Word of Mouth on Brand Image and Purchase Intention. *Marketing Intelligence & Planning*, *30*(4), 460–476. https://doi.org/10.1108/02634501211231946

Jang, K. K., Bae, J., & Kim, K. H. (2021). Servitization Experience Measurement and the Effect of Servitization Experience on Brand Resonance and Customer Retention. *Journal of Business Research*, *130*, 384–397. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.012

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating und Sustaining Brand Equity Long Term* (4. Aufl.). Kogan Page.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Kindström, D. (2010). Towards a Service-Based Business Model: Key Aspects for Future Competitive Advantage. *European Management Journal*, *28*(6), 479–490. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and Deservitization: Overview, Concepts, and Definitions. *Industrial Marketing Management*, *60*, 4–10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007

Laroche, M., McDougall, G. H. G., Bergeron, J., & Yang, Z. (2004). Exploring How Intangibility Affects Perceived Risk. *Journal of Service Research*, *6*(4), 373–389. https://doi.org/10.1177/1094670503262955

Lei, J., Pruppers, R., Ouwersloot, H., & Lemmink, J. (2004). Service Intensiveness and Brand Extension Evaluations. *Journal of Service Research*, *6*(3), 243–255. https://doi.org/10.1177/1094670503259381

Li, H., Zhao, J., Cao, Y., Su, L., Zhao, Z., & Zhang, Y. (2024). Servitization and Product Service System: A Literature Review on Value Creation. *Technological Forecasting and Social Change*, *208*, 123724. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123724

Loken, B., Barsalou, L. W., & Joiner, C. (2008). Categorization Theory and Research in Consumer Psychology. *Handbook of Consumer Psychology*, 133–165.

Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact? *Journal of Marketing*, *57*(3), 71–84. https://doi.org/10.2307/1251855

Lucarelli, A., & Hallin, A. (2015). Brand Transformation: A Performative Approach to Brand Regeneration. *Journal of Marketing Management*, *31*(1-2), 84–106. https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.982688

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://doi.org/10.2307/23044045

Martinez, V., Neely, A., Velu, C., Leinster-Evans, S., & Bisessar, D. (2017). Exploring the Journey to Services. *International Journal of Production Economics*, *192*, 66–80. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.030

Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2018). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden* (9. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19176-4

Merrilees, B., Miller, D., & Yakimova, R. (2021). Building Brands through Internal Stakeholder Engagement and Co-Creation. *Journal of Product & Brand Management*, *30*(6), 806–818. https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2784

Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(3), 328–344. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3

Mitchell, V.-W., & Greatorex, M. (1993). Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services. *The Service Industries Journal*, *13*(4), 179–200. https://doi.org/10.1080/02642069300000068

Mitra, K., Reiss, M. C., & Capella, L. M. (1999). An Examination of Perceived Risk, Information Search and Behavioral Intentions in Search, Experience and Credence Services. *Journal of Services Marketing*, *13*(3), 208–228. https://doi.org/10.1108/08876049910273763

Moeller, S. (2010). Characteristics of Services: A New Approach Uncovers their Value. *Journal of Services Marketing*, *24*(5), 359–368. https://doi.org/10.1108/08876041011060468

Morrin, M. (1999). The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes. *Journal of Marketing Research*, *36*(4), 517–525. https://doi.org/10.1177/002224379903600410

Neely, A., Benedetinni, O., & Visnjic, I. (2011). The Servitization of Manufacturing: Further Evidence. *Camebridge Service Alliance*, 1–10. https://www.researchgate.net/profile/andy-neely/publication/265006912_the_servitization_of_manufacturing_further_evidence

O'Reilly, K. A., Mumuni, A. G., Newell, S. J., & Addicott, B. J. (2017). Parent Brand Quality, Service Intensity and Consumers' Usage Consideration of Service-to-Service Brand Extensions. *Journal of Product & Brand Management*, *26*(7), 690–703. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2016-1299

Oklevik, O., Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2024). Exploring the Relationship between Co-Creation (DART), Brand Experience Strength, and Brand Satisfaction: A Brand Engagement Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *32*(1), 1–24. https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2120013

Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the Transition from Products to Services. *International Journal of Service Industry Management*, *14*(2), 160–172. https://doi.org/10.1108/09564230310474138

Palo, T., Åkesson, M., & Löfberg, N. (2019). Servitization as Business Model Contestation: A Practice Approach. *Journal of Business Research*, *104*, 486–496. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.037

Paul, J., & Menzies, J. (2023). Developing Classic Systematic Literature Reviews to Advance Knowledge: Dos and Don'ts. *European Management Journal*, *41*(6), 815–820. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.11.006

Peng, C., Bijmolt, T. H., Völckner, F., & Zhao, H. (2023). A Meta-Analysis of Brand Extension Success: The Effects of Parent Brand Equity and Extension Fit. *Journal of Marketing*, *87*(6), 906–927. https://doi.org/10.1177/00222429231164654

Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value. *Strategy & Leadership*, *30*(5), 22–28. https://doi.org/10.1108/10878570210442524

Pina, J. M., Dall'Olmo Riley, F., & Lomax, W. (2013). Generalizing Spillover Effects of Goods and Service Brand Extensions: A Meta-Analysis Approach. *Journal of Business Research*, *66*(9), 1411–1419. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.008

Pitta, D. A., & Prevel Katsanis, L. (1995). Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension. *Journal of Consumer Marketing*, *12*(4), 51–64. https://doi.org/10.1108/07363769510095306

Pleger Bebko, C. (2000). Service Intangibility and its Impact on Consumer Expectations of Service Quality. *Journal of Services Marketing*, *14*(1), 9–26. https://doi.org/10.1108/08876040010309185

Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (2018). Structuring Servitization-Related Research. *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(2), 350–371. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0175

Rabetino, R., Kohtamäki, M., Brax, S. A., & Sihvonen, J. (2021). The Tribes in the Field of Servitization: Discovering Latent Streams across 30 Years of Research. *Industrial Marketing Management*, *95*, 70–84. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.005

Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J., & Gebauer, H. (2019). Servitization: A Contemporary Thematic Review of Four Major Research Streams. *Industrial Marketing Management*, *83*, 207–223. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.015

Rakesh, V. T., Menon, P., & Raman, R. (2024). Attribute-Based Choice Model and Willingness to Pay for Industrial Services. *Benchmarking: An International Journal*, *31*(3), 707–730. https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2023-0012

Ramanathan, J. (2013). Consumer Evaluation of Brand Extensions: Good to Service and Service to Good. *Vikalpa*, *38*(2), 105–120. https://doi.org/10.1177/0256090920130207

Ramanathan, J., & Velayudhan, S. K. (2015). Consumer Evaluation of Brand Extensions: Comparing Goods to Goods Brand Extensions with Goods to Services. *Journal of Brand Management*, *22*(9), 778–801. https://doi.org/10.1057/bm.2015.37

Rese, M., Meier, H., Gesing, J., & Boßlau, M. (2013). An Ontology of Business Models for Industrial Product-Service Systems. In Y. Shimomura & K. Kimita (Hrsg.), *The Philosopher's Stone for Sustainability: Proceedings of the 4th CIRP International Conference on Industrial Product-Service Systems* (S. 191–196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32847-3_32

Rindell, A. (2007). *Image Heritage: The Temporal Dimension in Consumers' Corporate Image Constructions*. Svenska handelshögskolan. https://helda.helsinki.fi/handle/10227/266

Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate Brand Evolution: Corporate Brand Images Evolving in Consumers' Everyday Life. *European Business Review*, *22*(3), 276–286. https://doi.org/10.1108/09555341011040976

Robledo, M. A. (2024). Customer Transformation in Services: Conceptualization and Research Agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, *34*(3), 420–431. https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2023-0012

Romeo, J. B. (1991). The Effects of Negative Information on the Evaluations of Brand Extensions and the Family Brand. *Advances in Consumer Research*, *18*(1), 399–406. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00989258&asa=y&an=6522218&h=uo3nndjywaxyuzmtg%2fdywce1xao2vttwe%2fw84gsqooflauyallh6scy30qp9%2frvs%2f5abxwm11sw1vhwpplhv5q%3d%3d&crl=c

Roy, D., & Banerjee, S. (2014). Identification and Measurement of Brand Identity and Image Gap: A Quantitative Approach. *Journal of Product & Brand Management*, *23*(3), 207–219. https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0478

Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a Conceptual Understanding of Co-Creation in Branding. *Journal of Business Research*, *139*, 543–563. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051

Sarkar, S., & Banerjee, S. (2019). Brand Co-Creation through Triadic Stakeholder Participation. *European Business Review*, *31*(5), 585–609. https://doi.org/10.1108/EBR-04-2018-0079

Sattler, H. (2001). Brand-Stretching: Chancen und Risiken. *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, 141–149. https://www.researchgate.net/profile/henrik-sattler/publication/237419458_brand-stretching_chancen_und_risiken/links/00b7d530c7c711b07d000000/brand-stretching-chancen-und-risiken.pdf

Schlautmann, C. (2024). *Das machen Temu und Shein richtig*. Handelsblatt. Abgerufen am 15. Januar 2025, von https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/china-das-machen-temu-und-shein-richtig/100063922.html

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, *16*(15), 1699–1710. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020

Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, *29*(3), 296–313. https://doi.org/10.2307/3172741

Strandvik, T. M., & 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

Swaminathan, V., Fox, R. J., & Reddy, S. K. (2001). The Impact of Brand Extension Introduction on Choice. *Journal of Marketing*, *65*(4), 1–15. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.1.18388

Tauber, E. M. (1981). Brand Franchise Extension: New Product Benefits from Existing Brand Names. *Business Horizons*, *24*(2), 36–41. https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90144-0

Torres, A., & Bijmolt, T. H. (2009). Assessing Brand Image through Communalities and Asymmetries in Brand-to-Attribute and Attribute-to-Brand Associations. *European Journal of Operational Research*, *195*(2), 628–640. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.02.020

Tosun, P., & Tosun, G. (2024). The Impact of Servitization on Perceived Quality, Purchase Intentions and Recommendation Intentions in the Ready-to-Wear Sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *28*(3), 460–479. https://doi.org/10.1108/jfmm-09-2022-0198

Tukker, A. (2004). Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, *13*(4), 246–260. https://doi.org/10.1002/bse.414

Ulaga, W., & Kowalkowski, C. (2022). Servitization: A State-of-the-Art Overview and Future Directions. In B. Edvardsson & B. Tronvoll (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Service Management* (S. 169–200). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91828-6_10

Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2013). An Online Discursive Inquiry into the Social Dynamics of Multi-Stakeholder Brand Meaning Co-Creation. *Journal of Business Research*, *66*(9), 1505–1515. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012

van Riel, A. C. R., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2001). Consumer Evaluations of Service Brand Extensions. *Journal of Service Research*, *3*(3), 220–231. https://doi.org/10.1177/109467050133003

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, *6*(4), 314–324. https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3

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/10.4324/9781315699035-9

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., & Lusch, R. F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 46–67. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001

Viljakainen, A., & Toivonen, M. (2014). The Futures of Magazine Publishing: Servitization and Co-Creation of Customer Value. *Futures*, *64*, 19–28. https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.10.004

Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, *70*(2), 18–34. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.18

Wang, W., Lai, K.-H., & Shou, Y. (2018). The Impact of Servitization on Firm Performance: A Meta-Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(7), 1562–1588. https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2017-0204

Weiber, R., & Sarstedt, M. (2021). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (3. Aufl.). Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-32660-9

You, S.-Y., & You, Y.-Y. (2016). Effects of Perceived Quality Individuality on Brand Image and Customer Buying Behavior: Focus on Servitization of Manufacturing Industry. *Indian Journal of Science and Technology*, *9*(41), 1–7. https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i41/103838

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, *49*(2), 33–46. https://doi.org/10.1177/002224298504900203

2. Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation

Abstract

Daniel Ruthardt betrachtet in Band 1 die Transformation von Marken im Kontext der Servicetransformation. Hierfür wird zunächst ein dynamisches Markenverständnis in der Servicetransformation hergeleitet und anschließend drei Transformationsoptionen für Marken identifiziert. Darauf aufbauend wird ein Markendynamiknetz entwickelt, das die Markendynamik in einer Netzwerkstruktur erfasst. Dieses wird im Anschluss verwendet, um den Markentransformationsprozess in der Servicetransformation herzuleiten und Empfehlungen für Transformationsoptionen zu geben. Die Wahl der Transformationsoption hängt damit vom Gap zwischen der Ist- und Soll-Markenwahrnehmung ab, die auf dem Markendynamiknetz basieren.

Keywords

-

Status

Dieser Beitrag wurde in Alleinautorenschaft verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation“ im Forum Dienstleistungsmanagement veröffentlicht: Ruthardt, D. (2023). Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation. In: M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement: Band 1: Innovationsperspektive – Digitalisierungsperspektive – Nachhaltigkeitsperspektive* (287–330). Springer Gabler.

Die Veröffentlichung im Rahmen der kumulativen Dissertation erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

2.1 Einleitung

In der Literatur wird von Marken verlangt, dass sie über große Zeiträume hinweg ein konstantes Image (Farquhar, 1989) und eine konstante Identität (Kapferer, 2008) aufweisen. Um dies zu erreichen, werden über lange Zeiträume Investitionen getätigt, was die Marke zum wertvollsten Asset eines Unternehmens macht (Aaker & Keller, 1990; Pitta & Katsanis, 1995). In einer Gesellschaft, die sich immer schneller entwickelt, kann es jedoch notwendig sein, dass sich die Marke an die aktuellen Gegebenheiten anpasst, um nicht an Relevanz zu verlieren. Die Gründe für diese Notwendigkeit sind vielschichtig und lassen sich häufig auf die Megatrends zurückführen. Diese entstehen durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen und werden häufig durch technologische und digitale Innovationen begleitet (Zukunftsinstitut, 2023). In diesem *dynamischen Umfeld* gewinnen Services immer mehr an Bedeutung, um die neu entstandenen Bedürfnisse der Kunden zu bedienen.

Besonders durch die Digitalisierung entstehen für Unternehmen neue Möglichkeiten, um den Wandel vom Produkt- zum Dienstleistungsanbieter zu vollziehen, was die Art und Weise, wie Unternehmen agieren und einen Wert kreieren, verändert (Simmons et al., 2013; Tronvoll et al., 2020). Im Rahmen dieses Prozesses, der als Servicetransformation bezeichnet wird (Kowalkowski et al., 2017), entsteht für Unternehmen die Frage, wie die neu entstandenen Services *gebrandet* werden sollen. Die Palette an Möglichkeiten ist groß und reicht von der Übertragung der Unternehmensmarke auf den neuen Service bis zur Entwicklung einer neuen Marke, die keinen Bezug zur Unternehmensmarke aufweist. Die falsche Entscheidung kann fatale Auswirkungen haben und zu einer Markenverwässerung führen, was schwere Imageschäden zur Folge hat, wenn der neue Service nicht zur Unternehmensmarke passt (Loken & John, 1993). Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit, dass positive Wechselwirkungen zwischen dem neuen Service und der Unternehmensmarke entstehen, die durch den Transfer von Assoziationen hervorgerufen werden (Pitta & Katsanis, 1995). Dieses Potenzial bleibt ungenutzt, wenn der neue Service nicht mit der Unternehmensmarke verbunden wird. Zusätzlich führt die Wahl der richtigen Branding-Option zu einer höheren Akzeptanz und Stärkung der Markenposition (Ambler & Styles, 1997), Verbesserung des Markenimage (Muzellec & Lambkin, 2006) und Steigerung von Vertrauen und Commitment in Bezug auf die Marke (Skaalsvik & Olsen, 2014).

Rindell und Strandvik (2010) äußern, dass die Notwendigkeit für theoretische Konzepte und Modelle, die die Gestaltung von Marken durch Stakeholder betrachten, steigt, je dynamischer die Märkte werden. Insbesondere im Servicekontext hängt hierbei der Erfolg einer Markentransformation von der Involvierung des Kunden in den Markentransformationsprozess ab (Skaalsvik & Olsen, 2014). In der Literatur wird zur Erklärung des Prozesses die Service-Dominant Logic herangezogen (Vargo & Lusch, 2017), indem argumentiert wird, dass die Marke durch alle Stakeholder des Unternehmens *co-kreiert* wird (Merz et al., 2009). Die Bedeutung einer Marke für die Stakeholder entsteht durch einen Co-Creation-Prozess auf mehreren Ebenen in Service-Ecosystemen (Baker et al., 2022). Obwohl bereits Forschung im Bereich der Co-Creation im Markenkontext existiert, wird weitere Forschung gefordert, um den Prozess genauer zu beleuchten (Pham et al., 2022; Saha et al., 2020; Sarasvuo et al., 2022).

Im Rahmen dieses Beitrags wird der Fragestellung nachgegangen, welche Transformationsoptionen für Marken in der Servicetransformation existieren und von welchen Faktoren die Wahl einer Markentransformationsoption abhängt. Zu diesem Zweck wird zunächst ein dynamisches Markenverständnis hergeleitet und die Besonderheiten in der Servicetransformation aufgezeigt. Anschließend werden die Transformationsoptionen für Marken in der Servicetransformation dargestellt. In Abschnitt 3 wird das Markendynamiknetz hergeleitet, um die Markentransformation abzubilden. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 4 ein Entscheidungs- und Implementierungsprozess für die Markentransformation entwickelt und anschließend ein Ausblick gegeben.

2.2 Grundlagen der Markentransformation im Kontext der Servicetransformation

2.2.1 Markentransformation und die dynamische Marke

Die Relevanz des Begriffs „Markentransformation“ gewinnt seit 2015 in der Forschung an Bedeutung (Lau & Lim, 2018; Lucarelli & Hallin, 2015). Dabei findet die Markentransformation Anwendung in Zusammenhang mit verschiedenen Konzepten. Beispiele hierfür sind das Verständnis der Markentransformation als Markenverjüngung bzw. Rebranding (Lucarelli & Hallin, 2015) oder als Transformation einer Budget-Marke zu einer Premiummarke (Shetty et al., 2021). Unabhängig von der spezifischen Ausprägung des Transformationsverständnisses, bedeutet die Markentransformation immer einen Wandel der Marke von einem Zustand in einen anderen.

Um den *Begriff der Markentransformation* zu spezifizieren und damit zu definieren, muss die Marke zunächst als dynamisches Konstrukt verstanden werden. Dies gelingt am besten, indem die Entwicklung des Markenbegriffs genauer betrachtet wird. Die Marke wurde zunächst als einfache physische Markierung verstanden und entwickelte sich dann zu einem komplexen und abstrakten Konzept (Avis & Henderson, 2022). Merz et al. (2009) geben in ihrer Arbeit einen gelungenen Überblick über diese Entwicklung:

- 1900er bis 1930er: Marken dienten Kunden zur Identifikation von Gütern. Der Fokus lag damit auf der Markierung eines spezifischen Produktes.
- 1930er bis 1990er: Aufgrund steigender Konkurrenz in den Märkten gerieten der funktionale und symbolische Wert von Marken in den Vordergrund. Das Markenimage gewann an Bedeutung und die Marke wurde damit zu einem unmittelbaren Teil des Angebots.
- 1990er bis 2000: In dieser Phase entstanden viele neue Markenkonzepte. Darunter fällt das Markenwissen, die Markenpersönlichkeit und damit die Perspektive der Marke als Partner in einer Beziehung sowie das Markenversprechen.
- Ab 2000: Marken werden als dynamische und soziale Prozesse verstanden. Hierfür wird die Stakeholder-Perspektive eingenommen, die alle Stakeholder – und nicht nur die Kunden und das Unternehmen – hervorheben.

Somit fand mit der Jahrtausendwende auch eine Wende im Verständnis des Markenbegriffs statt. Die zuvor rein statische Betrachtung wich einer dynamischen Perspektive auf Marken. Gemäß der Stakeholder-Perspektive ist die Marke im permanenten Wandel, da die unterschiedlichen, aber voneinander abhängigen, Stakeholder permanent die Markenbedeutung durch ihre Interaktionen im Netzwerk neu definieren (Fyrberg & Jüriado, 2009; Vallaster & von Wallpach, 2013). In den letzten Jahren ist die Forschung noch einen Schritt weiter gegangen. So gewinnt die *Co-Creation zur Generierung eines Markenwerts* an Bedeutung. Co-Creation bezeichnet im Markenkontext einen Prozess aus beabsichtigten Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Akteuren, die die Marke beeinflussen (Sarasvuo et al., 2022). Demnach entsteht ein Wert für die beteiligten Akteure durch markenbezogene Aktivitäten (Hollebeek et al., 2021). Somit wird deutlich, dass der Marken-Co-Creation-Prozess ein kontinuierlicher, sozialer, hochdynamischer und interaktiver Prozess zwischen dem Unternehmen, der Marke und allen Stakeholdern ist (Merz et al., 2009).

Die Marke ist damit kein statisches Objekt und geht nicht nur aus historisch gewachsenen Überlagerungen verschiedener Bilder, Erzählungen und Identitäten hervor (Lucarelli & Hallin, 2015). Vielmehr ist sie ein *dynamischer Gestaltungsprozess* und damit eine Plattform, die interne und externe Akteure verbindet (Cova & Paranque, 2016). Lucarelli und Hallin (2015) verstehen die Marke als „Assemblage“ von Aktionen, Interaktionen und Assoziationen, durch die sie sich kontinuierlich manifestiert. Sie wird zusammengesetzt und ständig und unaufhörlich neu geformt. Die Manifestation entsteht durch Handlungen von Akteuren, die den Ausdruck einer Marke importieren, ändern und in unterschiedliche Kontexte einbetten. Nach Lucarelli und Hallin (2015) weisen Marken im Rahmen eines dynamischen Verständnisses weiterhin folgende Eigenschaften auf:

(1) Processual: Die Marke ist ständig in Bewegung.
(2) Multiple: Die Marke bezieht eine große Anzahl an verschiedenen Akteuren ein (menschlich/nicht menschlich, Individuen/Gruppen, usw.).
(3) Political: Verschiedene Akteure haben unterschiedlich viel Macht und bestimmen damit die Markenzusammenstellung stärker oder schwächer.
(4) Spatial: Der Raum liegt allen anderen Dimensionen zugrunde. Eine spezifische Markentransformation stellt immer nur eine Alternative unter vielen dar.

Das dynamische Verständnis von Marken impliziert unmittelbar die permanente und kontinuierliche Transformation einer Marke. Somit wird die Markentransformation im Rahmen dieses Beitrags wie folg definiert:

Markentransformation bezeichnet die Veränderung bzw. den Wandel einer Marke durch Aktivitäten eines oder mehrerer Akteure (beispielsweise Mitarbeitende des Unternehmens oder Kunden), die die Marke in ihrem Zustand beeinflussen.

2.2.2 Besonderheiten der Markentransformation in der Servicetransformation

Der Begriff der Markentransformation bezieht sich zunächst auf keinen spezifischen Kontext und beschreibt deshalb nur allgemein den Wandel einer Marke. Der Kontext bzw. die Ursache der Markentransformation kann sowohl unternehmensinternen als auch -externen Ursprungs sein. Beispiele für interne Ursachen sind der Wechsel der Markenstrategie, sich ändernde Präferenzen der Mitarbeitenden oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Externe Ursachen sind beispielsweise der Markteintritt neuer Wettbewerber, Maßnahmen und Regularien der Politik oder sich verändernde Präferenzen der Kunden.

Im Rahmen der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle gewinnt zunehmend die S*ervicetransformation* an Bedeutung (Huikkola & Kohtamäki, 2018; Tukker, 2004). Diese stellt den Kontext der Markentransformation im Rahmen dieses Beitrags dar. Die Servicetransformation geht auf die Arbeit von Vandermerwe und Rada (1988) zurück und wurde durch die Service-Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2004) weiter vorangetrieben. Sie bezeichnet den Transformationsprozess eines Unternehmens von produktzentrierten zu dienstleistungszentrierten Geschäftsmodellen und -logiken (Kowalkowski et al., 2017). Im Rahmen der Servicetransformation werden Produkte zu Lösungen, Transaktionen zu Beziehungen und Lieferanten zu Netzwerkpartnern (Neely et al., 2011). Dies erfordert unternehmensinterne Veränderungsprozesse der organisationalen Struktur (Gebauer et al., 2010b), der Unternehmenskultur (Dubruc et al., 2014; Gebauer et al., 2010a), des Human Resource Management (Homburg et al., 2003; Zhang et al., 2022) und der Erlösstruktur (Linde et al., 2023). Außerdem ist ein Umdenken innerhalb des Unternehmens erforderlich, um die mangelnde Intention zur Servicetransformation, das produkt- und herstellungsorientierte Mindset und die fehlende Erfahrung von Managern mit Change Management-Prozessen zu überwinden (Crowley et al., 2018). Zusätzlich wird die Servicetransformation häufig in Verbindung mit der Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 betrachtet. Das Konzept der Industrie 4.0 konzentriert sich dabei auf die prozessorientierte Perspektive zur Steigerung des Wertes, wohingegen der Fokus der Servicetransformation auf der kundenorientierten Steigerung des Wertes liegt (Frank et al., 2019). Das Ziel des Unternehmens ist jedoch nicht immer der Wandel von einem rein produktzentrierten zu einem rein servicezentrierten Geschäftsmodell. So wurden in der Literatur unterschiedliche Ansätze entwickelt, die Ebenen im Rahmen des Prozesses der Servicetransformation definieren. Hierfür wurden unterschiedliche Kriterien herangezogen, wie die Value Proposition (Adrodegari et al., 2015), Nachhaltigkeit (Michelini & Razzoli, 2004) sowie Immaterialität, Individualität, Interaktionsgrad und Integrationsgrad (Bruhn et al., 2015). Hieraus ergeben sich unterschiedliche Geschäftsmodelle entlang des Transformationsprozesses. Einer der am häufigsten zitierten Ansätze stammt von Tukker (2004), der eine Kategorisierung anhand der (In-)Tangibilität und der Wertgenerierung vornimmt. Hierfür beschreibt er drei Product-Service-Systems, die auf dem Kontinuum zwischen einem reinen Produkt und einem reinen Service liegen.

Aufgrund des Kontextes der Servicetransformation ergeben sich *Besonderheiten für die Markentransformation* im Vergleich zu anderen Kontexten und Ursachen. Zunächst

ergibt sich eine Besonderheit anhand der Ausgangslage des Prozesses: Hier steht ein Produkthersteller, der den Großteil des Wertes durch das Angebot seiner Produkte generiert (Baines et al., 2009). Außerdem beruht die Markentransformation in diesem Fall auf einer Geschäftsmodellinnovation hin zu einem größeren Serviceanteil in der Wertgenerierung.

Eine weitere Besonderheit ergibt sich aus den Charakteristika von Services an sich und dem Branding dieser. Services lassen sich durch eine phasenbezogene Integration der drei *konstitutiven Merkmale* definieren (Bruhn et al., 2019):

- *Potenzialorientierung* bezeichnet die Bereitstellung und den Einsatz von Leistungsfähigkeiten.
- *Prozessorientierung* beschreibt, dass interne und externe Faktoren im Zuge des Erstellungsprozesses kombiniert werden.
- *Ergebnisorientierung* bezeichnet die nutzenstiftende Wirkung am externen Faktor (z. B. Kunde), die aus der Faktorenkombination resultiert.

Wie anhand der konstitutiven Merkmale hervorgeht, benötigt *Branding im Kontext von Services* einen deutlich interaktiveren Ansatz. So definieren Skaalsvik und Olsen (2014) drei relevante Akteure, die sich gegenseitig beeinflussen: (1) die Kunden in ihrer Rolle als Co-Creators, (2) die Unternehmensführung als Leitung der Markenentwicklung und (3) die Mitarbeitenden, die an der Markenentwicklung aktiv mitwirken. Darüber hinaus zeichnen sich Dienstleistungen besonders durch ihre Beziehungsperspektive aus (Vargo & Lusch, 2016). Im Rahmen dieser Servicebeziehungen entstehen psychologische Verträge zwischen den Kunden und der Servicemarke, die wiederum die Zufriedenheit mit, das Vertrauen in und das Commitment zur Servicemarke beeinflussen (Kingshott et al., 2021).

Services – im Vergleich zu Produkten – besitzen vor allem Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, die vor dem Kauf schwer zu beurteilen sind, weshalb Services als risikoreicher eingeschätzt werden (Zeithaml, 1981). Marken sind Informationen (Davis, 2007) und werden von (potenziellen) Kunden als Informationsquellen genutzt (Erdem & Swait, 1998). *Service-Marken* dienen in diesem Zusammenhang als Vertrauensanker und signalisieren die Qualität des Service, was vom Anbieter zur Differenzierung verwendet werden kann (Bruhn et al., 2019). Dementsprechend spielen Marken im Servicekontext eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang entwickelten Grace und O'Cass (2005) das Konstrukt *Service Brand Verdict*. Es stellt das Urteil und damit die Entscheidung

eines Konsumenten bezüglich der zukünftigen Nutzung eines Service dar. Entscheidend sind jedoch die von den Autoren identifizierten Faktoren, die dieses Urteil determinieren. Dies ist zum einen die Brand Evidence, die die Markendimensionen des Service repräsentiert, die wiederum die Evaluation durch den Kunden beeinflussen. Diese sind der Markenname, der Preis, die Servicescape, der Kernservice, die Serviceleistung der Mitarbeitenden, die Self-Image Congruence und die Emotionen, die in Zusammenhang mit dem Service entstehen. Zum anderen spielt das Brand Hearsay eine entscheidende Rolle. Dieses bezeichnet die gesamte Kommunikation – sowohl kontrolliert (z. B. Werbeanzeigen) als auch unkontrolliert (z. B. Word of Mouth) – bezüglich der Marke, die von Kunden wahrgenommen wird.

Zusammengefasst bedeutet der Wandel des Geschäftsmodells – und noch präziser von einem produktzentrierten zu einem servicezentrieten Geschäftsmodell – spezifische Prozesse im Rahmen der Servicetransformation. Somit ergeben sich Spezifikationen für die Markentransformation:

(1) Betrachtung auf Geschäftsmodellebene,
(2) Beachtung der Besonderheiten von Dienstleistungen und
(3) daraus resultierende Besonderheiten bei Service-Marken.

Die Markentransformationsoptionen, über die Unternehmen im Rahmen der Servicetransformation verfügen, um dem Wandel zu begegnen, werden im nächsten Abschnitt genauer beleuchtet.

2.2.3 Transformationsoptionen für Marken in der Servicetransformation

2.2.3.1 Markentransformationsoptionen im Überblick

Es existieren viele *verschiedene Gründe*, die eine Transformation der Marke erfordern und dementsprechend existieren unterschiedliche Markentransformationsoptionen, um diesen Wandel zu gestalten. Somit verfolgt jede Option individuelle Ziele, sei es um auf externe Einflüsse zu reagieren, oder um die Marke proaktiv in eine andere Position zu rücken.

Im Rahmen der Servicetransformation entstehen neue Leistungen bzw. neue servicezentrierte Geschäftsmodelle des Unternehmens (Bruhn et al., 2015). Das Unternehmen hat verschiedene Optionen diese neuen Geschäftsmodelle in die bestehende Markenstruktur zu integrieren, wie in Abbildung 2-1 zu sehen ist.

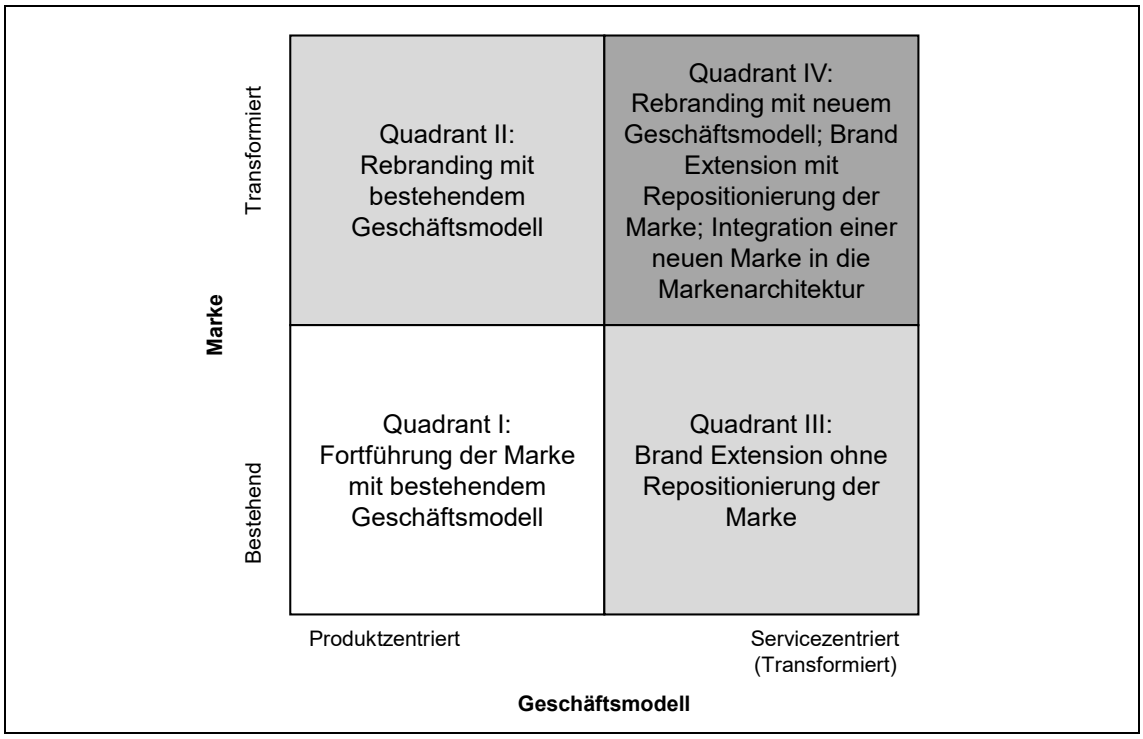


Abbildung 2-1: Einordung von Markentransformationsoptionen im Kontext der Servicetransformation

Quadrant 1 stellt dabei keinerlei Transformation dar. Weder die Marke noch das Geschäftsmodell verändern sich im Vergleich zur Ausgangssituation. *Quadrant 2* betrachtet den Fall einer Markentransformation ohne den Kontext der Servicetransformation. Das Geschäftsmodell des Unternehmens verändert sich nicht, jedoch wird die bestehende Marke transformiert. Dies ist beispielsweise bei der Anpassung des Markenlogos zur Markenverjüngung der Fall (Müller et al., 2013). In den Quadranten 3 und 4 wird der Fall betrachtet, dass ein transformiertes Geschäftsmodell entsteht. *Quadrant 3* zeigt den Fall eines transformierten Geschäftsmodells, bei dem die bisherige Marke beibehalten wird. *Quadrant 4* beschreibt den Fall eines transformierten Geschäftsmodells, bei dem ebenfalls die Marke transformiert wird. Hier lassen sich mehrere Fälle differenzieren: Zum einen der Fall, dass die Transformation des Geschäftsmodells eine Transformation der Marke mit sich bringt oder erfordert (Rebranding mit neuem Geschäftsmodell). Die zweite Möglichkeit ist, dass das transformierte Geschäftsmodell in die Marke integriert wird, was zu einer Transformation der Marke führt (Brand Extension mit Repositionierung der Marke). Die dritte Option beschreibt, dass das transformierte Geschäftsmodell eigenständig vermarktet und in die Markenarchitektur integriert wird (Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur). Die einzelnen Transformationsoptionen aus Quadrant 4 werden in den nachfolgenden Kapiteln genauer beleuchtet.

2.2.3.2 Rebranding

In der Literatur existieren verschiedene Definitionen des Begriffs Rebranding, die sich in ihrem Fokus unterscheiden. So definieren Tevi und Otubanjo (2013) Rebranding als einen kontinuierlichen Prozess, bei dem eine Organisation auf die Dynamik in ihrem Geschäftsumfeld reagiert, indem sie ihre Identität ändert, um zu überleben und zu wachsen. Spezifischer verfügt das Rebranding über zwei Dimensionen (Muzellec & Lambkin, 2006). Zum einen beruht Rebranding auf der *ästhetischen* Dimension, also der Anpassung des Markennamens, -logos, -slogans oder einer Kombination aus diesen Faktoren (Stuart & Muzellec, 2004). Die andere Dimension stellt die *Repositionierung* der Marke durch eine Anpassung des Markenimage dar (Muzellec & Lambkin, 2006). Des Weiteren ist die *hierarchische Ebene* des Unternehmens relevant, auf der das Rebranding umgesetzt wird. So lassen sich die Produkt- (bzw. Service-), Geschäftsmodell- und Unternehmensebene unterscheiden (Muzellec et al., 2003). Im Kontext der Servicetransformation wird Rebranding auf Geschäftsmodell-Ebene betrachtet. Hierbei wird ein bestehendes produktzentriertes Geschäftsmodell weiterentwickelt, was ein Rebranding der Marke erfordert, wenn das bestehende Image nicht mit dem gewünschten neuen Image des servicezentrierten Geschäftsmodells vereinbar ist (Muzellec & Lambkin, 2006).

Weiterhin lassen sich Rebranding-Aktivitäten anhand der Stärke ihrer Wirkung differenzieren. Diese befinden sich auf einem Kontinuum zwischen *evolutionärem und revolutionärem Rebranding* (Stuart & Muzellec, 2004). Evolutionäres Rebranding bezeichnet demnach geringfügige Entwicklungen in der Positionierung und Ästhetik einer Marke, die nur schwer wahrgenommen werden. Revolutionäres Rebranding beschreibt hingegen wesentliche Anpassungen der Positionierung und Ästhetik einer Marke, die diese fundamental neu definieren. Dieser Wandel geht häufig mit einer Anpassung des Namens einher. Eine alternative Differenzierung stammt von Lomax und Mador (2006). Die Autoren erstellen eine Branding-Typologie anhand der Dimensionen Markenname (beibehalten/neu) sowie Markenwerte und -attribute (beibehalten/neu). So entstehen vier Branding-Alternativen: Re-Iteration (Name und Werte beibehalten), Re-Naming (Name neu und Werte beibehalten), Re-Defining (Name beibehalten und Werte neu) sowie Re-Starting (Name und Werte neu).

In der Literatur werden verschiedene Gründe aufgeführt, die ein Rebranding erforderlich machen. Diese lassen sich grundsätzlich in externe und interne Faktoren unterteilen (Goi & Goi, 2011). Die externen Faktoren beschreiben Veränderungen der Umwelt, wie

Rechtsgrundlagen oder Krisen. Zu den internen Faktoren zählen Veränderungen in der Eigentümerstruktur (z. B. durch Merger & Acquisition), der Unternehmensstrategie (z. B. Diversifikation oder Internationalisierung) und der Wettbewerbsposition (z. B. Anpassung des Image oder eine Erosion der Marktposition) (Krisprimandoyo, 2015; Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006). Je nach Ausgangslage wird damit zwischen einem *reaktiven* und einem *proaktiven Rebranding* differenziert. Reaktives Rebranding zeichnet sich dadurch aus, dass externe Faktoren eine Marke negative beeinflussen und somit ein Rebranding erforderlich wird. Im Gegensatz dazu werden beim proaktiven Rebranding neue Möglichkeiten identifiziert, die die Marke vorantreiben und stärken (Bradbury & Catley, 2007; Miller et al., 2014). Im Rahmen der Servicetransformation sind beide Varianten denkbar. Unternehmen sind häufig aufgrund des Wettbewerbsdrucks gezwungen ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um weiterhin relevant zu bleiben, was ein reaktives Vorgehen impliziert. In Kontrast dazu existieren auch besonders innovative Unternehmen, die neue servicezentrierte Geschäftsmodelle entwickeln und damit eine proaktive Veränderung anstreben.

Rebranding geht jedoch auch mit einigen *Risiken* einher. Marken werden häufig über viele Jahre aufgebaut, um ein Bewusstsein bei den Kunden zu generieren. Durch das Rebranding werden die Assoziationen mit dieser Marke und die damit verbundenen Aufwendungen des Unternehmens nullifiziert (Muzellec & Lambkin, 2006). Darüber hinaus ist das Rebranding einer Marke an sich sehr kostspielig und beansprucht viel Zeit (Stuart & Muzellec, 2004). Aber auch aus der internen Perspektive entstehen Risiken: Die unternehmensinternen Akteure müssen überzeugt werden, um ein Gap zwischen dem definierten Rebranding-Ziel und der Umsetzung der Maßnahmen (sowie deren Außenwirkung) zu vermeiden (Muzellec & Lambkin, 2006). Im Kontext der Servicetransformation kommen zusätzlich noch Widerstände aufgrund des Wandels des Geschäftsmodells hinzu. Insbesondere das fehlen einer serviceorientierten Kultur (Mont, 2002) und Expertise (Brax, 2005) stellen zusätzliche Barrieren im Transformationsprozess dar. Aus der Kundenperspektive zeigt sich ein gemischtes Bild. Ein Rebranding führt zu einer Spaltung des Kundenstamms, da nicht alle mit dem Rebranding einverstanden sind. Insbesondere wenn das Rebranding für Kunden überraschend umgesetzt wird und nicht alle Kunden frühzeitig informiert wurden, entstehen negative Emotionen (Collange & Bonache, 2015). Um diese Risiken zu minimieren, schlägt Ahonen (2008) einen strukturierten

Rebranding-Prozess vor. Dieser umfasst die Phasen Analyse, Planung, Implementierung und Evaluation, wobei die relevanten Stakeholder in jeder Phase integriert werden.

2.2.3.3 Brand Extensions

Der Aufbau einer neuen Marke ist ein Prozess, der mit hohen Kosten und Aufwand verbunden ist (Pitta & Katsanis, 1995). Dieser erfordert sorgfältige Planung, um eine Marke mit einer einzigartigen Positionierung zu erschaffen. Sobald sich eine Marke jedoch etabliert hat, entstehen viele Vorteile, wie Kundenloyalität, ein vorteilhaftes Markenimage oder ein Preispremium. Daher stellt sich für Unternehmen die Frage, ob sie ihre Marke auf neue Leistungen in neuen Kategorien übertragen, anstatt eine neue Marke zu erschaffen (Arslan & Altuna, 2012).

Die Brand Extension ist eine, in der Forschung viel diskutierte und in der Praxis häufig angewandte, Markenstrategie (O'Reilly et al., 2017; Völckner et al., 2010). Sie bezeichnet die Verwendung einer bereits existierenden Marke eines Unternehmens, um ein Produkt oder einen Service in einer Kategorie einzuführen, die neu für das Unternehmen ist (O'Reilly et al., 2017). Dabei wird zwischen verschiedenen *Arten von Brand Extensions* unterschieden, die abhängig von der Ausgangslage der Marke und der Art der Erweiterung sind. So existieren Goods-to-Goods (die Marke ist bisher für ihre Produkte bekannt und erweitert sich in eine neue Produktkategorie), Goods-to-Service, Service-to-Goods und Service-to-Service Brand Extensions (Ramanathan, 2013). Im Fokus dieses Beitrags steht die Servicetransformation, weshalb im Nachfolgenden besonders auf die Goods-to-Service Brand Extension eingegangen wird, da diese eine produktzentrierte Marke betrachtet, die um einen Service erweitert wird.

Mit Brand Extensions werden Ziele auf zwei Ebenen (gleichzeitig) verfolgt. Diese Ebenen sind zum einen die *Marken-* und zum anderen die *Leistungsebene*, wobei Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Ebenen entstehen. Auf Markenebene wird das Ziel verfolgt, die Marke von Wettbewerbern zu differenzieren und Wachstum zu generieren, indem neue Kategorien und Märkte erschlossen werden (Tauber, 1981). Auf Leistungsebene soll der neue Service durch die etablierte Marke gestärkt werden. Durch die Markierung des neuen Service mit der etablierten Marke werden die Assoziationen, die die Kunden mit der Marke verbinden, auf die Erweiterung transferiert (Pitta & Katsanis, 1995). Damit profitiert die Brand Extension vom Markenimage, indem die Eigenschaften, Vorteile und Qualitätswahrnehmungen von Kunden übertragen werden, woraus sie

anhand ihres bestehenden Markenwissens Erwartungen an die Brand Extension bilden (Keller, 1993). Somit wird der Eintritt in den Markt für den neuen Service erleichtert (Albrecht et al., 2013; Völckner & Sattler, 2006) und Marketingkosten verringert, was die Marketingeffizienz steigert (Keller, 1993; Smith & Park, 1992).

Demgegenüber stehen *Risiken sowohl auf Marken- als auch auf Leistungsebene*, die mit einer Brand Extension einhergehen. Auf Markenebene besteht das Risiko der Markenverwässerung. Diese führt zu schweren Imageschäden, wenn die neuen Leistungen aus Kundensicht nicht zur Marke passen (Loken & John, 1993; Tauber, 1981). Auf Leistungsebene besteht hingegen die Gefahr, dass auch negative Assoziationen der Marke auf die neue Leistung übertragen werden (Aaker & Keller, 1990). Des Weiteren ist im Kontext von Goods-to-Service Brand Extensions der „Service Intensiveness Effect" zu beobachten. Demnach werden Goods-to-Service Brand Extensions als weniger vorteilhaft beurteilt, je höher der Serviceanteil der neuen Leistung ist (Lei et al., 2004).

Um die Wechselwirkungen und Auswirkungen einer Brand Extension zu untersuchen, wurden in der Forschung verschiedene Faktoren identifiziert, die den *Erfolg einer Brand Extension* determinieren. Peng et al. (2023) entwickeln in ihrer Meta-Analyse ein Modell das den Einfluss der Brand Equity und des Fits zwischen der Marke und der Brand Extension auf den Erfolg einer Brand Extension untersucht. Hierbei wird der Effekt der Brand Equity über die Signaling Theory und der Effekt des Fits über die Categorization Theory hergeleitet. Des Weiteren wird der Effekt durch Faktoren der Marke, der Extension, der Kommunikation, der Kunden und der Forschungsmethode beeinflusst. Weitere (spezifischere) Einflussfaktoren für den Erfolg einer Brand Extension sind der Marketingsupport, das kundenseitige Urteil über die Marke, die Akzeptanz der Händler und die Erfahrungen mit der Marke (Völckner & Sattler, 2006). Darüber hinaus stellen die wahrgenommene Qualität der Marke (Ahn et al., 2018; Arslan & Altuna, 2012) und das wahrgenommene Risiko einer potenziellen Kaufentscheidung (Arslan & Altuna, 2012; Hem et al., 2003) relevante Einflussfaktoren dar.

Des Weiteren wurde in der Forschung der *Feedback-Effekt* von der Brand Extension auf die Marke untersucht. Hier wurden ähnliche Effekte festgestellt, da das Markenimage nach einer Brand Extension positiver beurteilt wird, wenn der Fit zwischen beiden hoch ist (Pina et al., 2013). Dieser Effekt wird nochmals verstärkt, wenn die Marke mit Produkten assoziiert wird, im Vergleich zu Services (Pina et al., 2013). Außerdem beurteilen Kunden die bereits existierenden Produkte einer Marke vorteilhafter, wenn die Brand

Extension über einen geringeren Serviceanteil verfügt, im Vergleich zu einem größeren Serviceanteil (Lei et al., 2004). Die Wechselwirkungen verdeutlichen nochmals, dass eine Marke sowohl positiv als auch negativ von einer Brand Extension beeinflusst werden kann.

Insgesamt lassen sich *Wechselwirkungen zwischen der Marken- und Leistungsebene* beobachten, die je nach Art der Brand Extension zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition (Claudiu-Cătălin, 2014) oder zu einer Repositionierung der Marke führen (Wang & Fang, 2020). Besonders die Rückwirkungen einer Brand Extension auf die Marke ermöglichen den Einsatz von Brand Extensions als Instrument zur Repositionierung der Marke. Da in diesem Beitrag die Transformation der Marke im Vordergrund steht, liegt der Fokus auf Brand Extensions, die eine Repositionierung der Marke implizieren (siehe Quadrant III und IV in Abbildung 2-1).

2.2.3.4 Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur

Die dritte Transformationsoption stellt die Schaffung einer neuen Marke für das servicezentrierte Geschäftsmodell dar, die dann in die bestehende *Markenarchitektur* integriert wird. Falls das Unternehmen bisher eine einheitliche Marke für seine Leistungen und Geschäftsmodelle verwendet hat, wird somit eine Markenarchitektur etabliert. Die Markenarchitektur ist die hierarchische Struktur, die zeigt, wie die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens gebrandet sind. Sie kann eine wertvolle Hilfe sein, um die Übertragung der verschiedenen Assoziationen des Unternehmensimage von der Unternehmensmarke auf die Subbrands und Produkte bzw. Services des Portfolios und deren Rückkopplungseffekte zu verstehen (Brexendorf & Keller, 2017).

Im Gegensatz zum Rebranding, bei dem die bestehende Marke angepasst wird, wird hier eine neue Marke für das transformierte Geschäftsmodell geschaffen. In diesem Zusammenhang haben Aaker und Joachimsthaler (2000) das *Brand Relationship Spectrum* aufgestellt, das unterschiedliche Markenstrategien in Abhängigkeit der Salienz der Unternehmensmarke darstellt. Die Extreme auf diesem Spektrum stellen House of Brands und Branded House dar. Im House of Brands besteht keinerlei Verbindung zwischen der Unternehmensmarke und der Marke der Leistung, wohingegen beim Branded House die Unternehmensmarke für alle Leistungen des Unternehmens verwendet wird. Dazwischen liegen mehrere Abstufungen, wie Endorsed Brands und Subbrands, die aus einer Kombination von Unternehmens- und Leistungsmarke bestehen und den Fokus unterschiedlich

auf die beiden Marken legen. Des Weiteren lassen sich Marken anhand ihrer hierarchischen Ebene differenzieren. An oberster Stelle steht die Unternehmensmarke (z. B. Volkswagen), anschließend die Familienmarke (z. B. Skoda), die individuelle Marke (z. B. Octavia) und gegebenenfalls eine Modifizierung (z. B. TDI) (Keller, 2013; Muzellec & Lambkin, 2008).

In Abhängigkeit davon, wie salient die Unternehmensmarke ist, werden unterschiedliche *Ziele* mit der neuen Marke verfolgt. Je salienter die Unternehmensmarke ist, desto ähnlicher sind die Ziele mit denen einer Brand Extension. Wenn hingegen eine Branded House-Architektur angestrebt wird, sollen Assoziationen mit der Unternehmensmarke möglichst vermieden werden. Somit stellt das transformierte Geschäftsmodell ein neues Angebot dar, das eigene Assoziationen kreiert (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Außerdem ermöglichen unterschiedliche Marken die Bedienung von verschiedenen Preissegmenten, Distributionskanälen und geographischen Einheiten (Keller, 2013; Morgan & Rego, 2009). Damit werden mehr Kundengruppen und -segmente erreicht als bei einer Mono-Marken-Strategie (Chailan, 2009). So schlägt Sharp (1993) vor, dass besonders bei innovativen neuen Leistungen eine neue Marke etabliert wird, um eine flexible Positionierung zu ermöglichen. Dies bietet insbesondere bei für das Unternehmen neuartigen servicezentrierten Geschäftsmodellen die Möglichkeit dynamisch auf die Marktgegebenheiten zu reagieren.

Mit der Etablierung einer Markenarchitektur gehen jedoch auch *Risiken* einher. Wenn die Marken nicht ausreichend voneinander abgegrenzt sind, besteht die Möglichkeit, dass sie sich gegenseitig kannibalisieren (Hsu et al., 2016; Keller, 2013; Mason & Milne, 1994; Raghavan Srinivasan et al., 2005). Diese Herausforderung besteht auch auf Geschäftsmodell-Ebene, wenn die neuen Services der Marke den Absatz der bestehenden Produkte gefährden. Ein Beispiel hierfür stellt die Musikindustrie dar, die im Rahmen der Servicetransformation zunächst starke Einbußen beim Verkauf von CDs erlitt und mit sinkender Profitabilität zu kämpfen hatte (Myrthianos et al., 2014). Darüber hinaus entstehen auch negative Spill-Over-Effekte innerhalb einer Markenarchitektur. So wirken sich negative Informationen über eine Subbrand stärker negativ auf die Unternehmensmarke aus, je stärke die Assoziationen zwischen den beiden Marken sind. Dieser Effekt ist nicht nur in vertikalen Markenbeziehungen, sondern auch in horizontalen Markenbeziehungen – also zwischen Subbrands – zu beobachten (Lei et al., 2008). Um diesen Risiken zu begegnen, schlagen Muzellec und Lambkin (2009) ein *dynamisches Markenarchitektur-*

Management vor. Durch Markenintegration (hin zu einem Branded House-Ansatz) wird der Fokus stärker auf die Unternehmensmarke gelegt, wohingegen Markenseparation (hin zu einem House of Brands-Ansatz) die einzelnen Geschäftsmodelle in den Vordergrund rückt. So kann die Markenarchitektur je nach aktueller Vorteilhaftigkeit der Assoziationen der Unternehmensmarke und der einzelnen Leistungsmarken angepasst werden. Insbesondere in der Servicetransformation ist dies von Vorteil, wenn ein bisher produktzentriertes Unternehmen die kundenseitige Wahrnehmung des neuen servicezentrierten Geschäftsmodells nicht vollständig einschätzen kann. Somit besteht die Möglichkeit dynamisch auf die kundenseitige Wahrnehmung zu reagieren.

Insgesamt lassen sich damit *drei Transformationsoptionen für Marken in der Servicetransformation* festhalten, die sich in der Art der Markentransformation differenzieren. Die Intensität der Markentransformation ist bei der Brand Extension am geringsten und nimmt sowohl über die Abstufungen des Rebranding als auch über die Abstufungen der Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur zu.

2.3 Markendynamik als Erklärungsansatz für Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation

2.3.1 Erfassung der Markendynamik im Markendynamiknetz

In Abschnitt 2.1 wurde beschrieben, dass ein dynamisches Markenverständnis notwendig ist, um die Transformation einer Marke nachzuvollziehen. Somit liegt der Markentransformation eine *Markendynamik* zu Grunde. Pitt et al. (2006) beschreiben in diesem Zusammenhang den Wandel von einer Closed Source-Marke zu einer Open Source-Marke. Bei der Closed Source-Marke liegen Macht und Kontrolle über die Marke beim Unternehmen. Demgegenüber stehen Open Source-Marken, die nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Stakeholder – und allen voran die Kunden – benötigen, um einen Wert zu generieren, was in Servicebereichen nochmals deutlich ausgeprägter ist. Darauf aufbauend beschreiben Rindell und Strandvik (2010), dass eine Marke nicht nur von Stakeholdern kontrolliert, sondern auch als dynamisch angesehen werden muss, um eine Weiterentwicklung der Marke zu ermöglichen. Hierfür entwickeln sie eine dynamische Perspektive des Markenimage, die auf den beiden Konzepten Brand Image Heritage und Brand-Image-in-Use beruht. Brand Image Heritage bezeichnet die individuellen Erfahrungen eines Kunden mit der Marke, die beispielsweise aus Interaktionen mit der Marke, sozialen Interaktionen mit anderen Personen, den Erfahrungen anderer Personen oder

sozialen Medien entstehen. Brand-Image-in-Use entstammt der Service-Dominant Logic und beschreibt, dass sich das Markenimage in den Aktivitäten und Nutzungssituationen der Kunden weiterentwickelt. Auf Basis der und in Relation zu den gespeicherten Erinnerungen über eine Marke, entwickelt sich die Bedeutung der Marke permanent durch die Touchpoints zwischen Kunden, dem Unternehmen und deren Netzwerk weiter (Rindell, 2007; Rindell & Strandvik, 2010). Ebenso beeinflussen positive Emotionen, die durch Erfahrungen mit einer Marke entstehen, nachfolgende Evaluationen und emotionale Reaktionen auf die Marke (Langner et al., 2016).

Im Rahmen dieses Beitrags bezeichnet die *Markendynamik ein sich ständig veränderndes Netzwerk bestehend aus allen Akteuren, die im Kontext der Marke interagieren. Diese sind über Interaktionen verknüpft, die eine nachhaltige, nutzenstiftende Wirkung für alle beteiligten Akteure erzielen. Damit stellt die Markendynamik das Potenzial einer Marke dar, sich flexibel und kontinuierlich durch interne und externe Entwicklungen zu wandeln*. Die Dynamik beruht dabei auf den Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren und deren Entwicklung. Zur Abbildung der Markendynamik wird in diesem Beitrag das Markendynamiknetz entwickelt. Das Markendynamiknetz dient der Erfassung der Markendynamik zu einem spezifischen Zeitpunkt. Hierfür werden die Akteure und deren Interaktionen in einer Netzwerkdarstellung erfasst. Aus der kontinuierlichen Generierung von Markendynamiknetzen erfolgt die Abbildung der Markentransformation.

Zunächst werden die Prinzipien und theoretischen Grundlagen zur Erstellung eines Markendynamiknetzes hergeleitet. Hierbei ist der erste wichtige Punkt zu verstehen, dass die Marke *nicht* als Akteur im Markendynamiknetz agiert, sondern in einem Co-Creation-Prozess aus den Interaktionen der Akteure entsteht und damit das Netzwerk widerspiegelt.

Ein *Netzwerk* besteht aus einer Ansammlung von Knoten, die durch eine Reihe von Verbindungen eines bestimmten Typs miteinander verknüpft werden. Die Verbindungen sind durch gemeinsame Endpunkte miteinander verbunden, um Pfade zu bilden, die indirekt Knoten verbinden, die nicht direkt miteinander verbunden sind (Borgatti & Halgin, 2011). Knoten stellen im Kontext des Markendynamiknetzes Akteure dar, die sowohl menschlicher als auch nicht menschlicher und sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein können (Lucarelli & Hallin, 2015). Menschliche Akteure sind die Stakeholder einer Marke, was Kunden, die Öffentlichkeit, Regierungen, NGOs, Wettbewerber, Medien, (horizontale und vertikale) Kooperationspartner wie Distributoren oder Zulieferer,

Mitarbeitende und Manager umfasst (Jones, 2005). Beispiele für nicht menschliche Akteure sind die Produkte und Services einer Marke, die dazugehörigen Marketingkampagnen oder die Leistungen von Konkurrenzunternehmen, die in Relation zur fokalen Marke gesetzt werden.

Verbindungen werden im Markendynamiknetz in *Interaktionen* übersetzt. Die Interaktionen werden als Co-Creation-Prozesse verstanden (Vargo & Lusch, 2016), durch die die Marke co-kreiert wird (Merz et al., 2009). Im Rahmen dieser Interaktionen werden markenbezogene Informationen, Wissen oder tangible Ressourcen geteilt (Hollebeek et al., 2021). Hierbei besteht die Möglichkeit, dass Interaktionen nicht nur direkt, sondern auch indirekt zwischen Akteuren ausgeführt werden, beispielsweise durch Word of Mouth oder das Teilen von Social Media Content, was die Art und Weise, wie eine Marke wahrgenommen wird, beeinflusst (France et al., 2015). Häufig sind sich die Akteure des Co-Creation-Prozesses gar nicht der Existenz aller anderen Akteure bewusst (Vargo & Lusch, 2016), da diese indirekt über andere Akteure dazu beitragen. France et al. (2018) operationalisieren in diesem Zusammenhang das Konstrukt Brand Co-Creation Behaviour, indem sie vier Verhaltensdimensionen von Kunden (als spezifische Akteursgruppe) identifizieren. Diese sind das freiwillige Mitwirken bei der Entwicklung der Marke (Development), das freiwillige Geben von Feedback (Feedback), das freiwillige Befürworten der Marke (Advocacy) und das freiwillige Helfen anderer Kunden im Zusammenhang mit der Marke (Helping). Die Marken-Co-Creation geht aber noch weit über die spezifischen Verhaltensweisen von Kunden hinaus. So beschreiben Sarasvuo et al. (2022), dass Co-Creation nicht zwangsweise Interaktionen benötigt, sondern auch durch Beeinflussung von und durch verschiedene Akteure auf einer mentalen Ebene entsteht. Damit beinhalten Interaktionen jede Art von gegenseitigen oder wechselseitigen Aktionen oder Beeinflussung zwischen Akteuren (Vargo & Lusch, 2016).

Die Co-Creation ist häufig kein symmetrischer Prozess, da die Akteure keine gleichwertigen Zugänge zu Ressourcen haben (Dehling et al., 2022), weshalb die Beziehungen bezüglich ihrer Stärke, Nutzen und Input zwischen den involvierten Akteuren variieren (Fisher & Smith, 2011). Dies beeinflusst die Art und Weise einer Interaktion sowie die Fähigkeiten und Rollen der involvierten Akteure (Dehling et al., 2022). In Folge dessen unterscheiden sich die Ergebnisse des Co-Creation-Prozesses zwischen den Akteuren (Sarkar & Banerjee, 2019). Daraus ergeben sich *asymmetrische Interaktionen* mit unterschiedlicher Stärke im Markendynamiknetz. So ist beispielsweise die Interaktion

zwischen einer Marketingkampagne und einem Kunden in dem Sinne asymmetrisch, dass die Marketingkampagne den Großteil des Inputs liefert (die Informationen werden vom Kunden verarbeitet und führen zu weiteren Interaktionen mit anderen Akteuren).

Die *Stärke einer Verbindung* in Netzwerken hängt von der aufgewendeten Zeit, emotionalen Intensität, der gegenseitigen Vertrautheit und den gegenseitigen Leistungen ab, die die Verbindung kennzeichnen (Granovetter, 1973). In diesem Zusammenhang beschreiben Hollebeek et al. (2021) den Customer Co-Created Brand Value, der durch Ressourcenintegration, gefolgt von Ressourcenpersonalisierung, Ressourceninstitutionalisierung, Engagement und Sharing entsteht. Dies führt zu einer modifizierten Stärke der Verbindungen und einer modifizierten Netzwerk-Kohäsion, was wiederum die nachfolgende markenbezogene Interaktion beeinflusst. Somit entsteht ein iterativer Prozess.

Netzwerke verfügen im Gegensatz zu Gruppen über *keine natürlichen Grenzen* (Borgatti & Halgin, 2011). Dies ermöglicht die umfassende Betrachtung einer Marke mit all ihren Akteuren und deren Interaktionen. Umso wichtiger ist es, das Markendynamiknetz an den zutreffenden Stellen zu vereinfachen. Hierfür werden vor allem drei Prinzipien angewandt:

(1) *Akteure definieren sich über ihre Interaktionen* (Czarniawska, 2004): Akteure werden durch markenbezogene Interaktionen mit anderen Akteuren Teil des Markendynamiknetzes und determinieren dadurch ihre Rolle darin. So sind auch Wettbewerber Teil des Markendynamiknetzes, wenn markenbezogene Interaktionen entstehen. Beispiele hierfür sind der „Konsolenkrieg“ zwischen Microsofts Xbox und Sonys Playstation oder die Konkurrenz von Apple und Samsung im Smartphone-Bereich.

(2) *Punctualization-Prinzip* (Callon, 1990; Cressman, 2009): Ein Netzwerk wird als „Black Box“ dargestellt und damit zu einem Akteur in einem übergeordneten Netzwerk transformiert. Ein Beispiel hierfür sind Brand Communitys, die aus mehreren Kunden bestehen, aber im Netzwerk als ein Akteur agieren. Ein weiteres Beispiel sind Marketingabteilungen, die aus mehreren Mitarbeitenden bestehen.

(3) Orientierung am *Object-Oriented Programming* (Borgatti & Halgin, 2011): Es werden nur die Interaktionen zwischen Akteuren betrachtet, die für das Netzwerk und damit für die Marke relevant sind.

Czarniawska (2004) beschreibt durch die *Action Nets* eine deutlich dynamischere Perspektive, da Netzwerke einem permanenten Wandel ausgesetzt sind. Dies betrifft auch

die Markendynamiknetze, weshalb eine kontinuierliche Erfassung der Markendynamik notwendig ist. Die Markentransformation lässt sich hierbei durch die Veränderung der Struktur des Markendynamiknetzes erfassen. Hierfür existieren drei Möglichkeiten, die in einem vereinfachten Markendynamiknetz in Abbildung 2-2 dargestellt sind:

(1) Akteure verlassen das Netzwerk oder treten ein (z. B. C2 oder S3).
(2) Es entstehen neue Interaktionen zwischen bestehenden und/oder neuen Akteuren (z. B. zwischen C1 und S3).
(3) Interaktionen zwischen Akteuren werden eliminiert (z. B. zwischen K1 und S2).

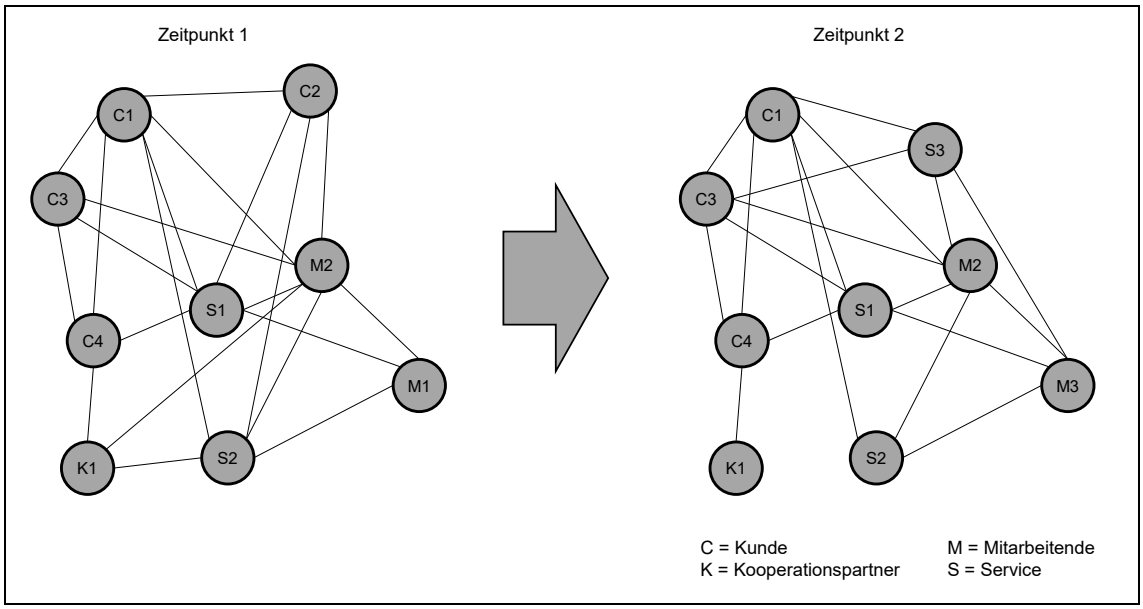


Abbildung 2-2: Darstellung der Veränderung der Struktur eines Markendynamiknetzes

Das Markendynamiknetz stellt eine *Momentaufnahme* der Marke dar. Deshalb ist es notwendig, das Netz kontinuierlich zu erfassen, um den Wandel der Marke nachzuvollziehen. Mit dem Wandel der Marke verändert sich auch die Wahrnehmung dieser bei den Akteuren, beispielsweise weil gewisse Akteure das Markendynamiknetz betreten haben. Aus der *Markenwahrnehmung* der Akteure entsteht das Konstrukt der Markenbedeutung. Die Markenbedeutung bezeichnet das kognitive und emotionale Verständnis, das ein Akteur einer Marke zuschreibt und entsteht aus Interaktionen, Ressourcenintegration, Austausch und Dialogen (Tierney et al., 2016). Hinzu kommt, dass die Wahrnehmung der Marke zwischen den Akteuren variiert, da jeder Akteur nur einen individuellen Ausschnitt des Markendynamiknetzes wahrnimmt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Wahrnehmung einer Marke raum-zeit-spezifisch ist. Sie ist abhängig vom Zeitpunkt, da sich die Markendynamik zu jedem Zeitpunkt wandelt (Interaktionen und Akteure variieren). Außerdem wird eine Marke an zwei verschiedenen Orten niemals gleich

wahrgenommen, da unterschiedliche Kulturen und sozialdemographische Voraussetzungen herrschen (Lucarelli & Hallin, 2015). So variiert beispielsweise die Wahrnehmung einer globalen Marke zwischen Märkten mit verschiedenen Entwicklungsständen (Özsomer, 2012). Zusammengefasst inkludiert die Markendynamik den Raum, da sie objektiv alle Akteure einbezieht und sich somit nur über die Zeit transformiert. Die Wahrnehmung der Marke ist hingegen sowohl vom Zeitpunkt als auch vom Raum (bzw. Ort) abhängig. Die Transformation der Markenwahrnehmung wird in Abbildung 2-3 beispielhaft dargestellt. Dabei wird die Markenwahrnehmung von C3 (Kunde 3) betrachtet:

Zeit: Zum Zeitpunkt 1 an Ort 1 nimmt dieser alle Akteure wahr, mit denen er direkte Interaktionen hat und zusätzlich C2 über C1. Dies ist beispielsweise in Brand Communitys der Fall, wenn sich C1 mit C3 über seine markenbezogenen Erfahrungen mit C2 austauscht, was den Wahrnehmungsraum von C3 erweitert. Im Laufe der Zeit verändert sich das Markendynamiknetz und C2 bricht alle markenbezogenen Interaktionen ab, weshalb dieser auch aus dem Wahrnehmungsraum von C3 verschwindet. Im Gegenzug wird ein neuer Service S3 etabliert, der von C3 genutzt und damit auch wahrgenommen wird.

Raum: Die Markenwahrnehmung variiert zwischen verschiedenen Standorten, da sie von Kontext und Kultur beeinflusst wird (Tierney et al., 2016). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass in verschiedenen Regionen unterschiedliche Kulturen existieren, was wiederum eine Anpassung der Markenkommunikation erfordert (Kale, 1991). So wird beispielsweise S1 in einer bestimmten Region durch den Mitarbeitenden M1 beworben und in einer anderen Region nicht. Über die Zeit tritt M1 aus dem Markendynamiknetz aus und wird durch M3 ersetzt. Ein Beispiel hierfür ist die Marke Hipp. Diese wirbt besonders im deutschsprachigen Raum mit ihrem Gründer Claus Hipp. Seit 2011 übernimmt sein Sohn immer stärker diese Rolle (Müller, 2017).

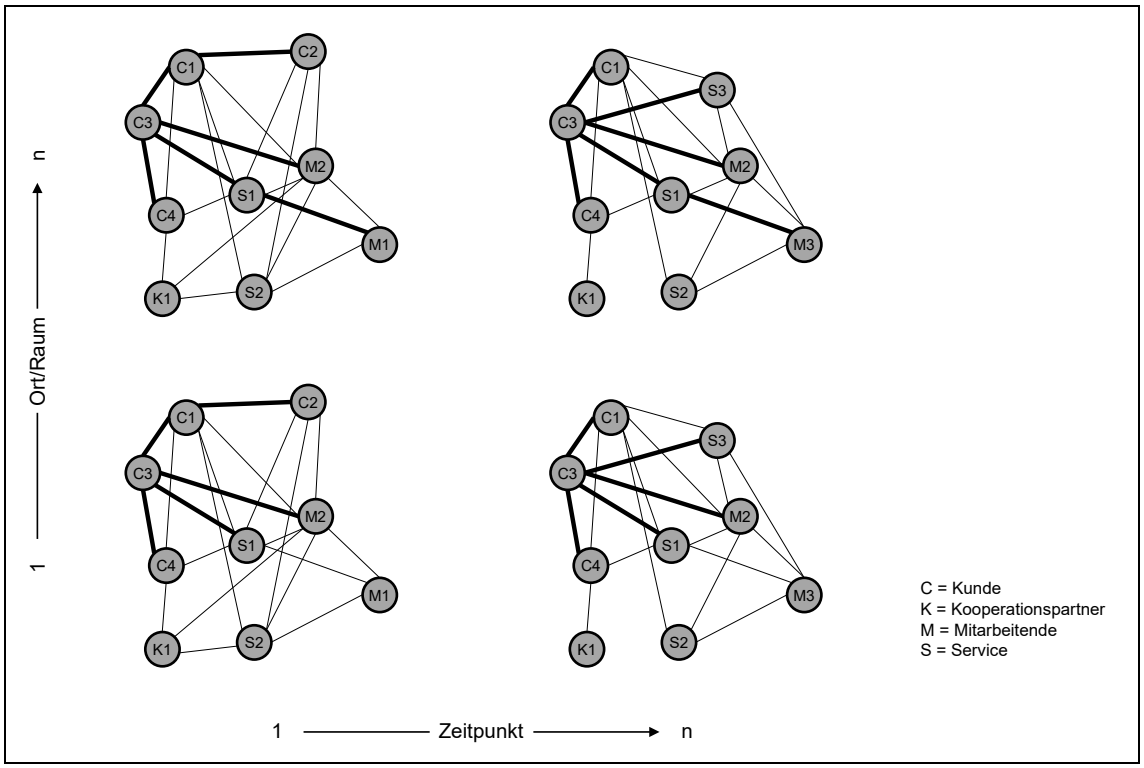


Abbildung 2-3: Transformation der Markenwahrnehmung im Markendynamiknetz

Der wahrgenommene Ausschnitt des Markendynamiknetzes legt im nächsten Schritt die Grundlage für das *assoziative Netzwerk* – und damit für das Markenwissen – das Akteure bezüglich der Marke haben. Das assoziative Netzwerk besteht ebenfalls aus Knoten (Informationseinheiten, wie Personen oder Gegenstände) und deren Verknüpfungen (Keller, 1993). Die wahrgenommenen Informationen über Akteure und Interaktionen des Markendynamiknetzes werden verarbeitet und führen zur Aktivierung weiterer Konzepte aus dem Gedächtnis, mit denen sie in Verbindung stehen (Collins & Loftus, 1975). Somit entstehen unterschiedliche Wahrnehmungen von Markeneigenschaften, wie beispielsweise dem Risiko einer Marke, weil Kunden unterschiedliche Kaufentscheidungen getroffen haben und unterschiedlichen Marketingmaßnahmen ausgesetzt wurden (Erdem & Keane, 1996).

Im Rahmen der Markenwahrnehmung ist außerdem das *Gedächtnis der Akteure* von Bedeutung. Besonders in der Kundenperspektive spielen vergangene Erfahrungen mit und Erinnerungen an die Marke eine entscheidende Rolle, da Kunden daraus lernen. Das Customer Learning beschreibt in diesem Zusammenhang einen iterativer Prozess, der die Entwicklung mentaler Regeln und Richtlinien durch den Kunden für die Verarbeitung relevanter markenbezogener Informationen, den Erwerb neuen Markenwissens oder neuer Erkenntnisse sowie die Änderung des Verhaltens auf der Grundlage des neu

erworbenen Markenwissens und der Erkenntnisse umfasst (Hollebeek et al., 2019). Entsprechend dem Konzept der Brand Image Heritage (Rindell & Strandvik, 2010), müssen folglich auch im Markendynamiknetz Erinnerungseffekte beachtet werden. Dies geschieht, indem vorherige Interaktionen in Abhängigkeit ihrer Intensität nur langsam aus dem individuell wahrgenommenen Ausschnitt des Markendynamiknetzes eines Akteurs verschwinden. Somit findet eine zeitbezogene Überlagerung des Akteurs-individuellen Ausschnitts statt.

Zusammengefasst helfen Markendynamiknetze zu verstehen, wie Stakeholder Marken wahrnehmen und bewerten und wie verschiedene Markenelemente miteinander interagieren. Markendynamiknetze lassen sich wie Netzwerke operationalisieren, was die Identifikation von zentralen Akteuren erlaubt (Landherr et al., 2010; Rodrigues, 2019). Damit ist es möglich, die einflussreichsten Akteure zu ermitteln und die Auswirkungen von Veränderungen eines Akteurs oder einer Interaktion auf die anderen zu bewerten. Durch die kontinuierliche Erstellung von Markendynamiknetzen wird so die Entwicklung der Markenwahrnehmung der Akteure im Laufe der Zeit verfolgt. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, wie z. B. welche Markenelemente hervorgehoben oder verändert werden sollen, wie die Markenbotschaft wirksam vermittelt werden kann und wie sich die Marke positionieren sollte, um sich von Wettbewerbern abzuheben.

2.3.2 Kontinuierliche Markentransformationsprozesse durch die Servicetransformation

In Abschnitt 3.1 wurde das Markendynamiknetz hergeleitet und allgemein die Transformation einer Marke beschrieben. In diesem Abschnitt wird die Markentransformation spezifisch im Kontext der Servicetransformation betrachtet. Hierfür werden die drei konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen (Bruhn et al., 2019) in einen Prozess gesetzt, der die Transformation der Markendynamik durch die Etablierung neuer Dienstleistungen erklärt:

Potenzial: Wie in Abschnitt 2.2 beschrieben, sind Services vor dem Kauf häufig schwer zu bewerten und werden deshalb als risikoreich eingeschätzt (Zeithaml, 1981). Durch die Etablierung servicezentrierter Geschäftsmodelle im Rahmen der Servicetransformation hat die Marke folglich die Aufgabe dieses Risiko zu mindern. Hierfür erfüllt die Marke eine Garantiefunktion, die durch die Assoziationen entsteht, die Kunden mit ihr verbinden. Dies steigert die Weiterempfehlung, das Preispremium und die Erweiterungsfähigkeit in andere Kategorien (Del Río et al., 2001). Diese Assoziationen beruhen auf den

Interaktionen und Akteuren des Markendynamiknetzes, weshalb die Markendynamik die wahrnehmbaren Potenziale des servicezentrierten Geschäftsmodells aus Kundensicht aufzeigt. Somit ziehen potenzielle Kunden alle wahrgenommenen Akteure und Interaktionen in Verbindung mit der Marke heran, um den potenziellen Nutzen und das potenzielle Risiko des servicezentrierten Geschäftsmodells zu beurteilen. Auf diese Weise wird die Value Proposition des servicezentrierten Geschäftsmodells durch die Marke gestützt.

Prozess: Im Rahmen des Prozesses der Serviceerstellung, wird der Kunde bzw. dessen Ressourcen integriert, um einen Nutzen zu generieren (Bruhn et al., 2019). Hierbei entstehen neue Interaktionen zwischen dem Kunden und anderen Akteuren des Markendynamiknetzes, was das Markendynamiknetz anreichert sowie den vom Kunden wahrgenommenen Ausschnitt vergrößert. Bei der Autoreparatur entsteht z. B. eine Interaktion mit dem Servicemitarbeitenden und bei der Nutzung eines Carsharing-Angebots entstehen Interaktionen mit der App (zur Bezahlung) und dem Transportmittel an sich.

Ergebnis: Am Ende der Serviceerstellung steht ein Ergebnis, das eine nutzenstiftende Wirkung für die beteiligten Akteure erzielt (Bruhn et al., 2019; Vargo & Lusch, 2016) und das als Akteur oder Interaktion in das Markendynamiknetz eintritt. Im Falle des Carsharing-Angebots stellt das Ergebnis die Fahrt und damit eine Interaktion dar. Bei der individuellen Gestaltung einer Software für interne Unternehmensprozesse ist das Ergebnis die Software an sich, sowie evtl. eine fortlaufende Betreuung durch den Anbieter, wodurch das Markendynamiknetz sowohl durch einen Akteur (Software) als auch weitere Interaktionen (fortlaufende Betreuung) angereichert wird.

Der Service reichert somit das Markendynamiknetz an und transformiert dieses, was sowohl neue Potenziale generiert als auch bestehende Potenziale stärkt. Vielmehr als das reine Ergebnis des Serviceerstellungsprozesses, reichern die neu entstandenen Interaktionen das Markendynamiknetz an. Ahuvia et al. (2022) beschreiben, dass die sozialen Beziehungen zwischen Kunden im Servicekontext der Marke zugeschrieben werden. Dadurch erhält die Marke eine menschliche Komponente, was die Entstehung von Brand Love ermöglicht. Die Autoren identifizieren drei Möglichkeiten, wie sich Marken diese sozialen Beziehungen zu Nutze machen: (1) Die Marke dient als Gesprächsthema, (2) Initiierung einer Beziehung zwischen Kunden und Anderen, die sich mit den symbolischen Bedeutungen der Marken identifizieren sowie (3) das Bieten von praktischen, instrumentellen Vorteilen, die die Beziehung unterstützen, wie z. B. ein Handy, das die Kommunikation zwischen Freunden ermöglicht. Die von Ahuvia et al. (2022)

beschriebenen Möglichkeiten, stellen *Interaktionen zwischen Kunden* im Markendynamiknetz dar, die die Wahrnehmung – im Falle der Brand Love positiv – beeinflussen.

Insgesamt entsteht somit ein Kreislauf, der die Marke kontinuierlich erweitert. Jeder individuell generierte Service reichert das Markendynamiknetz an, was das Potenzial der Marke und damit auch die Wahrnehmung der Marken transformiert. Somit werden Marken im Servicekontext dynamischer und es entsteht ein *kontinuierlicher Markentransformationsprozess*. Dieser ist in Abbildung 2-4 dargestellt.

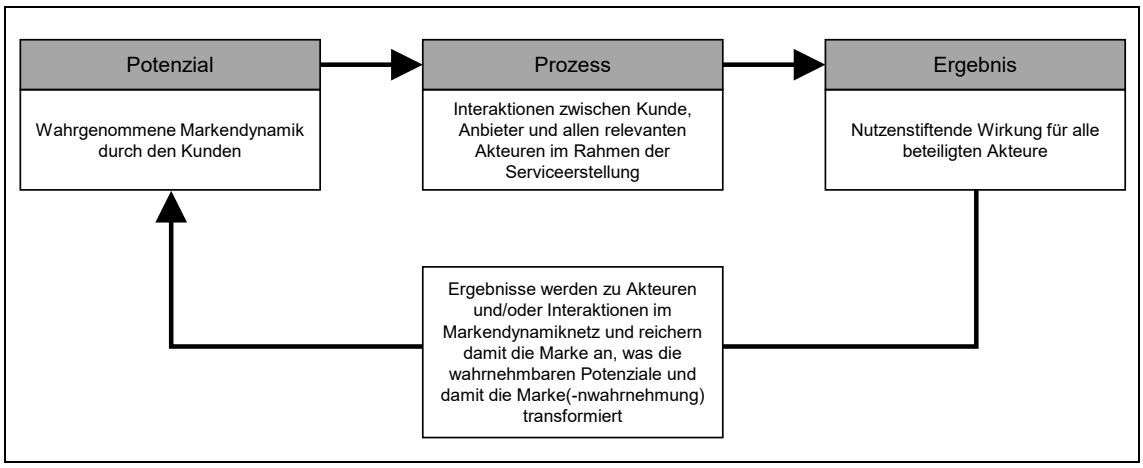


Abbildung 2-4: Kontinuierlicher Markentransformationsprozess in der Servicetransformation

2.4 Ableitung eines Managementprozesses der Markentransformation

Durch die Interaktionen der Akteure wird die Marke permanent transformiert, was die aktive *Steuerung der Markentransformation* erfordert. Insbesondere im Kontext der Servicetransformation entsteht ein großes Wandlungspotenzial für die Marke, da ein neues Geschäftsmodell etabliert wird, was die Steuerung des Prozesses umso wichtiger macht, damit sich die Kunden nicht von der Marke abwenden. Das Markendynamiknetz wird hierbei als Analyse- und Steuerungstool eingesetzt, um den Erfolg der Servicetransformation – und damit auch der Markentransformation – zu lenken. Im nachfolgenden wird ein sechsstufiger Entscheidungs- und Implementierungsprozess für das Markenmanagement entwickelt, der die strategische Steuerung der Marke mit Hilfe des Markendynamiknetzes aufzeigt. Der Prozess wird in Abbildung 2-5 dargestellt.

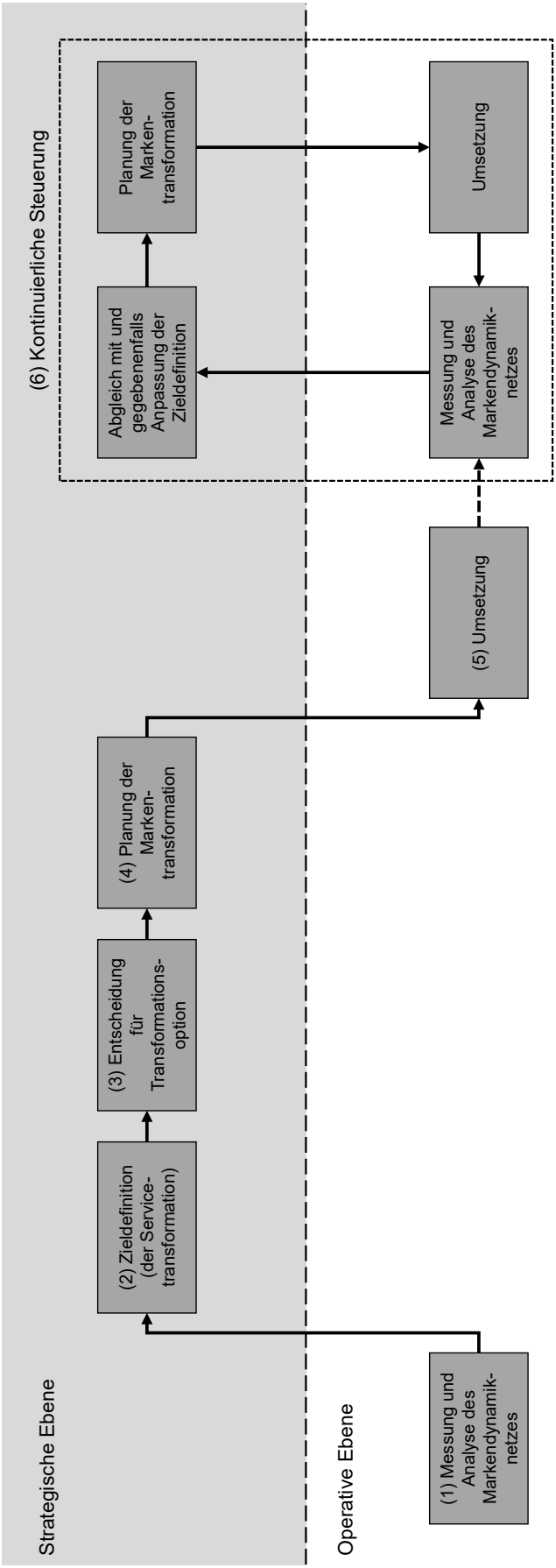


Abbildung 2-5: Managementprozess der Markentransformation

(1) *Messung und Analyse des Markendynamiknetzes – Ist-Markenwahrnehmung*

Als Ausgangslage dient das Markendynamiknetz, das alle markenrelevanten Akteure und deren Interaktionen umfasst. Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf der Markenwahrnehmung durch die (potenziellen) Kunden, da diese die Zielgruppe der Marke und des neuen Service sind. Die Akteure und deren Interaktionen werden über *Marktforschung* erhoben. Hierfür werden Tiefeninterviews bei (potenziellen) Kunden empfohlen, um in die Welt des Kunden einzutauchen. In diesem Zusammenhang kann die Customer Journey als Hilfsmittel herangezogen werden, indem für jeden markenbezogenen Touchpoint die relevanten Akteure und die Intensität der Interaktion erfragt werden. Die Customer-Dominant Logic bietet hierfür einen guten Anhaltspunkt, da sie in die Lebenswelt des Kunden eintaucht sowie dessen Ziele und Logik erfasst (Bruhn et al., 2022, 2023). Auf diese Weise wird der von den Kunden wahrgenommene Ausschnitt des Markendynamiknetzes generiert.

(2) *Zieldefinition (der Servicetransformation) – Soll-Markenwahrnehmung*

Mit der Etablierung eines neuen servicezentrierten Geschäftsmodells und der damit verbundenen Co-Creation lassen sich grundsätzlich zwei Ziele verfolgen: Zum einen der Erfolg des Geschäftsmodells und zum anderen die Verbesserung bzw. Veränderung der Markenwahrnehmung (Sarasvuo et al., 2022). Dies beinhaltet sowohl die Steigerung der Vorteilhaftigkeit einer Marke als auch die mit der Marke verbundenen Eigenschaften. Mit einem Smart Service könnte beispielsweise das Ziel verbunden sein, eine traditionelle Marke als innovativ darzustellen. Häufig gehen beide Ziele Hand in Hand, weshalb es wichtig ist, ein *Zielbild der Marke* festzulegen, das den Erfolg des servicezentrierten Geschäftsmodells fördert und durch das servicezentrierte Geschäftsmodell gefördert wird. Die Grundlage für das Markenzielbild stellt der USP des Geschäftsmodells dar, da dieser die Positionierung am Markt determiniert (Brooksbank, 1994). Zur Ermittlung der Positionierung am Markt, kann eine Positionierungsanalyse durchgeführt werden (Meffert et al., 2018). Das so definierte Markenzielbild wird anschließend in ein Markendynamiknetz übersetzt. Als Hilfestellung ist es möglich, ein Markendynamiknetz von (Konkurrenz-) Marken zu erstellen, die diesem Markenzielbild bereits entsprechen, um die relevanten Akteure und Interaktionen zu identifizieren. Eine weitere Möglichkeit stellt die Marktforschung dar, indem (potenzielle) Kunden Auskunft darüber geben, welche Akteure und Interaktionen ihnen im Zusammenhang mit einem bestimmten Markenzielbild wichtig sind.

(3) *Entscheidung für Transformationsoption*

Durch den Abgleich der beiden Markendynamiknetze – bzw. der von den Kunden wahrgenommenen Ausschnitte – aus Schritt (1) und (2) werden nun die Differenzen zwischen dem Markenzielbild und dem aktuellen Zustand ermittelt. Die Art der Differenz determiniert die notwendige Markentransformation. Die unternehmensseitigen Transformationsoptionen wurden in Abschnitt 2.3 genauer beleuchtet. Aus den Transformationsoptionen werden damit *Markentransformationspfade*, die in Abbildung 2-6 dargestellt sind.

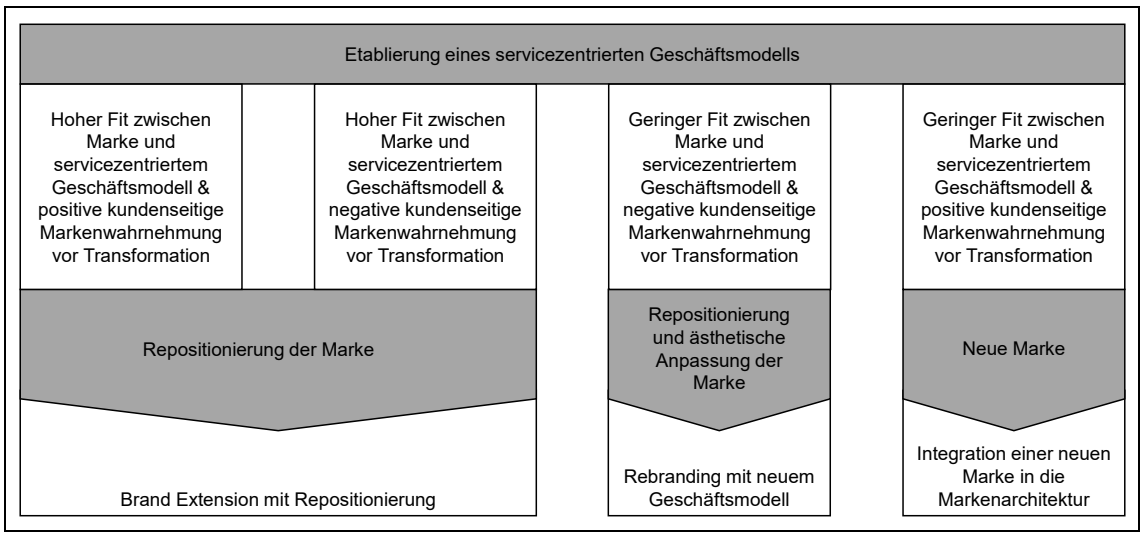


Abbildung 2-6: Markentransformationspfade im Rahmen der Servicetransformation

Insofern die Ist-Markenwahrnehmung und die Soll-Markenwahrnehmung nur geringe Unterschiede aufweisen, wird die *Etablierung des servicezentrierten Geschäftsmodells als Brand Extension* empfohlen. Dies ist der Fall bei Geschäftsmodellen mit einem verhältnismäßig geringeren Serviceanteil, sodass ein Fit zu den bestehenden Produkten der Marke besteht und der Service Intensiveness Effect (Lei et al., 2004) gering ausfällt. Der Fit besteht im besten Fall in allen vier Fit-Dimensionen – dem Usage Fit, Goal Fit, Feature Fit und Concept Fit (Peng et al., 2023). Damit lassen sich Brand Extensions insbesondere in Situationen, in denen signifikante Ähnlichkeiten in den Prozessen und im Kontext der Dienstleistungserbringung bestehen, umsetzen (van Riel et al., 2001). Des Weiteren wird die aktuelle kundenseitige Wahrnehmung der Interaktionen des Markendynamiknetzes als vorteilhaft eingeschätzt, weshalb keine aktive Anpassung dieser erforderlich ist. Dadurch werden die Assoziationen, die Kunden mit der Marke verbinden, auf den neuen Service übertragen (Pitta & Katsanis, 1995), was dessen kundenseitige Wahrnehmung verbessert.

Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit die *Brand Extension als Mittel zur Anpassung der Wahrnehmung einer Marke* zu verwenden, wenn die Ist-Wahrnehmung nicht ganz dem Zielmarkenbild entspricht. Die so entstandenen Interaktionen im Markendynamiknetz führen zu einer Repositionierung aufgrund der Brand Extension (Wang & Fang, 2020).

Das *Rebranding* findet Anwendung, wenn das aktuelle Markendynamiknetz und dessen kundenseitige Wahrnehmung als unvorteilhaft angesehen werden sowie der Fit zwischen dem servicezentrierten Geschäftsmodell und der Marke gering ausfällt. Je nach Ausprägung der beiden Faktoren, wird eine Markentransformation auf dem Kontinuum zwischen evolutionärem und revolutionärem Rebranding (Stuart & Muzellec, 2004) empfohlen, das in der niedrigsten Ausprägung einer Re-Iteration und in der stärksten Ausprägung einem Re-Starting (Lomax & Mador, 2006) entspricht. Bei der Re-Iteration ist das Ziel einen Großteil der kundenseitig wahrgenommenen Akteure und Interaktionen im Markendynamiknetz beizubehalten und nur diejenigen zu eliminieren, die sich mit der neuen Positionierung des servicezentrieten Geschäftsmodells nicht vereinen lassen. Bei einem Re-Starting wird ein neuer Markenname etabliert, um die kundenseitige Wahrnehmung möglichst aller Akteure und Interaktionen zu eliminieren oder zu transformieren, um den Erfolg des neuen servicezentrierten Geschäftsmodells nicht zu gefährden. Indem das gesamte Unternehmen eine neue Marke erhält, profitieren auch bestehende Geschäftsbereiche von der Transformation des Markendynamiknetzes.

Die *Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur* wird umgesetzt, wenn das aktuelle Markendynamiknetz und dessen kundenseitige Wahrnehmung zwar als vorteilhaft angesehen werden, aber der Fit zwischen dem servicezentrierten Geschäftsmodell und der Marke gering ausfällt. Auf diese Weise wird das Markendynamiknetz für die bestehenden Produkte der Marke beibehalten, da die daraus resultierende Markenwahrnehmung für die aktuellen Geschäftsfelder als positiv angesehen wird. Ähnlich wie beim Rebranding existiert auch in diesem Fall ein Kontinuum, das bestimmt, welcher Anteil der Assoziationen der bestehenden Marke auf die neue Marke übertragen wird. Zu diesem Zweck lässt sich das Brand Relationship Spectrum von Aaker und Joachimsthaler (2000) heranziehen. Im Fall des Branded House wird ein Großteil der kundenseitigen Wahrnehmung der Interaktionen und Akteure beibehalten – ähnlich wie bei einer Brand Extension. Aufgrund der Abstufungen bis zum House of Brands lassen sich in Abhängigkeit der Salienz der Unternehmensmarke unterschiedlich starke Interkationen zwischen

Unternehmens- und Geschäftsmodellmarke differenzieren. Somit entstehen verschachtelte Markendynamiknetze, indem die Geschäftsmodellmarke als Akteur im Markendynamiknetz der Unternehmensmarke agiert und umgekehrt die Unternehmensmarke als Akteur im Markendynamiknetz der Geschäftsmodellmarke auftritt. Je nachdem, wie stark diese Verbindungen von den Kunden wahrgenommen werden – beispielsweise als Endorsed Brand oder Subbrand (Aaker & Joachimsthaler, 2000) – wird die Geschäftsmodellmarke stärker oder schwächer mit der Unternehmensmarke assoziiert. Entsprechend den Erkenntnissen dieses Beitrags, sollte die Verbindung zwischen Unternehmens- und Geschäftsmodellmarke schwächer ausgeprägt sein, je größer die Differenz in den Fit-Dimensionen ausfällt.

(4) *Planung und Vorbereitung der Markentransformation*

Nachdem die Entscheidung für einen Markentransformationspfad gefallen ist, wird dessen Umsetzung geplant. Das Ziel hierbei ist die Markendynamik nicht nur zu beobachten, sondern aktiv zu gestalten. Insbesondere die Markenpositionierung ist keine unternehmenszentrierte Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess der Vermittlung von Wertvorstellungen sowie der Angleichung von Verhaltensweisen und Überzeugungen zwischen einer großen Anzahl von Akteuren (Baker et al., 2022). In diesem Zusammenhang beschreiben Baker et al. (2022), dass die Markenbedeutung auf *fünf Ebenen in Service-Ecosystemen* entsteht:

(a) Lower Micro-Level (Individuelle Ebene): Individuelle Markenkongruenz durch Abgleich der eigenen Bedürfnisse und Werte mit der Identität einer Marke,
(b) Upper-Micro-Level (Interaktionsebene): Kongruenz in markenbezogenen Interaktionen innerhalb des Unternehmens oder des direkten sozialen Umfelds,
(c) Lower-Meso-Level (Beziehungsebene): Kongruenz zwischen Markeneigentümern und primären externen Stakeholdern,
(d) Upper-Meso-Level (Strategische Ebene): Positionierung der Marke(n) in Märkten in Abhängigkeit des Kontextes (wie Branchenstandards und -normen),
(e) Macro-Level (Systemebene): Wertgenerierung für die Gesellschaft unter Berücksichtigung sozialer und ethischer Erwartungen, kultureller Normen und politischer Regularien.

In der Planung der Maßnahmen sollten daher alle Ebenen betrachtet werden, damit das Markendynamiknetz Akteure aus allen Ebenen berücksichtigt und integriert. Das fokale Unternehmen hat dabei die Rolle *einen Rahmen und die Richtung für die Gestaltung der*

Marke festzulegen. Hierfür ist es wichtig, sowohl unternehmensinterne als auch -externe Akteure in den Prozess einzubeziehen, weshalb nachfolgend zwischen der Planung unternehmensinterner und -externer Maßnahmen differenziert wird.

Unternehmensinterne Maßnahmen der Markentransformation

Im Rahmen der Servicetransformation findet ein *kultureller Wandel* statt, der eine unternehmensweit geteilte Vision erfordert, die Services fokussiert und jeden Tag auf der Arbeit gelebt wird. Diese Serviceorientierung wird umgesetzt und zurückgespielt durch Leidenschaft und begeistertes gemeinsames Arbeiten aller Abteilungen des Unternehmens und den regelmäßigen Einsatz kollaborativer Instrumente (Zabala et al., 2022). Die gemeinsame Vision dient ebenfalls als Zielbild für die Marke im Markendynamiknetz. Die damit einhergehende Markentransformation muss frühzeitig kommuniziert werden, damit diese von allen Mitarbeitenden akzeptiert und im Idealfall auch mitgestaltet wird (Gotsi & Andriopoulos, 2007). Die Markentransformation hat die Aufgabe es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, sich weiterhin mit dem Unternehmen zu identifizieren und die Marke auf eine Art und Weise zu leben, die das Markenzielbild unterstützt. Hierfür ist es wichtig, dass Manager frühzeitig potenzielle Barrieren – z. B. eine schwindende Identität der Mitarbeitenden mit der Marke – antizipieren, um Lösungen anzustreben (Stuart, 2012). Lau und Lim (2018) schlagen einen *internen Transformationsprozess* vor, indem ein internes Branding für Mitarbeitende umgesetzt wird und neue Mitarbeiterfähigkeiten entwickelt werden. Hierbei werden Workshops durchgeführt, die das Markenzielbild bei den Mitarbeitenden festigen und damit die Kommunikation des Markenzielbildes an den Kunden fördern. Des Weiteren wird das HR-Rahmenwerk aktualisiert und Centers of Excellence geschaffen, um Talente und Kompetenzen zu fördern und zu erhalten.

Um diesen Prozess des Wandels zu begleiten, empfiehlt es sich *interne Markentransformationsbotschafter* – als Pendant zum Markenbotschafter – einzusetzen, die den Transformationsprozess auf allen Organisationsebenen begleiten. Die Markenbotschafter nehmen eine spezifische Rolle im internen Branding ein. Durch ihre Fähigkeit andere zu motivieren und ihr tiefes Markenverständnis, steigern sie den Teamgeist und involvieren andere Mitarbeitende in Markenprozesse. Dies führt dazu, dass die Kundenbedürfnisse besser verstanden werden und die Marke greifbarer wird, was in einer besseren Marktposition resultiert (Schmidt & Baumgarth, 2018). Ausschlaggebend hierfür sind das Wissen der Mitarbeitenden über die Marke, deren wahrgenommene Bedeutsamkeit der Marke und die Wahrnehmung der Relevanz ihrer Rolle für die Marke (Xiong et al., 2013). Im

Rahmen der Markentransformation haben Markentransformationsbotschafter die Aufgabe, den Wandel zu stützen und das Markenzielbild zu vermitteln. Damit unterstützen sie die Manager, indem sie den Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen und das neue Markenverständnis vorleben. Dies ist insbesondere im Servicekontext relevant, da Mitarbeitende im direkten Kontakt mit Kunden stehen und das neue Markenzielbild vermitteln (Morhart et al., 2009).

Auf organisationaler Ebene ist ein spezifisches *Team zur Beobachtung und Steuerung der Marke* notwendig, das die Möglichkeit hat, dynamisch auf unerwünschte Veränderungen im Markendynamiknetz zu reagieren. Hierfür wird die Kompetenz benötigt, sowohl interne als auch externe Maßnahmen zu ergreifen. Deshalb wird empfohlen ein solches Team direkt unter dem Top Management zu positionieren, um schnell und dynamisch die erforderlichen Mittel zu erhalten, um die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. Die Aufgabe dieser Teams ist es, den markenbezogenen Diskurs, der sich im Umfeld der Marke entwickelt, permanent zu überwachen. Auf dieser Basis sind Marketing-Manager in der Lage, eine klare Aussage darüber zu treffen, wofür die Marke steht, und ihre beabsichtigte Identität zu verdeutlichen, die fest auf dem Zielbild der Marke basiert (Tarnovskaya & Biedenbach, 2018).

Unternehmensexterne Maßnahmen der Markentransformation

Marken entstehen nicht aus einseitigen Top-down-Aktionen vom Unternehmen zum Kunden, sondern bilden sich durch die Interaktionen zwischen vielen verschiedenen Akteuren im Kontext der Marke. Daher liegt der Fokus für unternehmensexterne Maßnahmen darin, die für die Service- und Markentransformation vorteilhaften Verbindungen im Markendynamiknetz zu stärken. Dies ist im Servicekontext besonders relevant, da die Informationssuche bei Services stärker auf persönlichen Quellen als auf nicht-persönlichen Quellen im Vergleich zu Produkten beruht (Zeithaml, 1981). Auch die Wahrscheinlichkeit für positives Word of Mouth steigt mit zunehmender Stärke der Verbindung zwischen den Akteuren (Sweeney et al., 2008). Deshalb sollten *persönliche Interaktionen* beim Marketing im Kontext der Servicetransformation fokussiert werden, um positives Word of Mouth im Kontext der Marke zu generieren. Um dies zu erreichen, wird der Wert, der für die Akteure aus der Co-Creation resultiert, durch die Etablierung von Brand Communitys, Relationship Marketing oder markenbezogenen Events gesteigert (Hollebeek et al., 2021). Beispielsweise besteht die Möglichkeit neue Brand Communitys mit Fokus auf den neuen Service aufzubauen, die den Austausch zwischen den Kunden

erleichtern und neue Anwendungsmöglichkeiten generieren. Der Baumarkt OBI hat in diesem Zusammenhang die Marke „CREATE! By OBI“ eingeführt, um Kunden Ideen für DIY-Projekte zu liefern. Zusätzlich wurde ein Instagram-Account eingerichtet, der permanent neue kreative Lösungen für Heimwerker aufzeigt und damit eine Brand Community aufbaut (CREATE! by OBI, 2023).

Eine weitere Möglichkeit ist die *Steigerung der Salienz* bestimmter Interkationen und Akteure im Markendynamiknetz, die eine hohe Relevanz für das Zielbild der Marke im Kontext der Servicetransformation haben. Hierfür werden zunächst die Akteure und Akteursgruppen identifiziert, die die relevanten Interaktionen und Akteure noch nicht wahrnehmen. Anschließend werden diese über spezifische Marketingkampagnen und -kanäle darüber informiert, um deren wahrgenommenen Ausschnitt des Markendynamiknetzes zu erweitern. Ein Beispiel hierfür ist ein Unternehmen, das seinen neuen Service durch die Kooperation mit einem NGO noch nachhaltiger gestalten möchte. Die Kunden der Unternehmensmarke, die bereits mit dem NGO vertraut sind, sind sich der Nachhaltigkeitsaspekte des neuen Service aufgrund der indirekten Verbindung bereits bewusst. Somit ist eine spezifische Marketingkampagne für die Kunden, die den NGO nicht kennen, erforderlich. Außerdem ist es von Vorteil, relevante Interaktionen im Serviceerstellungsprozess für den Kunden sichtbar in den Kontext der Marke zu setzen. Auf diese Weise werden die positiven Erfahrungen aus der Interaktion (z. B. zwischen kompetenten Mitarbeitenden und Kunden) in das Markendynamiknetz und damit in die kundenseitige Wahrnehmung integriert. Ein Beispiel hierfür ist die Markierung von Arbeitskleidung und ein markenzentriertes Auftreten der Mitarbeitenden während des Serviceerstellungsprozesses. Darüber hinaus ist es ebenfalls wichtig, die Marketingaktivitäten über die Kunden hinaus auf *alle Akteure* zu übertragen. Auch andere Organisationen, wie NGOs, oder Kooperationspartner stellen wichtige Akteure dar, da somit indirekt andere Akteure erreicht werden können, was das Markendynamiknetz erweitert.

Je nachdem, wie stark sich die Marke des servicezentrierten Geschäftsmodells von der Unternehmensmarke abgrenzen soll, ist eine unterschiedlich starke Differenz zwischen den Markendynamiknetzen beider Marken notwendig. In der Wahrnehmung der Akteure spiegelt sich das im Namen bzw. Logo der neuen Marke wider und darin, wie sehr sie sich von der ursprünglichen Marke unterscheidet (Gotsi & Andriopoulos, 2007). Dementsprechend sind Marketingmaßnahmen notwendig, die die *Stärke und Salienz* der Interaktionen und Akteure in der Wahrnehmung der Kunden beeinflussen.

(5) *Umsetzung*

Sobald die Planung des Transformationsprozesses abgeschlossen ist und die unternehmensinternen und -externen Vorbereitungen getroffen sind, folgt die *Umsetzung des Prozesses*. Dies bedeutet den Launch des servicezentrierten Geschäftsmodells und der gewählten Markentransformationsoption. Hierbei werden sowohl die internen als auch externen Maßnahmen umgesetzt. In den Fällen, in denen das Markendynamiknetz stark auf die Produkte fokussiert ist, die Markenästhetik aber bestehen bleibt, bietet es sich an, die Servicetransformation stufenweise umzusetzen, indem zunächst zusätzlich Services zu den Produkten angeboten werden und der Serviceanteil an der Wertgenerierung mit der Zeit zunimmt.

(6) *Kontinuierliche Steuerung*

Die Markentransformation erfordert eine kontinuierliche Steuerung durch das Unternehmen, um das Markenzielbild zu erreichen. Dies ist ein *iterativer und kontinuierlicher Prozess* der permanenten Anpassung des Markendynamiknetzes, bis die Zielpositionierung erreicht ist und beibehalten wird. Deshalb ist die kontinuierliche Erhebung des Markendynamiknetzes erforderlich. Sobald die ersten fünf Stufen umgesetzt wurden, ist eine erneute Messung, bzw. eine Aktualisierung, des Markendynamiknetzes notwendig, um den Erfolg dieser Maßnahmen zu prüfen. Anhand der Ergebnisse und der weiterhin bestehenden Differenz zwischen Ist- und Soll-Markenwahrnehmung erfolgt gegebenenfalls eine Anpassung der Zieldefinition. Im nächsten Schritt werden erneut unternehmensinterne und -externe Maßnahmen zur Transformation der Marke geplant, um den Gap zu schließen. Nach der Umsetzung dieser Maßnahmen erfolgt eine erneute Messung des Markendynamiknetzes, wodurch ein iterativer Prozess entsteht mit dem Ziel, den Gap zwischen Ist- und Soll-Markenwahrnehmung zu schließen und damit das Markenzielbild zu realisieren.

2.5 Ausblick

In diesem Beitrag wurde zunächst ein dynamisches Markenverständnis in der Servicetransformation hergeleitet und anschließend drei Transformationsoptionen für Marken identifiziert. Darauf aufbauend wurde das Markendynamiknetz entwickelt, das die Markendynamik in einer Netzwerkstruktur erfasst. Dieses wurde im Anschluss verwendet, um den Markentransformationsprozess in der Servicetransformation herzuleiten und Empfehlungen für Transformationsoptionen zu geben. Die Wahl der

Transformationsoption hängt damit vom Gap zwischen der Ist- und Soll-Markenwahrnehmung ab, die auf dem Markendynamiknetz basieren.

Die Ergebnisse des Beitrags ermöglichen es *Unternehmen* den Prozess der Markentransformation zu verstehen und zu steuern. Hierbei steht die kontinuierliche Erfassung des Markendynamiknetzes im Vordergrund, um rechtzeitig auf Veränderungen der Markendynamik zu reagieren. Besonders im Prozess der Servicetransformation, wo sich die Markenwahrnehmung stark durch die Etablierung servicezentrierter Geschäftsmodelle verändern kann (Lei et al., 2004), spielt die permanente Überprüfung der Markenwahrnehmung eine entscheidende Rolle. Auf diese Weise haben Unternehmen die Möglichkeit, rechtzeitig auf Abweichungen vom Markenzielbild zu reagieren, bevor Imageschäden entstehen und die Marke nachhaltigen Schaden erleidet. Des Weiteren unterstützt der in Abschnitt 4 aufgestellte Prozess bei der erfolgreichen Umsetzung und hilft bei der Wahl des Markentransformationspfades im Kontext der Servicetransformation.

Die Literatur betrachtet markenbezogene Verhaltensweisen der Akteure, die zu einer Marken-Co-Creation führen (France et al. 2018; Sarasvuo et al., 2022). Das Markendynamiknetz nimmt eine *umfassendere Betrachtungsweise* ein, indem jede Interaktion zwischen Akteuren im Kontext der Marke als Teil der Co-Creation angesehen wird. So tragen alle Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter im Rahmen des Serviceerstellungsprozesses zur Co-Creation der Marke bei, da sie im Kontext der Marke stattfinden. Auf diese Weise wird die Marke angereichert und somit transformiert. Des Weiteren existieren in der Literatur viele unterschiedliche Konstrukte, die das Ergebnis der Co-Creation darstellen, wie der Brand Value, die Markenbedeutung und die Markenidentität (Sarasvuo et al., 2022). Auf Basis des Markendynamiknetzes wird zunächst die Marke an sich co-kreiert, woraus die in der Forschung identifizierten Konstrukte durch die Wahrnehmung der Akteure entstehen.

Das Markendynamiknetz befindet sich in einem sehr frühen Stadium, weshalb sich einige *Limitationen und Forschungsimplikationen* ergeben. (1) Der Fokus in diesem Beitrag liegt auf der Herleitung, wodurch die Operationalisierung weniger präzise beschrieben wird. Weitere Forschung könnte sich mit der Konkretisierung des Markendynamiknetzes anhand von Netzwerktheorien befassen, um dieses zu Operationalisieren und damit messbar zu machen. Außerdem sollte zukünftige Forschung die hier konzeptionell hergeleiteten Zusammenhänge empirisch untersuchen. Hierbei gilt es nachzuweisen, dass die Eigenschaften, die mit einer Marke assoziiert werden (wie z. B. risikoreich, innovativ,

nachhaltig usw.) durch bestimmte Konstellationen im Markendynamiknetz hervorgerufen werden. Außerdem könnte weitere Forschung die hier hergeleiteten Markentransformationen empirisch überprüfen, um die in Abschnitt 4 beschriebenen Optionen bzw. Pfade zu bestätigen. (2) Auch die operative Umsetzung der Transformationsoptionen wurde in diesem Beitrag aufgrund des beschränkten Platzes nur kurz beschrieben. Weitere Forschung könnte eine Übersicht über die internen Prozesse der Markentransformationsoptionen geben und diese miteinander vergleichen. (3) Eine weitere Forschungsimplikation ergibt sich daraus, dass in diesem Beitrag nur Markentransformationsoptionen betrachtet wurden, die das Branding durch die fokale Marke berücksichtigen. Eine weitere Markentransformation ergibt sich beispielsweise durch das Co-Branding, bei dem mehrere Marken im Rahmen einer Leistung auftreten (Blackett & Russell, 2000), was wiederum das Markendynamiknetz der fokalen Marke anreichert. Hierbei müssen Bedingungen im Markendynamiknetz gefunden werden, bei denen das Co-Branding die beste Option darstellt. (4) Des Weiteren wurden servicezentrierte Geschäftsmodelle in diesem Beitrag nicht weiter ausdifferenziert. In der Forschung existieren viele Konzepte mit unterschiedlichen Kriterien und Dimensionen zur Differenzierung von Geschäftsmodellen der Servicetransformation (Adrodegari et al., 2015; Bruhn et al., 2015; Rese et al., 2013; Tukker, 2004), was eine noch spezifischere Gestaltung der Transformationsoption ermöglicht. Hier ist ebenfalls empirische Forschung notwendig, um die Unterschiede in der Markenwahrnehmung zwischen den Geschäftsmodellen zu untersuchen.

2.6 Literaturverzeichnis

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, *42*(4), 8–23. https://doi.org/10.2307/41166051

Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, *54*(1), 27–41. https://doi.org/10.2307/1252171

Adrodegari, F., Alghisi, A., Ardolino, M., & Saccani, N. (2015). From Ownership to Service-oriented Business Models: A Survey in Capital Goods Companies and a PSS Typology. *Procedia CIRP*, *30*, 245–250. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.105

Ahn, J., Park, J. K., & Hyun, H. (2018). Luxury Product to Service Brand Extension and Brand Equity Transfer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *42*, 22–28. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.009

Ahonen, M. (2008). Corporate Re-branding Process: A Preliminary Theoretical Framework. *Proceedings of the Conference on Corporate Communication*, Wroxton, England, 31–38. https://www.researchgate.net/publication/228900983_Corporate_Re-Branding_Process_A_Preliminary_Theoretical_Framework

Ahuvia, A., Izberk-Bilgin, E., & Lee, K. (2022). Towards a Theory of Brand Love in Services: The Power of Identity and Social Relationships. *Journal of Service Management*, *33*(3), 453–464. https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0221

Albrecht, C.-M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woisetschläger, D. M. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology & Marketing*, *30*(8), 647–659. https://doi.org/10.1002/mar.20635

Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand Development Versus New Product Development: Toward a Process Model of Extension Decisions. *Journal of Product & Brand Management*, *6*(4), 222–234. https://doi.org/10.1108/10610429710186752

Arslan, F. M., & Altuna, O. K. (2012). Which Category to Extend to: Product or Service? *Journal of Brand Management*, *19*(5), 359–376. https://doi.org/10.1057/bm.2011.45

Avis, M., & Henderson, I. L. (2022). A Solution to the Problem of Brand Definition. *European Journal of Marketing*, *56*(2), 351–374. https://doi.org/10.1108/EJM-09-2020-0700

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The Servitization of Manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *20*(5), 547–567. https://doi.org/10.1108/17410380910960984

Baker, J. J., Fehrer, J. A., & Brodie, R. J. (2022). Navigating the Emergence of Brand Meaning in Service Ecosystems. *Journal of Service Management*, *33*(3), 465–484. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2021-0261

Blackett, T., & Russell, N. (2000). Co-branding: The Science of Alliance. *Journal of Brand Management*, *7*(3), 161–170. https://doi.org/10.1057/bm.2000.3

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, *22*(5), 1168–1181. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641

Bradbury, T., & Catley, B. (2007). Committing Regicide: Rebranding the Football Kingz. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *9*(1), 6–17. https://doi.org/10.1108/ijsms-09-01-2007-b003

Brax, S. (2005). A Manufacturer Becoming Service Provider: Challenges and a Paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, *15*(2), 142–155. https://doi.org/10.1108/09604520510585334

Brexendorf, T. O., & Keller, K. L. (2017). Leveraging the Corporate Brand. *European Journal of Marketing*, *51*(9/10), 1530–1551. https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0445

Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, *12*(4), 10–14. https://doi.org/10.1108/02634509410060695

Bruhn, M. (2004). *Handbuch Markenführung* (2. Aufl.). Springer.

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.), *Forum Dienstleistungsmanagement. Smart Services: Konzepte - Methoden - Prozesse* (S. 103–181). Gabler. 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, 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

Bruhn, M., Hepp, M., & Hadwich, K. (2015). Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter: Geschäftsmodelle der Servicetransformation. *Marketing Review St. Gallen*, *32*(1), 28–39. https://doi.org/10.1007/s11621-015-0510-z

Bruhn, M., Meffert, H., & Hadwich, K. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5744624

Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Piehler, R. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen-Strategie-Umsetzung-Controlling* (3. Aufl.). Springer.

Callon, M. (1990). Techno-economic Networks and Irreversibility. *The Sociological Review*, *38*(1), 132–161. https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.1990.tb03351.x

Chailan, C. (2009). Brand Architecture and Brands Portfolio: A Clarification. *EuroMed Journal of Business*, *4*(2), 173–184. https://doi.org/10.1108/14502190910976529

Claudiu-Cătălin, M. (2014). Brand Extensions Positioning Guidelines for Competitive Differentiation. *Business Management Dynamics*, *4*(4), 19–26. https://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110502-%2019-26.pdf

Collange, V., & Bonache, A. (2015). Overcoming Resistance to Product Rebranding. *Journal of Product & Brand Management*, *24*(6), 621–632. https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2014-0730

Collins, A. M., & Loftus, E. F. (1975). A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing. *Psychological Review*, *82*(6), 407–428. https://doi.org/10.1037/0033-295x.82.6.407

Cova, B., & Paranque, B. (2016). Value Slippage in Brand Transformation: A Conceptualization. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(1), 3–10. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2015-1058

CREATE! by OBI (2023*). CREATE! by OBI*. OBI. Abgerufen am 02. April 2023, von https://create.obi.de/

Cressman, D. (2009). A Brief Overview of Actor-Network Theory: Punctualization, Heterogeneous Engineering & Translation. *Centre for Policy Research on Science and Technology*, *9*(1), 1–17. https://summit.sfu.ca/item/13593

Crowley, E., Burton, J., & Zolkiewski, J. (2018). Servitization Intent as a Factor in the Servitization Process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *33*(8), 1125–1140. https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0199

Czarniawska, B. (2004). On Time, Space, and Action Nets. *Organization*, *11*(6), 773–791. https://doi.org/10.1177/1350508404047251

Davis, J. C. (2007). A Conceptual View of Branding for Services. *Innovative Marketing*, *3*(1), 7–14. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a72f37157e653750233e1cefbbe8d2ff5ab1b79f

Dehling, S., Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2022). How do Actors Coordinate for Value Creation? A Signaling and Screening Perspective on Resource Integration. *Journal of Services Marketing*, *36*(9), 18–26. https://doi.org/10.1108/JSM-02-2020-0068

Del Río, A. B., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2001). The Effects of Brand Associations on Consumer Response. *Journal of Consumer Marketing*, *18*(5), 410–425. https://doi.org/10.1108/07363760110398808

Dubruc, N., Peillon, S., & Farah, A. (2014). The Impact of Servitization on Corporate Culture. *Procedia CIRP*, *16*, 289–294. https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.028

Erdem, T., & Keane, M. P. (1996). Decision-Making Under Uncertainty: Capturing Dynamic Brand Choice Processes in Turbulent Consumer Goods Markets. *Marketing Science*, *15*(1), 1–20. https://doi.org/10.1287/mksc.15.1.1

Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, *7*(2), 131–157. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02

Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, *1*(3), 24–33.

Fisher, D., & Smith, S. (2011). Cocreation is Chaotic: What it Means for Marketing when No One has Control. *Marketing Theory*, *11*(3), 325–350. https://doi.org/10.1177/1470593111408179

France, C., Grace, D., Merrilees, B., & Miller, D. (2018). Customer Brand Co-Creation Behavior: Conceptualization and Empirical Validation. *Marketing Intelligence & Planning*, *36*(3), 334–348. https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0266

France, C., Merrilees, B., & Miller, D. (2015). Customer Brand Co-Creation: A Conceptual Model. *Marketing Intelligence & Planning*, *33*(6), 848–864. https://doi.org/10.1108/MIP-06-2014-0105

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 Convergence in the Digital Transformation of Product Firms: A Business Model Innovation Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, *141*, 341–351. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014

Fyrberg, A., & Jüriado, R. (2009). What About Interaction? *Journal of Service Management*, *20*(4), 420–432. https://doi.org/10.1108/09564230910978511

Gebauer, H., Edvardsson, B., & Bjurko, M. (2010a). The Impact of Service Orientation in Corporate Culture on Business Performance in Manufacturing Companies. *Journal of Service Management*, *21*(2), 237–259. https://doi.org/10.1108/09564231011039303

Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Witell, L. (2010b). Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. *Journal of Service Research*, *13*(2), 198–215. https://doi.org/10.1177/1094670509353933

Goi, C.-L., & Goi, M.-T. (2011). Review on Models and Reasons of Rebranding. *International Conference on Social Science and Humanity*, Singapore, *5*, 445–449.

Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the Pitfalls in the Corporate Rebranding Process. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(4), 341–355. https://doi.org/10.1108/13563280710832506

Grace, D., & O'Cass, A. (2005). Service Branding: Consumer Verdicts on Service Brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *12*(2), 125–139. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.05.002

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.1086/225469

Hem, L. E., de Chernatony, L., & Iversen, N. M. (2003). Factors Influencing Successful Brand Extensions. *Journal of Marketing Management*, *19*(7-8), 781–806. https://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728237

Hollebeek, L. D., Clark, M. K., Hammedi, W., & Arvola, R. (2021). Cocreated Brand Value: Theoretical Model and Propositions. *Journal of Brand Management*, *28*(4), 413–428. https://doi.org/10.1057/s41262-021-00235-9

Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). S-D Logic–Informed Customer Engagement: Integrative Framework, Revised Fundamental Propositions, and Application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *47*(1), 161–185. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5

Homburg, C., Fassnacht, M., & Guenther, C. (2003). The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *10*(2), 23–51. https://doi.org/10.1300/J033v10n02_03

Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2016). Brand Architecture Strategy and Firm Value: How Leveraging, Separating, and Distancing the Corporate Brand Affects Risk and Returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(2), 261–280. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0422-5

Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2018). Business Models in Servitization. In M. Kohtamäki, T. Baines, R. Rebetino, & A. Bigdeli (Hrsg.), *Practices and Tools for Servitization: Managing Service Transition* (S. 61–81). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76517-4_4

Jones, R. (2005). Finding Sources of Brand Value: Developing A Stakeholder Model of Brand Equity. *Journal of Brand Management*, *13*(1), 10–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540243

Kale, S. H. (1991). Culture-specific Marketing Communications: An Analytical Approach. *International Marketing Review*, *8*(2), 18–30. https://doi.org/10.1108/02651339110004078

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating und Sustaining Brand Equity Long Term* (4. Aufl.). Kogan Page.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1–22. https://doi.org/10.2307/1252054

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4. Aufl.). Pearson.

Kingshott, R. P., Gaur, S. S., Sharma, P., Yap, S. F., & Kucherenko, Y. (2021). Made for Each Other? Psychological Contracts and Service Brands Evaluations. *Journal of Services Marketing*, *35*(3), 271–286. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2020-0002

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and Deservitization: Overview, Concepts, and Definitions. *Industrial Marketing Management*, *60*, 4–10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007

Krisprimandoyo, D. A. (2015). Corporate Rebranding: A Literature Review. *Proceeding The 2nd International Conference on Entrepreneurship*, Surabaya, Indonesia, 152–165. https://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/587

Landherr, A., Friedl, B., & Heidemann, J. (2010). A Critical Review of Centrality Measures in Social Networks. *Wirtschaftsinformatik*, *52*(6), 367–382. https://doi.org/10.1007/s11576-010-0244-0

Langner, T., Bruns, D., Fischer, A., & Rossiter, J. R. (2016). Falling in Love with Brands: A Dynamic Analysis of the Trajectories of Brand Love. *Marketing Letters*, *27*(1), 15–26. https://doi.org/10.1007/s11002-014-9283-4

Lau, K. C., & Lim, L. (2018). Transformational Branding for B2B Business: Protective Packaging Company. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *30*(2), 517–530. https://doi.org/10.1108/APJML-09-2017-0216

Lei, J., Dawar, N., & Lemmink, J. (2008). Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects. *Journal of Marketing*, *72*(3), 111–123. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.111

Lei, J., Pruppers, R., Ouwersloot, H., & Lemmink, J. (2004). Service Intensiveness and Brand Extension Evaluations. *Journal of Service Research*, *6*(3), 243–255. https://doi.org/10.1177/1094670503259381

Linde, L., Frishammar, J., & Parida, V. (2023). Revenue Models for Digital Servitization: A Value Capture Framework for Designing, Developing, and Scaling Digital Services. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *70*(1), 82–97. https://doi.org/10.1109/tem.2021.3053386

Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact? *Journal of Marketing*, *57*(3), 71–84. https://doi.org/10.2307/1251855

Lomax, W., & Mador, M. (2006). Corporate Re-Branding: From Normative Models to Knowledge Management. *Journal of Brand Management*, *14*(1-2), 82–95. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550029

Lucarelli, A., & Hallin, A. (2015). Brand Transformation: A Performative Approach to Brand Regeneration. *Journal of Marketing Management*, *31*(1-2), 84–106. https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.982688

Mason, C. H., & Milne, G. R. (1994). An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multi-Brand Strategies. *Journal of Business Research*, *31*(2-3), 163–170. https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90080-9

Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2018). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden* (9. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19176-4

Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 37,* 328–344. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3

Michelini, R. C., & Razzoli, R. P. (2004). Product-Service Eco-Design: Knowledge-Based Infrastructures. *Journal of Cleaner Production*, *12*(4), 415–428. https://doi.org/10.1016/s0959-6526(03)00036-2

Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, *16*(3), 265–289. https://doi.org/10.1111/ijmr.12020

Mont, O. K. (2002). Clarifying the Concept of Product-Service System. *Journal of Cleaner Production*, *10*(3), 237–245. https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00039-7

Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, *73*(1), 59–74. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.59

Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, *73*(5), 122–142. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122

Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The Effects of Visual Rejuvenation through Brand Logos. *Journal of Business Research*, *66*(1), 82–88. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.026

Müller, F. (2017). *In der Hipp-Werbung hat nun der Juniorchef das Sagen*. Horizont. Abgerufen am 28. März 2023, von https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Dafuer-stehe-ich-mit-meinem-Namen-In-der-Hipp-Werbung-hat-nun-der-Juniorchef-das-Sagen-162174

Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate Rebranding: An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*, *16*(2), 31–40. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0ea24c94c2ebd3fe8571775c0bf5fe479b37b16b#page=33

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity? *European Journal of Marketing*, *40*(7/8), 803–824. https://doi.org/10.1108/03090560610670007

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2008). Corporate Rebranding and the Implications for Brand Architecture Management: The Case of Guinness (Diageo) Ireland. *Journal of Strategic Marketing*, *16*(4), 283–299. https://doi.org/10.1080/09652540802264124

Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009). Corporate Branding and Brand Architecture: A Conceptual Framework. *Marketing Theory*, *9*(1), 39–54. https://doi.org/10.1177/1470593108100060

Myrthianos, V., Vendrell-Herrero, F., Parry, G., & Bustinza, O. (2014). Firm Profitability during the Servitization Process in the Music Industry. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, *23*(5-6), 317–328. https://doi.org/10.1002/jsc.1979

Neely, A., Benedetinni, O., & Visnjic, I. (2011). The Servitization of Manufacturing: Further Evidence. *Academic Paper to be Presented at the 18th European Operations Management Association Conference*, Cambridge, 1–10. https://www.researchgate.net/profile/andy-neely/publication/265006912

O'Reilly, K. A., Mumuni, A. G., Newell, S. J., & Addicott, B. J. (2017). Parent Brand Quality, Service Intensity and Consumers' Usage Consideration of Service-to-Service Brand Extensions. *Journal of Product & Brand Management*, *26*(7), 690–703. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2016-1299

Özsomer, A. (2012). The Interplay between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness. *Journal of International Marketing*, *20*(2), 72–95. https://doi.org/10.1509/jim.11.0105

Peng, C., Bijmolt, T. H., Völckner, F., & Zhao, H. (2023). EXRESS: A Meta-Analysis of Brand Extension Success: The Effects of Parent Brand Equity and Extension Fit. *Journal of Marketing*, *0*(ja), 1–79. https://doi.org/10.1177/00222429231164654

Pham, H. L., Pham, T., & Nguyen, T. T. (2022). Value Co-Creation in Branding: A Systematic Review from a Tourism Perspective. *European Journal of Tourism Research*, *32*, 1–18. https://doi.org/10.54055/ejtr.v32i.2597

Pina, J. M., Dall'Olmo Riley, F., & Lomax, W. (2013). Generalizing Spillover Effects of Goods and Service Brand Extensions: A Meta-Analysis Approach. *Journal of Business Research*, *66*(9), 1411–1419. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.008

Pitt, L. F., Watson, R. T., Berthon, P., Wynn, D., & Zinkhan, G. (2006). The Penguin's Window: Corporate Brands from an Open-Source Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 115–127. https://doi.org/10.1177/0092070305284972

Pitta, D. A., & Katsanis, L. P. (1995). Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension. *Journal of Consumer Marketing*, *12*(4), 51–64. https://doi.org/10.1108/07363769510095306

Raghavan Srinivasan, S., Ramakrishnan, S., & Grasman, S. E. (2005). Identifying the Effects of Cannibalization on the Product Portfolio. *Marketing Intelligence & Planning*, *23*(4), 359–371. https://doi.org/10.1108/02634500510603465

Ramanathan, J. (2013). Consumer Evaluation of Brand Extensions: Good to Service and Service to Good. *Vikalpa*, *38*(2), 105–120. https://journals.sage-pub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920130207

Rese, M., Meier, H., Gesing, J., & Boßlau, M. (2013). An Ontology of Business Models for Industrial Product-Service Systems. In Y. Shimomura & K. Kimita (Hrsg.), *The Philosopher's Stone for Sustainability* (S. 191–196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32847-3_32

Rindell, A. (2007). *Image Heritage: The Temporal Dimension in Consumers' Corporate Image Constructions*. Swedish School of Economics and Business Administration. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-555-974-6

Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate Brand Evolution: Corporate Brand Images Evolving in Consumers' Everyday Life. *European Business Review*, *22*(3), 276–286. https://doi.org/10.1108/09555341011040976

Rodrigues, F. A. (2019). Network Centrality: An Introduction. In E. Macau (Hrsg.), *A Mathematical Modeling Approach from Nonlinear Dynamics to Complex Systems* (S. 177–196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78512-7_10

Saha, V., Mani, V., & Goyal, P. (2020). Emerging Trends in the Literature of Value Co-Creation: A Bibliometric Analysis. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(3), 981–1002. https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0342

Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a Conceptual Understanding of Co-Creation in Branding. *Journal of Business Research*, *139*, 543–563. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051

Sarkar, S., & Banerjee, S. (2019). Brand Co-Creation through Triadic Stakeholder Participation. *European Business Review*, *31*(5), 585–609. https://doi.org/10.1108/EBR-04-2018-0079

Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening Internal Brand Equity with Brand Ambassador Programs: Development and Testing of a Success Factor Model. *Journal of Brand Management*, *25*(3), 250–265. https://doi.org/10.1057/s41262-018-0101-9

Sharp, B. M. (1993). Managing Brand Extension. *Journal of Consumer Marketing*, *10*(3), 11–17. https://doi.org/10.1108/07363769310041938

Shetty, A. S., Anand, K., & Raghavendra, A. N. (2021). Parle Products: The Journey of Budget Brand Toward Premiumization. *Business Perspectives and Research*, *9*(1), 159–181. https://doi.org/10.1177/2278533720923519

Simmons, G., Palmer, M., & Truong, Y. (2013). Inscribing Value on Business Model Innovations: Insights from Industrial Projects Commercializing Disruptive Digital Innovations. *Industrial Marketing Management*, *42*(5), 744–754. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.010

Skaalsvik, H., & Olsen, B. (2014). Service Branding: Suggesting an Interactive Model of Service Brand Development. *Kybernetes*, *43*(8), 1209–1223. https://doi.org/10.1108/K-12-2013-0274

Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, *29*(3), 296–313. https://doi.org/10.2307/3172741

Stuart, H. (2012). Living the Corporate Rebrand: The Employee Perspective. *Corporate Reputation Review*, *15*(3), 158–168. https://doi.org/10.1057/crr.2012.9

Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate Makeovers: Can A Hyena be Rebranded? *Journal of Brand Management*, *11*(6), 472–482. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193

Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2008). Factors Influencing Word of Mouth Effectiveness: Receiver Perspectives. *European Journal of Marketing*, *42*(3/4), 344–364. https://doi.org/10.1108/03090560810852977

Tarnovskaya, V., & Biedenbach, G. (2018). Corporate Rebranding Failure and Brand Meanings in the Digital Environment. *Marketing Intelligence & Planning*, *36*(4), 455–469. https://doi.org/10.1108/MIP-09-2017-0192

Tauber, E. M. (1981). Brand Franchise Extension: New Product Benefits from Existing Brand Names. *Business Horizons*, *24*(2), 36–41. https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90144-0

Tevi, A. C., & Otubanjo, O. (2013). Understanding Corporate Rebranding: An Evolution Theory Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, *5*(3), 87–93. http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v5n3p87

Tierney, K. D., Karpen, I. O., & Westberg, K. (2016). Brand Meaning Cocreation: Toward a Conceptualization and Research Implications. *Journal of Service Theory and Practice*, *26*(6), 911–932. https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2015-0137

Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational Shifts through Digital Servitization. *Industrial Marketing Management*, *89*, 293–305. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005

Tukker, A. (2004). Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, *13*(4), 246–260. https://doi.org/10.1002/bse.414

Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2013). An Online Discursive Inquiry into the Social Dynamics of Multi-Stakeholder Brand Meaning Co-Creation. *Journal of Business Research*, *66*(9), 1505–1515. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012

van Riel, A. C. R., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2001). Consumer Evaluations of Service Brand Extensions. *Journal of Service Research*, *3*(3), 220–231. https://doi.org/10.1177/109467050133003

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, *6*(4), 314–324. https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3

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/10.4324/9781315699035-9

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., & Lusch, R. F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 46–67. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001

Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, *70*(2), 18–34. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.18

Völckner, F., Sattler, H., Hennig-Thurau, T., & Ringle, C. M. (2010). The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. *Journal of Service Research*, *13*(4), 379–396. https://doi.org/10.1177/1094670510370054

Wang, S., & Fang, G. (2020). The Transformation Path of Sports Brands in the Context of Consumption Upgrading. *Proceedings of the 2020 2nd International Conference on Management Science and Industrial Engineering,* Osaka, Japan*,* 125–129. https://doi.org/10.1145/3396743.3396777

Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). "That's not my Job": Exploring the Employee Perspective in the Development of Brand Ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 348–359. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009

Zabala, K., Campos, J. A., & Narvaiza, L. (2022). Moving from a Goods- to a Service-oriented Organization: A Perspective on the Role of Corporate Culture and Human Resource Management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *37*(6), 1197–1207. https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2020-0497

Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In J. H. Donnelly & W. R. George (Hrsg.), *Marketing of Services* (S. 186–190). American Marketing Association. https://www.researchgate.net/publication/235363095

Zhang, J., Qi, L., Wang, C., & Lyu, X. (2022). The Impact of Servitization on the Environmental and Social Performance in Manufacturing Firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *33*(3), 425–447. https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2020-0451

Zukunftsinstitut (2023). *Die Megatrends.* Zukunftsinstitut*.* Abgerufen am 01. April 2023, von https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/

3. Exploring Customer Perception of a Brand's Servitization Capability

Abstract

Companies are required to develop new capabilities or enhance existing capabilities in servitization, which are difficult to observe for customers, as they have no insight into internal processes. Consequently, the question arises as to how customers decide whether they will use a product provider's new service. The purpose of this article is to analyze the customer perspective in servitization and to examine the influence of the brand on customer decision making. By analyzing customer ecosystems and brand attribute formation, the study explores customer-perceived servitization capability. Semi-structured interviews with 27 customers and 10 experts reveal that customers interact at brand-related touchpoints based on their individual customer logic that lead customers to associate distinct attributes with the brand. Findings show that customers use their past experiences at brand-related touchpoints as surrogates for evaluating the new service of a product brand in terms of its service process and service outcome.

Keywords

Servitization, perceived capability, brand attributes, brand-related interactions, customer perception, customer ecosystem

Status

Dieser Beitrag wurde in Koautorenschaft mit Herrn Dr. Maxim Saleschus und Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Exploring Customer Perception of a Brand's Servitization Capability“ im Journal of Business Research eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

3.1 Introduction

Customers are frequently confronted with new offerings from brands in their daily lives. These offerings often include services, as servitization has now reached most businesses (Kowalkowski et al., 2017; Windahl et al., 2004; Zhang & Banerji, 2017). In the transformational process, companies are developing new business models with a stronger focus on services (Barquet et al., 2013; Kindström & Kowalkowski, 2014). These new business models are based on product-service systems (PSS), which are integrated product and service offerings that provide value for customers (Baines et al., 2007; Rabetino et al., 2018). The literature contains various conceptualizations, which use different factors to distinguish PSS, such as intangibility (Tukker, 2004), sustainability (Michelini & Razzoli, 2004), degree of collaboration (Rese et al., 2012), value proposition (Adrodegari et al., 2015; Kujala et al., 2010), as well as the further elements of the business model canvas (Barquet et al., 2011). Furthermore, Kuijken et al. (2017) highlight that the value customers receive changes through the development of PSS in the servitization process.

In this situation, customers are faced with the decision of whether or not to use the new service of a specific brand. The challenge for customers is that services are associated with more risk than products (Mitchell & Greatorex, 1993; Zeithaml, 1981) and the three stages of service provision differ significantly between service-centered and product-centered business models (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2008, 2010). Yet customers perceive the new service based on the information available to them. For this purpose, customers draw on external influences, the corporate image and marketing activities (Brogowicz et al., 1990). The brand in particular takes on a decisive function, as a strong service brand serves as a surrogate for service quality and reduces customer concerns when making purchasing decisions (Brodie, 2009; Grace & O'Cass, 2005). This is the case because a provider's brand is charged with various associations (Keller, 1993), and customers use these to generate an attitude towards the service (Lim & Dubinsky, 2004). However, the customer's perception of a brand originates to a considerable extent from the customer's perception of the provider's offerings and their quality, which at the beginning of the servitization process is primarily characterized by the provider's products (Low & Lamb, 2000). This leaves customers with the challenge of how to evaluate the new service, as the provider and its brand do not yet or not yet fully embody the attributes of a service provider.

This article addresses the call for research by Peng et al. (2023), whereby the identification of individual-level factors of brand extensions is relevant for research and practice. For this purpose, customer ecosystems are used to theoretically derive why customers link certain attributes to a brand. Customer ecosystems allow a deeper understanding of the customer's processes and are therefore suitable for identifying factors at the individual customer level (Lipkin & Heinonen, 2022). This also addresses the call from Strandvik and Heinonen (2013) for further research on the broader customer-dominant approach within a branding context. Based on this approach, the construct customer-perceived servitization capability of a brand (CSCB) is developed as an attribute of a brand. The purpose of this article is to identify success factors for new service business models in the context of servitization by analyzing the customer's perception. More specific, the research will address the following question: How does the brand affect the customer's decision to use a new service business model of a product provider? To answer the research question, 37 semi-structured interviews are conducted in which six factors are identified that affect the customer-perceived capability of a product brand to provide new services. Brand-related interactions in the customer ecosystem are traced, which are used by customers to determine their attitude towards a new service business model in the context of servitization. The article has three contributions: (1) The integration of brands into customer ecosystems allows a deeper understanding of the factors determining customers' decision making. (2) By understanding CSCB as an attribute of a brand, the theoretical approach offers a general explanation for the formation of brand attributes based on the individual experiences of customers in their ecosystems. (3) CSCB provides a more profound understanding of the factors that customers consider when evaluating new service business models in the context of servitization.

3.2 Conceptual background

3.2.1 Customer logic and customer ecosystems

In marketing theory and practice, at least three different so-called dominant (marketing) logics are discussed: goods-dominant logic (GDL), service-dominant logic (SDL), and customer-dominant logic CDL. They are based on specific assumptions of value generation and impose different perspectives on customer-brand relationships (Anker et al., 2015; Heinonen & Strandvik, 2018). CDL can be distinguished from GDL and SDL in terms of its source of value generation, the incorporated actors and logics and the processes/results of value generation. Overall, GDL and SDL are provider-focused whereas

CDL is supposed to be customer-focused logic (Finne & Grönroos, 2017; Heinonen et al., 2010; Heinonen & Strandvik 2015; Mickelsson, 2013; Heinonen & Strandvik, 2018). Due to a dominant logic's fundamental conceptualization, a consequent implementation of CDL can have vital impacts on the strategic alignment of a brand, a brand's customer interactions and the development of a brand's offerings.

CDL implicates that all actions, reactions, preferences, and purchase decisions originate from individual customer logics. It assumes that interactions with companies and brands are (un-)consciously experienced, shaped, and valued by the customer in its own ecosystem (Ben Gamra Zinelabidine et al., 2018; Heinonen et al., 2010; Heinonen & Strandvik, 2015; Medberg & Heinonen, 2014; Strandvik et al., 2019). Therefore, the value of an offer is not (only) determined by the brand/company or co-created by the consumption experience but formed by the customer in its own ecosystem. CDL assumes that a brand's success is based on understanding what role a brand can take in the customer's ecosystem and fulfilling this role by shaping attractive brand offerings (Cheung & To, 2016; Heinonen et al., 2010; Finne & Grönroos, 2017; Rihova et al., 2013). The customer logic is individual, subjective, and rooted in the customers own context (Heinonen et al., 2010; Heinonen et al., 2013; Heinonen & Strandvik, 2015; Heinonen & Strandvik, 2018; Strandvik et al., 2019). It is based on a customer's life/business values, tasks, goals, dreams, and knowledge (e.g., living healthy, optimizing own running experience). It operates as a mental mechanism that connects facets related to thinking, evaluating, and acting. The customer logic steers a customer's social (conscious) processes/activities with different stakeholders (e. g., search the internet for running shoes; ask brand store operators for testing running shoes; experience exchange with co-customers, family, friends about a running brand) in its own ecosystem to reach its own goals (Anker et al., 2015; Finne & Grönroos, 2017; Mickelsson, 2013; Rihova et al., 2013). Hence, a customer's own logic drives a customer's brand perception, experience, engagement (e.g., following a brand on social media; rating and recommending a running brand) and purchase (Heinonen & Strandvik, 2015; Heinonen & Strandvik, 2018; Lin et al., 2024).

The customer ecosystem is closely related to the customer's logic, as the customer logic unfolds in the customer's own ecosystem. Value formation thus takes place in the customer's ecosystem and considers a customer's activities with different relevant actors (Heinonen & Strandvik, 2018; Lipkin & Heinonen, 2022; Strandvik et al., 2019). Therefore, the customer ecosystem formalizes the multitude of customer's (un-)conscious

interactions/activities as an individual system of actors, with whom the customer is interconnected by its own logic and who are relevant to the customer's goal achievement (Heinonen & Strandvik, 2015). Thus, the customer is always the dominant actor in its ecosystem. The customer ecosystem is always an individual configuration and orchestrated by the customer. The number of actors (e.g., individual driven brand experience, collective driven brand experience), kind of actors (e.g., focal brand, competitor brands, co-customers, family, friends), and intensity of relationships (e.g., intense vs. less intense) between the customer and the actors are different for each customer (Lipkin & Heinonen, 2022). From a brand's point of view, it is crucial to be informed about the constitution of a customer's own ecosystem, since it explains how a customer's perception of the brand is shaped.

3.2.2 Formation of customer-perceived brand attributes

The literature contains many different approaches to brands. A brand is understood as a network (Berthon et al., 2003; Kozinets, 2022; Mäläskä et al., 2011; Siano et al., 2016) and as a platform that links internal and external stakeholders (Cova & Paranque, 2016) and is constantly transforming due to dynamic and social processes (Merz et al., 2009). It therefore provides information to individuals perceiving it (Davis, 2007). Lucarelli and Hallin (2015) describe the brand as an assemblage of actions, interactions and associations that continually manifests itself anew. Interactions can be both direct through the exchange of information, knowledge and tangible resources (Hollebeek et al., 2021) and indirect through influencing (Sarasvuo et al., 2022), e.g. in form of word-of-mouth or the sharing of social media content (France et al., 2015). By permanently interacting with each other, the actors continuously define a new brand meaning (Vallaster & von Wallpach, 2013). Therefore, these interactions between two or more actors in the context of the brand result in both value for the actors (Hollebeek et al., 2021) and a transformation of the brand (Ruthardt, 2023; Sarasvuo et al., 2022). This understanding of brands "objectively" includes all actors and their interactions in the context of the brand and is hereinafter referred to as the total brand at an aggregated level.

The individual level of a brand refers to the section of the total brand that is "subjectively" perceived by an actor and is based on personal interactions with the brand. By changing the perspective on the customer, actors in the context of the brand become brand-related touchpoints. The experiences made at the brand-related touchpoints contribute to the brand image, including both personal experiences, such as interactions with the company

or the own social environment, as well as experiences from other people (Rindell & Strandvik, 2010). In practice, this contains all touchpoints in the form of interactions in the context of the brand (Jaakkola & Alexander, 2024), whether it is an exchange about the brand between two friends or the (un)conscious perception of a marketing campaign of the brand. The experiences made at the brand-related touchpoints expand the associative network that customers have in mind with the brand (Beig & Nika, 2019). Based on the configuration of the resulting associative network, certain attributes are linked to the brand (Alwi & Kitchen, 2014; Torres & Bijmolt, 2009), which are represented by the brand image (Keller, 1993). Individual customer logic determines which brand-related touchpoints customers perceive and interact with in the first place (Heinonen & Strandvik, 2015). It guides the customer's activities and thus determines which brand-related touchpoints the customer could in principle encounter in its everyday life (Heinonen et al., 2010). In other words, individual interactions at the brand-related touchpoints result in individual experiences that lead to individual associations with the brand (Brakus et al., 2009; El Naggar & Bendary, 2017; Erdem & Keane, 1996; Keller, 1993). Therefore, brand attributes vary between customers due to their different customer logics (Erdem & Keane, 1996) and change over time whenever customers receive new information about a brand (e.g. by interacting with new brand-related actors) (Rindell & Strandvik, 2010). This implies that actors cannot capture the entire network of all actors and interactions, so that only a section of the total brand is perceived at the individual level. After the customer has interacted with the brand in accordance with its own customer logic, the customer becomes part of the total brand and enriches the brand. This individual approach to brands based on customer logic provides an understanding of why different attributes are associated with a brand and why various brand images co-exist (Rindell & Strandvik, 2010). The process is illustrated graphically in Figure 3-1.

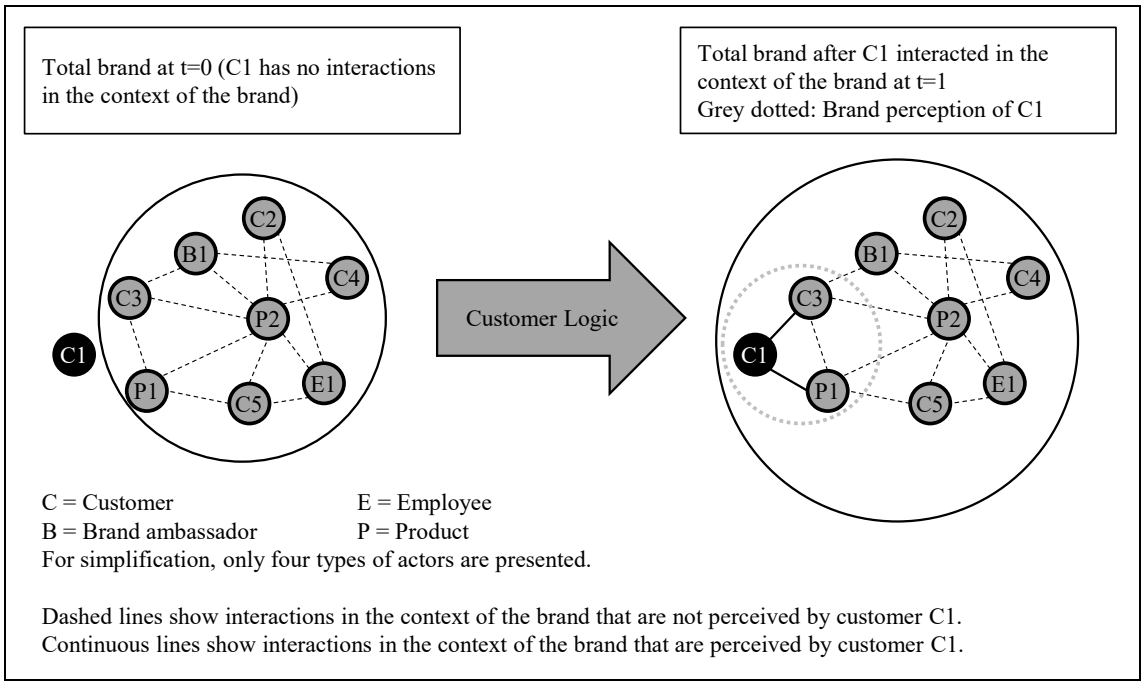


Figure 3-1: Formation of brand perception based on customer logic

Customers generate an ecosystem for each goal (e.g. mobility or sport) and the customer logic determines which actors and interactions are relevant for achieving the goal (Heinonen & Strandvik, 2015; Lipkin & Heinonen, 2022). To determine the relevance of a brand for achieving a customer goal, brands are firstly ascribed certain attributes using individual customer logic. Secondly, based on these attributes, a decision is made as to whether the brand is capable of supporting the customer in achieving a certain goal and is subsequently included in the corresponding customer ecosystem or not (Heinonen & Strandvik, 2015). Since the perception of a brand is based on the perception of the interactions at the brand-related touchpoints, the brand-related touchpoints themselves become part of the customer ecosystem. Consequently, the overlap between the total brand at the aggregated level and the customer ecosystem represents the brand perception at the individual level. The integration process is illustrated graphically in Figure 3-2. For simplification, only three brands and a limited number of different brand-related touchpoints are illustrated. In addition, no actors are shown that are completely independent of brands in the customer ecosystem (e.g. in the customer ecosystem “running”, when a customer receives a recommendation for a running route from a family member without any reference to a specific brand).

In summary, customer logic determines the customer's approach to a brand and therefore which interactions emerge in the context of the brand. Experiences made during the interactions create links to attributes that are afterwards associated with the brand, such as

sustainable or athletic. Customers include a brand in their ecosystem when they perceive it as relevant to achieving their specific goals (e.g. the goal of running or healthy nutrition), with the brand's attributes and resulting image reflecting this perceived relevance.

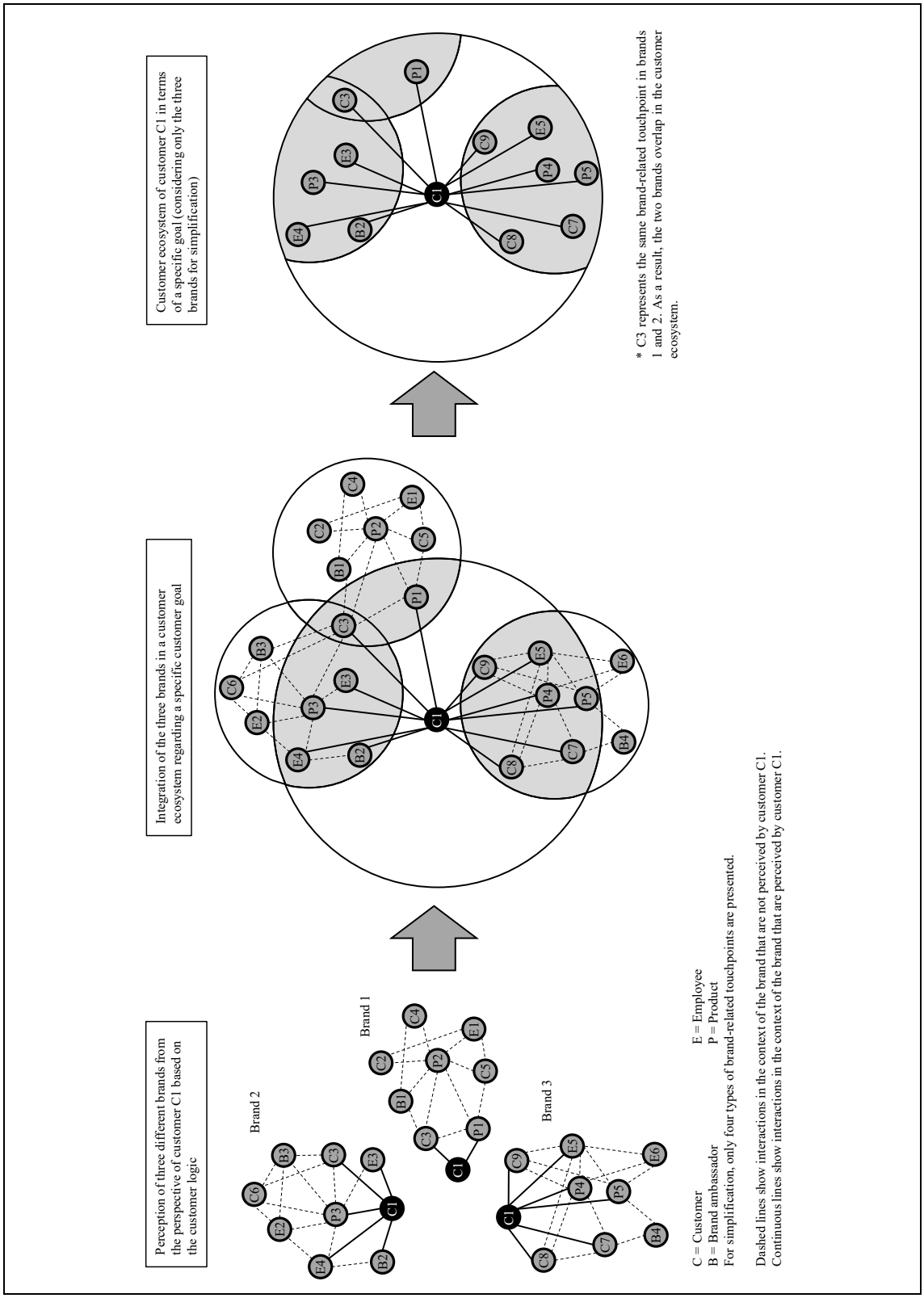


Figure 3-2: Integration process of brands in a customer ecosystem

3.2.3 Conceptual development of customer-perceived servitization capability of a brand

Value formation in the customer ecosystem continuously changes over time as new interactions arise (Heinonen & Strandvik, 2015; Strandvik & Heinonen, 2013). This is not only the case if a new brand is perceived but also in the context of servitization (Garcia Martin et al., 2019; Simonsson & Agarwal, 2021). When a product brand offers a new service, the brand expands not only at the aggregated level, but also at the individual level of actors who perceive the new service. The service consequently expands the customer ecosystem in which the associated brand is located. Customers use their goals and thus their customer ecosystems including all interactions with brands and other actors within it as mental categories to categorize the new service (Ratneshwar et al., 1996). In particular, the positioning of the brand in the customer ecosystem and the attributes associated with the brand are essential for customers to form an attitude towards the new service (Broniarczyk & Alba, 1994; Loken et al., 2008). This article suggests that customers attribute a servitization capability to a product brand based on the customer ecosystem(s) in which the brand is located. Based hereon, customers believe that a brand is capable to offer a service in the future or not.

Like other brand attributes, CSCB is based on customer's processing of the perceived actors and interactions within the context of a certain brand i.e. their experiences at the brand-related touchpoints (Brakus et al., 2009; Tueanrat et al., 2021). CSCB refers to the capability that customers attribute to a product brand to execute a new service business model and thus generate value for customers. Hence, it is based on the customer's perception of service characteristics of the product brand. As product brands do not fulfill a large number of service characteristics (Berry, 2000; Grace & O'Cass, 2005; Shostack, 1977), brand-related surrogates are used to form customers' attitude towards the service. In the literature, the three dimensions physical environment quality, interaction quality and outcome quality are used to measure the service quality itself (Brady & Cronin, 2001; Gottlieb et al., 2011) and the service quality of a brand (Völckner et al., 2010). The three dimensions coincide with the three stages of service provision, which represent the implementation of services and thus the touchpoints in the service creation process between provider and customer (Moeller, 2008). Various terminologies exist for the three stages of service provision in the literature (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2008), although their content is quite similar. In the context of this article, the terms potential, process and outcome are applied. The three stages of service provision are applied in the

following to develop brand-related dimensions that characterize CSCB and therefore build the conceptualization.

Customers lack information about the process and the outcome of the service due to the intangibility of services (Moeller, 2010; O'Reilly et al., 2017; van Riel et al., 2001), resulting in customers perceiving a higher risk (Laroche et al., 2004; Mitchell & Greatorex, 1993; Pleger Bebko, 2000). Providers therefore document their performance capabilities and resources at the potential stage to reduce the perceived risk (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2010). If the customer decides to use the service, the process stage follows. At this stage, internal and external factors are combined and the actors integrate their resources (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2010; Vargo & Lusch, 2016). Outcome is the last of the three stages and refers to the value for the actors (e.g. customer) resulting from the factor combination within the process stage (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2010). CSCB is located at the first stage before the customer decides to use the service. This stage is characterized by the acquisition and processing of information by the customer (Faulds et al., 2018; Patti et al., 2020). This article suggests that customers use their experiences at the brand-related touchpoints to generate an assessment of the process and outcome stage of the new service. However, customers do not only consider the provider-owned touchpoints, but all brand-related touchpoints from their ecosystem (Baxendale et al., 2015; Jaakkola & Alexander, 2024). Therefore, CSCB comprises two dimensions, the perceived service process capability (PSPC) and the perceived service outcome capability (PSOC). Brand-related touchpoints and their implications for the two dimensions are derived from the literature as follows.

PSPC

In contrast to services, products already represent final values that do not require transformation (Hill, 1977; Moeller, 2010). As a result, customers of a product brand cannot directly evaluate the interactions in the context of value formation. In contrast, interactions between employees and customers are essential for brands when it comes to services (Dall'Olmo Riley & de Chernatony, 2000; Kingshott et al., 2021). However, interactions between the customer and employees also occur with product brands. This includes all employee interactions at the brand-related touchpoints and the resulting thoughts and emotions (Kuuru & Närvänen, 2019), as they create experiences (Jaakkola et al., 2015) and influence subsequent interactions (Stein & Ramaseshan, 2020). Examples are interactions with employees in brand stores (Dolbec & Chebat, 2013), with complaints

management (Kumar & Kaur, 2020) as well as non-human interactions on social media (Rohm et al., 2013; S et al., 2020) or on brand flagship platforms (Wichmann et al., 2022). Furthermore, the presentation of a tangible environment reduces the intangibility and thus the perceived risk associated with the service process (Bitner, 1992; Laroche et al., 2001; Shostack, 1977). In the literature, this tangible environment is a part of the servicescape and includes ambient conditions, space, functions as well as signs, symbols and artifacts (Rosenbaum & Massiah, 2011). In the context of servitization, the product provider already has a tangible environment that is associated with the brand and could be used by customers as an indicator. Another important aspect at the process stage is integration. Integration describes how intensively providers and customers are involved in the service creation process (Alzaydi et al., 2018; Bitner et al., 1997). In this context, convenience is a decisive factor for customers' evaluation, which is influenced by the tangible environment, brand image and service design (Berry et al., 2002; Kaura et al., 2015; Seiders et al., 2007). As products typically require no or very little integration (Moeller, 2008), customers use other integration situations to evaluate service process capabilities, for example the provider's handling of customer data (Martin et al., 2017) or brand co-creation practices, in which customers participate in the creation of the brand (France et al., 2018; Muniz & Guzmán, 2023; Sarasvuo et al., 2022). Consequently, PSPC refers to the capability that customers attribute to a product brand to provide a service process that is convenient and flexible for customers.

PSOC

Individuality i.e. heterogeneity is a central feature and therefore a core value driver of services (Edgett & Parkinson, 1993; Zeithaml et al., 1985). Individualization approaches can also be observed in products, such as mass customization (Piller, 2004; Tseng et al., 2016) or customer orientation of employees in contact with customers (Hennig-Thurau, 2004). From these experiences, customers could draw conclusions about the provider's capability to contribute to their goals. In addition, the attributes of the brand's products as physical touchpoints could be considered by customers. The products take a predominant position in the associative network that customers form about a brand (Keller, 1993; Shostack, 1977). Therefore, customers draw upon their experiences with the current products (e. g. their value, materials and quality) to form an attitude towards the new service (Ramanathan & Velayudhan, 2015). Another important factor could be the fit between the brand's existing range and the new service (Pina et al., 2013; Ramanathan & Velayudhan,

2015). Servitization shifts the value proposition of a business model from owning products to focusing more on services and a solution for customers (Adrodegari et al., 2015). The brand extension literature has found that the more intangible the brand extension is, the lower is the fit with the parent product perceived (Lei et al., 2004). The intangibility in servitization creates a discrepancy between the value proposition of the new service and the value proposition that currently relates to the brand based on the existing product range (Rese et al., 2012; Tukker, 2004). Customers draw on their goals to create a mental fit (Martin & Stewart, 2001; Martin et al., 2005; Ratneshwar et al., 1996) and thus their customer ecosystems. They therefore compare the value of a brand and its products for their individual goals with the value that the new service potentially contributes to their goals. Accordingly, it is essential for brands to create a perceptible fit between the current product range and the new service (Broniarczyk & Alba, 1994; Czellar, 2003; Peng et al., 2023) which makes the association with goal categories easier for customers (Ratneshwar et al., 1996). To summarize, PSOC refers to the capability that customers attribute to a product brand to provide a service outcome that generates value tailored to individual customer goals.

3.3 Methodology

3.3.1 Research design and sampling

The qualitative study is intended to provide evidence that customers consider their brand-related experiences from their customer ecosystems to evaluate the servitization capability of a brand. In particular, factors are to be found that support the structure of the construct with regard to PSPC and PSOC. The study requires a qualitative approach, as the focus is on discovering brand dimensions (Grace & O'Cass, 2002) and hence, to explore brand-related interactions and associations in order to generate insights (Seimiene & Kamarauskaite, 2014). For this purpose, semi-structured in-depth interviews were conducted with 27 customers and 10 experts. Interviews with customers were carried out to generate insights from their direct experiences (Hastings & Perry, 2000). Interviews with experts were conducted to obtain aggregated information (von Soest, 2023) about customers in the servitization process and to understand how brands initiate interactions with customers in this process. Two different interview guidelines were developed for this purpose, which are described below.

Customer interview guideline

After a brief introduction, the customer interview started with the participant's selection of a brand. The participants were asked to choose the brand that they themselves are a customer of (current use of a product or last purchase no more than a year ago) and know best (Grace & O'Cass, 2002). The participants were given a selection of six brands with the corresponding product category. The brand selection included Adidas with sports products, Apple with tech devices, Alnatura with sustainable food, Nivea with cosmetics and skincare, Braun with electric razors and epilators, and Bosch with gardening tools. The restriction to six brands was necessary, as predefined business model scenarios were used in the second step. However, only brands with a high level of recognition in Germany (Statista, 2024) were presented to choose from in order to ensure a wide range of options. Another requirement was that customers are sufficiently involved in the brand and its products (Low & Lamb, 2000; Martínez & Pina, 2010), ensuring that the brand and its products are relevant to achieving the customer's goals (Kyle et al., 2007). Involvement is considered a predictor of purchase intention (Tsiotsou, 2006) and, conversely, participants are sufficiently involved in the chosen brand and its products through their brand choice. The participants were then asked to estimate the product share (compared to the service share) of the brand to verify that the brand is primarily perceived as a product brand. Next, the main questions of the interview guide were asked. Following the methodology of Kallio et al. (2016), all questions were structured on two levels: Main themes and follow-up questions. This is in line with the principle of the laddering technique (Reynolds & Gutman, 2001) as every evaluation or attitude expressed by the participants was followed up in order to identify the specific interactions behind the statements. Firstly, questions were asked about brand perception. The purpose was to discover the attributes customers associate with the brand and to identify the interactions in the brand context from which the attributes result. Increasingly deeper questions were asked to determine the interactions that are ultimately responsible for customers' statements. The customer ecosystem was then mapped by asking about customer goals and relevant actors to achieve them. Once the customer ecosystem and brand perception had been recorded, customers were presented with a scenario featuring a fictitious service extension of the brand. The aim was to create the situation for customers when they perceive a new service from a product brand for the first time. A fictitious brand extension was chosen because it ensures initial contact and does not deliver poorer results than real brand

extensions (Peng et al., 2023). Service business models were designed using the typology of Tukker (2004): product oriented, use oriented and result oriented. Two brands were assigned to each business model type. Product oriented business models were a cooking course from Alnatura and a beauty & care course from Nivea, use-oriented business models were the rental of sports products or tech devices from Adidas and Apple respectively, result-oriented business models were a pay-per-shave model from Braun and a pay-per-use model for gardening tools from Bosch. A brief explanation was provided for each of the business models. After the participants had understood the business model, they were first asked about their general attitude towards the business model. The customers' CSCB was then surveyed. The goal was to identify brand-related factors that customers use to form an attitude towards the new service. Again, follow-up questions were asked to investigate which interactions in the brand context lead to these attitudes and expectations (Kallio et al., 2016; Reynolds & Gutman, 2001). To conclude, an open question was asked whether there were any other important aspects for the participants on this topic and demographic information was collected.

Expert interview guideline

The expert interviews followed a similar procedure. As a warm-up, questions were asked about the relevance of brands for customers and the development of brand attributes. The CSCB concept was then briefly explained and discussed on the basis of the main theme: “How does customer's perception of a brand change in servitization?” The follow-up questions included the touchpoints, interactions and experiences that customers have with the brand and use to form an attitude towards the new service (Kallio et al., 2016). Finally, the experts were asked which attributes of a brand constitute success factors for the customer's perception of servitization. The interview guide also concluded with an open question and the collection of demographic information.

The interviews were conducted in the period from 29.04.2024 to 07.06.2024 in Germany and took place both digitally via video call or in person, depending on the participant's preference. Customer interviews took on average 30:14 minutes and expert interviews 38:49 minutes. A total of 1204:38 minutes of audio material was collected and analyzed. The transcription of the audio material was conducted via the MAXQDA transcription service and a subsequent revision by the researchers. This was appropriate, as the focus is entirely on the content of the participants' statements and coding of emotions was not necessary (Lustick et al., 2024; Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019).

Participants for customer interviews were acquired via social media announcements and direct communication. This is appropriate as no specific knowledge was required and the brands are well known in Germany (Statista, 2024). Of the 27 customers, 48.1 percent were female and 51.9 percent male. The age ranged from 20 to 71 years and the average age was 40.4 years. 18.5 percent stated a university degree and 81.5 percent a secondary education as their highest educational qualification. Alnatura was chosen as the brand context three times, Nivea four times, Apple ten times, Adidas six times, and Braun and Bosch twice each. The perceived product share of the brands was over 70 percent for all study participants (with one exception for Apple at 50 percent). On average, the perceived product share of the brands was 81.5 percent (perceived service share is therefore 18.5 percent). 20 of the study participants were rather positive about the fictitious service, seven were rather negative.

Experts were selected based on their expertise in the areas of servitization and brand development, strategy and transformation. For this purpose, LinkedIn profiles were scanned and company websites were examined. Experts were selected at different company levels, from market research experts to managing directors, with the aim of obtaining different perspectives. The professional experience varies from five to 37 years and has a mean value of 19 years, considering experts with different levels of experience. Diversification was also taken into account when selecting the business sector. This includes both company-internal experts and external experts from consultancies. An overview of all interviews is provided in Table 3-1.

Customers							
No.	Gender	Age	Education	Brand	Product share	Attitude towards the fictitious service	Interview length
1	f	27	Secondary education	Apple	85	positive	23:55
2	m	32	University	Apple	95	positive	38:28
3	m	36	Secondary education	Apple	80	positive	26:53
4	m	34	Secondary education	Adidas	85	positive	39:21
5	f	54	Secondary education	Nivea	100	negative	37:32
6	m	57	Secondary education	Braun	90	positive	37:09
7	f	58	Secondary education	Nivea	95	positive	21:28
8	m	56	University	Apple	70	positive	39:25
9	m	33	University	Adidas	90	positive	34:11
10	m	58	Secondary education	Adidas	70	positive	27:56
11	f	61	Secondary education	Alnatura	70	positive	30:14
12	m	30	Secondary education	Adidas	80	positive	42:10
13	m	62	Secondary education	Adidas	70	negative	22:21
14	m	23	Secondary education	Apple	80	positive	31:00
15	f	20	Secondary education	Apple	75	negative	18:48

16	f	30	Secondary education	Apple	80	negative	33:16
17	m	30	Secondary education	Braun	100	negative	24:07
18	f	26	University	Alnatura	85	positive	33:16
19	f	47	Secondary education	Nivea	95	positive	19:53
20	m	46	Secondary education	Apple	50	positive	30:09
21	f	21	Secondary education	Apple	80	positive	25:45
22	f	21	Secondary education	Adidas	70	positive	24:54
23	f	29	University	Alnatura	90	positive	28:57
24	m	65	Secondary education	Bosch	70	negative	34:33
25	m	30	Secondary education	Apple	70	negative	36:50
26	f	34	Secondary education	Nivea	90	positive	26:32
27	f	71	Secondary education	Bosch	90	positive	27:25
						Total	816:28
						Average	30:14
Experts							
No.	Job titel				Professional experience in years	Sector	Interview length
1	Marketing director				28	TV	45:58
2	Graphic designer and senior project manager				30	Advertising agency	25:44
3	Managing director and managing partner				27	Brand consulting	48:44
4	Market research expert				5	Engineering	31:25
5	Managing director				37	Brand consulting	57:42
6	Partner				16	Brand consulting	36:21
7	Managing director				10	Innovation consulting	51:57
8	Strategy consultant				20	Insurance	27:57
9	Managing director and marketing consultant				7	Media and advertising	28:40
10	Business lead and executive creative director				10	Advertising agency	33:42
						Total	388:10
						Average	38:49

Table 3-1: Overview of the interview participants

3.3.2 Data analysis

A deductive-inductive approach following the Gioia methodology was chosen for the data analysis (Gioia et al., 2013), because CSCB does not yet appear in the literature and this article thus takes a grounded theory approach. Nevertheless, it was necessary to screen the related literature in advance in order to form an initial research-based overview (Cutcliffe, 2000; Dunne, 2011). Related methodologies have been used in other servitization-related articles (Kreye & van Donk, 2021; Tronvoll et al., 2020; Ulaga & Reinartz, 2011). The interviews were analyzed by using MAXQDA 24 software. The first step was to record and structure all goals, interactions and attributes in the brand context. A total of 1470 codes were generated this way. Next, the codes that capture individual brand perception before the presentation of the new service business model were analyzed. Solely the customer interviews were considered for this purpose, as only these contained specific

brand contexts. Brand-related interactions in the ecosystem to achieve customer goals were identified for each brand and the brand attributes were tracked. Next, the codes that were created after the presentation of the new service business model were evaluated. Customer and Expert interviews were included in this analysis, as the focus is no longer on specific brands, but on new service business models of product brands in general. A bottom-up structuring of CSCB is achieved by applying codes that contain interactions in the brand context as first order concepts. These codes were then analyzed, structured and assigned to higher-level factors. Therefore, the approach allows the generation of new factors as second order themes (Gioia et al., 2013). As a result of this procedure, not all generated codes were integrated into the final report. The two hypothesized dimensions of CSCB are located at the level of the aggregate dimensions and are confirmed, rejected or expanded by structuring the second order themes.

3.4 Findings

3.4.1 Analysis of the six brands

The analysis of the interviews reveals that all six brands are strongly characterized by their products. When asked about experiences with the brand, experiences with the products are mentioned predominantly. The attributes ascribed to the products based on personal experience are then transferred to the brand. For example, C6 associates the brand Braun with quality. He explains this with "*my own experiences with the product. Especially about the longevity and quality of the product*". Furthermore, all touchpoints between the customer and the brand generate experiences with the brand, which then influence the perception of the brand: "*When customers use certain brands, they have subjective experiences with them at all their touchpoints.* [...] *All of this has an influence on how customers perceive brands and either form an image of them in advance or when they actually use them and attach corresponding attributes to them*" (E8). Apart from the products, the social environment, marketing initiatives as well as brand stores and retailers (and their digital counterparts) proved to be touchpoints between customers and brands across all six brands. E5 refers to "*everyday experiences with the brand*".

The attributes attached to a brand show considerable similarities with the goals that customers associate with the ecosystem in which the brand is located. This indicates that customers assign a brand based on its attributes to a matching goal and thus a matching customer ecosystem. Adidas in particular is an interesting case, as most customers assign

the brand to one of two goals (sometimes both) based on their individual experiences: Sport or style in everyday life. E9 attributes Adidas "*a style that I like*" and says that to achieve his goals, "*I always go back to Adidas regarding my shoes. And that's more about fashion*." E10, in contrast, associates Adidas with "*sportiness*", because "*from my observation, Adidas comes primarily from the sports sector and also supports the national soccer team*", which is why "*it's a very interesting brand for me, because I do sports*." The findings thus support the assumption that customers engage in individual touchpoints with the brand based on their customer logic. This results in individual brand attributes which is why the brand is assigned to the matching customer ecosystem. The interactions and experiences at the brand touchpoints, brand attributes and customer goals are presented for all six brands in Table 3-2.

	Interactions and experiences at the brand-related touchpoints	Brand attributes	Customer goals
Alnatura	▪ Products are perceived as healthy and natural ▪ Brand stores convey a favorable impression of the brand ▪ Employees are competent, friendly and fit the brand ▪ Brand is also available in other grocery stores ▪ Competitors are products with eco-labels (but these are usually more expensive)	▪ Healthy and natural ▪ Transparency builds trust ▪ Sustainability ▪ Good price-performance ratio	▪ Healthy nutrition ▪ Sustainable nutrition ▪ Enjoying delicious food
Nivea	▪ Creams, shower gels and deodorants that are recognized by their packaging and smell ▪ Services such as beauticians and wellness are used complementarily ▪ Marketing embodies the brand attributes ▪ Perception of creams in particular is based on memories and experiences from the past/childhood ▪ Products from other brands are constantly being used as well	▪ Well-being, soft, pampering ▪ Skin compatibility ▪ Consistent, reliable and authentic ▪ Nostalgia	▪ Skin and body care ▪ Beauty
Apple	▪ No real competition, as the quality is perceived to be the highest on the market ▪ Design and functionality of the products are rated very highly; the handling of the products is convenient	▪ High quality and high price (status symbol) ▪ Functional/handy ▪ Familiarity/habit ▪ Great and simple design ▪ Reliable	▪ Convenience in everyday life ▪ Staying healthy ▪ Pastime and social media ▪ Taking pictures

	▪ Both the physical product and the software offer great value when interacting with the device ▪ Positive experience with the compatibility of the products ▪ Behavior and competence of the employees and the design of the brand stores are perceived as very good and match the brand ▪ Advertising is primarily perceived when new products are launched ▪ Social environment is essential for achieving the goals (for example communication)	▪ High durability	▪ Communication and contact with the social environment
Adidas	▪ Accuracy of fit and comfort of the products contribute to the perceived quality ▪ Qualitatively comparable competitors have a similarly high value ▪ Sports sponsoring is perceived positively ▪ Brand's app is used for sports activities ▪ Products are used both for sport and in everyday life ▪ Customers compare and purchase products both indirectly from retailers and directly from the brand (online as well as in stores)	▪ High quality ▪ Sportiness ▪ Style/Fashion, as the products look good ▪ German/local brand	▪ Comfort (in everyday life and during sport) ▪ Sport ▪ Style/feeling of looking good
Braun	▪ Products are described as durable, precise, visually appealing and practical ▪ A number of functional overlaps with competitors exist ▪ Proactive search in electronics stores ▪ Buying products of the same brand over many years	▪ High quality ▪ Reliable ▪ Good price-performance ratio ▪ German/local brand ▪ Tradition, as the experiences of fathers and grandfathers are also included	▪ Body care ▪ Good and individual shave ▪ Low (time) effort
Bosch	▪ Products are convenient to use, durable and powerful ▪ Comparing products based on quality, technology and price both online and in stores ▪ A number of functional overlaps with competitors exist ▪ Gardening services are used substitutionally ▪ Exchange in the social environment, especially with neighbors	▪ High quality ▪ Reliable ▪ German/local brand ▪ Tradition	▪ Convenience when gardening ▪ Garden maintenance/neat lawn and hedge

Table 3-2: Analysis of the six brands before presenting the service business model

3.4.2 CSCB

The purpose of this article is to identify factors that apply regardless of the brand and type of service business model. Therefore, the following analysis does not differentiate between brands or business models, but rather considers all findings holistically. In addition, the findings of the expert interviews are included, which also contain factors that are applicable across all brands and business models in servitization. Customers across all six brands and experts have expressed their requirements for the characteristics of a new service. These serve as target characteristics for the two brand capabilities, as brands are required to convey their servitization capabilities to achieve customer expectations. In the following, the interactions, experiences and their effects at the respective touchpoints are presented and factors for the two capabilities are derived. These factors are used by customers as surrogates for assessing the new service, as the brand only offers products at the time of the assessment. The surrogates are formulated from the provider perspective in order to develop success factors for providers based on customer experiences. An overview of the findings is provided in Table 3-3.

	Perceived service process capability		**Perceived service outcome capability**	
Expected service characteristics in servitization (141 codes)	▪ Low barriers to entry, flexibility (regarding time, place and payment) ▪ Low effort, high convenience, comfort and accessibility during usage		▪ Individual value tailored to customer goals, support customers in achieving their goals ▪ Outcome and quality related to the products	
Touchpoints	**Customer experiences at the touchpoints and their effects**	**Surrogates affecting PSPC**	**Customer experiences at the touchpoints and their effects**	**Surrogates affecting PSOC**
Product (200 codes)	▪ Good experiences with product usage and handling transfer to the brand and the service. ▪ Consistent and reliable product experience builds trust in the service process capabilities. ▪ Habit and familiarity with a product encourage customers to	**Product handling**: Creating a consistent and reliable product that is easy to use and provides a good usage experience over a long period of time.	▪ A value-creating product is the foundation for servitization. ▪ Individualized products increase customers' belief that the service supports their individual goals. ▪ Product quality is transferred to the brand and the new service.	**Product value**: Emphasizing the value and quality of the product, which contributes to the achievement of individual customer goals.

	use the service from the same brand because they expect an equally effortless service process. ▪ Past (childhood) experiences with the products lead to nostalgia and reduce the perceived barriers to entry.		▪ Fit between the value proposition of the service and the value proposition of the product brand makes the new service more credible. ▪ Goal complexity and involvement make service more valuable.	
Tangible environment (67 codes) Employees (54 codes)	▪ Personal experiences at touchpoints such as stores or the website are used to evaluate the service process capabilities. ▪ The perception of a company as large implies capabilities in terms of infrastructure, human resources and financial resources for services. ▪ Employees' expertise and problem-solving skills in the product context are transferred to the brand's capabilities in the service process. ▪ Friendly behavior of employees ensures that customers feel comfortable and assume the same for the service context.	**Interaction competence**: Demonstrating the performance of the provider in terms of the extent of the physical infrastructure, competence and behavior at the brand-related touchpoints.	▪ The additional value offered by the website and stores is used to estimate the value of the new service. ▪ Quality of the tangible environment is used as an indicator of the quality of the service. ▪ Customer focus and appreciation of customers in the product context lead to the new service being perceived as individual.	**Value of provider**: Focusing on the customer in every interaction between customer and provider to increase perceived individuality, quality and value.
Marketing activities (71 codes) Social environment	▪ Influencer marketing increases the personal relevance of the brand and thus reduces the barriers to entry of the new service. ▪ Sharing experiences in the social	**Social relevance**: Leveraging brand-related touchpoints with customers to increase brand awareness and relevance, thereby lowering barriers to entry.	▪ Transparent marketing (Fit between the value promised by marketing and the actual product experience) increases authenticity of the brand and thus credibility of the value promise by the new service. ▪ Sharing experiences in the social	**Value credibility**: Promising a value that can actually be experienced by customers and their social environment.

and other customers (70 codes)	environment about various brand touchpoints affects the attitude towards the brand (word of mouth). ▪ Experiences of other customers with interactions at the brand's touchpoints influence the perception of customers (social proof). Experiences of the social environment are weighted similarly to own experiences when evaluating service process capabilities.	environment about the values of products affects the credibility of the promised value (word of mouth). ▪ Experiences of other customers regarding the value of products influence the perception of customers (social proof). Experiences of the social environment are weighted similarly to own experiences when evaluating service outcome capabilities.

Table 3-3: CSCB and service surrogates

PSPC

Customers want the lowest possible barriers to entry in order to use a service. This includes the payment method, flexibility in terms of time and location, contract duration and availability of support. "*Anything that is too complex, too costly, will sooner or later cause people to turn away*" (E4). In addition, a service has to be practical and convenient for customers and require little effort to use.

Product handling

Experience with handling of products is essential for the customer's perception of a brand's PSPC. Customers form an idea of the interactions with the brand in a service context based on the way they interact with its products: "*I draw this trust in the reliability of the services from the experiences I have had with the devices*" (E3). E4 also speaks of a "*leap of faith*" that customers grant a brand based on previous use of its products. Furthermore, customers become habituated to products after a long period of usage. Customers buy products from the same brand again and again as they become familiar with their specifications, which reduces their effort. This leads to customers preferring a service from a particular brand over the same service from another brand. C14 answers the question of whether he would use the service of another brand by saying: "*Probably not from the smartphone industry, because I've already gotten used to my iPhone and I wouldn't actually switch away from it.*" This bond to the brand becomes even stronger when the

experiences lead back to childhood and nostalgia arises. Nostalgia results in a positive attitude towards the brand and thus to a reduction in the barriers to entry for a new service: "*The great idols or the great soccer stars always had Adidas, Beckenbauer also became world champion with Adidas, for example. [...] That will probably support it [the new service] positively, yes, I think so, because then I have a bit more trust in a brand like that, in a product like that*" (C10).

Interaction competence

The website and the stores i.e. the points of sale were mentioned most frequently by customers as direct touchpoints with the provider of the brand. By providing the relevant infrastructure at the touchpoints, customers trust the brand to be capable of providing a service: "*Yes, they already have the locations and the infrastructure for this. They already have a platform where they can offer it. They have all the IT people they need. Well, then they can make an online service on their homepage or you can go to the store, which already exists anyway. I'm sure it [the new service] works. So, I have no concerns about that, or maybe it's even possible that they could do it in cooperation with all the electronics stores*" (C25). Customers use the size of the brand and the corresponding provider to assess the brand's capability to develop the competence for service interactions: "*Because they are so big, they get [...] employees very quickly who want to get involved and want to work for this brand. And they probably have the money too*" (C16). Furthermore, customers use their previous interactions with employees in the product context to assess the quality of future interactions in a service context. This includes both the professional and interpersonal/emotional performance of employees in contact with customers. After all, the customers "*of course compare [the new service] with their own experiences of the dialog and the communication contact points or even the existing service contact points*" (E5).

Social relevance

Customers use various brand-related touchpoints to obtain information about the new service. These touchpoints are in some instances beyond the direct control of the provider and include the social environment and experiences of other customers, for example via online reviews. Experiences with the brand from people who are meaningful to the customer then influence the customer's willingness to try out the new service: "*Yes, it definitely plays a role, so if someone has already tested it and says that it works well and*

goes well, I am more inclined to try it [the service] out" (C1). Influencers have a similar effect on customers, "*because they build up a supposed closeness to their followers by showing themselves personally and privately, and use this closeness to draw attention to products in a very individual and personal, familiar way*" (E1). The social relevance that arises from these brand-related interactions reduces the barriers to entry for the new service and thus gives customers the impression that the service is easy to use. In the case of influencer marketing, the provider is able to control this effect.

PSOC

The prerequisite for using the service is that customers perceive a value for themselves. This value is individually tailored to their goals. For example, C7 asks regarding the Nivea course, "*whether it's compatible with my skin, I'm a bit sensitive, whether the result of the course suits me, whether it suits my life and me.*" Customers also expect the value of the service to be related to the products and to be no lower in quality than the products.

Product value

"*Product quality, that is, let me put it this way, the basic foundation*" (E7). The experienced product quality (for example via the longevity of the products) creates value for customers and is transferred to the brand, where it implies a certain quality of the new service in the minds of customers. Furthermore, customers assume that the new service can only create value if the products have already created value for them. Customers also use the individuality of the products to assess whether the new service delivers value for their individual goals. "*So, if I have the impression that this brand cares about me and is seriously interested in focusing on me, offering me individualized additional services and not just dumping a standardized additional service in front of me. Then I'm more likely to trust them to meet my needs with their new service*" (E8). In addition, customers do not need a service for simple goals (e.g. brushing their teeth). However, if the goals are more complex, "*the involvement is higher and therefore the willingness to at least take a look at a potential new service, think about it and then evaluate it is also higher*" (E1). The experts in particular emphasized that the credibility of the service is a decisive variable. Credibility of the new service results from the customer's perceived proximity of the new service to the brand regarding its value proposition. "*If you break that, then you will definitely damage customer trust, in the worst case. In the best case scenario, people don't believe that the service works. Then the question arises why they should buy now*" (E10).

Value of provider

Customers use the value obtained from interactions with the provider to estimate the value of a new service: "*Every brand touchpoint that has a positive influence on me, that I have been satisfied with at least once, perhaps even impressed by, and that contributes to the topic of customer orientation, would help to consolidate this brand perception, this positioning in my mind*" (E8). Because from the customer's perspective, "*I have to recognize the advantages it offers me, be it in terms of health, vitality or sport*" (C10). Included is the value resulting from all interactions directly between customer and provider, such as in-store consultations or handling of complaints. This is further strengthened by the perceived quality of the tangible environment. C3 acknowledges that the tangible environment is influencing his attitude towards the new service, as "*it reflects what I expect when I think of Apple. It's very simple in design. It's very clean and the employees, when they come up to you, are, well, relaxed.*" Customers also consider how the value they receive at the provider-related touchpoints is tailored to their individual goals. It is therefore important for providers to respond individually to customers at each touchpoint and to signal: "*Your satisfaction, your experience with us as a brand, is very important to us. And that, of course, also helps [me as a customer] to shape my expectations with regard to servitization*" (E8).

Value credibility

Customers not only share experiences of interactions in their social environment or with other customers, but also of the value they receive from the brand and its products. Due to many years of experience with the products in the social environment or in communities, "*you usually also have very satisfied customers who are happy to express this and then provide social proof accordingly. And I think this can then be transferred very well from the product to the service*" (E9). In doing so, customers particularly want to verify the credibility of the value promised by the provider. The provider also has the option of proactively providing information about the credibility of its value proposition. If providers have communicated the quality and value of their products transparently in the past, customers assume that this also holds true for the new service. "*That is perhaps part of credibility, that you don't preach something at the front [...] that you then don't keep at the back*" (E3).

3.5 Discussion

3.5.1 Research contributions and limitations

Servitization initially expands the total brand at the aggregated level and, once perceived by the customer, also the brand at the individual level. As the brand has not previously offered any service business models, customers use surrogates from their brand perception to evaluate the new service. This includes all brand-related interactions and experiences as well as the resulting attributes that are associated with the brand. The qualitative study revealed that customers primarily use the five touchpoints product, tangible environment, employees, marketing activities and social environment to evaluate CSCB. Based on the frequency of the codes, the product touchpoint is most commonly used by customers as a surrogate, since it is used in everyday life and thus offers the widest range of experiences. From their experiences at these brand-related touchpoints, customers obtain information about both the service process capabilities and the service outcome capabilities of a brand in order to assess the process and outcome of the new service business model. CSCB thus comprises the two dimensions of PSPC and PSOC, each of which is affected by three surrogates. PSPC is driven by the surrogates product handling, interaction competence and social relevance. PSOC is affected by the surrogates product value, provider value and value credibility. Through these findings, the article contributes to research in three respects:

(1) The findings have shown that customers form brand attributes based on their interactions and the resulting experiences in the brand context, which they then associate with the brand. The brand-related touchpoints at which the interactions take place are not always provider-owned, but are in some instances outside the direct influence of the provider. This finding contributes to the current literature on touchpoint analyses (Baxendale et al., 2015; Jaakkola & Alexander, 2024). As customers approach and interact at touchpoints based on their individual customer logic, an explanation is provided as to why different customers associate varying attributes with the same brand (Pitta & Prevel Katsanis, 1995; Rindell & Strandvik, 2010) and why gaps between the brand identity and the brand image form (Roy & Banerjee, 2014). Customers then check the applicability of a brand and its attributes for achieving their customer goals and integrate the brands with sufficient congruence into their corresponding customer ecosystems. By exploring the overlap of the customer ecosystem and the total brand at the aggregated level (= brand perception at the individual level), the brand-related actors and their interrelationships in

the customer ecosystem are understood in more detail (Lipkin & Heinonen, 2022), making customer decisions more transparent and comprehensible. Overall, the brand-related touchpoints at which customers have had experiences and the resulting brand attributes are factors for customer decision-making.

(2) The article expands the research on brand attributes and their formation. Customers generate experiences with every interaction they have with the provider, which influences their perception of the provider and its services (Berry et al., 2006). Accordingly, customers associate attributes with a brand that are based on experiences in the context of the brand. In other words, brand attributes are accumulated experiences and can be used as a predictor for CSCB. Table 3-2 shows that the participants of the study associate several attributes with each of the six brands. Furthermore, customer experiences at brand-related touchpoints are identified that lead customers to associate these attributes with the brands. Customers most frequently stated that the brand attributes parent brand quality, customer dominance, heritage and credibility contribute positively to CSCB. In the following, the literature on the identified brand attributes is briefly discussed in order to locate CSCB in the research on brand attributes. Parent brand quality is one of the main drivers of brand extensions (Ahn et al., 2018; Arslan & Altuna, 2012; Peng et al., 2023; Völckner et al., 2010). The results of the study suggest that it also contributes to CSCB and therefore facilitates servitization. Customer dominance describes that the goals of each individual customer are at the center of every internal and external action taken by the company (Heinonen & Strandvik, 2015). This idea is anchored in each of the six surrogates, as customers check the achievement of their goals in relation to each surrogate. The literature suggests that customers attribute heritage to a brand through longevity and stability and that nostalgia and authenticity of the brand can result from it (Pecot & de Barnier, 2017). Therefore, brand heritage indirectly influences CSCB via nostalgia as the study shows that nostalgia originates from past brand-related experiences. Brand authenticity is a antecedent of brand credibility (Södergren, 2021). Customers consider a brand to be credible if it has both the ability and the willingness to reliably deliver what it promises (Erdem & Swait, 2004; Haq et al., 2022). In the context of servitization, both the service needs to be authentic to the brand (Spiggle et al., 2012) and the brand itself has to be credible as a result of prior interactions (Erdem & Swait, 2004). Brand credibility is embedded in the surrogates because customer behavior in the service process depends on trust and loyalty (Nakata et al., 2019). The article extends the research on the

aforementioned brand attributes by integrating CSCB into the literature on brand attributes. However, more research is necessary to further explore the relationships between the four brand attributes mentioned above and CSCB as well as to identify further relevant brand attributes in the context of CSCB.

(3) Finally, the article contributes to servitization literature, in which the customer perspective and brands have so far been largely unaddressed (Jang et al., 2021; Tosun & Tosun, 2024). While the actual servitization experience has been measured (Jang et al., 2021) this research extends the literature by identifying factors that determine whether an experience takes place at all. Therefore, the article deepens our understanding of variables that determine customer acceptance of a service business model in the context of servitization (Ahn et al., 2018; Lei et al., 2004; Ramanathan, 2013). As the procedure is derived from customer ecosystems in general, this methodology can also be applied to other transformation processes, for example the sustainability transformation (Palakshappa et al., 2024). In future research, the approach could be used to assess the sustainability of a brand as perceived by the customer. Based on the results, brand-related factors could be identified that determine the customer acceptance of sustainable offerings in the context of the brand's sustainability transformation.

Limitations result from the allocation of the participants to the brands. A total of 16 participants chose the brands Apple or Adidas, both of which are assigned to the use-oriented business models. This results in more data being available in that case than for the other two types of business models. In addition, a total of seven participants had a negative attitude towards the service. This was due to two factors: (1) The services in these instances did not contribute any value to the customers' personal goals. (2) Customers valued the possession of a product so highly that the services per se could not provide any value. But even in these cases, the participants attributed a servitization capability to the brands. Thus, two opportunities for future research result: (1) Structuring customer types according to their logics and goals helps to better understand if and why customers would use a specific service at all (Heinonen & Strandvik, 2015). In doing so, not only customer segments can be identified, but the underlying motives for customer behavior can also be investigated. (2) Product ownership still poses a challenge for services (Demyttenaere et al., 2016; Price & Belk, 2016). Further research is necessary to identify factors that cause product ownership in itself to contribute to customer goals. Another limitation refers to socially desirable response behavior (Steenkamp et al., 2010). The results show that

customers do not consider it socially desirable to be dependent on a brand. This was particularly noticeable among Apple customers, who initially argued that they could achieve their goals just as well with any other smartphone and that the brand is not important for them, but later in the interview emphasized that they do not want to use any other brand. It is therefore possible that socially desirable responses were also given in other areas, such as the attitude towards the new service. Conducting the study in other cultural contexts could eliminate these effects, since socially desirable response behavior depends on the cultural background (Lalwani et al., 2009). A further research implication arises from the reciprocal effects between the brand and the new service. Once the service is established, it expands the overall brand at the aggregated level, which affects the customer's perception of the brand and therefore the brand in the customer ecosystem. In this context, research has already demonstrated that the service co-creation process leads to an improved brand experience (Martillo Jeremías & Polo Peña, 2021) and brand value (Nysveen et al., 2013). Further research could explore how specific service characteristics affect the customer's perception of the brand. In addition, it should be emphasized that research on CSCB and customer-perceived brand capabilities in general is still in its infancy. Therefore, further in-depth studies are needed to deepen our understanding of CSCB and the factors influencing it. Case studies that capture the customer perspective across the entire servitization process provide a solid starting point. Initial quantitative studies could provide valuable insights into the causal mechanisms and the effect of CSCB on the success of a new service in the context of servitization. The study showed that fictitious services for real product brands are suitable for this purpose, as customers were able to evaluate them with ease.

3.5.2 Managerial contributions

The article emphasizes the necessity for companies to not only superficially survey customers' brand attributes, but rather to individually record the experiences at the brand-related touchpoints in order to understand the reasons behind the brand attributes. Companies are thus able to adapt or eliminate interactions that do not contribute to the targeted brand identity and create specific touchpoints that support it. This is particularly important before and during transformation processes, as a favorable brand increases the success of the transformation (Ruthardt, 2023). In the context of servitization, product providers are transforming into service providers and changing their business model as a result (Barquet et al., 2013; Brax & Visintin, 2017; Kindström & Kowalkowski, 2014;

Kowalkowski et al., 2017). Customers use all brand-related experiences to form an attitude towards the new service and to decide whether they want to use the service (Tueanrat et al., 2021). The six surrogates identified for the two CSCB dimensions are success factors for companies and provide them with insights into how they are able to increase the success of the new service business model. Companies can specifically address the surrogates in which they struggle by tackling the identified touchpoints. They may address these surrogates in advance of servitization so that customers are more likely to trust the brand's capability to provide an appropriate service process and service outcome.

Companies also need to understand the goals of their customers. By recording brand-related experiences and brand attributes, they are able to understand which customer ecosystems their brand is assigned to and what relevance the brand-related interactions have for achieving customer goals. This gives companies all the information they need to change their positioning in the customer ecosystem. Through brand transformation processes (e.g. new or changed services, more sustainable manufacturing processes, marketing activities, etc.), the overall brand is transformed at the aggregated level. After customers perceive the transformation processes (e.g. through marketing or word of mouth), the customer's perception of the brand changes at the individual level. The customer now has new experiences due to the new interactions in the brand context (Kuuru & Närvänen, 2019), which leads to the brand being re-evaluated in relation to the customer's goals (Tueanrat et al., 2021) and thus changes the positioning of the brand in the customer ecosystem. If companies are aware of this process, they are able to develop more specific services that make the brand more relevant to customers.

3.6 References

Adrodegari, F., Alghisi, A., Ardolino, M., & Saccani, N. (2015). From ownership to service-oriented business models: A survey in capital goods companies and a PSS typology. *Procedia CIRP*, *30*, 245–250. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.105

Ahn, J., Park, J. K., & Hyun, H. (2018). Luxury product to service brand extension and brand equity transfer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *42*, 22–28. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.009

Alwi, S. F. S., & Kitchen, P. J. (2014). Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes? *Journal of Business Research*, *67*(11), 2324–2336. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.020

Alzaydi, Z. M., Al-Hajla, A., Nguyen, B., & Jayawardhena, C. (2018). A review of service quality and service delivery: Towards a customer co-production and customer-integration approach. *Business Process Management Journal*, *24*(1), 295–328. https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2016-0185

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

Arslan, F. M., & Altuna, O. K. (2012). Which category to extend to: Product or service? *Journal of Brand Management*, *19*(5), 359–376. https://doi.org/10.1057/bm.2011.45

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J. R., Angus, J. P., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton, I. M., & Wilson, H. (2007). State-of-the-art in product-service systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, *221*(10), 1543–1552. https://doi.org/10.1243/09544054JEM858

Barquet, A. P. B., Cunha, V. P., Oliveira, M. G., & Rozenfeld, H. (2011). Business model elements for product-service system. In J. Hesselbach & C. Herrmann (Eds.), *Functional thinking for value creation: Proceedings of the 3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems* (pp. 332–337). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19689-8_58

Barquet, A. P. B., de Oliveira, M. G., Amigo, C. R., Cunha, V. P., & Rozenfeld, H. (2013). Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS). *Industrial Marketing Management*, *42*(5), 693–704. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.003

Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, *91*(2), 235–253. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008

Beig, F. A., & Nika, F. A. (2019). Brand experience and brand equity. *Vision*, *23*(4), 410–417. https://doi.org/10.1177/0972262919860963

Ben Gamra Zinelabidine, B., Touzani, L., Ben Dahmane, N., & Touzani, M. (2018). How off-track tourists create their own event: A customer-dominant logic. *Qualitative Market Research – An International Journal*, *21*(4), 549–566. https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0037

Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 128–137. https://doi.org/10.1177/0092070300281012

Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, *66*(3), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.1.18505

Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, *20*(2), 43–57. https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591004

Berthon, P., Holbrook, M. B., & Hulbert, J. M. (2003). Understanding and managing the brand space. *MIT Sloan Management Review*, *44*(2), 49–54.

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, *56*(2), 57–71. https://doi.org/10.1177/002224299205600205

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, *8*(3), 193–205. https://doi.org/10.1108/09564239710185398

Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, *65*(3), 34–49. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, *73*(3), 52–68. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052

Brax, S. A., & Visintin, F. (2017). Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management*, *60*, 17–32. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.014

Brodie, R. J. (2009). From goods to service branding. *Marketing Theory*, *9*(1), 107–111. https://doi.org/10.1177/1470593108100064

Brogowicz, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M. (1990). *A synthesised service quality model with managerial implications*, *1*(1), 27–45. https://doi.org/10.1108/09564239010001640

Broniarczyk, S. M., & Alba, J. W. (1994). The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research*, *31*(2), 214–228. https://doi.org/10.1177/002224379403100206

Bruhn, M. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle* (2nd ed.). Gabler.

Byrne, N., Heinonen, K., & Jussila, I. (2015): The role of proximity in value preferences: A study of consumer co-operatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *86*(2), 339–361. https://doi.org/10.1111/apce.12079

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

Cova, B., & Paranque, B. (2016). Value slippage in brand transformation: A conceptualization. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(1), 3–10. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2015-1058

Cutcliffe, J. R. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, *31*(6), 1476–1484. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01430.x

Czellar, S. (2003). Consumer attitude toward brand extensions: An integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, *20*(1), 97–115. https://doi.org/10.1016/s0167-8116(02)00124-6

Dall'Olmo Riley, F., & de Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, *11*(2), 137–150. https://doi.org/10.1111/1467-8551.t01-1-00156

Davis, J. C. (2007). A conceptual view of branding for services. *Innovative Marketing*, *3*(1), 7–14.

Demyttenaere, K., Dewit, I., & Jacoby, A. (2016). The influence of ownership on the sustainable use of product-service systems: A literature review. *Procedia CIRP*, *47*, 180–185. https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.071

Dolbec, P.-Y., & Chebat, J.-C. (2013). The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. *Journal of Retailing*, *89*(4), 460–466. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.06.003

Donabedian, A. (1988). The quality of care. *JAMA*, *260*(12), 1743–1748. https://doi.org/10.1001/jama.1988.03410120089033

Dunne, C. (2011). The place of the literature review in grounded theory research. *International Journal of Social Research Methodology*, *14*(2), 111–124. https://doi.org/10.1080/13645579.2010.494930

Edgett, S., & Parkinson, S. (1993). Marketing for service industries: A review. *The Service Industries Journal*, *13*(3), 19–39. https://doi.org/10.1080/02642069300000048

El Naggar, R. A. A., & Bendary, N. (2017). The impact of experience and brand trust on brand loyalty, while considering the mediating effect of brand equity dimensions, an empirical study on mobile operator subscribers in Egypt. *The Business and Management Review*, *9*(2), 16–25.

Erdem, T., & Keane, M. P. (1996). Decision-making under uncertainty: Capturing dynamic brand choice processes in turbulent consumer goods markets. *Marketing Science*, *15*(1), 1–20. https://doi.org/10.1287/mksc.15.1.1

Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, *31*(1), 191–198. https://doi.org/10.1086/383434

Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., & Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, *61*(2), 323–338. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.012

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

France, C., Grace, D., Merrilees, B., & Miller, D. (2018). Customer brand co-creation behavior: Conceptualization and empirical validation. *Marketing Intelligence & Planning*, *36*(3), 334–348. https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0266

France, C., Merrilees, B., & Miller, D. (2015). Customer brand co-creation: A conceptual model. *Marketing Intelligence & Planning*, *33*(6), 848–864. https://doi.org/10.1108/MIP-06-2014-0105

Garcia Martin, P. C., Schroeder, A., & Ziaee Bigdeli, A. (2019). The value architecture of servitization: Expanding the research scope. *Journal of Business Research*, *104*, 438–449. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.010

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gottlieb, U. R., Brown, M. R., & Drennan, J. (2011). The influence of service quality and trade show effectiveness on post-show purchase intention. *European Journal of Marketing*, *45*(11/12), 1642–1659. https://doi.org/10.1108/03090561111167324

Grace, D., & O'Cass, A. (2002). Brand associations: Looking through the eye of the beholder. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *5*(2), 96–111. https://doi.org/10.1108/13522750210423797

Grace, D., & O'Cass, A. (2005). Service branding: Consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *12*(2), 125–139. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.05.002

Haq, M. I. U., Khaliq Alvi, A., Somroo, M. A., Akhtar, N., & Ahmed, A. (2022). Relationship of brand credibility and brand loyalty: The mediating effects of attitude toward brand. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *41*(1), 33–49. https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2021-0142

Hastings, K., & Perry, C. (2000). Do services exporters build relationships? Some qualitative perspectives. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *3*(4), 207–214. https://doi.org/10.1108/13522750010349305

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. *Journal of Services 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

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management*, *15*(5), 460–478. https://doi.org/10.1108/09564230410564939

Hill, T. P. (1977). On goods and services. *Review of Income and Wealth*, *23*(4), 315–338. https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1977.tb00021.x

Hollebeek, L. D., Clark, M. K., Hammedi, W., & Arvola, R. (2021). Cocreated brand value: Theoretical model and propositions. *Journal of Brand Management*, *28*(4), 413–428. https://doi.org/10.1057/s41262-021-00235-9

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2024). Understanding and managing engagement journeys. *Journal of Service Management*, *35*(3), 357–380. https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2024-0066

Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, *26*(2), 182–205. https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323

Jang, K. K., Bae, J., & Kim, K. H. (2021). Servitization experience measurement and the effect of servitization experience on brand resonance and customer retention. *Journal of Business Research*, *130*, 384–397. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.012

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, *72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Kaura, V., Durga Prasad, C. S., & Sharma, S. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, *33*(4), 404–422. https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2014-0048

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *29*(2), 96–111. https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0165

Kingshott, R. P., Gaur, S. S., Sharma, P., Yap, S. F., & Kucherenko, Y. (2021). Made for each other? Psychological contracts and service brands evaluations. *Journal of Services Marketing*, *35*(3), 271–286. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2020-0002

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, *60*, 4–10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007

Kozinets, R. V. (2022). Algorithmic branding through platform assemblages: Core conceptions and research directions for a new era of marketing and service management. *Journal of Service Management*, *33*(3), 437–452. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2021-0263

Kreye, M. E., & van Donk, D. P. (2021). Servitization for consumer products: An empirical exploration of challenges and benefits for supply chain partners. *International Journal of Operations & Production Management*, *41*(5), 494–516. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0439

Kuijken, B., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). Effective product-service systems: A value-based framework. *Industrial Marketing Management*, *60*, 33–41. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.013

Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P., & Turkulainen, V. (2010). Business models in project-based firms: Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, *28*(2), 96–106. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.008

Kumar, A., & Kaur, A. (2020). Complaint management-review and additional insights. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *9*(2), 1501–1509.

Kuuru, T.-K., & Närvänen, E. (2019). Embodied interaction in customer experience: A phenomenological study of group fitness. *Journal of Marketing Management*, *35*(13-14), 1241–1266. https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1649295

Kyle, G., Absher, J., Norman, W., Hammitt, W., & Jodice, L. (2007). A modified involvement scale. *Leisure Studies*, *26*(4), 399–427. https://doi.org/10.1080/02614360600896668

Lalwani, A. K., Shrum, L. J., & Chiu, C. (2009). Motivated response styles: The role of cultural values, regulatory focus, and self-consciousness in socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(4), 870–882. https://doi.org/10.1037/a0014622

Laroche, M., Bergeron, J., & Goutaland, C. (2001). A three-dimensional scale of intangibility. *Journal of Service Research*, *4*(1), 26–38. https://doi.org/10.1177/109467050141003

Laroche, M., McDougall, G. H. G., Bergeron, J., & Yang, Z. (2004). Exploring how intangibility affects perceived risk. *Journal of Service Research*, *6*(4), 373–389. https://doi.org/10.1177/1094670503262955

Lei, J., Pruppers, R., Ouwersloot, H., & Lemmink, J. (2004). Service intensiveness and brand extension evaluations. *Journal of Service Research*, *6*(3), 243–255. https://doi.org/10.1177/1094670503259381

Lim, H., & Dubinsky, A. J. (2004). Consumers' perceptions of e-shopping characteristics: An expectancy-value approach. *Journal of Services Marketing*, *18*(7), 500–513. https://doi.org/10.1108/08876040410561839

Lin, B., Fu, X., & Murphy, K. (2024). Investigating the foodstagramming mechanism: A customer-dominant logic perspective of customer engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *58*, 371–380. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.02.013

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

Loken, B., Barsalou, L. W., & Joiner, C. (2008). Categorization theory and research in consumer psychology. *Handbook of Consumer Psychology*, 133–165.

Low, G. S., & Lamb, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, *9*(6), 350–370. https://doi.org/10.1108/10610420010356966

Lucarelli, A., & Hallin, A. (2015). Brand transformation: A performative approach to brand regeneration. *Journal of Marketing Management*, *31*(1-2), 84–106. https://doi.org/10.4324/9781315300238-5

Lustick, H., Yang, X., & Hakouz, A. (2024). The role of emotions in qualitative analysis: Researchers' perspectives. *The Qualitative Report*, *29*(4), 1103–1124. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.6232

Mäläskä, M., Saraniemi, S., & Tähtinen, J. (2011). Network actors' participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing Management*, *40*(7), 1144–1152. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.005

Martillo Jeremías, L. D., & Polo Peña, A. I. (2021). Exploring the antecedents of retail banks' reputation in low-bankarization markets: Brand equity, value co-creation and brand experience. *International Journal of Bank Marketing*, *39*(7), 1049–1067. https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2020-0519

Martin, I. M., & Stewart, D. W. (2001). The differential impact of goal congruency on attitudes, intentions, and the transfer of brand equity. *Journal of Marketing Research*, *38*(4), 471–484. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.471.18912

Martin, I. M., Stewart, D. W., & Matta, S. (2005). Branding strategies, marketing communication, and perceived brand meaning: The transfer of purposive, goal-oriented brand meaning to brand extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *33*(3), 275–294. https://doi.org/10.1177/0092070304271197

Martin, K. D., Borah, A., & Palmatier, R. W. (2017). Data privacy: Effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, *81*(1), 36–58. https://doi.org/10.1509/jm.15.0497

Martínez, E., & Pina, J. M. (2010). Consumer responses to brand extensions: A comprehensive model. *European Journal of Marketing*, *44*(7/8), 1182–1205. https://doi.org/10.1108/03090561011047580

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

Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(3), 328–344. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3

Michelini, R. C., & Razzoli, R. P. (2004). Product-service eco-design: Knowledge-based infrastructures. *Journal of Cleaner Production*, *12*(4), 415–428. https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00036-2

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

Mitchell, V.-W., & Greatorex, M. (1993). Risk perception and reduction in the purchase of consumer services. *The Service Industries Journal*, *13*(4), 179–200. https://doi.org/10.1080/02642069300000068

Moeller, S. (2008). Customer integration: A key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, *11*(2), 197–210. https://doi.org/10.1177/1094670508324677

Moeller, S. (2010). Characteristics of services: A new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, *24*(5), 359–368. https://doi.org/10.1108/08876041011060468

Muniz, F., & Guzmán, F. (2023). The impact of brand value co-creation on perceived CSR authenticity and brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, *32*(8), 1338–1354. https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2023-4340

Nakata, C., Izberk-Bilgin, E., Sharp, L., Spanjol, J., Cui, A. S., Crawford, S. Y., & Xiao, Y. (2019). Chronic illness medication compliance: A liminal and contextual consumer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *47*(2), 192–215. https://doi.org/10.1007/s11747-018-0618-1

Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, *20*(5), 404–423. https://doi.org/10.1057/bm.2012.31

O'Reilly, K. A., Mumuni, A. G., Newell, S. J., & Addicott, B. J. (2017). Parent brand quality, service intensity and consumers' usage consideration of service-to-service brand extensions. *Journal of Product & Brand Management*, *26*(7), 690–703. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2016-1299

Palakshappa, N., Bulmer, S., & Dodds, S. (2024). Co-creating sustainability: Transformative power of the brand. *Journal of Marketing Management*, *40*(9-10), 820–850. https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2380261

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

Pecot, F., & de Barnier, V. (2017). Brand heritage: The past in the service of brand management. *Recherche Et Applications En Marketing (English Edition)*, *32*(4), 72–90. https://doi.org/10.1177/2051570717699376

Peng, C., Bijmolt, T. H., Völckner, F., & Zhao, H. (2023). A meta-analysis of brand extension success: The effects of parent brand equity and extension fit. *Journal of Marketing*, *87*(6), 906–927. https://doi.org/10.1177/00222429231164654

Piller, F. T. (2004). Mass customization: Reflections on the state of the concept. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, *16*(4), 313–334. https://doi.org/10.1007/s10696-005-5170-x

Pina, J. M., Dall'Olmo Riley, F., & Lomax, W. (2013). Generalizing spillover effects of goods and service brand extensions: A meta-analysis approach. *Journal of Business Research*, *66*(9), 1411–1419. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.008

Pitta, D. A., & Prevel Katsanis, L. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, *12*(4), 51–64. https://doi.org/10.1108/07363769510095306

Pleger Bebko, C. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, *14*(1), 9–26. https://doi.org/10.1108/08876040010309185

Price, L. L., & Belk, R. W. (2016). Consumer ownership and sharing: Introduction to the issue. *Journal of the Association for Consumer Research*, *1*(2), 193–197. https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/686270

Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (2018). Structuring servitization-related research. *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(2), 350–371. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0175

Ramanathan, J. (2013). Consumer evaluation of brand extensions: Good to service and service to good. *Vikalpa*, *38*(2), 105–120. https://doi.org/10.1177/0256090920130207

Ramanathan, J., & Velayudhan, S. K. (2015). Consumer evaluation of brand extensions: Comparing goods to goods brand extensions with goods to services. *Journal of Brand Management*, *22*(9), 778–801. https://doi.org/10.1057/bm.2015.37

Ratneshwar, S., Pechmann, C., & Shocker, A. D. (1996). Goal-derived categories and the antecedents of across-category consideration. *Journal of Consumer Research*, *23*(3), 240–250. https://doi.org/10.1086/209480

Rese, M., Meier, H., Gesing, J., & Boßlau, M. (2012). An ontology of business models for industrial product-service systems. In Y. Shimomura & K. Kimita (Eds.), *The Philosopher's Stone for Sustainability: Proceedings of the 4th CIRP International Conference on Industrial Product-Service Systems* (pp. 191–196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32847-3_32

Reynolds, T. J., & Gutman, J. (2001). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. In T. J. Reynolds & J. C. Olson (Eds.), *Understanding Consumer Decision Making: The Means-end Approach to Marketing and Advertising Strategy* (pp. 40–79). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410600844-9

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

Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate brand evolution: Corporate brand images evolving in consumers' everyday life. *European Business Review*, *22*(3), 276–286. https://doi.org/10.1108/09555341011040976

Rohm, A., Kaltcheva, V. D., & Milne, G. R. (2013). A mixed-method approach to examining brand-consumer interactions driven by social media. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *7*(4), 295–311. https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2013-0009

Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, *22*(4), 471–490. https://doi.org/10.1108/09564231111155088

Roy, D., & Banerjee, S. (2014). Identification and measurement of brand identity and image gap: A quantitative approach. *Journal of Product & Brand Management*, *23*(3), 207–219. https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0478

Ruthardt, D. (2023). Markentransformationsprozesse in der Servicetransformation. In M. Bruhn & K. Hadwich (Eds.), *Forum Dienstleistungsmanagement: Band 1. Innovationsperspektive - Digitalisierungsperspektive - Nachhaltigkeitsperspektive* (pp. 287–329). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41813-7_10

S, S., Paul, J., Strong, C., & Pius, J. (2020). Consumer response towards social media advertising: Effect of media interactivity, its conditions and the underlying mechanism. *International Journal of Information Management*, *54*, 102155. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102155

Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, *139*, 543–563. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051

Seiders, K., Voss, G. B., Godfrey, A. L., & Grewal, D. (2007). Servcon: Development and validation of a multidimensional service convenience scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *35*(1), 144–156. https://doi.org/10.1007/s11747-006-0001-5

Seimiene, E., & Kamarauskaite, E. (2014). Effect of brand elements on brand personality perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *156*, 429–434. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.216

Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, *41*(2), 73–80. https://doi.org/10.1177/002224297704100219

Simonsson, J., & Agarwal, G. (2021). Perception of value delivered in digital servitization. *Industrial Marketing Management*, *99*, 167–174. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.10.011

Skjott Linneberg, M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, *19*(3), 259–270. https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012

Södergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 years of research. *International Journal of Consumer Studies*, *45*(4), 645–663. https://doi.org/10.1111/ijcs.12651

Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M. (2012). More than fit: Brand extension authenticity. *Journal of Marketing Research*, *49*(6), 967–983. https://doi.org/10.1509/jmr.11.0015

Statista (2024). *Markenbekanntheit*. Retrieved from https://de.statista.com/statistik/suche/?q=Markenbekanntheit&p=1. Accessed August 20, 2024.

Steenkamp, J.-B. E., de Jong, M. G., & Baumgartner, H. (2010). Socially desirable response tendencies in survey research. *Journal of Marketing Research*, *47*(2), 199–214. https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.199

Stein, A., & Ramaseshan, B. (2020). The customer experience – loyalty link: Moderating role of motivation orientation. *Journal of Service Management*, *31*(1), 51–78. https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2019-0113

Strandvik, T. M., & 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

Torres, A., & Bijmolt, T. H. (2009). Assessing brand image through communalities and asymmetries in brand-to-attribute and attribute-to-brand associations. *European Journal of Operational Research*, *195*(2), 628–640. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.02.020

Tosun, P., & Tosun, G. (2024). The impact of servitization on perceived quality, purchase intentions and recommendation intentions in the ready-to-wear sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *28*(3), 460–479. https://doi.org/10.1108/jfmm-09-2022-0198

Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, *89*, 293–305. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005

Tseng, M. M., Wang, Y., & Jiao, R. J. (2016). Mass customization. In L. Laperrière & G. Reinhart (Eds.), *Cirp encyclopedia of production engineering* (pp. 1–8). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35950-7_16701-3

Tsiotsou, R. (2006). The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions. *International Journal of Consumer Studies*, *30*(2), 207–217. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00477.x

Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, *125*, 336–353. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028

Tukker, A. (2004). Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, *13*(4), 246–260. https://doi.org/10.1002/bse.414

Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, *75*(6), 5–23. https://doi.org/10.1509/jm.09.0395

Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, *66*(9), 1505–1515. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012

van Riel, A. C. R., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2001). Consumer evaluations of service brand extensions. *Journal of Service Research*, *3*(3), 220–231. https://doi.org/10.1177/109467050133003

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

Völckner, F., Sattler, H., Hennig-Thurau, T., & Ringle, C. M. (2010). The role of parent brand quality for service brand extension success. *Journal of Service Research*, *13*(4), 379–396. https://doi.org/10.1177/1094670510370054

von Soest, C. (2023). Why do we speak to experts? Reviving the strength of the expert interview method. *Perspectives on Politics*, *21*(1), 277–287. https://doi.org/10.1017/s1537592722001116

Siano, A., Dalli, D., & Vollero, A. (2016). Brand negotiation and brand management. An actor-network theory perspective. *Mercati & Competitività*, *4*, 23–41. https://doi.org/10.3280/MC2016-004003

Wichmann, J. R., Wiegand, N., & Reinartz, W. J. (2022). The platformization of brands. *Journal of Marketing*, *86*(1), 109–131. https://doi.org/10.1177/00222429211054073

Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C., & Nehler, C. (2004). Manufacturing firms and integrated solutions: Characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management*, *7*(3), 218–228. https://doi.org/10.1108/14601060410549900

Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. *Marketing of Services*, *9*(1), 25–32.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, *49*(2), 33–46. https://doi.org/10.1177/002224298504900203

Zhang, W., & Banerji, S. (2017). Challenges of servitization: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, *65*, 217–227. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.003

4. Customer-perceived Servitization Capability of a Brand – a Construct Development

Abstract

Purpose: The purpose of this article is to investigates how customers evaluate new services of a product provider without directly experiencing them in advance. It examines customer perception of servitization capability, brand-related factors that affect it, and its effect on the success of the new service.

Design/methodology/approach: The research follows a systematic construct development process. First, the construct customer-perceived servitization capability of a brand is conceptualized. For operationalization, an item sorting task with experts (n = 21) is conducted to validate the developed measurement items. Subsequently, structural equation modeling (SEM) is applied to assess reliability, validity, and structural relationships of the model using survey data collected from two different brands (n_1 = 393; n_2 = 394).

Findings: The study introduces validated measurement items for perceived service process capability and perceived service outcome capability as dimensions of customer-perceived servitization capability, along with brand-related factors that influence it. When evaluating service process capability, customers rely on brand-related process experiences, including product handling, interaction competence, and social relevance. Service outcome capability is assessed based on brand-related outcome experiences, such as product value, value of provider, and value credibility. Furthermore, both dimensions of customer-perceived servitization capability have a positive effect on the success of a product provider's new service.

Originality: This research provides novel findings on customer decision-making in servitization. It contributes to the understanding of perceived capabilities and highlights the relevance of brand perception in servitization. By bridging brand extension and servitization research, this study advances the literature in both fields.

Keywords

Perceived capability, Brand extension, Servitization, Construct development

Status

Dieser Beitrag wurde in Koautorenschaft mit Herrn Dr. Maxim Saleschus und Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich verfasst und als Beitrag mit dem Titel „Customer-perceived Servitization Capability of a Brand – a Construct Development“ im Journal of Services Marketing eingereicht und befindet sich dort im Begutachtungsprozess.

4.1 Introduction

In recent years, more and more product manufacturers have expanded their portfolio to include services (Tian *et al.*, 2022; Frank *et al.*, 2019). This enables companies to increase the perceived value of their offerings (Penttinen and Palmer, 2007) and generate a competitive advantage (Antioco *et al.*, 2008). The transformation from a product provider to a service provider has also grown in popularity in research (Lightfoot *et al.*, 2013; Rabetino *et al.*, 2018; Zhang and Banerji, 2017) and is regarded as servitization (Kowalkowski *et al.*, 2017; Brax and Visintin, 2017). Within this transformation, different product-service systems with varying product and service proportions are differentiated (Rabetino *et al.*, 2018; Tukker, 2004) enabling the design of distinct business models (Adrodegari *et al.*, 2017). Servitization is an iterative process that requires the development of new capabilities and the ongoing transformation of current capabilities (Kowalkowski *et al.*, 2017; Martinez *et al.*, 2017; Baines *et al.*, 2009; Palo *et al.*, 2019). Service-related capabilities in particular are crucial to develop new service business models (Baines *et al.*, 2009; Dmitrijeva *et al.*, 2020). However, from the customer's perspective, the provider's internal transformation processes and their specific configuration are not or not fully perceptible (Martinez *et al.*, 2017; Rabetino *et al.*, 2018). This leads to an information asymmetry between the customer and the provider with regard to the provider's capabilities, causing customers to rely on their experiences (Mauri *et al.*, 2013). As a result, customers of a product provider have to decide whether to use the new service without precise knowledge of the provider's service capabilities.

While there is a lot of research on the internal processes of servitization, the external perception and thereby the brand in particular remains largely unconsidered (Tosun and Tosun, 2024). A starting point are goods-to-service brand extensions, although there is very little literature in this area of research (Ramanathan, 2013; O'Reilly *et al.*, 2017; Pina *et al.*, 2013). In addition, the existing literature largely transfers variables from goods-to-goods brand extensions to goods-to-service brand extensions, with service intensiveness effect being an exception (Lei *et al.*, 2004; Ramanathan and Velayudhan, 2015). In this context, services are differentiated from products by the dimension of intangibility (Lei *et al.*, 2004), which only allows a one-dimensional view of services. However, the one-dimensional view is not sufficient for the large number of characteristics that have been identified since then in the literature on product-service systems and business models in servitization (Tukker, 2004; Rese *et al.*, 2013; Adrodegari *et al.*, 2017). A

further research gap emerges due to the business-to-consumer context of the article. While servitization in the business-to-business context has already been extensively researched, there is significantly less literature in the business-to-consumer context (Kreye and van Donk, 2021). This also applies to goods-to-service brand extensions, where Brown *et al.* (2011) have developed success factors in a business-to-business context but to the author's best knowledge no comparable work exists in a business-to-consumer context.

The contribution of the article is threefold: (1) This article extends the literature by taking the customer perspective to identify factors that determine the success of a new service business model of a product brand in a business-to-consumer context. For this purpose, the literature on perceived capabilities and brand extension is integrated into the research on servitization. Subsequently, the construct customer perceived servitization capability of a brand (CSCB) is derived from the literature using the signaling theory and the categorization theory as well as the three stages of service provision. The construct reflects whether customers attribute a product brand with the capability to provide a new service. (2) This article reveals that customers use brand-related surrogates based on their past experience with the products, the provider and in their social environment to evaluate CSCB. The brand and the experiences of customers in the brand context are key parameters of the customer's perception of servitization and thus influence the success of servitization. (3) Developing and empirically testing a measurement tool in a pilot study to capture the external customer perspective of servitization. An early operationalization of the construct provides initial insights into the mechanisms of CSCB. The article follows the process of MacKenzie *et al.* (2011) to develop the CSCB construct. The pilot study is being conducted with the two brands Bosch and Apple, each of which has been expanded with a fictitious sharing service.

4.2 Literature review

4.2.1 Perceived capabilities in servitization

In marketing and management research, organizational capabilities are regarded as key drivers of competitive advantage (Ulrich and Lake, 1991; Collis, 1994) Capabilities have also been researched in brand-related literature, where marketing capability improves brand performance (O'Cass and Weerawardena, 2010). One of the most common definition stems from the article by Day (1994): “Capabilities are complex bundles of skills and

accumulated knowledge, exercised through organizational processes that enable firms to coordinate activities and make use of their assets" (Day, 1994, p. 38). In the literature, the resource-based view (Münch *et al.*, 2022; Barney, 1991) and the dynamic capabilities theory (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000) are used to theorize capabilities. These theories view capabilities from the perspective of the provider (O'Cass and Weerawardena, 2010; Münch *et al.*, 2022; Lee *et al.*, 2017; Khanra *et al.*, 2021). Day (1994) also adopts the corporate perspective and considers three types of capabilities: outside-in, inside-out and spanning. In this view, spanning capabilities link the outside-in and inside-out capabilities and thus build a bridge to customers. These capabilities at the interface to the customer contain interactions that can be perceived and experienced by customers (Zhang *et al.*, 2006, 2003). The literature distinguishes between competence and capability at this point. Competence describes a state in which a certain know-how and a certain ability are present (Vincent, 2008). Capability is closely linked to competence (Zhang *et al.*, 2003) and describes the ability of an organization to integrate, develop and reconfigure competencies (Leonard-Barton, 1992; Teece *et al.*, 1997). Furthermore, Zhang *et al.* (2003, 2006) describe that capabilities are potentially visible to customers, whereas this does not necessarily apply to competencies.

Since capabilities can be perceived by customers, there is a difference between true capability and perceived capability. True capability refers to the actual circumstances, whereas perceived capability refers to what individuals believe about them, i.e. the experiences with interactions that lead to the perception of a certain capability of the reference object (Cha *et al.*, 2015). The literature contains only a limited number of articles on perceived capabilities. This includes research on the perceived capability of driver monitoring systems (Nees and Liu, 2022), of robots (Cha *et al.*, 2015; Canning *et al.*, 2014), of third-party logistics services (Menon *et al.*, 1998), of entrepreneurs (Erikson, 2002; Gomes and Ferreira, 2022; Rusu and Roman, 2018) of employees (Dierdorff and Surface, 2007; Nguyen and Chang, 2018; Williams, 2010), and of firms to translate customer needs in product performance specifications (Souder and Song, 1997). Furthermore, the articles differ in their perspective. While the articles on driver monitoring systems, robots and third-party logistics services examine the perception of capabilities from an external perspective, the remaining articles take an internal perspective. The latter perspective is close to the self-perception of capabilities and is referred to as self-efficacy in relation to persons (Williams and Rhodes, 2016). Perceived capability is therefore dependent on the

perspective, i.e. whether the perception is made by oneself or by others (Nguyen and Chang, 2018). In the context of external perception, Cowles (1997) describes that past experiences and the perception of the corporate culture are used to evaluate the knowledgeability, competence and motives of a marketing entity. The resulting perception of a capability together with benevolence and integrity leads to the reference object being assessed as trustworthy (Gill *et al.*, 2005; Mayer *et al.*, 1995).

Capabilities are anchored in the definition of servitization: "Servitization is the innovation of an organizations' capabilities and processes to better create mutual value through a shift from selling products to selling product-service systems" (Baines *et al.*, 2009, p. 555). Companies in servitization are required to be able to further develop their existing capabilities and to develop new capabilities (Khanra *et al.*, 2021). This is required because both the development and execution of business models depend on the provider's capabilities (Teece, 2018). In order to develop capabilities and generate value for customers through services, an internal transformation process is necessary within the company (Kowalkowski *et al.*, 2017; Martinez *et al.*, 2017). This process is iterative and requires bottom-up changes in the business practices of all actors within a company and its ecosystem (Palo *et al.*, 2019). Included are change processes of the corporate culture (Biesinger *et al.*, 2024; Dubruc *et al.*, 2014), organizational structure and architecture (Gebauer *et al.*, 2010; Heirati *et al.*, 2024), human resource management (Homburg *et al.*, 2003) and the product-oriented mindset to overcome the lack of intention for servitization (Crowley *et al.*, 2018). The organizational capabilities, service development capability, product-focused capability, learning capability, innovation capability and complexity management are particularly important in the servitization process (Dmitrijeva *et al.*, 2020). In addition, Ulaga and Reinartz (2011) report from their study that product providers are drawing on their existing product-related resources to develop five distinctive capabilities: service-related data processing and interpretation capability, execution risk assessment and mitigation capability, design-to-service capability, hybrid offering sales capability and hybrid offering deployment capability.

Only very few of the internal servitization processes to develop the necessary capabilities can be observed or experienced by customers, as the processes primarily run within the organization (Martinez *et al.*, 2017; Rabetino *et al.*, 2018). However, customers' perception of a service depends on their interactions with the visible elements (Furrer *et al.*, 2024), which is why experience and credence factors are becoming more prominent in

servitization, thus increasing the perceived risk for customers (Zeithaml, 1981). As customers tend to be risk averse, they search for information to reduce the perceived risk (Erdem *et al.*, 2006). Brands are information (Davis, 2007) and are used by customers as sources of information (Erdem and Swait, 1998). This article assumes that customers use their experiences with the brand to assess the capabilities and thus to undertake a preliminary evaluation of the new service. From the customer perspective, this leads to the question of which brand-related factors customers consider when evaluating the servitization capability of a brand.

4.2.2 Brand extensions in servitization

Over the past 30 years, more than 150 articles have been published examining the success of brand extensions (Peng *et al.*, 2023). Brand extension refers to the use of a provider's existing brand to introduce a product or service in a category that is new to the provider (O'Reilly *et al.*, 2017; Aaker and Keller, 1990). In the literature, the signaling theory and the categorization theory are most frequently applied to theoretically derive the effects of brand extensions (Peng *et al.*, 2023).

Signaling theory is based on the premise of an information asymmetry between two parties (Stiglitz, 2000). The better-informed party acts as the signaler to provide certain information and the less-informed party acts as the receiver of the signal (Connelly *et al.*, 2011). Brands represent signals for customers through their past and present marketing activities, as they convey information about products and create associations (Erdem and Swait, 1998; Erdem *et al.*, 2006). Brands thus reduce the information asymmetry between customer and provider, which affects the customer's perception and choice (Kirmani and Rao, 2000; Rao and Monroe, 1989; Del Río *et al.*, 2001).

According to the associative network memory model, the brand image is understood as an individual's perception of a brand, which reflects the associations that the individual has with the brand (Del Río *et al.*, 2001; Keller, 1993). These associations are classified into attributes (descriptive characteristics of the brand), benefits (the value of the brand for each individual) and attitudes (overall evaluation of the brand) (Keller, 1993). Associations are partly anchored in long-term memory (Anderson, 1983) and are therefore based on experiences with the brand (Beig and Nika, 2019; Jalilvand *et al.*, 2011). Chen (2001) describes that brand associations are derived both from associations with the brand's products and from associations with the provider itself. According to

categorization theory, individuals form mental categories based on associations that contain brands with identical or similar associations (Keller, 1993). Likewise, individuals form categories for products and services (Broniarczyk and Alba, 1994). In the context of brand extensions, individuals examine whether the category of the new product or service matches the category of the brand (Broniarczyk and Alba, 1994; Aaker and Joachimsthaler, 2000; Keller and Aaker, 1992). If categorization is successful, both the existing brand category is extended with the associations of the brand extension and the brand extension is extended with the associations of the mental category of the brand (Loken *et al.*, 2008).

Brand extensions can result in both positive and negative reciprocal effects between the brand and the new service or product (Petromilli *et al.*, 2002; Swaminathan *et al.*, 2001; Czellar, 2003). In a positive manner, the brand extension benefits from the brand image to inform customers about the new product (Keller, 1993; Davis, 2007). In addition, beneficial repercussions arise for the brand by introducing or removing brand extensions in order to manage brand awareness and brand image (Keller, 1999). However, negative reciprocal effects can also arise, if the brand is connected with negative associations (Bhat and Reddy, 2001), the brand extension does not fit the brand (Dens and de Pelsmacker, 2016), the brand is diluted by the brand extension (Loken and John, 1993), the brand extension is unsuccessful (Swaminathan *et al.*, 2001) or the brand extension is associated with negative events (Lei *et al.*, 2008). Due to these potentials and risks, the identification of success factors of brand extensions is an essential topic in the literature (Peng *et al.*, 2023).

Research differentiates between brand extensions depending on the type of parent brand and the type of brand extension (the parent brand is referred to as "brand" in the following, as no new brands are addressed in this article, which makes the differentiation obsolete). Four types are distinguished: goods-to-goods (G2G) brand extensions, goods-to-service (G2S) brand extensions, service-to-goods (S2G) brand extensions and service-to-service (S2S) brand extensions (Ramanathan, 2013; Ramanathan and Velayudhan, 2015). So far, the literature has mainly focused on symmetrical brand extensions (G2G and S2S) (Brown *et al.*, 2011). Furthermore, although Peng *et al.* (2023) distinguished between product and service brands in their comprehensive meta-analysis (i.e. G2G vs. S2G), this differentiation was not made at the brand extension level. Consequently, there is little research on G2S brand extensions (O'Reilly *et al.*, 2017; Ahn *et al.*, 2018). Nevertheless,

there are some empirical findings: In their model, Ahn *et al.* (2018) found that brand attributes have a positive effect on customer loyalty, which in turn has a positive effect on the intention to purchase the new service. In addition, the negative effect between the quality variance of the brand's products and the attitude towards brand extension is weaker for G2G compared to G2S brand extensions and the positive effect of the product category fit on the attitude towards brand extension is stronger for G2G compared to G2S brand extension (Ramanathan and Velayudhan, 2015). The service intensiveness effect was also examined, whereby customers rate the brand extension of a product brand less positively the higher the service proportion of the new offering. The service proportion was reflected in the intangibility of the brand extension (Lei *et al.*, 2004). Furthermore, brands can only be extended and diversified to a certain point (Rangaswamy *et al.*, 1993; Desai and Keller, 2002) before negative effects such as brand dilution occur (Loken and John, 1993; Tauber, 1981).

From a brand perspective, a new service business model of a product provider in the context of servitization can be regarded as a G2S brand extension. In the literature on servitization, various concepts have been developed to differentiate new service business models of product providers (Tukker, 2004; Adrodegari *et al.*, 2015; Kujala *et al.*, 2010; Michelini and Razzoli, 2004; Rese *et al.*, 2013; Barquet *et al.*, 2011). The new service business models are changing the interactions between customers and providers (Neely *et al.*, 2011) and the value that customers receive (Kuijken *et al.*, 2017). Therefore, the differentiating factor is not only intangibility, but also the experiences that customers have in the context of the brand when creating value (Jang *et al.*, 2021; Jaakkola and Alexander, 2024). These experiences result from the interactions that customers have with the new service business model (Vargo and Lusch, 2004, 2017, 2016; Jaakkola and Alexander, 2024; Jaakkola *et al.*, 2015). Accordingly, this article examines the three stages of service provision as further characteristics of service business models in order to gain a deeper understanding of the mechanisms of G2S brand extensions in servitization.

4.3 Conceptualizing CSCB

4.3.1 Defining CSCB

When product brands offer a new service, customers are faced with the question of whether they want to use this service or not. Customers perceive services as riskier than

products, as they have a greater proportion of experience and credence characteristics due to their intangibility (Zeithaml *et al.*, 1985; Zeithaml, 1981; Mitra *et al.*, 1999; Pleger Bebko, 2000; Mitchell and Greatorex, 1993; Laroche *et al.*, 2004). Providers develop new capabilities in the process of servitization to generate value for customers (Baines *et al.*, 2009; Khanra *et al.*, 2021). As these capabilities are developed internally, customers are often unaware of them increasing the perceived risk (Martinez *et al.*, 2017; Rabetino *et al.*, 2018). According to the signaling theory and the categorization theory, brands are able to reduce the uncertainties of customers. According to the signaling theory, the information asymmetry between customer and provider can be reduced by using the brand as a signal (Erdem *et al.*, 2006; Erdem and Swait, 1998). With regard to the categorization theory, a fit between the brand extension, i.e. the service, and the brand leads to the service being assigned to the category of the brand and thus to a transfer of associations leading to a more favorable perception of the service (Broniarczyk and Alba, 1994; Keller, 1993).

This article assumes that customers evaluate a new service from a product provider using brand-related associations and thus form an attitude towards the service without having actual experiences with the service. Customers therefore decide based on their experience with the brand whether they believe the brand is capable of providing a service. The construct "customer perceived servitization capability of a brand" (CSCB) is developed for this purpose. CSCB refers to the capability that customers attribute to a product brand to execute a new service business model and thus generate value for customers. This differentiates the construct from the actual experience in servitization (Jang *et al.*, 2021), as it reflects the time before the new service is used. CSCB is also not a quality variable, as quality requires a comparison between expectations and actual performance (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988). According to MacKenzie *et al.* (2011), a negative definition alone is not sufficient, and constructs therefore require a conceptual domain and an entity to which the construct refers: CSCB represents the perception of customers about the servitization capability of a brand (Cha *et al.*, 2015). It thus becomes an attribute associated with the brand and is part of the brand image (Keller, 1993). CSCB emerges in the context of servitization and G2S brand extension. However, CSCB primarily refers to the time before customers have actually had an experience with the new service.

The three stages of service provision are used to conceptualize the CSCB construct. The three stages comprise the potential, process and outcome stage, although different terms are used in the literature (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2008, 2010; Fließ

and Kleinaltenkamp, 2004). At the potential stage, providers demonstrate their capabilities and available resources to reduce the perceived risk of customers due to the intangibility of services (O'Reilly *et al.*, 2017; van Riel *et al.*, 2001; Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2010; Zeithaml, 1981; Laroche *et al.*, 2004; Mitchell and Greatorex, 1993; Pleger Bebko, 2000; Fließ and Kleinaltenkamp, 2004). According to Berry *et al.* (2006), customers use clues that include the technical performance, the tangible environment and the behavior of the provider when choosing a service. This is followed by the process stage, insofar as the customer opts to use the service. During this stage, the involved parties integrate their resources to merge internal and external factors (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2010; Vargo and Lusch, 2016, 2004; Siltaloppi and Nenonen, 2013). Gummerus (2013) emphasizes that the experiences that emerge in the service creation process are reflected by customers and consequently influence the value, i.e. the outcome. The outcome stage, the third and final stage, refers to the value created for the parties (e.g., the customer) resulting from the integration of the internal and external factors (Bruhn, 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2010; Vargo and Lusch, 2004, 2016). Especially at the first stage, customers are searching for information, giving brands the opportunity to signal this (Erdem *et al.*, 2006; Faulds *et al.*, 2018; Patti *et al.*, 2020). Accordingly, CSCB is located at the potential stage before the customer makes a purchase decision.

4.3.2 Dimensions of CSCB

In the literature, the three stages of service provision were transformed into brand-related variables and their effect on the service quality of the brand extension was examined in a S2S context (Völckner *et al.*, 2010). However, the current article examines the evaluation before customers actually experience the service, i.e. customers form an attitude about the service process and outcome at the potential stage. Thus, CSCB is located at the potential stage and characterized not by three, but by two dimensions: (1) Perceived service process capability (PSPC) refers to the capability that customers attribute to a product brand to provide a service process that is convenient and flexible for customers. (2) Perceived service outcome capability (PSOC) refers to the capability that customers attribute to a product brand to provide a service outcome that generates value tailored to individual customer goals.

To assess the two dimensions, it is assumed that customers rely on brand-related service surrogates. At the potential stage, customers try to gather information about both the

provider's capability to manage a service process and to generate a service outcome (Kujamäki, 2020; Voorhees *et al.*, 2017; Ettinger, 1998). Customers retrieve their brand-related experiences to gather information at the potential stage, since they have not yet had any experience with the new service. They therefore draw on the associative network they link to the brand (Fazio *et al.*, 1982) based on the brand signals (Erdem *et al.*, 2006; Erdem and Swait, 1998) and brand category (Loken *et al.*, 2008). However, the associative network of product brands does not feature many service attributes (Grace and O'Cass, 2005; Shostack, 1977; Berry, 2000), which is why customers draw on surrogates that contain experiences similar to services to evaluate the new service in advance. According to the spreading activation theory, more and more related concepts from memory are activated starting from the center (in this case the brand), with the activation decreasing the further away the related concept is from the center (Collins and Loftus, 1975; Anderson, 1983). Consequently, customers who have perceived strong service-related signals from the brand (e.g. in the form of user experience and advertising exposure) should be more likely to attribute a servitization capability to the brand (Erdem and Keane, 1996). However, experiences with service surrogates are not only made at the provider-owned touchpoints, but in every interaction in the context of the brand (Jaakkola and Alexander, 2024; Rindell and Strandvik, 2010).

In order to identify the surrogates, a qualitative pre-study was conducted in advance with 27 customers and 10 experts. In semi-structured in-depth interviews involving fictitious services from real brands, customers were asked how they evaluate the fictitious services. Subsequently, based on the laddering technique, follow-up questions were asked (Kallio *et al.*, 2016; Reynolds and Gutman, 2001; Klaus and Maklan, 2012) to discover which past experiences of the customers in the brand context led to the evaluation. The experts were not asked about a specific brand or a specific service, but about their experiences with brands in servitization in order to obtain aggregated information about customers. It was found that brand-related experiences at the three touchpoints product, provider and social environment are used by customers as surrogates for evaluating the service in advance. However, customers draw on different experiences at the three touchpoints and thus activate different associations with regard to the process and outcome stage. The three surrogates product handling, interaction competence and social relevance were identified as brand-related process experiences (BPE) for the evaluation of the process stage. For the evaluation of the outcome stage, customers use the brand-related outcome

experiences (BOE) product value, value of provider and value credibility as service surrogates. BPE and BOE are thus conceptualized as second-order constructs, to each of which three first-order constructs are assigned (MacKenzie *et al.*, 2011). The six service surrogates, their definitions and their allocation to BPE and BOE are shown in Table 4-1. The following section theoretically derives how customer experiences at the three touchpoints product, provider and social environment as sub-dimensions of BPE and BOE have an effect on PSPC and PSOC.

Brand-related experience touchpoints	Brand-related process experience (BPE)	Brand-related outcome experience (BOE)
Product	*Product handling*: A consistent and reliable product that is easy to use and provides a good usage experience over a long period of time.	*Product value*: The value and quality of the product, which contributes to the achievement of individual customer goals.
Provider	*Interaction competence*: The performance of the provider in terms of the extent of the physical infrastructure, competence and behavior at the brand-related touchpoints.	*Value of provider*: A provider that is focusing on the customer in every interaction to increase customer-perceived individuality, quality and value.
Social environment	*Social relevance*: Customer awareness of the brand and the relevance of the brand for customers resulting in lower barriers to entry.	*Value credibility*: A value proposition that can actually be experienced by customers and their social environment.

Table 4-1: The product brand surrogates for the two CSCB dimensions

Source: Authors' own work

Product – Product handling

Products hold a prominent position within a product brand-related associative network (Shostack, 1977; Keller, 1993). Due to the dominance of product-related associations, this article assumes that the products of a brand are used by customers as surrogates to estimate the CSCB of the brand. Although products embody values and do not require further transformation (Hill, 1977; Moeller, 2010), they still need to be used by customers in order to create value (Vargo and Lusch, 2004). Accordingly, products have a usage situation and value creation as well. As a result, customers consider their experiences with the product handling such as ease of use (Venkatesh and Davis, 1996; Davis, 1989; Karahanna and Straub, 1999) and product familiarity (Raju and Reilly, 1980) to estimate the PSPC of the brand.

Product – Product value

Furthermore, services are characterized by their heterogeneity (Zeithaml *et al.*, 1985; Edgett and Parkinson, 1993), resulting in individual value for customers (Helkkula *et al.*, 2012). Products are also able to provide individualized value, for example through mass customization (Piller, 2004; Tseng *et al.*, 2016). Accordingly, it is assumed that customers use the product value they receive to assess the PSOC of the brand.

Provider – Interaction competence

According to Chen (2001), brand associations are categorized into product associations and organizational associations, whereby the latter can be experienced by customers in interactions with the provider. Interactions between customers and the provider take place at a variety of touchpoints (Jaakkola and Alexander, 2024). This includes interactions with employees in stores (Simon *et al.*, 2009; Grandey *et al.*, 2011; Hofmann *et al.*, 2024) and complaint management (Ogbeide *et al.*, 2017), the physical environment in stores (Chen, 2024), the website (Sadeh *et al.*, 2011; Lin, 2007), chatbots (Eren, 2021; Klein and Martinez, 2023) and any other interaction at the provider's touchpoints in the context of the brand. Within these interactions, behavioral factors such as the friendliness and competence of the provider are decisive for the customer's individual experience (Chaves and Gerosa, 2021; Engel *et al.*, 2013). Customers could consider their experiences during these interactions in the brand context, i.e. the interaction competence of the provider, to assess whether the provider is able to manage a service process.

Provider – Value of provider

Just as with the products, the provider also generates value for customers. This refers to the value that customers obtain as outcome of their interactions with the provider representing the brand. For example, a complaint management that is considered adequate by customers increases customer satisfaction and loyalty (Homburg and Fürst, 2005; Zairi, 2000). Likewise, high-quality interactions with the provider's digital components lead to customer satisfaction (Lin, 2007; Sadeh *et al.*, 2011). In line with the importance of the provider for brand associations according to Chen (2001), it is assumed that customers use the value of the provider to estimate the PSOC of the brand.

Social environment – Social relevance

Customers rely on the marketing environment and their own social environment to create an individual brand meaning (Ligas and Cotte, 1999). Word of mouth in particular is one

of the most powerful factors in influencing customer decision making (Ahmad *et al.*, 2014) and behavior (Huete-Alcocer, 2017). Furthermore, it was found that brand popularity is used by customers as an indicator to make decisions (Kim and Chung, 1997) and that brands with more users also have a greater proportion of loyal buyers (Raj, 1985). Accordingly, it is assumed that the relevance of a brand in a customer's own social environment reduces the perceived barriers to entry. This improves the perception of the brand's PSPC, as customers are more willing to try out the process of the new service if the brand is highly relevant to many people and is therefore characterized by a social relevance.

Social environment – Value credibility

Providers generate new value propositions in servitization (Adrodegari *et al.*, 2015; Kujala *et al.*, 2010; Tukker, 2004; Rese *et al.*, 2013). For customers, this raises the question of whether the provider's claim is credible or just an empty promise (Keilmann and Koch, 2024). The brand represents a signal for customers that can convey credibility (Erdem *et al.*, 2006; Erdem and Swait, 1998). A brand is perceived as credible when it demonstrates both the capability and the commitment to consistently fulfill its promises (Erdem and Swait, 2004; Haq *et al.*, 2022). Reast (2005) also describes that customers use both their own experiences and the experiences of their social environment through word of mouth to decide whether the brand is trustworthy. Additionally, Anninou *et al.* (2024) have shown in a restaurant context that customer satisfaction with the service experience is moderated by the credibility of the brand. This article assumes that customers will again refer to their own brand related experiences and the experiences of their social environment in order to assess the credibility of the new value proposition because the brand acts as a credible signal (Erdem *et al.*, 2006; Erdem and Swait, 1998). Customers consider comparable situations, such as the fulfillment of marketing promises in the past, to estimate the credibility of the promised service value which affects the PSOC of the brand.

4.4 Study overview

The article follows the scale development process of MacKenzie *et al.* (2011) for empirical testing of the construct. In Study 1, the item generation and assessment of content validity are examined. An item sorting task is conducted for this purpose. Study 2 comprises scale purification and refinement using quantitative data. This involves examining

the operationalization of the constructs and analyzing the structural equation model. Moreover, the developed questionnaire was tested with two different brands to investigate diverse contexts. The results are analyzed simultaneously in order to gain holistic insights.

4.5 Study 1: Item generation and assessment of content validity

4.5.1 Study 1: Method

Item generation

Items for PSPC, PSOC and the six service surrogates were developed to measure the constructs. For this purpose, both the literature was reviewed and in-depth interviews were conducted (Barker *et al.*, 2016; Lin and Hsieh, 2011). Due to the novelty and specific nature of the derived constructs, no items were taken exactly from the literature, instead the literature was used as a guideline to generate ideas and wordings for the items. Items were then developed based on the results of the in-depth interviews from the pre-study that was also used to identify the service surrogates (Klaus and Maklan, 2012). The items for PSPC and PSOC were created using the customers' and experts' statements about the new service. These included expectations, perceptions and evaluations of the product brand's new service and the comparison with services from other brands. The items for the six service surrogates were developed based on the interactions and the resulting experiences in the brand context that customers and experts stated as the reason for the service evaluation. In this way, a total of 48 items were generated: six items each for PSPC, PSOC and the six service surrogates.

Study design and data collection

An item sorting task was conducted to assess content validity due to its high suitability and advantages compared to item rating tasks (MacKenzie *et al.*, 2011; Howard, 2018). In an item sorting task, experts were asked to assign items to predefined categories based on the provided category definitions (Anderson and Gerbing, 1991; Howard, 2018). In the literature, 12 to 30 participants are considered sufficient for a pretest sample (Anderson and Gerbing, 1991; Hunt *et al.*, 1982). A total of 21 experts took part in this study. The experts were selected based on their experience with quantitative research and their knowledge of brand strategy and servitization (MacKenzie *et al.*, 2011). With regard to the extent of the item sorting task, a maximum of eight to 10 categories is recommended in the literature (Schriesheim *et al.*, 1993). Furthermore, MacKenzie *et al.* (2011) suggest that if there are too many categories, participants should only rate a subset of items in

order to reduce cognitive effort. Accordingly, the items were split up into two groups so that each participant had to assign three of the six items of each construct. First, the participants received three items each of PSPC and PSOC and had to assign them to the two constructs. They then had to assign three items from each of the six service surrogates to the respective constructs.

4.5.2 Study 1: Results

The two criteria proportion of substantive agreement (P_{SA}) and substantive validity coefficient (C_{SV}) are proposed in the literature in order to assess content validity (Anderson and Gerbing, 1991). Yao *et al.* (2008) explain that the P_{SA} value is sufficient if it is higher than a randomly correct assignment of an item to the corresponding construct. For this purpose, they add .05 to the probability of a random assignment of an item. This results in a cut-off value of .55 for two categories (PSPC and PSOC) and a cut-off value of .217 for six categories (six service surrogates). Yao *et al.* (2008) apply the P_{SA} cut-off values as cut-off values for C_{SV} as well. Howard and Melloy (2016) conducted a simulation study on the C_{SV} cut-off value, according to which the cut-off value is determined depending on sample size. Due to the split of the items in the current study, one half was assessed 10 times and the other half 11 times by experts. A C_{SV} value of .800 is required for 10 subjects and .636 for 11 subjects. Furthermore, Howard and Melloy (2016) suggest that not the C_{SV} value but the sample size should be used instead. Thus, the number of correct assignments is of relevance. With a sample size of 10 or 11, a critical value (m) of 9 is required. However, it should be noted that the calculated m-values depend strongly on the sample size. For example, only m = 26 is required for 40 participants. The results of the study are shown in Web appendix 4-1.

All of the discussed cut-off values were applied in this study. The cut-off values proposed by Yao *et al.* (2008) were achieved by most of the items. The significantly more restrictive values suggested by Howard and Melloy (2016) led to mixed results. Consequently, all items were examined in detail and revised. Particular attention was paid to whether items with low values were mainly assigned to one other construct or to several. The majority of the items were individually rephrased or eliminated based on the results. Ultimately, this yielded four items for each construct. All items, including those taken from the literature to test nomological validity (expected quality of the extension, purchase intention and word of mouth), are shown in Table 4-2.

Product handling	
ph1	The handling of the products from brand X is simple.
ph2	The products from brand X can be handled without much effort.
ph3	The user experience when using products from brand X remains good even after a long time.
ph4	I am familiar with the handling of products from brand X.
Interaction competence	
ir1	Interactions with brand X always take place in a friendly manner.
ir2	When I interact with brand X, I experience a high level of competence.
ir3	I feel very comfortable during every interaction with brand X.
ir4	During every interaction with brand X, I experience a high level of attentiveness.
Social relevance	
sr1	Brand X is important to many people in my environment.
~~sr2~~	~~Brand X is widely known.~~
sr3	Brand X is often a topic of conversation among people I know.
sr4	Brand X is well represented on relevant social and digital channels.
Product value	
pv1	I think that products from brand X provide greater benefits than similar products from other brands.
pv2	The products from brand X are tailored to my individual needs.
pv3	The products from brand X offer benefits that are specifically suited to my life.
~~pv4~~	~~The quality of the products from brand X offers me great benefits.~~
Value of provider	
vp1	The company that represents brand X offers me individual benefits.
vp2	The company that represents brand X offers me great value in addition to the products.
vp3	The company that represents brand X is known for good quality beyond its products.
vp4	The company that represents brand X is a reason for me to buy its products.
Value credibility	
vc1	Brand X has proven to be credible through reliable performance in the past.
vc2	The claims made by brand X about its benefits align with my own experiences.
vc3	It is widely known that brand X reliably fulfills its marketing promises.
vc4	Brand X convinces with a value proposition that is commonly perceived as credible.
PSPC	
pspc1	I believe that the new service from brand X is well-organized.
pspc2	I believe that the new service from brand X requires little effort on my part.
~~pspc3~~	~~I believe that brand X interacts with me purposefully in the context of the new service.~~
pspc4	I believe that brand X has the necessary infrastructure (e.g., employees or IT infrastructure) to provide the new service.
PSOC	
~~psoc1~~	~~I believe that the new service from brand X delivers a high-quality result.~~
psoc2	I believe that brand X offers the new service in a quality that provides me with a genuine advantage.
psoc3	I believe that the new service from brand X adds personal value for me.
psoc4	I believe that the new service from brand X offers me individual benefits.
Expected Quality of the Extension (Service) (Broniarczyk & Alba 1994; Keller & Aaker, 1992; Sichtmann & Diamantopoulos, 2013)	
eq1	The new service will be of superior quality.
eq2	The quality of the new service will be better than most brands.
eq3	The service will meet my expectations.
Purchase Intention (Sichtmann & Diamantopoulos, 2013; Taylor & Baker, 1994)	
pi1	I will likely try the new service of X.
pi2	The likelihood that I will choose brand X if I ever want to rent Y is very high.
pi3	If I ever want to rent a Y, I will choose X.

pi4	I can easily imagine trying out the new service of brand X.
Word of Mouth (Brüggen et al., 2011; Reichheld, 2003)	
wom1	I am likely to say positive things about this service to other people.
wom2	I am likely to recommend this service to a friend or colleague.
wom3	I am likely to encourage friends and relatives to use this service.

Table 4-2: Items of the constructs based on the results of the item sorting task; crossed-out items were eliminated in the course of the analysis

Source: Authors' own work

4.6 Study 2: Scale purification and refinement

4.6.1 Study 2: Method

Study design

Data was collected via an online survey. To test the developed items, customers of a brand were presented with a fictitious service (Simonsson and Agarwal, 2021). A fictitious service was chosen as this ensured initial customer contact and fictitious brand extensions lead to equally good results as real brand extensions (Peng *et al.*, 2023). A sharing service was selected as the fictitious brand extension, more precisely a rental of the brand's products. This was chosen because customers are generally familiar with this type of business model (de Bruyne and Verleye, 2023; Akbar and Hoffmann, 2023) and questions can be answered intuitively. In addition, this type of business model lies in the middle of most typologies of product-service systems (Tukker, 2004; Adrodegari *et al.*, 2015; Michelini and Razzoli, 2004; Rese *et al.*, 2013), which indicates a significant service component with sufficient connection to the products. To determine the brands for the context of the study, several brands were preselected on the basis of specific criteria. The brands had to fulfill the condition that they were well known and widespread and that customers had used one of the brands' products within the last 12 months. This ensured that the experience with the brand was fairly recent. In addition, the brands were not allowed to offer a sharing service for their products yet and a sharing service had to be feasible. Based on these criteria, a selection of brands was compiled and tested with the participants of Study 1. At the end of the item sorting task, experts were asked to choose from a selection of brands from which they could imagine using a fictitious rental service. The brands Bosch (n = 17) and Apple (n = 14) were mentioned most frequently. These two brands were therefore selected for the study. Two brands were chosen to test whether the results are replicable to different brands. Apple and Bosch are particularly suitable for the study, as Bosch mainly sells household appliances and power tools, which tends to indicate a more

utilitarian background. Apple, on the other hand, can be considered to be more hedonic due to its mobile devices with focus on entertainment.

All items were measured using 7-point likert scales ranging from “do not agree at all” to “fully agree”. At the beginning of the questionnaire, the participants were asked which of the two brands they had used a product from in the last 12 months and could then indicate which ones. In addition, the respondents were asked whether they generally have a positive attitude towards the specific brand. They were then requested to complete the items on the six service surrogates (please note that the two constructs BPE and BOE were not measured with separate items, as they are second-order constructs of the six surrogates (Hair *et al.*, 2014)). In the case of interaction competence and value of provider, a short instruction on how to fill in the questionnaire was placed in front so that customers have a homogeneous understanding of interactions with the provider. The new business model was then briefly presented and emphasized that the costs of the service are in good proportion to the price of the products. This should prevent customers from speculating about costs and thus biasing their assessment. The items for PSPC and PSOC, as well as the constructs for examining service success, were subsequently assessed. For the latter, items were adapted from the literature to suit the specific context. The service success constructs include expected quality of the extension (service) (Sichtmann and Diamantopoulos, 2013; Broniarczyk and Alba, 1994; Keller and Aaker, 1992), purchase intention (Sichtmann and Diamantopoulos, 2013; Taylor and Baker, 1994), and word of mouth (Brüggen *et al.*, 2011; Reichheld, 2003) as they proved to determine the success of services in the literature. The study was conducted in German. For this purpose, the items from the literature were translated into German and double-checked with back translation. The newly developed items of PSPC, PSOC and the six service surrogates were first formulated in German. Back translation was also applied to the English translation in order to double-check it.

Data collection and sample

The data was collected in Germany in November 2024. A total of 881 participants stated that they had used products from one of the two brands within the last 12 months and passed the built-in attention check. The attention check required participants to select "4" and was integrated as the second item of the expected quality of the extension (service) construct.

First, the data was checked for quality and outliers were analyzed. For this purpose, all participants who took less than 180 seconds to complete the questionnaire were excluded. The entire dataset was then divided according to the brand used (Bosch vs. Apple). The two resulting datasets were analyzed with boxplots regarding univariate outliers and the Mahalanobis distances regarding multivariate outliers (de Maesschalck *et al.*, 2000). Since care must be taken when excluding data (Walfish, 2006), only participants who were declared as outliers in more than five instances based on the boxplots were excluded. The Mahalanobis distances were sorted in descending order and the participants whose values were above a larger gap were eliminated. Based on the two criteria, a total of 14 participants were excluded from Apple and eight from Bosch. Ultimately, the Apple dataset contains $n_1 = 393$ participants in total and the Bosch dataset $n_2 = 394$.

The Apple sample contains 61.1% women, 38.4% men and .5% non-binary people. The average age is 48.11 years (SD = 15.83). 61.6% stated secondary education as their highest educational qualification and 38.4% a university degree. The current occupations include students (7.6%), employees (59.8%), freelancers (6.9%), pensioners (19.8%) and unemployed (5.9%). The Bosch sample consists of 43.1% women, 56.6% men and .3% non-binary people. The average age is 48.5 years (SD = 14.01). 59.9% reported having a secondary education as their highest educational qualification and 40.1% a university degree. The respondents' current occupations include students (2.8%), employees (65.5%), freelancers (8.1%), pensioners (15.7%) and unemployed (7.9%). In addition, a t-test was used to test whether the general attitude towards the brand differs between Bosch and Apple. This did not yield any significant results, meaning that the two brands are viewed equally positively ($M_{Apple} = 6.10$; $M_{Bosch} = 6.09$; $t = .174$; $p = .862$).

4.6.2 Study 2: Results

Data analysis

The data was analyzed using both SPSS 30 and AMOS 30. First, the normal distribution of the data was examined. The values for skewness and kurtosis were analyzed to check univariate normality. In both datasets, most of the values are in the range between -1 and 1. The items of the construct product handling violate this assumption with values of up to -1.918 for skewness and 4.429 for kurtosis. However, these values are still within reasonable limits, as cut-off values of $< |2|$ for skewness and $< |7|$ for kurtosis are reported in the literature (West *et al.*, 1995). However, the test of multivariate normality with Mardias

coefficient revealed that it is violated. The C.R. values exceed the cut-off value of 1.96 with $C.R._{Apple}$ = 72.266 and $C.R._{Bosch}$ = 85.051. Although the maximum likelihood estimation method is quite robust against moderate violations of the normal distribution assumption (Bollen, 1989), the authors decided to apply bias-corrected bootstrapping to obtain bias-corrected factor loadings (Nevitt and Hancock, 2001). These are depicted in Web appendix 4-2 and 4-3. All bias-corrected confidence intervals show only slight deviations and significant estimates. In the further process, both datasets are considered in parallel and conclusions are drawn on the basis of an overall analysis.

Testing reliability

First, the one-dimensionality of the constructs was tested with an exploratory factor analysis (EFA). For this purpose, an EFA was conducted with the items of each construct separately (Gerbing and Anderson, 1988). This procedure was carried out for the items of the six surrogates, PSPC and PSOC as well as the items of the service success constructs for testing nomological validity later. The Kaiser-Meyer-Olkin criterion (KMO), the Bartlett test of sphericity, the measure of sampling adequacy (MSA) and the communalities were applied to test the items for their suitability for conducting an EFA. The KMO criterion was above the cut-off value of .6 (Kaiser and Rice, 1974) in all cases, both for Apple and Bosch ranging from .648 to .872, and the Bartlett test showed significance ($p < .001$) in all instances indicating correlated data (Dziuban and Shirkey, 1974). The MSA values were above .5 for all indicators except $sr2_{Bosch}$ = 0,414 and the communalities showed values below .5 for $ph3_{Apple}$ = .441, $sr1_{Apple}$ = .386, $sr2_{Apple}$ = .109, $sr4_{Apple}$ = .430, $sr2_{Bosch}$ = .036 and $pv4_{Bosch}$ = .458. The undercutting of the communalities of $ph3_{Apple}$ and $pv4_{Bosch}$ was marginal and not found for $ph3_{Bosch}$ = .573 and $pv4_{Apple}$ = .571, which is why both indicators were retained. The same applies to sr1 and sr4, as the cut-off values were not reached only in the Apple dataset. Due to massive undercutting of the cut-off values of sr2 in both datasets, this item was removed. A look at the wording of the item confirms its elimination, as it is formulated too broadly and, unlike the other items, does not sufficiently refer to a customer's personal perception. A new assessment with the three remaining indicators showed that $sr1_{Apple}$ = .354 and $sr4_{Apple}$ = .361 again fell below the required communality value. In the Bosch dataset, there was only a slight undercut of $sr1_{Bosch}$ = .489. Since at least three indicators per construct are necessary (Weiber and Sarstedt, 2021) and the values were at least acceptable in the Bosch dataset, no further indicators were excluded for the moment. Cronbach's alpha (CA > .7; Nunnally, 1978)

ranging from .720 to .965, the inter-item correlation (IIC > .3; Robinson *et al.*, 1991) ranging from .460 to .904, the corrected item-to-total correlations (CITC > .5; Zaichkowsky, 1985) ranging from .505 to .904 and CA without item (if CA < .7, to identify a potential improvement for CA) were then examined. In addition, one factor was extracted in each instance using the eigenvalue (> 1; Kaiser, 1974) and factor loadings were ranging from a minimum of .595 to a maximum of .987. The proportion of variance explained ranged from 64.150% to 93.583%. All cut-off values were met by all indicators in both datasets, therefore one-dimensionality of the constructs and their items is concluded. The results are shown in Web appendix 4-4 and 4-5.

Testing factor structure

Next, an EFA was conducted with all items of the six surrogates to obtain an initial indication of the discriminant validity of the six surrogates. Principal axis analysis with a promax rotation was chosen as extraction method because promax rotation allows a correlation of the factors (Cureton and Mulaik, 1975). Promax rotation is suitable as the surrogates were conceptualized as sub-dimensions of the two second-order constructs BPE and BOE and are therefore correlated. The KMO criterion was again above the cut-off value in both cases (KMO_{Apple} = .940; KMO_{Bosch} = .948). The Bartlett test was significant (p_{Apple} and p_{Bosch} < .001) and MSA values were above .864 in both datasets. The communalities were slightly below the cut-off value three times in the Apple dataset ($ph3_{Apple}$ = .499; $sr1_{Apple}$ = .383; $sr4_{Apple}$ = .388) and twice in the Bosch dataset ($sr4_{Bosch}$ = .438; $pv1_{Bosch}$ = .493). The results of the EFA indicated the existence of high cross-loadings. This can be attributed to the correlation among indicators due to the second-order structure, as all indicators were derived from touchpoints with the brand. Cut-off values of > .4 for loadings on their respective factors and a difference of > .2 to the other cross-loadings were applied (Howard, 2016; Hinkin, 1998). Both datasets showed high cross loadings on multiple factors for pv4, which is why this indicator was subsequently excluded. When looking at the item's wording, it is noticeable that pv4 refers to the quality of the products in contrast to the other three items. Presumably, respondents do not understand quality solely as a product attribute, explaining its elimination. Moreover, there were isolated cross-loadings in both datasets that showed a difference of < .2 to the factor loadings. This is considered acceptable by the authors, as the surrogates are linked due to their conceptualization.

The assumed factor structure was not represented properly in both datasets. In the Apple dataset, the items of the two constructs value of provider and value credibility were extracted as one factor, resulting in a total of five factors based on eigenvalue > 1 (Kaiser, 1974). Four factors were extracted from the Bosch dataset. Here, the indicators of social relevance, product value and value of provider loaded on one factor. An attempt was then made with both datasets to extract exactly six factors, whereupon the presumed factor structure was confirmed in both cases. For Apple, five factors with an eigenvalue > 1 were extracted and the sixth factor had an eigenvalue of .748. In total, 79.169% of the variance was explained. For Bosch, four factors with an eigenvalue > 1 were extracted, the fifth factor had an eigenvalue > .755 and the sixth factor an eigenvalue of .725. A total of 81.566% of the variance was explained. Thus, the eigenvalue criterion could not be met, but the combined factors were resolved. With an eigenvalue < 1, constructs explain less variance than a single indicator variable, which is why the significance of the factors might be questioned (Kaiser, 1974). This step was nonetheless taken because the assignment of the items to the constructs was checked in advance with experts. In addition, there was no uniform factor structure in the two datasets. The items of social relevance and product value load on separate factors in the Apple dataset, whereas the items of value credibility load on a distinct factor in the Bosch dataset. Only the items of value of provider do not result in a separate factor in either dataset, however, they load on one factor with different items in each dataset.

Furthermore, a joint EFA was conducted with the items of the two constructs PSPC and PSOC. The KMO criterion (KMO_{Apple} = .898, KMO_{Bosch} = .917), the Bartlett test (p_{Apple} and p_{Bosch} < .001), the MSA values (ranging from .829 to .948) and the communalities (ranging from .585 to .925, except for $pspc4_{Bosch}$ = .459) met nearly all cut-off values in both datasets. In the Apple dataset, two factors were extracted with high cross-loadings at psoc1 and pspc3, which is why the two items were eliminated iteratively. A closer look at the items reveals that psoc1 might not sufficiently focus on the value of the service and can therefore also be assigned to the process dimension. In pspc3, “interact purposefully” might be formulated somewhat too complexly, which is why respondents had difficulty answering it. In the Bosch dataset, only one factor was extracted based on the eigenvalue, so the extraction of a second factor was again enforced resulting in one factor with an eigenvalue = 4.204 and a second one with an eigenvalue = .794. In the final factor structure, there were again cross-loadings above .3 and with a difference of < .2 in both

datasets, because the two constructs are closely related as dimensions of CSCB. Overall, the factor structure was represented by the items, so that 85.178% of the variance is explained in the case of Apple and 83.313% in the case of Bosch. Web appendix 4-6 to 4-9 provide an overview of the final joint EFAs.

Testing validity and second-order structure

In order to prove the second-order structure, both the confirmatory factor analysis (CFA) and the structural model each with and without the second-order factors were conducted. For this purpose, the CFA and the structural model without the second-order structure are examined first. The procedure is then repeated including the second-order constructs BPE and BOE. The results with and without second-order structure are compared to demonstrate the advantages of the second-order model with BPE and BOE. (see Figure 4-1 for a graphical comparison of the structural equation models with and without the second-order constructs BPE and BOE). The procedure was applied to both datasets.

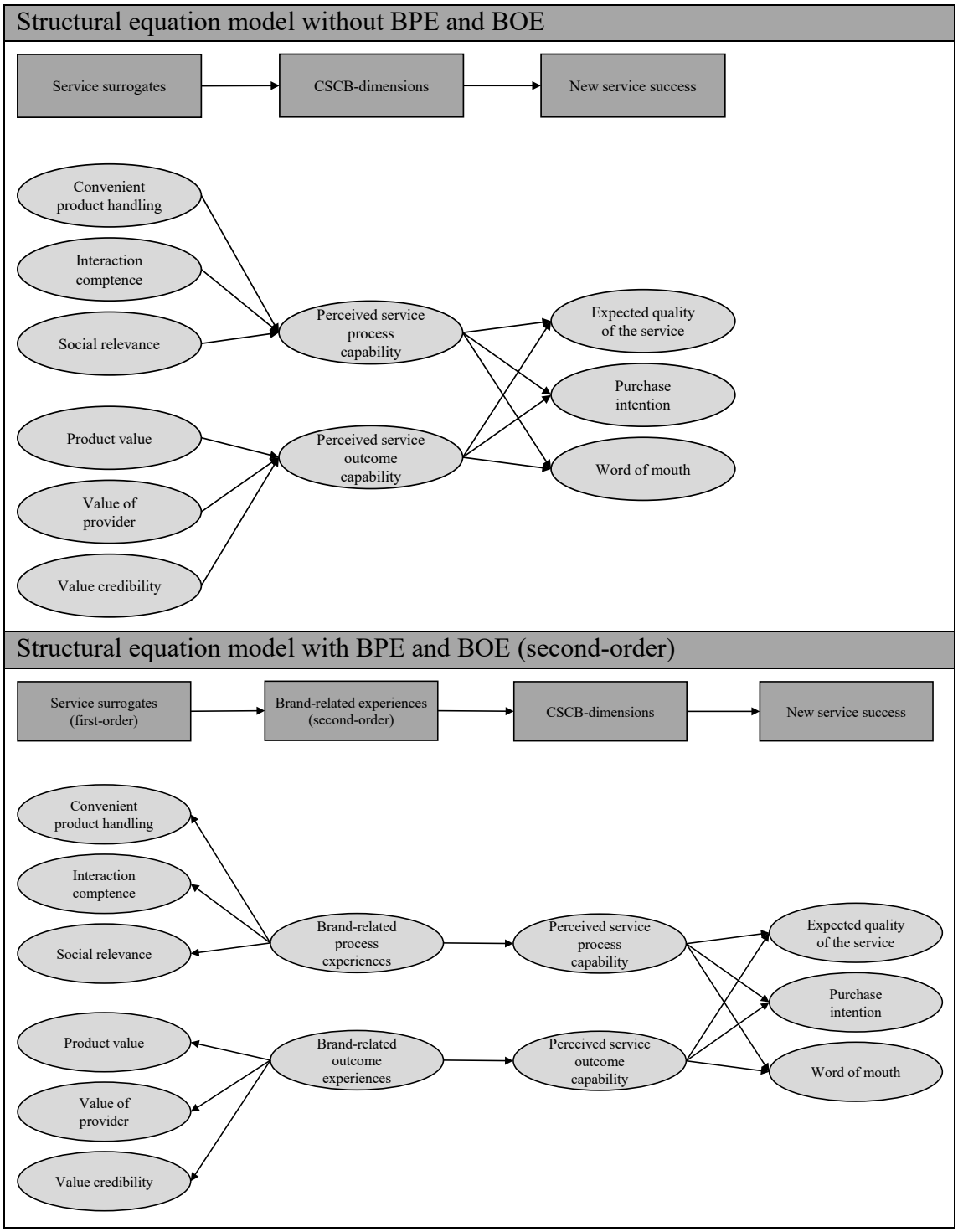


Figure 4-1: Graphical comparison of the structural equation models (with and without second-order constructs)

Source: Authors' own work

The CFA with the six surrogates provided a good model fit for both datasets. The following criteria were applied: χ^2/df (< 3; Bentler, 1990), RMSEA (< .08; Browne and Cudeck, 1993), SRMR (< .10; Hu and Bentler, 1999), NFI (> .90; Arbuckle, 2012), TLI (> .90; Homburg and Baumgartner, 1995) and CFI (> .90; Bentler, 1990). The values for the

Apple dataset were χ^2/df = 2.727, RMSEA = .066, SRMR = .0522, NFI = .927, TLI = .944 and CFI = .953. For Bosch, this results in values of χ^2/df = 2.914, RMSEA = .070, SRMR = .0534, NFI = .929, TLI = .943 and CFI = .952. The reliability of the items was then tested. SMC (> .4; Bagozzi and Baumgartner, 1994), Composite reliability (> .6; Bagozzi and Yi, 1988) and AVE (>0.5; Fornell and Larcker, 1981) were applied for this purpose. The SMC values met the cut-off value in both datasets with the exception of $sr1_{Apple}$ = .372. However, since the cut-off value was only slightly violated and this was not present in the Bosch dataset, the item was retained. Furthermore, all factor loadings show significance ($p < .001$). Composite reliability met the cut-off values for all constructs in both datasets with values between .730 and .953. AVE exceeded .5 for all constructs in both datasets, with the exception of social relevance in the Apple dataset. Here, the cut-off value was slightly undercut at AVE = .477. As the AVE is calculated from the SMC values, the shortfall was presumably due to sr1. The results are shown in Web appendix 4-10 and 4-11.

This was followed by the test of validity. Content validity was already confirmed in Study 1. Criterion validity could not be tested as part of the study, as this requires an external criterion that is closely related to the constructs under consideration (Weiber and Sarstedt, 2021). Due to the novelty of the concept, it was not possible to identify a criterion for each construct. Discriminant validity was checked with pairwise χ^2-difference tests (see Web appendix 4-12). It was confirmed for the majority of the constructs, except for the construct pairs interaction competence and value of provider, product value and value of provider as well as value of provider and value credibility in the Apple dataset. In the Bosch dataset, this concerns the construct pairs interaction competence and value of provider, social relevance and product value as well as value of provider and value credibility. The construct value of provider in particular does not appear to be perfectly distinguishable, which was already apparent in the joint EFA. The issue is addressed in the discussion section.

To test the nomological validity, the six surrogates were transferred into a structural equation model with PSPC, PSOC and the service success factors. The model fit in the Apple dataset yielded χ^2/df = 4.265, RMSEA = .091, SRMR = .2976, NFI = .807, TLI = .832 and CFI = .844. For Bosch, the results are χ^2/df = 4.694, RMSEA = .097, SRMR = .3471, NFI = .808, TLI = .830 and CFI = .842. Almost no cut-off value was achieved and therefore a good model fit could not be concluded. Three non-significant effects were also

shown for Apple. The effects of social relevance on PSPC ($\beta = .101$; $p = .114$), product value on PSOC ($\beta = .058$; $p = .368$) and PSPC on purchase intention ($\beta = .047$; $p = .284$) did not yield significant values (see Web appendix 4-13).

Next, the CFA and the structural model were tested with the second-order constructs and compared with the previous models. The examination of the covariances of the first-order constructs yielded significant values between .256 and .800 for both datasets, which is why the implementation of a second-order model was considered appropriate. Since the two constructs BPE and BOE were related to each other, they were considered together by assigning the three corresponding surrogates to each of them and correlating the two second-order constructs (see Web appendix 4-14). The CFA again provided an acceptable model fit with $\chi^2/df = 2.899$, RMSEA = .070, SRMR = .0608, NFI = .920, TLI = .938 and CFI = .946 for Apple and $\chi^2/df = 3.521$, RMSEA = .080, SRMR = .0817, NFI = .911, TLI = .925 and CFI = .934 for Bosch. Only the χ^2/df value was slightly above the cut-off value in the Bosch dataset. However, taking all criteria into account, the overall model fit was acceptable. Furthermore, all path coefficients between the second-order and first-order constructs provided significant results (see Web appendix 4-15). In addition, parsimony-adjusted criteria PNFI and PCFI were calculated for the variants with and without second-order constructs in order to check whether an improvement was achieved based on their difference. With values of $\Delta PNFI_{Apple} = .025$ and $\Delta PCFI_{Apple} = .027$ as well as $\Delta PNFI_{Bosch} = .017$ and $\Delta PCFI_{Bosch} = .017$, the second-order structures performed slightly better, confirming the second-order structure.

Finally, the model fit of the structural model with second-order constructs was tested. In contrast to the model without second-order constructs, the values were consistently satisfactory ($\chi^2/df_{Apple} = 2.706$, $RMSEA_{Apple} = .066$, $SRMR_{Apple} = .0976$, $NFI_{Apple} = .878$, $TLI_{Apple} = .912$ and $CFI_{Apple} = .919$, as well as $\chi^2/df_{Bosch} = 2.747$, $RMSEA_{Bosch} = .067$, $SRMR_{Bosch} = .0784$, $NFI_{Bosch} = .888$, $TLI_{Bosch} = .919$ and $CFI_{Bosch} = .926$). In addition, the values of PNFI and PCFI of the structural models with and without second-order constructs were compared again. The second-order structures performed significantly better with values of $\Delta PNFI_{Apple} = .063$ and $\Delta PCFI_{Apple} = .066$ as well as $\Delta PNFI_{Bosch} = .071$ and $\Delta PCFI_{Bosch} = .073$. In addition, the R^2 values of PSPC and PSOC were compared between the first-order model and the second-order model in order to examine whether the second-order constructs can explain a higher proportion of the variance of the two CSCB dimensions than the individual first-order constructs. The comparison provided $\Delta R^2_{PSPC,Apple} =$

.165, $\Delta R^2_{PSOC,Apple}$ = .098, $\Delta R^2_{PSPC,Bosch}$ = .342 and $\Delta R^2_{PSOC,Bosch}$ = .205, which indicates a significantly higher explanatory power of the second-order constructs. In addition, almost all effects in the structural model were significant (see Web appendix 4-16). Only the effect of PSPC on purchase intention (β = .043; p = .338) in the Apple dataset was not significant.

4.7 Discussion

4.7.1 Theoretical contributions

The contribution of the article is threefold: This article contributes to research in three ways: (1) It extends the research on servitization, brand extensions and perceived capabilities by deriving the construct CSCB. In doing so, this article provides insight into what information customers use when they evaluate a new service of a product brand in order to assess whether they want to use the new service in advance. (2) This paper provides an initial quantitative analysis of CSCB. For this purpose, items were generated from interviews with customers and experts and tested in a first study. The second study is a pilot study with the brands Apple and Bosch, in which customers were asked about their experiences in the brand context and about CSCB. The results showed that customers use their past experiences at the brand-related touchpoints product, provider and social environment as service surrogates. Accordingly, BPE represents a second-order construct with the first-order dimensions product handling, interaction competence and social relevance. For BOE, the first order dimensions are product value, value of provider and value credibility. BPE has a significant positive effect on PSPC, whereas BOE has a significant positive effect on PSOC. This provides evidence to support the assumption that past experiences in the context of the brand affect the capabilities that customers attribute to a brand. (3) PSPC and PSOC in turn have significant positive effects on expected quality of the new service, purchase intention and word-of-mouth. However, the effect of PSPC on purchase intention is not significant for Apple. This could be due to Apple being associated with very good processes (e.g. simple product handling, courteous customer support, etc.) and PSPC is therefore not a reason to buy, as the process dimension is seen as a must-be requirement at Apple (Kano *et al.*, 1984; Matzler *et al.*, 1996). CSCB therefore influences behavioral intentions and is thus an indicator of the success of a new service. This is consistent with the literature, where brand associations have a direct effect on behavioral intentions such as purchase intention (Jalilvand *et al.*, 2011). Thus, this article provides the first iteration of a measurement tool to assess CSCB.

4.7.2 Managerial implications

Due to the early stage of research, this article provides an initial conception for a measurement scale, which still needs further testing. Practitioners can already work with the items to assess their CSCB. Using the results, companies have the ability to find out whether customers believe the brand is capable of providing a service. The six service surrogates also allow specific weaknesses to be identified. The six service surrogates are determined by the customers' experiences and therefore offer companies the opportunity to have a direct influence on the success of the new service in advance. For example, if the provider's products are not characterized by good product handling, the provider should address this issue in advance by adjusting the product in order to increase the success of the new service.

However, attention must be paid to the attributes of the brand. The results have shown that the surrogates have different relevance for brands with different attributes. Nevertheless, the findings revealed that the customer's perception of servitization capability depends on personal experience in the context of the brand. Thus, product companies planning to include a service in their portfolio are required to design service-relevant interactions positively for customers in advance. The three brand-related touchpoints product, provider and social environment are particularly relevant in this context. If companies fail in typical service situations such as customer support when problems arise with the product or the provision of information on the website, this has a negative impact on CSCB and therefore on the success of the new service. Every single interaction with customers in the product context is affected, as customers exchange information with each other and weigh the experiences of others similarly to their own. Accordingly, companies are recommended to establish a service mindset within the company early on (Biesinger *et al.*, 2024) in order to place the customer and their needs at the center of their actions as a product provider (Bruhn *et al.*, 2024). As a result, customers associate a service capability with the brand and trust it to offer comprehensive services.

4.7.3 Limitations and further research

The assumed factor structure was not extracted in either dataset using the eigenvalue. In the Apple dataset, the items of product handling, interaction competence, social relevance and product value each load on one factor. However, only a single factor was extracted for the items of the constructs value of provider and value credibility. In the Bosch dataset,

the items of product handling, interaction competence and value credibility were correctly assigned to the factors in the EFA. However, the items of social relevance, product value and value of provider loaded on a single factor. Interestingly, the items of the construct value of provider did not load onto an independent factor in both datasets based on the eigenvalue. Moreover, the items that load on a factor together with the items of value of provider vary between the datasets. It was therefore decided to retain the assumed factor structure in the analysis, especially since the assumed factor structure was confirmed when six factors were extracted in both datasets. In addition, the items and the two brand contexts were examined again in order to find possible reasons for the factor structure: (1) Apple as a global brand that has been active on the market for several years could be perceived as a credible signal, especially by Apple users (Erdem and Swait, 1998; Erdem *et al.*, 2006). The resulting trust could be understood as a value of provider, which is why respondents understand the two constructs as one factor in the case of Apple. (2) Bosch does not sell its devices in its own stores in Germany, but via its online store, hardware stores and consumer electronics stores. Therefore, it could be possible that Bosch customers do not experience any independent value from the provider, but perceive it as a partial aspect of the product. From the authors' point of view, the construct social relevance can be clearly distinguished from the other two constructs in terms of its content. There are two possible explanations for this: Either customers see the product value and social relevance equally positively or the social relevance items do not form an independent factor, at least in the Bosch dataset, due to the slightly undercut communalities. Nevertheless, further research is needed to establish a clear factor structure, as this article provides a pilot study. For this purpose, it is recommended to examine the items in other brand contexts and to compare the results with each other in a similar way to this study. For brands with certain attributes (e.g. high credibility or sale of products in own stores), it is conceivable that certain factor structures could be constantly extracted. Accordingly, brands could be categorized based on their attributes in order to identify the relevant factors for determining CSCB (e.g. if a brand has high credibility, value credibility is understood as an aspect of the construct value of provider). Moreover, other brand-related constructs might have an effect on CSCB. For example, brand loyalty, which reduces the risk associated with the service (Mitchell & Greatorex, 1993). The relationship to the brand is particularly relevant as servitization transforms business processes from transactions to relationships (Neely *et al.*, 2011). This also increases the importance of emotional brand aspects such as brand love (Albert and Merunka, 2013; Batra *et al.*, 2012). Further studies

are required to identify additional attributes that customers associate with a brand. In this way, correlations between brand attributes and CSCB may be investigated. Furthermore, the topic of customer-perceived innovativeness is emerging in research (Andreassen, 2024; Gustafsson and Ghanbarpour, 2024; Keiningham *et al.*, 2024; Kunz, 2024), which has several parallels to CSCB. As this research topic is still at an early stage (Keiningham *et al.*, 2024), research synergies can be created and interrelations between the construct are to be examined. Future research could also analyze the effect of actual experience with the new service (Jang *et al.*, 2021) on customers' perception of the brand's capability to provide further services. By doing so, CSCB could be transferred to the period after the actual service experience. Gold *et al.* (1976) show that an unexpected outcome of a person (e.g. service success with low perceived capability or no service success with high perceived capability) leads individuals to reconsider and adjust their assessment of the capability of a reference object. Customers could adjust their perception of the brand's servitization capability after they have had their own experiences with the new service. This would encourage the development and provision of more service-intensive business models over time. Thus, it is possible to slowly extend the brand and transfer it to a service context without the risk of brand dilution (Loken and John, 1993; Tauber, 1981). In summary, research on the topic of CSCB is still in its infancy. This article provides an initial conceptualization and operationalization as well as first insights into potential effects. Further research is needed to strengthen the findings. More research is needed on the mixed results in the factor structure in particular.

4.8 References

Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (2000), “The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge”, *California Management Review*, Vol. 42 No. 4, pp. 8–23. https://doi.org/10.2307/41166051

Aaker, D.A. and Keller, K.L. (1990), “Consumer evaluations of brand extensions”, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, pp. 27–41. https://doi.org/10.2307/1252171

Adrodegari, F., Alghisi, A., Ardolino, M. and Saccani, N. (2015), “From ownership to service-oriented business models: a survey in capital goods companies and a PSS typology”, *Procedia CIRP*, Vol. 30, pp. 245–250. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.105

Adrodegari, F., Saccani, N., Kowalkowski, C. and Vilo, J. (2017), "PSS business model conceptualization and application", *Production Planning & Control*, Vol. 28 No. 15, pp. 1251–1263. https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1363924

Ahmad, N., Vveinhardt, J. and Ahmed, R. (2014), "Impact of word of mouth on consumer buying decision", *European Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 31, pp. 394–403. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ee474f7df7d3a48bce0bcc9f04fd86a113bf2799

Ahn, J., Park, J.K. and Hyun, H. (2018), "Luxury product to service brand extension and brand equity transfer", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 42, pp. 22–28. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.009

Akbar, P. and Hoffmann, S. (2023), "Collaborative space: framework for collaborative consumption and the sharing economy", *Journal of Services Marketing*, Vol. 37 No. 4, pp. 496–509. https://doi.org/10.1108/JSM-03-2021-0078

Albert, N. and Merunka, D. (2013), "The role of brand love in consumer-brand relationships", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 No. 3, pp. 258–266. https://doi.org/10.1108/07363761311328928

Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1991), "Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 5, pp. 732–740. https://doi.org/10.1037//0021-9010.76.5.732

Anderson, J.R. (1983), "A spreading activation theory of memory", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol. 22 No. 3, pp. 261–295. https://doi.org/10.1016/S0022-5371(83)90201-3

Andreassen, T.W. (2024), "Commentary: perceiving innovation: unveiling the impact on market performance", *Journal of Service Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 497–500. https://doi.org/10.1177/10946705241253993

Anninou, I., Stavraki, G. and Floh, A. (2024), "I can't get satisfaction: examining the moderating role of service brand authenticity in the relationship of imperfect experiences and satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 38 No. 7, pp. 839–856. https://doi.org/10.1108/JSM-11-2023-0415

Antioco, M., Moenaert, R.K., Lindgreen, A. and Wetzels, M.G.M. (2008), "Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 3, pp. 337–358. https://doi.org/10.1007/s11747-008-0085-1

Arbuckle, J.L. (2012), *IBM SPSS Amos 21.0 User's Guide*, SPSS, Chicago.

Bagozzi, R.P. and Baumgartner, H. (1994), "The evaluation of structural equation models and hypotheses testing", *Principles of Marketing Research*, Vol. 1 No. 10, pp. 386–422.

Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74–94. https://doi.org/10.1007/BF02723327

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. and Kay, J.M. (2009), "The servitization of manufacturing", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 547–567. https://doi.org/10.1108/17410380910960984

Barker, C., Pistrang, N. and Elliott, R. (2016), *Research methods in clinical psychology: an introduction for students and practitioners,* 3rd ed., Wiley Blackwell, Chichester, West Sussex, Malden, MA, Oxford, UK.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barquet, A.P.B., Cunha, V.P., Oliveira, M.G. and Rozenfeld, H. (2011), "Business model elements for product-service system", in Hesselbach, J. and Herrmann, C. (Eds.), *Functional thinking for value creation: Proceedings of the 3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 332–337. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19689-8_58

Batra, R., Ahuvia, A. and Bagozzi, R.P. (2012), "Brand love", *Journal of Marketing*, Vol. 76 No. 2, pp. 1–16. https://doi.org/10.1509/jm.09.0339

Beig, F.A. and Nika, F.A. (2019), "Brand experience and brand equity", *Vision*, Vol. 23 No. 4, pp. 410–417. https://doi.org/10.1177/0972262919860963

Bentler, P.M. (1990), "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, Vol. 107 No. 2, pp. 238–246. https://doi.org/10.1037//0033-2909.107.2.238

Berry, L.L. (2000), "Cultivating service brand equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 128–137. https://doi.org/10.1177/0092070300281012

Berry, L.L., Wall, E.A. and Carbone, L.P. (2006), "Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 No. 2, pp. 43–57. https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591004

Bhat, S. and Reddy, S.K. (2001), "The impact of parent brand attribute associations and affect on brand extension evaluation", *Journal of Business Research*, Vol. 53 No. 3, pp. 111–122. https://doi.org/10.1016/s0148-2963(99)00115-0

Biesinger, B., Hadwich, K. and Bruhn, M. (2024), "Cultural change in servitization: a conceptual review and framework", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 34 No. 3, pp. 361–398. https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2023-0074

Bollen, K.A. (1989), *Structural equations with latent variables: a Wiley-interscience publication*, John Wiley & Sons, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.

Brax, S.A. and Visintin, F. (2017), "Meta-model of servitization: the integrative profiling approach", *Industrial Marketing Management*, Vol. 60, pp. 17–32. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.014

Broniarczyk, S.M. and Alba, J.W. (1994), "The importance of the brand in brand extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 No. 2, pp. 214–228. https://doi.org/10.1177/002224379403100206

Brown, B., Sichtmann, C. and Musante, M. (2011), "A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 No. 3, pp. 202–210. https://doi.org/10.1108/08858621111115921

Browne, M. and Cudeck, R. (1993), "Alternative ways of assessing equation model fit", in Bollen, K.A. and Long, J.S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, *Sage focus editions*, SAGE, Newbury Park, pp. 136–162.

Brüggen, E.C., Foubert, B. and Gremler, D.D. (2011), "Extreme makeover: short- and long-term effects of a remodeled servicescape", *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 5, pp. 71–87. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.71

Bruhn, M. (2019), *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle,* 2nd ed., Gabler, Wiesbaden.

Bruhn, M., Saleschus, M. and Hadwich, K. (2024), *Customer-dominant logic: customer-dominant management as a new target in relationship marketing*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Canning, C., Donahue, T.J. and Scheutz, M. (2014), "Investigating human perceptions of robot capabilities in remote human-robot team tasks based on first-person robot video feeds", in *2014 IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems*, IEEE, Chicago, IL, USA, pp. 4354–4361. https://doi.org/10.1109/iros.2014.6943178

Cha, E., Dragan, A.D. and Srinivasa, S.S. (2015), "Perceived robot capability", in *24th IEEE International Symposium on Robot and Human Interactive Communication (RO-MAN)*, IEEE, Kobe, Japan, pp. 541–548. https://doi.org/10.1109/roman.2015.7333656

Chaves, A.P. and Gerosa, M.A. (2021), "How should my chatbot interact? A survey on social characteristics in human-chatbot interaction design", *International Journal of Human–Computer Interaction*, Vol. 37 No. 8, pp. 729–758. https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1841438

Chen, A.C.-H. (2001), "Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10 No. 7, pp. 439–451. https://doi.org/10.1108/10610420110410559

Chen, P.-C. (2024), "How do physical and social servicescapes shape the effects of positive affective displays on customer purchase outcomes?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 38 No. 5, pp. 601–618. https://doi.org/10.1108/JSM-07-2023-0253

Collins, A.M. and Loftus, E.F. (1975), "A spreading-activation theory of semantic processing", *Psychological Review*, Vol. 82 No. 6, pp. 407–428. https://doi.org/10.1037/0033-295x.82.6.407

Collis, D.J. (1994), "Research note: how valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. S1, pp. 143–152. https://doi.org/10.1002/smj.4250150910

Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. and Reutzel, C.R. (2011), "Signaling theory: a review and assessment", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 39–67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

Cowles, D.L. (1997), "The role of trust in customer relationships: asking the right questions", *Management Decision*, Vol. 35 No. 4, pp. 273–282. https://doi.org/10.1108/00251749710169657

Crowley, E., Burton, J. and Zolkiewski, J. (2018), "Servitization intent as a factor in the servitization process", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 8, pp. 1125–1140. https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0199

Cureton, E.E. and Mulaik, S.A. (1975), "The weighted varimax rotation and the promax rotation", *Psychometrika*, Vol. 40 No. 2, pp. 183–195. https://doi.org/10.1007/BF02291565

Czellar, S. (2003), "Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 No. 1, pp. 97–115. https://doi.org/10.1016/s0167-8116(02)00124-6

Davis, F.D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Davis, J.C. (2007), "A conceptual view of branding for services", *Innovative Marketing*, Vol. 3 No. 1, pp. 7–14. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a72f37157e653750233e1cefbbe8d2ff5ab1b79f

Day, G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37–52. https://doi.org/10.1177/002224299405800404

de Bruyne, M.-J. and Verleye, K. (2023), "Realizing the economic and circular potential of sharing business models by engaging consumers", *Journal of Service Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 493–519. https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2021-0318

de Maesschalck, R., Jouan-Rimbaud, D. and Massart, D.L. (2000), "The Mahalanobis distance", *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, Vol. 50 No. 1, pp. 1–18. https://doi.org/10.1016/s0169-7439(99)00047-7

Del Río, A.B., Vázquez, R. and Iglesias, V. (2001), "The effects of brand associations on consumer response", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 5, pp. 410–425. https://doi.org/10.1108/07363760110398808

Dens, N. and de Pelsmacker, P. (2016), "Does poor fit always lead to negative evaluations? Extension advertising and perceived brand quality", *International Journal of Advertising*, Vol. 35 No. 3, pp. 465–485. https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1057924

Desai, K.K. and Keller, K.L. (2002), "The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 1, pp. 73–93. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.73.18450

Dierdorff, E.C. and Surface, E.A. (2007), "Assessing training needs: do work experience and capability matter?", *Human Performance*, Vol. 21 No. 1, pp. 28–48. https://doi.org/10.1080/08959280701522072

Dmitrijeva, J., Schroeder, A., Ziaee Bigdeli, A. and Baines, T. (2020), "Context matters: how internal and external factors impact servitization", *Production Planning & Control*, Vol. 31 No. 13, pp. 1077–1097. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1699195

Donabedian, A. (1988), "The quality of care", *JAMA*, Vol. 260 No. 12, pp. 1743–1748. https://doi.org/10.1001/jama.1988.03410120089033

Dubruc, N., Peillon, S. and Farah, A. (2014), "The impact of servitization on corporate culture", *Procedia CIRP*, Vol. 16, pp. 289–294. https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.028

Dziuban, C.D. and Shirkey, E.C. (1974), "When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules", *Psychological Bulletin*, Vol. 81 No. 6, pp. 358–361. https://doi.org/10.1037/h0036316

Edgett, S. and Parkinson, S. (1993), "Marketing for service industries: a review", *The Service Industries Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 19–39. https://doi.org/10.1080/02642069300000048

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11, pp. 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Engel, J., Tran, C., Pavlek, N., Blankenberg, N. and Meyer, A. (2013), "The impact of friendliness on brand perception", *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 30 No. 6, pp. 82–95. https://doi.org/10.1365/s11621-013-0302-2

Erdem, T. and Keane, M.P. (1996), "Decision-making under uncertainty: capturing dynamic brand choice processes in turbulent consumer goods markets", *Marketing Science*, Vol. 15 No. 1, pp. 1–20. https://doi.org/10.1287/mksc.15.1.1

Erdem, T. and Swait, J. (1998), "Brand equity as a signaling phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7 No. 2, pp. 131–157.

Erdem, T. and Swait, J. (2004), "Brand credibility, brand consideration, and choice", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 No. 1, pp. 191–198. https://doi.org/10.1086/383434

Erdem, T., Swait, J. and Valenzuela, A. (2006), "Brands as signals: a cross-country validation study", *Journal of Marketing*, Vol. 70 No. 1, pp. 34–49. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.034.qxd

Eren, B.A. (2021), "Determinants of customer satisfaction in chatbot use: evidence from a banking application in Turkey", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 39 No. 2, pp. 294–311. https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2020-0056

Erikson, T. (2002), "Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 No. 3, pp. 275–290. https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00062-8

Ettinger, W.H. (1998), "Consumer-perceived value: the key to a successful business strategy in the healthcare marketplace", *Journal of the American Geriatrics Society*, Vol. 46 No. 1, pp. 111–113. https://doi.org/10.1111/j.1532-5415.1998.tb01024.x

Faulds, D.J., Mangold, W.G., Raju, P.S. and Valsalan, S. (2018), "The mobile shopping revolution: redefining the consumer decision process", *Business Horizons*, Vol. 61 No. 2, pp. 323–338. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.012

Fazio, R.H., Chen, J., McDonel, E.C. and Sherman, S.J. (1982), "Attitude accessibility, attitude-behavior consistency, and the strength of the object-evaluation association", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 339–357. https://doi.org/10.1016/0022-1031(82)90058-0

Fließ, S. and Kleinaltenkamp, M. (2004), "Blueprinting the service company: managing service processes efficiently", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 4, pp. 392–404. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Frank, A.G., Mendes, G.H., Ayala, N.F. and Ghezzi, A. (2019), "Servitization and industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: a business model innovation perspective", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 141, pp. 341–351. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014

Furrer, O., Landry, M. and Baillod, C. (2024), "Managing customer-to-customer interactions: revisiting older models for a fresh perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol. 38 No. 1, pp. 71–86. https://doi.org/10.1108/JSM-02-2023-0048

Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Witell, L. (2010), "Match or mismatch: strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies", *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 198–215. https://doi.org/10.1177/1094670509353933

Gerbing, D.W. and Anderson, J.C. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 186–192. https://doi.org/10.1177/002224378802500207

Gill, H., Boies, K., Finegan, J.E. and McNally, J. (2005), "Antecedents of trust: establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 No. 3, pp. 287–302. https://doi.org/10.1007/s10869-004-2229-8

Gold, J.A., Sherman, N.C. and Neely, W.T. (1976), "Expectancy violations and changes in perceived ability", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 98 No. 2, pp. 201–211. https://doi.org/10.1080/00224545.1976.9923390

Gomes, S. and Ferreira, P. (2022), "Entrepreneurial activity and economic growth: a dynamic data panel analysis of European countries", *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 7–20. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1063274

Grace, D. and O'Cass, A. (2005), "Service branding: consumer verdicts on service brands", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12 No. 2, pp. 125–139. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.05.002

Grandey, A.A., Goldberg, L.S. and Pugh, S.D. (2011), "Why and when do stores with satisfied employees have satisfied customers?", *Journal of Service Research*, Vol. 14 No. 4, pp. 397–409. https://doi.org/10.1177/1094670511410304

Gummerus, J. (2013), "Value creation processes and value outcomes in marketing theory", *Marketing Theory*, Vol. 13 No. 1, pp. 19–46. https://doi.org/10.1177/1470593112467267

Gustafsson, A. and Ghanbarpour, T. (2024), "Commentary: customer-perceived innovation: considerations for financial performance and methodological approaches", *Journal of Service Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 490–493. https://doi.org/10.1177/10946705241253016

Hair, J.F., Gabriel, M. and Patel, V. (2014), "AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): guidelines on its application as a marketing research tool", *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, Vol. 13 No. 2, pp.44–55. https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718

Haq, M.I.U., Khaliq Alvi, A., Somroo, M.A., Akhtar, N. and Ahmed, A. (2022), "Relationship of brand credibility and brand loyalty: the mediating effects of attitude toward brand", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 41 No. 1, pp. 33–49. https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2021-0142

Heirati, N., Leischnig, A. and Henneberg, S.C. (2024), "Organization architecture configurations for successful servitization", *Journal of Service Research*, Vol. 27 No. 3, pp. 307–326. https://doi.org/10.1177/10946705231180368

Helkkula, A., Kelleher, C. and Pihlström, M. (2012), "Characterizing value as an experience", *Journal of Service Research*, Vol. 15 No. 1, pp. 59–75. https://doi.org/10.1177/1094670511426897

Hill, T.P. (1977), "On goods and services", *Review of Income and Wealth*, Vol. 23 No. 4, pp. 315–338. https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1977.tb00021.x

Hinkin, T.R. (1998), "A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires", *Organizational Research Methods*, Vol. 1 No. 1, pp. 104–121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106

Hofmann, V., Stokburger-Sauer, N.E. and Wetzels, M. (2024), "The role of a smile in customer-employee interactions: primitive emotional contagion and its boundary conditions", *Psychology & Marketing*, Vol. 41 No. 10, pp. 2181–2196. https://doi.org/10.1002/mar.22047

Homburg, C. and Baumgartner, H. (1995), "Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen", *Marketing ZFP*, Vol. 17 No. 3, pp. 162–176. https://doi.org/10.15358/0344-1369-1995-3-162

Homburg, C., Fassnacht, M. and Guenther, C. (2003), "The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10 No. 2, pp. 23–51. https://doi.org/10.1300/J033v10n02_03

Homburg, C. and Fürst, A. (2005), "How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 3, pp. 95–114. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367

Howard, M.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*, Vol. 32 No. 1, pp. 51–62. https://doi.org/10.1080/10447318.2015.1087664

Howard, M.C. (2018), "Scale pretesting", *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, Vol. 23 No. 5, pp. 1–14. https://scholarworks.umass.edu/pare/vol23/iss1/5/

Howard, M.C. and Melloy, R.C. (2016), "Evaluating item-sort task methods: the presentation of a new statistical significance formula and methodological best practices", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 31 No. 1, pp. 173–186. https://doi.org/10.1007/s10869-015-9404-y

Hu, L. and Bentler, P.M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Huete-Alcocer, N. (2017), "A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: implications for consumer behavior", *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, pp. 1–4. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256

Hunt, S.D., Sparkman, R.D. and Wilcox, J.B. (1982), "The pretest in survey research: issues and preliminary findings", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 269–273. https://doi.org/10.1177/002224378201900211

Jaakkola, E. and Alexander, M. (2024), "Understanding and managing engagement journeys", *Journal of Service Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 357–380. https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2024-0066

Jaakkola, E., Helkkula, A. and Aarikka-Stenroos, L. (2015), "Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions", *Journal of Service Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 182–205. https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323

Jalilvand, M.R., Samiei, N. and Mahdavinia, S.H. (2011), "The effect of brand equity components on purchase intention. An application of Aaker's model in the automobile industry", *International Business and Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 149–158.

Jang, K.K., Bae, J. and Kim, K.H. (2021), "Servitization experience measurement and the effect of servitization experience on brand resonance and customer retention", *Journal of Business Research*, Vol. 130, pp. 384–397. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.012

Kaiser, H.F. (1974), "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, Vol. 39 No. 1, pp. 31–36. https://doi.org/10.1007/BF02291575

Kaiser, H.F. and Rice, J. (1974), "Little Jiffy, Mark Iv", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34 No. 1, pp. 111–117. https://doi.org/10.1177/001316447403400115

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. and Kangasniemi, M. (2016), "Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 72 No. 12, pp. 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984), "Attractive quality and must-be quality", *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 31 No. 4, pp. 39–48.

Karahanna, E. and Straub, D.W. (1999), "The psychological origins of perceived usefulness and ease-of-use", *Information & Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 237–250. https://doi.org/10.1016/s0378-7206(98)00096-2

Keilmann, J. and Koch, T. (2024), "When environmental claims are empty promises: how greenwashing affects corporate reputation and credibility", *Environmental Communication*, Vol. 18 No. 3, pp. 266–284. https://doi.org/10.1080/17524032.2023.2267782

Keiningham, T., Aksoy, L., Buoye, A., Yan, A., Morgeson, F.V., Woodall, G. and Larivière, B. (2024), "Customer perceptions of firm innovativeness and market performance: a nation-level, longitudinal, cross-industry examination", *Journal of Service Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 475–489. https://doi.org/10.1177/10946705231220463

Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Keller, K.L. (1999), "Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies", *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 102–124. https://doi.org/10.2307/41165999

Keller, K.L. and Aaker, D.A. (1992), "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 35–50. https://doi.org/10.1177/002224379202900104

Khanra, S., Dhir, A., Parida, V. and Kohtamäki, M. (2021), "Servitization research: a review and bibliometric analysis of past achievements and future promises", *Journal of Business Research*, Vol. 131, pp. 151–166. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.056

Kim, C.K. and Chung, J.Y. (1997), "Brand popularity, country image and market share: an empirical study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 No. 2, pp. 361–386. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490105

Kirmani, A. and Rao, A.R. (2000), "No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality", *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 2, pp. 66–79. https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.66.18000

Klaus, P. and Maklan, S. (2012), "EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience", *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 5–33. https://doi.org/10.1108/09564231211208952

Klein, K. and Martinez, L.F. (2023), "The impact of anthropomorphism on customer satisfaction in chatbot commerce: an experimental study in the food sector", *Electronic Commerce Research*, Vol. 23 No. 4, pp. 2789–2825. https://doi.org/10.1007/s10660-022-09562-8

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B. and Parry, G. (2017), "Servitization and de-servitization: overview, concepts, and definitions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 60, pp. 4–10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007

Kreye, M.E. and van Donk, D.P. (2021), "Servitization for consumer products: an empirical exploration of challenges and benefits for supply chain partners", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41 No. 5, pp. 494–516. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0439

Kuijken, B., Gemser, G. and Wijnberg, N.M. (2017), "Effective product-service systems: a value-based framework", *Industrial Marketing Management*, Vol. 60, pp. 33–41. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.013

Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P. and Turkulainen, V. (2010), "Business models in project-based firms: towards a typology of solution-specific business models", *International Journal of Project Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 96–106. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.008

Kujamäki, M. (2020), "Applying service-dominant logic to translation service provision", *Hermes: Journal of Language and Communication in Business*, Vol. 60, pp. 1–17. https://doi.org/10.7146/hjlcb.v60i0.121319

Kunz, W.H. (2024), "Commentary: company innovativeness: a radically new perspective on an old concept", *Journal of Service Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 494–496. https://doi.org/10.1177/10946705241254744

Laroche, M., McDougall, G.H.G., Bergeron, J. and Yang, Z. (2004), "Exploring how intangibility affects perceived risk", *Journal of Service Research*, Vol. 6 No. 4, pp. 373–389. https://doi.org/10.1177/1094670503262955

Lee, W.J., O'Cass, A. and Sok, P. (2017), "Unpacking brand management superiority: examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalisation", *European Journal of Marketing*, Vol. 51 No. 1, pp. 177–199. https://doi.org/10.1108/EJM-09-2015-0698

Lei, J., Dawar, N. and Lemmink, J. (2008), "Negative spillover in brand portfolios: exploring the antecedents of asymmetric effects", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 3, pp. 111–123. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.111

Lei, J., Pruppers, R., Ouwersloot, H. and Lemmink, J. (2004), "Service intensiveness and brand extension evaluations", *Journal of Service Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 243–255. https://doi.org/10.1177/1094670503259381

Leonard-Barton, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. S1, pp. 111–125. https://doi.org/10.1002/smj.4250131009

Ligas, M. and Cotte, J. (1999), "The process of negotiating brand meaning: a symbolic interactionist perspective", *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, pp. 609–614. http://www.semiotics.net.cn/userfiles/images/e463bafa83afc5d172e7ae0e4830d8f1.pdf

Lightfoot, H., Baines, T. and Smart, P. (2013), "The servitization of manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 No. 11/12, pp. 1408–1434. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0196

Lin, H.-F. (2007), "The impact of website quality dimensions on customer satisfaction in the B2C e-commerce context", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18 No. 4, pp. 363–378. https://doi.org/10.1080/14783360701231302

Lin, J.-S.C. and Hsieh, P.-L. (2011), "Assessing the self-service technology encounters: development and validation of SSTQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. 2, pp. 194–206. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.02.006

Loken, B., Barsalou, L.W. and Joiner, C. (2008), "Categorization theory and research in consumer psychology", *Handbook of Consumer Psychology*, Vol. 5, pp. 133–165.

Loken, B. and John, D.R. (1993), "Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, p. 71–84. https://doi.org/10.2307/1251855

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Podsakoff, N.P. (2011), "Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: integrating new and existing techniques", *MIS Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp. 293–334. https://doi.org/10.2307/23044045

Martinez, V., Neely, A., Velu, C., Leinster-Evans, S. and Bisessar, D. (2017), "Exploring the journey to services", *International Journal of Production Economics*, Vol. 192, pp. 66–80. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.030

Matzler, K., Hinterhuber, H.H., Bailom, F. and Sauerwein, E. (1996), "How to delight your customers", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 6–18.

Mauri, A.G., Minazzi, R. and Muccio, S. (2013), "A review of literature on the gaps model on service quality: a 3-decades period: 1985–2013", *International Business Research*, Vol. 6 No. 12, pp. 134–144. https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p134

Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Menon, M.K., McGinnis, M.A. and Ackermann, K.B. (1998), "Selection criteria for providers of third-party logistics services: an exploratory study", *Journal of Business Logistics*, Vol. 19 No. 1, pp. 121–137. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=07353766&asa=n&an=1403164&h=jzvb%2fmrxcqyg3abmcrkgupmnv3kkmutxsj1a%2fvnsv3uuchd1y3g%2blxgsa8bmm1gruhnk5tlrftnwza%2fxbusyqa%3d%3d&crl=c

Michelini, R.C. and Razzoli, R.P. (2004), "Product-service eco-design: knowledge-based infrastructures", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 12 No. 4, pp. 415–428. https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00036-2

Mitchell, V.-W. and Greatorex, M. (1993), "Risk perception and reduction in the purchase of consumer services", *The Service Industries Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 179–200. https://doi.org/10.1080/02642069300000068

Mitra, K., Reiss, M.C. and Capella, L.M. (1999), "An examination of perceived risk, information search and behavioral intentions in search, experience and credence services", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 3, pp. 208–228. https://doi.org/10.1108/08876049910273763

Moeller, S. (2008), "Customer integration: a key to an implementation perspective of service provision", *Journal of Service Research*, Vol. 11 No. 2, pp. 197–210. https://doi.org/10.1177/1094670508324677

Moeller, S. (2010), "Characteristics of services: a new approach uncovers their value", *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No. 5, pp. 359–368. https://doi.org/10.1108/08876041011060468

Münch, C., Marx, E., Benz, L., Hartmann, E. and Matzner, M. (2022), "Capabilities of digital servitization: evidence from the socio-technical systems theory", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 176, p. 121361. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121361

Neely, A., Benedetinni, O. and Visnjic, I. (2011), "The servitization of manufacturing: further evidence", *Camebridge Service Alliance*, pp. 1–10. https://www.researchgate.net/profile/andy-neely/publication/265006912_the_servitization_of_manufacturing_further_evidence

Nees, M.A. and Liu, C. (2022), "Mental models of driver monitoring systems: perceptions of monitoring capabilities in an online U.S-based sample", *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, Vol. 91, pp. 484–498. https://doi.org/10.1016/j.trf.2022.10.012

Nevitt, J. and Hancock, G.R. (2001), "Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 353–377. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0803_2

Nguyen, T.T.T. and Chang, M.-L. (2018), "Triple-down model of capability, job characteristics and burnout", *Chinese Management Studies*, Vol. 12 No. 3, pp. 506–523. https://doi.org/10.1108/CMS-05-2017-0120

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, MacGraw-Hill, New York.

O'Reilly, K.A., Mumuni, A.G., Newell, S.J. and Addicott, B.J. (2017), "Parent brand quality, service intensity and consumers' usage consideration of service-to-service brand extensions", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 690–703. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2016-1299

O'Cass, A. and Weerawardena, J. (2010), "The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: drivers of superior brand performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 No. 4, pp. 571–581. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.002

Ogbeide, G.-C.A., Böser, S., Harrinton, R.J. and Ottenbacher, M.C. (2017), "Complaint management in hospitality organizations: the role of empowerment and other service recovery attributes impacting loyalty and satisfaction", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 204–216. https://doi.org/10.1177/1467358415613409

Palo, T., Åkesson, M. and Löfberg, N. (2019), "Servitization as business model contestation: a practice approach", *Journal of Business Research*, Vol. 104, pp. 486–496. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.037

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41–50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12–40. https://search.proquest.com/openview/7d007e04d78261295e5524f15bef6837/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41988

Patti, C.H., van Dessel, M.M. and Hartley, S.W. (2020), "Reimagining customer service through journey mapping and measurement", *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 10, pp. 2387–2417. https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0556

Peng, C., Bijmolt, T.H., Völckner, F. and Zhao, H. (2023), "A meta-analysis of Brand extension success: the effects of parent brand equity and extension fit", *Journal of Marketing*, Vol. 87 No. 6, pp. 906–927. https://doi.org/10.1177/00222429231164654

Penttinen, E. and Palmer, J. (2007), "Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 552–564. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.005

Petromilli, M., Morrison, D. and Million, M. (2002), "Brand architecture: building brand portfolio value", *Strategy & Leadership*, Vol. 30 No. 5, pp. 22–28. https://doi.org/10.1108/10878570210442524

Piller, F.T. (2004), "Mass customization: reflections on the state of the concept", *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Vol. 16 No. 4, pp. 313–334. https://doi.org/10.1007/s10696-005-5170-x

Pina, J.M., Dall'Olmo Riley, F. and Lomax, W. (2013), "Generalizing spillover effects of goods and service brand extensions: a meta-analysis approach", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 9, pp. 1411–1419. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.008

Pleger Bebko, C. (2000), "Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 1, pp. 9–26. https://doi.org/10.1108/08876040010309185

Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M. and Sihvonen, J. (2018), "Structuring servitization-related research", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 350–371. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0175

Raj, S.P. (1985), "Striking a balance between brand "popularity" and brand loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 1, pp. 53–59. https://doi.org/10.1177/002224298504900105

Raju, P.S. and Reilly, M.D. (1980), "Product familiarity and information processing strategies: an exploratory investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 8 No. 2, pp. 187–212. https://doi.org/10.1016/0148-2963(80)90010-7

Ramanathan, J. (2013), "Consumer evaluation of brand extensions: good to service and service to good", *Vikalpa*, Vol. 38 No. 2, pp. 105–120. https://doi.org/10.1177/0256090920130207

Ramanathan, J. and Velayudhan, S.K. (2015), "Consumer evaluation of brand extensions: comparing goods to goods brand extensions with goods to services", *Journal of Brand Management*, Vol. 22 No. 9, pp. 778–801. https://doi.org/10.1057/bm.2015.37

Rangaswamy, A., Burke, R.R. and Oliva, T.A. (1993), "Brand equity and the extendibility of brand names", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10 No. 1, pp. 61–75. https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90034-v

Rao, A.R. and Monroe, K.B. (1989), "The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: an integrative review", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 No. 3, pp. 351–357. https://doi.org/10.1177/002224378902600309

Reast, J.D. (2005), "Brand trust and brand extension acceptance: the relationship", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 4–13. https://doi.org/10.1108/10610420510583707

Reichheld, F.F. (2003), "The one number you need to grow", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 12, pp. 1–11. https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf

Rese, M., Meier, H., Gesing, J. and Boßlau, M. (2013), "An ontology of business models for industrial product-service systems", in Shimomura, Y. and Kimita, K. (Eds.), *The Philosopher's Stone for Sustainability: Proceedings of the 4th CIRP International Conference on Industrial Product-Service Systems*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 191–196. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32847-3_32

Reynolds, T.J. and Gutman, J. (2001), "Laddering theory, method, analysis, and interpretation", in Reynolds, T.J. and Olson, J.C. (Eds.), *Understanding Consumer Decision Making*, Psychology Press, New York, pp. 40–79. https://doi.org/10.4324/9781410600844-9

Rindell, A. and Strandvik, T. (2010), "Corporate brand evolution: corporate brand images evolving in consumers' everyday life", *European Business Review*, Vol. 22 No. 3, pp. 276–286. https://doi.org/10.1108/09555341011040976

Robinson, J.P., Shaver, P.R. and Wrightsman, L.S. (1991), *Measures of personality and social psychological attitudes: volume 1 of measures of social psychological attitudes,* Academic Press, Inc, San Diego, California, USA.

Rusu, D.V. and Roman, A. (2018), "Entrepreneurial motivations in the European Union countries: an empirical approach", *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 6 No. 1, pp. 9–31. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=636337

Sadeh, S., Sadeh, E., Mousavi, L. and Asgari, F. (2011), "The effects of website quality dimensions on customer satisfaction in e-retailing system", *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 10 No. 3, pp. 366–369. https://www.researchgate.net/profile/ladansadat-mousavi/publication/268015715_the_effects_of_website_quality_dimensions_on_customer_satisfaction_in_e-retailing_system

Schriesheim, C.A., Powers, K.J., Scandura, T.A., Gardiner, C.C. and Lankau, M.J. (1993), "Improving construct measurement in management research: comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments", *Journal of Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 385–417. https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90058-U

Shostack, G.L. (1977), "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 2, pp. 73–80. https://doi.org/10.1177/002224297704100219

Sichtmann, C. and Diamantopoulos, A. (2013), "The impact of perceived brand globalness, brand origin image, and brand origin-extension fit on brand extension success", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41 No. 5, pp. 567–585. https://doi.org/10.1007/s11747-013-0328-7

Siltaloppi, J. and Nenonen, S. (2013), "Role configurations in the service provision process: empirical insights into co-creation of value", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 5 No. 2, pp. 155–170. https://doi.org/10.1108/IJQSS-11-2012-0019

Simon, D.H., Gómez, M.I., McLaughlin, E.W. and Wittink, D.R. (2009), "Employee attitudes, customer satisfaction, and sales performance: assessing the linkages in US grocery stores", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 30 No. 1, pp. 27–41. https://doi.org/10.1002/mde.1433

Simonsson, J. and Agarwal, G. (2021), "Perception of value delivered in digital servitization", *Industrial Marketing Management*, Vol. 99, pp. 167–174. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.10.011

Souder, W.E. and Song, X.M. (1997), "Contingent product design and marketing strategies influencing new product success and failure in U.S. and Japanese electronics firms", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 21–34. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1410021

Stiglitz, J.E. (2000), "The contributions of the economics of information to twentieth century economics", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 115 No. 4, pp. 1441–1478. https://doi.org/10.1162/003355300555015

Swaminathan, V., Fox, R.J. and Reddy, S.K. (2001), "The impact of brand extension introduction on choice", *Journal of Marketing*, Vol. 65 No. 4, pp. 1–15. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.1.18388

Tauber, E.M. (1981), "Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names", *Business Horizons*, Vol. 24 No. 2, pp. 36–41. https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90144-0

Taylor, S.A. and Baker, T.L. (1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 2, pp. 163–178. https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90013-2

Teece, D.J. (2018), "Business models and dynamic capabilities", *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 1, pp. 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tian, J., Coreynen, W., Matthyssens, P. and Shen, L. (2022), "Platform-based servitization and business model adaptation by established manufacturers", *Technovation*, Vol. 118, p. 102222. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102222

Tosun, P. and Tosun, G. (2024), "The impact of servitization on perceived quality, purchase intentions and recommendation intentions in the ready-to-wear sector", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 28 No. 3, pp. 460–479. https://doi.org/10.1108/jfmm-09-2022-0198

Tseng, M.M., Wang, Y. and Jiao, R.J. (2016), "Mass customization", in Laperrière, L. and Reinhart, G. (Eds.), *CIRP Encyclopedia of Production Engineering*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 1–8. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35950-7_16701-3

Tukker, A. (2004), "Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13 No. 4, pp. 246–260. https://doi.org/10.1002/bse.414

Ulaga, W. and Reinartz, W.J. (2011), "Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully", *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 6, pp. 5–23. https://doi.org/10.1509/jm.09.0395

Ulrich, D. and Lake, D. (1991), "Organizational capability: creating competitive advantage", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5 No. 1, pp. 77–92. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728

van Riel, A.C.R., Lemmink, J. and Ouwersloot, H. (2001), "Consumer evaluations of service brand extensions", *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 3, pp. 220–231. https://doi.org/10.1177/109467050133003

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1–17. https://doi.org/10.4324/9781315699035-9

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 No. 1, pp. 5–23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2017), "Service-dominant logic 2025", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 No. 1, pp. 46–67. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001

Venkatesh, V. and Davis, F.D. (1996), "A model of the antecedents of perceived ease of use: development and test", *Decision Sciences*, Vol. 27 No. 3, pp. 451–481. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00860.x

Vincent, L. (2008), "Differentiating competence, capability and capacity", *Innovating Perspectives*, Vol. 16 No. 3, pp. 1–2. https://innovationsthatwork.com/images/pdf/june08newsltr.pdf

Völckner, F., Sattler, H., Hennig-Thurau, T. and Ringle, C.M. (2010), "The role of parent brand quality for service brand extension success", *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 4, pp. 379–396. https://doi.org/10.1177/1094670510370054

Voorhees, C.M., Fombelle, P.W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. and Walkowiak, T. (2017), "Service encounters, experiences and the customer journey: defining the field and a call to expand our lens", *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 269–280. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014

Walfish, S. (2006), "A review of statistical outlier methods", *Pharmaceutical Technology*, Vol. 30 No. 11, pp. 82–86. http://www.statisticaloutsourcingservices.com/outlier2.pdf

Weiber, R. and Sarstedt, M. (2021), *Strukturgleichungsmodellierung: eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS,* 3rd ed., Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32660-9

West, S.G., Finch, J.F. and Curran, P.J. (1995), "Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies", in Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Sage Publications, Inc, pp. 56–75. https://psycnet.apa.org/record/1995-97753-004

Williams, D.M. (2010), "Outcome expectancy and self-efficacy: theoretical implications of an unresolved contradiction", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 417–425. https://doi.org/10.1177/1088868310368802

Williams, D.M. and Rhodes, R.E. (2016), "The confounded self-efficacy construct: conceptual analysis and recommendations for future research", *Health Psychology Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 113–128. https://doi.org/10.1080/17437199.2014.941998

Yao, G., Wu, C. and Yang, C. (2008), "Examining the content validity of the WHOQOL-BREF from respondents' perspective by quantitative methods", *Social Indicators Research*, Vol. 85 No. 3, pp. 483–498. https://doi.org/10.1007/s11205-007-9112-8

Zaichkowsky, J.L. (1985), "Measuring the involvement construct", *Journal of Consumer Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 341–352. https://doi.org/10.1086/208520

Zairi, M. (2000), "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 5, pp. 331–337. https://doi.org/10.1108/09544780010341932

Zeithaml, V.A. (1981), "How consumer evaluation processes differ between goods and services", *Marketing of Services*, Vol. 9 No. 1, pp. 25–32.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1985), "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 2, pp. 33–46. https://doi.org/10.1177/002224298504900203

Zhang, Q., Vonderembse, M.A. and Lim, J.-S. (2003), "Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 173–191. https://doi.org/10.1016/s0272-6963(02)00067-0

Zhang, Q., Vonderembse, M.A. and Lim, J.-S. (2006), "Spanning flexibility: supply chain information dissemination drives strategy development and customer satisfaction", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 5, pp. 390–399. https://doi.org/10.1108/13598540610682408

Zhang, W. and Banerji, S. (2017), "Challenges of servitization: a systematic literature review", *Industrial Marketing Management*, Vol. 65, pp. 217–227. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.003

4.9 Web appendix

Item	Number of assignments	Number of correct assignments	P_{SA}	C_{SV}
ph1	11	11	1.000	1.000
ph2	11	11	1.000	1.000
ph3	11	3	.273	-.364
ph4	10	3	.300	-.200
ph5	10	8	.800	.700
ph6	10	9	.900	.800
ic1	11	8	.727	.545
ic2	11	8	.727	.545
ic3	11	6	.545	.364
ic4	10	8	.800	.600
ic5	10	7	.700	.500
ic6	10	7	.700	.500
sr1	11	7	.636	.455
sr2	11	8	.727	.455
sr3	11	9	.818	.727
sr4	10	2	.200	-.300
sr5	10	7	.700	.400
sr6	10	10	1.000	1.000
pv1	11	10	.909	.818
pv2	11	8	.727	.545
pv3	11	9	.818	.636
pv4	10	7	.700	.500
pv5	10	6	.600	.300
pv6	10	8	.800	.700
vp1	11	4	.364	-.091
vp2	11	9	.818	.636
vp3	11	3	.273	-.091
vp4	10	6	.600	.500
vp5	10	5	.500	.200
vp6	10	6	.600	.200
vc1	11	9	.818	.636
vc2	11	10	.909	.818
vc3	11	11	1.000	1.000
vc4	10	5	.500	.300
vc5	10	7	.700	.600
vc6	10	10	1.000	1.000
pspc1	11	7	.636	.273
pspc2	11	10	.909	.818
pspc3	11	8	.727	.455
pspc4	10	9	.900	.800

pspc5	10	10	1.000	1.000
pspc6	10	9	.900	.800
psoc1	11	11	1.000	1.000
psoc2	11	11	1.000	1.000
psoc3	11	11	1.000	1.000
psoc4	10	10	1.000	1.000
psoc5	10	9	.900	.800
psoc6	10	10	1.000	1.000

Web appendix 4-1: P_{SA}, C_{SV} and number of correct assignments

Source: Authors' own work

Apple					
Item	Skewness	Kurtosis	Estimate	Confidence interval (95%)	
				Lower	Upper
ph1	-1.435	2.048	.919**	.882	.947
ph2	-1.81	4.429	.860**	.759	.924
ph3	-1.241	1.05	.671**	.581	.745
ph4	-1.918	4.321	.826**	.771	.869
ic1	-.547	-.358	.878**	.840	.908
ic2	-.533	-.471	.919**	.889	.943
ic3	-.601	-.208	.931**	.898	.953
ic4	-.463	-.594	.924**	.896	.944
sr1	-.848	.473	.617**	.516	.707
sr3	-.331	-.450	.777**	.661	.859
sr4	-.734	.204	.662**	.566	.749
pv1	-.923	.469	.741**	.674	.796
pv2	-.821	.354	.903**	.860	.939
pv3	-.671	.143	.898**	.856	.926
vp1	-.400	-.131	.878**	.836	.912
vp2	-.300	-.483	.918**	.883	.944
vp3	-.595	.070	.757**	.692	.813
vp4	-.517	-.336	.765**	.681	.830
vc1	-.708	.020	.844**	.797	.881
vc2	-.858	.539	.883**	.849	.910
vc3	-.485	-.173	.847**	.801	.886
vc4	-.870	.755	.889**	.855	.916
pi1	.078	-1.093	.898**	.857	.928
pi2	-.959	.084	.604**	.518	.674
pi3	-.981	.369	.545**	.463	.625
pi4	-.263	-1.075	.943**	.916	.964
wom1	-.390	-.367	.916**	.888	.937
wom2	-.247	-.741	.981**	.968	.991
wom3	-.128	-.800	.931**	.910	.950
eq1	-.221	-.359	.822**	.765	.868
eq2	-.450	.074	.752**	.676	.814
eq3	-.588	.257	.895**	.857	.927
pspc1	-.650	.435	.896**	.858	.928
pspc2	-.384	-.248	.734**	.646	.804
pspc4	-.911	.709	.825**	.774	.868
psoc2	-.632	-.023	.852**	.815	.882
psoc3	-.499	-.560	.944**	.915	.963
psoc4	-.481	-.577	.942**	.913	.961
Mardias co-efficient	401.980	72.266 (C.R.)			

**$p < .01$

Web appendix 4-2: Assessment of normality and bias-corrected bootstrapping of the final item set (Apple dataset)

Source: Authors' own work

Bosch					
Item	Skewness	Kurtosis	Estimate	Confidence interval (95%)	
				Lower	Upper
ph1	-1.182	2.979	.865**	.809	.911
ph2	-1.302	2.906	.867**	.808	.909
ph3	-1.143	1.542	.766**	.696	.825
ph4	-1.169	1.895	.869**	.821	.909
ic1	-.091	-1.317	.890**	.857	.917
ic2	-.314	-.828	.933**	.906	.952
ic3	-.393	-.479	.910**	.876	.938
ic4	-.243	-.874	.911**	.871	.938
sr1	-.553	.057	.778**	.716	.827
sr3	.083	-.964	.801**	.737	.853
sr4	-.102	-.293	.722**	.637	.791
pv1	-.707	.282	.733**	.648	.797
pv2	-.501	-.258	.896**	.856	.928
pv3	-.544	-.246	.872**	.827	.910
vp1	-.400	-.517	.904**	.834	.941
vp2	-.368	-.669	.910**	.854	.943
vp3	-.774	.179	.817**	.764	.860
vp4	-.692	-.102	.821**	.752	.876
vc1	-.717	.067	.849**	.810	.885
vc2	-.618	-.091	.869**	.833	.903
vc3	-.465	-.469	.873**	.825	.909
vc4	-.751	.493	.895**	.860	.923
pi1	-.230	-1.073	.907**	.880	.930
pi2	-.906	.251	.750**	.687	.811
pi3	-.817	.330	.746**	.676	.813
pi4	-.563	-.708	.939**	.919	.957
wom1	-.610	-.445	.939**	.915	.958
wom2	-.565	-.699	.958**	.938	.972
wom3	-.426	-.803	.950**	.925	.968
eq1	-.468	-.188	.832**	.790	.868
eq2	-.471	.130	.788**	.717	.843
eq3	-.659	.220	.900**	.861	.927
pspc1	-.529	-.164	.800**	.741	.848
pspc2	-.400	-.332	.762**	.697	.814
pspc4	-.624	-.061	.721**	.648	.785
psoc2	-.858	.575	.876**	.830	.913
psoc3	-.642	-.121	.929**	.901	.949
psoc4	-.763	.203	.940**	.906	.962
Mardias co-efficient	472.498	85.051 (C.R.)			

**$p < .01$

Web appendix 4-3: Assessment of normality and bias-corrected bootstrapping of the final item set (Bosch dataset)

Source: Authors' own work

Apple											
Item	KMO	Bartlett test	MSA	Communalities	Cronbach's alpha	Inter-item-correlation	Corrected item-to-total-correlations	Cronbach's alpha without item	Factor loadings	Eigenvalue	Explained proportion of variance
Product handling											
ph1	.818	<.001	.756	.847	.888	.665	.836	.825	.920	3.006	75.161
ph2			.800	.733			.787	.843	.856		
ph3			.918	.441			.631	.902	.664		
ph4			.850	.689			.771	.850	.830		
Interaction competence											
ic1	.869	<.001	.902	.773	.952	.834	.855	.946	.879	3.501	87.529
ic2			.870	.846			.890	.936	.920		
ic3			.851	.855			.894	.935	.925		
ic4			.857	.862			.898	.933	.928		
Social relevance											
sr1	.648	<.001	.680	.354	.720	.460	.505	.672	.595	1.925	64.150
sr3			.608	.732			.622	.523	.856		
sr4			.676	.361			.505	.674	.601		
Product value											
pv1	.809	<.001	.872	.594	.891	.675	.724	.875	.771	3.028	75.689
pv2			.762	.783			.814	.840	.885		
pv3			.764	.769			.807	.842	.877		
pv4			.875	.571			.713	.880	.756		
Value of provider											
vp1	.787	<.001	.750	.718	.898	.688	.787	.863	.848	3.067	76.678
vp2			.738	.828			.835	.845	.910		
vp3			.844	.606			.738	.882	.779		
vp4			.843	.615			.739	.881	.784		
Value credibility											
vc1	.847	<.001	.859	.716	.923	.749	.806	.905	.846	3.249	81.221
vc2			.843	.775			.833	.896	.880		
vc3			.856	.712			.803	.906	.844		
vc4			.831	.797			.844	.892	.893		
Perceived service process capability											
pspc1	.779	<.001	.767	.748	.889	.671	.794	.846	.865	3.015	75.382
pspc2			.798	.656			.757	.859	.810		
pspc3			.771	.680			.767	.854	.824		
pspc4			.781	.607			.720	.872	.779		
Perceived service outcome capability											
psoc1	.789	<.001	.837	.534	.923	.751	.703	.937	.731	3.260	81.503
psoc2			.827	.831			.866	.886	.911		
psoc3			.761	.829			.867	.884	.911		
psoc4			.752	.843			.873	.882	.918		
Expected quality of the expansion (service)											
eq1	.731	<.001	.734	.692	.876	.703	.760	.827	.832	2.406	80.202
eq2			.783	.615			.727	.855	.784		
eq3			.689	.811			.801	.789	.901		
Purchase intention											
pi1	.672	<.001	.651	.605	.865	.617	.711	.830	.778	2.852	71.291
pi2			.695	.624			.719	.827	.790		
pi3			.676	.531			.666	.847	.729		
pi4			.666	.716			.768	.806	.846		
Word of mouth											
wom1	.746	<.001	.810	.834	.960	.889	.893	.957	.913	2.779	92.626
wom2			.676	.975			.947	.917	.987		
wom3			.772	.864			.907	.947	.929		

Web appendix 4-4: Assessment of one-dimensionality (EFA, Apple dataset)

Source: Authors' own work

Bosch											
Item	KMO	Bartlett test	MSA	Communalities	Cronbach's alpha	Inter-item-correlation	Corrected item-to-total-correlations	Cronbach's alpha without item	Factor loadings	Eigenvalue	Explained proportion of variance
Product handling											
ph1	.835	<.001	.815	.737	.903	.706	.798	.872	.858	3.121	78.028
ph2			.827	.761			.812	.865	.873		
ph3			.878	.573			.720	.901	.757		
ph4			.831	.765			.816	.863	.875		
Interaction competence											
ic1	.872	<.001	.887	.798	.951	.829	.866	.940	.893	3.488	87.203
ic2			.844	.877			.903	.928	.937		
ic3			.878	.818			.876	.936	.905		
ic4			.881	.825			.879	.936	.908		
Social relevance											
sr1	.688	<.001	.725	.489	.807	.585	.627	.766	.699	2.172	72.399
sr3			.641	.799			.729	.662	.894		
sr4			.717	.503			.633	.761	.709		
Product value											
pv1	.793	<.001	.854	.573	.868	.625	.700	.839	.757	2.882	72.045
pv2			.736	.790			.806	.794	.889		
pv3			.753	.714			.770	.812	.845		
pv4			.879	.458			.634	.868	.677		
Value of provider											
vp1	.815	<.001	.778	.805	.921	.744	.847	.886	.897	3.234	80.843
vp2			.777	.809			.848	.886	.900		
vp3			.861	.685			.790	.907	.827		
vp4			.861	.684			.788	.906	.827		
Value credibility											
vc1	.834	<.001	.828	.753	.927	.760	.825	.906	.868	3.282	82.044
vc2			.841	.774			.836	.902	.880		
vc3			.845	.714			.808	.912	.845		
vc4			.825	.802			.849	.897	.896		
Perceived service process capability											
pspc1	.813	<.001	.834	.655	.879	.650	.746	.844	.809	2.951	73.770
pspc2			.797	.658			.745	.846	.811		
pspc3			.783	.745			.791	.824	.863		
pspc4			.849	.552			.688	.864	.743		
Perceived service outcome capability											
psoc1	.801	<.001	.841	.552	.925	.758	.716	.938	.743	3.280	81.989
psoc2			.827	.847			.874	.886	.920		
psoc3			.766	.809			.860	.892	.899		
psoc4			.785	.853			.881	.883	.923		
Expected quality of the expansion (service)											
eq1	.724	<.001	.735	.683	.882	.713	.762	.840	.826	2.426	80.872
eq2			.782	.612			.731	.866	.783		
eq3			.673	.859			.822	.785	.927		
Purchase intention											
pi1	.758	<.001	.746	.719	.915	.736	.810	.891	.848	3.209	80.218
pi2			.772	.734			.802	.893	.857		
pi3			.767	.704			.788	.899	.839		
pi4			.748	.788			.845	.877	.888		
Word of mouth											
wom1	.779	<.001	.814	.880	.965	.904	.917	.956	.938	2.807	93.583
wom2			.744	.931			.937	.941	.965		
wom3			.783	.901			.925	.950	.949		

Web appendix 4-5: Assessment of one-dimensionality (EFA, Bosch dataset)

Source: Authors' own work

Apple: six surrogates				
Item	KMO	Bartlett test	MSA	Communalities
ph1	.935	<.001	.885	.876
ph2			.902	.730
ph3			.963	.491
ph4			.939	.688
ic1			.956	.784
ic2			.951	.846
ic3			.945	.856
ic4			.938	.873
sr1			.865	.386
sr3			.858	.726
sr4			.900	.387
pv1			.973	.544
pv2			.918	.775
pv3			.906	.884
vp1			.922	.759
vp2			.913	.884
vp3			.944	.669
vp4			.956	.624
vc1			.947	.750
vc2			.959	.763
vc3			.949	.715
vc4			.954	.806

Factor loadings						
Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
ph1	.459	.411	.930	.329	.523	.307
ph2	.418	.387	.851	.255	.455	.231
ph3	.502	.506	.668	.342	.426	.255
ph4	.468	.458	.828	.322	.476	.301
ic1	.883	.603	.513	.491	.515	.435
ic2	.918	.650	.510	.517	.541	.449
ic3	.921	.662	.512	.595	.571	.450
ic4	.932	.634	.452	.555	.509	.441
sr1	.328	.294	.262	.249	.293	.614
sr3	.340	.347	.208	.380	.421	.845
sr4	.405	.368	.262	.334	.328	.606
pv1	.518	.561	.497	.507	.706	.362
pv2	.521	.547	.541	.548	.875	.420
pv3	.540	.513	.502	.518	.939	.481
vp1	.526	.636	.328	.864	.571	.442
vp2	.575	.671	.351	.933	.588	.376

vp3	.480	.720	.368	.759	.366	.340
vp4	.520	.692	.347	.752	.439	.451
vc1	.596	.861	.423	.648	.435	.367
vc2	.614	.867	.499	.658	.566	.395
vc3	.576	.838	.372	.634	.521	.395
vc4	.642	.891	.480	.611	.557	.459
Eigenvalue	10.732	2.078	1.479	1.323	1.058	.748
Explained proportion of variance (cumulative)	48.781	58.224	64.945	70.959	75.768	79.169
Rotated sum of squared loadings	8.001	8.473	5.969	7.094	6.639	4.401

Web appendix 4-6: Joint EFAs (six surrogates, Apple dataset)

Source: Authors' own work

Apple: PSPC and PSOC				
Item	KMO	Bartlett test	MSA	Communalities
pspc1	.833	<.001	.824	.766
pspc2			.920	.615
pspc4			.788	.754
psoc2			.920	.769
psoc3			.769	.927
psoc4			.791	.886

Factor loadings		
Item	Factor 1	Factor 2
pspc1	.542	.875
pspc2	.667	.732
pspc4	.449	.864
psoc2	.854	.677
psoc3	.959	.510
psoc4	.941	.540
Eigen-value	4.087	1.024
Explained propor-tion of variance (cumula-tive)	68.111	85.178
Rotated sum of squared loadings	3.473	3.057

Web appendix 4-7: Joint EFAs (PSPC and PSOC, Apple dataset)

Source: Authors' own work

Bosch: six surrogates				
Item	KMO	Bartlett test	MSA	Communalities
ph1			.905	.751
ph2			.899	.752
ph3			.956	.627
ph4			.913	.770
ic1			.949	.808
ic2			.939	.884
ic3			.963	.817
ic4			.961	.835
sr1			.955	.561
sr3			.917	.800
sr4	.945	<.001	.934	.538
pv1			.965	.532
pv2			.942	.859
pv3			.953	.739
vp1			.924	.827
vp2			.931	.844
vp3			.962	.694
vp4			.965	.707
vc1			.935	.794
vc2			.950	.764
vc3			.968	.762
vc4			.954	.797

Factor loadings						
Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
ph1	.864	.267	.494	.449	.179	.367
ph2	.865	.249	.484	.465	.125	.328
ph3	.766	.332	.536	.585	.181	.412
ph4	.876	.271	.491	.505	.199	.356
ic1	.536	.560	.896	.594	.469	.538
ic2	.546	.596	.939	.653	.483	.595
ic3	.534	.604	.900	.630	.498	.641
ic4	.548	.599	.908	.615	.537	.651
sr1	.324	.643	.496	.517	.704	.624
sr3	.121	.616	.414	.395	.891	.607
sr4	.177	.560	.489	.402	.717	.498
pv1	.365	.596	.489	.560	.538	.712
pv2	.377	.682	.610	.588	.646	.926
pv3	.349	.713	.582	.576	.621	.851
vp1	.221	.906	.555	.556	.661	.658
vp2	.258	.912	.581	.547	.680	.700

vp3	.365	.820	.554	.639	.565	.606
vp4	.330	.822	.550	.677	.584	.646
vc1	.544	.539	.543	.885	.364	.515
vc2	.502	.575	.595	.872	.452	.593
vc3	.457	.706	.642	.846	.577	.657
vc4	.492	.621	.636	.889	.440	.586
Eigen-value	11.491	2.711	1.225	1.038	.755	.725
Explained propor-tion of variance (cumula-tive)	52.232	64.555	70.122	74.841	78.271	81.566
Rotated sum of squared loadings	5.923	8.650	8.655	8.671	6.429	8.207

Web appendix 4-8: Joint EFAs (six surrogates, Bosch dataset)

Source: Authors' own work

Bosch: PSPC and PSOC				
Item	KMO	Bartlett test	MSA	Communalities
pspc1	.869	<.001	.883	.700
pspc2			.933	.623
pspc4			.866	.614
psoc2			.910	.801
psoc3			.812	.902
psoc4			.828	.865

Factor loadings		
Item	Factor 1	Factor 2
pspc1	.611	.836
pspc2	.700	.753
pspc4	.509	.781
psoc2	.875	.753
psoc3	.947	.619
psoc4	.930	.657
Eigen-value	4.205	.794
Explained propor-tion of variance (cumula-tive)	70.077	83.313
Rotated sum of squared loadings	3.650	3.259

Web appendix 4-9: Joint EFAs (PSPC and PSOC, Bosch dataset)

Source: Authors' own work

Apple				
Item	Factor loadings	SMC	Composite reliability	AVE
ph1	.920***	.846	.893	.679
ph2	.859***	.738		
ph3	.670***	.449		
ph4	.827***	.684		
ic1	.878***	.771	.953	.834
ic2	.919***	.845		
ic3	.932***	.869		
ic4	.923***	.852		
sr1	.610***	.372	.730	.477
sr3	.802***	.643		
sr4	.645***	.416		
pv1	.740***	.548	.886	.724
pv2	.905***	.819		
pv3	.897***	.805		
vp1	.878***	.771	.900	.693
vp2	.918***	.843		
vp3	.757***	.573		
vp4	.765***	.585		
vc1	.848***	.719	.923	.750
vc2	.883***	.780		
vc3	.845***	.714		
vc4	.887***	.787		

*** $p < .001$

Web appendix 4-10: SMC, composite reliability and AVE (CFA, Apple dataset)

Source: Authors' own work

Bosch				
Item	Factor loadings	SMC	Composite reliability	AVE
ph1	.860***	.740	.908	.711
ph2	.867***	.752		
ph3	.777***	.604		
ph4	.866***	.750		
ic1	.891***	.794	.951	.830
ic2	.933***	.870		
ic3	.908***	.824		
ic4	.911***	.830		
sr1	.761***	.579	.813	.593
sr3	.825***	.681		
sr4	.720***	.518		
pv1	.726***	.527	.874	.700
pv2	.897***	.805		
pv3	.876***	.767		
vp1	.907***	.823	.921	.745
vp2	.915***	.837		
vp3	.809***	.654		
vp4	.817***	.667		
vc1	.857***	.734	.927	.761
vc2	.871***	.759		
vc3	.867***	.752		
vc4	.893***	.797		

*** $p < .001$

Web appendix 4-11: SMC, composite reliability and AVE (CFA, Bosch dataset)

Source: Authors' own work

Restricted covariance	χ^2-difference (Apple)	χ^2-difference (Bosch)
ph <-> ic	41.961	53.357
ph <-> sr	70.261	91.200
ph <-> pv	28.874	82.144
ph <-> vp	32.876	51.593
ph <-> vc	51.945	66.722
ic <-> sr	30.974	7.097
ic <-> pv	14.592	8.208
ic <-> vp	1.210	.724
ic <-> vc	10.928	8.967
sr <-> pv	27.132	1.066
sr <-> vp	14.175	11.349
sr <-> vc	37.509	11.801
pv <-> vp	1.001	4.992
pv <-> vc	15.580	11.881
vp <-> vc	.125	.524

Web appendix 4-12: Pairwise χ^2-difference tests

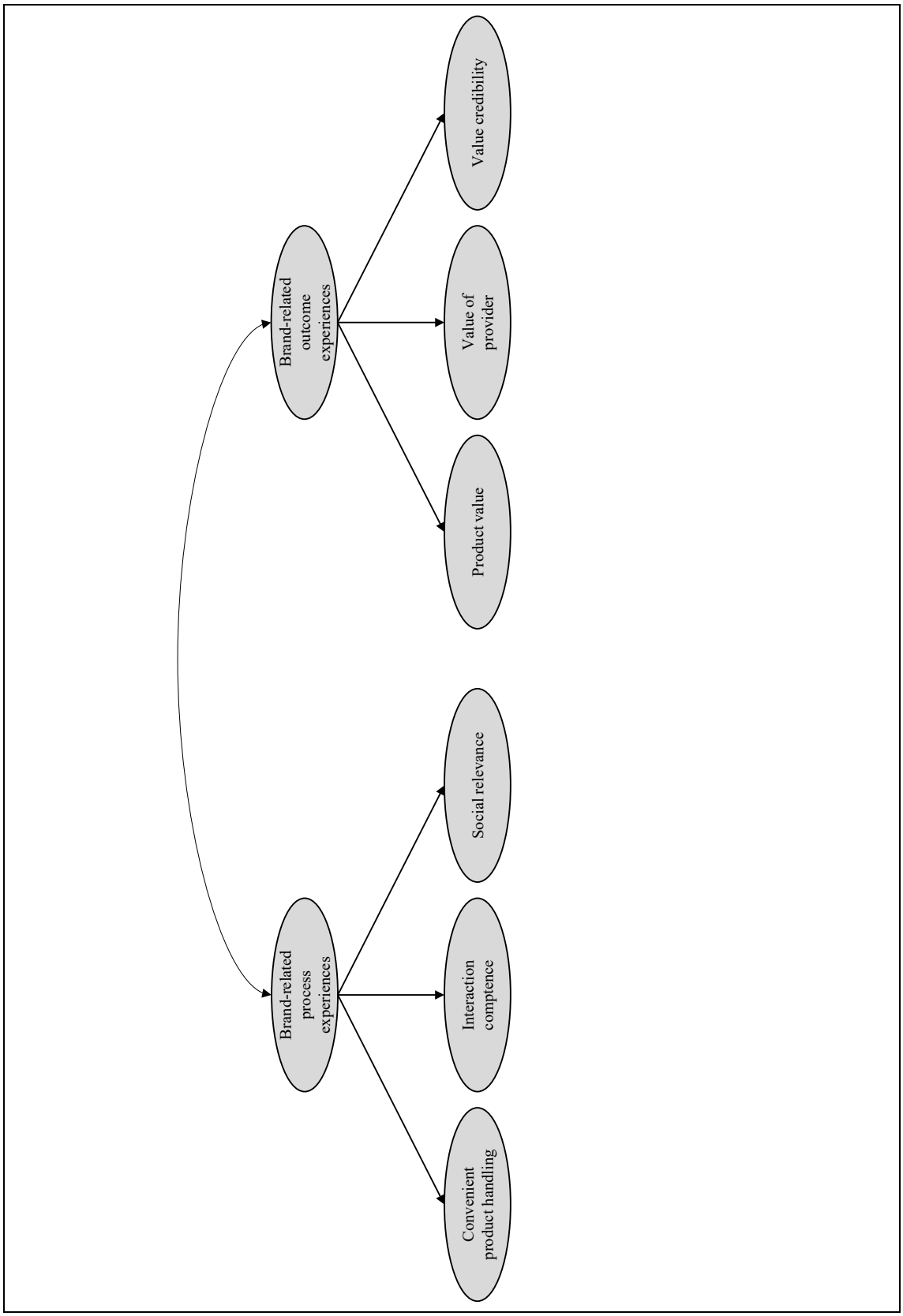
Source: Authors' own work

Apple				
	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
ph -> pspc	.147	.072	2.441	.015
ic -> pspc	.395	.066	6.180	***
sr -> pspc	.101	.077	1.579	.114
pv -> psoc	.058	.076	.900	.368
vp -> psoc	.412	.066	5.425	***
vc -> psoc	.140	.090	1.884	.060
pspc -> eqs	.578	.049	10.018	***
pspc -> pi	.047	.065	1.071	.284
pspc -> wom	.103	.067	2.041	.041
psoc -> eqs	.529	.041	10.110	***
psoc -> pi	.813	.069	15.844	***
psoc -> wom	.659	.064	12.353	***
Bosch				
	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
ph -> pspc	.207	.071	3.490	***
ic -> pspc	.510	.056	7.469	***
sr -> pspc	.385	.051	6.137	***
pv -> psoc	.395	.093	5.006	***
vp -> psoc	.214	.055	2.847	.004
vc -> psoc	.126	.079	1.860	.063
pspc -> eqs	.655	.058	10.824	***
pspc -> pi	.143	.082	3.052	.002
pspc -> wom	.329	.089	5.908	***
psoc -> eqs	.631	.039	11.769	***
psoc -> pi	.813	.069	15.376	***
psoc -> wom	.629	.067	11.271	***

*** $p < .001$

Web appendix 4-13: Results of structural equation modeling without second-order constructs

Source: Authors' own work



Web appendix 4-14: Second-order CFA

Source: Authors' own work

Apple			
	Std. estimate	S.E.	C.R.
bpe -> ph	.614***	.047	11.665
bpe -> ic	.843***	.054	16.016
bpe -> sr	.615***	.066	8.342
boe -> pv	.769***	.062	12.654
boe -> vp	.849***	.067	17.013
boe -> vc	.896***	.050	17.284
Bosch			
	Std. estimate	S.E.	C.R.
bpe -> ph	.496***	.040	8.968
bpe -> ic	.784***	.054	15.458
bpe -> sr	.827***	.071	13.519
boe -> pv	.894***	.062	14.465
boe -> vp	.870***	.074	18.433
boe -> vc	.816***	.050	16.040

*** $p < .001$

Web appendix 4-15: Second-order path coefficients (CFA)

Source: Authors' own work

Apple				
	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
bpe -> ph	.608	.047	11.571	***
bpe -> ic	.832	.053	16.227	***
bpe -> sr	.621	.066	8.439	***
boe -> pv	.755	.062	12.545	***
boe -> vp	.857	.066	17.279	***
boe -> vc	.898	.050	17.500	***
bpe -> pspc	.594	.060	10.943	***
boe -> psoc	.540	.066	10.087	***
pspc -> eqs	.543	.050	9.902	***
pspc -> pi	.043	.066	.958	.338
pspc -> wom	.100	.068	1.948	.051
psoc -> eqs	.489	.041	9.806	***
psoc -> pi	.818	.070	15.689	***
psoc -> wom	.665	.065	12.195	***
Bosch				
	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
bpe -> ph	.519	.039	9.613	***
bpe -> ic	.802	.052	16.417	***
bpe -> sr	.816	.071	13.373	***
boe -> pv	.883	.062	14.414	***
boe -> vp	.841	.074	17.682	***
boe -> vc	.831	.049	16.484	***
bpe -> pspc	.860	.054	15.578	***
boe -> psoc	.650	.066	12.577	***
pspc -> eqs	.627	.064	11.226	***
pspc -> pi	.129	.090	2.548	.011
pspc -> wom	.362	.096	6.321	***
psoc -> eqs	.455	.039	10.126	***
psoc -> pi	.788	.073	14.659	***
psoc -> wom	.543	.070	9.996	***

*** $p < .001$

Web appendix 4-16: Results of structural equation modeling with second-order constructs

Source: Authors' own work

5. Schlussbetrachtung

5.1 Erkenntnisse für Markentransformationen in der Servicetransformation

Die kumulative Dissertation untersucht die Markentransformation in der Servicetransformation. Zu diesem Zweck wurden drei Beiträge verfasst, in denen das Kernthema der Markentransformation in der Servicetransformation weiterentwickelt wird sowie jeweils spezifische Schwerpunkte gesetzt werden. Der erste Beitrag fokussiert die Mechanismen der Markentransformation und liefert damit die Grundlage für die gesamte Arbeit. In Beitrag 2 wird die Kundenperspektive integriert und der Kunde als zentraler Akteur im Transformationsprozess identifiziert. Im dritten Beitrag wird das Konstrukt CSCB konzeptualisiert, operationalisiert und empirisch gemessen, um die Bedeutung der Kunden und ihrer markenbezogenen Erfahrungen für die Servicetransformation aufzuzeigen. Zudem unterscheiden sich die Beiträge nicht nur durch ihre inhaltlichen Schwerpunkte, sondern auch methodisch. Der erste Beitrag ist konzeptioneller Natur, um den aktuellen Stand der Forschung aufzuzeigen und ein literaturbasiertes Konzept zu entwerfen. In Beitrag 2 wird qualitativ mit teilstrukturierten Tiefeninterviews gearbeitet, was ein tiefgreifendes Verständnis der Kundenziele und -prozesse ermöglicht und somit die Analyse von Kundenerfahrungen im Kontext der Marke erlaubt. Beitrag 3 umfasst eine quantitative Studie, in der sowohl die Struktur von CSCB und den Servicesurrogaten als auch deren Effekte auf den Erfolg des neuen Service im Kontext der Servicetransformation untersucht werden. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die in Kapitel 1 identifizierten Forschungslücken zu schließen. Die Arbeit verknüpft in den drei Hauptkapiteln die beiden Themenschwerpunkte Servicetransformation und Marke unter Einbezug von Markenerweiterungen und erweitert damit die Literatur zu diesen Themen. Im Nachfolgenden werden die Forschungsfragen aus Kapitel 1 adressiert und beantwortet, um die zentralen Erkenntnisse aufzuzeigen.

1a: Was kennzeichnet ein dynamisches Markenverständnis und wie wird die Markendynamik erfasst?

Ein dynamisches Markenverständnis zeichnet sich durch den Grundsatz aus, dass sich Marken in einem permanenten Wandel befinden. Merz et al. (2009) stützen diese Annahme, indem sie einen Perspektivenwechsel in der Forschung zu Marken beschreiben. Moderne Markenforschung nimmt eine Stakeholder- (Merz et al., 2009), Netzwerk- (Iglesias et al., 2016; Merrilees et al., 2021), Assemblage- (Lucarelli & Hallin, 2015) und

Plattformperspektive (Cova & Paranque, 2016) ein, wonach sich die Marke dynamisch durch ihre Akteure und deren Interaktionen wandelt. Das Unternehmen ist zwar Eigentümer der Marke, im dynamischen Markenverständnis stellt das Unternehmen jedoch einen oder mehrere Akteure im Kontext der Marke dar. Aus dem dynamischen Markenverständnis resultiert, dass nicht alle Aspekte der Marke direkt durch die Markenführung des Unternehmens gesteuert werden können.

Der Begriff „Markendynamik“ bezieht sich auf das Netzwerk aus Akteuren und deren Interaktionen im Kontext einer Marke. Die Dynamik besteht im kontinuierlichen Wandel der Marke durch sich verändernde, wegfallende und neu hinzukommende Akteure sowie deren Interaktionen. Die Erfassung der Markendynamik erfolgt durch das in Kapitel 2 entwickelte Markendynamiknetz. Dieses umfasst sämtliche Akteure und deren Interaktionen im Kontext der Marke zu einem spezifischen Zeitpunkt in einer Netzwerkstruktur. Dazu zählen sowohl Akteure im Unternehmen (z. B. Mitarbeiter aus verschiedenen Fachbereichen, Management usw.) als auch unternehmensexterne Akteure wie Kunden, Zulieferer und die Politik (Jones, 2005). Realistisch betrachtet ist es jedoch in den wenigsten Fällen möglich oder viel zu aufwändig sämtliche Akteure im Kontext der Marke zu erfassen.

Das Markendynamiknetz wurde entwickelt als ein Instrument, das Unternehmen die Fähigkeit gibt, die Komplexität der Realität zu reduzieren und Entscheidungen für die Markentransformation zu treffen. Das Markendynamiknetz erlaubt die zweckmäßige Aggregation von mehreren Akteuren. Demnach lassen sich beispielsweise einzelne Kunden segmentieren und als ein Akteur im Markendynamiknetz platzieren. Hierbei ist allerdings darauf zu achten, dass die Aggregation nur bis zu einem gewissen, markenindividuellen Grad sinnvoll ist, bevor relevante Informationen im Markendynamiknetz verloren gehen. Die dynamische Perspektive wird durch die kontinuierliche Erfassung des Markendynamiknetzes erreicht. Indem das Markendynamiknetz über einen längeren Zeitraum kontinuierlich erhoben wird, lassen sich der Wandel der Marke verfolgen und Strukturen im Netzwerk erkennen, die dazu führen, dass die Marke mit bestimmten Eigenschaften assoziiert wird. Wenn die Marke beispielsweise als nicht nachhaltig wahrgenommen wird, lassen sich relevante Akteure und deren Interaktionen im Markendynamiknetz identifizieren, die zu diesem Image führen. Durch das Markendynamiknetz wird beispielsweise sichtbar, dass Medienvertreter mit Zulieferern interagieren und diese als nicht-nachhaltig

identifizieren oder Kunden nach ihren Interaktionen mit der Produktverpackung diese als wenig nachhaltig empfinden.

1b: Welche Markentransformationsoptionen haben Unternehmen in der Servicetransformation und welche Faktoren determinieren die Vorteilhaftigkeit einer Option?

Die Servicetransformation erfordert von Unternehmen einen Wandel ihrer Geschäftsmodelle und -logiken (Kowalkowski et al., 2017; Neely et al., 2011). Aus Markenperspektive geht mit den neuen Geschäftsmodellen außerdem die Frage einher, welche Optionen für die Markierung bestehen und wie sich die Marke dadurch transformiert. In Kapitel 2 wurden drei Markentransformationsoptionen aus der Literatur identifiziert: Markenerweiterungen, die Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur und Rebranding. Bei Markenerweiterungen wird die bestehende Marke des Unternehmens verwendet, um den neuen Service im Kontext der Servicetransformation zu markieren und am Markt anzubieten (O'Reilly et al., 2017). Markenerweiterungen haben immer einen Einfluss auf die Positionierung der Marke, da die Assoziationen des Service auf die Marke übertragen werden (Tauber, 1981). Die Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur bezieht sich auf die Markierung des neuen Service mit einer neuen Marke, die in die Markenarchitektur integriert wird. Hierbei existieren unterschiedliche Abstufungen, in Abhängigkeit der Dominanz der Muttermarke und der Marke des neuen Service bei der Markierung (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Rebranding bezeichnet den Prozess, bei dem ein Unternehmen die eigene Identität ändert (beispielsweise im Prozess der Servicetransformation), was mit einer ästhetischen Anpassung und einer Repositionierung der Marke einhergeht (Muzellec & Lambkin, 2006; Tevi & Otubanjo, 2012).

In Kapitel 2 wurden die beiden Kriterien Fit zwischen der Marke und dem neuen Service (hoch/niedrig) und kundenseitige Markenwahrnehmung vor der Servicetransformation (positiv/negativ) aus der Literatur identifiziert. In den Kapiteln 3 und 4 dieser Arbeit wurde außerdem CSCB als Faktor für den Erfolg des neuen Service festgestellt, weshalb dieses nun in die Überlegungen integriert wird. Zu diesem Zweck wird Abbildung 2-6 aus Kapitel 2.4 mit CSCB erweitert. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5-1 dargestellt. Aus den ursprünglich vier Kombinationsmöglichkeiten der Faktoren entstehen nun acht mögliche Varianten. In der oberen Reihe in Abbildung 5-1 sind die vier Varianten mit einer hohen Ausprägung von CSCB abgebildet und darunter die mit einer geringen Ausprägung von CSCB.

Bisher wurde bei einem hohen Fit davon ausgegangen, dass die Markenerweiterung die optimale Markentransformationsoption darstellt, unabhängig von der Markenwahrnehmung. Durch die neuen Services der Marke findet eine Repositionierung statt, die über die Fähigkeit verfügt die (negative) Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen (Tauber, 1981). Die Integration einer neuen Marke in die Markenarchitektur wurde als präferierte Option für den Fall angegeben, in dem ein geringer Fit und eine positive Markenwahrnehmung vorliegen. Die neue Servicemarke profitiert beispielsweise im Rahmen eines Subbrandings von der Muttermarke, aber dennoch wird eine neue Entität für den Service geschaffen, um die negativen Effekte des geringen Fits zu vermeiden (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Rebranding stellte die präferierte Option für einen geringen Fit und eine negative Markenwahrnehmung dar. In diesem Fall nutzt das Unternehmen den Service um eine neue Marke zu etablieren und sich von der bisherigen Marke zu lösen (Muzellec & Lambkin, 2006; Stuart & Muzellec, 2004).

Die Zuordnung der acht Faktorkombinationen erfolgt anhand folgender Logik: (1) Ein hoher Fit in Kombination mit einer hohen Ausprägung von CSCB führt immer zu einer Empfehlung der Markenerweiterung. Kunden finden, dass der neue Service zur Marke passt und trauen der Marke zu diesen anzubieten. Eine positive Markenwahrnehmung vor der Transformation fördert den Prozess und eine negative Markenwahrnehmung kann durch die Repositionierung im Rahmen der Servicetransformation ausgeglichen werden. (2) Eine hohe positive kundenseitige Markenwahrnehmung vor der Transformation führt nicht zu einer Empfehlung des Rebrandings als Transformationsoption. Die positive Wahrnehmung der Produktmarke sollte in der Servicetransformation erhalten bleiben, da diese das Produktgeschäft fördert. Das Produktgeschäft dient im Prozess der Servicetransformation als sichere Einnahmequelle (Adrodegari et al., 2015; Brax, 2005; Oliva & Kallenberg, 2003; Rese et al., 2013; Tukker, 2004), weshalb in diesen Fällen von einem Rebranding abgeraten wird. (3) Bei einer geringen Ausprägung von CSCB wird von einer Markenerweiterung abgeraten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass CSCB, ausgehend von den Erfahrungen im Kontext der Marke, die Nutzungsintention und damit den Erfolg des Service beeinflusst. Insofern Kunden der Marke nicht zutrauen den Service anzubieten, werden sie diesen auch nicht nutzen. Dementsprechend sollte für den neuen Service entweder eine neue Marke geschaffen und in die Markenarchitektur integriert werden oder – bei negativer kundenseitiger Markenwahrnehmung vor der Transformation – ein Rebranding angestrebt werden.

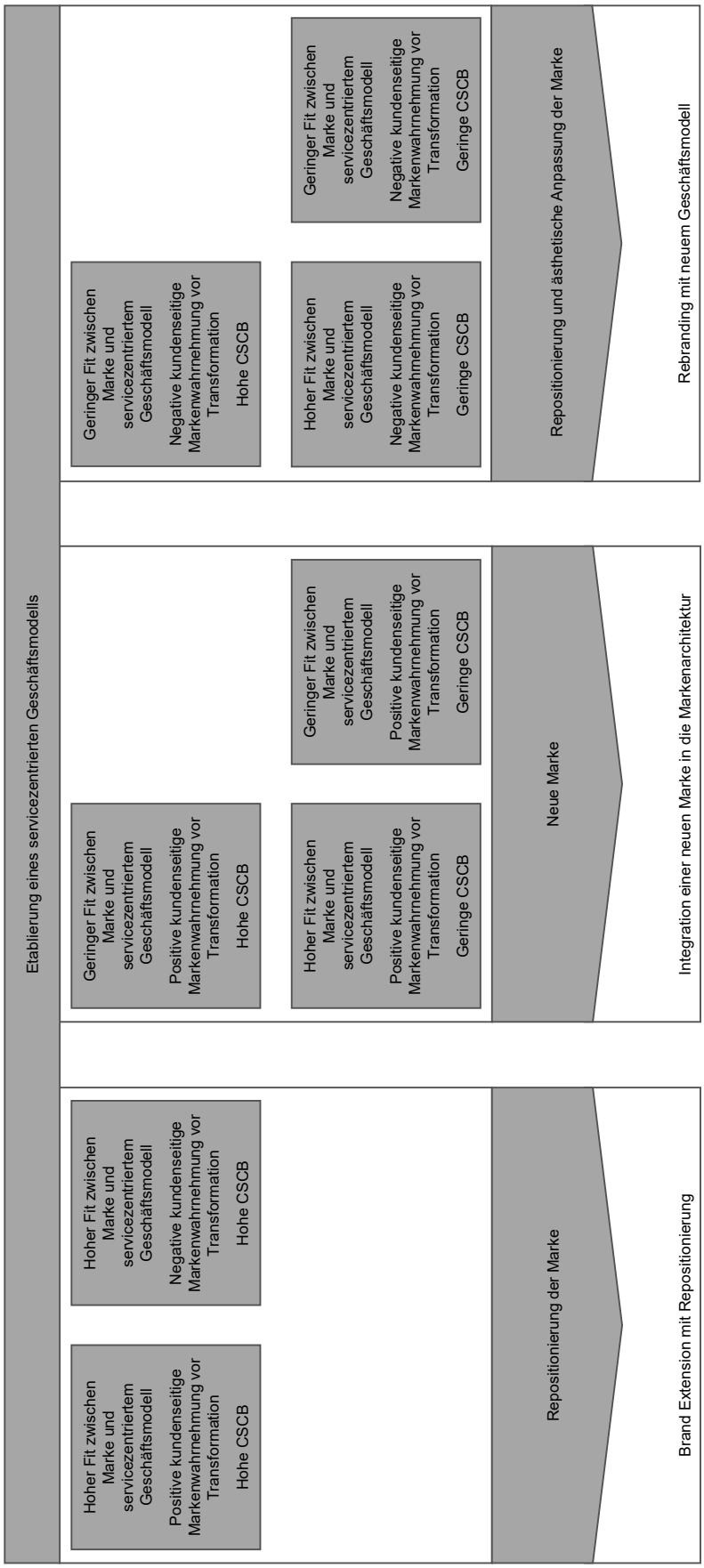


Abbildung 5-1: Markentransformationsoptionen unter Einbezug von CSCB

1c: Wie lässt sich die Markentransformation in der Servicetransformation analysieren und steuern?

Bereits bevor der Prozess der Servicetransformation angestoßen wird, sollte über die Markentransformationsoption entschieden werden. Hierfür ist es notwendig das Markendynamiknetz zu erfassen, um die Ausgangssituation festzulegen. Anhand des Markendynamiknetzes lassen sich Rückschlüsse auf die Markenwahrnehmung vor der Transformation ziehen. Weiterhin ist es notwendig CSCB und den Fit zwischen der Marke und dem neuen Service zu ermitteln, was beispielsweise über Kundenbefragungen möglich ist. Aus diesen drei Faktoren wird dann eine Entscheidung über die Markentransformationsoption getroffen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit die drei Faktoren zu beeinflussen, falls die vorliegenden Ausprägungen der drei Faktoren nicht zur präferierten Markentransformationsoption führen. Wenn Kunden der Marke beispielsweise nicht zutrauen einen Service bereitzustellen, kann das Unternehmen rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, um Kunden vom Gegenteil zu überzeugen. Zu diesem Zweck werden die Servicesurrogate herangezogen und geprüft, wo Verbesserungspotenziale bestehen. Beispielsweise könnte das Unternehmen seinen Kundensupport oder die Glaubwürdigkeit des Marketings verbessern, um CSCB zu steigern. Wenn frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, lassen sich die drei Faktoren beeinflussen, wodurch die Wahl anderer Markentransformationsoptionen ermöglicht wird. Sobald eine Entscheidung gefallen ist, wird empfohlen die Markentransformation rechtzeitig zu kommunizieren und ein einheitliches Bild an allen Touchpoints mit der Marke herzustellen. Damit werden Kunden frühzeitig informiert und die Akzeptanz des neuen Service erhöht.

Die kontinuierliche Erhebung und Kontrolle der drei Faktoren ist notwendig, um Veränderungen zu erfassen und ggf. weitere Maßnahmen durchzuführen. In der Analyse des Markendynamiknetzes werden Strukturen sichtbar, die sich im Zeitverlauf mit den gewählten Maßnahmen verändern und Auswirkungen auf das Markenimage haben. Auf diese Weise lassen sich Erfahrungswerte mit der Wirkung der Maßnahmen sammeln und die Marke in Zukunft aktiv steuern. Beispielsweise wird sichtbar, welche Kundengruppen bestimmte Marketingkampagnen wahrnehmen oder wie sich die Verbesserung der Handhabung der Produkte auf die Interaktionen im Markendynamiknetz auswirken.

Anschließend erfolgt die Einführung des neuen Service auf dem Markt unter der gewählten Markentransformationsoption. Erneut sind die kontinuierliche Erhebung und Kontrolle der drei Faktoren notwendig. Dies ist insbesondere zu empfehlen, da die

Servicetransformation ein fortwährender Prozess ist, innerhalb dessen immer wieder neue Services entwickelt werden (Kowalkowski et al., 2017). Somit liefert das Markendynamiknetz und dessen Wandel im Zeitverlauf wertvolle Informationen für die Entwicklung zukünftiger Geschäftsmodelle. Außerdem dient die kontinuierliche Erhebung des Markendynamiknetzes der Erfolgskontrolle, um zu prüfen ob die Marke in der Servicetransformation das gewünschte Zielbild erreicht. Zusammengefasst eignet sich das Markendynamiknetz als Instrument zur Analyse und Steuerung der Markentransformation in der Servicetransformation.

2a: Welchen Einfluss hat die Kundenlogik auf die Wahrnehmung einer Marke und wieso werden Marken mit bestimmten Eigenschaften assoziiert?

Die individuelle Logik eines Kunden leitet die Aktivitäten des Kunden und bestimmt somit, welche markenbezogenen Touchpoints der Kunde in seinem Alltag grundsätzlich wahrnimmt (Heinonen & Strandvik, 2015; Heinonen et al., 2010). In der Perspektive des Kunden stellen die Akteure im Markendynamiknetz markenbezogene Touchpoints dar, da mit diesen Akteuren Interaktionen im Kontext der Marke stattfinden. Beispielsweise gibt es Kunden, die sich Informationen über Marken auf Social Media beschaffen, wohingegen andere Kunden Bewertungsportale oder Kundenrezensionen zu diesem Zweck verwenden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass kein Kunde sämtliche Akteure im Markendynamiknetz erfassen kann, da die Auswahl der relevanten Touchpoints sowie die dort stattfindenden Interaktionen durch die Kundenlogik determiniert und dadurch eingeschränkt sind. Somit führen individuelle Interaktionen an den markenbezogenen Touchpoints zu individuellen Erfahrungen, die in individuellen Assoziationen mit der Marke resultieren (Brakus et al., 2009; El Naggar & Bendary, 2017; Erdem & Keane, 1996; Keller, 1993). Aufgrund der Assoziationen werden der Marke bestimmte Eigenschaften zugeschrieben, die zwischen Kunden aufgrund ihrer unterschiedlichen Kundenlogiken variieren (Erdem & Keane, 1996) und sich im Laufe der Zeit verändern, wenn Kunden neue Informationen über eine Marke erhalten (Rindell & Strandvik, 2010). Somit determiniert die individuelle Logik eines Kunden dessen Wahrnehmung einer Marke und ist gleichzeitig die Ursache dafür, dass bestimmte Eigenschaften mit der Marke assoziiert werden.

2b: Welche Aspekte sind für Kunden bei der Beurteilung eines neuen Service im Kontext der Servicetransformation relevant?

Services sind im Vorfeld schwer zu beurteilen, da Kunden nicht alle Informationen über die Servicebereitstellung haben (Zeithaml, 1981). Die drei Stufen der Servicebereitstellung umfassen die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisstufe (Bruhn et al., 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2008). Kunden befinden sich auf der Potenzialstufe, wenn sie einen Service vorab beurteilen (Bruhn et al., 2019). Hierbei ziehen Kunden die Marke des Anbieters als Informationsquelle heran, um Informationen über dessen Servicefähigkeiten zu erhalten (Davis, 2007; Erdem & Swait, 1998; Erdem et al., 2006; Völckner et al., 2010). Dies wird durch die Ergebnisse aus Kapitel 3 gestützt, die zeigen, dass Kunden versuchen abzuschätzen, ob die Produktmarke über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, um einen Service bereitzustellen. Kunden schätzen auf der Potenzialstufe sowohl die Serviceprozessfähigkeit als auch die Serviceergebnisfähigkeit der Marke ab, um zu entscheiden, ob sie den Service in Anspruch nehmen möchten. Zu diesem Zweck wurden PSPC und PSOC als Dimensionen von CSCB entwickelt. PSPC bezieht sich auf die Fähigkeit, die Kunden einer Produktmarke zuschreiben, einen Serviceprozess bereitzustellen, der für Kunden bequem und flexibel ist. Hierbei ist es für Kunden insbesondere relevant niedrige Einstiegsbarrieren für den Serviceprozess zu haben. Dementsprechend sind ein geringer Aufwand, eine hohe Verfügbarkeit sowie zeitliche und örtliche Flexibilität ausschlaggebende Kriterien für die Nutzung. PSOC bezieht sich auf die Fähigkeit, die Kunden einer Produktmarke zuschreiben, ein Serviceergebnis zu erbringen, das einen auf die individuellen Kundenziele ausgerichteten Wert generiert. Kunden ist es wichtig, dass das Serviceergebnis zum Erreichen ihrer individuellen Ziele beiträgt und die Qualität nicht schlechter ist, als die Qualität der bisherigen Produkte.

2c: Welche Faktoren ziehen Kunden heran, wenn sie beurteilen, ob sie einem Produktanbieter zutrauen einen Service bereitzustellen?

Die Studie in Kapitel 3 hat gezeigt, dass Kunden ihre Erfahrungen im Kontext der Marke heranziehen, um zu beurteilen, ob sie einem Produktanbieter zutrauen einen Service bereitzustellen. Insbesondere die Erfahrungen an den markenbezogenen Touchpoints Produkt, tangibles Umfeld, Mitarbeiter, Marketingaktivitäten und soziales Umfeld sind hierbei von Bedeutung für Kunden. Die markenbezogenen Erfahrungen dienen Kunden als Surrogate für Serviceerfahrungen, da die Marke bisher keine Services angeboten hat. Somit ziehen Kunden aus den Surrogaten Rückschlüsse auf PSPC und PSOC.

Am Touchpoint Produkt machen Kunden Erfahrungen mit dem Product Handling, das sie für die Beurteilung von PSPC heranziehen und mit dem Product Value and Fit, der zur Beurteilung von PSOC verwendet wird. Product Handling bezieht sich auf die Beständigkeit und Zuverlässigkeit des Produkts, sodass es einfach zu bedienen ist und über einen langen Zeitraum hinweg eine gute Nutzungserfahrung bietet. Bei Product Value and Fit steht der Wert, der aus der Nutzung des Produkts resultiert und damit zur Erreichung der individuellen Kundenziele beiträgt, im Vordergrund. Außerdem ist der Fit zwischen dem Wertversprechen des Produkts und dem des neuen Service ausschlaggebend für Kunden.

An den Touchpoints tangibles Umfeld und Mitarbeiter ziehen Kunden sowohl ihre Erfahrungen mit der Interaction Competence zur Beurteilung von PSPC also auch mit dem Value of Provider zur Beurteilung von PSOC heran. Interaction Competence bezeichnet die Performance des Anbieters in Bezug auf den Umfang der physischen Infrastruktur sowie seine Kompetenz und sein Verhalten an den markenbezogenen Touchpoints. Value of Provider bezeichnet einen Anbieter, der den Kunden bei jeder Interaktion ins Zentrum stellt, um die vom Kunden wahrgenommene Individualität und Qualität des Anbieters sowie den Wert des Anbieters für den Kunden zu steigern.

An den Touchpoints Marketingaktivitäten und soziales Umfeld machen Kunden Erfahrungen mit der Social Relevance und der Value Credibility der Marke. Ersteres wird von Kunden für die Beurteilung von PSPC genutzt, das zweite für die Beurteilung von PSOC. Social Relevance bezieht sich auf das Markenbewusstsein und die Markenrelevanz der Kunden, was zu niedrigeren Eintrittsbarrieren für die Nutzung des Service führt. Value Credibility bezeichnet ein Wertversprechen der Marke, das für die Kunden und ihr soziales Umfeld tatsächlich erlebbar ist und damit den versprochenen Wert der Marke glaubwürdig macht.

3a: Wie wird CSCB konzeptualisiert, operationalisiert und in der Literatur eingeordnet?

Die Konzeptualisierung von CSCB erfordert die Integration mehrerer Theorien und theoretischer Ansätze. Dazu zählen die drei Stufen der Servicebereitstellung, assoziative Netzwerketheorie, CDL, Categorization Theory und Signaling Theory. Mit dieser theoretischen Pluralität ist CSCB definiert als die Fähigkeit, die Kunden einer Produktmarke zuschreiben, ein neues servicezentriertes Geschäftsmodell umzusetzen und damit einen Wert für Kunden zu generieren. CSCB wird auf der Potenzialstufe der Servicebereitstellung verortet, da Kunden hier Informationen für den weiteren Verlauf der

Servicebereitstellung sammeln (Bruhn et al., 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2008). Somit grenzt sich CSCB zu bestehenden Konstrukten in der Literatur ab, da nicht die tatsächliche Erfahrung, sondern der Zeitpunkt vor der Erfahrung mit dem neuen Service betrachtet wird (Jang et al., 2021; Völckner et al., 2010). Außerdem stellt CSCB eine Eigenschaft der Marke dar, da es aus den Erfahrungen und Assoziationen der Kunden mit der Marke resultiert (Keller, 1993). Damit ist CSCB eine kundenseitig wahrgenommene Fähigkeit einer Marke, die in den Assoziationen mit der Marke verankert ist und damit eine Eigenschaft der Marke darstellt. Außerdem gilt die CDL als elementarer Baustein von CSCB. Die Kundenlogik determiniert die Interaktionen zwischen Kunde und Marke und legt somit fest, welche markenbezogenen Erfahrungen von Kunden zur Beurteilung von CSCB verwendet werden.

Des Weiteren verfügt CSCB über die beiden Dimensionen PSPC und PSOC. Im Gegensatz zu bestehenden Konzeptualisierungen von Servicemarkenerweiterungen, ist CSCB nicht durch alle drei Stufen der Servicebereitstellung gekennzeichnet (Völckner et al., 2010). CSCB ist auf der Potenzialstufe angesiedelt, da Kunden auf dieser Stufe Informationen sammeln, um die beiden nachfolgenden Stufen vorab zu beurteilen (Bruhn et al., 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2008). Deshalben werden nur die Prozess- und Ergebnisstufe als Fähigkeiten der Marke in Form von PSPC und PSOC konzeptualisiert.

CSCB stellt ein neues Konzept in der Literatur dar, das Aspekte der Kundenperspektive, Marken und der Servicetransformation vereint. Deshalb wurde die Forschung zu Servicetransformation, Markeneigenschaften, Kundenlogik, Perceived Capabilites und Markenerweiterungen zur Konzeptualisierung von CSCB verwendet. Somit erweitert CSCB die genannten Literaturstränge. CSCB wird vor allem in der Literatur der Servicetransformation mit Fokus auf die Marke eingeordnet, um die in Kapitel 1.1.3 aufgezeigte Forschungslücke zu adressieren.

Für die Operationalisierung wurden die Ergebnisse aus der qualitativen Studie in Kapitel 3 sowie die relevante Literatur betrachtet und daraus Items generiert. Es wurde darauf geachtet Formulierungen zu wählen, die auf jeden Service- und Markenkontext zutreffen, um sich von den spezifischen Kontexten aus Kapitel 3 zu lösen. Zur Messung wurden reflektive Messmodelle und eine Multiple-Item-Messung mit 7-stufigen Likert-Skalen gewählt (Weiber & Sarstedt, 2021). Die Items wurden zunächst mit einer kleinen Gruppe von Experten evaluiert, angepasst und reduziert. Anschließend wurde die Inhaltsvalidität mit einer größeren Anzahl an Experten geprüft (Studie 1 in Kapitel 4). Mit den

Ergebnissen wurden die Items erneut überarbeitet und für die Hauptstudie (Studie 2 in Kapitel 4) finalisiert. Auf diese Weise wurden Items für PSPC, PSOC und die sechs Servicesurrogate entwickelt.

3b: In welchem Zusammenhang steht CSCB mit den Servicesurrogaten?

Zunächst ist hervorzuheben, dass die markenbezogenen Touchpoints der Servicesurrogate für Kapitel 4 weiterentwickelt wurden. Wie in Kapitel 1 beschrieben fand über die Kapitel hinweg eine Evolution des Themas statt. Die markenbezogenen Touchpoints wurden für die Messung der Servicesurrogate zu den Touchpoints Produkt, Anbieter und soziales Umfeld aggregiert. Dieser Schritt erschien notwendig, um die Komplexität der quantitativen Studie zu reduzieren. Somit werden die Touchpoints eindeutig durch die Servicesurrogate reflektiert. Die fünf zuvor identifizierten Touchpoints finden sich in den formulierten Items wider.

In Kapitel 3 wurden durch die Interviews erste Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen CSCB und den sechs Servicesurrogaten gefunden. Die Ergebnisse aus Kapitel 4 spezifizieren diesen Zusammenhang. Die quantitative Studie zeigt die Überlegenheit einer Second-Order-Struktur bei den Servicesurrogaten. Dementsprechend wurden die beiden Second-Order-Konstrukte BPE und BOE in das Modell integriert. BPE und BOE wurden ebenfalls aus der Logik der drei Stufen der Servicebereitstellung hergeleitet und sind als übergeordnete, reflektive Second-Order-Konstrukte zu verstehen, die eine aggregierte Perspektive auf die Erfahrungen im Markenkontext erlauben. BPE bezeichnet die kundenseitigen Prozesserfahrungen mit der Marke und ist durch die First-Order-Konstrukte Product Handling, Interaction Competence und Social Relevance charakterisiert. BOE bezieht sich auf die Ergebniserfahrungen der Kunden mit der Marke und ist den Konstrukten Product Value, Value of Provider und Value Credibility übergeordnet.

Somit haben nicht die einzelnen Servicesurrogate einen Effekt auf CSCB, sondern die Second-Order-Konstrukte. Außerdem wird im Rahmen von CSCB zwischen den beiden Dimensionen PSPC und PSOC differenziert, um spezifischere Ergebnisse zu erhalten. BPE als übergeordnetes Konstrukt der Surrogate, die sich auf die Prozessdimension beziehen, hat einen positiven Effekt auf PSPC. BOE als übergeordnetes Konstrukt der Surrogate, die sich auf die Ergebnisdimension beziehen, hat einen positiven Effekt auf PSOC. Damit haben jeweils die Surrogate, die sich auf die Prozess-, bzw. die

Ergebnisdimension beziehen einen Effekt auf die Wahrnehmung der Fähigkeiten der Marke der jeweiligen Dimension.

3c: Welchen Effekt hat CSCB auf den Erfolg eines neuen Service eines Produktanbieters?

CSCB hat im Rahmen der beiden Dimensionen PSPC und PSOC einen positiven Effekt auf den Erfolg eines neuen Service eines Produktanbieters. Purchase Intention, Expected Quality of the Extension (Service) und Word of Mouth wurden als Erfolgsfaktoren in Kapitel 4 untersucht. Purchase Intention stellt eine elementare Determinante für den Erfolg im Marken- und Servicekontext dar (Sichtmann & Diamantopoulos, 2013; Taylor & Baker, 1994). Expected Quality of the Extension (Service) wurde gewählt, da sich dieses Konstrukt in der Literatur zu Markenerweiterungen als geeignete Erfolgsgröße etabliert hat (Broniarczyk & Alba, 1994; Keller & Aaker, 1992; Sichtmann & Diamantopoulos, 2013). Word of Mouth ist maßgeblich für die Entscheidungsfindung bei Kunden (Ahmad et al., 2014; Brüggen et al., 2011; Reichheld, 2003) und reflektiert Interaktionen an anbieterunabhängigen Touchpoints im Kontext der Marke. Damit spiegeln die drei gewählten Konstrukte den Erfolg eines Service aus verschiedenen Perspektiven und Literatursträngen wider.

Die Ergebnisse aus Kapitel 4 weisen fast ausschließlich signifikante Ergebnisse auf. Einzig der Effekt von PSPC auf Purchase Intention war im Kontext einer der untersuchten Marken nicht signifikant. Somit ist sowohl PSPC als auch PSOC ausschlaggebend für den Erfolg des neuen Service im Kontext der Servicetransformation. Folglich sollten beide Fähigkeiten von Kunden bei der Marke wahrgenommen werden, um optimale Voraussetzungen für den Erfolg der Servicetransformation zu schaffen.

5.2 Limitationen und Forschungsimplikationen

Der SLR in Kapitel 1.1.3 hat gezeigt, dass die Forschung zu Servicetransformation nur langsam mit der Forschung zu Marken verknüpft. Die vorliegende Arbeit nimmt diese Verknüpfung vor, indem die Markentransformation in der Servicetransformation untersucht wird. Jedoch schließen die Ergebnisse das Thema nicht ab, sondern eröffnen weitere Forschungsmöglichkeiten, um das Thema weiterzuentwickeln. Somit weißt diese Arbeit einige Limitationen auf, aus denen Implikationen für die Forschung geschlossen werden. Die Forschungsimplikationen lassen sich in Weiterentwicklungen der theoretisch-konzeptionellen Fundierung, inhaltlichen Ausrichtung sowie methodischen und empirischen

Vorgehensweise unterteilen. Tabelle 5-1 fasst die Inhalte dieses Kapitels zusammen und stellt damit eine Research Agenda für zukünftige Forschung dar.

Schwerpunkt der Weiterentwicklung	Forschungsimplikationen
Theoretisch-konzeptionelle Fundierung	Differenzierung von Co-Creation im Service- und Markenkontext, um tiefgreifende Erkenntnisse über markenbezogene Interaktionen und die daraus resultierende Markenwahrnehmung zu erhalten.
	Integration der Dimensionen der Brand Experience, um besser nachzuvollziehen wie und warum markenbezogene Interaktionen und die daraus resultierende Markenwahrnehmung an den markenbezogenen Touchpoints entstehen.
	Weitere Forschung zur Abgrenzung der Konstrukte Fit und CSCB, um deren Zusammenhänge und Unterschiede empirisch zu untersuchen.
	Integration weiterer Perspektiven in das Konzept (z. B. Mitarbeiterperspektive), um Wechselwirkungen zwischen den Perspektiven zu analysieren.
Inhaltliche Ausrichtung	Betrachtung anderer Marken im Prozess der Markentransformation, um weitere Markentransformationsoptionen und deren Faktoren in das Entscheidungsmodell zu integrieren.
	Integration des Konstrukts kundenseitiges Engagement, um die Kundenperspektive zu erweitern und dessen Auswirkung auf die Markenwahrnehmung sowie CSCB zu untersuchen.
	Übertragung des Konzepts auf andere Transformationskontexte, um dessen universelle Anwendbarkeit zu demonstrieren und Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren verschiedener Transformationen zu generieren.
	Erforschung des Rollenverständnisses von Markenmanager in der Markentransformation im Kontext der Servicetransformation, um die Auswirkungen auf den Erfolg der Transformation zu untersuchen.
	Betrachtung von unternehmensinternen Faktoren der Markentransformation in der Servicetransformation: (1) Identifikation von Faktoren der (transformierten) Marke, die die interne Umsetzung der Servetransformation begünstigen. (2) Untersuchung von internen Maßnahmen, die die Markentransformation unterstützen.
Methodische und empirische Vorgehensweisen	Erneute Durchführung der qualitativen und quantitativen Studie mit anderen Marken, um die Ergebnisse zu vergleichen, die Items zu erproben und die Struktur der Servicesurrogate zu untersuchen.

	Einsatz der Netnographie zur Analyse von Kunden in Alltagssituationen wie auf Social Media, um weitere Erkenntnisse über ihre Interaktionen und Erfahrungen im Kontext der Marke zu erhalten.
	Verwendung der Methode der Netzwerkanalyse, um das Markendynamiknetz weiter zu operationalisieren und somit relevante Strukturen im Markendynamiknetz nachzuweisen sowie zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten.

Tabelle 5-1: Markentransformationsoptionen unter Einbezug von CSCB

Theoretisch-konzeptionelle Fundierung

Die theoretisch-konzeptionelle Fundierung wurde über die drei Kapitel hinweg durch die drei Stufen der Servicebereitstellung, assoziative Netzwerktheorie, CDL, Categorization Theory und Signaling Theory vorgenommen. Außerdem wurde CSCB unter Einbezug der Forschung zu Servicetransformation, Markeneigenschaften, Markenerweiterungen und Perceived Capabilities hergeleitet und abgegrenzt. Allerdings wurde in den Kapiteln 1 bis 4 auch betont, dass die Forschung an der Schnittstelle zwischen Marke und Servicetransformation noch am Anfang steht und diese Arbeit erste Erkenntnisse liefert, um diese Forschungslücke zu adressieren. Dementsprechend besteht eine Vielzahl an potenziellen Forschungsmöglichkeiten, um sowohl CSCB als auch die Markentransformation in der Servicetransformation zu untersuchen und in der Literatur zu festigen.

Limitationen ergeben sich aus der theoretischen Fundierung in Kapitel 2. Hier wurde das theoretische Fundament für die Markendynamik und Markendynamiknetze gelegt, das durch die Kundenperspektive in Kapitel 3 und 4 erweitert wurde. Jedoch ist weitere Forschung notwendig, um die Akteure und Interaktionen tiefgreifend zu erforschen. Ein erster Ansatz hierfür könnte durch die Differenzierung von Co-Creation im Service- und Markenkontext erfolgen. Service Co-Creation bezeichnet das Ressourcenintegrationsverhalten von Akteuren mit der Absicht ein Wertversprechen zu realisieren. Co-Creation in Branding bezieht sich auf den Prozess aus Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Parteien, der eine Marke beeinflusst. Bei Services reflektiert Co-Creation die drei Stufen der Servicebereitstellung und das damit einhergehende Kundenverhalten zur Generierung eines Werts (z. B. Bereitstellung des Autos in der Werkstatt für die Reparatur, Untersuchung und Schilderung von Symptomen beim Arzt usw.) (Bruhn et al., 2019; Donabedian, 1988; Moeller, 2008, 2010). Im Branding bezieht sich Co-Creation sowohl auf Interaktionen mit der Marke als auch mit anderen Akteuren über die Marke (France et al., 2015). France et al. (2018) haben herausgefunden, dass Kunden mit der Marke

interagieren, um Feedback zu geben und an der Markenentwicklung zu partizipieren. Außerdem interagieren sie mit anderen Kunden, um die Marke positiv zu vertreten und bei markenbezogenen Fragen zu helfen. Aus den unterschiedlichen Interaktionen entstehen verschiedene Erfahrungen im Kontext der Marke. Aus den Interaktionen im Kontext der Servicebereitstellung entstehen markenbezogene Erfahrungen, die die Wahrnehmung der Marke durch Kunden passiv, bzw. unbewusst, beeinflussen (Hussain et al., 2021; Nysveen & Pedersen, 2014; Nysveen et al., 2013). Dazu zählen Erfahrungen auf der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisstufe. Co-Creation im Branding bezieht sich hingegen auf die aktive Einflussnahme auf die Marke, entweder durch direkte Interaktionen mit Vertretern dieser (z. B. dem Anbieter) oder mit Kunden, um deren Wahrnehmung der Marke zu beeinflussen (France et al., 2018; France et al., 2015; Hollebeek et al., 2021; Sarasvuo et al., 2022). Die Unterscheidung zwischen Interaktionen, die aktiv oder passiv die Markenwahrnehmung beeinflussen, eröffnet eine weitere Ebene, um markenbezogene Interaktionen zu differenzieren. Dies ermöglicht eine detailliertere Betrachtungsweise und hilft dabei die kundenseitige Wahrnehmung sowie die daraus resultierende Entscheidungsfindung besser nachzuvollziehen. Jedoch ist weitere Forschung notwendig, um zu untersuchen, in welchem Ausmaß Aspekte der Service Co-Creation und Co-Creation im Branding die Markenwahrnehmung beeinflussen.

Eine weitere Möglichkeit zur Differenzierung von Interaktionen und den daraus resultierenden Markenassoziationen stellt das Konzept der Brand Experince dar (Beig & Nika, 2019; Khan & Rahman, 2015). Brand Experience verfügt über die fünf Dimensionen sensorisch, affektiv/emotional, kognitiv, verhaltensbezogen und beziehungsbezogen (Bapat & Thanigan, 2016; Nysveen & Pedersen, 2014). Die Dimensionen der Brand Experience könnten in zukünftiger Forschung herangezogen werden, um die Interaktionen an den markenbezogenen Touchpoints detaillierter zu erfassen, um die daraus resultierenden Assoziationen besser nachzuvollziehen. Hierbei ist insbesondere von Interesse, wie und warum die Assoziationen entstehen.

Außerdem besteht Forschungsbedarf darin, die beiden Konstrukte Fit und CSCB weiter abzugrenzen. Auf den ersten Blick haben die beiden Konstrukte viele Gemeinsamkeiten, bei genauerer Betrachtung unterscheiden sich die beiden Konstrukte jedoch maßgeblich. Kunden nehmen einen Fit wahr, wenn die Assoziationen, bzw. die daraus resultierenden Eigenschaften, mehrerer Bezugsobjekte zueinander passen (Broniarczyk & Alba, 1994; Spiggle et al., 2012). CSCB hingegen ist eine Eigenschaft einer Marke und resultiert aus

den Erfahrungen, die Kunden im Kontext der Marke gemacht haben. Darüber hinaus verfügen die beiden Konstrukte über unterschiedliche Prädiktorvariablen. Dies ist insbesondere aus der Auswertung der Interviews (Studie in Kapitel 3) hervorgegangen. Vor allem im Bosch- und Braun-Szenario haben die Probanden der Marke die Fähigkeit zugeschrieben einen Service anzubieten, auch wenn die Probanden meinten, dass der Service nicht zur Marke passt. Die Servicetransformationsfähigkeit wurde auf Faktoren wie die Unternehmensgröße, die finanziellen Mittel und die vorhandene Kompetenz im Unternehmen zurückgeführt. Das nicht Vorhandensein des Fits lässt sich sowohl auf die wahrgenommene Distanz zwischen dem Pay-per-X-Service und dem Kerngeschäft der Marke als auch auf die Relevanz des Besitzes der Produkte zurückführen. Dementsprechend lassen sich die beiden Konstrukte nicht nur inhaltlich voneinander abgrenzen, sondern haben auch unterschiedliche Prädiktorvariablen. Es ist dennoch weitere Forschung notwendig, um die Effekte und mögliche Interaktionen der beiden Konstrukte zu untersuchen.

Weiterer Forschungsbedarf zur theoretisch-konzeptionellen Fundierung besteht in der Perspektivenerweiterung. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich ab Kapitel 3 auf die Kundenperspektive. Jedoch haben auch andere Akteure und deren Interaktionen einen Effekt auf die Markentransformation, sodass weitere Perspektiven in zukünftiger Forschung betrachtet werden sollten. Hierbei sind insbesondere die Perspektiven von Akteuren bzw. Akteursgruppen relevant, die einen Wert aus der Marke erhalten. Dazu gehören Mitarbeiter, Management, Shareholder und Unternehmen, die zwischen dem Unternehmen der Marke und den Endkunden agieren, wie Händler, Makler und sonstige Vermittler. Insbesondere die Untersuchung der unternehmensinternen Perspektive (z. B. Mitarbeiter) bietet einen direkten Mehrwert. Die so gewonnenen Ergebnisse können mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit verglichen werden, um die Unterschiede zwischen der internen und externen Perspektive auf PSPC und PSOC zu analysieren. Damit wäre es möglich Rückschlüsse auf das Image-Identitäts-Gap von Marken zu ziehen und Maßnahmen abzuleiten (Burmann et al., 2024; Burmann et al., 2009; Roy & Banerjee, 2014).

Inhaltliche Ausrichtung

Forschungsimplikationen der inhaltlichen Ausrichtung beziehen sich auf die Integration von Konzepten, die CSCB und die Markentransformation in der Servicetransformation weiterentwickeln. Dabei liegt der Fokus nicht wie im vorherigen Abschnitt auf der Festigung der theoretischen Fundierung, sondern auf der Erweiterung des Konzepts.

In dieser Arbeit wurde die Markentransformation in der Servicetransformation zum Großteil isoliert von anderen Marken betrachtet. In Kapitel 3 wurden die Interaktionen von Marken im Kunden-Ecosystem aufgezeigt, jedoch nicht weiter vertieft. Dies war notwendig, um die Komplexität zu reduzieren, sodass es möglich war die Mechanismen nachzuvollziehen. Da mit dieser Arbeit eine Grundlage für Markentransformationen in der Servicetransformation gelegt wurde, ist es nun möglich in weiterer Forschung die Auswirkungen (1) von Markenkooperationen, beispielsweise in Form von Co-Branding und Ingredient Branding sowie (2) von Konkurrenzmarken auf die Markentransformation zu untersuchen: (1) Beim Co-Branding wird eine Leistung mit zwei oder mehr Marken markiert (Blackett & Russell, 2000). Ingredient Branding stellt eine Form des Co-Branding dar, bei der eine spezifische Komponente der Leistung von einer anderen Marke stammt und dies explizit an die Kunden kommuniziert wird (z. B. ein PC von Lenovo mit einem Prozessor von Intel). Somit profitieren die Leistung und ihre Marke von den kundenseitig wahrgenommenen Fähigkeiten der Ingredient Brand (Desai & Keller, 2002; Norris, 1992). Co-Branding, bzw. Ingredient Branding stellen eine weitere Option für Markentransformationen dar, da die Kooperationsmarke die Wahrnehmung der fokalen Marke beeinflusst (Desai & Keller, 2002). Weitere Forschung ist notwendig, um die Auswirkungen von Co-Branding-Strategien in der Markentransformation im Kontext der Servicetransformation zu erforschen. (2) Konkurrenzmarken nehmen einen Einfluss auf die kundenseitige Relevanz und Präferenz einer Marke (Aaker, 2012). Somit stellen Konkurrenzmarken einen weiteren Faktor zur Bestimmung der Markentransformationsoption dar und begründen weiteren Forschungsbedarf. Außerdem könnte untersucht werden, inwiefern sich die Positionierung der Marke aufgrund der Markentransformation im Verhältnis zu den Konkurrenzmarken verändert.

Insbesondere bei Services ist das kundenseitige Engagement entscheidend für die Markenerfahrung (Islam et al., 2019). Darüber hinaus haben de Bruyne and Verleye (2023) festgestellt, dass Kunden Sharing Services nicht nutzen, wenn das kundenseitige Engagement fehlt. Somit steigt die Relevanz des kundenseitigen Engagements für Produktanbieter, die Services in ihr Portfolio aufnehmen. In der Literatur werden drei Arten von Stakeholder Engagement differenziert (Viglia et al., 2023): Verhaltensbezogenes Engagement bezieht sich auf die Zeit, den Aufwand und die Energie, die Kunden für die Interaktion mit einer Marke aufwenden (Mirbagheri & Najmi, 2019). Das kognitive Engagement bezieht sich auf das Niveau des Denkens und der mentalen Verarbeitung von

Kunden bei Interaktionen mit der Marke (Hollebeek, 2011). Emotionales Engagement unterstreicht den markenbezogenen Affekt des Kunden während einer Interaktion (Vivek et al., 2014). In Abhängigkeit der ausgelösten Engagement-Arten, entstehen Interaktionen, die in ihrem Umfang und ihrer Intensität variieren, was zu unterschiedlichen Erfahrungen mit der Marke führt (Viglia et al., 2023). Somit stellt Engagement einen relevanten kundenseitigen Faktor dar, der Auswirkungen auf die Interaktionen der Kunden an den markenbezogenen Touchpoints hat und die Wahrnehmung der Marke sowie CSCB beeinflusst. Jedoch ist weitere Forschung notwendig, um die Zusammenhänge zu spezifizieren und empirisch zu prüfen.

Des Weiteren besteht Forschungsbedarf darin, das entwickelte Konzept auf andere Transformationskontexte zu übertragen, um dessen Gültigkeit zu erweitern. In Kapitel 2 wurde die Markentransformation zwar im Kontext der Servicetransformation betrachtet, jedoch wurde ein Schwerpunkt auf die universelle Gültigkeit des Konzepts gelegt. Somit ist das Fundament der Arbeit in anderen Kontexten anwendbar und das Vorgehen der Kapitel 2 bis 4 lässt sich auf andere Arten von Transformationen übertragen. Beispiele hierfür sind die Nachhaltigkeitstransformation oder die digitale Transformation. Auch in diesen Transformationskontexten gilt es zunächst das Markendynamiknetz zu erfassen. Aus der Kundenperspektive kann dies durch teilstrukturierte Tiefeninterviews geschehen, wie in Kapitel 3 beschrieben. Anschließend werden Nachhaltigkeits- bzw. Digitalisierungssurrogate aus den markenbezogenen Interaktionen identifiziert, die Kunden heranziehen, um die Nachhaltigkeits- bzw. Digitalisierungsfähigkeiten der Marke zu beurteilen. Aus den Erkenntnissen werden Items abgeleitet, die analog zum Vorgehen in Kapitel 4 empirisch geprüft und gemessen werden. Auf diese Weise könnten die Konstrukte Customer-perceived Sustainability Capability of a Brand und Customer-perceived Digitalization Capability of a Brand entwickelt werden. Somit lassen sich Aussagen darüber treffen, ob Kunden einer Marke ein nachhaltiges oder digitales Angebot zutrauen und dieses nutzen würden. Falls Kunden der Marke diese Fähigkeiten nicht zuschreiben, können die identifizierten Nachhaltigkeits- bzw. Digitalisierungsurrogate herangezogen werden, um Stellhebel für eine erfolgreiche Transformation zu identifizieren. Des Weiteren kommt in der Forschung aktuell das Thema der Customer-perceived Innovativeness auf, das sich noch in einem frühen Forschungsstadium befindet (Andreassen, 2024; Gustafsson & Ghanbarpour, 2024; Keiningham et al., 2024; Kunz, 2024). Auch dieses Forschungsthema befasst sich mit der kundenseitigen Wahrnehmung, weshalb hier Forschungssynergien

geschaffen werden können. Folglich besteht weiterer Forschungsbedarf, um die Markentransformation und Perceived Capabilities weiterzuentwickeln und in verschiedene Kontexte zu setzen.

Zudem besteht Forschungsbedarf in der Rolle des Markenmanagers. Traditionell verstehen sich Markenmanager als Erschaffer der Marke, die die absolute Kontrolle über diese ausüben und externen Akteuren vorgeben, welche Eigenschaften und Assoziationen mit der Marke verbunden werden – kurz gefasst ein Top-Down- bzw. Inside-Out-Ansatz (Christodoulides, 2009; Iglesias et al., 2020; Merz et al., 2009). Markentransformation in der Servicetransformation bedeutet eine Öffnung der Marke für unternehmensexterne Akteure, weshalb sich das Rollenverständnis von Markenmanagern wandelt. Durch die neuen servicezentrierten Geschäftsmodelle intensiviert sich die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter (Brax, 2005; Gebauer & Fleisch, 2007; Neely et al., 2011). Damit steigt die Relevanz des Kunden für die Schaffung eines Werts (Moeller, 2008; Vargo & Lusch, 2004). Im Rückschluss bedeutet das, dass Kunden bei Services (im Vergleich zu Produkten) aufgrund der stärkeren Integration in den Prozess einen größeren Einfluss auf die Gestaltung ihrer Erfahrungen und damit auf ihre Wahrnehmung der Marke haben. Somit ist es Markenmanagern nicht mehr möglich über klassische Marketingmaßnahmen vorzugeben, was mit der Marke assoziiert wird, da Kunden die Assoziationen aus den Interaktionen im Servicekontext formen. Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus der Vielzahl an nicht-anbieterbezogenen Touchpoints. Ein großer Anteil der Interaktionen im Kontext der Marke findet nicht an den Touchpoints des Anbieters statt (Jaakkola & Alexander, 2024), sodass die Markenwahrnehmung nicht vollständig durch den Markenmanager gesteuert werden kann. Dementsprechend ist ein offenerer Führungsansatz notwendig, um die Marke zu steuern. In der Literatur wird der Begriff Open-Source-Marke verwendet, um ein offeneres Markenkonzept zu beschreiben (Rindell, 2007; Rindell & Strandvik, 2010; Siano et al., 2022). In Open-Source-Marken tragen sämtliche Akteure zur Gestaltung der Marke bei und Markenmanager agieren als Koordinatoren (Siano et al., 2022). Riedmeier and Kreuzer (2022) untersuchen in diesem Zusammenhang Markenmanager-Typen in einer qualitativen Studie. Demnach lässt sich in den letzten Jahren eine Entwicklung von Markenmanagern beobachten von autokratischen Beschützern über smarte Beschützer, die sachkundige Meinungen wertschätzen, zu agilen Moderatoren, die andere Akteure in die Entscheidungsprozesse integrieren. Zukünftig sehen die Autoren Markenmanager in der Rolle von Connecting Supernovists, die eine Marke als offenes Ecosystem

verstehen, in dem die Marke und ihr Wert mit sämtlichen Akteuren co-kreiert wird und Brand Manager ihre Macht an die Community abgeben. Aus dieser Prämisse könnten Ansätze entwickelt werden, die die Führung von Kunden – ähnlich wie die Führung von Mitarbeitern im internen Management – als Aufgabe des Markenmanagers definieren. Aufgrund der geringen Anzahl an Publikationen zu diesem Thema, ist weitere Forschung notwendig, die auch mit quantitativen Studien den Wandel des Rollenverständnisses von Markenmanagern tiefgreifend untersuchen und die Wirkungen auf den Erfolg der Service- und Markentransformation erforschen.

Im Verlauf der Arbeit wird der Fokus verstärkt auf die Kundenperspektive gelegt. Dementsprechend besteht Forschungsbedarf bei internen Maßnahmen und der (Weiter-)Entwicklung von internen Prozessen und Strukturen. Weitere Forschung könnte untersuchen, (1) wie die (transformierte) Marke eingesetzt werden kann, um die internen Veränderungsprozesse in der Servicetransformation erfolgreich umzusetzen und (2) wie die Markentransformation erfolgreich durch interne Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt wird: (1) Mit der Servicetransformation gehen unternehmensinterne Veränderungsprozesse einher, beispielsweise in Bezug auf die Unternehmenskultur (Biesinger et al., 2024; Dubruc et al., 2014) und den Aufbau des Unternehmens (Gebauer et al., 2010; Heirati et al., 2024). Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die Marke in diesem Prozess eingesetzt werden kann, um den Erfolg der Servicetransformation zu unterstützen. Da diese Arbeit jedoch den Fokus auf die Kundenperspektive gelegt hat, ist weitere Forschung notwendig, um spezifische interne Markenmaßnahmen zur Förderung der Servicetransformation auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens zu untersuchen. (2) Durch die Servicetransformation wird auch die Marke transformiert, woraus Veränderungsprozesse der Marke resultieren. In diesem Prozess ist internes Marketing notwendig, um die Markentransformation zu begleiten und ihren Erfolg sicherzustellen (Regany & Longo, 2023). Es benötigt weitere Forschung, um relevante Akteure und interne Prozesse zu identifizieren, die die Markentransformation im Unternehmen stützen. Beispielsweise Markenbotschafter könnten aufgrund ihrer bisherigen Relevanz für die Marke als Markentransformationsbotschafter eingesetzt werden, um eine interne Akzeptanz zu schaffen (Xiong et al., 2013).

Methodische und empirische Vorgehensweise

In der vorliegenden Arbeit wurden unterschiedliche Methoden angewandt, um die vielschichtigen Herausforderungen von Markentransformationen in der

Servicetransformation zu untersuchen. Dazu zählen ein SLR, konzeptionelle Vorgehensweisen, teilstrukturierte Tiefeninterviews, ein Item Sorting Task und die Strukturgleichungsmodellierung. Durch das Multi-Method-Design war es möglich das Thema ganzheitlich zu analysieren. Zunächst wurde ein konzeptionelles Fundament geschaffen, das mit einer qualitativen Studie erweitert und gefestigt wurde. Durch die quantitative Studie war es möglich das Thema weiter zu spezifizieren und einen ersten Nachweis zu liefern. Dementsprechend wird für zukünftige Forschung empfohlen ebenfalls eine breite Palette an Methoden anzuwenden, um die bestehende Forschung zu erweitern. Im Nachfolgenden werden Methoden aufgezeigt, die zur weiterführenden Erforschung der Markentransformation in der Servicetransformation geeignet sind.

Zunächst ist weitere Forschung notwendig, um die durchgeführten Studien mit anderen Services und anderen Marken zu testen. Dies untermauert die Empirie und damit die Aussagefähigkeit der Ergebnisse noch weiter. In Kapitel 3 wurde eine qualitative Studie mit sechs Marken und drei unterschiedlichen Geschäftsmodelltypen durchgeführt. Die Probanden haben sich allerdings ungleichmäßig auf die sechs Marken verteilt, sodass insbesondere zu den ergebnisorientierten Geschäftsmodellen der Marken Bosch und Braun verhältnismäßig weniger Daten vorliegen. Die Studie könnte mit anderen Marken wiederholt und mit den Ergebnissen aus dieser Arbeit verglichen werden, um eine holistische und markenunabhängige Betrachtung der Ergebnisse zu ermöglichen. Das gleiche gilt auch für die quantitative Studie aus Kapitel 4. Hier waren die Ergebnisse nicht durchgängig eindeutig. Insbesondere waren die teilweise hohen Cross-Loadings der Surrogate im Rahmen der EFA sowie die daraus resultierenden Werte der Analyse der Diskriminanzvalidität herausfordernd. Dementsprechend sind weitere Studien notwendig, um die Items zu erproben und die Ergebnisse zu untermauern sowie den Fragebogen weiterzuentwickeln. Außerdem hat sich die Struktur der Servicesurrogate zwischen den beiden Marken Apple und Bosch leicht unterschieden. Weitere Studien sind notwendig, um zu prüfen, ob bei anderen Marken nochmals andere Strukturen der Surrogate entstehen. Marken, bei denen identische Strukturen der Servicesurrogate auftreten, könnten segmentiert werden, um die Ursachen für die unterschiedlichen Strukturen der Servicesurrogate zu untersuchen. Auf diese Weise könnte geprüft werden, ob bestimmte Strukturen der Surrogate auf spezifische Markeneigenschaften zurückzuführen sind.

Des Weiteren wird empfohlen auch andere Forschungsmethoden anzuwenden, um tiefergreifende Erkenntnisse über Erfahrungen im Markenkontext zu erhalten. Zu diesem

Zweck bietet sich die Netnographie als qualitative Forschungsmethode an. Hierbei werden Online-Diskussion und -Kommentare auf Plattformen und sozialen Medien analysiert, um Daten zu generieren (Kozinets, 2002). Der Vorteil gegenüber Interviews ist, dass Kunden ihre unverfälschte Meinung kundgeben und diese nicht durch die Interview-Situation beeinflusst wird, wodurch die Problematik von sozial erwünschtem Antwortverhalten reduziert wird. Außerdem eignet sich die Netnographie hervorragend, um Erfahrungen mit Services zu erforschen (Kozinets, 2023). Somit ist es möglich mit der Netnographie weitere Interaktionen und Erfahrungen im Kontext der Marke zu identifizieren, die sich auf CSCB und den Erfolg der Servicetransformation auswirken.

Zudem besteht weiterer Forschungsbedarf in der Netzwerk- bzw. Assemblage-Perspektive von Marken (Kozinets, 2022). Die vorliegende Arbeit kann als Fundament für weitere Forschung genutzt werden, da ein einheitliches Verständnis aus der fragmentierten Literatur hergeleitet wurde. Allerdings ist weitere Forschung notwendig, um das Markendynamiknetz ausführlicher zu operationalisieren. So könnte die Methode der Netzwerkanalyse angewandt werden, um Strukturen innerhalb des Markendynamiknetzes zu analysieren (Borgatti & Halgin, 2011; Borgatti et al., 2009; Scott & Carrington, 2011). Mit der Netzwerkanalyse ist es möglich zentrale Akteure zu identifizieren und Informationsflüsse nachzuverfolgen, woraus Lern- und Innovationsprozesse gestaltet sowie Strategien abgeleitet werden (Serrat, 2017). Durch die Fortführung der Operationalisierung in zukünftiger Forschung würde der Nutzen und die Anwendbarkeit für Unternehmen nochmals verbessert werden.

5.3 Praxisimplikationen

In diesem Teil der Arbeit werden die Praxisimplikationen der Kapitel 2 bis 4 sowie die Erkenntnisse aus der Beantwortung der Forschungsfragen weiterentwickelt, um Unternehmen aufzuzeigen, wie sie die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Arbeit anwenden. Anzumerken ist, dass die Servicetransformation und ihre Umsetzung in der Praxis bereits durch eine Vielzahl an Beiträgen untersucht wurde (Li et al., 2024; Rabetino et al., 2021). Deshalb legen die Praxisimplikationen dieser Arbeit einen Schwerpunkt auf die Maßnahmen der Markentransformation zur erfolgreichen Umsetzung der Servicetransformation. Zunächst wird ein Überblick über die fundamentalen Erkenntnisse der Arbeit für Unternehmen und deren Marken in der Servicetransformation gegeben. Anschließend werden die Rolle des Anbieters und der Kunden in der Markentransformation im Kontext der

Servicetransformation erläutert. Zuletzt werden unternehmensinterne- und -externe Maßnahmen zur Umsetzung der Forschungsergebnisse in der Praxis abgeleitet.

Fundamentale Erkenntnisse für die Praxis

Die Ergebnisse der Studien haben gezeigt, dass die Kundenperspektive das Fundament für die Entwicklung nachhaltig wettbewerbsfähiger, servicezentrierter Geschäftsmodelle und deren Etablierung am Markt darstellt. Diese Ansicht findet sich in der Literatur wieder (Bruhn et al., 2024; Heinonen & Strandvik, 2015; Kinnunen & Turunen, 2012; Lipkin & Heinonen, 2022; Wirtz & Daiser, 2019) und gewinnt insbesondere in der Servicetransformation an Bedeutung, da die Relevanz des Kunden für die Schaffung eines Wertes mit zunehmendem Serviceanteil der Leistung steigt (Moeller, 2008; Neely et al., 2011). Eine weitere grundlegende Erkenntnis dieser Arbeit für die Praxis ist, dass die Servicetransformation immer mit einer Markentransformation einhergeht. Sobald Kunden den neuen Service einer Produktmarke wahrnehmen, werden neue Assoziationen mit der Marke verknüpft, was das Markenimage beeinflusst (Arslan & Altuna, 2012; Keller, 1993; Sattler, 2001; Smith & Park, 1992). Daraus resultieren Wechselwirkungen zwischen der Servicetransformation und der Markentransformation (siehe Abbildung 5-2).

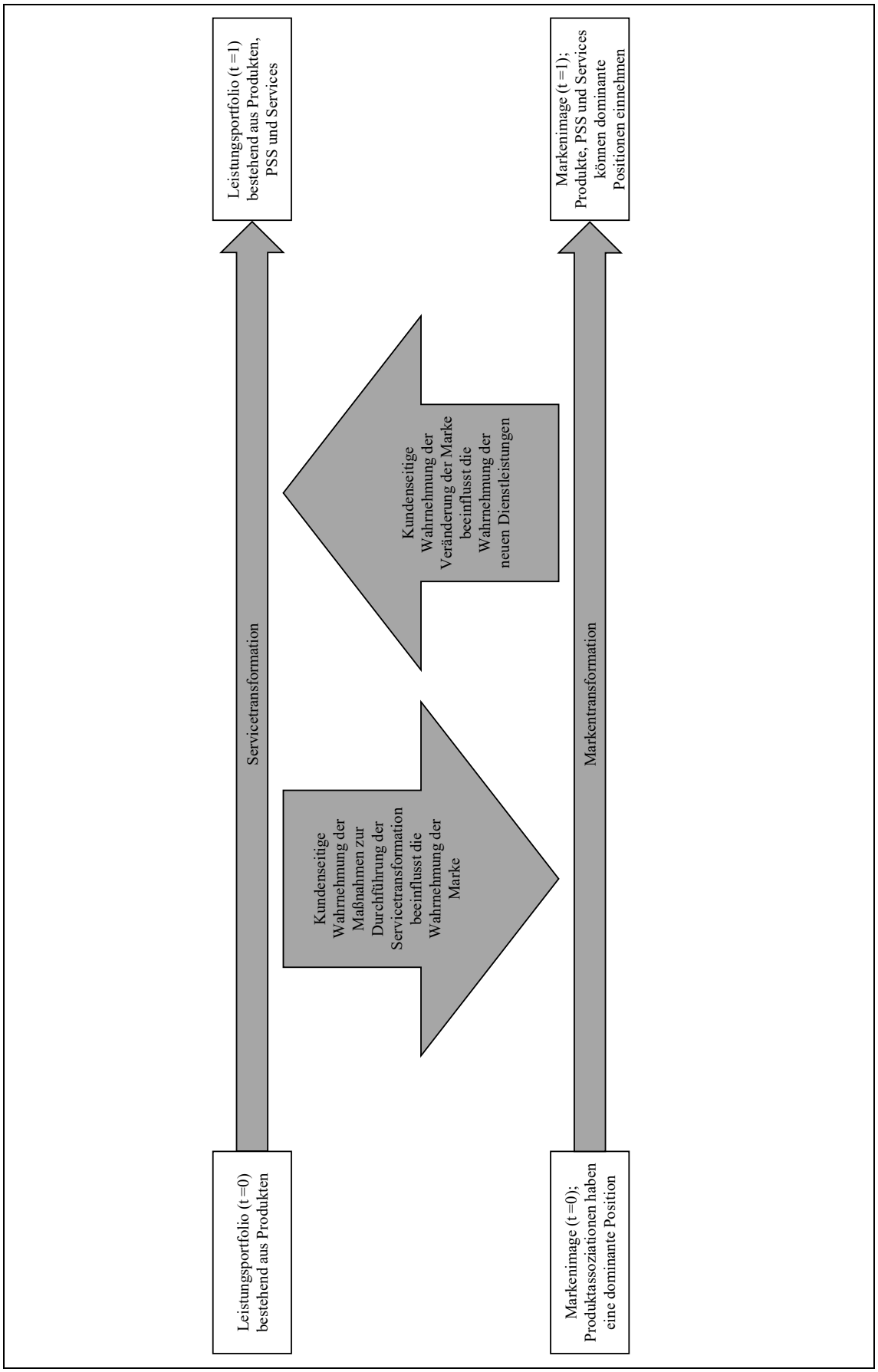


Abbildung 5-2: Zusammenhang zwischen Service- und Markentransformation

Im Rahmen der Servicetransformation werden neue Geschäftsmodelle entwickelt, sodass eine Veränderung des Leistungsportfolios stattfindet (Huikkola & Kohtamäki, 2018; Vandermerwe & Rada, 1988). Die Veränderung des Leistungsportfolios umfasst viele verschiedene Facetten (Kowalkowski et al., 2017; Rabetino et al., 2017; Tukker, 2004). Dies inkludiert sowohl die Erweiterung bestehender Produkte mit Services als auch die Integration von neuen PSS und Services. Außerdem können die bestehenden Produkte aus dem Leistungsportfolio entfernt oder beibehalten werden. Die kundenseitige Wahrnehmung der neuen Leistungen und den damit verbundenen Maßnahmen (z. B. Marketingkampagnen) beeinflusst die Wahrnehmung der Marke. Zu Beginn des Prozesses haben die Produktassoziationen eine dominante Position im assoziativen Netzwerk, das Kunden mit der Marke verbinden (Keller, 1993; Shostack, 1977). Durch die Wahrnehmung neuer servicezentrierter Leistungen, wird das assoziative Netzwerk mit neuen Assoziationen angereichert. Aufgrund der neuen Assoziationen verändern sich die Eigenschaften, die mit der Marke verbunden werden und damit das Markenimage (Keller, 1993). Die Markenwahrnehmung beeinflusst wiederum die Wahrnehmung der neuen servicezentrierten Leistung. Somit entstehen Wechselwirkungen zwischen der Leistungsebene und der Markenebene. Sobald sich Entscheidungsträger dieser Wechselwirkungen bewusst werden, haben sie die Möglichkeit Maßnahmen auf der einen Ebene zu ergreifen, um die kundenseitige Wahrnehmung der anderen Ebene zu beeinflussen. Somit können Maßnahmen gezielt entwickelt werden, um den Erfolg der Markentransformation und/oder Servicetransformation zu fördern. Die positiven Auswirkungen der Servicetransformation wurden in der Literatur bereits aufgezeigt (Baines et al., 2009; Brax, 2005; Imbayani et al., 2023; Jang et al., 2021; Tosun & Tosun, 2024; You & You, 2016), weshalb der Fokus dieser Arbeit auf der Wirkung der Markentransformation auf die Servicetransformation liegt. In Kapitel 5.1 wurden die Ergebnisse der Arbeit dahingehend dargestellt. Insbesondere die sechs Servicesurrogate eignen sich als Stellhebel, um die Marke zu transformieren und damit den Erfolg der Servicetransformation zu fördern. Konkrete Maßnahmen aus den Servicesurrogaten umfassen beispielsweise die Verbesserung der Nutzungserfahrung mit dem Produkt (Product Handling), die Schulung von Mitarbeitern im Umgang mit Kunden (Interaction Competence), die Kooperation mit Influencern auf Social Media zur Erhöhung der Bekanntheit im sozialen Umfeld (Social Relevance), die Individualisierung von Produkten, um zu den individuellen Kundenzielen beizutragen (Product Value), das Anbieten von Garantien, die über die gesetzliche

Mindestanforderung hinausgehen, um den Wert des Anbieters zu steigern (Value of Provider) und/oder das Einhalten von Werbeversprechen (Value Credibility).

Rolle des Anbieters und der Kunden in der Markentransformation im Kontext der Servicetransformation

Eine zentrale Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass die Marke durch ihre Transformation maßgeblich zum Erfolg der Servicetransformation beiträgt. Dementsprechend werden die Erkenntnisse aus den Kapiteln 2 bis 4 betrachtet, um die Rolle von Anbietern – in Form von Management und Mitarbeitern – sowie Kunden im Markentransformationsprozess zu analysieren (siehe Tabelle 5-2). Anschließend werden externe Maßnahmen zwischen Anbieter und Kunde sowie interne Maßnahmen zwischen Management und Mitarbeitern zur Steuerung und Umsetzung der Markentransformation in der Servicetransformation aufgezeigt.

	Anbieter		Kunden
	Management (strategisch)	Mitarbeiter (operativ)	
Rollenverständnis	Bestimmung des Rahmens und der Ausrichtung der Markentransformation (Markenidentität)	Vermittlung der Markentransformation (Verbindung von Markenidentität und Markenimage)	Interpretation und Determination der Marke durch die Wahrnehmung (Markenimage)
Aufgaben	Entwicklung und Koordination von Markentransformationsaktivitäten	Umsetzung von Aktivitäten zur Transformation der Marke	Interaktion mit dem Anbieter im Rahmen von Markentransformationsaktivitäten
Transformationsintention	Bewusste Steuerung der Markentransformation (z. B. durch Marketingmaßnahmen)		Häufig unbewusste Transformation der Marke (z. B. in Serviceerstellungsprozessen)
Nutzen	Vorteilhafte Repositionierung der Marke, wirtschaftlicher Erfolg (monetärer Nutzen), Mitarbeiterzufriedenheit		Bessere Anpassung der Marke an die individuellen Kundenziele

Tabelle 5-2: Anbieter- und Kundenrolle in der Markentransformation

Das Rollenverständnis der Akteure in der Markentransformation im Kontext der Servicetransformation ist determiniert durch den Zusammenhang von Markenidentität und Markenimage (Burmann et al., 2024; Burmann et al., 2009; Roy & Banerjee, 2014).

Dementsprechend entwickelt der Anbieter die Markenidentität, deren Ausrichtung durch das Management vorgegeben wird. Hierbei ist es möglich eine spezifische Markenidentität zu formulieren oder Leitplanken für eine dynamische Entwicklung zu definieren. Das Rollenverständnis von Mitarbeitern umfasst die Vermittlung der Markenidentität an Kunden. Insbesondere im Servicekontext sind Mitarbeiter von zentraler Bedeutung: Meffert et al. (2018) beschreiben, dass Kunden aufgrund der Intangibilität von Services die tangiblen Elemente im Markenkontext heranziehen, woraus ein mitarbeiterbezogenes Markenimage resultiert. Damit nehmen Mitarbeiter in der Marken- und Servicetransformation eine Schlüsselrolle ein, um das bestehende produktbezogene Markenimage und die neue serviceorientierte Markenidentität zusammenzuführen. Die Rolle des Kunden umfasst die Interpretation und Determination des Markenimage aus den wahrgenommenen Interaktionen mit dem Anbieter.

Aus dem Rollenverständnis lassen sich die Aufgaben der drei Akteure im Kontext der Markentransformation ableiten. Das Management hat die Aufgabe der Entwicklung und Koordination von Aktivitäten zur Umsetzung der Markentransformation, Mitarbeiter sind mit der Umsetzung dieser Aktivitäten beauftragt und Kunden haben die Aufgabe der Interaktion mit dem Anbieter im Rahmen der Markentransformationsaktivitäten. Die Erfahrungen, die Kunden hierbei machen, beeinflussen das Markenimage (Keller, 1993).

Bei Kunden handelt es sich hierbei jedoch nicht immer um einen bewussten Prozess, sondern in den meisten Fällen um eine unbewusste Transformation der Marke. Dies wird durch die entwickelten Servicesurrogate verdeutlicht. Kunden interagieren mit dem Anbieter an dessen markenbezogenen Touchpoints, woraus Erfahrungen im Kontext der Marke resultieren. Jedoch interagieren Kunden in den meisten Fällen nicht mit dem Ziel die Marke wahrzunehmen, sondern um ihre individuellen Kundenziele zu erreichen (z. B. Verwendung von Sportschuhen einer Sportmarke, um körperliche Fitness zu erreichen). Der Anbieter hingegen hat die Möglichkeit das Markenimage gezielt an seinen Touchpoints mit dem Kunden zu steuern, indem er Servicesurrogate so gestaltet, dass sie die Markenidentität reflektieren. Im Kontext der Servicetransformation bedeutet das, dass der Anbieter beispielsweise einen hervorragenden Reklamationsservice anbietet, um CSCB zu verbessern.

Durch die Markentransformation erreicht das Management eine vorteilhafte Repositionierung der Marke am Markt und damit letztendlich einen monetären Nutzen. Mitarbeiter können ebenfalls vom wirtschaftlichen Erfolg der Markentransformation profitieren.

Außerdem kann die Mitarbeiterzufriedenheit durch eine erfolgreiche Transformation der Marke gesteigert werden, wenn Mitarbeiter dem neuen Markenimage positiv gegenüberstehen (Davies et al., 2018). Der Nutzen für Kunden resultiert aus der Anpassung der Marke an die individuellen Kundenziele aufgrund der Servicetransformation. Durch die Individualität der Services wird die Marke mit Individualität assoziiert, was ihren Nutzen für Kunden erhöht.

Maßnahmen der Markentransformation in der Servicetransformation

Nachdem die Rollen von Anbieter und Kunde in der Markentransformation aufgezeigt wurden, werden im Nachfolgenden Maßnahmen daraus abgeleitet. Unternehmen stehen in der Servicetransformation vor der Frage, ob ihr neuer Service erfolgreich am Markt sein wird. Die Literatur hat sich bereits mit der Identifikation von Erfolgsfaktoren beschäftigt (Lexutt, 2025; Weigel & Hadwich, 2018). Diese Arbeit untersucht die Marke als Erfolgsfaktor für die Servicetransformation. Im Nachfolgenden werden die Erkenntnisse der Arbeit gesamtheitlich herangezogen, um Maßnahmen für Unternehmen abzuleiten. In Kapitel 2 wurden bereits einige Praxisimplikationen aufgestellt, indem ein Managementprozess entwickelt wurde. Außerdem wurden durch die Beantwortung der Forschungsfrage 1c Implikationen für die Praxis gegeben. Um Redundanzen zu vermeiden, werden diese nicht im Detail erneut wiedergegeben, sondern darauf aufbauend unternehmensinterne und -externe Maßnahmen zur Umsetzung der Markentransformation in der Servicetransformation aufgezeigt.

Externe Maßnahmen der Markentransformation

In der Literatur hat sich der Ansatz von Planung, Umsetzung und Kontrolle etabliert (Bruhn et al., 2019). Planung umfasst Maßnahmen für die Prozessstufen (1) bis (4) des Managementprozesses aus Kapitel 2.4. Umsetzung bezieht sich auf die Prozessstufe (5) und Kontrolle auf die Prozessstufe (6).

(1) Planung

Zur Planung der Markentransformation in der Servicetransformation ist der erste Schritt das Markendynamiknetz aufzustellen sowie die Kundenlogik und -ziele nachzuvollziehen. Das Markendynamiknetz ermöglicht die Erfassung sämtlicher Akteure und Interaktionen im Kontext der Marke, um einen Überblick über potenzielle Einflussfaktoren auf das Markenimage zu erhalten. Die Kundenlogik ist elementar, um die Kundenwahrnehmung und damit den Ausschnitt des Markendynamiknetzes, den Kunden wahrnehmen,

zu erfassen. Durch die Kundenziele wird ein Zielbild der Marke erstellt, da nur Marken, die von Kunden als relevant zur Erreichung ihrer Ziele eingeschätzt werden, auch eine relevante Position im Kunden-Ecosystem einnehmen.

Bei der Erstellung des Markendynamiknetzes ist es notwendig sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Quellen heranzuziehen, um ein annähernd vollständiges Markendynamiknetz aufzustellen. Hier ist nochmals zu betonen, dass es in den wenigsten Fällen möglich sein wird ein vollständiges Markendynamiknetz aufzustellen, das sämtliche Akteure und Interaktionen im Kontext der Marke umfasst. Ziel ist es, das Markendynamiknetz so vollständig wie möglich zu erfassen. Intern sind hier Workshops mit verschiedenen Fachbereichen durchzuführen, um verschiedene Perspektiven und damit relevante Akteure und Interaktionen zu erfassen. Unternehmensextern werden Gespräche mit Zulieferern, Kunden, medialen Vertretern und anderen Stakeholdern geführt, um weitere Akteure und Interaktionen zu erfassen. Je mehr Markenwahrnehmungen eingeholt werden, desto vollständiger wird das Markendynamiknetz.

Zur Erfassung der Markenwahrnehmung bieten sich verschiedene Methoden an. Mit Customer Journey oder Engagement Journeys (Jaakkola & Alexander, 2024) können die Touchpoints der Kunden im Kontext der Marke erfasst werden. Außerdem bieten sich hierfür Methoden wie die Netnographie, Web Crawling oder Tiefeninterviews, genauso wie KI-Anwendungen in Form von Kunden- oder Zielgruppenavataren an. Wenn Anbieter darüber hinaus die Ursache für die Markenwahrnehmung ergründen möchten, ist es notwendig die Kundenlogik und -ziele zu untersuchen. Zu diesem Zweck bieten sich beispielsweise Tiefeninterviews, Netnographie und die KANO-Methode an (Bruhn et al., 2024).

Im nächsten Schritt werden CSCB und die Servicesurrogate erhoben, um vorab eine Einschätzung der wahrgenommenen Servicetransformationsfähigkeit zu erhalten. CSCB ermöglicht die Prognose des Servicetransformationserfolgs, indem untersucht wird, ob Kunden der Marke zutrauen einen Service bereitzustellen. Dies erfolgt mit quantitativen Studien, um signifikante Aussagen zu ermöglichen. Ergänzend können auch hier qualitative Methoden wie Tiefeninterviews und Kundenparlamente eingesetzt werden, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen, indem die Rückmeldungen von Kunden zu den Services analysiert werden. In diesem Zuge wird empfohlen den Fit zwischen dem neuen servicezentrierten Geschäftsmodell und der Marke mit quantitativen Methoden zu erheben. Der

Fit stellt neben der Markenwahrnehmung und CSCB den dritten Faktor zur Determination der Markentransformationsoption dar (siehe Kapitel 5.1).

Anhand der Ergebnisse der Studien wird dann die Markentransformation geplant, mit dem Ziel den Erfolg der Servicetransformation zu fördern. Hierfür werden die Servicesurrogate analysiert, um Stellhebel der Marke zu identifizieren. Da die Servicesurrogate auf den Touchpoints und damit auf den Akteuren und Interaktionen im Kontext der Marke basieren, lassen sich diese auf das Markendynamiknetz übertragen. Somit ist es möglich, Interaktionen und Akteure zu identifizieren, die eliminiert, angepasst oder hinzugefügt werden müssen, um die kundenseitig wahrgenommene Servicetransformationsfähigkeit der Marke zu steigern.

(2) Umsetzung

Die Identifikation des Anpassungsbedarfs der Marke kann eine Anpassung der Markenidentität bedeuten. Mit der Umsetzung des Anpassungsbedarfs wird verfolgt, dass das Markenimage dahingehend geformt wird (Burmann et al., 2024). Daraus resultiert die Transformation der Marke. Für den Erfolg der Servicetransformation ist es elementar, dass die Transformation der Marke im Vorfeld beginnt. Indem die Marke zuvor mit einer Servicetransformationsfähigkeit assoziiert wird, trauen Kunden der Marke bereits vor der Nutzung des Service zu, einen Service anzubieten. Auf diese Weise werden Verunsicherungen der Kunden in Bezug auf die Servicetransformation verringert.

Die Marken Co-Creation stellt eine Möglichkeit zur Umsetzung und Lenkung der Markentransformation in der Servicetransformation dar. Hierbei werden Kunden und andere Stakeholder in die Gestaltung der Marke integriert, um gemeinsam die Marke und damit den Wert, den die verschiedenen Akteure daraus erhalten, zu formen (Sarasvuo et al., 2022). Dies beinhaltet das aktive einholen von Feedback aber auch die Kooperation mit Communitys (France et al., 2018; France et al., 2015). Durch die Integration von Communitys in Markenmaßnahmen wird die Marke stärker an den Kundenzielen ausgerichtet. Im Rahmen der Maßnahmen, wie beispielsweise Marketingkampagnen, ist zudem darauf zu achten, dass die Kundenziele und damit der Nutzen für die Kunden herausgestellt wird. Hierfür können die Erkenntnisse aus den Servicesurrogaten herangezogen werden, indem die analysierten Defizite in der Kommunikation mit Kunden adressiert werden. Damit ist es möglich explizit auf Kundenbedenken, in Bezug auf den neuen Service, einzugehen und somit die wahrgenommene Servicetransformationsfähigkeit zu erhöhen.

Markenführung muss sich in diesem Kontext als Führung von Kunden, Mitarbeitern und allen anderen Akteuren im Markendynamiknetz verstehen. Autokratische Markenführung ist hierbei fehl am Platz, wobei auch eine vollständige Open-Source-Marke nicht zielführend ist. Es ist notwendig, dass sich Markenmanager als Koordinatoren verstehen, die 51% Markenhoheit behalten und 49% an Kunden und andere Stakeholder abgeben, um die Marke gemeinsam zu transformieren und zu formen. Auf diese Weise entsteht eine Marke, die für Kunden glaubwürdig kommunizieren kann, dass sie die Fähigkeit hat, einen Service anzubieten.

(3) Kontrolle

Die Kontrolle der Maßnahmen ist notwendig, um zu prüfen, ob die Zielsetzung erreicht wird, und der Marke eine Servicetransformationsfähigkeit zugesprochen wird. Hierfür werden die gleichen Methoden wie auch schon in der Planung eingesetzt. Eine kontinuierliche Erfassung des Markendynamiknetzes ist notwendig, um Veränderungen im Prozess zu erfassen. Außerdem sollte regelmäßig mit quantitativen Erhebungen geprüft werden, ob sich CSCB aufgrund der durchgeführten Maßnahmen verbessert. Auf diese Weise können rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um die Markentransformation in die gewünschte Richtung zu steuern.

Interne Maßnahmen der Markentransformation

Die Servicetransformation und damit auch die Markentransformation erfordern einen kulturellen Wandel im Unternehmen (Biesinger et al., 2024). Zunächst gilt es ein Verständnis für die Markentransformation zu schaffen. Die Transformation, ihre Hintergründe und CSCB stellen auf den ersten Blick komplexe Zusammenhänge dar, sodass Erklärungen zum Thema notwendig sind. Internes Marketing und der Einsatz von Markenbotschaftern tragen positiv zur Akzeptanz bei (Xiong et al., 2013). Zudem ist es unerlässlich Workshops zu führen, um die Markentransformation und das Zielbild der Marke an Mitarbeiter zu vermitteln. Insbesondere die Servicesurrogate sollten in den Fokus der Workshops gestellt werden, da diese wenig abstrakt sind und als Erfolgsfaktoren verstanden werden. In den Workshops erhalten Mitarbeiter die Aufgabe die Marke in Hinblick auf die Servicesurrogate zu beurteilen und ihre Wahrnehmung über den aktuellen Stand der Marke zu beschreiben. Hierbei werden Erkenntnisse über die aktuelle Servicetransformationsfähigkeit der Marke gewonnen. Insbesondere die Identifikation von unzureichend ausgeprägten Servicesurrogaten ist von hoher Relevanz, um Verbesserungspotenziale zu

entdecken. Gemeinsam mit den Mitarbeitern können anschließend Maßnahmen zur Verbesserung der Servicesurrogate entwickelt werden.

Sobald die Ziele der Markentransformation in der Servicetransformation verstanden wurden, gilt es die Servicetransformationsfähigkeit der Marke aus Sicht der Mitarbeiter quantitativ zu erfassen. Hierfür werden die Items aus Kapitel 3 auf die Mitarbeiterperspektive angepasst. Mit den Items werden nicht die direkten Erfahrungen der Mitarbeiter erfragt – diese haben vielleicht selbst keine Erfahrungen mit den einzelnen markenbezogenen Touchpoints gemacht – sondern die Einschätzungen der Mitarbeiter über die Erfahrungen der Kunden. Zu diesem Zweck reicht es bei den meisten Items aus, wenn folgende Frage vorausgeht: „Inwiefern vermuten Sie, dass die folgenden Aussagen aus Sicht der Kunden auf die Marke X zutreffen?“

Der Vergleich der Ergebnisse mit denen aus der Kundenbefragung bietet wertvolle Erkenntnisse darüber, was Mitarbeiter glauben, wie die Marke wahrgenommen wird. Insbesondere bei Mitarbeitern im Kundenkontakt werden mögliche Gaps zwischen der tatsächlichen Kundenwahrnehmung und dem, was Mitarbeiter über die Kundenwahrnehmung glauben, sichtbar. In diesem Zusammenhang werden erneut die Servicesurrogate herangezogen, um spezifische Gaps zu identifizieren. Ein Gap könnte sich beispielsweise aus der Diskrepanz von Prozess- und Ergebnisdimension ergeben: Mitarbeiter glauben, dass der Reklamationsservice als gut wahrgenommen wird, da Kunden in den meisten Fällen ihr Geld zurückerhalten (Value of Provider, Ergebnisdimension). Kunden empfinden den Reklamationsprozess jedoch als umständlich und viel zu aufwendig, weshalb viele diesen nicht nutzen (Interaction Competence, Prozessdimension). Die gewonnen Erkenntnisse können eingesetzt werden, um Schulungen durchzuführen und die Servicesurrogate anzupassen. Dies ermöglicht Mitarbeitern die Kundenziele besser nachzuvollziehen und ihre Interaktionen mit den Kunden daran auszurichten. Die Anpassung der Interaktionen beeinflusst wiederum die Markenwahrnehmung von Kunden, da Mitarbeiter einen markenbezogenen Touchpoint darstellen.

Außerdem werden durch die Mitarbeiterbefragung Schwachstellen und Potenziale der Servicetransformationsfähigkeit durch einen Soll-Ist-Vergleich sichtbar. Ähnlich wie bei der Analyse der Kundenperspektive, wird auch aus der Mitarbeiterperspektive geprüft, wo Verbesserungspotenzial für CSCB besteht. Hier liefert die Analyse der Servicesurrogate erneut wichtige Erkenntnisse für weitere Maßnahmen. Ergänzend bieten sich Tiefen-

interviews an, um die Herausforderungen der Servicesurrogate tiefgreifend zu analysieren und darauf aufbauend Maßnahmen abzuleiten.

Zusammengefasst bietet diese Arbeit eine Antwort auf die praxisrelevante Frage: Wie kann die Marke eingesetzt werden, um den Erfolg der Servicetransformation zu fördern? Unternehmen müssen zunächst verstehen, dass die Servicetransformation mit einer Transformation der Marke einhergeht. Daher ist es elementar ein dynamisches Markenverständnis im Unternehmen aufzubauen und die Ziele des Kunden in das Zentrum des Handelns zu setzen (Kinnunen & Turunen, 2012). Die aufgezeigte Rollenverteilung unterstützt diese Perspektive. Vor der Durchführung der Servicetransformation ist es notwendig die aktuelle Markenwahrnehmung zu erfassen, ein Zielbild zu entwickeln und Maßnahmen zur Erreichung des Zielbilds abzuleiten. Hierfür bietet sich die Analyse der Servicesurrogate an. Die Servicetransformation ist erfolgreicher, wenn Kunden die Marke mit einer Servicetransformationsfähigkeit assoziieren. Andernfalls trauen Kunden der Produktmarke nicht zu, einen Service bereitzustellen und werden diesen nicht in Anspruch nehmen.

5.4 Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (2012). Win the Brand Relevance Battle and Then Build Competitor Barriers. *California Management Review*, *54*(2), 43–57. https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.43

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, *42*(4), 8–23. https://doi.org/10.2307/41166051

Adrodegari, F., Alghisi, A., Ardolino, M., & Saccani, N. (2015). From Ownership to Service-Oriented Business Models: A Survey in Capital Goods Companies and a PSS Typology. *Procedia CIRP*, *30*, 245–250. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.105

Ahmad, N., Vveinhardt, J., & Ahmed, R. (2014). Impact of Word of Mouth on Consumer Buying Decision. *European Journal of Business and Management*, *6*(31), 394–403.

Andreassen, T. W. (2024). Commentary: Perceiving Innovation: Unveiling the Impact on Market Performance. *Journal of Service Research*, *27*(4), 497–500. https://doi.org/10.1177/10946705241253993

Arslan, F. M., & Altuna, O. K. (2012). Which Category to Extend to: Product or Service? *Journal of Brand Management*, *19*(5), 359–376. https://doi.org/10.1057/bm.2011.45

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The Servitization of Manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *20*(5), 547–567. https://doi.org/10.1108/17410380910960984

Bapat, D., & Thanigan, J. (2016). Exploring Relationship among Brand Experience Dimensions, Brand Evaluation and Brand Loyalty. *Global Business Review*, *17*(6), 1357–1372. https://doi.org/10.1177/0972150916660401

Beig, F. A., & Nika, F. A. (2019). Brand Experience and Brand Equity. *Vision*, *23*(4), 410–417. https://doi.org/10.1177/0972262919860963

Biesinger, B., Hadwich, K., & Bruhn, M. (2024). Cultural Change in Servitization: A Conceptual Review and Framework. *Journal of Service Theory and Practice*, *34*(3), 361–398. https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2023-0074

Blackett, T., & Russell, N. (2000). Co-Branding: The Science of Alliance. *Journal of Brand Management*, *7*(3), 161–170. https://doi.org/10.1057/bm.2000.3

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, *22*(5), 1168–1181. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, *323*(5916), 892–895. https://doi.org/10.1126/science.1165821

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, *73*(3), 52–68. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052

Brax, S. (2005). A Manufacturer Becoming Service Provider: Challenges and a Paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, *15*(2), 142–155. https://doi.org/10.1108/09604520510585334

Broniarczyk, S. M., & Alba, J. W. (1994). The Importance of the Brand in Brand Extension. *Journal of Marketing Research*, *31*(2), 214–228. https://doi.org/10.1177/002224379403100206

Brüggen, E. C., Foubert, B., & Gremler, D. D. (2011). Extreme Makeover: Short- and Long-Term Effects of a Remodeled Servicescape. *Journal of Marketing*, *75*(5), 71–87. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.71

Bruhn, M., Meffert, H., & Hadwich, K. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle* (2. Aufl.). Gabler.

Bruhn, M., Saleschus, M., & Hadwich, K. (2024). *Customer-Dominant Logic: Customer-Dominant Management as a New Target in Relationship Marketing*. Springer Fachmedien.

Burmann, C., Halaszovich, T. F., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2024). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (5. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44931-5

Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an Identity-Based Brand Equity Model. *Journal of Business Research*, *62*(3), 390–397. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009

Christodoulides, G. (2009). Branding in the Post-Internet Era. *Marketing Theory*, *9*(1), 141–144. https://doi.org/10.1177/1470593108100071

Cova, B., & Paranque, B. (2016). Value Slippage in Brand Transformation: A Conceptualization. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(1), 3–10. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2015-1058

Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When Employer Brand Image Aids Employee Satisfaction and Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *5*(1), 64–80. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028

Davis, J. C. (2007). A Conceptual View of Branding for Services. *Innovative Marketing*, *3*(1), 7–14. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a72f37157e653750233e1cefbbe8d2ff5ab1b79f

de Bruyne, M.-J., & Verleye, K. (2023). Realizing the Economic and Circular Potential of Sharing Business Models by Engaging Consumers. *Journal of Service Management*, *34*(3), 493–519. https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2021-0318

Desai, K. K., & Keller, K. L. (2002). The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility. *Journal of Marketing*, *66*(1), 73–93. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.73.18450

Donabedian, A. (1988). The Quality of Care. *JAMA*, *260*(12), 1743–1748. https://doi.org/10.1001/jama.1988.03410120089033

Dubruc, N., Peillon, S., & Farah, A. (2014). The Impact of Servitization on Corporate Culture. *Procedia CIRP*, *16*, 289–294. https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.028

El Naggar, R. A. A., & Bendary, N. (2017). The Impact of Experience and Brand Trust on Brand Loyalty, while Considering the Mediating Effect of Brand Equity Dimensions, an Empirical Study on Mobile Operator Subscribers in Egypt. *The Business and Management Review*, *9*(2), 16–25. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_39354.pdf

Erdem, T., & Keane, M. P. (1996). Decision-Making Under Uncertainty: Capturing Dynamic Brand Choice Processes in Turbulent Consumer Goods Markets. *Marketing Science*, *15*(1), 1–20. https://doi.org/10.1287/mksc.15.1.1

Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, *7*(2), 131–157.

Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study. *Journal of Marketing*, *70*(1), 34–49. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.034.qxd

France, C., Grace, D., Merrilees, B., & Miller, D. (2018). Customer Brand Co-Creation Behavior: Conceptualization and Empirical Validation. *Marketing Intelligence & Planning*, *36*(3), 334–348. https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0266

France, C., Merrilees, B., & Miller, D. (2015). Customer Brand Co-Creation: A Conceptual Model. *Marketing Intelligence & Planning*, *33*(6), 848–864. https://doi.org/10.1108/MIP-06-2014-0105

Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Witell, L. (2010). Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. *Journal of Service Research*, *13*(2), 198–215. https://doi.org/10.1177/1094670509353933

Gebauer, H., & Fleisch, E. (2007). An Investigation of the Relationship Between Behavioral Processes, Motivation, Investments in the Service Business and Service Revenue. *Industrial Marketing Management*, *36*(3), 337–348. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.005

Gustafsson, A., & Ghanbarpour, T. (2024). Commentary: Customer-Perceived Innovation: Considerations for Financial Performance and Methodological Approaches. *Journal of Service Research*, *27*(4), 490–493. https://doi.org/10.1177/10946705241253016

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications. *Journal of Services Marketing*, *29*(6/7), 472–484. https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096

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

Heirati, N., Leischnig, A., & Henneberg, S. C. (2024). Organization Architecture Configurations for Successful Servitization. *Journal of Service Research*, *27*(3), 307–326. https://doi.org/10.1177/10946705231180368

Hollebeek, L. D. (2011). Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes. *Journal of Strategic Marketing*, *19*(7), 555–573. https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493

Hollebeek, L. D., Clark, M. K., Hammedi, W., & Arvola, R. (2021). Cocreated Brand Value: Theoretical Model and Propositions. *Journal of Brand Management*, *28*(4), 413–428. https://doi.org/10.1057/s41262-021-00235-9

Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2018). Business Models in Servitization. In M. Kohtamäki, T. Baines, R. Rabetino, & A. Bigdeli (Hrsg.) *Practices and Tools for Servitization* (S. 61–81). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76517-4_4

Hussain, K., Jing, F., Junaid, M., Zaman, Q. U., & Shi, H. (2021). The Role of Co-Creation Experience in Engaging Customers with Service Brands. *Journal of Product & Brand Management*, *30*(1), 12–27. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2537

Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2016). The Organic View of the Brand: A Brand Value Co-Creation Model. In J. M. T. Balmer (Hrsg.), *Journal of Brand Management: Advances in Corporate Branding* (S. 148–174). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5_9

Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate Brand Identity Co-Creation in Business-to-Business Contexts. *Industrial Marketing Management*, *85*, 32–43. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008

Imbayani, I., Wardana, I., & Giantari, I. G. A. K. (2023). Emerging Trends in Data Analysis in Enhancing Brand Resonance in Private Universities: The Role of University-Specific Servitization Experiences and Asset Specificity. *International Journal of Data and Network Science*, *7*(4), 1963–1974. http://growingscience.com/beta/ijds/6370-emerging-trends-in-data-analysis-in-enhancing-brand-resonance-in-private-universities-the-role-of-university-specific-servitization-experiences-and-asset-specificity.html

Islam, J. U., Hollebeek, L. D., Rahman, Z., Khan, I., & Rasool, A. (2019). Customer Engagement in the Service Context: An Empirical Investigation of the Construct, its Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *50*, 277–285. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.018

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2024). Understanding and Managing Engagement Journeys. *Journal of Service Management*, *35*(3), 357–380. https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2024-0066

Jang, K. K., Bae, J., & Kim, K. H. (2021). Servitization Experience Measurement and the Effect of Servitization Experience on Brand Resonance and Customer Retention. *Journal of Business Research*, *130*, 384–397. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.012

Jones, R. (2005). Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity. *Journal of Brand Management*, *13*(1), 10–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540243

Keiningham, T., Aksoy, L., Buoye, A., Yan, A., Morgeson, F. V., Woodall, G., & Larivière, B. (2024). Customer Perceptions of Firm Innovativeness and Market Performance: A Nation-Level, Longitudinal, Cross-Industry Examination. *Journal of Service Research*, *27*(4), 475–489. https://doi.org/10.1177/10946705231220463

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, *29*(1), 35–50. https://doi.org/10.1177/002224379202900104

Khan, I., & Rahman, Z. (2015). A Review and Future Directions of Brand Experience Research. *International Strategic Management Review*, *3*(1-2), 1–14. https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.09.003

Kinnunen, R.-E., & Turunen, T. (2012). Identifying Servitization Capabilities of Manufacturers: A Conceptual Model. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *17*(3), 55–78. https://www.researchgate.net/profile/taija-turunen/publication/262418719_identifying_servitization_capabilities_of_manufacturers_a_conceptual_model

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and Deservitization: Overview, Concepts, and Definitions. *Industrial Marketing Management*, *60*, 4–10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007

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). Algorithmic Branding through Platform Assemblages: Core Conceptions and Research Directions for a New Era of Marketing and Service Management. *Journal of Service Management*, *33*(3), 437–452. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2021-0263

Kozinets, R. V. (2023). 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

Kunz, W. H. (2024). Commentary: Company Innovativeness: A Radically New Perspective on an Old Concept. *Journal of Service Research*, *27*(4), 494–496. https://doi.org/10.1177/10946705241254744

Lexutt, E. (2025). Interplay of Provider and Customer Factors for Servitization Success: A Transaction Cost Theory Approach. *Journal of Service Management*, *36*(6), 1–28. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2023-0286

Li, H., Zhao, J., Cao, Y., Su, L., Zhao, Z., & Zhang, Y. (2024). Servitization and Product Service System: A Literature Review on Value Creation. *Technological Forecasting and Social Change*, *208*, 123724. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123724

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

Lucarelli, A., & Hallin, A. (2015). Brand Transformation: A Performative Approach to Brand Regeneration. *Journal of Marketing Management*, *31*(1-2), 84–106. https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.982688

Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2018). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden* (9. Aufl.). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19176-4

Merrilees, B., Miller, D., & Yakimova, R. (2021). Building Brands through Internal Stakeholder Engagement and Co-Creation. *Journal of Product & Brand Management*, *30*(6), 806–818. https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2784

Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(3), 328–344. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3

Mirbagheri, S., & Najmi, M. (2019). Consumers' Engagement with Social Media Activation Campaigns: Construct Conceptualization and Scale Development. *Psychology & Marketing*, *36*(4), 376–394. https://doi.org/10.1002/mar.21185

Moeller, S. (2008). Customer Integration: A Key to an Implementation Perspective of Service Provision. *Journal of Service Research*, *11*(2), 197–210. https://doi.org/10.1177/1094670508324677

Moeller, S. (2010). Characteristics of Services: A New Approach Uncovers their Value. *Journal of Services Marketing*, *24*(5), 359–368. https://doi.org/10.1108/08876041011060468

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity? *European Journal of Marketing*, *40*(7/8), 803–824. https://doi.org/10.1108/03090560610670007

Neely, A., Benedetinni, O., & Visnjic, I. (2011). The Servitization of Manufacturing: Further Evidence. *Camebridge Service Alliance*, 1–10. https://www.research gate.net/profile/andy-neely/publication/265006912_the_servitization_of_manu facturing_further_evidence

Norris, D. G. (1992). Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*, *9*(3), 19–31. https://doi.org/10.1108/07363769210035206

Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Influences of Cocreation on Brand Experience. *International Journal of Market Research*, *56*(6), 807–832. https://doi.org/10.2501/IJMR-2014-016

Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand Experiences in Service Organizations: Exploring the Individual Effects of Brand Experience Dimensions. *Journal of Brand Management*, *20*(5), 404–423. https://doi.org/10.1057/bm.2012.31

O'Reilly, K. A., Mumuni, A. G., Newell, S. J., & Addicott, B. J. (2017). Parent Brand Quality, Service Intensity and Consumers' Usage Consideration of Service-to-Service Brand Extensions. *Journal of Product & Brand Management*, *26*(7), 690–703. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2016-1299

Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the Transition from Products to Services. *International Journal of Service Industry Management*, *14*(2), 160–172. https://doi.org/10.1108/09564230310474138

Rabetino, R., Kohtamäki, M., Brax, S. A., & Sihvonen, J. (2021). The Tribes in the Field of Servitization: Discovering Latent Streams across 30 Years of Research. *Industrial Marketing Management*, *95*, 70–84. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.005

Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2017). Strategy Map of Servitization. *International Journal of Production Economics*, *192*, 144–156. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.004

Regany, F., & Longo, C. (2023). The Role of Internal Branding in Managing Sustainable Brand Transformation. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, *38*(3), 110–131. https://doi.org/10.1177/20515707231166617

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, *81*(12), 1–11. https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf

Rese, M., Meier, H., Gesing, J., & Boßlau, M. (2013). An Ontology of Business Models for Industrial Product-Service Systems. In Y. Shimomura & K. Kimita (Hrsg.), *The Philosopher's Stone for Sustainability: Proceedings of the 4th CIRP International Conference on Industrial Product-Service Systems* (S. 191–196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32847-3_32

Riedmeier, J., & Kreuzer, M. (2022). Me versus We: The Role of Luxury Brand Managers in Times of Co-Creation. *Journal of Business Research*, *145*, 240–252. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.085

Rindell, A. (2007). *Image Heritage: The Temporal Dimension in Consumers' Corporate Image Constructions*. Svenska handelshögskolan. https://helda.helsinki.fi/handle/10227/266

Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate Brand Evolution: Corporate Brand Images Evolving in Consumers' Everyday Life. *European Business Review*, *22*(3), 276–286. https://doi.org/10.1108/09555341011040976

Roy, D., & Banerjee, S. (2014). Identification and Measurement of Brand Identity and Image Gap: A Quantitative Approach. *Journal of Product & Brand Management*, *23*(3), 207–219. https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0478

Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a Conceptual Understanding of Co-Creation in Branding. *Journal of Business Research*, *139*, 543–563. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051

Sattler, H. (2001). Brand-Stretching: Chancen und Risiken. *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, 141–149. https://www.researchgate.net /profile/henrik-sattler/publication/237419458_brand-stretching_chancen_und_ risiken/links/00b7d530c7c711b07d000000/brand-stretching-chancen-und-risiken.pdf

Scott, J., & Carrington, P. J. (2011). *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*. SAGE.

Serrat, O. (2017). Social Network Analysis. In O. Serrat (Hrsg.), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (S. 39–43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_9

Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, *41*(2), 73–80. https://doi.org/10.1177/002224297704100219

Siano, A., Vollero, A., & Bertolini, A. (2022). From Brand Control to Brand Co-Creation: An Integrated Framework of Brand Paradigms and Emerging Brand Perspectives. *Journal of Business Research*, *152*, 372–386. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.001

Sichtmann, C., & Diamantopoulos, A. (2013). The Impact of Perceived Brand Globalness, Brand Origin Image, and Brand Origin-Extension Fit on Brand Extension Success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(5), 567–585. https://doi.org/10.1007/s11747-013-0328-7

Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, *29*(3), 296–313. https://doi.org/10.2307/3172741

Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M. (2012). More than Fit: Brand Extension Authenticity. *Journal of Marketing Research*, *49*(6), 967–983. https://doi.org/10.1509/jmr.11.0015

Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate Makeovers: Can a Hyena be Rebranded? *Journal of Brand Management*, *11*(6), 472–482. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193

Tauber, E. M. (1981). Brand Franchise Extension: New Product Benefits from Existing Brand Names. *Business Horizons*, *24*(2), 36–41. https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90144-0

Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, *70*(2), 163–178. https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90013-2

Tevi, A. C., & Otubanjo, O. (2012). Understanding Corporate Re-Branding: An Evolution Theory Perspective. *SSRN*, 1–12 https://doi.org/10.2139/ssrn.2197664

Tosun, P., & Tosun, G. (2024). The Impact of Servitization on Perceived Quality, Purchase Intentions and Recommendation Intentions in the Ready-to-Wear Sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *28*(3), 460–479. https://doi.org/10.1108/jfmm-09-2022-0198

Tukker, A. (2004). Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, *13*(4), 246–260. https://doi.org/10.1002/bse.414

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, *6*(4), 314–324. https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3

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/10.4324/9781315699035-9

Viglia, G., Pera, R., Dyussembayeva, S., Mifsud, M., & Hollebeek, L. D. (2023). Engagement and Value Cocreation within a Multi-Stakeholder Service Ecosystem. *Journal of Business Research*, *157*, 113584. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113584

Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A Generalized Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *22*(4), 401–420. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404

Völckner, F., Sattler, H., Hennig-Thurau, T., & Ringle, C. M. (2010). The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. *Journal of Service Research*, *13*(4), 379–396. https://doi.org/10.1177/1094670510370054

Weiber, R., & Sarstedt, M. (2021). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (3. Aufl.). Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-32660-9

Weigel, S., & Hadwich, K. (2018). Success Factors of Service Networks in the Context of Servitization: Development and Verification of an Impact Model. *Industrial Marketing Management*, *74*, 254–275. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.002

Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2019). Business Model Development: A Customer-Oriented Perspective. *Journal of Business Models*, *6*(3), 24–44. https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i3.2031

Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). “That’s not my Job”: Exploring the Employee Perspective in the Development of Brand Ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 348–359. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009

You, S.-Y., & You, Y.-Y. (2016). Effects of Perceived Quality Individuality on Brand Image and Customer Buying Behavior: Focus on Servitization of Manufacturing Industry. *Indian Journal of Science and Technology*, *9*(41), 1–7. https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i41/103838

Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *Marketing of Services*, *9*(1), 25–32. https://scholar.google.de/citations?user=fxbj16gaaaaj&hl=de&oi=sra