

# Analyse der Customer Journey bei Logistikdienstleistungsunternehmen am Beispiel der cargo- partner GmbH

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades  
**Master of Business Administration (MBA)**  
an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)  
und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

**Christian Binder**

11934927

BetreuerIn

**Mag. Stefan Bammer, MBA, MSc**

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, CHRISTIAN BINDER,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 31.08.2021

---

Unterschrift

## Abstract

Bei dieser Masterarbeit wird untersucht, wie sich die Customer Journey inklusive zugehörigen Touchpoints in der Logistikbranche darstellt und welche Schritte unternommen werden können, um die Geschäftsziele des betrachteten Speditionsunternehmens durch gezielte Touchpointoptimierung zu erreichen. Um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten, wurde eine Case Study basierend auf einem österreichischen Logistikdienstleistungsunternehmen durchgeführt, welche mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse von sieben Expert/inn/eninterviews qualitätsgesichert wurde. Konkret beschäftigt sich die Studie mit der Identifikation des Buying Centers und relevanten Buyer Personas, auf deren Basis eine mögliche Customer Journey, inklusive der Identifizierung von Optimierungsmöglichkeiten, der Kundinnen und Kunden der cargo-partner GmbH erstellt wurde. Die Antworten auf die Fragen der Experteninterviews zeigen, dass allen voran die persönliche Betreuung entlang des Kundenentscheidungszyklus als Mehrwert, wenn nicht sogar als Begeisterungsfaktor wahrgenommen wird. Die Touchpoints, welche seitens der Expertinnen und der Experten angeführt wurden, haben gegenüber den Ergebnissen der Case Study wenig neue Erkenntnisse gebracht. Man erwartet sich auf Kund/inn/enseite mehr proaktive Informationen entlang des gesamten Logistikprozesses, einen höheren Grad an Digitalisierung, um den manuellen Aufwand zu reduzieren und eine Vereinfachung in der Preisgestaltung. Weiterführende Forschung im Bereich des Customer Journey Mappings für Logistikdienstleistungsunternehmen könnte sich mit dem Thema Serviceblueprinting auf Seiten der Dienstleisterinnen und der Dienstleister beschäftigen.

The aim of this master thesis is to answer the question of how the customer journey, including the associated touchpoints, is represented in the logistics industry and what steps can be taken to achieve the business objectives of the respective freight forwarding company through customer touchpoint optimization. In order to answer the research questions of this thesis, a case study based on an Austrian logistics service provider was conducted, which was quality-assured with the help of a qualitative content analysis of seven expert interviews. Specifically, the study deals with the identification of the buying center and relevant buyer personas, on the basis of which a possible customer journey, including the identification of optimization opportunities of the customers of cargo-partner GmbH was created. The answers to the questions in the expert interviews show that, above all, personal support along the customer decision cycle is perceived as an added value, if not as a factor of delighting. The touchpoints cited by the experts provided few new insights compared with the results of the case study. Customers expect more proactive information along the entire logistics process, a higher degree of digitization to reduce manual effort and simplification in pricing. Further research in the area of customer journey mapping for logistics service companies could deal with the topic of service blueprinting on the side of the service providers.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Anhangverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage .....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise .....	3
1.4 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Theoretische Fundierung</b> .....	<b>5</b>
2.1 Kundennutzen und Kundenzufriedenheit .....	5
2.1.1 Kundennutzen .....	5
2.1.2 Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit .....	6
2.1.3 Messung von Kundenzufriedenheit.....	7
2.1.4 Buying Center.....	16
2.1.5 Personas .....	17
2.2 Customer Journey.....	20
2.2.1 Definition Customer Journey .....	20
2.2.2 Prozessmodelle der Customer Journey .....	21
2.2.3 Customer Touchpoints.....	27
<b>3 Customer Journey am Beispiel von cargo-partner</b> .....	<b>33</b>
3.1 Methodik .....	33
3.2 Falldarstellung .....	37
3.2.1 Ausgangssituation .....	37

3.2.2	Soll-Zustand - Customer Journey Mapping.....	39
<b>4</b>	<b>Customer Journey aus Expertensicht.....</b>	<b>59</b>
4.1	Expert/inn/eninterviews – Definition .....	59
4.2	Auswertung der Expert/inn/eninterviews .....	60
4.3	Datenerhebung .....	60
4.4	Fragebogen .....	61
4.5	Vorstellung der Expert/inn/en.....	61
4.6	Darstellung der Ergebnisse.....	63
<b>5</b>	<b>Conclusio .....</b>	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>75</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>79</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel für eine Doppelskala .....	11
Abbildung 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit .....	13
Abbildung 3: Die Kano Auswertungstabelle .....	14
Abbildung 4: Beispiel einer Ergebnistabelle für eine Supply Chain Management Software ..	15
Abbildung 5: Das AIDA Modell nach Lewis .....	22
Abbildung 6: Die Customer Journey der fünf As.....	24
Abbildung 7: Die neu Customer Decision Journey .....	25
Abbildung 8: Der Entscheidungszyklus .....	27
Abbildung 9: Kategorisierung von Touchpoints .....	29
Abbildung 10: Persona Logistikleiter .....	42
Abbildung 11: Persona Logistikadministration.....	43
Abbildung 12: Persona Einkaufsleiter/in.....	44
Abbildung 13: Persona Einkäufer/in .....	45
Abbildung 14: Persona IT-Leiter/in.....	46
Abbildung 15: Persona IT-Leiter/in.....	47

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Buying Center .....	40
Tabelle 2: Phasenmodell der Customer Journey bei cargo-partner .....	48
Tabelle 3: Customer Journey Map Teil 1.....	50
Tabelle 4: Customer Journey Map Teil 2.....	51
Tabelle 5: Customer Journey Map Teil 3.....	52
Tabelle 6: Kano Fragebogen.....	56
Tabelle 7: Customer Touchpoints aus Expert/inn/ensicht .....	69

## Abkürzungsverzeichnis

3PL	Third Party Logistics Provider
B2C	Business to Consumer
B2B	Business to Business
NPS	Net Promoter Score
EDI	Electronical Data Interchange
API	Application Programming Interface
bzw.	beziehungsweise
RFQ	Request for Quotation

# Anhangverzeichnis

Auswertung der Expert/inn/eninterviews anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (Anlage A) ..... 79

Aufzeichnung der Expert/inn/eninterviews (Anlage B)

## Executive Summary

Die Globalisierung und der Verdrängungswettbewerb bei Logistikdienstleistungsunternehmen machen es notwendig, Möglichkeiten abseits einer attraktiven Preisgestaltung zu schaffen, die ohnedies seitens der Kundinnen und Kunden vorausgesetzt wird, um weiterhin im jeweiligen Zielmarkt als interessantes Speditionsunternehmen wahrgenommen zu werden. Das Verständnis des Kundenentscheidungszyklus und die damit einhergehende Auseinandersetzung mit der Customer Journey stellt eine Option dar, um als Logistikdienstleistungsunternehmen nachhaltig erfolgreich zu sein und Kundinnen und Kunden langfristig an das jeweilige Unternehmen zu binden.

Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, wie sich die Customer Journey in der Logistikbranche am Beispiel der cargo-partner GmbH darstellen soll und welche Customer Touchpoints fokussiert werden müssen, um das jeweilige Geschäftsziel entlang des Kundenentscheidungszyklus zu unterstützen. Das Customer Journey Mapping soll den Prozess darstellen, den eine Kundin und ein Kunde vom Erkennen des Bedarfs bis zur Erinnerung für einen neuerlichen Kauf durchlaufen muss. Des Weiteren werden alle Customer Touchpoints aus Kundensicht und pro Prozessschritt erfasst und priorisiert. Dieses Vorgehen dient dem Zweck der Bewusstseinsmachung, in welcher Art und Weise eine Kundin und ein Kunde in der jeweiligen Phase des Kundenentscheidungszyklus mit cargo-partner in Kontakt treten bzw. interagieren möchte.

Die Masterthesis wurde auf Basis qualitativer Forschungsmethoden verfasst. Hierbei galt es zunächst mittels Literaturrecherche die notwendige Begriffs- bzw. Modelldefinition zu erläutern. Für die Literaturrecherche wurden vorwiegend Journals, Fachbücher und Online-Quellen herangezogen. Um die Literaturrecherche mit der empirischen Forschung in Verbindung zu setzen, wurden anhand einer Case-Study-Analyse am Beispiel der cargo-partner GmbH, angelehnt an das Fallstudienmodell von Yin (2018), die durch die Recherche gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis übersetzt. Da der Autor im Konzernverbund der cargo-partner Gruppe tätig ist, hatte er uneingeschränkten Zugang zu den notwendigen Quellen.

Im Fall cargo-partner wurde im Zeitraum von April bis Mai 2021 eine Feldstudie durch den Autor durchgeführt. Konkret hatte der Autor die Möglichkeit, an vier strukturierten Workshops, die mittels der Webkonferenz-plattform Zoom durchgeführt wurden, teilzunehmen. Die Arbeitsgruppe bestand aus sechs Personen der Produktmanagementbereiche Luftfracht, Seefracht, Landtransport, Bahntransport, drei Personen aus dem Bereich Vertrieb, zwei Personen aus dem Bereich Marketing, drei Personen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie als sowie vier Personen aus dem Supportbereich.

Des Weiteren wurden im Zuge dieser Masterthesis Interviews mit sieben Expertinnen und Experten aus der Logistikbranche und der verladenden Wirtschaft durchgeführt. Die aus den Interviews gewonnenen Informationen wurden, angelehnt an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), ausgewertet und interpretiert. Ziel dieser Interviews war es, die durch die Literaturrecherche gewonnenen und in der Case Study angewandten Erkenntnisse durch eine praxisnahe Sicht zu bestätigen bzw. weiter zu ergänzen. Mit der Hilfe der Expertinnen und Experten sollten möglichst konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Bezugnehmend auf die Case Study Analyse, wurden seitens der Workshopteilnehmerinnen und der Workshopteilnehmer die Prozessschritte Bedürfnis, interne Anforderungsdefinition, Suche Spedition, Anfrage Angebot, Ratenverhandlung, Transportbuchung, Transportmanagement, Reklamation, Bezahlung und Erinnerung als Phasen der Customer Journey bei cargo-partner identifiziert.

Folgende Geschäftsziele wurden seitens cargo-partner genannt, die bei der Optimierung des Kundenentscheidungszyklus berücksichtigt werden sollen: *Anzahl der vom Vertrieb und Marketing generierten Leads erhöhen, Kundenbindung verstärken bzw. Kundinnen langfristig an das Unternehmen binden.* Je Geschäftsziel wurden seitens der Workshopteilnehmerinnen und der Workshopteilnehmer die jeweils zugehörige Phase des Kundenentscheidungszyklus identifiziert und Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet. Eine detaillierte Ausführung findet sich in der Conclusio dieser Arbeit (siehe Kapitel 5).

Hinsichtlich der Messung der Kundenzufriedenheit wurden seitens cargo-partner der Net Promoter Score und der Kanofragebogen als passende Modelle identifiziert, um die Customer Journey in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls zu adaptieren. Der Net Promoter Score soll vor allem auf Sendungsebene Anwendung finden. Um gezielt das Stimmungsbild von Kundinnen und Kunden in einer bestimmten Phase der Customer Journey zu messen und bewerten zu können, soll initial und später auf jährlicher Basis ein Fragebogen basierend auf dem Kanomodell Anwendung finden.

Die Antworten auf die Fragen der Experteninterviews zeigen, dass vor allen anderen die persönliche Betreuung entlang des Kundenentscheidungszyklus als Mehrwert, wenn nicht sogar als Begeisterungsfaktor wahrgenommen wird. Die Touchpoints, welche seitens der Expertinnen und der Experten angeführt wurden, haben gegenüber den Ergebnissen der Case Study wenig neue Erkenntnisse gebracht. Man erwartet sich auf Kund/inn/enseite mehr proaktive Informationen entlang des gesamten Logistikprozesses, einen höheren Grad an Digitalisierung, um den manuellen Aufwand zu reduzieren, und eine Vereinfachung in der Preisgestaltung.

Weiterführende Forschung im Bereich des Customer Journey Mappings für Logistikdienstleistungsunternehmen könnte sich mit dem Thema Serviceblueprinting auf Seiten der Dienstleisterinnen und der Dienstleister beschäftigen.

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Globalisierung, der Bedarf an höchstmöglicher Flexibilität sowie das Interesse an Kosten und Zeitersparnis sind alles Themen, die es Logistikdienstleistungsunternehmen oder auch „Third Party Logistics Providern“ (3PLs) in den letzten Jahren ermöglicht haben, mit ihren Servicedienstleistungen immer weiter in die Wertschöpfungskette ihrer Kundinnen und Kunden vorzudringen. Neben ihren Standarddienstleistungen werden auch Mehrwertdienstleistungen wie Etikettierung, Verpackung sowie Retouren- und Zollabwicklung angeboten. Der gesteigerte Bedarf an Logistik- bzw. weiteren wertschöpfenden Services hat jedoch nicht nur positive Auswirkungen auf die Logistikbranche. 3PLs befinden sich in einem Marktumfeld mit stetig wachsendem Verdrängungswettbewerb, der sich zusätzlich durch den Markteintritt von spezialisierten Nischenunternehmen, disruptiven Plattformlösungen, wie beispielsweise Uber Freight, Freight Hub, Flexport und Online-Börsen zur Frachtvermittlung rasant verändert (Hofmann & Mathauer, 2018, S. 37–39).

Auch wenn es den Logistikdienstleistungsunternehmen gelingt, sich an die raschen Veränderungen im Markt anzupassen bzw. diese Änderungen für sich nutzbar zu machen, sind sie dennoch mit Kundinnen und Kunden konfrontiert, die diese neuen Services bzw. Mehrwertdienstleistungen verlangen, um überhaupt in eine Geschäftsbeziehung einzutreten. Sollte sich dieser Zustand eingestellt haben, dass eine gewisse Dienstleistung bereits vorausgesetzt wird, spricht man von sogenannten Leistungsfaktoren, die im Kano-Modell behandelt werden (Bailom et al., 1996, S. 117–126).

Aus Sicht des Marketings ergeben sich eine Vielzahl an Möglichkeiten abseits der stetigen Neuentwicklung von Produkten und Services, um sich als dienstleistendes Unternehmen einen Platz im Markt zu sichern. Eine dieser Möglichkeiten liegt darin, sich näher mit den Kundinnen und Kunden bzw. dem Kundenerlebnis aus deren Sicht auseinanderzusetzen. Genauer gesagt geht es darum, sich als dienstleistendes Unternehmen durch die Identifizierung von bereits vorhandenen Touchpoints entlang der verschiedenen Phasen des Kundenentscheidungszyklus bzw. durch die Aktivierung von neuen Touchpoints einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Winters, 2016, S. 19–23). Als Customer Touchpoints werden jene Punkte der Interaktion entlang des Kundenentscheidungszyklus definiert, die eine Kundin und ein Kunde mit einem Unternehmen hat (Aichner & Gruber, 2017, S. 131–140).

Das Verständnis bzw. das Verstehen des Kundenerlebnisses und des Kundenentscheidungszyklus ist entscheidend für Unternehmen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69–70). Die Wichtigkeit dieses Themas wird ebenfalls in einer Studie des Beratungsunternehmens Accenture behandelt, in welcher 400 entscheidungsbefugte Personen die Priorität hinsichtlich der Verbesserung ihres Kundenerlebnisses höher bewertet haben als beispielsweise den Umsatzzuwachs oder die Differenzierung per se (Accenture, 2015). Jedoch ist es längst nicht mehr ausreichend, sich mit den Kundinnen und Kunden auseinanderzusetzen, wenn diese ein Produkt bzw. im Falle der Logistikbranche eine Dienstleistung bereits bestellt haben und zu nutzen beginnen. Viel sinnvoller ist eine Betrachtung der Interaktionen, die vor dem Kauf stattfinden und noch bevor die Kundin und der Kunde überhaupt mit dem Dienstleistungsunternehmen in Kontakt tritt, sowie eine Bewertung der Kontaktpunkte auf Basis des jeweiligen Geschäftsthemas und der Zielsetzung des dienstleistenden Unternehmens (Winters, 2016, S. 19).

Die Ausarbeitung und Analyse genau dieser Prozesse bzw. Meilensteine im Kundenentscheidungszyklus sind Gegenstand dieser Masterthesis.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die übergeordnete Zielsetzung, welche es durch diese Masterarbeit zu erreichen gilt, ist die Bestrebung der Logistikbranche, am Beispiel der cargo-partner GmbH, den Entscheidungszyklus der Kundinnen und Kunden bestmöglich zu untersuchen und durch gezieltes Customer Touchpoint Management einen Wettbewerbsvorteil am Markt und eine langfristige Kundenbindung zu erreichen.

Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, wie sich die Customer Journey in der Logistikbranche am Beispiel der cargo-partner GmbH darstellen soll und welche Customer Touchpoints fokussiert werden müssen, um das jeweilige Geschäftsthema entlang des Kundenentscheidungszyklus zu unterstützen. Das Customer Journey Mapping soll den Prozess darstellen, den eine Kundin und ein Kunde vom Erkennen des Bedarfs bis zur Erinnerung für einen neuerlichen Kauf durchlaufen muss. Des Weiteren müssen alle Customer Touchpoints aus Kundensicht und pro Prozessschritt erfasst und priorisiert werden. Dieses Vorgehen dient dem Zweck der Bewusstseinsmachung, in welcher Art und Weise ein Kunde im jeweiligen Prozessschritt mit der cargo-partner GmbH in Kontakt treten bzw. interagieren möchte.

Mittels Interviews mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus den Bereichen der Logistikdienstleistung und der verladenden Wirtschaft soll das Ergebnis des Customer Journey Mappings der cargo-partner GmbH bestätigt bzw. weiter konkretisiert werden, um eine bestmögliche Handlungsempfehlung abzuleiten.

Aufgrund der in Kapitel 1.1 behandelten Problemstellung und der Ausführung der Zielsetzung in Kapitel 1.2 ergibt sich folgende Forschungsfrage:

- 1) *Welche Customer Touchpoints sind in der Logistikbranche entlang des Kundenentscheidungszyklus zu berücksichtigen, um einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden zu schaffen?*

Zusätzlich werden folgende Unterfragen seitens des Autors dieser Arbeit behandelt:

- a) *Welche Schritte führen zu einer Optimierung der Customer Touchpoints, um die jeweiligen Geschäftsziele im Kundenentscheidungszyklus zu erreichen?*
- b) *Welche Instrumente können für die Messung der Kundenzufriedenheit herangezogen werden, um einen nachhaltigen Erfolg des Customer Journey Mappings sicherzustellen?*

Ergebnis dieser empirischen Untersuchung soll eine durch die Experteninterviews qualitätsgesicherte Customer Journey sein, die als Handlungsempfehlung zur Aktivierung der aus Kundensicht wichtigsten Customer Touchpoints im jeweiligen Geschäftsbereich der cargo-partner GmbH herangezogen werden kann.

### **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Die Masterthesis wird auf Basis qualitativer Forschungsmethoden verfasst. Hierbei gilt es zunächst mittels Literaturrecherche die notwendige Begriffs- bzw. Modelldefinition zu erläutern. Für die Literaturrecherche werden vorwiegend Journals, Fachbücher und Online-Quellen herangezogen. Um die Literaturrecherche mit der empirischen Forschung in Verbindung zu setzen, werden anhand einer Case-Study-Analyse am Beispiel der cargo-partner GmbH die durch die Recherche gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis übersetzt. Da der Autor im Konzernverbund der cargo-partner Gruppe tätig ist, hat er uneingeschränkten Zugang zu den notwendigen Quellen.

Des Weiteren sollen im Zuge dieser Masterthesis Interviews mit mindestens sechs Expertinnen und Experten aus der Logistikbranche und der verladenden Wirtschaft durchgeführt werden. Die aus den Interviews gewonnen Informationen, werden angelehnt an die zusammen-

fassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), ausgewertet und interpretiert. Ziel dieser Interviews ist es, die durch die Literaturrecherche gewonnenen und in der Case Study angewandten Erkenntnisse durch eine praxisnahe Sicht bestätigen bzw. weiter ergänzen. Mit der Hilfe der Expertinnen und Experten sollen möglichst konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Ergebnisse der Arbeit basieren somit auf einer umfassenden Literaturrecherche, kombiniert mit einer Case Study um die Erkenntnisse praxisnah anzuwenden und Interviews mit Fachexpertinnen und Fachexperten um einen bestmöglichen Praxis- bzw. Marktbezug zu gewährleisten.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die Masterthesis gliedert sich in einen Einleitungs- und Theorieteil basierend auf dem aktuellen Forschungsstand hinsichtlich der Kundenstrategie, wobei hier der Kundenentscheidungszyklus im Fokus steht, sowie einen empirischen Teil, welcher aus zwei unterschiedlichen Methoden besteht.

Am Beginn der Arbeit wurde die Problemstellung in Bezug auf den Verdrängungswettbewerb in der Logistikbranche erläutert und auf die Notwendigkeit eingegangen, dass man als logistikdienstleistendes Unternehmen weit größere Anstrengungen unternehmen muss, als stetig neue Services und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, mit dem Ziel, seine Kundinnen und Kunden auch nachhaltig zufriedenzustellen. Die Arbeit soll im Theorieteil eine grundlegende Begriffserklärung als auch Modelle beinhalten, die in den nachfolgenden Kapiteln praxisnahe angewendet werden.

In Kapitel 3 und 4 werden zwei unterschiedliche Methoden angewandt, um die Forschungsfragen in angemessener Form zu beantworten. Es handelt sich bei den Methoden um eine Case Study Analyse am Beispiel der cargo-partner GmbH und um Interviews mit Branchenexpertinnen und Branchenexperten aus der Logistik und der verladenden Wirtschaft.

Im Kapitel 5 werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der Case-Study-Analyse und den Experteninterviews zusammengefasst und eine Handlungsempfehlung für die Logistikbranche am Beispiel der cargo-partner GmbH abgeleitet.

## 2 Theoretische Fundierung

Dieses Kapitel behandelt Begriffe bzw. Methoden und Modelle des Marketings hinsichtlich der Interaktion mit Kundinnen und Kunden inklusive der nachgelagerten Messung des Erfolges der jeweiligen Marketinginitiative. Zu diesem Zweck wird die relevante Literatur in Form von Journals, Fachbüchern und Onlinequellen herangezogen und analysiert.

### 2.1 Kundennutzen und Kundenzufriedenheit

In den folgenden Kapiteln wird darauf eingegangen, wie sich der Nutzen definiert, den sich Kundinnen und Kunden bei der Entscheidung zum Kauf eines Produktes erwarten, welchen Einfluss die Kundenzufriedenheit auf eine langfristige Kundenbindung hat und wie diese mittels unterschiedlicher Modelle gemessen werden kann.

#### 2.1.1 Kundennutzen

Generell sind Kundinnen und Kunden heute besser ausgebildet als je zu vor und verfügen über mehr Informationen und Hilfsmittel, um Aussagen, die von Unternehmen getroffen wurden, auf ihren Wahrheitsgehalt zu überprüfen und sich gegebenenfalls in Richtung der Branchenwettbewerber bzw. anderen Alternativen zu orientieren. Kundinnen und Kunden treffen ihre Kaufentscheidungen auf Basis der Annahme, welches Produkt den für sie größten wahrgenommenen Nutzen liefert. Ob das angebotene Produkt im Endeffekt den Erwartungen entspricht, beeinflusst nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dass das jeweilige Produkt nochmals gekauft wird (Kotler, Keller & Opresnik, 2017, S. 164–166). Nutzenbasiertes Handeln seitens der Unternehmen verfolgt das Ziel, dass bei optimalem Kosten-Leistungs-Verhältnis, ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis hergestellt wird (Thiel, 2018). Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird nur dann am Markt erfolgreich sein, wenn die Marktteilnehmer einen Nutzen bzw. einen Bedarf für sich feststellen können (Matt, 2007, S. 375–379).

Der wahrgenommene Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung beschreibt das Verhältnis der gesamten Kosten zum größtmöglichen Nutzen aus Sicht der Kundinnen und Kunden und unter Berücksichtigung der am Markt wahrgenommenen Alternativen in Form des Wettbewerbs. Der größtmögliche Nutzen, den eine Kundin und ein Kunde aus monetärer Sicht wahrnimmt, setzt sich aus dem Imagenutzen, dem Nutzen durch Mitarbeiter, dem Nutzen der Dienstleistung und dem Produktnutzen zusammen. Die Gesamtkosten für Kundinnen und Kunden hinsichtlich der Beschaffung, der Verwendung und der späteren Entsorgung eines

Produktes basieren auf psychologischen Kosten, Energiekosten, Kosten für Zeit sowie den monetären Kosten. Somit basiert der von Kundinnen und von Kunden wahrgenommene Wert eines Produktes auf dem Unterschied der Vorteile für sie und den Kosten, die für die unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten angenommen werden. Marketer können so den wahrgenommenen Nutzen für Kundinnen und Kunden erhöhen, indem sie wirtschaftliche, emotionale oder funktionale Nutzenkomponenten steigern und/oder ein oder mehrere Kostenelemente senken (Kotler, Keller & Opresnik, 2017, S. 165–166).

### **2.1.2 Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit**

Die Erklärung der Entwicklung von Kundenzufriedenheit ist auf verschiedene Weisen möglich. Aus wissenschaftlicher Sicht hat sich das Diskonfirmationsparadigma zumeist durchgesetzt. Auf Basis dessen entsteht Kundenzufriedenheit, wenn aktuelle Erfahrungen der Produktnutzung mit den Erwartungen verglichen werden, die Kundinnen und Kunden an ein Produkt haben. Entsprechen die Erfahrungen der Produktnutzung den Erwartungen bzw. kommt es zu einer Konfirmation, resultiert dies in Kundenzufriedenheit (Nerdinger et al., 2015, S. 128–130).

Wird die erwartete Leistung von der tatsächlichen Leistung übertroffen, spricht man von einer positiven Diskonfirmation und es entsteht eine besonders hohe Zufriedenheit. Unzufriedenheit entsteht demzufolge, wenn die tatsächliche Leistung nicht der Erwartung entspricht. Aus wissenschaftlicher Sicht handelt es sich hierbei um eine negative Diskonfirmation. Auf Basis dieses Ansatzes entsteht Kundenzufriedenheit bei Konfirmation und einer positiven Diskonfirmation (Nerdinger et al., 2015, S. 128–130).

Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht von einem Punktwert gekennzeichnet ist, sondern dass es hier eine Toleranzzone gibt. Liegt der Vergleichswert der Erwartung und der tatsächlichen Erfahrung innerhalb diesen Wertes, wird das Produkt oder Dienstleistung seitens der Kundinnen und Kunden noch immer als zufriedenstellend eingestuft. Wird die positive Diskonfirmation sehr stark überschritten, sind die Kundinnen und die Kunden begeistert (Nerdinger et al., 2015, S. 128–130).

Zu berücksichtigen ist, dass tatsächliche Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen von unterschiedlichen Kundinnen und Kunden auch unterschiedlich wahrgenommen werden. Dieser subjektiv wahrgenommenen Erfahrung mit Produkten stehen Erwartungen der Kundinnen und der Kunden gegenüber und stellen das geforderte Leistungsniveau dar. Quellen der Erwartung sind Produkt- bzw. Serviceversprechungen von Unternehmen, Empfehlungen von Familienmitgliedern, Freunden und Bekannten, eigene bisherige Erfahrungen sowie natürlich persönliche Bedürfnisse (Nerdinger et al., 2015, S. 128–130).

## 2.1.3 Messung von Kundenzufriedenheit

Sobald die Kontaktpunkte identifiziert sind, welche eine Kundin und ein Kunde mit einem Unternehmen hat, gilt es für das jeweilige Unternehmen die Ideal- bzw. Sollperformance zu bestimmen, die das Unternehmen bzw. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am jeweiligen Kontaktpunkt zu erfüllen haben. Die Festsetzung der Sollperformance kann an Geschäftszielen wie Umsatzerhöhung, Kosteneinsparung oder auch der Orientierung am Branchenwettbewerb erfolgen (Ott & Keller, 2018, S. 49–52).

Die an den jeweiligen Kontaktpunkten gemessenen Bewertungen der Kundinnen und Kunden zeigen einerseits auf, welcher Optimierungsbedarf von Nöten ist und andererseits zeigt sich im Zeitverlauf, welche durch das Unternehmen bzw. dessen Mitarbeiterinnen und dessen Mitarbeiter gesetzten Initiativen zur Optimierung bereits Früchte tragen. Welche Messkriterien letztendlich verwendet werden ist eher zweitrangig. Der Fokus soll auf den Zielen liegen, welche aus den Optimierungsmaßnahmen resultieren. Mögliche Ziele, bezogen auf die eigenen Kundinnen und Kunden, sind beispielsweise der Zuwachs von Margen pro Kundensegment, die Reduzierung der Kundenabwanderung, die Erhöhung von Cross- und Upselling Quoten oder die Senkung der Werbekosten. Wenn man das eigene Unternehmen betrachtet, können die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation, die Steigerung der Vertriebskraft sowie die Ausschöpfung des Kommunikationspotenzials mögliche Ziele darstellen (Ott & Keller, 2018, S. 49–52).

Die hohe Anzahl an Messmethoden der Kundenzufriedenheit lassen sich basierend auf unterschiedlichen Kriterien systematisieren. Oft wird die jeweilige Messung nach ihrer Art, ob subjektiv oder objektiv und auf Basis der Orientierung des Inhalts der Messung unterschieden. Bei der Art der Messung nach der objektiven Messmethode wird die Kundenzufriedenheit durch Messgrößen wie Umsatz und Marktanteil erfasst, welche keine unmittelbare Abhängigkeit der Wahrnehmung von Kundinnen und Kunden hat. Der subjektiven Messmethode liegt im Vergleich die Wahrnehmung der Kundin und des Kunden zugrunde. Die Orientierung auf Basis des Messinhaltes ist wiederum in die Verfahren der Ereignisorientiertheit, das einen speziellen Kontaktpunkt betrachtet, der Merkmalsorientiertheit, die die Merkmale eines Service oder Produkts in den Fokus rückt und der Problemorientiertheit, die wiederum versucht, zufriedenheitsrelevante Probleme zu identifizieren (Nerdinger et al., 2015, S. 136–137).

In den folgenden Kapiteln steht die Behandlung der subjektiven Methoden zur Messung der Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden im Fokus.

### 2.1.3.1 Net Promoter Score

Der Net Promoter Score (NPS) wurde seitens Frederick F. Reichheld in der Harvard Business Review vorgestellt. Unter Kritik des Autors standen zunächst Kundenbindungsraten, die trotz

umfangreicher Verwendung in der Wirtschaft seiner Meinung nach ein unzureichender Indikator für Kundenloyalität und Kundenwachstum seien. Seiner Ansicht nach seien andere konventionelle Zufriedenheitsmessungen inklusive des American Consumer Satisfaction Index (ACSI), ebenfalls nicht zuverlässig. Reichheld betont hier insbesondere die Komplexität, die Schwierigkeit der Interpretation, die hohen Kosten in der Vorbereitung und der insgesamt fehlende Zusammenhang mit dem Umsatzwachstum. Es wurde hier festgestellt, dass der Schlüssel zur Kundenloyalitätsmessung darin besteht, sich auf die zufriedensten Kunden zu fokussieren. Zufriedene Kunden werben in ihrem Freuden- und Bekanntenkreis für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens und werden zu einer Art unbezahlter Marketingabteilung (Korneta, 2018, S. 138–139).

Reichheld hat des Weiteren festgestellt, dass nicht nur die Begeisterung zählt, sondern auch der Grad an Frustration und Enttäuschung unter den Kundinnen und Kunden des Unternehmens von großer Bedeutung ist, da das Unternehmen jene Kundinnen und Kunden voraussichtlich verlieren wird, sofern keine Korrekturmaßnahmen ergriffen werden. Die entscheidende Frage bei der Messung der Loyalität ist weder jene nach der Zufriedenheit noch jene der Loyalität. Im Fokus der Messung steht die Bereitschaft, ein Produkt oder eine Servicedienstleistung der Familie, einem Freund oder einem Bekannten weiterzuempfehlen (Korneta, 2018, S. 138–139).

Der NPS wird auf der Grundlage von Umfrageantworten einer Frage zur Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit auf einer 11er Skala von 0-10 berechnet. Die Frage lautet: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie ein Unternehmen einem Freund oder einem Bekannten weiterempfehlen würden?“ Ein Wert von zehn sagt aus, dass die Kundin und der Kunde das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterempfehlen wird, während der Wert null bedeutet, dass die Kundin und der Kunde das Unternehmen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht weiterempfehlen wird. Zur Berechnung des NPS wird Anteil der Befragten, welche das Unternehmen mit  $\leq 6,0$  bewerten haben, genannt Detraktoren, der Anteil der Befragten, welche das Unternehmen mit 9,0 oder 10,0 bewerte haben, genannt Promotoren, abgezogen. Die Differenz ergibt den NPS eines Unternehmens (Korneta, 2018, S. 138–139).

Kundinnen und Kunden, die das Unternehmen mit 7,0 und 8,0 bewerten haben, werden als indifferente Äußerungen in der Bewertung bzw. Messung nicht berücksichtigt (Ott & Keller, 2018, S. 54). Die Einteilung der Befragten in die Cluster Detraktoren, Promotoren und passiv Zufriedene ergab sich aus einer Untersuchung hinsichtlich des Weiterempfehlungs- und Wiederverkaufsverhaltens. Durch das Messen des NPS und dem Vergleich mit Wettbewerbsmarken, erwarten sich Unternehmen Einblicke in das rationale und emotionale Konsumverhalten von Kundinnen und Kunden (Korneta, 2018, S. 138–139).

Der NPS wird oft genutzt, da er einfach verständlich und leicht als KPI genutzt werden kann. Gleichzeitig steht der Score bzw. dessen Aussagekraft unter heftiger Kritik, da der Score bei

unterschiedlichen Anteilen an den bereits genannten Gruppen (Detraktoren, Promotoren und passiv Zufriedene), den gleichen Scorewert ergeben kann. So erhält man einen Scorewert von 20 bei einem Verhältnis von null Kritikern zu 20 % Promotoren und den gleichen Wert bei einem Verhältnis von 60 % Promotoren zu 40 % Kritikern (Ott & Keller, 2018, S. 54). Des Weiteren meint Winters (Winters, 2016, S. 181), dass der Net Promotor Score nicht dafür geeignet ist, die Zufriedenheit oder die Begeisterung einer Kundin und eines Kunden an einem bestimmten Touchpoint zu messen.

### 2.1.3.2 Servqual – Messung der Dienstleistungsqualität

Der Servqual Ansatz, entwickelt von Parasuraman, Berry und Zeithalm, ist ein Verfahren zur Analyse der Dienstleistungsqualität, welche als Lücke zwischen Kundenerwartungen und Kundenerfahrungen zu sehen ist (Parasuraman et al., 1994, S. 111–112). Dieses Verfahren basiert auf dem Gap-Modell laut Zeithalm, welches davon ausgeht, dass es verschiedene Lücken in der Interaktion zwischen Kundinnen und Kunden gibt, die es zu überwinden gilt (Sternad & Mödritscher, 2018, S. 99–120). Das Gap-Modell ermöglicht die Identifikation der Qualitätslücken im Serviceprozess, welche die Qualitätsbewertungen durch Kundinnen und durch Kunden maßgeblich beeinflussen können (Sternad & Mödritscher, 2018, S. 99–120).

*GAP 1* beschreibt, dass die erwartete Dienstleistung aus Kundensicht nicht dem Bild entspricht, welches die Unternehmensführung von den Kundenerwartungen hat. *GAP 2* - Was die Unternehmensführung unter den Kundenerwartungen versteht, findet sich nicht in der Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistungsqualität wieder. Diese Unterschiede können durch die Definition von klaren Standards, Prozessbeschreibungen sowie Zielformulierungen überwunden werden. *GAP 3* - Managementvorgaben zur Erbringung einer Dienstleistung sind ungleich der tatsächlich erbrachten Dienstleistung. Gründe dafür sind mangelnde Motivation als auch Fehlbesetzungen. Abhilfe schaffen hier Kontrollsysteme sowie Trainings für Mitarbeiterinnen und für Mitarbeiter. *GAP 4* - Oft versprechen Unternehmen Dinge, die sie am Ende nicht halten können. So kommt es zur Abweichung des Leistungsversprechens zur tatsächlich erbrachten Dienstleistung. Es ist ratsam Werbeaussagen so zu formulieren, dass keine falsche Erwartungshaltung bei Kundinnen und Kunden entstehen. *GAP 5* – Als zentrale Lücke in diesem Modell wird die Übereinstimmung von Kundenerwartung und Kundenwahrnehmung dargestellt sowie die Tatsache, dass *GAP 5* vom Umfang der anderen vier Diskrepanzen abhängig ist (Sternad & Mödritscher, 2018, S. 99–120).

Auf Grundlage des *GAPs 5* wird mittels des SERVQUAL-Fragebogens die Diskrepanz zwischen der erwarteten und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung aus Sicht der Kundinnen und Kunden ermittelt. Um das Modell zu operationalisieren, wurden 22 Fragen zur Messung

der fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität entwickelt. Jede Frage beschäftigt sich sowohl mit der Erwartung der Kundinnen und Kunden als auch mit der tatsächlich wahrgenommenen Leistung. Die Kundenzufriedenheit wird aus der Differenz der Aussagen abgeleitet (Nerdinger et al., 2015, S. 137).

Die fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität nach Sternad und Modritscher (Sternad & Mödritscher, 2018, S. 99–120) lauten wie folgt:

- 1) Eigenschaften des sichtbaren Umfeldes (Materielles): Hier ist das äußere Erscheinungsbild des jeweiligen Ortes der Dienstleistung, bedingt durch Mitarbeiter, Ausstattung, Geräte usw. zu verstehen.
- 2) Verlässlichkeit: Hier wird die Zuverlässigkeit bewertet, mit welcher eine versprochene Dienstleistung zu einem bestimmten Qualitätsniveau erfüllt wurde.
- 3) Reaktionsfähigkeit: Diese Dimension betrifft die Bereitschaft, schnell auf Kundinnen und Kunden zu reagieren und deren Anforderungen und Probleme rasch zu lösen.
- 4) Sicherheit: Diese Dimension handelt von dem Vertrauen der Kundinnen und Kunden in die Dienstleistungsfähigkeit des Anbieters, welche durch Fachwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter erzeugt wird.
- 5) Einfühlungsvermögen: Hier ist das Einfühlungsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Kundinnen und in die Kunden zu verstehen.

In einer Doppelskala (siehe Abbildung 1) werden je Dimension zwei Aussagen formuliert. In der ersten Skala werden mit Aussagen der Art „so sollte es sein“ die idealtypischen Zustände oder die generelle Erwartung der Kundinnen und Kunden bezüglich der qualitativen Leistungsmerkmale der Dienstleistung erhoben. Die zweite Skala stellt mit Aussagen der Art „so ist es“ die Realität hinsichtlich der tatsächlich wahrgenommenen Zustände dar (Gusenbauer, 2012, S. 94–95).

<b>Beispiel für eine Doppelskala (Dimension Sicherheit):</b>	Absolut falsch							Absolut richtig						
Mitarbeiter eines hervorragenden Logistikunternehmens sind stets gleichbleibend höflich zu den Kundinnen und zu den Kunden	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mitarbeiter des Logistikunternehmens X sind stets gleichbleibend höflich zu den Kundinnen und zu den Kunden	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Abbildung 1: Beispiel für eine Doppelskala (Quelle: eigene Darstellung angelehnt an (Gusenbauer, 2012, S. 95))

Ziel ist es, mit den Ergebnissen der SERVQUAL-Befragung die Lücken des GAP-Modells zu schließen und so die Basis für eine Dienstleistungsspezifikation zu bilden, die dann auch in der tatsächlichen Dienstleistungserbringung den Kundenanforderungen entsprechend umgesetzt wird (Sternad & Mödritscher, 2018, S. 99–120). Im den 2018 verfassten Buch *Touchpoint Management* sieht Keller als Nachteil der Fragestellung zu den Erwartungen von Kundinnen die nachgewiesene Anspruchsinflation seitens der Befragten (Ott & Keller, 2018, S. 53). Nicht hinterfragt wurde, auf welcher Basis die Erwartungshaltung artikuliert wurde. Ob auf eigener Erfahrung, auf Mundpropaganda, auf Vergleichen mit anderen Wettbewerbern oder schlicht auf Wunschvorstellungen

In ihrer 2021 verfassten Analyse kommen Ferreira et al. (2021) zu dem Schluss, dass Strategien zur Steigerung der Zufriedenheit der Kundinnen und der Kunden nicht nur von den Kriterien in Bezug auf die niedrigsten Zufriedenheitswerten und den geschätzten Gewichten abhängen, sondern auch von der Anspruchshaltung der Kundinnen und Kunden, der Art der Kriterien und dem technischen Spielraum für Verbesserungen (Ferreira et al., 2021).

### 2.1.3.3 Kano Modell

Das Kano Modell ist eine von Noriaki Kano in den 1970er-Jahren entwickelte Theorie zur Produktentwicklung und zur Messung der Kundenzufriedenheit. Präferenzen der Kundinnen und Kunden werden in fünf Kategorien oder Kundenanforderungen eingeteilt und mithilfe eines Fragebogens ausgewertet (Bhardwaj et al., 2021). Der Fragebogen kombiniert funktionale und dysfunktionale Rückantworten zur Klassifikation der Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung (Chen et al., 2021). Es ist eine der am weitverbreitetsten und populärsten Methoden, um die Beziehung zwischen Kundenanforderungen und Kundenbedürfnissen herzustellen und sie in Bezug auf die Leistung und die Eigenschaften eines Produktes abzugleichen (Bhardwaj et al., 2021). Das Kano Model wird noch bis heute für Business Excellence und

Total Quality Management genutzt, legte es doch den Grundstock zur Erforschung der Kundenzufriedenheit und ihre Einflussnahme auf Kundenbindung, Kundenloyalität und letztlich Kundenwert für eine Unternehmung (Ott & Keller, 2018, S. 52).

Die fünf Kategorien des Kano Modells:

- 1) *Must-Be-Attribute oder Basisanforderungen* – es handelt sich hierbei um hoch priorisierte Kundenanforderungen, deren Erfüllung zur Leistungserbringung seitens der Kundinnen und der Kunden erwartet wird. Werden diese Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt, bleibt die Kundenreaktion tendenziell neutral, kann jedoch zur Unzufriedenheit führen, wenn die erwartete Leistung nicht der Produkt- oder Dienstleistungsspezifikation entspricht (Bhardwaj et al., 2021).

Basisanforderungen werden von Kundinnen und von Kunden als selbstverständlich angenommen, vorausgesetzt und auch nicht explizit in Anforderungen erwähnt. Eine kurzfristig überproportionale Steigerung der Kundenzufriedenheit kann dadurch ausgelöst werden, dass es einem Anbieter gelingt, eine beispielsweise technische Lösung, die von Kundinnen und Kunden als Basisanforderung betrachtet wird, entscheidend besser zu lösen, als es den Mitbewerbern möglich ist. Da es sich um eine Basisanforderung handelt, wird diese neue technische Lösung bald der Standard sein, den Kundinnen und Kunden erwarten. Mitbewerber, die keine Lösung für diese neue Basisanforderung anbieten, werden nicht mehr als relevante Anbieter betrachtet (Bailom et al., 1996, S. 118).

- 2) *Eindimensionale Attribute oder Leistungsanforderungen* – im Gegensatz zu den Must-Be-Attributen erhöhen Leistungsanforderungen die Kundenzufriedenheit, wenn sie bereitgestellt werden und erhöhen auch die Unzufriedenheit, wenn sie nicht bereitgestellt werden. Im Vergleich mit Must-Be Attributen, die entweder mit neutralem oder negativem Feedback zur erbrachten Leistung bewertet werden, ist das Ergebnis dieses Attributes entweder positives oder negatives Feedback (Bhardwaj et al., 2021). Leistungsanforderungen werden in der Regel ausdrücklich von Kundinnen und Kunden verlangt (Bailom et al., 1996, S. 118).
- 3) *Attraktive Attribute oder Begeisterungsanforderungen* – es handelt sich hierbei um Attribute deren Erfüllung, die die Kundenzufriedenheit überproportional beeinflussen. Begeisterungsanforderungen werden seitens der Kundinnen und der Kunden weder als Anforderungen formuliert noch erwartet. Das Fehlen solcher Attribute hat keinen negativen Einfluss und es entsteht somit auch keine Unzufriedenheit (Bailom et al., 1996, S. 118).

- 4) Indifferente Attribute – dies sind Attribute, die tendenziell keinen spezifischen Einfluss auf das Feedback der Kundinnen und der Kunden haben. Der Kunde bleibt dem Vorhandensein bzw. dem Fehlen eines solchen Attributes neutral (Bhardwaj et al., 2021).
- 5) Umgekehrte Attribute – dies sind Attribute eines Produkts oder einer Dienstleistung deren Fehlen zur Kundenzufriedenheit und deren Vorhandensein zur Kundenunzufriedenheit beiträgt. Es handelt sich hier dementsprechend um Produkteigenschaften, die Kundinnen und Kunden nicht mögen (Horton & Goers, 2019).

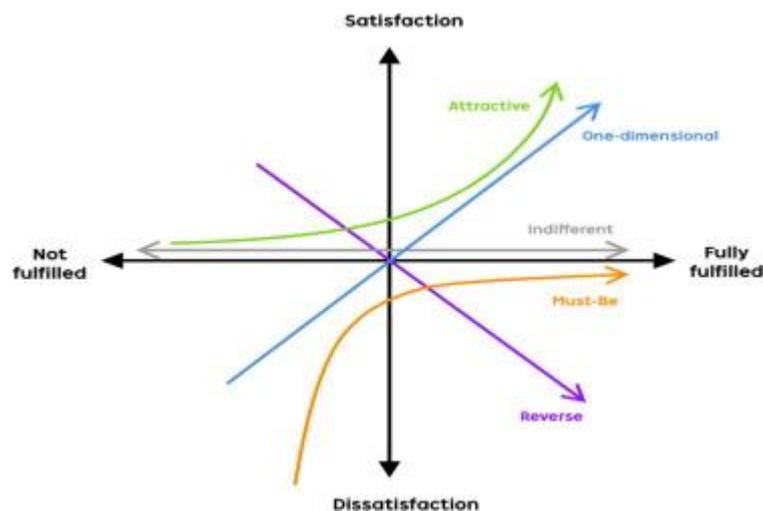


Abbildung 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (Quelle: (Bhardwaj et al., 2021))

Das Kano Modell liefert zwar keine exakten Antworten hinsichtlich der Kundenmeinung, es bietet jedoch die Möglichkeit der strukturierten Informationserfassung über die Attribute eines Produktes oder Dienstleistung aus Sicht der Kundinnen und der Kunden. Das Kano-Modell unterstützt jedenfalls bei der Identifizierung der Basis- und er Leistungsanforderungen hinsichtlich der Eigenschaften, die sich eine Kundin und ein Kunde von einem Produkt oder einer Dienstleistung wünscht (Bhardwaj et al., 2021). Bestenfalls können durch das Kano-Modell Produkt- oder Dienstleistungsattribute identifiziert werden, welche nicht nur bloße Zufriedenheit, sondern tatsächliche Begeisterung bei Kundinnen und bei Kunden auslösen, da durch deren Vorhandensein die Erwartungshaltung übertroffen wird.

Wie bereits eingangs erwähnt, wird ein Fragebogen verwendet, um die Anforderungen an ein Produkt seitens der Kundinnen und Kunden auszuwerten. Zur Ermittlung der Produkthanforderungen werden innerhalb von homogenen Segmenten Kundeninterviews durchgeführt, da bereits 20-30 qualitative Interviews genügen, um in etwa 90-95% aller möglichen Anforderungen an ein Produkt zu ermitteln. Für jede Eigenschaft eines Produkts werden zwei Fragen formuliert, welcher die Kundin und der Kunde mit je fünf Möglichkeiten beantworten kann. Bei Frage

eins handelt es sich um die funktionale Form einer Produkthanforderung (des Vorhandenseins). Die Frage zwei ist eine dysfunktionale Frage und beschäftigt sich somit mit der Reaktion der Kundin und des Kunden, sollte eine Produkteigenschaft nicht vorhanden sein. Kombiniert man die Antworten laut Abbildung 3, lassen sich die Produkthanforderungen der Kundinnen und der Kunden klassifizieren. Um Prioritäten für die Produktverbesserung bzw. Produktentwicklung ableiten zu können, sollte zusätzlich zu den Kano-Fragen die Zufriedenheit mit dem derzeit verwendeten Produkt sowie die relative Bedeutung der einzelnen befragten Produktkriterien erhoben werden. Dies kann durch eine einfache Bewertungsskala von eins völlig ungenügend bzw. unwichtig - bis 7 - sehr gut bzw. sehr wichtig - umgesetzt werden (Bailom et al., 1996, S. 119–120).

Produkthanforderung		Dysfunktionale (negative) Fragen				
		Würde mich sehr freuen	Setze ich voraus	Das ist mir egal	Könnte ich in Kauf nehmen	Würde mich sehr stören
<b>Funktionale (positive) Fragen</b>	Würde mich sehr freuen	Q	A	A	A	O
	Setze ich voraus	R	I	I	I	M
	Das ist mir egal	R	I	I	I	M
	Könnte ich in Kauf nehmen	R	I	I	I	M
	Würde mich sehr stören	R	R	R	R	Q

- A** (tractive): Begeisterungsanforderung
- M** (ust-be): Basisanforderung
- R** (evorse): Entgegengesetzt
- O** (ne-dimensional): Leistungsanforderung
- I** (Indifferent): Indifferent
- Q** (uestionalbe): Fragwürdig od. Fehleingabe

Abbildung 3: Die Kano Auswertungstabelle (Quelle: eigene Darstellung nach (Bailom et al., 1996, S. 121))

Zur Auswertung des Fragebogens können unterschiedliche Methoden berücksichtigt werden. Die Interpretation *der häufigsten Nennungen* von Produkt- oder Leistungsattribute ist die einfachste Form der Auswertung (Bailom et al., 1996, S. 123). Auf Grundlage der Kano Auswertungstabelle (siehe Abbildung 3) werden die gesammelten Antworten mittels einer weiteren Tabelle kategorisiert und dem Merkmal eines Produktes oder einer Dienstleistung zugeteilt. Die Daten in den Spalten stellen den prozentuellen Wert der Nennungen pro Kategorie dar. Die Kategorie mit den häufigsten Nennungen ergibt die Gesamtkategorie je Merkmal oder Eigenschaft (Bhardwaj et al., 2021). Für den Fall, dass sich einzelne Produkthanforderungen keiner eindeutigen Kategorie zuteilen lassen, gilt die Auswertungsregel „M > O > A > I“ als hilfreich (Bailom et al., 1996, S. 123).

Produktanforderung	A	O	M	I	R	Q	Gesamt	Kategorie
Quotierungsanfrage	7	33	49	8	1	2	100	M
Sendungsbuchung	10	45	30	8	3	4	100	O
Tracking	64	5	5	20	3	3	100	A
Rechnungskontrolle	20	35	30	8	3	4	100	O
Ratenverwaltung	55	10	20	5	3	7	100	A

Abbildung 4: Beispiel einer Ergebnistabelle für eine Supply Chain Management Software (Quelle eigene Darstellung nach (Bailom et al., 1996, S. 123).

Auf Basis dieser Ergebnistabelle wäre beispielsweise die Quotierungsanfrage eine Basisanforderung, die Sendungsbuchung eine Leistungsanforderung und das Tracking von Sendungen eine Begeisterungsanforderung.

Eine weitere Möglichkeit zur Auswertung des Kano Fragebogens ist *der Zufriedenheitskoeffizient*. Der Zufriedenheitskoeffizient wird verwendet, um Auskunft darüber zu erhalten, wie stark eine bestimmte Produkteigenschaft dazu führt, die Zufriedenheit von Kundinnen und von Kunden zu steigern, bzw. wie stark ein Nicht-Erfüllen der Eigenschaft eines Produktes zu Unzufriedenheit führt. Die Anzahl der Nennungen von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen, sowie die Produkteigenschaften, denen Kundinnen und Kunden indifferent gegenüber stehen, werden miteinander in Beziehung gesetzt, um den Zufriedenheitskoeffizient zu bestimmen (Bailom et al., 1996, S. 123).

Ausmaß der Zufriedenheitsstiftung einer Produkteigenschaft:  $\frac{A+O}{A+O+M+I}$

Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung einer Produkteigenschaft:  $\frac{O+M}{(A+O+M+I) \cdot (-1)}$

Um den negativen Einfluss des Zufriedenheitskoeffizienten der Unzufriedenheitsstiftung auf die Zufriedenheit von Kundinnen und von Kunden klar hervorzuheben, wird dieser mit einem negativen Vorzeichen versehen. Der positive Koeffizient reicht von einem Wert von null bis eins. Ein Wert gegen null sagt aus, dass eine bestimmte Produkteigenschaft nur wenig Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Liegt der Wert jedoch nahe eins, kann davon ausgegangen werden, dass die jeweilige Produkteigenschaft einen hohen Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Gleiches gilt für den negativen Zufriedenheitskoeffizienten. Ein Wert nahe minus eins sagt aus, dass der Einfluss auf die Unzufriedenheit sehr hoch ist. Ein Wert nahe null bedeutet, dass die betroffene Eigenschaft nur geringe Unzufriedenheit hervorruft (Bailom et al., 1996, S. 124).

## 2.1.4 Buying Center

Hinsichtlich der Abnehmerinnen und Abnehmern eines Produktes oder einer Dienstleistung kann zwischen den Segmenten Business to Consumer und Business to Business unterschieden werden. Bei der herkömmlichen Definition einer Kundin und eines Kunden im Business to Consumer Markt spricht man von einer Person, die Waren oder Dienstleistungen erhält und die Möglichkeit hat aus unterschiedlichen Produkten und Lieferanten zu wählen (Winters, 2016, S. 22). In dem 1972 erschienenen Artikel *A general Model for Understanding Organizational Buying Behavior* bezeichnen Webster und Web (1972, S. 12–19) die kaufende Organisationseinheit als Buying Center. Das Buying Center besteht aus einer Gruppe von Personen, die an einem Kaufentscheidungsprozess beteiligt ist, gemeinsame Ziele verfolgt und die durch die Entscheidung getroffenen Risiken gemeinsam trägt (Klaus Backhaus & Katharina Pariwar, 2019, S. 99–113).

Folgende sieben Rollen des Buying Centers können beim Kaufentscheidungsprozess identifiziert werden:

- a) Initiator/in – Organisationseinheiten oder Personen, von denen der Bedarf bzw. der initiale Kaufwunsch ausgeht
- b) Anwender/in – als Anwenderinnen und als Anwender gelten all jene Personen, die das gekaufte Produkt nutzen sollen oder denen der Kauf des Produktes oder der Dienstleistung in irgendeiner Form zugutekommt
- c) Einflussnehmer/in – hier handelt es sich um Einzelpersonen oder Personengruppen, die die Kaufentscheidung in irgendeiner Form beeinflussen können. Sie unterstützen oft in der Beschaffung von Informationen zur Bewertung von Alternativen. Personal aus technischen Bereichen wird als besonders wichtig in der Einflussnahme erachtet.
- d) Entscheidungsträger/in – jene Persönlichkeiten, die die Entscheidung über die Produkthanforderung oder Dienstleistungsanforderung des zuliefernden Unternehmens treffen
- e) Befürworter/in – jene, die den Kauf bzw. die Beauftragung autorisieren
- f) Einkäufer/in – jene, die Lieferanten aussuchen und die Einkaufskonditionen bestimmen.
- g) Gatekeeper/in – jene, die die Verkäuferin und den Verkäufer von Produkten oder Dienstleistungen daran hindert, mit Personen aus dem Buying Center in Kontakt zu treten (Kotler, Keller & Opresnik, 2017, S. 242).

Typische Buying Center bestehen aus fünf oder sechs Personen, wobei die Anzahl an Mitgliedern natürlich nach oben offen ist. Es ist möglich, dass Mitglieder des Buying Centers mehrere Funktionen bzw. Rollen wie oben angeführt innehat. Im Normalfall obliegt es dem Einkaufsleiter das Budget festzulegen, die Einkaufsbedingungen zu bestimmen und das Unternehmen

auszusuchen, mit dem eine Geschäftsbeziehung eingegangen werden soll (Kotler, Keller & Opresnik, 2017, S. 242–243).

### 2.1.5 Personas

Der Begriff Persona kommt aus dem Produktdesign der Softwareentwicklung und wurde seitens Alan Cooper in seinem 1999 erschienen Buch *The intimates are running the asylum* zum ersten Mal verwendet (Miaskiewicz & Kozar, 2011, S. 417–430). Personas sind Archetypen von zukünftigen Usern eines Produktes, die durch auffällige Merkmale in der Erinnerung jener bleiben sollen, die für das Design und die Entwicklung eines Produktes verantwortlich sind (John Pruitt & Tamara Adlin, 2006, S. 4–19).

Die Verwendung von Personas in Produktentwicklungsteams soll dabei helfen, einen selbst-zentrierten Ansatz im Entwicklungsprozess zu vermeiden. Ebenfalls soll damit verhindert werden, ein Produkt herzustellen, welches an den Marktanforderungen vorbeientwickelt wird. Zu jedem Zeitpunkt sollen die Userinnen und die User im Zentrum der Bemühung stehen. Eine weitere Herausforderung in der Fokussierung auf die definierten Zielgruppen liegt im Unterschied der jeweiligen Personas und der Aufwand, der unternommen werden muss, um ihre Bedürfnisse, Vorlieben und Verhalten zu verstehen. Leider kann es in diesem Prozess auch vorkommen, dass das Bevorzugen der Bedürfnisse eines Typen in Konflikt mit den Bedürfnissen eines anderen Typen steht. Die dritte Herausforderung ist damit begründet, dass diejenigen, die Marktforschung betreiben und zu verstehen versuchen, was Userinnen und User tatsächlich wollen, ungleich derer sind, welche schlussendlich für die Produktentwicklung verantwortlich sind. Das kann dazu führen, dass Aufgrund fehlender Informationen Produktfeatures entwickelt werden, von dem das Produktteam denkt es könnte der jeweiligen Zielgruppe gefallen bzw. für diese hilfreich sein (John Pruitt & Tamara Adlin, 2006, S. 4–19).

Bei der Verwendung von Personas im Marketing wird ebenfalls von der idealtypischen Beschreibung, einer für eine Personengruppe stehenden Person, ausgegangen. Im Unterschied zur Produktentwicklung wird hier jedoch die Terminologie Käuferin und Käufer verwendet, um eine Persona zu beschreiben. Wie in der Produktentwicklung besteht die jeweilige Persona aus einer möglichst genauen Beschreibung. Bestenfalls wird auch ein Bild verwendet, welches dabei unterstützen soll, ihr ein Gesicht zu verleihen (Lutzer & Howind, 2020, S. 33–37). Damit Buyer Personas als echte Arbeitshilfe dienen, werden sie mit einem Namen versehen und visualisiert (Fuderholz, 2017, S. 57–76). Die Verwendung von Personas ermöglicht es Marketingfachleuten besser auf die Bedürfnisse, die Verhaltensweisen und auf potenzielle Probleme zukünftiger oder bestehender Kunden einzugehen (Lutzer & Howind, 2020, S. 33–37).

Durch die Verwendung von Personas wird auch die Zufriedenheit innerhalb der jeweiligen Marketingabteilung gesteigert, da durch die höhere Zielgenauigkeit auch schneller Erfolge erzielt werden können und nicht mehr nur in eine graue Masse hinein kommuniziert, sondern konkreten Individuen weitergeholfen wird. Branchenunabhängig helfen Personas Unternehmen, ihre Website zu optimieren, ihre Content-Strategie zu definieren, die Customer Journey zu identifizieren, die Produkte weiterzuentwickeln und natürliche alle anderen Berührungspunkte eines Unternehmens mit ihren Kundinnen und Kunden zu verbessern (Grunert, 2019, S. 171–218).

Die Wichtigkeit der Erstellung bzw. Verwendung von Personas im Marketing und Vertrieb bestätigt auch Korzeniowski, der Personas und Customer Journey Maps als Wege sieht, um zu identifizieren, wer die Kundinnen und die Kunden sind, was sie tatsächlich benötigen und wie das jeweilige Unternehmen mit ihnen umgehen soll (KORZENIOWSKI, 2020, S. 28–31).

Personas werden auf Basis von Daten entwickelt und entlasten damit die Marketingabteilung, dass keine Definitionen der Merkmale einer Persona nach deren Bauchgefühl getroffen werden muss. Personas werden anhand von strukturierten Templates entwickelt, wobei sich die abgefragten Kategorien hinsichtlich der unterschiedlichen Märkte kaum voneinander unterscheiden. Eine Unterscheidung wird jedoch im B2C und B2B Bereich hinsichtlich der Größe des Warenkorbes getroffen. Im B2C Bereich sind abseits des Preises einige Produktdetails und einer Abbildung kaum weitere Argumente für den Absatz notwendig. Im B2B-Bereich muss die Persona stärker ausdifferenziert werden, da hier auch Parameter wie das Jahresbudget, die Herausforderungen im beruflichen Alltag, komplexere Produkte und weitere Aspekte zu berücksichtigen sind, welche die Kaufentscheidung beeinflussen (Grunert, 2019, S. 171–218).

Zur Entwicklung der Buyers Persona sind folgende drei Ansätze am meisten in der Literatur vertreten:

- a) der Guessing Game Ansatz,
- b) der multimethodische Forschungsdesign-Ansatz,
- c) und der interviewbasierte qualitative Ansatz (Burkholz, 2017, S. 53–55)

Beim *Guessing Game Ansatz* erfassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehreren Meetings Merkmale, die auf Zielkunden potenziell zutreffen können. Als Endresultat wird ein holzschnittartiges Profil präsentiert, welches auf ungeprüften Annahmen basiert. Dieses Kundenprofil bildet somit die unternehmensinterne Sicht auf Kundinnen und Kunden ab (Burkholz, 2017, S. 53–55).

Der *multimethodische Forschungsdesign-Ansatz* stellt das Gegenteil zum *Guessing Game Ansatz* dar. Hier werden qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert, um somit

ein vermeintlich besseres Ergebnis, also eine noch detaillierte Buyers Persona zu erhalten. Dieser Ansatz setzt eine wissenschaftlich durchgeführte Informationsrecherche und eine Auswertung dieser voraus. Die Datenerfassung basiert auf einer Analyse von Web-Analytics-Daten, qualitativer Kundeninterviews, Interviews mit dem Vertrieb und der Serviceabteilung, Umfragestudien, einer Analyse von Social Media Daten sowie der Analyse von Inhouse-Daten. Der multimethodische Forschungsdesign-Ansatz ist aufgrund des Aufwands, der betrieben wird nicht nur entsprechend teuer, sondern auch analytisch hinsichtlich der Menge an Daten kaum zu bewältigen (Burkholz, 2017, S. 53–55).

Als goldener Mittelweg kann der *interviewbasierte qualitative Ansatz* identifiziert werden. In acht bis zehn gut geführten Explorationsinterviews erfragen gut geschulte Interviewer kaufentscheidungsrelevante Informationen von Kundinnen und Kunden. Im B2B Bereich sind die Kundinnen und die Kunden Fachentscheiderinnen und Fachentscheider, die mit der Suche nach einer Lösung betraut wurden. Ziel des Interviews ist es, die Kundinnen und die Kunden dazu zu bringen, möglichst detailreich zu schildern, wie der gesamte Entscheidungsprozess, ab dem Investitionsauslöser oder dem Erkennen eines Bedarfs verlief. Die Hindernisse im Prozess sowie die typische Erwartungshaltung, Wünsche als auch Frustrationen, die auf der Entscheidungsreise aufgetreten sind, werden zu einer Buyers Persona verdichtet und so aufbereitet, dass die jeweiligen Informationen leicht verständlich sind (Burkholz, 2017, S. 53–55).

Aspekte, die für die Definition oder die Formulierung von Buyers Personas berücksichtigt werden müssen, können in folgende drei Säulen aufgeteilt werden:

- a) *die Persönlichkeit* – die Persönlichkeitsstruktur aus emotionaler Sicht, Werthaltungen und Werte, Interessen und Wünsche sowie Barrieren und Ängste;
- b) *die Soziokultur* – Lebensphase/Lebenssituation, Sozioökonomie (Bildung, Beruf, Gesellschaftsschicht, Einkommen), kulturelle Differenzen;
- c) *die Kategorie* – konkrete Interessen, Wünsche und Erfahrungen (Häusel & Henzler, 2018, S. 27–28)

Der Grundaufbau einer Persona im B2B Bereich kann sich wie folgt darstellen:

- a) Persönlichkeit (Limbic Type, Alter, Geschlecht)
- b) Werte
- c) Ausbildung/Bildung
- d) Aufgabe und Stellung im Unternehmen/Entscheidungsmacht
- e) Tätigkeiten
- f) Entscheidungsverhalten und Entscheidungsstil
- g) Likes und Dislikes
- h) Kategorie-spezifische Interessen

- i) Kulturelle Eigenheiten (Häusel & Henzler, 2018, S. 54–55)

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich der Grundaufbau einer Persona im B2C und im B2B Bereich sehr ähnelt. Im B2B Bereich werden jedoch Entscheidungen bewusster getroffen, da die Entscheiderin und der Entscheider oft schon durch ihre Aufgabe/Rolle vorgeprägt sind. Beispielsweise ist der Blick auf eine anstehende Anschaffung einer Einkaufsleiterin und eines Einkaufsleiters anders als jener einer Geschäftsführerin und eines Geschäftsführers (Häusel & Henzler, 2018, S. 54–55).

## 2.2 Customer Journey

In den folgenden Kapiteln wird auf die Customer Journey in verschiedenen Ausprägungen eingegangen und ihr Wert in der Interaktion mit Kundinnen und Kunden geschildert.

### 2.2.1 Definition Customer Journey

Die Customer Journey oder auch Kundenentscheidungszyklus ist ein Begriff aus dem Marketing, der den Prozess beschreibt, den eine Konsumentin und ein Konsument durchläuft, bis sie/er zur Käuferin und zum Käufer eines Produkts oder Dienstleistung einer bestimmten Marke wird. Dieser Prozess wird in Phasen unterteilt, in denen die jeweiligen Touchpoints identifiziert werden, die eine potenzielle Kundin und ein potenzieller Kunde mit einer bestimmten Marke oder dem Produkt als solches haben kann. Das Phasenmodell der Customer Journey wurde im Laufe der Zeit stetig weiterentwickelt und an die Kundenbedürfnisse angepasst. Das erste Prozessmodell zur Bestimmung der Customer Journey, das AIDA Konzept mit seinen Phasen attention, interest, desire und action ist auf den Vertriebspionier Elmo Lewis zurückzuführen, der dieses Modell im Jahr 1898 erstellt hat. Diese Urform der Customer Journey diente Marketingmanagern bzw. Werbetreibenden in erster Linie als Checkliste zur Annäherung an potenzielle Kundinnen und potenzielle Kunden. Eine Neuerung, welche von Derek Rucker (Kellogg School of Management) präsentiert wurde, befasst sich mit einem weiteren Aspekt der Customer Journey, nämlich mit dem Kundenverhalten nach dem Kauf (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, S. 75–79).

Im Kapitel 2.2.2 wird im Detail auf die Unterschiede des Customer Journey je Autor eingegangen.

## 2.2.2 Prozessmodelle der Customer Journey

### 2.2.2.1 Das AIDA Model

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 vom Autor erwähnt, handelt es sich beim AIDA Model um ein Konzept, welches von Elmo Lewis Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt wurde. Dieses Konzept wurde erstellt, um den Kaufprozess aus Kundensicht zu betrachten und die Verkäuferin und den Verkäufer dabei zu unterstützen, die Kundin und den Kunden durch die definierten Prozessphasen des Kaufes zu führen. Lewis hat das Modell in vier unterschiedliche Phasen des Kaufbewusstseins unterteilt (Petit et al., 2011, S. 42–50):

- a) *Aufmerksamkeit erregen (Attention)* - die Aufmerksamkeit der Kundin und des Kunden für ein bestimmtes Produkt erregen bzw. die Kunden und den Kunden auf die Existenz des Produktes hinweisen.
- b) *Interesse am Produkt wecken (Interest)* - wecken des Kundeninteresses hinsichtlich der Vorteile des jeweiligen Produktes, anstatt sich nur auf die Eigenschaften des Produkts und dessen Nutzung zu konzentrieren
- c) *Wunsch des Besitzes oder der Produktnutzung (Desire)* - das Verlangen nach dem jeweiligen Produkt überzeugt die Konsumentin und den Kunden davon, dass ein bestimmtes Bedürfnis befriedigt wird.
- d) *Handel (Action)* als finaler Schritt in der Prozesskette, der die Kundin und den Kunden dazu veranlasst, das beworbene Produkt zu kaufen (Kulkarni et al., 2020, S. 747–761).

Das AIDA Model hat auch einige Nachteile wie zum Beispiel die beschriebene Ebene des Interesses. Es kann vorkommen, dass eine Kundin und ein Kunde die Prozessphase des Interesses einfach überspringt, da das Produkt unbedingt benötigt wird. Ein weiterer Nachteil, der identifiziert wurde, ist die Tatsache, dass die Nutzung des Produktes bzw. die Phase nach dem Kauf völlig außer Acht gelassen wird (Kulkarni et al., 2020, S. 747–761).

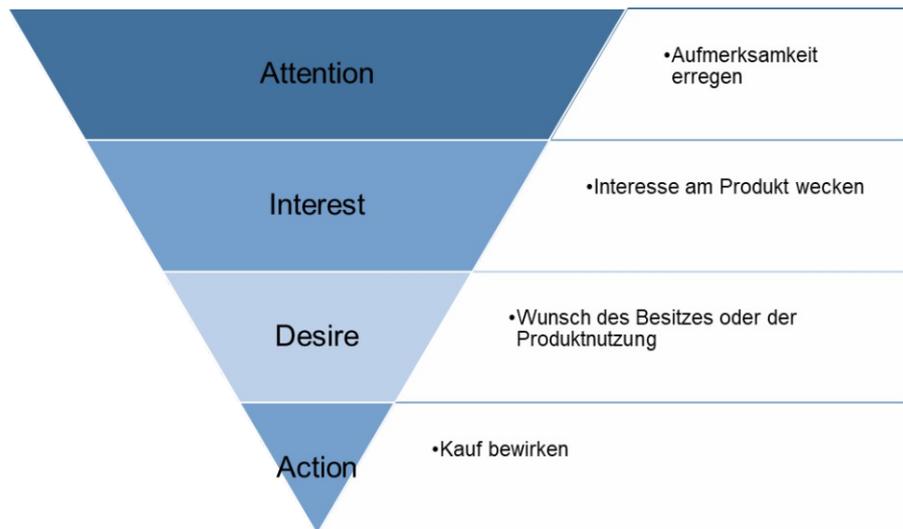


Abbildung 5: Das AIDA Modell nach Lewis (Quelle: eigene Darstellung)

#### 2.2.2.2 Der Kaufentscheidungsprozess nach Kotler

In ihrem 2017 erschienen Buch *Marketing 4.0* vertreten Kotler, Kartajaya und Setiawan die Ansicht, dass die Customer Journey in fünf Phasen zu unterteilen ist und beschreiben diese als die fünf As: aware, appeal, ask, act und advocate (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, S. 79–81). In diesem Modell wird die Phase nach dem Verkauf berücksichtigt, welche beim AIDA Modell außer Acht gelassen wurde.

In der Aware Phase ist eine Kundin und ein Kunde einer Vielzahl an Marken ausgesetzt, ob durch die Empfehlungen durch Freunde oder Bekannte, generelle Mundpropaganda, Marketingbotschaften oder frühere Erfahrungen. Eine Konsumentin und ein Konsument erinnert sich in dieser Phase an Erlebnisse bzw. Erfahrungen, die sie/er bereits mit der jeweiligen Marke gesammelt hat und wird diese auch wiedererkennen. Obwohl Kundinnen und Kunden dementsprechend mehrere Marken kennen, werden sie in der Appeal Phase nur von einer geringen Anzahl an Marken tatsächlich angezogen. Marken mit einer hohen Attraktivität bzw. einem WOW-Faktor belegen eher die vorderen Plätze in der Produktauswahl als jene, die nicht als sonderlich attraktiv von Kundinnen und Kunden angesehen werden (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, S. 79–85).

Ist das Interesse der Konsumentinnen und der Konsumenten geweckt, beginnt die aktive Produktrecherche, die Ask Phase, auf diversen Kanälen. Es werden Freunde und Bekannte, diverse Online- und Offline-Medien sowie die Kanäle der Marken selbst zur Informationsbeschaffung herangezogen. Seitens der Verkäuferinnen und der Verkäufer sind unbedingt jene Kanäle im Marketing zu berücksichtigen, welche für die jeweilige Kundengruppe als relevant identifiziert werden. Erst nach erfolgter Bestätigung der Attraktivität eines Produktes, welche

die potenzielle Käuferin oder der potenzielle Käufer auf diversen Kanälen erfährt, wird die Customer Journey fortgesetzt. Lassen sich also Kundinnen und Kunden in der Ask Phase von der Attraktivität einer Marke überzeugen und wurde somit Ihre Neugier ausreichend geweckt, treten sie in die Phase des Handels, die Act Phase ein (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, S. 79–85).

In der Act Phase geht es nicht nur um den Kauf, sondern auch um die Interaktion mit dem Produkt bzw. dem Kundendienst des jeweiligen Unternehmens. Unternehmen müssen also nicht nur dafür sorgen, dass Ihre Produkte gekauft werden, sondern auch, dass die Interaktion mit dem Produkt bzw. einer Serviceeinheit positiv in Erinnerung bleibt. Treten Probleme in der Nutzung des jeweiligen Produktes auf, sind Unternehmen aufgefordert, im Sinne eines positiven Kundenerlebnisses die Probleme ihrer Kundinnen und Kunden ernst zu nehmen und eine bestmögliche Hilfestellung zu gewährleisten. Gelingt es einem Unternehmen seine Kundinnen und Kunden durch die vier As zu führen und zu begeisterten Nutzerinnen und Nutzern zu machen, begibt es sich damit in die fünfte Phase Advocate (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, S. 79–85).

Hier agieren zufriedene Kundinnen und Kunden als Markenbotschafter und erzählen bzw. berichten auch unaufgefordert über positive Erlebnisse, die sie mit einem bestimmten Produkt oder Marke gesammelt haben. Es müssen jedoch nicht immer alle fünf Phasen der Customer Journey durchlaufen werden. Es besteht natürlich die Möglichkeit, dass Phasen übersprungen werden. So empfehlen Kundinnen und Kunden die Marke Tesla, obwohl sie das Auto nur testgefahren sind und nicht gekauft haben oder Kundinnen und Kunden kaufen ein Produkt auf Empfehlung eines Bekannten, obwohl sie dieses initial nicht attraktiv gefunden haben. Die Customer Journey kann auch eine Spirale sein, in der Kundinnen und Kunden wieder zu einer früheren Phase zurückkehren, beispielsweise ausgelöst durch Unzufriedenheit oder den Eintritt einer neuen Marke am Markt (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, S. 79–85).

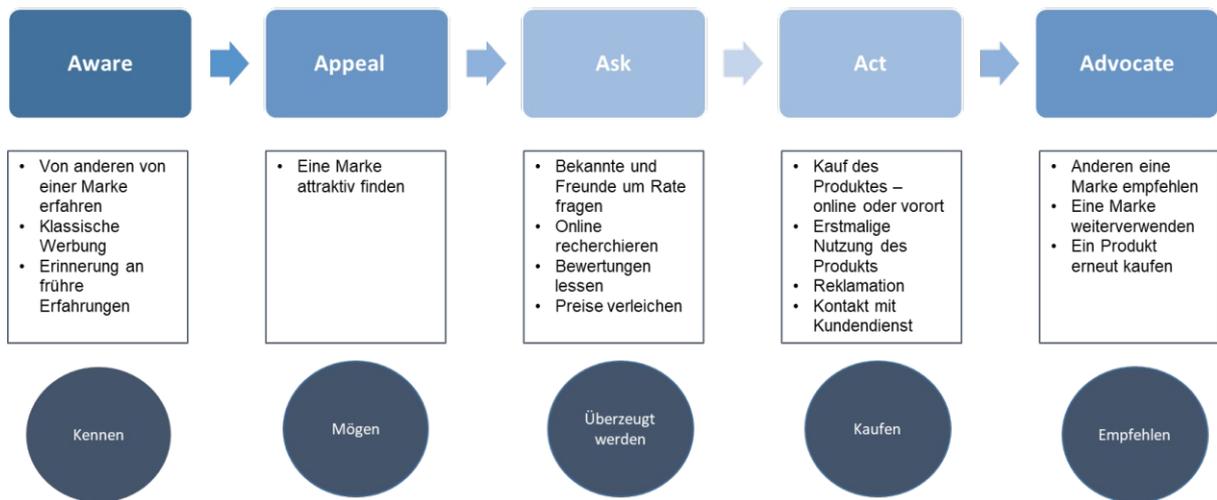


Abbildung 6: Die Customer Journey der fünf As (Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, S. 82)

### 2.2.2.3 Die neue Customer Decision Journey nach McKinsey

In der klassischen Customer Decision Journey durchlaufen Kundinnen und Kunden die Phasen Consideration und Evaluation, bevor sie sich als zufriedene Kundinnen und Kunden in der Loyalitätsschleife (Enjoy, Advocate, Bond) wiederfinden und ein bestimmtes Produkt wiederkaufen und potenziell weiterempfehlen oder als Kundinnen und Kunden ausscheiden und sich einer anderen Marke zuwenden. Die neue Customer Journey hat als Ziel, Kundinnen und Kunden durch eine komprimierte Consideration Phase zu führen, die Evaluation Phase zu verkürzen oder auszuschalten und Kundinnen und Kunden direkt in die Loyalitätsschleife zu bringen und sie darin festzuhalten (Edelman & Singer, 2015).

In diesem neuen Prozess, der sich proaktiv mit der Analyse der Kundenbedürfnisse beschäftigt, greifen Unternehmen steuernd in die Customer Journey ihrer Kunden ein und führen diese durch einen wohlgedachten und auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmten Prozess, anstatt nur auf die Customer Journey zu reagieren, die sich ihre Kunden ausgedacht haben. Das Interesse der Kundinnen und Kunden hinsichtlich des Verbleibs in der Loyalitätsschleife ist damit zu begründen, dass sie durch aufeinander abgestimmte Services und Dienstleistungsangebote nach dem initialen Kauf des Produktes permanent profitieren und ein anderes Produkt oder eine Marke erst gar nicht an Relevanz gewinnt (Edelman & Singer, 2015).



Abbildung 7: Die neue Customer Decision Journey (Quelle: (Edelman & Singer, 2015))

Unternehmen mit den effektivsten Customer Journeys haben vier aufeinander abgestimmte Fähigkeiten perfektioniert, um Kundinnen und Kunden langfristig an sie zu binden und in der Loyalitätsschleife festzuhalten. Die erste Fähigkeit zur langfristigen Kundenbindung ist die *Automatisierung* manueller bzw. analoger Prozesse. Als Beispiele können Zahlungsvorgänge, der Kauf und die Lieferung von Handelswaren sowie das Einrichten von Musiksystemen genannt werden (Edelman & Singer, 2015).

Die *Personalisierung* als zweite Fähigkeit, welche Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann, ist beispielsweise ein Algorithmus, eingebettet in einer Applikation der auf Basis der Kundennutzung und den Entscheidungen ähnlicher Kundinnen und Kunden lernt Vorlieben zu erkennen, und Antworten bzw. die Useroberfläche auf die jeweilige Kundin und den jeweiligen Kunden anzupassen (Edelman & Singer, 2015).

Das Wissen, wo sich eine Kundin und ein Kunde gerade in der Customer Journey gerade befindet und das Führen zum nächsten Punkt der Interaktion wird als *kontextabhängige Interaktion* bezeichnet und stellt somit die dritte Fähigkeit dar. Ein Beispiel der kontextabhängigen Interaktion kann eine App sein, einem Hotelgast die Zimmernummer anzeigt, sobald er das Hotel betreten hat, als nächsten Schritt das Check-In via Daumenabdruck ermöglichen und nach erfolgter Bestätigung der Kreditkarte als Zimmerschlüssel verwendet werden kann (Edelman & Singer, 2015).

Der letzte und wahrscheinlich wichtigste Schritt im Prozess, um Kundinnen und Kunden nachhaltig mit einer professionell gemanagten Customer Journey an ein Unternehmen zu binden, ist die *Journey Innovation*. Durch ständiges experimentieren, die permanente Analyse von Kundenbedürfnissen, die Verwendung neuer Technologien und Dienstleistungen sollen Möglichkeiten ausgeschöpft werden, um die Beziehung zu Kundinnen und Kunden stetig zu erweitern und neue Wertquellen für beide Parteien zu identifizieren. Damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und sich vom Verkauf von Produkten zum aktiven Management der Customer Journey ihrer Kundinnen und Kunden entwickeln, ist das Beherrschen aller vier genannten

Fähigkeiten Voraussetzung. Erfolgreiche Unternehmen bzw. Marken verdanken heutzutage ihren Erfolg nicht mehr nur der Qualität ihrer Produkte, sondern viel mehr der Qualität der von innen geschaffenen und gemanagten Customer Journeys (Edelman & Singer, 2015).

#### 2.2.2.4 Der Kundenentscheidungszyklus nach Phil Winters

Phil Winters vertritt in seinem im Jahr 2016 erschienen Buch *Customer Strategy - Aus Kundensicht denken und handeln* die Meinung, dass ein Kundenentscheidungszyklus inkl. definierter Meilensteine nicht mehr als zehn Phasen bzw. Entscheidungsschritte beinhalten sollte und jedenfalls mit der Phase *Bedürfnisse* zu beginnen hat (Winters, 2016, S. 220–222). Die Entscheidungsschritte bzw. Phasen des Kundenentscheidungszyklus sollen aus Kundensicht und nicht aus der Sicht des Anbieters formuliert werden. So spricht man aus Kundensicht zum Beispiel beim *Autokauf* nicht von der Prozessphase *Auto verkauft*, sondern von der Phase *Autokauf*. Dieses Vorgehen soll dazu beitragen, dass man die Kundenperspektive entlang des kompletten Entscheidungszyklus einnimmt und auch wirklich nur die Phasen bestimmt, die für eine Kundin bzw. einen Kunden tatsächlich Relevanz haben. Um die Prozessphasen klar voneinander zu trennen und um sicherzustellen, dass keine einzelnen Handlungen beschrieben werden, die eigentlich zu Prozessphasen gruppiert werden können, werden die einzelnen Prozessphasen mit Meilensteinen unterteilt. Betrachtet man wieder das Beispiel des Autokaufs, würde die Prozessphase *Recherche* mit dem Meilenstein *Wunschliste* oder die Prozessphase *Vergleich* mit dem Meilenstein *Shortlist* enden (Winters, 2016, S. 73–77).

Am Beispiel eines Handelsunternehmens können folgende grundlegenden Entscheidungsschritte im Kundenentscheidungszyklus identifiziert werden:

- a) *Bedürfnisse* - im B2C Umfeld erkennt eine Kundin und ein Kunde den Bedarf, ein neues Fernsehgerät anzuschaffen. Im B2B Bereich wiederum kann das Bedürfnis ein effizienter Marketingprozess sein. Diese Prozessphase und somit der Start im Kundenentscheidungszyklus kann im B2B Segment und aus Kundensicht mit dem Terminus *Projektinitiierung* oder *Geschäftsanforderung* und im B2C Segment mit dem Satz „Ich will einen neuen Fernseher kaufen“ beginnen.
- b) *Recherche* - hier handelt es sich um die Informationsbeschaffung der jeweiligen Person oder auch Gruppe hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten
- c) *Optionen* – Detailanalyse der verschiedenen Alternativen auf Basis einer Liste von informellen oder formellen Anforderungen
- d) *Entscheidung treffen* – nach Evaluierung aller möglichen Optionen wird seitens der Person oder Gruppe eine Entscheidung getroffen. Zu diesem Zeitpunkt wurde noch

- kein Vertrag geschlossen und die potenzielle Kundin und der potenzielle Kunde hat mit dem Unternehmen eventuell noch nicht einmal Kontakt aufgenommen.
- e) *Annäherung/Herangehen* – in diese Prozessphase setzt sich die Kundin und der Kunde über diverse Möglichkeiten bzw. über mehrere Medien hinweg mit dem jeweiligen Unternehmen in Verbindung
  - f) *Kauf* – der Abschluss der Transaktion in Form eines Bezahlprozesses
  - g) *Erhalt/Installation* – hier kann der physische Prozessweg in Form des Erhalts und der digitale Prozess in Form der Installation eines gekauften Produkts unterschieden werden
  - h) *Gebrauch/Nutzung* – der Beginn der Nutzung des gekauften Produkts
  - i) *Erinnerung* – Wiederkauf eines Produktes, Freunden und Bekannten über die positiven Erfahrungen mit dem Produkt oder Erlebnissen entlang des Kundenentscheidungszyklus berichten (Winters, 2016, S. 220–222)

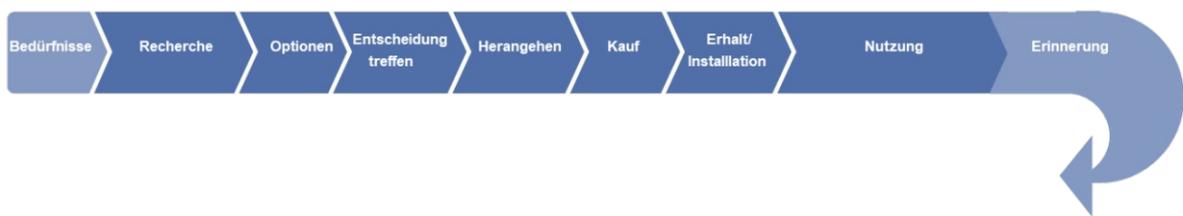


Abbildung 8: Der Entscheidungszyklus (Quelle: (Winters, 2016, S. 221))

### 2.2.3 Customer Touchpoints

Unter einem Customer Touchpoints versteht man alle Berührungspunkte die eine potenzielle oder tatsächliche Kundin und ein potenzieller oder tatsächlicher Kunde sowie andere Stakeholder mit einer Marke haben kann. Somit kommen sämtliche Touchpoints als Bestandteil einer Customer Journey infrage, mit denen eine Kundin und ein Kunde in Berührung kommen kann. Da Kundinnen und Kunden in ihrer Reise selbst darüber entscheiden, wie und wann sie mit einem Unternehmen interagieren möchten, sind in einer ganzheitlichen Betrachtung weit mehr Touchpoints zur berücksichtigen als nur jene, welche von einem Unternehmen bereitgestellt werden. Es kann sich hierbei um Berührungspunkte handeln, die nur vom Branchenmitbewerber genutzt werden oder auch um ganz neue und innovative Touchpoints, deren entstehen durch neue Medien und Technologien gefördert werden (Oehl & Spengler, 2018, S. 173).

Abseits der Tatsache, dass es für Kundinnen und für Kunden wichtig sein kann, Unternehmen, falls nötig, auch über für sie unübliche Kanäle anzusprechen, die eventuell nicht deren Kontrolle unterliegen, sehen sich die Unternehmen mit ganz anderen Herausforderungen hinsichtlich der Touchpoints konfrontiert, die von ihnen kontrolliert werden. Eines der Hauptprobleme

stellt die potenzielle Unwissenheit der Kundinnen und Kunden gegenüber der von Unternehmen kontrollierten und bereitgestellten Touchpoints dar, da diese eventuell nur deshalb nicht genutzt werden, da sie den Kundinnen und den Kunden schlichtweg nicht bekannt sind (Winters, 2016, S. 128–130).

Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass der von der Kundin und von dem Kunden erste gewählte Touch Point nicht immer auch der bevorzugte Kanal des Unternehmens ist, um das jeweilige Thema zu behandeln. Kundinnen und Kunden werden potenziell immer jenen Kanal wählen, um an ein Unternehmen heranzutreten, auf welchen in dem jeweiligen Augenblick am leichtesten zugegriffen werden kann. Dies kann ein Anruf, eine E-Mail oder auch die Verwendung von neuen Medien wie Twitter, Facebook oder Ähnliches bedeuten (Winters, 2016, S. 128–130).

Da nicht jeder einzelne Touch Point aus Kostengründen mit ausreichend Personal im Kundenservice zu besetzen ist, soll die Verwendung der Touch Point Choreografie dabei unterstützen, das Zusammenspiel der Touchpoints aus Kundensicht auf strukturierte Weise zu verstehen, zu definieren und zu koordinieren. Die Choreografie der Kontaktpunkte besteht darin, auf die erste Anfrage der Kundin und des Kunden über den von ihr und ihm gewählten Touch Point zu beantworten und dann die Kommunikation auf einen anderen Touch Point zu verschieben, der für das jeweilige Thema für alle Parteien besser geeignet ist. Holt man eine Kundin und einen Kunden an dem von ihr und von ihm gewählten Touch Point ab und führt man den Dialog dann auf einem besser geeigneten Kanal weiter, wird dies schlussendlich auch zur Zufriedenheit der Kundin und des Kunden beitragen (Winters, 2016, S. 128–130).

### 2.2.3.1 Systematisierung von Touchpoints

Die Systematisierung von Touchpoints soll dabei unterstützen, die für ein Unternehmen bzw. dessen Kundinnen und Kunden relevanten Berührungspunkte im Rahmen einer Evaluation einzuordnen. Eine simple Art der Einteilung kann laut Esch et al (2010, S. 9) durch Verwendung der zwei Mal zwei Matrix erfolgen. In dieser Matrix wird zwischen direkten und indirekten sowie einseitigen und zweiseitigen Berührungspunkten unterschieden (siehe Abbildung 9) (Esch et al., 2010, S. 9).

Bei *direkten Touchpoints* handelt es sich um Berührungspunkte bei denen die unmittelbare Einflussnahme von Unternehmen gegeben ist. Beispiele dafür sind die Produktverwendung, das Gespräch von Kundinnen und Kunden mit der Verkäuferin und dem Verkäufer und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen (Esch et al., 2010, S. 9).

Erfolgt der Kontakt mit einer Marke über Dritte z.B. durch Erfahrungsberichte anderer Kundinnen und Kunden oder durch Massenmedien, spricht man von *indirekten Touchpoints*, da keine

direkte Einflussnahme des Unternehmens gegeben ist. Bei Werbung oder Produktverpackungen ist von *einseitigen Kontakten* die Rede, da diese Berührungspunkte mit einer Marke keine Rückkopplung zwischen der Kundin und dem Kunden und dem Unternehmen ermöglichen. Zweiseitige Kontakte hingegen ermöglichen die Interaktion und Rückkopplung z.B. durch persönliche Ansprache von Freunden und Bekannten, in Internetforen oder beim gewöhnlichen Verkaufsgespräch (Esch et al., 2010, S. 9).

Werden Customer Touchpoints auf die Marke und den Kundenbedarf abgestimmt, führt dies dazu, dass die jeweilige Marke schneller in den Köpfen der Kundinnen und der Kunden verankert wird und dass sich die Kundenzufriedenheit erhöht, da Kundinnen und Kunden zu jedem Zeitpunkt ihrer Reise wissen was sie erwartet. Die Kundenzufriedenheit hat nicht nur einen positiven Einfluss auf die Marken- und Kundenbindung, sondern auch auf die Wiederkaufsrate und die Preisbereitschaft. Letztendlich spiegelt sich die Kundenzufriedenheit in einer Steigerung des Unternehmenswertes und in erhöhten Umsätzen sowie in einer gesteigerten Mundpropaganda über das jeweilige Unternehmen bzw. die Marke wieder (Esch et al., 2010, S. 9).



Abbildung 9: Kategorisierung von Touchpoints (Quelle: eigene Darstellung nach (Esch et al., 2010, S. 9)

Eine weitere Möglichkeit zur Kategorisierung von Customer Touchpoints ist die Segmentierung nach Begriffspaaren, welche in dem Artikel von Felix Stöckle im Sammelwerk *Brand Experience – An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern* dargestellt wird (Felix Stöckle, 2015, S. 161).

*Kommunikations- vs. erlebnisorientierte Touchpoints* – bei kommunikationsorientierten Touchpoints handelt es sich z.B. um TV-SPOTS, Werbebanner, Direct Mailings als auch Social Media Kampagnen, welche durch Informationsvergabe Einfluss auf die Kundin und den Kunden ausüben. Bei erlebnisorientierten Touchpoints steht die Beeinflussung durch den direkten Kontakt mit Call Center Agents, der Besuch des Point of Sale oder die eigentliche Nutzung des Produktes oder der Servicedienstleistung im Fokus (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

*Produkt- vs. serviceorientierte Touchpoints* – bei produktorientierten Touchpoints steht die Nutzung des Produktes bzw. der Dienstleistung im Vordergrund, beispielsweise die Fahrt mit einem Auto. Ein serviceorientierter Touchpoint kann hingegen der Termin in einer Autowerkstatt sein (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

*Physische vs. digitale Touchpoints* – physische Touchpoints beziehen sich z.B. auf den Besuch einer Kundin und eines Kunden in einem Ladenlokal, in dem ein weit höherer Grad an Multisensualität und Inspiration im Vergleich zum digitalen Besuch eines E-Commerce Shops gefordert wird. Aus Mangel der Multisensualität stehen bei E-Commerce Shops eher die Effizienz und die Bedienungsfreundlichkeit im Vordergrund. Ladenlokale sind eher auf das Erlebnis aufgebaut (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

*Persönliche vs. Unpersönliche Touchpoints* – das persönliche Gespräch zwischen der Kundin und dem Kunden mit dem Mitarbeiter eines Unternehmens ermöglicht eine direkte Reaktion auf das jeweilige Anliegen, unabhängig davon, ob die Interaktion telefonisch oder von Angesicht zu Angesicht stattfindet. Demgegenüber sind der Erhalt von Werbeaussendungen oder einer Rechnung völlig unpersönliche Touchpoints, die jedoch heftige emotionale Reaktionen hervorrufen können. Unternehmen sollten bei der Planung ihrer Customer Journey akribisch darauf achten, welche Touchpoints persönlich sein müssen und welche aus Effizienzgründen unpersönlich sein können. Niemand möchte beispielsweise von einer schweren Erkrankung via SMS erfahren, sondern persönlich von seinem Arzt (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

*Essenzielle vs. zusätzliche Touchpoints* – essenzielle Touchpoints sind für die Inanspruchnahme eines Service oder einer Dienstleistung zwingend notwendig. So bringt es wenig, wenn einem Hotelgast der Zimmerschlüssel für eine gebuchte Suite verwehrt wird, da er dadurch die Leistung nicht in Anspruch nehmen kann. Ein zusätzliches Toiletry am Zimmer hingegen stellt eher einen Zusatznutzen dar und ist für das Kundenerlebnis nicht essenziell (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

*Allgemein zugängliche vs. exklusive Touchpoints* – in der Ausgestaltung der Customer Touchpoints innerhalb der Customer Journey besteht immer die Möglichkeit, einzelne Zielgruppen-segmente positiv sowie negativ zu diskriminieren, z.B. steht jeder Kundin und jedem Kunden

die Check-In Website einer Airline zur Verfügung, die Executive Lounge darf jedoch nur von Kundinnen und Kunden mit Vielfliegerstatus genutzt werden (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

*Generische vs. Einzigartige Touchpoints* – als generische Touchpoints gelten jene, welche von Kundinnen und Kunden bereits vorausgesetzt werden, da diese vom Großteil der Unternehmen der jeweiligen Branche angeboten werden. Bei der Weiterentwicklung von Touchpoints geht es somit um die Entwicklung von Signature Touchpoints, um sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

*Direkt beeinflussbare vs. nicht direkt beeinflussbare Touchpoints* – Beispiel für nicht beeinflussbare Touchpoints sind die Lieferung von einem Amazonpaket durch einen Logistikdienstleister oder der Post einer Kundin und eines Kunden auf Facebook oder Twitter. Werbespots oder Mailings hingegen stellen einen zu 100 Prozent beeinflussbaren Touchpoint dar. Oft haben nicht direkt beeinflussbare Touchpoints eine höhere Relevanz für Unternehmen, da Peer-to-Peer Empfehlungen ebenfalls für Kunden relevanter sind als inszenierte Werbebotschaften (Felix Stöckle, 2015, S. 161–164).

### 2.2.3.2 Customer Touchpoints bewerten

Mit der Customer IMPACT Methode (Ignore, Monitor, Participate, Activate, Control) hat Winters (2016, S. 44) ein Verfahren entwickelt, das es Unternehmen nach der Identifizierung der für ihre Kundinnen und Kunden relevanten Touchpoints ermöglicht, die bewusste Entscheidung zu treffen, wie mit dem jeweiligen Touchpoint umgegangen werden soll bzw. welche Touchpoints tatsächlich für die festgelegten Geschäftsziele von Bedeutung sind. Dieses Vorgehen ist notwendig, da Unternehmen nicht über unendlich viele Ressourcen verfügen um sich jedem Touchpoint zu widmen (Winters, 2016, S. 44).

*Die fünf Stufen der IMPACT Methode nach Winters (Winters, 2016, S. 230):*

#### *Ignore - Ignorieren des Touchpoints*

Hier wird seitens des Unternehmens bewusst die Entscheidung getroffen, dass der jeweilige Touchpoint zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Priorität darstellt. Es wird davon ausgegangen, dass man über diesen Touchpoint zum jetzigen Zeitpunkt keine Informationen erhalten kann, die dabei helfen, seine Kundinnen und seine Kunden sowie den Wettbewerb besser zu verstehen und auch keine neuen Trends hinsichtlich der Dienstleistung oder der Nutzung des Produkts abgeleitet werden können. Wird die Entscheidung getroffen, einen Touchpoint zu ignorieren, sollte das erstens schriftlich festgehalten werden, um auszuschließen, dass der jeweilige Touchpoint einfach übersehen wurde und zweitens sollte diese Entscheidung in regelmäßigen Abständen überprüft werden (Winters, 2016, S. 230).

### *Monitor – Überwachen des Touchpoints*

Es kann sich hier um Touchpoints handeln, über welche ein Unternehmen nicht verfügt, wie z.B. die sozialen Medien, bei denen es sich aus Unternehmenssicht jedoch lohnt, Daten zu sammeln, die aus der Kundenperspektive einen Einfluss auf den Entscheidungszyklus haben und diese auszuwerten. Ohne aktiv an dem jeweiligen Touchpoint in Aktion treten zu müssen, gewinnt ein Unternehmen so Wissen über bestehende und potenzielle Kunden und deren Entscheidungsketten (Winters, 2016, S. 230).

### *Participate – Teilnahme am Touchpoint*

Diese Stufe beschreibt die aktive Teilnahme und Interaktion mit Kundinnen und Kunden an einem Touchpoint, welcher nicht von dem jeweiligen Unternehmen ins Leben gerufen wurde. Beispiele dafür sind der Austausch auf Community Seiten, Blogs sowie natürlich auch diverse Social Media Portale (Winters, 2016, S. 230).

### *Activate – Aktivieren des Touchpoints*

Sollten Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden durch Touchpoints nicht befriedigt werden, haben Unternehmen die Möglichkeit, neue Touchpoints zu schaffen (Winters, 2016, S. 230). Die Eventagentur m:con hat für ihre Kundinnen und Kunden einen neuen Touchpoint aktiviert, in dem mehrere Touchpoints auf strukturierte Weise vereint werden. In einem virtuellen Projektraum können die Projektmitglieder des Events Protokolle einsehen, Dokumente gemeinsam bearbeiten, die Planung auf einem gemeinsamen Kalender erfassen usw. Dieser Touchpoint hatte nicht nur große Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, sondern wird bereits als Alleinstellungsmerkmal am Markt wahrgenommen (Winters, 2016, S. 138)

### *Control – Kontrollieren des Touchpoints*

Unterliegt die Entscheidung einem Unternehmen, wer an dem jeweiligen Touchpoint teilnehmen kann, welche Themen hier diskutiert werden usw., dann kontrolliert das Unternehmen den Touchpoint. Beispiele dafür sind das Callcenter, Mailings, Newsletter, der Kontakt mit der Verkäuferin und dem Verkäufer im Ladengeschäft und ähnliche. Aus Kundensicht handelt es sich bei den erwähnten Touchpoints um den verlängerten Arm des Unternehmens, an welchen ein sehr hoher Grad an Professionalität in der Kommunikation und im Allgemeinen im Umgang mit den Kundinnen und Kunden gefordert wird (Winters, 2016, S. 230).

## 3 Customer Journey am Beispiel von cargo-partner

Nachdem im zweiten Kapitel auf für diese Arbeit relevante Literatur Bezug genommen und relevante Begrifflichkeiten erklärt wurden, erfolgt im dritten Kapitel die Vorstellung der ersten Forschungsmethode und deren Anwendung. Als erste Forschungsmethode zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit dient die Case-Study-Analyse angelehnt an Robert K. Yin (2018)

### 3.1 Methodik

Yin (2018) beschreibt in seinem Werk (2018) die Methodik der Fallstudienanalyse als empirische Untersuchung, um ein zeitgenössisches Phänomen (den Fall) in seinem realen Kontext und in der Tiefe zu betrachten, insbesondere wenn die Grenzen zwischen Kontext und Phänomen nicht klar ersichtlich sind.

Ein solcher Fall kann beispielsweise ein Problem, eine Anomalie, ein Individuum, eine Organisation, eine Gruppe oder ein Ereignis sein, der es wert ist, detailliert beobachtet und analysiert zu werden, da das betroffene Phänomen bisher noch nicht verstanden wurde. Eine Fallstudie ist daher von besonderem Interesse, wenn der Forschungsgegenstand einer detaillierteren Analyse bedarf und ein rein quantitativer Forschungsansatz aufgrund der vorherrschenden Komplexität nicht geeignet ist (Ridder, 2020, S. 83–85).

Das Kapitel drei dieser Masterarbeit ist methodisch an die Fallstudienforschung von Yin (Yin, 2018) angelehnt, da eine tiefgehende Analyse des betroffenen Unternehmens angestrebt wird.

Die Fragestellung zielt darauf ab, zu identifizieren, welche Customer Touchpoints entlang des Kundenentscheidungszyklus in der Logistikbranche zu berücksichtigen sind und welche Möglichkeiten sich für die Optimierung der Berührungspunkte anbieten, um für Kundinnen und Kunden einen Mehrwert zu schaffen, der sich für sie in der Zusammenarbeit mit dem betroffenen Logistikunternehmen einstellt. Die Durchführung einer Case Study Analyse erlaubt es dem Autor dieser Arbeit durch genaue Betrachtung des zu analysierenden Unternehmens dessen Ist-Situation in Bezug auf die Themen Customer Journey und Customer Touchpoint Management besser zu verstehen und ein mögliches Soll auf Basis der vorangegangenen Literaturrecherche abzuleiten.

Laut Yin (2018, S. 27) sind jedenfalls folgende fünf Komponenten für das Forschungsdesign zu berücksichtigen:

- 1) Fragestellungen
- 2) Propositionen, falls vorhanden
- 3) die Definition des Falls
- 4) Verbindung von Daten und Theorie und
- 5) die Interpretation von Ergebnissen.

(Yin, 2018, S. 27)

#### *ad 1. Fragestellungen*

Der erste Bestandteil einer Case Study nach Yin (2018) ist die Formulierung der Forschungsfrage, welche es mit der Fallstudie zu überprüfen bzw. zu klären gibt. Die Fragestellungen dieser Arbeit wurden bereits zu Beginn festgelegt und leiten den gesamten Forschungsprozess. Die konkrete Formulierung der Fragestellungen lautet: *Welche Customer Touchpoints sind in der Logistikbranche entlang des Kundenentscheidungszyklus zu berücksichtigen, um einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden zu schaffen? Welche Schritte führen zu einer Optimierung der Customer Touchpoints, um die jeweiligen Geschäftsziele im Kundenentscheidungszyklus zu erreichen? Welche Instrumente können für die Messung der Kundenzufriedenheit herangezogen werden, um einen nachhaltigen Erfolg des Customer Journey Mappings sicherzustellen?* Die Fallstudie ist am besten geeignet um die „Wie“ – und „Warum“ – Fragen zu beantworten (Yin, 2018, S. 27).

Zur Überprüfung, ob die Case Study Analyse auf Basis der These hinsichtlich der Fragestellung nach Yin geeignet ist, die Fragestellungen dieser Masterarbeit zu beantworten, hat der Autor folgende Umformulierung vorgenommen: *Wie stellt sich eine für Kundinnen und Kunden mehrwertstiftende Customer Journey in der Logistik, inklusive der relevanten Touchpoints dar? Wie können Customer Touchpoints für Kundinnen und Kunden optimiert werden, um die jeweiligen Geschäftsziele im Kundenentscheidungszyklus zu erreichen? Wie kann die Messung der Kundenzufriedenheit umgesetzt werden, um einen langfristigen Erfolg der Customer Journey sicherzustellen?*

#### *ad 2. Propositionen*

Die zweite Komponente der Fallstudie nach Yin (2018, S. 28) befasst sich mit der durch den Autor der Arbeit aufzustellenden Thesen, um die Richtung festzulegen, was im Detail untersucht werden soll, um diese mit der Durchführung der Fallstudie entweder zu bestätigen oder zu widerlegen. Die Erstellung dieser Behauptungen soll nicht nur dabei unterstützen, den Fokus in der Arbeit unter Berücksichtigung der initial gestellten Forschungsfragen zu behalten,

sondern auch identifizieren, wo nach potenziellen Antworten gesucht werden kann. Gleichzeitig können einige Studien einen legitimen Grund dafür haben, dass sie keine Propositionen anführen. Beispiele dafür sind Studien mit explorativem Charakter wie Experimente, Umfragen oder ähnliche Methoden. Dennoch sollte auch jede Exploration einen Zweck haben. Anstelle von Propositionen können demnach der Zweck sowie die Kriterien angegeben werden, nach denen eine Untersuchung als erfolgreich beurteilt wird (Yin, 2018, S. 28–29).

Der empirische Teil der Case Study Analyse der vorliegenden Masterarbeit dient dem Zweck der Identifikation der Buyer Personas auf Kundenseite sowie der initialen Erhebung der Customer Journey inklusive der für Kundinnen und Kunden relevanten Touchpoints bei dem Logistikunternehmen cargo-partner, und die anschließende Ableitung eines potenziellen Sollzustandes auf Basis der in der Literaturrecherche erarbeiteten Modelle und Methoden. Weiters sollen potenzielle Schritte identifiziert werden, um das Kundenerlebnis an den hinsichtlich der Geschäftsziele prioritär zu behandelnden Touchpoints zu optimieren und unter anderem dadurch eine langfristige Kundenbindung zu erreichen. Wie in dem Artikel von Edelman und Singer beschrieben (2015) geht es letztendlich darum, eine Kundin und einen Kunden durch eine exzellent orchestriertes Customer Touchpoint Management in der Loyalitätsschleife gefangen zu halten, damit ein Wechsel zum Branchenmitbewerber nicht mal in Betracht gezogen wird.

### *ad 3. Definition des Falls*

Der dritte Teil der Case Study Analyse liegt in der konkreten Bestimmung des Falls bzw. der Fälle (Yin, 2018, S. 29). Obwohl in der klassischen Fallstudie einzelne Individuen als Untersuchungsobjekte herangezogen werden, können auch kleine Gruppen, Organisationen, Prozesse, oder zum Beispiel Ereignisse Gegenstand der Betrachtung sein. Um Verwirrungen hinsichtlich der Analyseeinheit zu vermeiden, empfiehlt Yin den potenziellen Fall mit einer Kollegin oder einem Kollegen zu besprechen und der jeweiligen Person zu erklären, warum der Fall zur Beantwortung der definierten Forschungsfragen gewählt wurde (Yin, 2018, S. 32). Weiters empfiehlt sich die Festlegung konkreter Grenzen, wie zum Beispiel die Bestimmung von einem Beginn und einem Ende als zeitliche Grenze, in welcher der jeweilige Fall betrachtet werden soll, um den Umfang der Untersuchung so konkret wie möglich festzulegen. (Yin, 2018, S. 33).

Der Erhalt möglichst aussagekräftiger Ergebnisse als auch der Wunsch, ein möglichst breites Wissen hinsichtlich des zu bearbeitenden Themengebietes zu erhalten, waren beides Kriterien, warum sich der Autor dieser Masterthese für diese Fallauswahl entschieden hat. Bei dem zu analysierenden Fall dieser Arbeit handelt es sich um die Customer Journey bei dem österreichischen Logistikunternehmen cargo-partner GmbH., der in Bezug auf die leitenden Fragestellungen detailliert untersucht wird.

*Fall cargo-partner:* Im Fall cargo-partner wurden im Zeitraum von April bis Mai 2021 eine Feldstudie durch den Autor durchgeführt. Konkret hatte der Autor die Möglichkeit an vier strukturierten Workshops, die mittels der Webkonferenz-plattform Zoom durchgeführt wurden, teilzunehmen. Die Zielsetzung des Workshops entspricht dem bereits im Absatz „ad 2 Propositionen“ beschriebenen Zweck dieser Fallstudie. Um ein ganzheitliches Verständnis der Perspektive von Kundinnen und Kunden der cargo-partner GmbH zu gewinnen, wurden Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und unterschiedlicher Hierarchiestufen für die Teilnahme an den Webmeetings nominiert, die in regelmäßigem Kundenkontakt stehen. Konkret wurden die Arbeitsgruppe aus sechs Personen aus dem Produktmanagement der Bereiche Luftfracht, Seefracht, Landtransport, Bahntransport, drei Personen aus dem Bereich Vertrieb, zwei Personen aus dem Bereich Marketing, drei Personen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie als auch vier Personen aus dem Supportbereich gebildet. Dieses Vorgehen wird auch von Winters (2016) vorgeschlagen.

Wie bereits angeführt, können Case Studies aus einem oder aus mehreren Cases bestehen, wenngleich aus der Literatur hervorgeht, dass multiple Case Fallstudien in der Regel mehr Aussagekraft besitzen (Yin, 2018, S. 27). Da sich diese Fallstudie mit einem Single Case befasst, wird die Masterarbeit im zweiten empirischen Teil durch Experteninterviews angereichert, um die Ergebnisse der Fallstudie zu überprüfen bzw. zu bestätigen oder zu widerlegen.

#### *ad 4. Verbindung von Daten und Theorie*

Yin (2018) in seinem Werk vier unterschiedliche Strategien zur Analyse von Daten: „sich auf theoretische Vorschläge stützen“, „entwickeln einer Fallbeschreibung“, „die Verwendung von qualitativen als auch quantitativer Daten“ und „die Untersuchung konkurrierender Erklärungen“ (Yin, 2018, S. 130). Für diese Masterarbeit wurde Strategie Nummer eins, der Vergleich mit theoretischen Thesen und Modellen verwendet, die laut Yin eine der bevorzugtesten Strategien ist, um Daten in Bezug zur Theorie zu setzen (Yin, 2018, S. 130).

Für nachfolgende Themenblöcke wurde seitens des Autors der Ist-Stand bei cargo-partner erhoben und mit der Unterstützung der Workshopteilnehmerinnen und Workshopteilnehmer und unter Zuhilfenahme der in der Literaturrecherche erarbeiteten Modelle und Methoden ein Soll-Stand je Themenblock erarbeitet und potenzielle Geschäftsmöglichkeiten abgeleitet.

- 1) Identifizierung der relevanten Buyer Personas
- 2) Erstellung einer Customer Journey aus cargo-partner Managementsicht
- 3) Identifikation von konkreten Verbesserungsmaßnahmen rund um die jeweiligen Berührungspunkte mit Kundinnen und Kunden, um das jeweilige Geschäftsziel von cargo-partner zu erreichen
- 4) Definition der Customer Touchpoints

- 5) Bewertung der Touchpoints nach deren Relevanz für das Unternehmen (IMPACT Agenda)
- 6) Herstellung einer Verbindung von Touchpoints zu cargo-partner Geschäftszielen
- 7) Erstellung von Interviewfragen zur initialen Kundenzufriedenheitsmessung

#### *ad 5. Interpretation von Ergebnissen*

Der fünfte Teil der Fallstudienforschung besteht in der Interpretation und in der Gegenüberstellung der Forschungsergebnisse mit konkurrierenden Aussagen (Yin, 2018, S. 34). In der vorliegenden Masterarbeit werden keine konkurrierenden Aussagen definiert, da die Interpretation bzw. die Validierung der Ergebnisse der Fallstudie mithilfe des zweiten empirischen Teils der Experteninterviews durchgeführt wird. Eine Interpretation der Ergebnisse aus beiden Methoden wird in Kapitel 6 dieser Masterarbeit dargestellt.

## **3.2 Falldarstellung**

In diesem Kapitel geht es darum, den analysierten Fall der vorliegenden Masterarbeit vorzustellen und einen möglichen Sollzustand mittels der in den Workshops erarbeiteten Erkenntnisse und unter Zuhilfenahme der in Kapitel zwei erarbeiteten theoretischen Fundierung abzu-leiten. Aus Gründen der Anonymisierung wurde auf die Workshopteilnehmerinnen und Workshopteilnehmer namentlich nicht näher Bezug genommen. Bei der Darstellung der erarbeiteten Ergebnisse des Customer Journey Workshops handelt es sich um die bereits verdichtete Sicht aus den drei einzelnen Workshopgruppen.

### **3.2.1 Ausgangssituation**

cargo-partner ist ein privat geführtes Transport- und Logistikunternehmen mit über 130 Standorten in mehr als 40 Ländern. Mit einem breiten Portfolio an See-, Luft-, Landtransport, Logistikdienstleistungen, und Supply Chain Management Beratung stellt das Unternehmen seit 35 Jahren maßgeschneiderte Lösungen für seine Kundinnen und seine Kunden auf der ganzen Welt zur Verfügung. Durch fortwährendes Engagement hinsichtlich der Digitalisierung manueller Geschäftsprozesse, sowohl auf eigener als auch auf Seite der Kundinnen und der Kunden trägt cargo-partner nachhaltig zur Optimierung der Wertschöpfungskette seiner Kundinnen und seiner Kunden bei. Um globale Lösungen zu ermöglichen, greift cargo-partner auf ein nahtloses Netzwerk eng kooperierender Logistikpartner als auch eigene Standorte zurück.

Wie bereits in der Einleitung dieser Masterarbeit erwähnt, befindet sich cargo-partner in einem starken und stetig wachsenden Verdrängungswettbewerb an dem sich nicht nur etablierte Lo-

gistikunternehmen wie zum Beispiel Kuehne und Nagel, Gebrüder Weiss, Expeditors, CH Robinson und DHL, sondern auch neue Marktteilnehmer wie Flexport und Forto, beteiligen. Betrachtet man vor allem die neuen Marktteilnehmer, so liegt deren Kernkompetenz in der kundenzentrischen Digitalisierung der Transport- und Logistikprozesse, beginnend mit der Platzierung einer kundenseitigen Bestellung bei einer Lieferantin und einem Lieferanten bis zur Anlieferung am jeweiligen Lager und der nachgelagerten Feinverteilung durch den nominierten Paktetdienstleistungsbetrieb sowie durch die jeweilige LKW-Spedition.

Die Hauptherausforderungen, die sich für ein Transport- und Logistikdienstleistungsunternehmen wie cargo-partner ergeben, sind einerseits die Notwendigkeit, mit der rasanten Geschwindigkeit mitzuhalten, in der Innovationen hinsichtlich der Digitalisierung von kundenzentrischen Prozessen durch die Digital Natives wie Flexport und Forto angeboten werden und andererseits der Preis- bzw. Kostendruck, der durch Konzernspeditionen wie zum Beispiel DHL und CH Robinson auf mittelständischen Unternehmen wie cargo-partner einwirken.

Wie schnell neue technische Lösungen das Marktumfeld prägen können ist auch in dem Werk von Bailom et al (1996) beschrieben. Eine neue technische Lösung, wie zum Beispiel die proaktive Benachrichtigung über eine Schiffsverspätung, die in einem für Enduser optimierten Dashboard einer Transport Management Applikation angezeigt wird, kann unmittelbar zu einer überproportionalen Zufriedenheit bei Kundinnen und Kunden führen. Da es sich bei der Sendungsverfolgung um eine Basiseigenschaft einer von der jeweiligen Spedition zur Verfügung gestellten Transportmanagementapplikation handelt, kann sich diese neue Lösung der proaktiven Sendungsinformation schnell zum allgemeinen Standard in der Transport- und Logistikbranche etablieren. Hat man als Anbieterin und als Anbieter nicht die Möglichkeit, diese neue Lösung seinen Kundinnen und seinen Kunden zur Verfügung zu stellen und somit ihre Erwartungshaltung hinsichtlich der zu erbringenden Servicedienstleistung zu erfüllen, besteht die Gefahr, nicht mehr als relevantes Unternehmen für deren Frachtbewegungen in Betracht gezogen zu werden (Bailom et al., 1996, S. 118).

Abseits der Standard- bzw. Basisfaktoren wie die Bereitstellung einer State of the Art Transport Management Software und die Erbringung der Transportservices zu einem marktkonformen Preisniveau, welche seitens der Kundinnen und der Kunden an ein Dienstleistungsunternehmen wie cargo-partner gestellt werden, gibt es nur noch wenige Möglichkeiten, sich von den Branchenwettbewerbern zu differenzieren. Wie bereits in Kapitel eins erwähnt, ist eine Möglichkeit, sich aktiv von Marktbegleitern abzuheben, seien es Digital Natives oder Konzernspeditionen, den Fokus auf die Bedürfnisse von Kundinnen und von Kunden in Bezug auf deren Entscheidungszyklus und den damit verbundenen Berührungspunkten zu legen. Wie in der Customer Decision Journey von Edelmann und Singer (2015) erwähnt, geht es darum, seine Kunden in eine Loyalitätsschleife zu bringen und sie darin bestmöglich.

Buyer Personas, Customer Journey, Customer Touchpoints und die Messung der Kundenzufriedenheit sind alles Begrifflichkeiten bzw. Themen, die cargo-partner zwar nicht fremd sind, jedoch nur isoliert Anwendung finden. In einer Abstimmung mit der Marketingleitung von cargo-partner, konnte seitens des Autors dieser Arbeit die Verwendung der Buyer Personas als einziger Punkt des Customer Journey Mappings identifiziert werden, welcher aktiv bei Brandawareness- als auch Aquisitions-kampagnen Anwendung findet. Die Buyer Personas dienen hier der Einschränkung der Werbebemühungen auf eine vorweg definierte Zielgruppe. Der Betrachtung des gesamten Entscheidungsprozesses von Kundinnen und von Kunden inklusive des aktiven Managens der zugehörigen Berührungspunkte, findet im derzeitigen Verkauf, im Marketing sowie im operativen Setup keine Anwendung.

Die Firmenleitung der cargo-partner GmbH hat erkannt, dass das aktive Managen der Customer Journey potenziell dazu beitragen kann, um Geschäftsziele, wie beispielsweise neue Kunden für das Unternehmen zu interessieren oder bestehende Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, zu realisieren. Aus diesem Grund wurde der Chief Digital Officer, unterstützt durch den Autor dieser Arbeit, damit beauftragt, das Customer Journey Mapping inklusive der Ableitung relevanter Touchpoints und Geschäftsmöglichkeiten durchzuführen.

### **3.2.2 Soll-Zustand - Customer Journey Mapping**

Wie bereits in der Einleitung der Falldarstellung angekündigt wird in diesem Kapitel der vorliegenden Masterarbeit auf die in den Customer Journey Workshops erarbeiteten Ergebnisse Bezug genommen. Der Aufbau des Workshops hat sich wie folgt gestaltet

- 1) *Grundsätzliche Erklärung des Customer Journey Mappings*
- 2) *Definition des Buying Centers auf Kundenseite*
- 3) *Bestimmung der Buyer Personas*
- 4) *Identifikation der Optimierungsmöglichkeiten pro Customer Journey Phase bzw. pro Schritt in der Customer Journey und den nachgelagerten Touchpoints, auf Basis der Kundenaktivitäten und positiven bzw. negativen Erfahrungen, die seitens der Kundinnen und Kunden potentiell zum jeweiligen Zeitpunkt im Entscheidungszyklus gemacht werden.*
- 5) *Herstellung einer Verbindung von Touchpoints bzw. Schritten im Kundenentscheidungszyklus zu cargo-partner Geschäftszielen*

Aus Zeitgründen wurde davon Abstand genommen, die Phasen und die einzelnen Schritte der Customer Journey sowie die Interviewfragen zur initialen Kundenzufriedenheitsmessung in

den Workshops zu erarbeiten. Die Bestimmung des Kundenentscheidungszyklus wurde in vorangegangenen Abstimmungsmeetings zwischen dem Chief Digital Officer von cargo-partner und dem Autor dieser Arbeit auf Basis der in der Literaturrecherche identifizierten Modelle durchgeführt. Ebenfalls wurden die Interviewfragen zu initialen Messung der Kundenzufriedenheit abseits, jedoch auf Basis der Erkenntnisse, die in den Workshops entstanden sind, definiert.

### 3.2.2.1 Buying Center / Buyer Personas

Die Analyse der Customer Journey wurde im Fall von cargo-partner mit der Definition des Buying Centers und der daraus abgeleiteten Buyer Personas begonnen. Zur Bestimmung des Buying Centers und den Jobrollen, mit denen sich cargo-partner in der Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden tag täglich konfrontiert fühlt, wurde das Buying Center Modell von Kotler et al verwendet, welches in ihrem 2017 veröffentlichten Werk *Marketing-Management Konzepte – Instrumente – Unterfallstudien* Anwendung findet und im Kapitel 2.1.4 dieser Arbeit detailliert beschrieben wurde.

Tabelle 1: Buying Center (Quelle: eigene Darstellung)

Rollen des Buying Centers	Relevante Funktion im Unternehmen
<b>Initiator/in</b> von denen der Bedarf ausgeht	Logistikleiter/in, Logistikadministration, Einkaufsleiter/in, Einkäufer/in
<b>Anwender/in</b> denen die Dienstleistung zugutekommt	Logistikadministration, Einkäufer/in
<b>Einflussnehmer/in</b> die auf die Kaufentscheidung Einfluss nehmen	IT-Leiter/in, Supply Chain Management Projektleiter/in
<b>Entscheidungsträger/in</b> die über die Dienstleistungsanforderung entscheiden	Logistikleiter/in, Einkaufsleiter/in
<b>Befürworter/in</b> jene die die Beauftragung autorisieren	Logistikleiter/in, Einkaufsleiter/in
<b>Einkäufer/in</b> jene die Lieferanten aussuchen und die Konditionen bestimmen	Einkaufsleiter/in, Logistikleiter/in
<b>Gatekeeper/in</b>	Empfang

Im nächsten Schritt erfolgte eine detaillierte Bestimmung der jeweiligen Buyer Persona angelehnt an Häusler & Henzler (Häusel & Henzler, 2018, S. 54–55), auf Basis der relevanten

Jobfunktionen aufseiten der Kundinnen und der Kunden und auf Basis von klein- und mittelständischen Unternehmen.

## Persona Logistikleiter/in

 <p><b>Name</b> Karl Kaufmann</p> <p><b>Stellenbezeichnung</b> Logistikleiter, Head of Logistics, Head of Supply Chain Management, etc.</p> <p><b>Soziale Netzwerke</b></p>  <p><b>Alter</b> 45 bis 54 Jahre</p> <p><b>Höchster Schulabschluss</b> Master-Abschluss</p> <p><b>Branche</b> Handel, Produktion</p> <p><b>Unternehmensgröße</b> 50-500 Mitarbeiter</p>	<p><b>Zuständigkeiten</b> Führung des Transport- und Logistikabteilung</p>	<p><b>Vorgesetzte/r</b> Unternehmensleitung, Vorstand</p>	
	<p><b>Ziele</b> Transportkosten senken, den Vertrieb zeitnah mit Transportinformationen versorgen, Automatisierung manueller Geschäftsprozesse, Entlastung der operativen Einheiten,</p>		
	<p><b>Größte Herausforderungen</b> Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, Ressourcenknappheit, Ware bleibt am Transportweg hängen, keine Information über Verspätungen, beschädigte Waren, volatiler Frachtmarkt, Frachtraumknappheit;</p>		
	<p><b>Maßstäbe für die Leistung</b> Einsparung an Frachtkosten, Anzahl an Problemsendungen, Dauer Produktionsstillstand verursacht durch fehlende Ware</p>	<p><b>Informationsgewinn durch</b> Konferenzen, Messen, Fachzeitschriften, soziale Netzwerke, berufliche Kontakte, Besuche bei Branchenkollegen;</p>	
	<p><b>Bevorzugtes Kommunikationsmittel</b> e-Mail, Telefon, persönlich, (we-chat Asien)</p>		
	<p><b>Tool für die Arbeit</b> ERP System, Planungssystem, Transport-Lagermanagementsystem, e-Mail, Zoom;</p>	<p><b>Likes und Dislikes</b> + Proaktive Informationen + Sinkende Frachtkosten + Gute Kommunikation - Prozessabweichungen - Preiserhöhungen - Verspätungen</p>	

Abbildung 10: Persona Logistikleiter (Quelle: eigene Darstellung)

## Persona Logistikadministration

 <p><b>Name</b> Julia Schnell</p> <p><b>Stellenbezeichnung</b> Logistikadministration</p> <p><b>Soziale Netzwerke</b></p>  <p><b>Alter</b> 25 bis 44 Jahre</p> <p><b>Höchster Schulabschluss</b> Hochschulreife / Abitur</p> <p><b>Branche</b> Handel, Produktion</p> <p><b>Unternehmensgröße</b> 50-500 Mitarbeiter</p>	<p><b>Zuständigkeiten</b> Abwicklung von Transporten</p>	<p><b>Vorgesetzte/r</b> Logistikleiter/in</p>	
	<p><b>Ziele</b> Beschaffung bzw. Versand von Produkten in den dafür vorgesehen Durchlaufzeiten, Sicherstellung eines reibungslosen Informationsflusses, alle relevanten</p>		
	<p><b>Größte Herausforderungen</b> Keine Information bei Verspätungen, fehlende Transportdokumente, Dienstleister zu Frachterbrunnung nicht erreichbar, Abweichungen von vereinbarten Transportkosten, Mehrkosten durch Fehllieferungen der Lieferanten, Mangelnde Transparenz von Bestellung bis zu Zustellung der Ware;</p>		
	<p><b>Maßstäbe für die Leistung</b> Anzahl an Problemsendungen bei denen zu spät oder garnicht reagiert wurde, Anzahl an abgewickelten Sendungen</p>	<p><b>Informationsgewinn durch</b> Vorgesetzten, Mailings, Vertrieb des Spediteurs</p>	
	<p><b>Bevorzugtes Kommunikationsmittel</b> e-Mail, Telefon, (we-chat Asien)</p>		
	<p><b>Tool für die Arbeit</b> ERP System, Planungssystem, Transport-Lagermanagementsystem, e-Mail, Zoom;</p>	<p><b>Likes und Dislikes</b> + Keine Probleme + Proaktive Informationen + Prozessabweichungen - Keine direkte Ansprechper. - Unerwartete Kosten</p>	

Abbildung 11: Persona Logistikadministration (Quelle: eigene Darstellung)

## Persona Einkaufsleiter/in

 <p><b>Name</b> Beate Preis</p> <p><b>Stellenbezeichnung</b> Einkaufsleitung, Head of Purchasing;</p> <p><b>Soziale Netzwerke</b></p>  <p><b>Alter</b> 45 bis 54 Jahre</p> <p><b>Höchster Schulabschluss</b> Masterabschluss</p> <p><b>Branche</b> Handel, Produktion</p> <p><b>Unternehmensgröße</b> 50-500 Mitarbeiter</p>	<p><b>Zuständigkeiten</b> Gesamtverantwortung für die Einkaufsabteilung, Einkauf von Produkten und Dienstleistungen</p>	<p><b>Vorgesetzte/r</b> Unternehmensleitung, Vorstand</p>	
	<p><b>Ziele</b> Reduktion der Einkaufskosten für Produkte und Dienstleistungen, Durchsetzung der eigenen Einkaufsbedingungen, Effizienzsteigerung durch Digitalisierung</p>		
	<p><b>Größte Herausforderungen</b> Bewertung der Servicequalität der Lieferanten, Kommunikation mit anderen Fachabteilungen, Aufwändige Vertragsgestaltung falls eigene Bedingungen nicht durchgesetzt werden können, Risikostreuung durch die Verwendung mehrerer Lieferanten</p>		
	<p><b>Maßstäbe für die Leistung</b> Gesamteinsparung je Aufgabengebiet, Effizienzsteigerung durch den Einsatz neuer Tools</p>	<p><b>Informationsgewinn durch</b> Konferenzen, Messen, Fachzeitschriften, soziale Netzwerke, berufliche Kontakte;</p>	
	<p><b>Bevorzugtes Kommunikationsmittel</b> e-Mail, Telefon, persönlich, (we-chat Asien)</p>		
	<p><b>Tool für die Arbeit</b> ERP System, Einkaufssystem, Lieferanten-Management-System, Tendermanagement-System, e-Mail, Zoom;</p>	<p><b>Likes und Dislikes</b> + Einsparungen + Erfolg bei Verhandlungen + Einfache Vertragsgestaltung - Komplizierte Verträge - Streitfälle</p>	

Abbildung 12: Persona Einkaufsleiter/in (Quelle: eigene Darstellung)

## Persona Einkäufer/in

 <p><b>Name</b> Jonas Billig</p> <p><b>Stellenbezeichnung</b> Einkäufer, Purchaser</p> <p><b>Soziale Netzwerke</b></p>  <p><b>Alter</b> 25 bis 44 Jahre</p> <p><b>Höchster Schulabschluss</b> Masterabschluss</p> <p><b>Branche</b> Handel, Produktion</p> <p><b>Unternehmensgröße</b> 50-500 Mitarbeiter</p>	<p><b>Zuständigkeiten</b> Einkauf von bestimmten Produktgruppen und Dienstleistungen</p>	<p><b>Vorgesetzte/r</b> Einkaufsleiter</p>	
	<p><b>Ziele</b> Reduktion der Einkaufskosten für die verantwortlichen Produkte und Dienstleistungen, Steigerung der Transparenz im Einkaufsprozess von Auftragsplatzierung bis zum Eingelangen der Waren;</p>		
	<p><b>Größte Herausforderungen</b> Fehlende Transparenz im Bestellprozess, hoher manueller Aufwand um aktuelle Statusinformation zu Bestellungen zu erhalten, Lieferant liefert zu spät, Lieferant liefert nur Teilmengen, Waren verspäten sich wegen Frachtraumknappheit, Produktkosten steigen wegen hoher Transportkosten</p>		
	<p><b>Maßstäbe für die Leistung</b> Einsparung pro Produktgruppe, Lieferantenperformance;</p>	<p><b>Informationsgewinn durch</b> Konferenzen, Messen, Fachzeitschriften, soziale Netzwerke;</p>	
	<p><b>Bevorzugtes Kommunikationsmittel</b> e-Mail, Telefon, persönlich, (we-chat Asien)</p>		
	<p><b>Tool für die Arbeit</b> ERP System, Einkaufssystem, Lieferanten-Management-System, Tendermanagement-System, e-Mail, Zoom;</p>	<p><b>Likes und Dislikes</b> + Einsparungen + Erfolg bei Verhandlungen + Einfache Vertragsgestaltung - Komplizierte Verträge - Streitfälle</p>	

Abbildung 13: Persona Einkäufer/in (Quelle: eigene Darstellung)

## Persona IT-Leiter/in

 <p><b>Name</b> Daniela Data</p> <p><b>Stellenbezeichnung</b> IoT-Leiter/in, Head of IoT</p> <p><b>Soziale Netzwerke</b></p>  <p><b>Alter</b> 45 bis 54 Jahre</p> <p><b>Höchster Schulabschluss</b> Promotion</p> <p><b>Branche</b> Handel, Produktion</p> <p><b>Unternehmensgröße</b> 50-500 Mitarbeiter</p>	<p><b>Zuständigkeiten</b> Gesamtverantwortung für die IT-Abteilung (Technik, Entwicklung, Betrieb, Service)</p>	<p><b>Vorgesetzte/r</b> Unternehmensleitung, Vorstand</p>	
	<p><b>Ziele</b> Gewährleistung einer Systemverfügbarkeit &gt; ...%, Bereitstellung einer state of the art Software und Hardware Infrastruktur um alle Geschäftsbereichen in deren täglichen Prozessen zu unterstützen.</p>		
	<p><b>Größte Herausforderungen</b> Fachbereiche verlangen stetig neue Tools, Ressourcenknappheit, viele Digitalisierungsprojekte werden gestartet, Verbindung von internen und externen Systemen, Priorisierung von Projekten, Lieferanten wechseln regelmäßig (Anzahl neue Anbindungen)</p>		
	<p><b>Maßstäbe für die Leistung</b> Systemverfügbarkeit in Prozent, Durchlaufzeiten von Integrationen und Serviceanfragen</p>	<p><b>Informationsgewinn durch</b> Konferenzen, Messen, Fachzeitschriften, soziale Netzwerke, berufliche Kontakte;</p>	
	<p><b>Bevorzugtes Kommunikationsmittel</b> e-Mail, Telefon;</p>		
	<p><b>Tool für die Arbeit</b> Jira, Confluence, One Point, Dynatrace, e-Mail, Zoom,</p>	<p><b>Likes und Dislikes</b> + Einfache Anbindungen + Webservices (APIs) + Gute Dokumentation + Datensicherheit - Fehlende Zertifizierungen auf Anbieterseite</p>	

Abbildung 14: Persona IT-Leiter/in (Quelle: eigene Darstellung)

## Persona Projektleiter/in Supply Chain Management

 <p><b>Name</b> Peter Project</p> <p><b>Stellenbezeichnung</b> Project Leiter (Supply Chain Management)</p> <p><b>Soziale Netzwerke</b></p>  <p><b>Alter</b> 25 bis 34 Jahre</p> <p><b>Höchster Schulabschluss</b> Masterabschluss</p> <p><b>Branche</b> Handel, Produktion</p> <p><b>Unternehmensgröße</b> 50-500 Mitarbeiter</p>	<p><b>Zuständigkeiten</b> Leitung und Koordination von Projekten im Transport- und Logistikbereich</p>	<p><b>Vorgesetzte/r</b> Logistikleiter</p>	
	<p><b>Ziele</b> Fertigstellen und Projekten in der definierten Zeit, mit den zur vergütung gestellten Ressourcen und innerhalb des Budgets. Identifikation von potentiellen Projekten zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung od. schaffen eines Wettbewerbsvorteils.</p>		
	<p><b>Größte Herausforderungen</b> Koordination von Ressource, Verfügbarkeit von Ressourcen, sich ändernde Prioritäten, Logistik wird häufig mit zu wenig Innovationsbudget ausgestattet, Abhängigkeiten zu anderen Projekten bzw. Teams, Teams halten an "alten" Prozessen und Tools fest;</p>		
	<p><b>Maßstäbe für die Leistung</b> Projektdurchlaufzeit, Projektkosten, Einsparung durch realisierte Projekte (Return on Invest)</p>	<p><b>Informationsgewinn durch</b> Konferenzen, Messen, Fachzeitschriften, soziale Netzwerke, berufliche Kontakte, Besuch bei</p>	
	<p><b>Bevorzugtes Kommunikationsmittel</b> e-Mail, persönlich;</p>		
	<p><b>Tool für die Arbeit</b> One Point, e-mail, Zoom, Jira, Confluence</p>	<p><b>Likes und Dislikes</b> + Arbeitspakete werden in time abgearbeitet + Projektsupport durch den jeweiligen Anbieter + Projekterfolg - Unerwartete Kosten - Ressourcen nicht verfügbar</p>	

Abbildung 15: Persona IT-Leiter/in (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.2.2.2 Phasen der Customer Journey

Um den potenziellen Kundenentscheidungszyklus der Kundinnen und Kunden von cargo-partner zu bestimmen, wurden noch vor Umsetzung der Workshops die Phasen und Prozessschritte seitens des Chief Digital Officers mithilfe des Autors dieser Masterarbeit bestimmt, welche Kundinnen und Kunden im Zuge der Zusammenarbeit gemeinsam mit cargo-partner durchlaufen. Es wurde bewusst die Entscheidung getroffen, dies ohne die Workshopteilnehmerinnen und der Workshopteilnehmer durchzuführen, sodass ausreichend Zeit für die Erarbeitung der Punkte siehe Kapitel 3.2.2 zur Verfügung steht.

Wie bereits für die Prozessphasen wurde das Modell von McKinsey gewählt, da hier der Fokus darauf liegt, Kundinnen und Kunden in eine Loyalitätsschleife zu bringen und diese darin festzuhalten. Wie von Edelman und Singer (2015) beschrieben, ist das Interesse am Verbleib in der Loyalitätsschleife damit begründet, dass Kundinnen und Kunden durch aufeinander abgestimmte Dienstleistungsangebote und Services auch nach dem Kauf permanent profitieren können und so andere Speditionen erst gar nicht an Relevanz gewinnen (Edelman & Singer, 2015). Dies zu erreichen ist mitunter einer der Hauptgründe, warum sich cargo-partner überhaupt mit dem Thema Customer Journey Mapping auseinandersetzt.

In Tabelle 2 wurden als Basis für die Workshops die Phasen des Kundenentscheidungszyklus erarbeitet sowie mögliche Entscheidungsschritte und Meilensteine, angelehnt an das Customer Journey Mapping Modell von Winters (2016), abgeleitet.

Tabelle 2: Phasenmodell der Customer Journey bei cargo-partner (Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an (Edelman & Singer, 2015) und (Winters, 2016))

Phase	Kundenentscheidungszyklus	Meilensteine	Beschreibung
<b>Consideration</b>	Bedürfnis Interne Anforderungsdefinition	Anforderungen definiert	Kundinnen und Kunden identifizieren den Bedarf Güter/Waren zu versenden, interne Anforderungen werden bestimmt.
		Auswahl erstellt	
<b>Evaluation</b>	Suche Spedition Anfrage Angebot Ratenverhandlung	Angebot erhalten	Es wird mit der Suche nach potentiellen Speditionen begonnen Frachtraten auf Basis der internen Anforderungen werden angefragt Frachtraten werden verhandelt
		Entscheidung getroffen	
<b>Buy</b>	Transportbuchung	Transportbuchung erstellt	Transport wird gebucht
<b>Enjoy / Use</b>	Transportmanagement Reklamation Bezahlung	Erneute Buchung oder Wechsel	Transporttracking, Kommunikation, Dokumentenhandling; Reklamation von Mehrkosten, Beschädigung etc. Bezahlung des Transports
			Kundinnen und Kunden berücksichtigt cargo-partner für Folgebuchungen, Kundinnen und Kunden empfehlen cargo-partner weiter
<b>Advocate / Bond</b>	Erinnerung		

### 3.2.2.3 Customer Journey Map

Um möglichst konkrete Optionen zur Verbesserung je Schritt der Kundinnen und Kunden innerhalb der Customer Journey zu identifizieren, wurden zuerst Annahmen hinsichtlich der Aktivitäten und Gedanken getroffen, welche von Kundinnen und Kunden im jeweiligen Schritt des

Kundenentscheidungszyklus ausgeführt werden bzw. mit welchen sie sich konfrontiert fühlen. Des Weiteren wurden die positiven, neutralen und negativen Gefühle und Erlebnisse der Kundinnen und Kunden je Schritt in der Customer Journey betrachtet und Möglichkeiten zur Verbesserung des Kundenerlebnisses abgeleitet.

Auf Basis der Customer IMPACT Agenda von Winters (2016) wurde das Touchpointmapping durchgeführt. Es wurden alle jene Touchpoints identifiziert, die ignoriert (I), gemessen (M), an denen teilgenommen werden soll (P) und die anhand der identifizierten Möglichkeiten zur Verbesserung des Kundenerlebnisses aktiviert werden sollen (A). Eine detaillierte Erklärung der Customer IMPACT Agenda zur Bewertung der Customer Touchpoints ist in Kapitel 2.2.3.2 ersichtlich. In den folgenden Tabellen (3,4,5) findet sich das aggregierte Ergebnis aus den Arbeitsgruppen (Doppelnennung wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt):

Tabelle 3: Customer Journey Map Teil 1 (Quelle: eigene Darstellung)

		Consideration		Evaluation		
						
		<b>Bedürfnis</b> Bedarf etwas zu versenden	<b>Suche Spedition</b> Evaluierung potentieller Logistikunternehmen	<b>Anfrage Angebot</b> Erster Kontakt mit der Spedition und Angebot anfragen		
<b>Aktivitäten</b> Situations / Schritte		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarf an Logistikdienstleistungen erkennen</li> <li>- Identifizieren was wie versendet wird</li> <li>- Kollegen und Freunde hinsichtlich einer Lösung befragen</li> <li>- Suche nach potentiellen Unternehmen</li> <li>- Nach Referenzen suchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kollegen und Freunde nach bekannten Speditionen befragen</li> <li>- Auswahlkriterien definieren</li> <li>- Referenzen überprüfen</li> <li>- Servicedienstleistungen vergleichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation der richtigen Ansprechperson</li> <li>- Notwendige Daten für die Angebotsanfrage zusammenstellen</li> <li>- Angebot anfragen</li> <li>- Angebote vergleichen</li> <li>- Auf Rückmeldung warten</li> </ul>		
	<b>Gedanken</b> Überlegung die angestellt werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarf ist nicht zu 100% klar</li> <li>- Welche Transportmodalität ist geeignet</li> <li>- Was ist eine etablierte Marke</li> <li>- Was sind die nächsten Schritte</li> <li>- Was wird das kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suche nach einer etablierten Marke</li> <li>- Wird eine Quotierung meinen Vorstellungen entsprechen</li> <li>- Welche Reputation hat die Spedition</li> <li>- Können lokale Kontakte zur Verfügung gestellt werden</li> <li>- Wird eine zeitgerechte Lieferung möglich sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird sich umgehend jemand mit mir in Verbindung setzen</li> <li>- Werden die nächsten Schritte und das Angebot einfach verständlich sein</li> <li>- Wird es sich um ein freundliches Gegenüber handeln</li> <li>- Werde ich faire Raten erhalten</li> <li>- Werde ich eine verlässliche Quotierung erhalten</li> <li>- Ich erwarte mir Empfehlungen oder Optionen vorgestellt zu bekommen</li> <li>- Können alle meine Anforderungen erfüllt werden</li> </ul>		
<b>Gefühle / Erfahrungen</b>	<b>Positiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Information ist verfügbar</li> <li>- Potentielle Unternehmen sind leicht zu finden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genügend Information über den Spediteur vorhanden</li> <li>- Nützliche Empfehlungen erhalten</li> <li>- Leicht zugängliche Information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freundliche Mitarbeiter</li> <li>- Kontaktformular ist einfach zu befüllen</li> <li>- Kontakte sind einfach ausfindig zu machen</li> <li>- Rückmeldung / Quotierung schnell erhalten</li> <li>- Persönliche Nachricht</li> <li>- Empfehlung / Optionen sind enthalten</li> <li>- Raten sind im Rahmen</li> </ul>		
	<b>Neutral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontakt ist leicht zu finden</li> <li>- Identifizierung der nächsten Schritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das benötigte Service wird angeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benötigte Information / Quotierung erhalten</li> <li>- Mit den richtigen Kontakten verbunden worden</li> </ul>		
	<b>Negativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontaktinformationen schwer auffindbar</li> <li>- Ich drehe mich im Kreis</li> <li>- Informationen bekomme ich erst nachdem ich meine Kontaktdaten bekanntgegeben habe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine oder zu wenig Information wird zur Verfügung gestellt</li> <li>- Der Spediteur bietet das benötigte Service nicht an</li> <li>- Services unterscheiden sich von Spedition zu Spedition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Rückmeldung erhalten</li> <li>- Kontakt konnte keine Hilfestellung leisten</li> <li>- Keine Quotierung aufgrund zu wenig Volumen erhalten</li> <li>- Quotierung nicht verständlich</li> <li>- Unfreundliche Kommunikation</li> <li>- Viel zu teuer</li> </ul>		
<b>Verbesserungsmöglichkeiten</b> Ideen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung von <b>White Papers</b> um mögliche Lösungen zu skizzieren</li> <li>- <b>Transportkosten in Werbung</b> einbinden</li> <li>- <b>Mehrwert anbieten für Mailadressen</b> von Kundinnen und Kunden</li> <li>- Neuigkeiten im Transportumfeld als "News" zur Verfügung stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das <b>komplette Serviceportfolio einfach verständlich auf der Website</b> anbieten</li> <li>- <b>Checkliste zur Verfügung stellen, worauf bei der Wahl der Spedition zu achten ist</b></li> <li>- <b>Direkte Kontakte / Personen</b> anbieten anstelle eines Call Centers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Chatbot</b> mit Weiterleitung an echte Person</li> <li>- <b>Kontaktaufnahme via skype, slack, etc.</b></li> <li>- <b>Sofort-Angebote</b> via Onlinetool</li> <li>- <b>All-in Quotierungen</b> anbieten zur besseren Verständlichkeit</li> <li>- Angebot mit <b>Frachtpreisindizes</b> vergleichen</li> <li>- Möglichkeit der <b>Platzierung von Anfragen bei mehreren Speditionen</b> auf einer Plattform</li> </ul>			
<b>Touchpoints</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Messen und Veranstaltungen (P)</li> <li>- Printmedien (P)</li> <li>- Onlinewerbung (C)</li> <li>- Postwurfsendung (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e-Mail (C)</li> <li>- Telefon (C)</li> <li>- Transport-Management-Applikation (A)</li> <li>- Chatbot (A)</li> <li>- skype, slack (A)</li> </ul>			

Tabelle 4: Customer Journey Map Teil 2 (Quelle: eigene Darstellung)

		Evaluation	Buy	Use
		Ratenverhandlung Kunde/-in bespricht Quotierung mit Spediteur	Transportbuchung Kunde/-in platziert die Transportbuchung bei der Spedition	Transportmanagement Kunde/-in verfolgt den Transport
Aktivitäten	Situationen / Schritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spedition kontaktieren</li> <li>- Ändern der Anforderungen</li> <li>- Preis verhandeln</li> <li>- Vergleich der Ratenentwicklung auf einem bestimmten Zeitraum</li> <li>- Sende Zielpreis an Spedition</li> <li>- Transportversicherung prüfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sendungsdetails zur Verfügung stellen</li> <li>- Transportbeteiligte informieren</li> <li>- Spedition kontaktieren</li> <li>- Transportdokumente vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sendungsstatus, -verbleib bestimmen</li> <li>- Spedition kontaktieren</li> <li>- Spedition kontaktieren</li> <li>- Transportdokumente vorbereiten</li> <li>- Auf proaktive Sendungsinformationen reagieren</li> <li>- In eine Onlineplattform einloggen</li> </ul>
Gedanken	Überlegung die angestellt werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich möchte den besten Preis für meine Anfrage bekommen</li> <li>- Ich muss den Preis bedingt durch unsere Einkaufsrichtlinie verhandeln</li> <li>- Ich muss die Transportkosten reduzieren</li> <li>- Bei der Ratenverhandlung erhalte ich auch zusätzliche Information zum Transport</li> <li>- Ich möchte mit einer Person und nicht einer Applikation verhandeln</li> <li>- Wie hoch ist das Interesse der Spedition</li> <li>- Ich möchte sicherstellen die beste Spedition zu wählen</li> <li>- Ich erwarte gute Leistung zu einem fairen Preis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann ich eine Buchung platzieren</li> <li>- Wie schnell kann ich eine Buchung platzieren</li> <li>- Kein Interesse an redundanter Datenerfassung</li> <li>- Welche Reputation hat die Spedition</li> <li>- Je weniger Aufwand desto besser</li> <li>- Ich erwarte eine Auftragsbestätigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wo ist meine Sendung gerade</li> <li>- Wird meine Sendung zeitgerecht ankommen</li> <li>- Sind die Daten vertrauenswürdig</li> <li>- Wie kann ich eine zeitgerechte Lieferung beeinflussen</li> <li>- Werde ich Updates im Laufe des Transport erhalten</li> <li>- Werde ich die gesamte Bestellung erhalten</li> </ul>
Gefühle / Erfahrungen	Positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besseres Angebot erhalten</li> <li>- Zusätzliche Services erhalten (e.g. CO2 Kalkulation)</li> <li>- Abschlag auf Transportkosten erhalten</li> <li>- Spedition ist bemüht das Geschäft abzuschließen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Rechnung reicht für die Buchungsplatzierung, die Spedition erledigt den Rest</li> <li>- Ich konnte selbst alles einfach in einer Onlineplattform erledigen</li> <li>- Ich habe umgehend eine Bestätigung erhalten</li> <li>- Ich konnte direkt aus dem Angebot eine Buchung erstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proaktive Benachrichtigungen zum Verbleib meiner Sendung erhalten</li> <li>- Bei Problemen wurde unmittelbar eine Lösung angeboten</li> <li>- Ich erhalte nur Nachrichten von Interesse</li> <li>- Ich kann auf Sendungsebene mit allen Stakeholdern kommunizieren</li> <li>- Ich kann alle Transportdokumente verwalten</li> </ul>
	Negativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot und Service Vergleichbar mit anderen</li> <li>- Kontakt nicht erreichbar</li> <li>- Kein Interesse Raten zu verhandeln</li> <li>- Unfreundlicher Kontakt</li> <li>- Würde sofort abgewimmelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Buchung wurde bestätigt</li> <li>- 20 min um das Buchungsformular zu befüllen</li> <li>- keine Buchungsbestätigung</li> <li>- Buchungsplattformen unterscheiden sich von Spedition zu Spedition</li> <li>- Spedition nicht zu erreichen</li> <li>- Buchung wurde abgelehnt</li> <li>- Kosten haben sich geändert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich kann Sendungen tracken</li> <li>- Sendungsdaten werden angezeigt</li> <li>- Der Sendungsstatus ist nicht korrekt</li> <li>- Ich bekomme keine Information zu meiner Sendung oder zu spät.</li> <li>- Mein Kontakt ist nicht erreichbar</li> </ul>
Verbesserungsmöglichkeiten	Ideen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Generell Erreichbarkeit sicherstellen</b></li> <li>- <b>Value Added Services</b> anbieten</li> <li>- <b>Online Chat</b> zur einfachen Erreichbarkeit implementieren</li> <li>- Möglichkeiten zum <b>Upselling</b> nutzen</li> <li>- <b>Voucher</b> zur Preisreduktion anbieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Buchung direkt aus dem Angebotsmail</b> erstellbar</li> <li>- <b>Verbindung mit dem Kundensystem</b> um Redundanzen zu vermeiden</li> <li>- <b>Incentives für Onlinebuchungen</b> anbieten</li> <li>- <b>Onlinebuchungsmaske vereinfachen</b> bzw. auf den Minimalbedarf von Kunden/-innen reduzieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementierung einer <b>Predictive Analytics</b> Applikation zur Statusverfolgung</li> <li>- <b>Kunde/-in kann selbst</b> darüber <b>entscheiden welche Statusinformation</b> wann erhalten werden sollen</li> <li>- <b>Geotracking</b> auf einer interaktiven Landkarte</li> </ul>
Touchpoints		<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Mail (C)</li> <li>- Telefon (C)</li> <li>- Vertriebsmitarbeiter - persönlich (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e-Mail (C)</li> <li>- Telefon (C)</li> <li>- Transport-Management-Applikation (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e-Mail (C)</li> <li>- Telefon (C)</li> <li>- Transport-Management-Applikation (A)</li> <li>- we-chat (A)</li> <li>- skype (A)</li> <li>- Whats App (A)</li> </ul>

Tabelle 5: Customer Journey Map Teil 3 (Quelle: eigene Darstellung)

		Advocate / Bond		
				
		<b>Reklamation</b> Transportschäden, Schwund, etc.	<b>Bezahlung</b> Kunde/in bezahlt die Transportrechnung	<b>Erinnerung</b> Kunde/in empfiehlt das Service weiter, bucht wieder
<b>Aktivitäten</b> Situations / Schritte		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung der Transportversicherung</li> <li>- Stakeholder informieren</li> <li>- Bilder machen</li> <li>- Schadensbericht ausfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung Transportrechnung</li> <li>- Vergleich der Rechnung mit der Quotierung</li> <li>- Weiterleiten der Rechnung an die Buchhaltung</li> <li>- Bezahlung der Rechnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftspartnern von dem Service erzählen</li> <li>- Spedition auf die Shortlist für weitere Buchung setzen</li> <li>- Spedition von der Shortlist streichen (falls Service nicht zufriedenstellend)</li> </ul>
<b>Gedanken</b> Überlegung die angestellt werden		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich bin wütend, dass meine Sendung verschwunden/beschädigt ist</li> <li>- Wie lange dauert die Schadensbearbeitung</li> <li>- Das bedeutet zusätzlichen Arbeitsaufwand</li> <li>- Späte Lieferungen bedeuten Strafzahlungen auf Kundenseite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entspricht die Rechnung dem Angebot</li> <li>- Ist die Rechnung einfach zu lesen</li> <li>- Werden unerwartete Mehrkosten verrechnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich werde erneut mit der Spedition zusammenarbeiten</li> <li>- Ich war mit der Leistung sehr zufrieden</li> <li>- Ich muss meinen Kontakten von der tollen Leistung erzählen</li> </ul>
<b>Gefühle / Erfahrungen</b>	Positiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spedition ist sehr zuvorkommend und reagiert schnell auf mein Anliegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Rechnung entspricht der Quotierung und ist einfach und verständlich verfasst und referenziert auf meine Bestellnummer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Großartiges Service</li> <li>- Freundliche und professionelle Kommunikation</li> <li>- Ich werde die Spedition wieder verwenden</li> <li>- Userfreundliche Plattform</li> </ul>
	Neutral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spedition hat meine Reklamation aufgenommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Rechnung ist korrekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alles lief wie erwartet</li> <li>- Keine Highlights</li> </ul>
	Negativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Reaktion auf meine Reklamation</li> <li>- Ich werde nicht ernstgenommen</li> <li>- Die Reklamationsbearbeitung dauert ewig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Rechnung entspricht nicht der Quotierung</li> <li>- Es wurden unangekündigte Zuschläge angeführt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Services war unter jeder Kritik</li> <li>- Ich werde nicht wieder Buchen</li> </ul>
<b>Verbesserungsmöglichkeiten</b> Ideen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Claim Management</b> als Prozess bzw. Funktionalität in die kundenzentrische <b>Transportmanagementplattform</b> aufnehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Freight Bill Audit Prozess</b> in der Kundenplattform anbieten</li> <li>- <b>Gutschriftensystem</b> in der Kundenplattform anbieten</li> <li>- <b>Verbindung zu Buchungssystemen</b> herstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Net Promoter Score</b> am Ende des Transportprozesses einführen, mit der Möglichkeit der direkten Weiterempfehlung. Belohnung in Form einer Gutschrift auf die Transportkosten, oder Verwendung eines Bezahlfutures der Transport Applikation für x Monate.</li> <li>- Gemeinsam mit Zufriedenen Kundinnen und Kunden an Branchnenveranstaltungen teilnehmen (<b>Key Note Speaker</b>)</li> </ul>
<b>Touchpoints</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- e-Mail (C)</li> <li>- Telefon (C)</li> <li>- Transport-Management-Applikation (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e-Mail (C)</li> <li>- Transport-Management-Applikation (A)</li> <li>- Hardcopy Postweg (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport-Management-Applikation - NPS (A)</li> <li>- Messen und Veranstaltungen (P)</li> <li>- Google (P)</li> <li>- Soziale Medien (P)</li> </ul>

### 3.2.2.4 cargo-partner Geschäftsziele

Wie bereits in Kapitel 3.2.1 der Ausgangssituation erwähnt, stellen sich die Geschäftsziele der cargo-partner GmbH in Bezug auf klein- und mittelständische Unternehmen wie folgt dar:

- 1) Anzahl der vom Vertrieb und Marketing generierten Leads erhöhen
- 2) Kundenbindung verstärken bzw. Kundinnen und Kunden langfristig an das Unternehmen binden

Da Ressourcen ebenfalls bei cargo-partner ein begrenztes Gut darstellen, soll für die Verbesserung des Kundenentscheidungszyklus und korrelierenden Touchpoints der Fokus auf jene Punkte gelegt werden, mit denen potenziell kurz bzw. mittelfristig die größten Erfolge erzielt werden können.

#### *ad 1 Anzahl der Leads erhöhen*

Für dieses Geschäftsziel ist hauptsächlich die Consideration und Evaluation Phase der in den Workshops erarbeiteten Customer Journey relevant. Betroffen sind somit die Prozessschritte des Erkennens eines Bedarfs, etwas zu versenden (Bedürfnis) und die Evaluierung potenzieller Logistikdienstleister (Suche Spedition). Folgende Verbesserungsmöglichkeiten wurden von den Workshopteilnehmerinnen und den Workshopteilnehmern identifiziert:

- *Bedürfnis*
  - Neuigkeiten im Transportumfeld als News via diversen Kanälen zur Verfügung stellen (Fokus auf online Medien)
  - Erstellung von White Papers, um mögliche Lösungen in der Transport Logistik zu skizzieren (Fokus auf den Mehrwert für die jeweilige Branche)
  - Transportkosten bzw. spezielle Angebote in die Werbung einbinden, um vor allem Neukunden im Kleinsegment auf sich aufmerksam zu machen.
  - Kundinnen und Kunden einen Mehrwert für die Bekanntgabe ihrer Mailadresse bieten, um die Anzahl an willigen Werbeempfängern zu erhöhen (Beispiel: drei qualitativ hochwertige Mailings mit News im Logistikbereich und nur ein Werbemailing).
- *Suche Spedition*
  - Einfache Darstellung des kompletten Serviceportfolios auf der firmeneigenen Website
  - Zurverfügungstellung einer Checkliste hinsichtlich der richtigen Auswahl einer Spedition
  - Anbieten von direkten Kontakten, die einen als Kundin und Kunden auch nachhaltig in der Geschäftsbeziehung begleiten.

Hinsichtlich der Customer Touchpoints konnten keine neuen Berührungspunkte identifiziert werden, welche seitens cargo-partner aktiviert werden müssen, um das Kundenerlebnis nachhaltig positiv zu beeinflussen.

### *ad 2 Kundenbindung verstärken*

Um die Kundenbindung nachhaltig zu verstärken, soll laut den Workshopteilnehmerinnen und den Workshopteilnehmern der Fokus auf die Customer Journey Phasen Evaluation und Use gelegt werden, wobei hier die Prozessschritte Anfrage Angebot und Transportmanagement im Fokus liegen. Folgende Verbesserungsmöglichkeiten konnten je Prozessschritt identifiziert werden:

- **Anfrage Angebot**
  - Sofort-Angebote werden via Onlinetool zur Verfügung gestellt
  - Fokussierung auf All-in Quotierung zur besseren Verständlichkeit und Vergleichbarkeit
  - Anführung von Frachtpreisindizes, damit Kundinnen und Kunden einen Richtwert hinsichtlich der Marktraten haben
  - Bereitstellung einer Möglichkeit, um mehrere Speditionen auf einer Plattform anzufragen und deren Frachtpreise zu vergleichen
  - Verfügbarkeit eines Chatbots mit Weiterleitung an eine echte Person, sollten Standardtarife für die Anfrage nicht passend sein
- **Transportmanagement**
  - Implementierung einer Predictive Analytics Lösung, um potentielle Abweichungen vom Standardprozess vorhersagen zu können
  - Bereitstellung einer Funktion, dass Kundinnen und Kunden selbst darüber entscheiden können, wann sie welche Art von Information zum Verbleib ihrer Sendung erhalten wollen
  - Implementierung eines Geotrackings der jeweiligen Sendung, um mittels einer Landkarte den Verbleib der jeweiligen Sendung ermitteln zu können

Es wurden für den Prozessschritt der Angebotsanfrage die Touchpoints der Transportmanagementapplikation, des Chatbots und der Messagingservices als neu und für Kunden mehrwertstiftend identifiziert, welche so auch von cargo-partner aktiviert werden sollten. In Bezug auf das Transportmanagement konnte ebenfalls als neuer Touchpoint eine Transportmanagementplattform sowie Messagingservices zur Verfügung Stellung diverser transportrelevanter Informationen identifiziert werden.

### 3.2.2.5 Messung der Kundenzufriedenheit

Möglichkeiten zur Messung der Kundenzufriedenheit wurden abseits des Workshops aus der Sicht des Chief Digital Officers und mit Hilfe des Autors dieser Arbeit definiert. Als passendste Varianten zur Messung der Kundenzufriedenheit wurden erstens der Net Promoter Score von Frederick F. Reichheld (Korneta, 2018) und zweitens das Kano Modell von Noriaki Kano identifiziert (Bailom et al., 1996).

Da sich der Net Promoter Score, wie bereits von Winters (2016) erwähnt, zur Messung der Kundenzufriedenheit an einem bestimmten Touchpoint im Kundenentscheidungsprozess nicht eignet, liegt es nahe, Kundinnen und Kunden erst am Ende des Transportprozesses nach ihrer Zufriedenheit bzw. nach der Wahrscheinlichkeit einer potenziellen Weiterempfehlung zu befragen. Weiters soll für Kundinnen und Kunden die Möglichkeit geschaffen werden, direkt aus der Transportmanagementapplikation von cargo-partner eine Empfehlung an Branchenkollegen weiterzuleiten. Um diese Option für Fürsprecherinnen und Fürsprecher so interessant wie möglich zu gestalten, soll eine Empfehlung in Form von Discounts auf den nächsten Transport bzw. durch Werbegoodies belohnt werden.

Um gezielt das Stimmungsbild der Kundinnen und Kunden hinsichtlich bestimmter Phasen der Customer Journey zu erfassen und diese gegebenenfalls an deren Anforderungen anzupassen, soll einmal jährlich eine Kundenbefragung auf Basis des Kanomodells durchgeführt werden. Bei der Umfrage sollen die Geschäftsziele von cargo-partner, mehr Leads generieren und die Kundenbindung stärken, im Vordergrund stehen. Als Beispiel für eine initiale Befragung wurde ein Fragebogen (siehe Tabelle 6) erstellt. Da es sich um eine initiale Befragung der Kundinnen und Kunden von cargo-partner handelt, sollen zusätzlich zu den funktionalen und dysfunktionalen Fragen auch Fragen zur Zufriedenheit mit dem momentan verwendeten Produkt oder Dienstleistung und zu deren relativen Bedeutung gestellt werden. Dieses Vorgehen soll dazu beitragen, Prioritäten hinsichtlich der Verbesserung des betroffenen Produkts oder Dienstleistung zu setzen.

Tabelle 6: Kano Fragebogen (Quelle: eigene Darstellung)

<b>KANO - Fragebogen</b>	
<p><b>1 Bedürfnis - Newsfeed in Onlineplattform</b></p> <p>Wenn sie seitens ihrer Spedition proaktiv über Neuigkeiten am Logistikmarkt informiert werden, wie denken sie darüber?</p> <p>Wenn sie seitens ihrer Spedition keine Neuigkeiten über Änderungen am Logistikmarkt erhalten, wie denken sie darüber?</p> <p>Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            1 2 3 4 5 6 7         </p> <p>Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            1 2 3 4 5 6 7         </p>	<p> <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen  <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus  <input type="checkbox"/> Das ist mir egal  <input type="checkbox"/> Das könnte ich event. in Kauf nehmen  <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören         </p> <p> <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen  <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus  <input type="checkbox"/> Das ist mir egal  <input type="checkbox"/> Das könnte ich event. in Kauf nehmen  <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören         </p>
<p><b>2 Suche Spedition - Serviceportfolio erklärt mit White Papers</b></p> <p>Was halten sie davon, wenn ihnen ihre Spedition White Papers zu deren Dienstleistungsportfolio zur Verfügung stellt?</p> <p>Was halten sie davon, wenn ihnen ihre Spedition keinerlei White Papers zu deren Dienstleistungsportfolio zur Verfügung stellt?</p> <p>Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            1 2 3 4 5 6 7         </p> <p>Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            1 2 3 4 5 6 7         </p>	<p> <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen  <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus  <input type="checkbox"/> Das ist mir egal  <input type="checkbox"/> Das könnte ich event. in Kauf nehmen  <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören         </p> <p> <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen  <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus  <input type="checkbox"/> Das ist mir egal  <input type="checkbox"/> Das könnte ich event. in Kauf nehmen  <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören         </p>
<p><b>3 Suche Spedition - Direkte Ansprechperson</b></p> <p>Wenn ihnen ihre Spedition von Anfang an eine direkte Ansprechperson zur Verfügung stellt, die sie auch später im Prozess begleitet, was würde das für sie bedeuten.</p> <p>Wenn ihnen eine Spedition keine Ansprechperson zur Verfügung stellt, die sie auch später im Prozess begleitet, was würde das für sie bedeuten.</p> <p>Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            1 2 3 4 5 6 7         </p> <p>Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            1 2 3 4 5 6 7         </p>	<p> <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen  <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus  <input type="checkbox"/> Das ist mir egal  <input type="checkbox"/> Das könnte ich event. in Kauf nehmen  <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören         </p> <p> <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr freuen  <input type="checkbox"/> Das setze ich voraus  <input type="checkbox"/> Das ist mir egal  <input type="checkbox"/> Das könnte ich event. in Kauf nehmen  <input type="checkbox"/> Das würde mich sehr stören         </p>

#### 4 Anfrage Angebot - Sofort Angebote

Wenn sie die Möglichkeit hätten, Frachtraten unmittelbar nach ihrer Anfrage über zu erhalten, wie denken sie darüber?

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wenn ihnen Frachtraten nicht unmittelbar nach ihrer Anfrage zur Verfügung gestellt werden, wie denken sie arüber

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

#### 5 Anfrage Angebot - Mehrere Speditionen anfragen

Was würden Sie davon halten, wenn Sie die Möglichkeit hätten, Ratenanfragen an alle Ihre Spediteure über eine Plattform zu stellen?

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Was würden Sie davon halten, wenn Ratenanfragen immer nur am einen Spediteur über eine Plattform gestellt werden können?

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

#### 6 Anfrage Angebot - Durchschnittliche Marktraten

Wenn sie erhaltene Frachtraten direkt mit durchschnittlichen Marktpreisen auf Basis von Indizes in einer Plattform vergleichen könnten, was würde das für sie bedeuten

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wenn sie keine Möglichkeit hätten erhaltene Frachtraten direkt mit durchschnittlichen Marktpreisen auf Basis von Indizes in einer Plattform vergleichen zu können, was würde das für sie bedeuten?

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

## 7 Anfrage Angebot - Chat Bot

Was würden sie davon halten, Transportkostenanfragen über einen Chat Bot kommunizieren zu können.

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Was würden sie davon halten, wenn ihnen die Funktion eines Chat Bots nicht für Transportkostenanfragen zur Verfügung steht?

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?

Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?

## 8 Transportmanagment - Tracking

Wenn ihnen die Möglichkeit zur Verfügung gestellt wird, potentielle Abweichungen im Transportprozess vorherzusagen, was würde das für sie bedeuten.

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wenn ihnen keine Möglichkeit zur Verfügung gestellt wird, potentielle Abweichungen im Transportprozess vorherzusagen, was würde das für sie bedeuten.

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?

Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?

## 9 Transportmanagement - Sendungsbenachrichtigung

Was würde es ihnen bedeuten, wenn sie selbst darüber entscheiden können, wann sie welche Statusinformation entlang des Transportprozesses erhalten.

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Was würde es ihnen bedeuten, wenn sie selbst darüber entscheiden können, wann sie welche Statusinformation entlang des Transportprozesses erhalten

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?

Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?

## 10 Transportmanagement - Geotracking

Wenn sie die Möglichkeit hätten den Verbleib ihrer Sendung live auf einer Landkarte zu bestimmen, was würde das für sie bedeuten?

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wenn keine Möglichkeit hätten den Verbleib ihrer Sendung live auf einer Landkarte zu bestimmen, was würde das für sie bedeuten?

- Das würde mich sehr freuen
- Das setze ich voraus
- Das ist mir egal
- Das könnte ich event. in Kauf nehmen
- Das würde mich sehr stören

Wie zufrieden sind sie mit ihrer derzeitigen Lösung?

- 

Wie wichtig ist ihnen diese Funktionalität?

- 

## 4 Customer Journey aus Expertensicht

Neben der Literaturrecherche und der Case Study Analyse bilden die Expert/inn/eninterviews angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) den zweiten empirischen Teil dieser Masterarbeit.

### 4.1 Expert/inn/eninterviews – Definition

Interviews mit Expertinnen und Experten, die über ein bestimmtes bzw. für den jeweiligen Forschungsgegenstand relevantes Wissen verfügen, helfen uns dabei Sichtweisen und Sachverhalte über unterschiedliche Dinge zu verstehen. Es ist jedoch nicht eine hohe Jobposition die Expertinnen und Experten als solche auszeichnet, sondern handelt es sich vielmehr um Persönlichkeiten, die über spezielles Wissen hinsichtlich Prozessabläufe, Klassen von Menschen und Entscheidungen verfügen (Michael Meuser & Ulrike Nagel, 2002, S. 73).

Generell wird zwischen Expertinnen und Experten unterschieden, die entweder über Betriebswissen verfügen, welches auf den eigenen Arbeitsprozessen basiert und genau das beantworten können, was für den jeweiligen Forschungsgegenstand benötigt wird, oder jene, die als weitere Quelle und Unterstützung dienen, um vorhandene Wissenslücken hinsichtlich des Forschungsinteresses zu füllen. Das von der zweitgenannten Gruppe von Expertinnen und Experten zur Verfügung gestellte Wissen wird als Kontextwissen bezeichnet (Michael Meuser & Ulrike Nagel, 2002, S. 75).

Die Unterscheidung von Wissen ist für die Interviewerin und den Interviewer relevant da unterschiedliche Möglichkeiten zur Auswertung zur Verfügung stehen. Expert/inn/eninterviews haben letztendlich den Zweck, das jeweilige Wissen der Expertinnen und Experten und deren

Tätigkeitsbereich sowie verbundene Strukturen zu beschreiben und zu verstehen (Michael Meuser & Ulrike Nagel, 2002, S. 76–77).

## 4.2 Auswertung der Expert/inn/eninterviews

Für die Auswertung der Expert/inn/eninterviews wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 67) verwendet. Mit dieser Methodik werden die Expert/inn/eninterviews auf die wesentlichen Bestandteile reduziert und durch Abstraktion ein besserer Überblick über das Interviewmaterial geschaffen.

Durch Paraphrasierung der einzelnen Textbausteine werden nicht relevante bzw. nicht inhalts-tragende Textbausteine außer Acht gelassen und auf die grammatikalische Grundform reduziert. Als weiterer Schritt folgt die Generalisierung. Die Generalisierung hat als Zielsetzung, die zuvor erstellten Paraphrasen zu verallgemeinern und den Text wiederum auf die wichtigsten Inhalte zu reduzieren. Als finaler Schritt werden die verbliebenen Paraphrasen kategorisiert und zur Beantwortung der Forschungsfragen verwendet. Ziel ist es, dass unterschiedliche Analytiker durch Anwendung dieser Methode zu einem ähnlichen Ergebnis kommen, wenn sie das Interviewmaterial untersuchen (Mayring, 2015, S. 71–72).

## 4.3 Datenerhebung

Im Juni 2021 wurden die Expert/inn/eninterviews, welche insgesamt 11 Fragen enthielten und die je nach Expertin und Experten geringfügig umformuliert wurden, durchgeführt. Die Umformulierung hatte den Zweck, dass Experten die Sicht der Spedition vertraten, den potenziellen Bedarf ihrer Kunden wiedergeben sollten, wohingegen Speditionskundinnen und Speditionskunden nach deren direkten Erfahrungen befragt wurden. Die Interviews wurden mit 7 Führungskräften im Logistikumfeld durchgeführt, da die zu beantwortende Forschungsfrage Prozesswissen im Transport und Logistikbereich erforderte. Lediglich ein Experte hat aus Firmen-gründen darum ersucht namentlich nicht genannt zu werden. Es wurden offene Fragen gestellt, wobei der Autor dieser Arbeit die Expertinnen und Experten zusätzlich zum Fragebogen mit potenziellen Antwortmöglichkeiten versorgt hat. Dies hatte den Grund, dass die Expertinnen und Experten von der initialen Aussendung der Fragen eher irritiert waren und um mögliche Antworten geben hatten. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und stehen sowohl als Audio, als auch als Videodatei zur Verfügung. Nach Absprache mit der Lehrgangsleitung und dem Betreuer dieser Arbeit wurde von der Notwendigkeit einer Transkription Abstand genommen.

## 4.4 Fragebogen

Folgende Fragen wurden den Expertinnen und Experten bei den Interviews gestellt und vorab per E-Mail übermittelt.

1. Wie werden sie auf neue Spediteure, bzw. neue Produkte und Services ihrer bestehenden Spediteure aufmerksam?
2. Bevor sie Spediteure initial kontaktieren, wie evaluieren sie, ob ein Spediteur für sie von Interesse ist?
3. Über welches Medium werden Preisanfragen an Spediteure gestellt?
4. Wie erfolgt die Ratenverhandlung?
5. Was ist ihr bevorzugter Weg, um Transportbuchungen bei ihrem Spediteur zu platzieren?
6. Wie möchten Sie Sendungsinformationen bzw. Abweichungen vom Transportprozess erhalten?
7. Wie werden ihrerseits Reklamationen bei ihren Spediteuren platziert?
8. Was ist ihr bevorzugter Weg, um Transportrechnungen zu begleichen?
9. Empfehlen sie Spediteure weiter, und falls ja wie?
10. Was würden sie sagen sind die zwei Phasen im Transportprozess (Beispiel Quotierung, Beschwerdemanagement), die in der Zusammenarbeit mit ihrem Spediteur Begeisterung hervorrufen?
11. Was wären zwei Dinge, die Spediteure zukünftig besser, anders oder zusätzlich machen müssen, um für sie einen echten Mehrwert zu schaffen?

## 4.5 Vorstellung der Expert/inn/en

Im folgenden Kapitel erfolgt die Vorstellung der Expertinnen und der Experten hinsichtlich der Ausbildung und des beruflichen Werdegangs

### **Bernhard Schmaldienst, MA (Experte A)**

Nach der HTL für EDV und Organisation hat Herr Schmaldienst seinen Master an der Fachhochschule des BFI Wien, mit dem Fokus auf Logistik und Transportmanagement, absolviert. Hinsichtlich seiner beruflichen Laufbahn gab Herr Schmaldienst an, dass er direkt nach dem Studium für die Firma Tobaccoland den technischen Außendienst geleitet hat und danach für die Firma cargo-partner in der Global-IT im Bereich Application-Management tätig war. Seit acht Jahren ist Herr Schmaldienst bei der Firma Schenker im Projekt- und Portfoliomanagement in Europa tätig und verantwortet seit drei Jahren die Geschäftsstelle Wien von Schenker Österreich.

### **Christian Rychnovsky Ing. MSc (Experte B)**

Christian Rychnovsky hat Supply Chain Management an der WU Wien studiert. Nach ersten Berufserfahrungen als Supply Planner hat Herr Rychnovsky seine Karriere als Supply Chain Associate in der Projektabteilung von Biomin begonnen. Nach einigen Projekten ist Herr Rychnovsky zum Exportleiter und danach zum Order Center Teamleader aufgestiegen. In dieser Funktion hat er die Leitung der Logistik, des Exportteams und des Supply-Planning Teams inne.

### **Ruth Gratzler (Expertin C)**

Nach erfolgter Ausbildung an der Handelsakademie hat Frau Gratzler ihre Karriere bei AT&S begonnen und ist dort seit 33 Jahren tätig. Gestartet hat Frau Gratzler in der Produktionsabteilung und ist danach direkt in die Logistikabteilung gekommen. Von Anfang an war Frau Gratzler für den Outboundbereich tätig und hat globale Logistikschulungen für den AT&S Konzern durchgeführt. Kurz darauf hat Frau Gratzler die Abteilungsleitung für die Logistik als auch den Versand in Hinterberg übernommen, die sie seitdem innehat.

### **Herr S (Experte D)**

Herr S. hat direkt nach der HTL für Maschinenbau in der Kundendienstabteilung eines österreichischen Herstellers für Antriebssysteme für Freizeitfahrzeuge im Powersportbereich zu arbeiten begonnen, für den er seither tätig ist. Nach 21 Jahren als Sachbearbeiter und später in der Funktion als Abteilungsleiter des Kundendienstes, hat Herr S die Logistikabteilung übernommen und parallel den Kundendienst mitgeführt. Zwei Jahre danach hat Herr S die Verantwortung für die gesamte Logistik von Warenzulauf, über den Wareneingang, den Versand und Zoll bis zur Abfallwirtschaft übernommen und verantwortet nun ein Team von 50 Personen.

### **Julia Eibensteiner, BA, MSc (Expertin E)**

Frau Julia Eibensteiner ist seit 2010 bei der Firma Rosenbauer, einem führenden Hersteller für Feuerwehrtechnik, tätig. Seit 2017 hat sie als Head of Logistics die Gesamtverantwortung für den Standort Linz inkl. der beiden Außenlager. Ihre akademische Ausbildung hat sie im Bachelorstudiengang des BFI Wien im Bereich Logistik und Transportmanagement begonnen. Den Master hat Frau Eibensteiner an der FH Steyr im Bereich Operations Management absolviert.

### **Peter Waldhäusl, MSc (Experte F)**

Herr Peter Waldhäusel verantwortet seit 2010 die Bereiche Versand, Zoll und Gefahrgut für drei Läger der Firma Rosenbauer. Herr Waldhäusel hat den Bachelor für Logistik und Transportwirtschaft, als auch den Master für Globalbusiness an der JKU Linz absolviert

### **Dr. Christina Kalloekken (Expertin G)**

Frau Kalloekken hat internationale Betriebswirtschaft in Innsbruck studiert, gefolgt vom Doktorat an der WU-Wien im Bereich Technology Adaption. Nach mehreren Jahren in Führungspositionen bzw. in der Rolle der Marketingleitung bei Siemens, Volvo Truck, Bene und cargo-partner ist Frau Kalloekken seit knapp einem Jahr für die Marketingleitung der Anwaltskanzlei Schönherr und Partner verantwortlich.

## **4.6 Darstellung der Ergebnisse**

Die sieben geführten Interviews wurden in Schritt eins, angelehnt an die Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), reduziert und deren Inhalte 68 Kategorien zugeteilt. Diese 68 Kategorien wurden anhand ähnlicher Merkmale je Interviewpartner und Interviewpartnerin sortiert. Die Kategorien wurden zur einfacheren Lesbarkeit mit dem Buchstaben K benannt.

Um die einzelnen Schritte besser erfassen bzw. nachvollziehen zu können, finden sich die Tabellen mit den Kategorisierungen im Anhang.

Im Schritt zwei wurde die Generalisierung durchgeführt, bei welcher die Kategorien, die aus der ersten Reduktion resultiert sind, wiederholt auf die wichtigsten Bestandteile reduziert wurden. Daraus ergaben sich die Hauptkategorien, welche einen noch einfacher erfassbaren Überblick schaffen.

Bei der Erstellung der Hauptkategorien wurden dieselben Merkmale, welche in der ersten Runde noch nicht konsolidiert wurden, vereint. Daraus konnten folgende zehn Hauptkategorien abgeleitet werden:

- **K1** Kontaktaufnahme –Werbung/Vertrieb
- **K2** Suche nach Spedition
- **K3** Preisanfrage und Ratenverhandlung
- **K4** Transportbuchung
- **K5** Transportmanagement und Sendungsverfolgung
- **K6** Reklamationen
- **K7** Bezahlung

- **K8** Erinnerung – Empfehlung
- **K9** Dinge die begeistern
- **K10** Verbesserungspotenzial

### **Kategorie 1: Kontaktaufnahme – Werbung/Vertrieb**

Diese Kategorie wurde als Einstieg für die Expert/inn/eninterviews herangezogen. Es wurden Führungskräfte im Logistikumfeld befragt, die langjährige Erfahrung in leitenden Funktionen mit sich bringen. Auf die Frage, wie sie auf die Produkte und Services von Speditionen aufmerksam werden, haben alle der Befragten gesagt, sie würden vorwiegend proaktiv via Email und Telefon von den jeweiligen Speditionsunternehmen kontaktiert. Seitens des Interviewpartners Peter Waldhäusl wurde darauf hingewiesen, dass die Telefonanrufe aufgrund der hohen Anzahl bereits als unangenehm empfunden werden. Es meldet sich täglich eine neue Spedition, die aufdringlich ihre Produkte und Services bewerben will. Interviewpartner S hat sich sichtlich irritiert darüber gezeigt, wie denn die Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter überhaupt zu dessen Kontaktdaten gekommen sind. Vor allem deshalb, da eine Kontaktaufnahme nicht angefragt wurde. Dieser Interviewpartner hat des Weiteren erläutert, dass bestehende Speditionen in Quartals- bzw. Jahresmeetings auf Änderungen ihres Produktserviceportfolios hinweisen.

Bei den Emails die seitens der Expertinnen und Experten erhalten wurden handelte es sich meist um Newsletter. Interviewpartnerin Julia Eibensteiner äußerte sich auch, dass die Verkäuferinnen und Verkäufer nun auch LinkedIn als Vertriebskanal entdeckt haben und dass über Diesen vermehrt initiale Kontaktforderungen gestellt werden.

Interviewpartner Bernhard Schmaldienst, als Vertreter der Speditionen, hat darauf hingewiesen, dass die Onlinewerbung als günstige Alternative zu den Kanälen Telefon und Email genutzt wird. Hinsichtlich der professionellen Verwendung von Social-Media-Kanälen für Werbezwecke sieht er die Digital Freight Forwarder federführend.

Interviewpartner Christian Rychnowsky hat ebenfalls erwähnt, dass auch unangekündigte Besuche von Vertriebspersonal der Speditionen so genannten Cold Calls vorkommen. Dem gut geschulten Empfangspersonal geschuldet, kommen diese Verkäuferinnen und Verkäufer nicht über den Eingangsbereich seiner Firma hinaus. Es werden jedoch die Kontaktdaten seitens des Empfangs für einen späteren Rückruf aufgenommen.

Als Vertreterin des Fachbereichs Marketing hat Interviewpartnerin Christina Kalloekken angeführt, dass Speditionen auch mittels redaktionellen Beiträgen in Fachzeitschriften informieren und die Aufmerksamkeit der Leserinnen und Leser mittels Werbebanner auf sich lenken.

## **Kategorie 2: Suche nach Speditionen**

Fast alle der Befragten haben angegeben, dass sie in erster Linie die Website der Speditionen nutzen, um sich über Produkte und Services zu informieren und potenzielle Partnerschaften zu evaluieren. Einzelne Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben angegeben, dass sie proaktiv keine Suche nach neuen Speditionen betreiben, sondern in erster Linie ihre Hausspeditionen kontaktieren, sollten neue Destinationen erschlossen oder neue Services benötigt werden. Die Zufriedenheit mit bestehenden Dienstleisterinnen und Dienstleistern spielt hier eine tragende Rolle.

Interviewpartnerin Julia Eibensteiner und Interviewpartner Peter Waldhäusel meinten, dass jedenfalls die Empfehlung von Branchenkollegen der eigenständigen Suche auf Firmenwebsites vorzuziehen ist.

## **Kategorie 3: Preisanfragen und Ratenverhandlung**

Die Befragten haben bei den Interviews angegeben, dass die Preisanfrage für Transporte jeglicher Modalität vorwiegend per Email durchgeführt wird. Die telefonische Anfrage von Transportpreisen ist ebenfalls möglich. Gerade bei Emailanfragen werden mittels eines Emails gleich mehrere Speditionen kontaktiert und zur Quotierung aufgefordert. Meist kommt die Spedition mit dem günstigsten Angebot zum Zug.

Seitens einiger Interviewpartnerinnen und Interviewpartner besteht die Meinung, dass Online-Tools, vor allem im Ad-hoc Geschäft, an Relevanz gewinnen, um schnell und anonym eine Preisauskunft zu erhalten. Interviewpartner Bernhard Schmaldienst hat ebenfalls das Tender- und Kontraktgeschäft thematisiert, bei welchen Preisanfragen mit den Ausschreibungsplattformen der Kundinnen und Kunden platziert werden.

Es wurde auch erfragt, wie hoch die Chance für neue Speditionen sei, einen ersten Transportauftrag zu erhalten. Interviewpartner Peter Waldhäusl hat es so beschrieben, dass eine neue Spedition schon wahnsinnig billig sein muss, um überhaupt berücksichtigt zu werden.

Die Befragten waren sich einig, dass Ratenverhandlungen bei Ad-hoc Geschäft in erster Linie per Telefon durchgeführt werden. Bei Quartals und Jahresofferten sei die persönliche Abstimmung Vorort bevorzugt.

## **Kategorie 4: Transportbuchung**

In dieser Kategorie wurde erfragt, über welchen Kanal die Transportbuchung bei der jeweiligen Spedition platziert wird. Dabei kam heraus, dass bei Modalitäten mit hohem Transaktionsvo-

lumen wie dem LKW-Verkehr oder beim Paketversand vorwiegend Online- bzw. digitale Kanäle bevorzugt werde. Die Transportbuchung erfolgt bei den genannten Modalitäten über die Transportmanagementplattform des jeweiligen Dienstleistungsunternehmens, oder über eine kundeneigene Plattformlösung, welche über ein Softwareunternehmen eingekauft wurde. Interviewpartner S hat angeführt, dass Lieferanten ausschließlich über das hauseigene Ordermanagementsystem ihre Transporte buchen, welches von einem Softwareunternehmen als Software as a Service Lösung zur Verfügung gestellt wird.

Daten zur Transportauftragsübermittlung bzw. zur Transportbuchung werden nicht nur manuell in die Systeme von anderen Unternehmen eingegeben. Vielmehr sind Schnittstellenlösungen via EDI und API bevorzugt, um die redundante Eingabe von Daten zu vermeiden.

Interviewpartner Christian Rychnowsky hat ergänzt, dass die Transportbuchung über ein System eine angenehme Erleichterung für die operativen Einheiten darstellt, eine komplette Systemlösung jedoch bevorzugt wäre. Wünschenswert wäre eine Plattform, über die auch das Tendermanagement, das Zeitfenstermanagement und die finale Zustellung der Transporte abgebildet werden kann.

### **Kategorie 5: Transportmanagement –Sendungsverfolgung**

Die Sendungsverfolgung ist ein Prozessschritt, der vorwiegend über die jeweilige Onlineplattform des verwendeten Logistikdienstleistungsunternehmens durchgeführt wird. Bei Transportabweichungen wird neben der Onlineplattform auch das Email als Kanal verwendet, um zu informieren. Nur wenige Speditionen kommunizieren Transportabweichungen per Telefon. Trotz der durch die Speditionen angebotenen Digitalisierung dieses Prozessschrittes ist die Sendungsverfolgung mit sehr hohem manuellen Aufwand auf Kundenseite verbunden, da Sendungsinformationen aufgrund fehlender Proaktivität der Dienstleisterinnen und der Dienstleister förmlich nachgelaufen wird. Interviewpartnerin Christina Kalloekken meinte, dass der Kanal über welchen die Informationen hinsichtlich des Verbleibs der Sendung, übermittelt werden, weniger relevant ist. Wichtig ist, dass richtige Informationen zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

Interviewpartner Peter Waldhäusel hat klargestellt, dass seitens der Kundinnen und der Kunden generell ein reibungsloser Ablauf erwartet wird. In ihrem Fall würde schon 1 % an Transportabweichungen und unter Berücksichtigung ihres kompletten Transportaufkommens, mehr als einen Fall pro Tag bedeuten, dem eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter nachgehen muss.

## **Kategorie 6: Reklamationen**

Reklamationen über Sendungen die unvollständig, zu spät, nicht, oder beschädigt zugestellt werden, erfolgen in erster Linie per Email und per Telefon. Das Telefon wurde vom Großteil der Befragten, als der Kanal genannt über den man im ersten Schritt mit der jeweiligen Spedition in Kontakt tritt. Das Email wird in weiterer Folge verwendet, um die Reklamation schriftlich festzuhalten und gegebenenfalls eine Fotodokumentation des entstandenen Schadens zu übermitteln.

Interviewpartnerin Christina Kalloekken hat angeführt, dass sich die Speditionen glücklich schätzen können, dass deren Kunden noch keine Social Media Kanäle nutzen, um ihren Unmut zu thematisieren.

## **Kategorie 7: Bezahlung**

In dieser Kategorie wurde die Information erhoben, auf welchem Weg die Transport- bzw. Logistikrechnungen der Speditionen von den Kundinnen und Kunden beglichen werden.

Der Großteil der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner hat angeführt, dass ein Gutschriftensystem oder eine automatische Lösung bereits im Einsatz ist oder zumindest die bevorzugte Variante zum Begleichen der Transport- und Logistikdienstleistungen darstellt. Bezahlungen der Transport- und Logistikdienstleistungen auf Basis von Eingangsrechnungen ist ebenfalls noch verbreitet. Die Übermittlung der Eingangsrechnungen bzw. Gutschriften erfolgt in beiden Fällen vorwiegend über Email. Eine Bezahlung der Dienstleistungen mittels Kreditkarte sei laut der Befragten auszuschließen.

## **Kategorie 8: Erinnerung - Empfehlung**

Generell gilt, dass seitens der Befragten eine Bereitschaft besteht, deren Logistik- und Transportdienstleistungsunternehmen weiterzuempfehlen. Ausnahmslos haben alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner angeführt, dass eine Weiterempfehlung nur dann ausgesprochen wird, wenn seitens einer und eines Bekannten, einer und eines Branchenkollegen, oder einer Person des eigenen Netzwerkes direkt nach der Erfahrung bzw. der Zufriedenheit mit der jeweiligen Spedition gefragt wird.

Interviewpartner Bernhard Schmaldienst hat erwähnt, dass Speditionen nur wenig direkte Feedbackmöglichkeiten anbieten, damit Kundinnen und Kunden über ihre Zufriedenheit informieren können. Eine Kundenzufriedenheit auf Sendungsebene wird jedenfalls nicht erfasst.

Interviewpartnerin Christian Kalloekken hat vorgeschlagen, Kundinnen und Kunden mit Goodies zu belohnen, wenn diese bereit sind ihre Erfahrungen bzw. deren Zufriedenheit mit den Speditionen zu teilen.

### **Kategorie 9: Dinge die begeistern**

Begeisterung ist ein Zustand, der Kundinnen und Kunden zu langfristigen Geschäftspartnern machen kann, sofern man den Vorstellungen der Kundinnen und Kunden über einen längeren Zeitraum auch entsprechen kann. Begeisterung kann entlang des gesamten Prozesses ausgelöst werden, wobei laut dem Interviewpartner Bernhard Schmaldienst die Prozessschritte der Quotierung, der Transporterfüllung und des Aftersales von Speditionen fokussiert werden. Nahezu alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben eine schnelle Angebotslegung und klare Preisaukünfte genannt, die wichtige Kriterien für eine mögliche Begeisterung darstellen.

Interviewpartner Christian Rychnowsky hat die automatische Zurverfügungstellung des Verbleibsnachweises zur Retourholung der Umsatzsteuer als Kriterium identifiziert, welches innerhalb seines Verantwortungsbereiches Begeisterung hervorruft, da dies zu einer Reduktion des Arbeitsaufwands in seiner Abteilung führt.

Alle Befragten vertreten die Meinung, dass die Begeisterung vor allem den persönlichen Einsatz einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Spedition hervorgerufen werden kann. Das Gefühl, dass sich jemand um einen kümmert, dass dieser jemand lösungsorientiert handelt und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge unterbreitet und das Verständnis dieser Mitarbeiterin und dieses Mitarbeiters für das Geschäft der Kundinnen und Kunden wurde seitens der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen neben der Preisgestaltung als Hauptkriterium genannt, warum langfristig mit einer Spedition zusammengearbeitet wird. Die ausführende Spedition sei schlussendlich weniger relevant als die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter, die für die jeweiligen Kundinnen und den jeweiligen Kunden verantwortlich sind.

### **Kategorie 10: Verbesserungspotenzial**

Abseits der Preisgestaltung, die als Hauptkriterium genannt wurde, damit Speditionen überhaupt als mögliche Geschäftspartner berücksichtigt werden, sehen die Befragten großes Verbesserungspotenzial in der Bereitstellung von Daten. Neben mehr Proaktivität hinsichtlich der Datenbereitstellung wurde die Aktualität und Richtigkeit der Informationen bemängelt die vor allem auf den Onlineportalen zur Verfügung gestellt werden.

Interviewpartner Bernhard Schmaldienst sieht Handlungsbedarf bei den verwendeten Begrifflichkeiten bei den Offerten, welche die Vergleichbarkeit für Kundinnen und Kunden nur unnötig erschweren. Dies würde ebenfalls von Interviewpartnerin Ruth Gratzner angeführt, die All-in Raten bevorzugt, da diese eine leichtere Vergleichbarkeit sicherstellen würden.

Laut der Meinung des Interviewpartners Bernhard Schmaldienst seien die Echtzeitvisibilität der Sendungen, ein Ende zu Ende Kundenservice und die Prozessautomatisierung im RFQ Bereich Themen, denen sich Speditionen zukünftig widmen müssen.

Seitens der Befragten wurde die persönliche Betreuung nochmals thematisiert. Hier wurde ein Handlungsbedarf hinsichtlich der Standardisierung identifiziert. Verlässt die Speditionsmitarbeiterin oder der Speditionsmitarbeiter das Unternehmen, welche/r für die Transportabwicklung für die jeweilige Kundin und den jeweiligen Kunden verantwortlich ist, geht mit ihr und ihm oft das gesamte Wissen hinsichtlich der Kundengeschäftsprozesse. Eine Systemlösung wurde als Vorschlag eingebracht, um Kundenprozesse zu erfassen und nachhaltig darzustellen.

Die Interviewpartnerin Julia Eibensteiner und der Interviewpartner Peter Waldhäusl haben nochmals darauf hingewiesen, dass sie sich neben einem guten Preis- Leistungsverhältnis eine ehrliche Kommunikation und keine leeren Versprechungen erwarten.

Tabelle 7: Customer Touchpoints aus Expert/inn/ensicht (Quelle: eigene Darstellung)

Touchpoints	Consideration	Evaluation		Buy	Use		Advocate / Bond	
	<b>Bedürfnis</b> Bedarf etwas zu verstehen	<b>Suche Spedition</b> Evaluierung potenzieller Logistikunternehmen	<b>Anfrage Angebot</b> Einer Kontakt mit der Spedition und die angebotenen	<b>Ratenverhandlung</b> Kunde/in befragt Quotation mit Spedition	<b>Transportbuchung</b> Kunde/in platziert die Transportauftrag bei der	<b>Transportmanagement</b> Kunde/in verfolgt den Transport	<b>Reklamation</b> Transportschäden, Schwund, etc.	<b>Bezahlung</b> Kunde/in bezahlt die Transportrechnung
E-mail	A, B, C, D, F	A, C	A, B, C, D, F, G	B	A, D, F	A, B, C, F, G	A, B, C, D, E, F, G	A, B, C, D, F, G
Print	A							
Telefon	A, B, C, F		C, G	A, D, F, G		B	B, C, E, G	
Webseite		B, F, G						
Persönlicher Kontakt	B, D	D		C				
Facsimile								
Social Media	E							
Empfehlungen		A, E						B, D, E, F
Ausschaltungsplattformen			A, E					
Onlinebooks			C, G		C, G	A, D, G	A	G
Spedition					A	E		
EDI / API								
Plattform kundenspezifisch					B, D, F	F		

## 5 Conclusio

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Analyse und Erstellung einer Customer Journey bei Logistikdienstleistungsunternehmen aus Kundensicht und der Evaluierung, welche Touchpoints entlang des Kundenentscheidungszyklus zu berücksichtigen bzw. aktivieren sind, um das jeweilige Geschäftsziel des betroffenen Logistikdienstleistungsunternehmens zu unterstützen und für Kundinnen und Kunden einen Mehrwert zu schaffen bzw. diese Kundinnen und Kunden durch gezieltes Customer Touchpointmanagement langfristig an das jeweilige Speditionsunternehmen zu binden.

Um den Praxisaspekt so gut wie möglich einzubringen, wurde anhand der cargo-partner GmbH, einem seit 38 Jahren global agierenden Logistikunternehmen, eine Case Study erstellt und durch Expert/inn/eninterviews mit erfahrenen Managerinnen und Managern aus der Spedition und der verladenden Wirtschaft qualitätsgesichert.

Der Hauptinhalt der Case Study Analyse umfasste die Identifizierung der relevanten Buyer Personas, die initiale Erstellung einer Customer Journey, die Definition und Kategorisierung relevanter Touchpoints sowie die Formulierung von Verbesserungsmaßnahmen und Herstellung einer Verbindung von Customer Touchpoints zu cargo-partner Geschäftszielen. Folgende Schritte konnten im Kundenentscheidungszyklus von cargo-partner identifiziert werden: Bedürfnis – interne Anforderungsdefinition, Suche Spedition, Anfrage Angebot, Ratenverhandlung, Transportbuchung, Transportmanagement, Reklamation, Bezahlung und Erinnerung. Die Ableitung einer kompletten Customer Journey auf Basis in Kapitel 3.2.2.1 definierten Buyer Personas erfolgte in mehreren Workshops, an dem in Summe 18 Personen teilnahmen. Die erarbeitete Customers Journey inkl. Verbesserungsmöglichkeiten je Prozessschritt und relevanten Touchpoints ist in Tabelle 3 (siehe Kapitel 3.2.2.3) ersichtlich.

Folgende Geschäftsziele wurden seitens cargo-partner genannt, die bei der Optimierung des Kundenentscheidungszyklus berücksichtigt werden sollen: Anzahl der vom Vertrieb und Marketing generierten Leads erhöhen, Kundenbindung verstärken bzw. Kundinnen langfristig an das Unternehmen binden. Unter Berücksichtigung des Geschäftsziels *Anzahl der Leads erhöhen*, konnten die Prozessphasen „Bedürfnis“ und *Suche Spedition* inkl. der in den Workshops erarbeiteten Verbesserungsmöglichkeiten je Phase, als relevante Punkte des Kundenentscheidungszyklus identifiziert werden. In der Prozessphase „Bedürfnis“ wurden die Erstellung von White Papers sowie Branchennews, die Einbindung von speziellen Preisangeboten in die Werbung sowie die Belohnung von Kundinnen und Kunden für die Bekanntgabe ihrer Mailadresse definiert. Die Verbesserungsmöglichkeiten in der Prozessphase „Suche Spedition“ stellt sich wie folgt dar: Einfache erfassbare Darstellung des kompletten Serviceportfolios auf der firmeneigenen Website, Zurverfügungstellung einer Checkliste, welche Punkte bei der

richtigen Auswahl einer Spedition zur Erbringung der Transportdienstleistung berücksichtigt werden sollte und das Vorstellen von direkten Kontakten, die Kundinnen und Kunden mit persönlichem Service nachhaltig in der Geschäftsbeziehung begleiten.

Seitens der Workshopteilnehmerinnen und der Workshopteilnehmer wurden für das Geschäftsziel *Kundenbindung verstärken* die Phasen *Anfrage Angebot* und *Transportmanagement* des Kundenentscheidungszyklus für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen genannt. Bei der Phase *Anfrage Angebot* konnten folgende Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden: Ad-hoc Anfragen und daraus resultierende Quotierungen werden unmittelbar via eines Onlinetools zur Verfügung gestellt, All-in Preise sollen zwecks einer besseren Vergleichbarkeit und Verständlichkeit fokussiert werden, Frachtpreisindizes anführen, um Kundinnen und Kunden einen Richtwert zu Marktraten geben, Bereitstellung einer Möglichkeit, um mehrere Speditionen auf einer Plattform anzufragen und deren Frachtpreise zu vergleichen, Zurverfügungstellung eines Chatbots mit der Möglichkeit der Weiterleitung an eine echte Person, um diverse Anliegen von Kundinnen und Kunden zu bearbeiten. In der Prozessphase *Transportmanagement* konnte festgestellt werden, dass die Implementierung einer Predictive Analytics Lösung, um potenzielle Transportabweichungen frühzeitig identifizieren zu können, die Bereitstellung einer Funktion, mit welcher Kundinnen und Kunden selbst darüber entscheiden können, wann sie welche Information erhalten wollen und Implementierung eines Geotrackings zur visuellen Darstellung des Verbleibs der jeweiligen Sendung, eine Verbesserung im Prozess bewirken würden.

Hinsichtlich der Messung der Kundenzufriedenheit wurden seitens cargo-partner der Net Promoter Score und der Kanofragebogen als passende Modelle identifiziert. Der Net Promoter Score soll vor allem auf Sendungsebene Anwendung finden. Hier wird es zukünftig möglich sein, dass Kundinnen und Kunden nach abgeschlossener Transportabwicklung ihre Zufriedenheit direkt in der Onlineplattform von cargo-partner mittels des bereits angesprochenen Bewertungsmodells zum Ausdruck bringen können. Um gezielt das Stimmungsbild von Kundinnen und Kunden in einer bestimmten Phase der Customer Journey zu messen und bewerten zu können, soll initial und später auf jährlicher Basis ein Fragebogen basierend auf dem Kanomodell verwendet werden. Als mögliches Beispiel für eine initiale Befragung, bei der die Geschäftsziele *Leads generieren* und *Kundenbindung stärken* im Vordergrund stehen, wurde der Fragebogen in Tabelle 6 (siehe Kapitel 3.2.2.5) erstellt.

Im zweiten empirischen Teil dieser Masterarbeit, wurden sieben Personen im Rahmen von Expert/inn/eninterviews befragt. Ziel der Befragung war die Identifikation der zurzeit verwendeten bzw. priorisierten Touchpoints der jeweiligen Interviewpartnerin und des jeweiligen Interviewpartners. Weiters wurde auch über Dinge gesprochen, die in der Zusammenarbeit mit

der derzeitig verwendeten Spedition Begeisterung hervorrufen und des Weiteren, welche Verbesserungsvorschläge die Befragten an Speditionen hätten die für sie einen echten Mehrwert schaffen würden. Die aus den Interviews gewonnen Informationen, wurden angelehnt an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), ausgewertet und interpretiert. Es ist als äußerst positiv zu erwähnen, dass auf Basis der Inhaltsanalyse nach Mayring die initial 68 Kategorien aufgrund ähnlicher Aussagen der Interviewpartner auf zehn Kategorien reduziert werden konnten. Diese zehn Kategorien wurden wie folgt benannt: Kontaktaufnahme –Werbung/Vertrieb, Suche nach Spedition, Preisanfrage und Ratenverhandlung, Transportbuchung, Transportmanagement und Sendungsverfolgung, Reklamationen, Bezahlung, Erinnerung – Empfehlung, Dinge die begeistern und Verbesserungspotenzial.

In der ersten und zweiten Kategorie, *Kontaktaufnahme –Werbung/Vertrieb* und *Suche nach Speditionen*, wurden die Interviewpartnerinnen und die Interviewpartner danach befragt, wie Speditionen mit dem jeweiligen Unternehmen in Kontakt treten bzw. wie sie sich selbst nach neuen Speditionen bzw. Services und Produkten umsehen. Es wurde deutlich klargemacht, dass die Kontaktaufnahme durch neue Speditionen oft als unangenehm bzw. penetrant empfunden wird. Vor allem die Kanäle Telefon als auch mittlerweile Social Media kamen hier negativ zur Sprache. Bei der Suche nach Speditionen wurde am häufigsten die Firmenwebsite genannt, gefolgt von Empfehlungen durch Freunde und Bekannte im eigenen Netzwerk.

Hinsichtlich der *Anfrage von Transportpreisen*, welche zum Großteil noch via Email bzw. bei Tendern durch Plattformlösungen durchgeführt werden, haben die Befragten die Komplexität der bereitgestellten Quotierungen bemängelt. Es wurde der Wunsch nach einfach vergleichbaren All-in Preisen geäußert.

*Transportbuchungen* sowie *die Transportverfolgung* findet zum Großteil über die eigenen Plattformlösungen und Onlinetools der Speditionen statt. Die Transportbuchung wird noch für einige Transportmodalitäten via Email ausgeführt. Einige der Expertinnen und Experten haben sich ganz klar für das Thema Integration bzw. Datenübermittlung via EDI und API ausgesprochen, um interne Prozesskosten zu sparen. Integrationen mit Speditionen wurde von allen Befragten bereits umgesetzt. Die Sendungsverfolgung ist ein Prozessschritt, der vorwiegend über die Onlinetools der Speditionen ausgeführt wird. Hier erwartetet man jedoch einen höheren Grad an Proaktivität, da gerade dieser Prozessschritt mit hohem manuellen Aufwand verbunden ist.

Generell gilt, dass eine Bereitschaft zur Weiterempfehlung zur erbrachten Dienstleistung der jeweiligen Spedition besteht. Empfohlen wird jedoch in den meisten Fällen erst, wenn man nach der Zufriedenheit mit der bestehenden Spedition gefragt wird. Eine proaktive Weiterempfehlung kommt im Regelfall nicht vor.

Bei der Frage hinsichtlich der Dinge, die bei den Expertinnen und bei den Experten Begeisterung hervorrufen, waren sich alle einig. Der Fokus liegt hier ganz klar auf der persönlichen Betreuung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweiligen Spedition. Dieses „Kümmern“ bzw. das Gefühl, dass sich diese Person in der Administration exzellent mit dem Geschäft der Kundinnen und Kunden auskennt und sich aktiv mit Verbesserungsvorschlägen einbringt, wurde als wichtigstes Kriterium in der Zusammenarbeit genannt.

Die Empfehlung des Autors gegenüber den Speditionen lautet auf Basis der Literaturrecherche und des empirischen Teils dieser Masterarbeit, dass weniger aggressive Werbung durch Telefonmarketing betrieben werden sollte, da dies bereits als unangenehm seitens der Kundinnen und Kunden empfunden wird. Wie von cargo-partner angestrebt und von den Expertinnen und Experten bestätigt, sollte der Fokus auf der firmeneigenen Website liegen, um über das Serviceportfolio zu informieren. Weiters können Social-Media-Kanäle sowie Google Ads genutzt werden, um über neue Produkte und Services zu informieren und so Kundinnen und Kunden einen Anreiz für die Kontaktaufnahme zu geben.

Hinsichtlich der Angebotslegung sollten All-in Raten verwendet bzw. diese in einem Onlinetool zum anonymen Abruf zur Verfügung gestellt werden. Das Verlangen hinsichtlich mehr Proaktivität der Informationsbereitstellung, kann wie in der Case Study angeführt, mithilfe einer Predictive Analytics Applikation oder einer Einstellung geschaffen werden, bei der die Kundin und der Kunde selbst darüber entscheiden, wann welche Information wie übermittelt wird. Die Weiterempfehlung der Speditionsdienstleistung verlangt nach mehr Mut von den Speditionen, da eine proaktive Empfehlung nahezu nicht stattfindet. Lösungsvorschläge liegen einerseits in der Automatisierung, bei der Kundinnen und Kunden belohnt werden, wenn Sie nach ausgefüllten NPS Score Freunde und Bekannte mittels eines Clicks über ihre Zufriedenheit informieren können und andererseits in der persönlichen Nachfrage, um eine Weiterempfehlung an befreundete Unternehmen herbeizuführen.

Die persönliche Betreuung bzw. das durchgehende Gefühl, dass sich jemand um einen kümmert und über dessen Geschäft im Detail Bescheid weiß, ist der Punkt, der am häufigsten von den Expertinnen und Experten in Zusammenhang mit Begeisterung und Verbesserungspotenzial genannt wurde. Hier sollte sichergestellt werden, dass Wissen über Unternehmen nicht verloren geht, sobald eine Kundenbetreuerin und ein Kundenbetreuer das Speditionsunternehmen verlässt. Wie in den Expert/inn/eninterviews erwähnt, liegt hier die Möglichkeit bei der Aufzeichnung der relevanten Daten mittels eines Onlinetools, z.B. eines CRM Systems. Der Fokus auf diesen persönlichen Aspekt der Kundenbetreuung kann das Alleinstellungsmerkmal sein, das wie von Edelman und Singer (2015) erwähnt, Kundinnen und Kunden in eine Loyalitätsschleife bringt und diese durch ein außerordentliches Service darin gefangen hält. Weiters sollte die Customer Journey, welche im ersten empirischen Teil dieser Masterthesis erarbeitet

wurde, aus Sicht des Autors in regelmäßigen Intervallen mittels Kundeninterviews oder Kundenumfragen auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass man als Unternehmen auf Basis des aktuellen Kundenerlebniszyklus seine Optimierung betreibt.

Die Limitation dieser Arbeit betraf vor allem die Erhebung der Daten, da eine größere Auswahl an Kundinnen und Kunden zu einem noch genaueren Ergebnis führen würde. Es wäre empfehlenswert entweder die Anzahl an Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu erhöhen oder die Expert/inn/eninterviews durch eine größer angelegte Umfrage zu ergänzen. Für zukünftige Arbeiten könnte eine quantitative Umfrage in Form eines standardisierten Fragebogens interessante Ergebnisse liefern.

## 6 Literaturverzeichnis

- Accenture (27. Oktober 2015). Improving Customer Experience is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, Accordin. *Accenture*, bezogen unter: <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>, Zugriff am 03.03.2020
- Aichner, T. & Gruber, B. (2017). Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study, *Vol. 8 No 3*, 131–140. [http://www.ijiemjournal.org/images/journal/volume8/05\\_IJIEEM\\_2017\\_Aichner.pdf](http://www.ijiemjournal.org/images/journal/volume8/05_IJIEEM_2017_Aichner.pdf)
- Backhaus, K. & Pariwar K. (2019). Ermittlung von Gruppenpräferenzen im Buying Center. In *MarktLab 2.0* (S. 99–113). Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-55152-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-55152-3_6)
- Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Matzler, K. & Sauerwein, E. (1996). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(2), 117–126. <http://www.jstor.org/stable/41918493>
- Bhardwaj, J., Yadav, A., Chauhan, M. S. & Chauhan, A. S. (2021). Kano model analysis for enhancing customer satisfaction of an automotive product for Indian market. *Materials Today: Proceedings*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.02.093>
- Burkholz, R. (2017). Entwicklung einer Buyer Persona. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation* (S. 49–58). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_4)
- Chen, M.-C., Hsu, C.-L. & Huang, C.-H. (2021). Applying the Kano model to investigate the quality of transportation services at mega events. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102442. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102442>
- Edelman, D. C. & Singer, M. (2015). *Competing on Customer Journeys*. <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Esch, F.-R., Brunner, C., Gawlowski, D., Knörle, C. & Krieger, K. H. (2010). Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen. *Marketing Review St. Gallen*, 27(2), 8–13. <https://doi.org/10.1007/s11621-010-0039-0>
- Ferreira, D. C., Marques, R. C., Nunes, A. M. & Figueira, J. R. (2021). Customers satisfaction in pediatric inpatient services: A multiple criteria satisfaction analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 101036. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101036>
- Fuderholz, J. (2017). *Professionelles Lead Management: Schritt für Schritt zu neuen Kunden: Eine agile Reise durch Marketing, Vertrieb und IT*. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint; Springer Gabler.

- Grunert, G. (2019). *Methodisches Content Marketing: Erfolgreich durch systematisches Vorgehen, integriertes Arbeiten und klare ROI-Orientierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gusenbauer, B. (2012). *Der Beitrag der Prospect Theory zur Beschreibung und Erklärung von Servicequalitätsurteilen und Kundenzufriedenheit im Kontext von Versicherungsentscheidungen. Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien: Bd. 51*. Peter Lang, Internationaler Verlag der Wissenschaften. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/178443/1/978-3-653-01382-5.pdf> <https://doi.org/10.3726/978-3-653-01382-5>
- Häusel, H.-G. & Henzler, H. (2018). *Buyer Personas: Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert* (1. Aufl.). *Haufe Fachbuch: Bd. 10434*. Haufe Gruppe.
- Hofmann, E. & Mathauer, M. (2018). Wettbewerbskräfte im Logistikmarkt der Zukunft. *Internationales Verkehrswesen*, 70(2). <https://www.alexandria.unisg.ch/254397/>
- Horton, G. & Goers, J. (2019). *A Revised Kano Model and its Application in Product Feature Discovery*. [https://www.researchgate.net/publication/332304132\\_A\\_Revised\\_Kano\\_Model\\_and\\_its\\_Application\\_in\\_Product\\_Feature\\_Discovery](https://www.researchgate.net/publication/332304132_A_Revised_Kano_Model_and_its_Application_in_Product_Feature_Discovery)
- Korneta, P. (2018). Net promoter score, growth, and profitability of transportation companies. *International Journal of Management and Economics*, 54(2), 136–148. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0013>
- Korzeniowski, P. (2020). Personas Become Key to Successful Marketing: Customer profiles can help reach buyers with precision, but it takes effort. *CRM Magazine*, 24(2), 28–31.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft* (P. Pyka, Übers.). Campus Verlag.
- Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management: Konzepte-Instrumente-Unternehmensfallstudien* (15. Auflage). Pearson.
- Kulkarni, M., Attal, G. & Vasundekar, V. (2020). Evaluating Effectiveness of AMFI Campaigns: A Study Based on AIDA Model. In B. Iyer, P. S. Deshpande, S. C. Sharma & U. Shiurkar (Hrsg.), *Computing in Engineering and Technology* (S. 747–761). Springer Singapore.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lutzer, B. & Howind, A. (2020). *Kommunikation und Marketing für Technik-Innovationen: Stakeholder gewinnen, Strategien umsetzen und Produkte erfolgreich vermarkten*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Matt, D. T. (2007). Den Kundennutzen im Visier. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 102(6), 375–379. <https://doi.org/10.3139/104.101154>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz

- Miaskiewicz, T. & Kozar, K. A. (2011). Personas and user-centered design: How can personas benefit product design processes? *Design Studies*, 32(5), 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.03.003>
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht. In *Das Experteninterview* (S. 71–93). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3)
- Nerdinger, F. W., Neumann, C. & Curth, S. (2015). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In K. Moser (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Wirtschaftspsychologie* (2. Aufl., S. 119–137). Springer Berlin Heidelberg; Imprint; Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-43576-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43576-2_8)
- Oehl, B. & Spengler, C. (2018). *Touchpoint Management - inkl. Arbeitshilfen online: Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren*. Haufe.
- Ott, C. S. & Keller, B. (2018). *Touchpoint Management - inkl. Arbeitshilfen online: Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren*. Haufe.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111. <https://doi.org/10.2307/1252255>
- Petit, C., Dubois, C., Harand, A. & Quazzotti, S. (2011). A new, innovative and marketable IP diagnosis to evaluate, qualify and find insights for the development of SMEs IP practices and use, based on the AIDA approach. *World Patent Information*, 33(1), 42–50. <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2010.03.001>
- Pruitt, J. & Adlin, T. (2006). *The Persona Lifecycle : Keeping People in Mind Throughout Product Design. The Morgan Kaufmann Series in Interactive Technologies*. Morgan Kaufmann. <https://www.elsevier.com/books/the-persona-lifecycle/pruitt/978-0-12-566251-2>
- Ridder, H.-G. (2020). *Case Study Research Approaches: Methods, Contribution to Theory* (2. Aufl.). *Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden: Bd. 12*. Rainer Hampp Verlag.
- Sternad, D. & Mödritscher, G. (2018). *Qualitatives Wachstum: Der Weg zu nachhaltigem Unternehmenserfolg*. Springer Gabler.
- Stöckle, F. (2015). *Brand Experience: An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern* (1. Aufl.). *Handbuch für Marken- und Kommunikationsstrategen*. Schäffer Poeschel. <https://books.google.at/books?id=JybRDwAAQBAJ>
- Thiel, J. (2018). In Kundennutzen denken. *Maschinenmarkt*(023), 27.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12. <https://doi.org/10.2307/1250972>
- Winters, P. (2016). *Customer strategy: Aus Kundensicht denken und handeln ; inklusive Arbeitshilfen* (2. Auflage). Haufe Gruppe.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition).  
SAGE.

## Anhang

### Auswertung der Expert/inn/eninterviews anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (Anlage A)

#### Schritt 1: Interviews auf die wichtigsten Inhalte reduzieren:

Experte	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
<b>A1</b>	<p>Ich hätte hier sehr stark andere Quellen forciert, dort vor allem den Bereich Direct Mailings, Sales Calls und Cold calls.</p> <p>In letzter Zeit sehe ich auch deutlich verstärkt das Thema online Werbung kommen speziell Ads und auf Google.</p> <p>... Soziale Medien noch wenig, hier sieht man ganz stark die Digital Freight Forwarder werben, sei es Youtube, Instagram und Co.</p>	<p>Direct Mailings, Sales Calls und Cold Calls als forcierte Quellen.</p> <p>Onlinewerbung im Kommen, speziell Google Ads.</p> <p>Soziale Medien wie Youtube und Instagram sind momentan noch den Digital Freight Forwardern vorbehalten.</p>	<p><b>K1</b> Direct Mailings, Sales Calls und Cold Calls als Quellen. Onlinewerbung im Kommen. Soziale Medien sind den Digital Freight Forwarder vorbehalten.</p> <p>Informationsbeschaffung über Websites und Empfehlungen von Bekannten.</p>
<b>A2</b>	<p>Ich würde definitiv davon ausgehen das heutzutage jeder den Website Lookup macht und dann noch auf andere Referenzarbeit zurückgreift, sei das über Bekanntschaften, Referenzlisten, Toplisten, damit man sich dort nochmal absichert.</p>	<p>Informationsbeschaffung über Website Lookups und Referenzarbeit wie Bekanntschaften oder Durchsicht von Referenzlisten und Toplisten.</p>	
<b>A3</b>	<p>Ich würde weiterhin die Email federführend sehen, wobei die Direktanfragen über Onlinetools zunehmen, aber von einem sehr niedrigen Niveau kommen.</p>	<p>Die Emailanfrage ist federführend. Anfragen über Onlinetools nehmen zu.</p>	<p><b>K2</b> Emailanfrage ist federführend. Onlinetools nehmen zu.</p> <p>Tender- und Kontraktgeschäft – Anfrage über Kundensysteme und Ausschreibungsplattformen. Jedoch auch Versand von Email.</p> <p>Adhoc- und SPOT-geschäft eher über Email an mehrere Speditionen.</p>
<b>A4</b>	<p>Dort würde ich vor allem die Vergabekanäle unterscheiden - ganz stark zwischen Tender und Kontraktvergabe und Ad-hoc-Spotgeschäft.</p> <p>Tender- und Kontrakte ist sehr stark Kundenformatgetriebenen d.h. Dienstleister-, Ausschreibungsplattformen etc., aber auch dann Großteil via emailbasierten Prozessen oder über eine Vergabeplattform abgewickelt. Im Ad-hoc- und Spot-Geschäft noch stärker emaillastig, wo dann an einen vordefinierten Spediteursverteiler Transportanfragen verteilt werden</p>	<p>Unterschieden wird zwischen Tender und Kontraktvergabe sowie SPOT und Ad-hoc-geschäft.</p> <p>Im Tender- und Kontraktgeschäft erfolgt die Anfrage über Kundensysteme, wie Ausschreibungsplattformen etc. Hier steht jedoch auch der Versand von Email im Vordergrund.</p> <p>Anfragen von Adhoc- und Spot-geschäft werden noch eher über Email versendet. Emailan-</p>	

	und dann per Email zurückreagiert wird.	fragen werden an einen Verteiler mit mehreren Speditionen versendet.	
<b>A5</b>	Im Landverkehr schaffen wir eine hohe Digital- Elektronikquote, wo man wirklich EDIs APIs oder Exceluploads schafft. Im Luft-Seefrachtbereich trotz allem noch eine Mehrheit via Email.	Im Landverkehr erfolgen Transportbuchungen bereits via EDI und API. Im Luft- und See- frachtbereich mehrheitlich noch via Email.	<b>K3</b> Landverkehr = Transportbuchungen via EDI und API. Luft- und Seefrachtbereich mehrheitlich via Email.
<b>A6</b>	Dort spielen Onlineplattformen eine größere Rolle, weil das Thema Sendungsübersicht relevanter ist, aber auch via Email, ganz knapp gefolgt.	Bei Track&Trace spielen Onlineplattformen eine größere Rolle, dicht gefolgt von Emailbenachrichtigungen.	<b>K4</b> Bei Track&Trace spielen Onlineplattformen eine größere Rolle, dicht gefolgt von Emailbenachrichtigungen.
<b>A7</b>	Mehrheitlich Email, wir haben aber immer mehr Testbetriebe mit Kunden die unsere Onlineplattform nutzen - speziell bei den Größeren.  Wir zeigen das den Kunden, schulen sie gegebenenfalls ein.	Mehrheitlich werden Reklamationen via Email platziert.  Ist gibt immer mehr Testbetriebe mit Kunden die auch Onlineplattformen nutzen.	<b>K5</b> Mehrheitlich werden Reklamationen via Email platziert.  Testbetriebe mit Kunden die Onlineplattformen nutzen.
<b>A8</b>	Zahlung auf Rechnung. Große Kunden haben natürlich gerne Gutschriftverfahren, wenn sie die Systematik dazu haben, aber absolut Zahlung auf Rechnung.  ... Accounts Receivable Prozess ab der Zahlung ist bei uns im Shared Service Center Bukarest, wobei natürlich alle Nachforderungen etc. von der lokalen Organisation gestellt werden. Das reine Abchecken erfolgt im Shared Service Center. Aber natürlich die Intervention muss von der rechnungsstellenden Einheit passieren.  Intern gibt es eine automatische Email-Benachrichtigung.	Zahlungen erfolgen zum Großteil auf Rechnung. Großkunden bevorzugen auch das Gutschriftsverfahren.  Involvierte Parteien sind neben einem Accounting Shared Service Center auch die operative Einheit, die die Rechnung gestellt hat.	<b>K6</b> Die Zahlungen erfolgen zum Großteil auf Rechnung. Großkunden bevorzugen Gutschriftsverfahren.
<b>A9</b>	Ich glaube, dass das Weiterempfehlungsthema ein relevantes, wir haben keine einfache Systematik dazu. Wir erfassen keinen Net Promoter Score oder sonst was auf der Sendungsebene derzeit. Wir haben schon direkte Feedbackmöglichkeiten, aber wenig. Bewertung könnte man auch schriftlich abgeben, um ein Performanceranking zu machen. Für eine simple Weiterempfehlung	Es wird auf Sendungsebene weder ein Net-Promoter-Score erfasst, noch ein anderes Modell zur Bewertung der Kundenzufriedenheit verwendet.  Es gibt nur wenig direkte Feedbackmöglichkeiten.  Für die Weiterempfehlung Methoden benötigt.	<b>K7</b> Auf Sendungsebene wird weder Net-Promoter-Score, noch ein anderes Modell zur Kundenzufriedenheitsmessung verwendet. Wenig direkte Feedbackmöglichkeiten.

	<p>bräuchte man einfachere Methoden.</p> <p>Und dann kennt wieder jemand, der jemanden kennt und die haben auch Transporte zu vergeben und dann macht man darauf aufmerksam, DB Schenker hat von Anfang an gut funktioniert, probiere das vielleicht auch.</p>		
<b>A10</b>	<p>... Transport selbst oder die Phase des Transports selbst, also für die eigentliche Leistungserbring, also das was der Kunde sieht.</p> <p>...Anfrage- und Quotierungsprozess, vor dem habe ich mich knapp entschieden, vor dem Aftersales-Kundenserviceprozess.</p>	<p>Begeisterung auf Seiten der Kundinnen und Kunden kann durch den Transportprozess selbst und durch den Anfrage- und Quotierungsprozess ausgelöst werden, gefolgt vom Aftersalesprozess.</p>	<p><b>K8</b> Begeisterung kann durch den Transportprozess und den Anfrage- und Quotierungsprozess, gefolgt vom Aftersalesprozess, ausgelöst werden.</p>
<b>A11</b>	<p>Das Thema Einfachheit ist sicherlich noch ein Thema das uns beschäftigt, sei es in der Offertgestaltung, sei es in den ganzen Begrifflichkeiten. Plus alles was zukunftsgerichtete Sachen sind. Ob das ein Ende zu Ende Kundenservice ist, ein gut automatisierbarer und transparenter RFQ Prozess. Auch im Bereich Echtzeitvisibilität ist sicherlich noch in Summe Nachholbedarf.</p>	<p>Verbesserungspotenzial kann in der Vereinfachung der Offertgestaltung und bei den verwendeten Begrifflichkeiten im gesamten Transportprozess identifiziert werden.</p> <p>Ein Ende zu Ende Kundenservice sowie die Automatisierung eines RFQ Prozesses als auch Echtzeitvisibilität sind alles Themen, die zukünftig relevanter werden.</p>	<p><b>K9</b> Verbesserungspotenzial bei der Offertgestaltung und bei den Begrifflichkeiten im gesamten Transportprozess identifiziert. Ein Ende zu Ende Kundenservice, eine Automatisierung des RFQ Prozesses, als auch Echtzeitvisibilität, werden zukünftig relevanter.</p>
<b>B1</b>	<p>Wir bekommen Initiativbewerbungen von Spedition, so bekomme ich regelmäßig Anfragen.</p> <p>... Email, telefonisch.</p> <p>Manche kommen einfach auf Besuch vorbei und sagen: „Sie wollen mit dem Logistikleiter sprechen“. Es ist telefonisch schon schwierig mit zu erreichen. Wir haben ja eine Rezeption, die Fassen das zusammen und schicken mir eine Mail.</p> <p>Wir kriegen halt einfach per Mail wirklich viel Anfragen. Ich schau mir jeden an, interessehalber.</p> <p>Wenn das eine seriöse, interessante Bewerbung ist, dann kann man schon darüber nachdenken.</p>	<p>Speditionen melden sich proaktiv mittels Email und Telefon und informieren so über ihre Services.</p> <p>Auch nicht angekündigte Besuche durch einen Vertriebsmitarbeiter können vorkommen.</p> <p>Aus Interesse wird jede Initiativbewerbung via Email angesehen.</p> <p>Es wird permanent nach Backups für den Notfall gesucht.</p>	<p><b>K10</b> Speditionen melden sich mittels Email und Telefon. Unangekündigte Besuche durch Vertriebsmitarbeiter kommen vor. Jede Initiativbewerbung wird angesehen. Permanente Suche nach Backups für den Notfall.</p> <p>Suche nach potentiellen Patern mittels Online-recherche auf Speditions-websites.</p>

	Bin permanent auf der Suche nach Back-ups, nach vernünftigen Speditionen, die ich im Notfall auch kontaktieren kann.		
<b>B2</b>	Onlinerecherche betrieben, was für Speditionen gibt es im Umkreis. Wer bietet sich hier am besten an?  Zertifikate weisen sie dann schon aus.	Mittels Onlinerecherche auf den Speditionswebsites wird nach potenziellen Partnern gesucht.	
<b>B3</b>	Eigentlich immer per Mail. Wir versuchen da eine standardisierte Transportanfrage zu machen.	Preisanfragen werden per Email gestellt.	<b>K11</b> Preisanfragen als auch Ratenverhandlungen erfolgen per Email.
<b>B4</b>	Via Mail mit Excel. Ich habe da ein Template gebaut, wo wir unsere Daten reinpflegen.	Die Ratenverhandlung erfolgt via Email.	
<b>B5</b>	Ich würde gerne über eine Plattform buchen können. Das wäre eh die Idee, dass man natürlich ein unterstütztes System hätte für Timeslotbuchungen, Transportvergaben, aber natürlich auch Tendermanagement.  Wir sind hier auch der Suche nach individuellen Lösungen.	Die Transportbuchung über eine Plattformlösung ist bevorzugt.  Diese Systemlösung soll auch für Timeslotbuchungen, Transportvergabe als auch für das Tendermanagement verwendet werden.  Individuelle Lösungen sind bevorzugt.	<b>K12</b> Transportbuchung über Plattformlösung ist bevorzugt. Systemlösung soll auch für Timeslotbuchungen als auch für das Tendermanagement verwendet werden. Individuelle Lösungen bevorzugt.
<b>B6</b>	...zeitnah auf jeden Fall  Das Medium ist mir egal. Mir geht es eher um den Faktor Zeit. Wenn das über ein System funktioniert, super. Wenn es schneller ist über Anruf, dann per Anruf.  Wichtig ist egal was passiert Transportschaden oder Verzögerung wir den Kunden zeitnah informieren müssen.  Wir werden per Mail informiert. Wir haben mit diversen Speditionen ausgemacht, wir wollen angerufen werden.	Die Information über Abweichungen soll auf jeden Fall zeitnah erfolgen.  Der Kanal, über den informiert wird, ist zweitrangig.  Generell erfolgt die Information via Email. Einige Speditionen informieren via Telefon.	<b>K13</b> Information über Abweichungen soll zeitnah erfolgen. Der Kanal ist zweitrangig. Generell erfolgt die Information via Email. Einige Speditionen informieren via Telefon.
<b>B7</b>	Per Mail oder per Anruf, kommt darauf an.	Per Email oder Telefon.	<b>K14</b> Per Email oder Telefon.
<b>B8</b>	Im Prinzip über Gutschriftenverfahren, aber da sind wir auch noch weit weg. Und zurzeit machen wir es halt Rechnung per Rechnung.	Ein Gutschriftenverfahren ist bevorzugt. Momentan werden Eingangsrechnungen verarbeitet.	<b>K15</b> Gutschriftenverfahren ist bevorzugt. Momentan werden Eingangsrechnungen

	<p>Grundsätzlich übers System natürlich automatisiert.</p> <p>Mir wäre lieber, wenn das System das übernimmt.</p>	<p>Eine automatisierte Lösung über ein System wäre bevorzugt.</p>	<p>gen verarbeitet. Eine Lösung über ein System ist bevorzugt.</p>
<b>B9</b>	<p>Wann etwas gut läuft habe ich schon versucht das Netzwerken zu betreiben und zu empfehlen wer macht was gut.</p> <p>...Kollegen</p>	<p>Empfehlungen erfolgen über das eigene Netzwerk via Word of Mouth.</p>	<p><b>K16</b> Empfehlungen im eigenen Netzwerk via Word of Mouth.</p>
<b>B10</b>	<p>Der Verbleibnachweis, elektronisch automatisiert, wenn wir die Rechnung bekommen schon automatisch und wir an eine von uns hinterlegte Emailadresse automatisch versendet. Das möchte ich eigentlich überall haben.</p> <p>...Nachweis damit sich die Buchhaltung die Umsatzsteuer retour holen kann, ist wenn es nicht automatisiert ein enormer Aufwand.</p> <p>...bietet fast ein jeder an nur funktionieren tut es halt nicht immer.</p>	<p>Als relevant kann die automatische Zurverfügungstellung des Verbleibsnachweises für die Retourholung der Umsatzsteuer identifiziert werden.</p> <p>Leider funktioniert dies nicht bei jedem Spediteur.</p>	<p><b>K17</b> Relevant ist die Zurverfügungstellung des Verbleibsnachweises für die Retourholung der Umsatzsteuer. Funktioniert nicht bei jedem Spediteur.</p>
<b>B11</b>	<p>Auf jeden Fall Standardisierung. Wir sehen das einfach, dass die individuellen Ansprechpartner bei den Speditionen sehr viel ausmachen. Wenn die Kundenbetreuung wechselt, wechselt auch das Service und die Qualität.</p> <p>...wir erleben hier einfach Sachen, die über ein System abdeckbar wären.</p> <p>Mehr Transparenz und mehr Ehrlichkeit. Man wird einfach lösungsorientiert, ehrlich angesprochen.</p> <p>Mir genügt nicht „weil der LKW hat einen Reifenplatzer.“</p> <p>Wenn die Ware irgendwo steht, möchte ich das wissen.</p>	<p>Standardisierung ist ein wichtiges Kriterium bei der Verbesserung, da sehr viel Wissen hinsichtlich der Kundenprozessen bei einzelnen Mitarbeitern der Speditionen liegt.</p> <p>Geht der Mitarbeiter, geht das Wissen.</p> <p>Über Systeme wäre eine Standardisierung sicher darstellbar.</p> <p>Weiters wird ehrliche und lösungsorientierte Kommunikation von den Speditionen erwartet.</p>	<p><b>K18</b> Standardisierung ist ein wichtiges Kriterium. Sehr viel Wissen hinsichtlich der Kundenprozesse liegt bei einzelnen Mitarbeitern. Geht der Mitarbeiter, geht das Wissen. Über Systeme ist eine Standardisierung darstellbar. Es wird eine lösungsorientierte Kommunikation erwartet.</p>
<b>C1</b>	<p>Im Regelfall ist es so, dass sich Speditionen bei uns melden.</p> <p>Der Standard ist so, also per Mail und Telefon kommen die Anfragen rein.</p> <p>Sie sollen uns eine kurze Präsentation schicken.</p>	<p>Im Regelfall melden sich Speditionen mit Präsentationen via Email. Auch telefonisch bewerben sich Speditionen für eine Partnerschaft.</p>	<p><b>K19</b> Speditionen bewerben sich per Email und Telefon.</p> <p>Eine Suche nach neuen Speditionen findet nicht statt. Neue Destinationen und Services werden per</p>

	Wenn es passt kriegen sie ein kleines Feedback.		Email und Telefon angefragt.
<b>C2</b>	<p>...eher selten</p> <p>... wir brauchen eine neue Destination, ein neues Service dann horchen wir uns schon um. Es ist meistens so, dass wir aufgrund des Services unsere Speditionen haben.</p> <p>...hauptsächlich telefonisch, ... via Email.</p> <p>... auf die Suche auf einer Internetplattform, das machen wir nicht.</p>	<p>Eine Suche nach neuen Speditoren im Internet findet nicht statt.</p> <p>Neue Destinationen oder Services werden via Telefon und Email angefragt.</p>	
<b>C3</b>	<p>Nur per Mail oder telefonisch.</p> <p>Wenn, dann lassen wir uns die Offerte schicken, für genau das Produkt, was wir brauchen.</p> <p>Onlinetool ....., wird immer interessanter, dass wir so etwas kriegen könnten.</p>	<p>Transportpreisanfragen werden vorwiegend via Email und telefonisch gestellt.</p> <p>Onlinetools gewinnen an Relevanz.</p>	<b>K20</b> Transportpreisanfragen werden via Email und telefonisch gestellt. Online-tools gewinnen an Relevanz. Preisverhandlungen finden persönlich statt, wenn Speditionen ihre Preise erhöhen möchten.
<b>C4</b>	<p>... kommen vorbei mit den Preiserhöhungen für das nächste Jahr – sie probieren es halt.</p>	<p>Verhandlungen finden in erster Linie dann statt, wenn Speditionen ihre Preise für das kommende Jahr erhöhen möchten, dies dann persönlich.</p>	
<b>C5</b>	<p>Online über ein Tool des Speditors, aber auch via Mail.</p>	<p>Die Transportbuchung findet über das Tool der jeweiligen Spedition statt.</p>	<b>K21</b> Die Transportbuchung findet über das Tool der Spedition statt.
<b>C6</b>	<p>Via Mail</p> <p>Das Proaktive, da wirst du zum Teil auch so zugemüllt.</p>	<p>Benachrichtigung zu Transportabweichungen werden via Email übermittelt.</p>	<b>K22</b> Benachrichtigung zu Transportabweichungen werden via Email übermittelt.
<b>C7</b>	<p>Per Telefon</p> <p>In weiterer Folge ist auch der Mailverkehr dahinter.</p>	<p>Reklamationen werden erst telefonisch und in weiterer Folge per Email erledigt.</p>	<b>K23</b> Reklamationen werden erst telefonisch und in weiterer Folge per Email erledigt.
<b>C8</b>	<p>... mit Gutschriftverfahren, das ist auch die bevorzugte Variante. Sonst mit ganz normalen Standardeingangsrechnungen.</p> <p>Eingangsrechnungen nur mehr elektronisch.</p>	<p>Transportrechnungen werden bevorzugt mittels Gutschriftverfahren beglichen. Eingangrechnungen kommen auch vor.</p>	<b>K24</b> Transportrechnungen werden mittels Gutschriften beglichen. Eingangrechnungen kommen auch vor.
<b>C9</b>	<p>Haben wir nie gehabt</p> <p>Es ist noch niemand an mich herangetreten.</p>	<p>Speditionen werden proaktiv nicht weiterempfohlen.</p>	<b>K25</b> Keine Weiterempfehlung von Speditionen

	Proaktiv mache ich keine Werbung für einen Spediteur.	Bis jetzt habe ich keine Anfrage für eine Weiterempfehlung erhalten.	
<b>C10</b>	<p>Die Offertlegung ...</p> <p>Die sind wirklich sehr unterschiedlich.</p> <p>Da brauchst du ein bisschen Zeit, das so aufzubereiten, dass ich das bei mir im Vergleich verwenden kann.</p> <p>Für mich sind All-in Preise interessant.</p> <p>Proaktive Meldungen bei Abweichungen. Du bekommst die Reklamation immer vom Endempfänger.</p>	<p>Bei der Offertlegung wären vergleichbare Offerte wünschenswert. Am besten wäre die Übermittlung von All-in Preisen.</p> <p>Abweichungen im Transport sollten bestenfalls proaktiv übermittelt werden.</p>	<b>K26</b> Bei Offertlegung sind vergleichbare Offerte wünschenswert. - All-in Preise am besten. Abweichungen im Transport sollten proaktiv übermittelt werden.
<b>C11</b>	Leider nein.	Leider gibt es nichts was Spediteure besser machen könnten um kundenseitig einen Mehrwert zu stiften.	<b>K27</b> Leider gibt es nichts was Spediteure besser machen könnten um kundenseitig einen Mehrwert zu stiften.
<b>D1</b>	<p>Also initial durch Newsletter. Ich kriege sehr viele Newsletter jeden Tag von vielen Spediteuren, auch von vielen, die man überhaupt nicht kennt. Das ist die Hauptschiene über die ich informiert werde. Bei den bestehenden war es so, dass man einmal im Jahr in Jahresmeeting gemacht hat.</p> <p>Die kommen entweder direkt an meinen Namen, wobei ich mich frage, wo die meinen Namen her haben, oder über unsere zentrale Adresse am Empfang.</p>	<p>Der Newsletter ist das bevorzugte Medium, mit dem Speditionen neue Informationen transportieren.</p> <p>Von bestehenden Spediteuren erhält man Updates zu Dienstleistungen im Jahresmeeting.</p>	<b>K28</b> Der Newsletter ist das bevorzugte Medium um neue Informationen zu transportieren. Bestehende Spediteure informieren bei Jahresmeeting. Eine Recherche nach neuen Speditionen wird nicht betrieben. Im Straßentransport wählt der 4PL Dienstleister die Frächter aus.
<b>D2</b>	<p>Eher wenig.</p> <p>Wir springen nicht so herum – heute probiere ich den und morgen probiere ich den.</p> <p>Im Straßentransport haben wir einen 4PL und da sucht er die Frächter aus.</p>	<p>Eine Recherche nach neuen Speditionen wird eher nicht betrieben.</p> <p>Im Straßentransport wählt der 4PL Dienstleister die Frächter aus.</p>	
<b>D3</b>	Via Mail	Transportraten werden via Email angefragt	<b>K29</b> Transportraten werden via Email angefragt
<b>D4</b>	<p>Telefonisch oder persönlich, ...</p> <p>Das Meiste läuft telefonisch.</p>	Die Ratenverhandlung läuft meist telefonisch.	Die Ratenverhandlung läuft meist telefonisch.

<b>D5</b>	Im Grunde platzieren bei uns die Lieferanten den Auftrag. Die Par mit OMS, das wir jetzt eh weiter ausbauen wollen.  Und bei die nicht im OMS sind, die machen das per Mail.	Der Großteil der Lieferanten platziert die Transportbuchen mittels unseres Ordermanagementsystems, der Rest via Email.	<b>K30</b> Der Großteil der Lieferanten platziert die Transportbuchen mit dem Ordermanagementsystem, der Rest via Email.
<b>D6</b>	Online  Unsere Disponenten sagen alle online.	Transportabweichungen werden nur online kommuniziert.	<b>K31</b> Transportabweichungen werden online kommuniziert
<b>D7</b>	Heute machen wir es per Mail.  Es wird mit Fotos per Mail reklamiert, beim jeweiligen Spediteur. Der prüft das dann.  Nicht über das Onlinesystem	Reklamationen erfolgen heutzutage via Email mittels Fotodokumentation.	<b>K32</b> Reklamationen erfolgen per Email inklusive Fotodokumentation
<b>D8</b>	Bei uns geht alles auf Rechnung	Alle Transporte werden auf Rechnung abgewickelt.	<b>K33</b> Transporte werden auf Rechnung abgewickelt.
<b>D9</b>	Durchaus, wobei ich mich nicht erinnern kann wann wir das letzte Mal so einen Fall hatten.	Spediteure werden weiterempfohlen, wobei die letzte Empfehlung schon länger zurückliegt.	<b>K34</b> Spediteure werden weiterempfohlen.
<b>D10</b>	... die Flexibilität und die Lösungsorientiertheit, wenn ich einen schwierigen Auftrag habe.  Wenn da einer dahinter ist und sich persönlich dafür einsetzt, das ist so eine Sache die Begeisterung hervorruft.	Die Flexibilität, die Lösungsorientiertheit und der persönliche Einsatz sind Dinge die Begeisterung hervorrufen können.	<b>K35</b> Die Flexibilität, die Lösungsorientiertheit und der persönliche Einsatz sind Dinge die Begeisterung hervorrufen können.
<b>D11</b>	...das die proaktive Information also trotzdem manchmal fehlt. Das ist halt schon was, dass auch wichtig ist.  Die Zusammenarbeit von den Speditionen mit den Reedereien, ... Die Aktualität der Daten bei den Reedereien ist ja auch ganz schlecht, somit kann auch der Spediteur keine gescheiterten Daten weitergeben. Die Plattform, die die haben, müsste auf alle Fälle verbessert werden.	Verbesserungspotenzial wird in der proaktiven Bereitstellung von Informationen als auch in der Aktualität der Daten gesehen die Reeder zur Verfügung stellen.	<b>K36</b> Verbesserungspotenzial wird in der proaktiven Bereitstellung von Informationen als auch in der Aktualität der Daten gesehen die Reeder zur Verfügung stellen.
<b>E1</b>	Dieses LinkedIn wo man halt auch angeschrieben wird. Da schreiben auch extrem viele. Man wird da richtig überflutet.	Momentan ist es LinkedIn, wo man mit Nachrichten richtiggehend überflutet wird.	<b>K36</b> Momentan ist es LinkedIn, wo man mit Nachrichten richtiggehend überflutet wird.
<b>E2</b>	Wir wissen halt auch ganz genau was wir brauchen und suchen. Wir sind bestrebt das wir längerfristig	Da langfristige Partnerschaften gesucht werden und wir genau wissen, was wir brauchen, wer-	Es werden Branchenkollegen zu deren Erfahrungen befragt.

	<p>zusammenarbeiten. Wir wollen einen Partner haben, der relativ viel abdeckt. Da bleibt nur mehr ein kleiner Pool an Spediteuren über, die infrage kommen.</p> <p>Eigentlich ist es schon so, dass wir Branchenkollegen befragen.</p> <p>Vom Reden kommen die Leute zusammen.</p>	<p>den in erster Line Branchenkollegen zu deren Erfahrungen mit Speditionen befragt.</p>	
<b>E3</b>	<p>Da habe ich zu wenig Hintergrund. Ich weiß eben, dass die Ausschreibungen über diese Plattformen funktionieren.</p>	<p>Ausschreibungen werden vorwiegend über Plattformen getätigt.</p>	<b>K37</b> Ausschreibungen werden vorwiegend über Plattformen getätigt.
<b>E4</b>	Keine Angabe	-	
<b>E5</b>	Keine Angabe	-	
<b>E6</b>	<p>Da ist unser Aufwand derzeit schon enorm.</p> <p>Wenn wir einen hätten, der alles abwickelt oder eine Schnittstellenanbindung ...das wäre schon cool.</p>	<p>Die Sendungsnachverfolgung ist momentan noch sehr aufwendig. Die Bereitstellung der benötigten Daten via Schnittstelle wäre ideal.</p>	<b>K38</b> Die Sendungsnachverfolgung ist momentan noch sehr aufwendig. Die Bereitstellung der benötigten Daten via Schnittstelle wäre ideal.
<b>E7</b>	<p>...telefonisch oder Email</p> <p>Es ist leider nicht über ein System möglich.</p>	<p>Reklamiert wird telefonisch oder via Email. Momentan können Reklamationen nicht über ein System platziert werden.</p>	<b>K39</b> Reklamiert wird telefonisch oder via Email. – System nicht vorhanden.
<b>E8</b>	Keine Angabe		
<b>E9</b>	<p>Logistiktag</p> <p>Wenn man gefragt wird, kann man durchaus mal sagen, wir haben einen Guten aktuell.</p>	<p>Empfehlungen werden vorwiegend am Logistiktag ausgesprochen, aber da nur dann, wenn man danach gefragt wird.</p>	<b>K40</b> Empfehlungen werden nur dann ausgesprochen, wenn man danach gefragt wird.
<b>E10</b>	<p>Ich weiß nicht ob der nicht Personenabhängig ist.</p> <p>Wir haben jemanden, da geht es um Luftfrachtensendungen, der kümmert sich extrem um uns.</p> <p>Wir fühlen sich bei jemanden besser aufgehoben der vorbeikommt, präsent ist und gemeinsam Verbesserungen schaffen möchte.</p>	<p>Die persönliche Betreuung und das Gefühl, dass sich jemand kümmert und Verbesserungsvorschläge unterbreitet sind Dinge die begeistern.</p>	<b>K41</b> Die persönliche Betreuung und das Gefühl, dass sich jemand kümmert und Verbesserungsvorschläge unterbreitet sind Dinge die begeistern.
<b>E11</b>	<p>Ein extrem wichtiger Punkt – wir haben nichts von leeren Versprechungen. Wir brauchen ein passendes Preis-Leistungsverhältnis.</p> <p>Wenn uns da etwas vorgegaukelt wird ist das ein kaputter Start.</p>	<p>Wir brauchen ein gutes Preis-Leistungsverhältnis und keine leeren Versprechungen.</p>	<b>K42</b> Wir brauchen ein gutes Preis-Leistungsverhältnis und keine leeren Versprechungen.

<b>F1</b>	<p>Wenn sich wer Neuer vorstellt, probieren sie es immer über Email.</p> <p>Die schicken die Firmenpowerpoint durch.</p> <p>Dann versuchen sie es mit Telefonterror.</p> <p>Das rennt noch sehr altmodisch. Manche versuchen mit Referenzen zu punkten, andere mit tollen Bilder.</p> <p>Die laufen zu 90 % ins leere.</p>	<p>Neuvorstellungen von Spediteuren erfolgen im ersten Schritt via Email. Danach beginnt der Telefonterror. Zu 90% werden diese ignoriert.</p>	<p><b>K43</b> Neuvorstellungen von Speditionen erfolgen erst via Email, danach beginnt der Telefonterror.</p> <p>Recherche auf Firmenwebsites und durch Erfahrungsberichte von Vertrauten.</p>
<b>F2</b>	<p>Firmenwebsites</p> <p>Es ist Mundpropaganda, man redet sich mit Vertrauten in der Firma zusammen, vielleicht Vertraute aus anderen Firmen. ... wie macht es den ihr.</p> <p>Ich bin ein Fan und Mundpropaganda – Erfahrungsberichte.</p>	<p>Die Recherche erfolgt auf den Firmenwebsites.</p> <p>Erfahrungsberichte von Vertrauten in der eigenen Firma oder aus anderen Firmen sind jedoch bevorzugt.</p>	
<b>F3</b>	<p>Seit Corona machen das die meisten digital.</p> <p>Onlinepreisanfragen</p> <p>Das machen wir vor allem bei Luftfracht und Seefracht, weil die Preise so volatil sind.</p> <p>Du nimmst keinen neuen Spediteur, wenn er nicht wahnsinnig billiger ist.</p>	<p>Preisanfragen erfolgen in erster Linie digital, da die Preise vor allem in der Luft- und Seefracht sehr volatil sind.</p> <p>Neue Spediteure kommen nur infrage, wenn sie wahnsinnig billig sind.</p>	<p><b>K44</b> Preisanfragen erfolgen digital. Neue Spediteure kommen nur infrage, wenn sie billig sind.</p> <p>Ratenverhandlungen erfolgen nur bei größeren Sendungen, dies dann meist telefonisch.</p>
<b>F4</b>	<p>Gibt es bei größeren Sendungen. Wenn wir z.B. 50t nach China fliegen gehen wir hald zwei Ebenen weiter hinauf, zum Oberösterreich oder Österreichchef. Wenn wir 2 Paletten nach HKG fliegen wird nicht verhandelt.</p> <p>Telefonisch</p>	<p>Ratenverhandlungen erfolgen nur bei größeren Sendungen. Hier kann es schon sein, dass man ein bis zwei Ebenen höher geht. Dies erfolgt dann meist telefonisch.</p>	
<b>F5</b>	<p>LKW seitig haben wir einen Dienstleister (Plattform)</p> <p>Eigentlich versuchen wir auch Luftfracht und Seefracht anzubinden. Wir wollen mehr und mehr digitalisieren, kommunizieren aber quasi noch via Email.</p> <p>Bei den Massensachen renn alles aus dem ERP über den Datenvermittler.</p>	<p>Transportbuchungen für LKW Sendungen erfolgen über die Plattform eines Dienstleisters. Luftfracht und Seefracht wird per Email beauftragt, wobei hier auch mehr und mehr digitalisiert werden soll.</p>	<p><b>K55</b> Transportbuchungen für LKW Sendungen erfolgen über eine Plattform. Luftfracht und Seefracht wird per Email beauftragt.</p>

<b>F6</b>	<p>Ab einer gewissen Stückzahl und Masse muss viel reibungslos funktionieren.</p> <p>Zurzeit ist viel über Email</p> <p>...am besten über ein gemeinsames System abwickeln, wo man die Spediteure auch messen kann, wie gut er ist.</p> <p>Wenn was schief läuft, schreibt dir der eine Email</p>	<p>Ab einer gewissen Stückzahl wird ein größtenteils reibungsloser Ablauf erwartet.</p> <p>Abweichungen werden zur Zeit via Email kommuniziert, wobei eine Systemlösungen inkl. der Messung von Speditionen bevorzugt wäre.</p>	<p><b>K56</b> Ab einer gewissen Stückzahl wird ein größtenteils reibungsloser Ablauf erwartet.</p> <p>Abweichungen werden via Email kommuniziert wobei eine Systemlösung bevorzugt wäre.</p>
<b>F7</b>	<p>Wir versichern selber</p> <p>Wenn ein Schadenfall auftritt kommt es per Email herein.</p>	<p>Schadenfälle werden per Email kommuniziert.</p>	<p><b>K57</b> Schadenfälle werden per Email kommuniziert.</p>
<b>F8</b>	<p>Sammelrechnungen momentan</p> <p>Gutschriftenverfahren mit dem Vorteil man dreht den Spieß um</p>	<p>Momentan werden Eingangsrechnungen erhalten, wobei ein Gutschriftensystem bevorzugt wäre.</p>	<p><b>K58</b> Eingangsrechnungen werden erhalten.</p> <p>Gutschriftensystem bevorzugt..</p>
<b>F9</b>	<p>Wenn wer fragt, diskutiert man halt und vergleicht.</p> <p>Während einer Sendung habe ich das noch nie gehabt.</p>	<p>Empfehlungen erfolgen nur wenn man direkt danach gefragt wird.</p>	<p><b>K58</b> Empfehlungen erfolgen nur wenn man direkt danach gefragt wird.</p>
<b>F10</b>	<p>Vertrauen</p> <p>Das du das Gefühl hast, das der Spediteur proaktiv mein Geschäft versteht.</p> <p>Das der proaktiv mitdenkt ...</p> <p>Wir folgen auch teilweise dem Mitarbeiter. Ob auf der Firmenzentrale ein gelbes, ein blaues oder schwarzes Logo hängt, das ist uns nicht so wichtig.</p>	<p>Vertrauen ist ein wichtiges Kriterium. Viel hängt von der persönlichen Betreuung des jeweiligen Mitarbeiters ab und dessen Verständnis für das Geschäft der Kundinnen und Kunden.</p> <p>Wer dann die ausführende Spedition ist, ist nicht so relevant.</p>	<p><b>K59</b> Vertrauen ist wichtig. Viel hängt von der persönlichen Betreuung des jeweiligen Mitarbeiters ab und dessen Verständnis für das Geschäft der Kunden.</p> <p>Die ausführende Spedition ist weniger relevant.</p>
<b>F11</b>	<p>Ehrlichkeit - du kommst dann so und so drauf.</p> <p>Und trotzdem auch ... du musst mit den Frachtpreisen mit dabei sein.</p>	<p>Abseits der Frachtpreise, die so und so passen müssen, ist Ehrlichkeit ein wichtiger Punkt, der verbessert werden muss.</p>	<p><b>K59</b> Frachtpreise müssen so und so passen. Ein wichtiger Punkt zur Verbesserung ist Ehrlichkeit.</p>
<b>G1</b>	<p>Ich glaube das nach wie vor, dass der Fachzeitungskanal sehr relevant ist – redaktionell als auch klassische Werbung – Anzeigen.</p> <p>Aber neue Produkte und neue Features und Services sind eher über die Social Media- und Onlinekanäle zu finden.</p>	<p>Der Fachzeitungskanal ist nach wie vor redaktionell als auch für Anzeigen sehr relevant.</p> <p>Neue Produkte und Features werden eher über Social Media und diverse Onlinekanäle publiziert.</p>	<p><b>K60</b> Der Fachzeitungskanal ist redaktionell und für Anzeigen relevant. Neue Produkte und Features werden über Onlinekanäle publiziert.</p> <p>Der erste Web ist immer die Website der Spedition.</p>

<b>G2</b>	<p>Der erste Weg ist prinzipiell immer Website. Dort hole ich mir die normalen Informationen. Vielleicht werde ich beeinflusst durch Referenzen und Kundenstories.</p> <p>Das macht jeder egal wie alt</p> <p>Da kriegt man sehr schnell seine Infos.</p> <p>Ohne viel Aufwand.</p>	<p>Der erste Weg führt immer zur Website der jeweiligen Spedition, da man sich so schnell und ohne viel Aufwand Informationen beschaffen kann.</p>	
<b>G3</b>	<p>...möchte anonyme schnelle Auskunft haben.</p> <p>Auf der Website über einen Chat</p> <p>Email und Telefon nach wie vor die Variante, die gut zieht.</p> <p>Schneller Konfigurator, über den ich mich schnell durchhanteln kann.</p> <p>Ich brauche dieses Services von A nach B, dann will ich das einklopfen.</p>	<p>Es ist gewünscht, anonym schnelle Auskünfte zu bekommen.</p> <p>Email und Telefon sind nach wie vor die bevorzugten Kommunikationsmittel.</p> <p>Eine mögliche Alternative wäre ein Onlinekonfigurator in den ich schnell meine Anfrage eingeben kann.</p>	<p><b>K61</b> Es ist gewünscht, anonym schnelle Auskünfte zu bekommen.</p> <p>Email und Telefon als bevorzugte Kommunikationsmittel. Ein Onlinekonfigurator würde eine gute Alternative darstellen.</p> <p>Die Ratenverhandlung erfolgt telefonisch.</p>
<b>G4</b>	<p>Da würde ich eher die Telefonvariante sehen.</p> <p>Über was Automatisiertes kann ich mir nicht vorstellen.</p>	<p>Ratenverhandlung erfolgt eher telefonisch, eine Automatisierung wird eher nicht gesehen.</p>	
<b>G5</b>	<p>Ich glaube bei den Jungen, dass es in irgendeiner Form online gehen muss. Es geht hier um die Schnelligkeit.</p> <p>Ich glaube, dass es online ausreicht.</p>	<p>Die Buchungsplatzierung muss vor allem aus Sicht der jungen Generation online gehen.</p>	<p><b>K62</b> Die Buchungsplatzierung muss vor allem aus Sicht der jungen Generation online gehen.</p>
<b>G6</b>	<p>Informiert werden möchte jeder.</p> <p>Eine Email oder Onlinevariante...</p> <p>Ich würde es von der Schwierigkeit der Abweichung abhängig machen.</p> <p>Ich glaube, dass es darum geht, dass man diesen ongoing Kommunikationsfluss hat.</p> <p>Die Info muss zuerst korrekt sein, und dann ist es ausreichend, wenn sie über Mail oder per App richtig ankommt.</p>	<p>Jeder erwartet sich Informationen.</p> <p>Je nach Schwierigkeit des Falles erfolgt die Kommunikation via Email oder eben online.</p> <p>Solange die Information korrekt ist, ist es unerheblich, ob diese via Email übermittelt oder online zur Verfügung gestellt wird.</p>	<p><b>K63</b> Jeder erwartet Informationen. Je nach Schwierigkeit erfolgt die Kommunikation via Email oder online. Solange die Information korrekt ist, ist es unerheblich ob via Email oder online informiert wird.</p>
<b>G7</b>	<p>Es wird sehr wenig über einen Social Media Bereich gegangen. Da sind die Spediteure zum Glück noch nicht betroffen. Wenn es</p>	<p>Zum Glück der Speditionen wird noch wenig über Social-Media-Kanäle reklamiert.</p>	<p><b>K64</b> Zum Glück der Speditionen wird wenig über Social-Media-Kanäle re-</p>

	nicht so fatal ist, schreibt man mal schnell eine Email. Wenn es mal was Größeres ist greift man zum Telefonhörer.	Je nach Reklamationsgröße erfolgt der Kontakt via Email oder Telefon.	klamiert. Nach Reklamationsgröße via Email oder Telefon.
<b>G8</b>	<p>So wie der Kunde es gerne haben möchte für seine Prozesse.</p> <p>Es ist vom Transportvolumen und der Frequenz abhängig.</p> <p>Sammelrechnung</p> <p>Kreditkarte, an das glaube ich nicht.</p>	<p>So wie die Kundin und der Kunde es gerne hätte, aber am ehesten Sammelrechnungen.</p> <p>Zahlung via Kreditkarte kann ausgeschlossen werden.</p>	<p><b>K65</b> So wie die Kundin und der Kunde es gerne hätte, aber am ehesten Sammelrechnungen.</p> <p>Zahlung via Kreditkarte kann ausgeschlossen werden.</p>
<b>G9</b>	<p>Ich glaube nicht an das klassische Bewertungssystem. Wie in der Tourismusbranche, dass man seine fünf Sterne bewirbt.</p> <p>Wer ist der, der bewertet. Ist es der, der die Transportanfrage online macht, dann die Preisauskunft...</p> <p>Wenn es immer die gleiche Person ist, dann soll die die Möglichkeit bekommen, seine Zufriedenheit online preiszugeben – zeitnah – operativ.</p> <p>Wenn man ein guter Netzwerker ist, wird man das auch kundtun – das macht man schon. Die Frage ist ob man das irgendwie pushen kann, das man Kunden Goodies gibt – Stammkundensache.</p>	<p>Das klassische Bewertungssystem, wie beispielsweise aus der Tourismusbranche ist eher auszuschließen.</p> <p>Wenn es immer die gleiche Person ist, die Preisfragen stellt und dann auch den Transport abwickelt, sollte diese Person auch die Möglichkeit haben, ihre Zufriedenheit zeitnah online preiszugeben.</p> <p>Mittels Netzwerken kann die Zufriedenheit ebenfalls übermittelt werden.</p> <p>Besteht die Möglichkeit dies irgendwie durch Goodies zu pushen?</p>	<p><b>K66</b> Klassisches Bewertungssystem wie im Tourismus ist auszuschließen.</p> <p>Wenn es immer die gleiche Person ist, die Preisfragen stellt und dann auch den Transport abwickelt, sollte diese Person auch die Möglichkeit haben, ihre Zufriedenheit zeitnah online preiszugeben.</p> <p>Übermittlung der Zufriedenheit mittels Netzwerken.</p> <p>Pushen durch Goodies.</p>
<b>G10</b>	<p>Begeistert ist man dann, wenn es zu einer superschnellen Angebotslegung kommt. Das sehr schnelle Reagieren ist in dieser Branche sehr wichtig.</p> <p>Schnelle Antwort, klare Preisansage die dann gehalten wurde und verlässlich.</p> <p>Wie man dann die Rechnung zahlt, total egal.</p>	<p>Begeisterung kann durch schnelle Angebotslegung und klare Preisansagen, die dann auch gehalten werden, hervorgerufen werden.</p>	<p><b>K67</b> Begeisterung kann durch schnelle Angebotslegung und klare Preisansagen, die dann auch gehalten werden, hervorgerufen werden.</p>
<b>G11</b>	<p>Informiert Kunden akkurat mit richtigen Dingen.</p> <p>Die Schnelligkeit und die Richtigkeit.</p> <p>Das der Kunden informiert wird, ...hier ist jetzt eine Abweichung</p>	<p>Kunden müssen akkurat über die richtigen Dinge informiert werden und das in der gebotenen Schnelligkeit und Richtigkeit.</p>	<p><b>K68</b> Kunden müssen akkurat über die richtigen Dinge informiert werden und das in der gebotenen Schnelligkeit und Richtigkeit.</p>

	und eine Erklärung dazu - das ist das Richtige.		
--	---	--	--

Schritt 2: Erneute Reduzierung der Kategorien auf neue Hauptkategorien

Experte	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
<b>A</b>	<p><b>K1</b> Direct Mailings, Sales Calls und Cold Calls als Quellen. Onlinewerbung im Kommen. Soziale Medien sind den Digital Freight Forwarder vorbehalten.</p> <p>Informationsbeschaffung über Websites und Empfehlungen von Bekannten.</p>	<p>Direct Mailings, Sales Calls und Cold Calls als Kanäle. Onlinewerbung als neue Alternative. Soziale Medien vorwiegend von Digital Freight Forwardern bespielt.</p> <p>Informationenbeschaffung über Websites und über Empfehlungen.</p>	<p><b>K1 Kontaktaufnahme - Werbung/Vertrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptkanäle für die Kontaktaufnahme sind Email und Telefon</li> <li>• Telefonanrufe aufgrund der Menge bereits als unangenehm empfunden</li> <li>• bei Emails handelt es sich meist um Newsletter</li> <li>• LinkedIn als Social-Media-Kanal über den sich Verkäufer melden</li> <li>• Onlinewerbung als Alternative zu Telefon und Email</li> <li>• Unangekündigte Besuche „Cold Calls“ kommen vor</li> <li>• bestehende Spediteure informieren in Jahresmeetings über neue Services</li> <li>• Fachzeitschriften für redaktionelle Beiträge und Werbebanner</li> <li>• Social Media im Kommen – vorwiegend von Digital Forwardern mit Werbung bespielt</li> </ul> <p><b>K2 Suche nach Speditionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website dient als Hauptmedium zur Informationsbeschaffung bzw. der Suche nach potenziellen Partnern</li> <li>• Empfehlungen von Branchenkollegen – Erfahrungen mit Speditionen</li> <li>• Zufriedene Kunden treten immer mit der Hausspedition</li> </ul>
<b>A</b>	<p><b>K2</b> Emailanfrage ist federführend. Onlinetools nehmen zu.</p> <p>Tender- und Kontraktgeschäft – Anfrage über Kundensysteme und Ausschreibungsplattformen. Jedoch auch Versand von Email.</p> <p>Ad-hoc- und SPOT-geschäft eher über Email an mehrere Speditionen.</p>	<p>Unterschieden wird Tender und Ad-hoc-geschäft. Tender werden über Kundensysteme angefragt bzw. vergeben, Ad-hoc-geschäft wird eher via Email an einen vordefinierten Verteiler versendet.</p>	
<b>A</b>	<p><b>K3</b> Landverkehr = Transportbuchungen via EDI und API. Luft- und Seefrachtbereich mehrheitlich via Email.</p>	<p>Im Landverkehr wird bereits via EDI und API gebucht. Im Luft- und Seefrachtbereich mehrheitlich noch via Email.</p>	
<b>A</b>	<p><b>K4</b> Bei Track&amp;Trace spielen Onlineplattformen eine größere Rolle, dicht gefolgt von Emailbenachrichtigungen.</p>	<p>Track&amp;Trace erfolgt über Onlineplattformen und durch Emailbenachrichtigungen.</p>	
<b>A</b>	<p><b>K5</b> Mehrheitlich werden Reklamationen via Email platziert.</p> <p>Testbetriebe mit Kunden die Onlineplattformen nutzen.</p>	<p>Die Reklamation erfolgt mehrheitlich via Email. Im Testbetrieb werden auch Onlineplattformen von Kunden genutzt.</p>	
<b>A</b>	<p><b>K6</b> Die Zahlungen erfolgen zum Großteil auf Rechnung. Großkunden bevorzugen Gutschriftsverfahren.</p>	<p>Die Zahlungen erfolgen mehrheitlich auf Rechnung. Großkunden bevorzugen Gutschriftsverfahren.</p>	

A	<b>K7</b> Auf Sendungsebene wird weder Net-Promoter-Score, noch ein anderes Modell zur Kundenzufriedenheitsmessung verwendet. Wenig direkte Feedbackmöglichkeiten.	Auf Sendungsebene erfolgt keine Messung der Kundenzufriedenheit. Wenig direkte Feedbackmöglichkeiten.	tion in Kontakt, eine Suche nach neuen Speditionen wird nicht aktiv betrieben.  <b>K3 Preisanfragen und Ratenverhandlung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisanfragen erfolgen vorwiegend via Email und teilweise Telefon</li> <li>• Emails werden meist an vordefinierten Verteiler gesendet</li> <li>• Onlinetools um anonym schnell eine Auskunft zu erhalten gewinnen an Relevanz</li> <li>• Tender- und Kontraktgeschäfte werden über Kundensysteme (Ausschreibungsplattformen) angefragt</li> <li>• Der Preis muss wahnsinnig billig sein um als neue Spedition berücksichtigt zu werden</li> <li>• Ratenverhandlungen werden meist telefonisch durchgeführt</li> <li>• Ratenverhandlungen werden bei größeren Sendungen durchgeführt</li> <li>• Jahreskontrakte bzw. Tarifierhöhungen werden persönlich besprochen</li> </ul> <b>K4 Transportbuchung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorzugt werden Transporte online gebucht –abhängig von der jeweiligen Transportmodalität</li> <li>• Für die Modalitäten See- und Luftfracht werden vermehrt Transportaufträge per Email platziert</li> <li>• Bei den Onlinelösungen handelt es sich um Plattformlösungen der Kunden, wie z.B. ein Ordermanagementsystem,</li> </ul>
A	<b>K8</b> Begeisterung kann durch den Transportprozess und den Anfrage- und Quotierungsprozess, gefolgt vom Aftersalesprozess, ausgelöst werden.	Begeisterung kann durch den Transport-, den Quotierungs- und den Aftersalesprozess ausgelöst werden.	
A	<b>K9</b> Verbesserungspotenzial bei der Offertgestaltung und bei den Begrifflichkeiten im gesamten Transportprozess identifiziert. Ein Ende zu Ende Kundenservice, eine Automatisierung des RFQ Prozesses, als auch Echtzeitvisibilität, werden zukünftig relevanter.	Verbesserungspotenzial seitens der Speditionen wird in der Offertgestaltung als auch bei den verwendeten Begrifflichkeiten gesehen. Echtzeitvisibilität sowie ein Ende zu Ende Kundenservice und Prozessautomatisierung im RFQ Bereich gewinnen an Relevanz.	
B	<b>K10</b> Speditionen melden sich mittels Email und Telefon. Unangekündigte Besuche durch Vertriebsmitarbeiter kommen vor. Jede Initiativbewerbung wird angesehen. Permanente Suche nach Backups für den Notfall.  Suche nach potentiellen Patern mittels Onlinerecherche auf Speditonswebseiten.	Telefonische Kontaktaufnahme der Speditionen und unangekündigte Besuche zur Bewerbung ihrer Services. Website als Medium zur Suche nach potenziellen Partnern.	
B	<b>K11</b> Preisanfragen als auch Ratenverhandlungen erfolgen per Email.	Preisanfragen als auch Ratenverhandlungen erfolgen per Email.	
B	<b>K12</b> Transportbuchung über Plattformlösung ist bevorzugt. Systemlösung soll auch für Timeslotbuchungen als auch für das Tendermanagement verwendet werden. Individuelle Lösungen bevorzugt.	Transportbuchungen via Plattformlösungen sind bevorzugt, vor allem wenn auch andere Prozessschritte wie Timeslotbuchungen und Transportvergabe darüber abgebildet werden können.	
B	<b>K13</b> Information über Abweichungen soll zeitnah er-	Generell werden Transportabweichungen via Email kommuniziert, wobei hier die zeitnahe	

	folgen. Der Kanal ist zweitrangig. Generell erfolgt die Information via Email. Einige Speditionen informieren via Telefon.	Information im Vordergrund steht. Einige Speditionen informieren via Telefon.	<p>als auch Onlinetools der Speditionen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daten werden auch aus den ERP Systemen mittels EDI und API übermittelt</li> <li>• Bevorzugt wäre eine Systemlösung mit der auch das Tendermanagement und Zeitfensterbuchungen für die Zustellungen abgebildet werden können</li> </ul> <p><b>K5 Transportmanagement – Sendungsverfolgung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Track &amp; Trace findet über Onlineplattformen statt</li> <li>• Email und Onlineplattformen als Medium um über Transportabweichungen zu informieren</li> <li>• Systemlösungen sind bevorzugt</li> <li>• Einige Speditionen informieren per Telefon</li> <li>• Zeitnahe Information steht im Vordergrund</li> <li>• Informationskanal weniger relevant solange korrekt und zeitnah informiert wird</li> <li>• Sendungsverfolgung mit hohem manuellen Aufwand verbunden</li> <li>• Generell wird ein reibungsloser Ablauf erwartet</li> </ul> <p><b>K6 Reklamationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamationen erfolgen via Email und Telefon</li> <li>• Telefon als erster Kanal um eine Reklamation zu platzieren</li> <li>• Fotodokumentation des Schadens als Anhang zum Email</li> <li>• Onlineplattformen zur Reklamationsbearbeitung sind im Testbetrieb</li> </ul>
<b>B</b>	<b>K14</b> Per Email oder Telefon.	Reklamiert wird via Email oder Telefon.	
<b>B</b>	<b>K15</b> Gutschriftenverfahren ist bevorzugt. Momentan werden Eingangsrechnungen verarbeitet. Eine Lösung über ein System ist bevorzugt.	Gutschriften oder eine automatisierte Lösung sind bevorzugt – momentan Eingangsrechnungen.	
<b>B</b>	<b>K16</b> Empfehlungen im eigenen Netzwerk via Word of Mouth.	Empfehlungen werden innerhalb des eigenen Netzwerkes ausgesprochen.	
<b>B</b>	<b>K17</b> Relevant ist die Zurverfügungstellung des Verbleibsnachweises für die Retourholung der Umsatzsteuer. Funktioniert nicht bei jedem Spediteur.	Wichtig ist die automatische Zurverfügungstellung des Verbleibsnachweises für die Retourholung der Umsatzsteuer.	
<b>B</b>	<b>K18</b> Standardisierung ist ein wichtiges Kriterium. Sehr viel Wissen hinsichtlich der Kundenprozesse liegt bei einzelnen Mitarbeitern. Geht der Mitarbeiter, geht das Wissen. Über Systeme ist eine Standardisierung darstellbar. Es wird eine lösungsorientierte Kommunikation erwartet.	Standardisierung als wichtiges Kriterium für Verbesserungen, damit nicht das gesamte Wissen bei einzelnen Mitarbeiter/innen liegt. Kundenprozesswissen wäre standardisiert über ein System darstellbar.	
<b>C</b>	<b>K19</b> Speditionen bewerben sich per Email und Telefon.  Eine Suche nach neuen Speditionen findet nicht statt. Neue Destinationen und Services werden per Email und Telefon angefragt.	Speditionen bewerben sich per Email und Telefon. Keine Suche nach neuen Speditionen. Neue Destinationen und Services werden per Email und Telefon angefragt.	
<b>C</b>	<b>K20</b> Transportpreisanfragen werden via Email und telefonisch gestellt. Onlinetools gewinnen an Relevanz. Preisverhandlungen finden persönlich statt, wenn Speditionen ihre Preise erhöhen möchten.	Transportpreise werden via Email und Telefon angefragt. Onlinetools gewinnen an Relevanz. Preisverhandlungen finden persönlich statt.	

<b>C</b>	<b>K21</b> Die Transportbuchung findet über das Tool der Spedition statt.	Die Transportbuchung findet online statt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zum Glück der Speditionen werden Reklamation noch nicht in Social Media Plattformen thematisiert</li> </ul> <p><b>K7 Bezahlung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlung der Transportrechnungen mittels Eingangsrechnungen und Gutschriftenverfahren</li> <li>• Gutschriftenverfahren oder eine automatische Lösung sind bevorzugt</li> <li>• Zahlung über Kreditkarte kommt nicht vor</li> </ul> <p><b>K8 Erinnerung – Empfehlung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht alle Kundinnen und Kunden empfehlen Speditionen weiter</li> <li>• Weiterempfehlung häufig erst bei direkter Nachfrage</li> <li>• Weiterempfohlen wird innerhalb des eigenen Netzwerkes</li> <li>• Speditionen bieten wenig direkte Feedbackmöglichkeiten an</li> <li>• Kundenzufriedenheit auf Sendungsebene wird nicht erfasst</li> <li>• Weiterempfehlungen durch Kundinnen und Kunden pushen – Goodies</li> </ul> <p><b>K9 Dinge die begeistern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeisterung kann in den Prozessschritten des Transports, der Quotierung und des Aftersales ausgelöst werden</li> <li>• Schnelle Angebotslegung und klare Preisauskünfte</li> <li>• Automatische Zurverfügungstellung des Verbleibsnachweises für die</li> </ul>
<b>C</b>	<b>K22</b> Benachrichtigung zu Transportabweichungen werden via Email übermittelt.	Transportabweichungen werden per Email kommuniziert.	
<b>C</b>	<b>K23</b> Reklamationen werden erst telefonisch und in weiterer Folge per Email erledigt.	Reklamationen werden erst telefonisch und in weiterer Folge per Email erledigt.	
<b>C</b>	<b>K24</b> Transportrechnungen werden mittels Gutschriften beglichen. Eingangsrechnungen kommen auch vor.	Transportrechnungen werden mittels Gutschriften beglichen. Eingangsrechnungen kommen auch vor.	
<b>C</b>	<b>K25</b> Keine Weiterempfehlung von Speditionen	Speditionen werden nicht weiterempfohlen.	
<b>C</b>	<b>K26</b> Bei Offertlegung sind vergleichbare Offerte wünschenswert. Am besten All-in Preise. Abweichungen im Transport sollten proaktiv übermittelt werden.	Verbesserungspotenzial gibt es bei der Offertlegung und der proaktiven Benachrichtigung von Abweichungen. All-in Preise wären wünschenswert.	
<b>C</b>	<b>K27</b> Leider gibt es nichts was Spediteure besser machen könnten um kundenseitig einen Mehrwert zu stiften.	Es gibt nichts was Spediteure besser machen könnten um kundenseitig einen Mehrwert zu stiften.	
<b>D</b>	<b>K28</b> Der Newsletter ist das bevorzugte Medium um neue Informationen zu transportieren. Bestehende Spediteure informieren bei Jahresmeeting. Eine Recherche nach neuen Speditionen wird nicht betrieben. Im Straßentransport wählt der 4PL Dienstleister die Frächter aus.	Kontaktaufnahme der Speditionen erfolgt mittels Newsletter. Bestehende Spediteure informieren in Jahresmeetings.  Eine Recherche nach neuen Speditionen wird nicht betrieben.	
<b>D</b>	<b>K29</b> Transportraten werden via Email angefragt  Die Ratenverhandlung läuft meist telefonisch.	Transportanfragen erfolgen per Email.  Die Preisverhandlung erfolgt telefonisch.	
<b>D</b>	<b>K30</b> Der Großteil der Lieferanten platziert die Transportbuchen mit dem Ordermanagementsystem, der Rest via Email.	Transportbuchung erfolgen mit eigenem Ordermanagementsystem und per Email.	

D	<b>K31</b> Transportabweichungen werden online kommuniziert	Transportabweichungen werden online kommuniziert	<p>Retourholung der Umsatzsteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität, Lösungsorientiertheit und persönlicher Einsatz</li> <li>• Persönliche Betreuung – das Gefühl, dass sich jemand kümmert und Verbesserungsvorschläge unterbreitet</li> <li>• Das Verständnis der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters für das Geschäft der Kundinnen und Kunden – die ausführende Spedition ist weniger relevant als die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter</li> </ul> <p><b>K10 Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserungspotenzial bei der Offertgestaltung und den verwendeten Begrifflichkeiten</li> <li>• All-in Preise bevorzugt, zwecks der einfacheren Vergleichbarkeit</li> <li>• Echtzeitvisibilität, Ende zu Ende Kundenservice und Prozessautomatisierung im RFQ Bereich gewinnen an Relevanz</li> <li>• Proaktivität hinsichtlich der bereitstellen von aktuellen Daten – Seefracht</li> <li>• Richtige Informationen in der gebotenen Schnelligkeit zur Verfügung stellen</li> <li>• Standardisierung, damit nicht das gesamte Wissen über eine Kundin und einen Kunden bei einer Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter liegt</li> <li>• Prozesse von Kundinnen und Kunden über ein System darstellen</li> <li>• Gutes Preis Leistungsverhältnis – keine leeren Versprechungen</li> </ul>
D	<b>K32</b> Reklamationen erfolgen per Email inklusive Fotodokumentation	Reklamationen erfolgen per Email inklusive Fotodokumentation	
D	<b>K33</b> Transporte werden auf Rechnung abgewickelt.	Zahlung auf Rechnung.	
D	<b>K34</b> Spediteure werden weiterempfohlen.	Spediteure werden weiterempfohlen.	
D	<b>K35</b> Die Flexibilität, die Lösungsorientiertheit und der persönliche Einsatz sind Dinge die Begeisterung hervorrufen können.	Flexibilität, Lösungsorientiertheit und persönlicher Einsatz rufen Begeisterung hervor.	
D	<b>K36</b> Verbesserungspotenzial wird in der proaktiven Bereitstellung von Informationen als auch in der Aktualität der Daten gesehen die Reeder zur Verfügung stellen.	Verbesserungspotenzial in der proaktiven Bereitstellung von Daten und deren Aktualität, bezogen auf die Seefracht.	
E	<b>K36</b> Momentan ist es LinkedIn, wo man mit Nachrichten richtiggehend überflutet wird.  Es werden Branchenkollegen zu deren Erfahrungen befragt.	Momentan ist LinkedIn der Hauptkanal über den sich Speditionen melden.  Die Suche nach neuen Speditionen erfolgt hauptsächlich über Empfehlungen von Branchenkollegen.	
E	<b>K37</b> Ausschreibungen werden vorwiegend über Plattformen getätigt.	Preisausschreibungen finden vorwiegend über Plattformen statt.	
E	<b>K38</b> Die Sendungsnachverfolgung ist momentan noch sehr aufwendig. Die Bereitstellung der benötigten Daten via Schnittstelle wäre ideal.	Die Sendungsverfolgung ist mit hohem manuellen Aufwand verbunden.	
E	<b>K39</b> Reklamiert wird telefonisch oder via Email. – System nicht vorhanden.	Reklamationen erfolgen telefonisch oder via Email.	
E	<b>K40</b> Empfehlungen werden nur dann ausgesprochen, wenn man danach gefragt wird.	Speditionen werden nur empfohlen wenn man danach gefragt wird.	
E	<b>K41</b> Die persönliche Betreuung und das Gefühl, dass sich jemand kümmert	Vor allem die persönliche Betreuung und das Gefühl, dass	

	und Verbesserungsvorschläge unterbreitet sind Dinge die begeistern.	sich jemand kümmert und Verbesserungsvorschläge unterbreitet, begeistern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrliche Kommunikation</li> </ul> Preis als Hauptkriterium überhaupt als Spedition berücksichtigt zu werden
<b>E</b>	<b>K42</b> Wir brauchen ein gutes Preis-Leistungsverhältnis und keine leeren Versprechungen.	Mehrwert kann durch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis geschaffen werden. Keine leeren Versprechungen.	
<b>F</b>	<b>K43</b> Neuvorstellungen von Speditionen erfolgen erst via Email, danach beginnt der Telefonterror.  Recherche auf Firmenwebsites und durch Erfahrungsberichte von Vertrauten.	Neuvorstellungen von Speditionen erfolgen erst via Email, danach via Telefon, welcher als unangenehm empfunden wird.  Selbst recherchiert man auf Firmenwebsites. Erfahrungsberichte von Bekannten sind jedoch bevorzugt.	
<b>F</b>	<b>K44</b> Preisanfragen erfolgen digital. Neue Spediteure kommen nur infrage, wenn sie billig sind.  Ratenverhandlungen erfolgen nur bei größeren Sendungen, dies dann meist telefonisch.	Preisanfragen erfolgen digital. Neue Spediteure werden nur berücksichtigt, wenn sie sehr billig sind.  Ratenverhandlungen erfolgen nur bei größeren Sendungen, dann aber telefonisch.	
<b>F</b>	<b>K55</b> Transportbuchungen für LKW Sendungen erfolgen über eine Plattform. Luftfracht und Seefracht wird per Email beauftragt.	Transportbuchungen erfolgen zum Großteil eine Plattform Luft- und Seefracht wird noch per Email beauftragt.	
<b>F</b>	<b>K56</b> Ab einer gewissen Stückzahl wird ein größtenteils reibungsloser Ablauf erwartet.  Abweichungen werden via Email kommuniziert wobei eine Systemlösung bevorzugt wäre.	Generell wird ein reibungsloser Ablauf erwartet. Sendungsabweichungen werden via Email kommuniziert wobei eine Systemlösung bevorzugt wäre.	
<b>F</b>	<b>K57</b> Schadenfälle werden per Email kommuniziert.	Schadenfälle werden per Email kommuniziert.	
<b>F</b>	<b>K58</b> Eingangrechnungen werden erhalten.  Gutschriftensystem bevorzugt..	Rechnungen werden über Eingangrechnungen beglichen. Ein Gutschriftensystem ist bevorzugt.	
<b>F</b>	<b>K58</b> Empfehlungen erfolgen nur wenn man direkt danach gefragt wird.	Empfehlungen erfolgen nur bei direkter Nachfrage.	
<b>F</b>	<b>K59</b> Vertrauen ist wichtig. Viel hängt von der persönlichen Betreuung des jeweiligen Mitarbeiters ab und	Die persönliche Betreuung des einzelnen Mitarbeiters und dessen Verständnis für das Ge	

	<p>dessen Verständnis für das Geschäft der Kunden.</p> <p>Die ausführende Spedition ist weniger relevant.</p>	<p>schäft seiner Kunden ruft Begeisterung hervor. Die ausführende Spedition ist weniger relevant.</p>
<b>F</b>	<p><b>K59</b> Frachtpreise müssen so und so passen. Ein wichtiger Punkt zur Verbesserung ist Ehrlichkeit.</p>	<p>Abseits der Frachtpreise liegt Verbesserungspotenzial in der ehrlichen Kommunikation.</p>
<b>G</b>	<p><b>K60</b> Der Fachzeitungskanal ist redaktionell und für Anzeigen relevant. Neue Produkte und Features werden über Onlinekanäle publiziert.</p> <p>Der erste Web ist immer die Website der Spedition.</p>	<p>Speditionen werben via Fachzeitungen und Social Media.</p> <p>Die Informationsbeschaffung seitens der Kunden erfolgt meist immer über die Firmenwebsite der Speditionen.</p>
<b>G</b>	<p><b>K61</b> Es ist gewünscht, anonym schnelle Auskünfte zu bekommen.</p> <p>Email und Telefon als bevorzugte Kommunikationsmittel. Ein Onlinekonfigurator würde eine gute Alternative darstellen.</p> <p>Die Ratenverhandlung erfolgt telefonisch.</p>	<p>Ratenanfragen erfolgen in erster Linie via Email und Telefon, wobei ein Onlinekonfigurator eine gute Alternative darstellen würde.</p> <p>Die Ratenverhandlung erfolgt telefonisch.</p>
<b>G</b>	<p><b>K62</b> Die Buchungsplatzierung muss vor allem aus Sicht der jungen Generation online gehen.</p>	<p>Die Buchungsplatzierung erfolgt online. Dies ist vor allem für die jüngere Generation eine Voraussetzung.</p>
<b>G</b>	<p><b>K63</b> Jeder erwartet Informationen. Je nach Schwierigkeit erfolgt die Kommunikation via Email oder online. Solange die Information korrekt ist, ist es unerheblich ob via Email oder online informiert wird.</p>	<p>Je nach Abweichung erfolgt die Information online oder via Email. Der Kanal der Informationsbereitstellung ist unerheblich solange korrekt informiert wird.</p>
<b>G</b>	<p><b>K64</b> Zum Glück der Speditionen wird wenig über Social-Media-Kanäle reklamiert. Nach Reklamationsgröße via Email oder Telefon.</p>	<p>Reklamationen erfolgen zum Glück der Speditionen nicht über Social Media sondern via Email oder Telefon.</p>
<b>G</b>	<p><b>K65</b> So wie die Kundin und der Kunde es gerne hätte, aber am ehesten Sammelrechnungen.</p>	<p>Die Bezahlung erfolgt am ehest via Sammelrechnungen. Zahlungen via Kreditkarte kommen nicht vor.</p>

	Zahlung via Kreditkarte kann ausgeschlossen werden.		
<b>G</b>	<p><b>K66</b> Klassisches Bewertungssystem wie im Tourismus ist auszuschließen.</p> <p>Wenn es immer die gleiche Person ist, die Preisanfragen stellt und dann auch den Transport abwickelt, sollte diese Person auch die Möglichkeit haben, ihre Zufriedenheit zeitnah online preiszugeben.</p> <p>Übermittlung der Zufriedenheit mittels Netzwerken.</p> <p>Pushen durch Goodies.</p>	Die Person die Preisanfragen stellt und Transporte bucht sollte die Möglichkeit haben ihre Zufriedenheit zeitnah bekanntzugeben. Auch innerhalb der eigenen Netzwerke kann die Zufriedenheit mit Speditionen übermittelt werden. Pushen der Weiterempfehlung durch Goodies.	
<b>G</b>	<p><b>K67</b> Begeisterung kann durch schnelle Angebotslegung und klare Preisauskünfte, die dann auch gehalten werden, hervorgerufen werden.</p>	Begeisterung durch schnelle Angebotslegung und klare Preisauskünfte.	
<b>G</b>	<p><b>K68</b> Kunden müssen akkurat über die richtigen Dinge informiert werden und das in der gebotenen Schnelligkeit und Richtigkeit.</p>	Mehrwert schaffen durch richtige Informationen in der gebotenen Schnelligkeit.	