

Bachelorarbeit gemäß § 36 der Allgemeinen Prüfungsordnung
im Bachelorstudiengang BWL
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Thema:
**Konzipierung einer Kundenreferenzstrategie
im deutschsprachigen Maschinenbau**
Eine Strategieempfehlung für die Industriesparte der Bosch-Gruppe

Erstkorrektor: Prof. Dr. Kracklauer
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Fabian
Betreuer: Maximilian Albrecht, M.Sc.

Verfasser: Steffen Miller
Feldstraße 14
89079 Ulm

Matrikelnummer: 283518

E-Mail: steffen.miller@student.hnu.de

Telefonnummer: 01738970010

Thema erhalten: 31.03.2023
Arbeit abgeliefert: 27.07.2023

Abstract

Die nachfolgende Bachelorarbeit soll einen Überblick über die Konzipierung einer Kundenreferenzstrategie im deutschsprachigen Maschinenbau verschaffen. Diese gliedert sich nach der Einleitung in die beiden großen Hauptteile von Theorie und Methodik. Im theoretischen Teil geht es zunächst darum, das Themengebiet abzugrenzen, um anschließend in die Kundenreferenzen einzuführen. Weiter wird der aktuelle Stand der Literatur mittels wissenschaftlichen Papern zu den beiden großen Hauptthemen Darstellungsformen und Kommunikationskanäle von Kundenreferenzen erörtert. So kristallisierten sich im Bereich der Darstellungsformen fünf wichtige Merkmale heraus in Form der Referenztiefe, Referenzbreite, sprachlichen Merkmale, die richtige Reihenfolge von Argumenten sowie der optimalen Länge eines Kundenzitats. Hierzu bildet die Forschungsfrage: „Wie und über welche Kommunikationskanäle lassen sich Kundenreferenzen im Maschinenbau zielgerichtet darstellen, um die Kaufentscheidung der Kunden innerhalb der DACH-Region positiv zu beeinflussen?“, den entsprechenden Rahmen. Abschließen wird den theoretischen Teil eine Handlungsempfehlung zur Multi-Channel-Strategie, welche sich aus der Literatur ergeben hat. Diese beinhaltet die Kommunikation über die firmeneigene Webseite sowie das B2B-Influencer-Marketing.

Zur weiteren Beantwortung der Forschungsfrage wird im Teil der Methodik die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Datenerhebung verwendet. Hierbei wurden acht Experten befragt, um ihre Einschätzung über sechs Fragen in Form von Experteninterviews zu geben. Die qualitative Inhaltsanalyse zeigte im ersten Schritt das Kaufverhalten der Probanden auf, was wiederum Aufschluss darüber gibt, auf was die Experten genau achten. Im Anschluss geht der Fragebogen näher auf Kundenreferenzen ein und untersucht, inwieweit sich die Experten in einer Art Auswahlssystem für die linke oder die rechte Form entscheiden. Geschlossen wird der Fragebogen von zwei offenen Fragen hinsichtlich der Wichtigkeit von Referenzen und möglicher Kommunikationskanäle. Hier stellten sich die internen Vernetzungen sowie die Webseite gepaart mit den Social-Media-Kanälen als erfolgsversprechend heraus.

Final abrunden wird die Bachelorarbeit die Zusammenführung von Theorie und Methodik, sowie dem Schlussteil aus der Zusammenfassung und der Beantwortung der Forschungsfragen.

Genderhinweis

Allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Diese schriftliche Ausarbeitung verwendet lediglich das generische Maskulin. Personenbezeichnungen gelten stets für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Vorliegende Situation	1
1.2 Forschungsgegenstand	1
1.3 Forschungsfragen.....	1
1.4 Vorgehensweise	2
2 Theoretischer Teil.....	3
2.1 Allgemeine Definitionen.....	3
2.2 Abgrenzung Traditionelles vs. Empfehlungsmarketing	4
2.2.1 Wesentliche Unterschiede	4
2.2.2 Vor- und Nachteile von Empfehlungsmarketing	6
2.3 Kundenreferenzen	7
2.3.1 Einführung	7
2.3.2 Wirkung auf Lieferanten.....	8
2.3.3 Wirkung auf Kunden	9
2.4 Übersicht möglicher Darstellungen.....	10
2.4.1 Referenztiefe	10
2.4.2 Referenzbreite	11
2.4.3 Sprachliche Merkmale	12
2.4.4 Reihenfolge der Argumente.....	13
2.4.5 Länge des Referenztextes.....	14
2.5 Übersicht möglicher Kommunikationskanäle.....	15
2.5.1 Printmedien.....	15
2.5.2 Veranstaltungen.....	15

2.5.3	Audiovisuelle Medien.....	16
2.5.4	Online-Medien	16
2.5.5	Social-Media	17
2.5.6	Influencer-Marketing.....	17
2.6	Empfehlung: Multi-Channel-Strategie.....	20
2.6.1	Webseite.....	20
2.6.2	B2B-Influencer-Marketing.....	22
2.7	Umgang mit negativen Referenzen	26
2.7.1	Gründe.....	26
2.7.2	Studienergebnisse	27
2.7.3	Handlungsempfehlung.....	28
3	Robert Bosch GmbH	29
4	Methodik.....	31
4.1	Grundlagen der Methodik.....	31
4.2	Prozessablauf.....	32
4.3	Experteninterviews	33
4.3.1	Erläuterung Fragebogen.....	33
4.3.2	Zielgruppe der Studie	33
4.3.3	Anonymisieren der Experteninterviews	34
4.3.4	Herleitung und Aufbau der Fragen	34
4.3.5	Codierung der Experteninterviews.....	36
4.3.6	Auswertung der Experteninterviews	39
5	Zusammenführung Theorie & Methodik.....	45
6	Schluss.....	48
6.1	Zusammenfassung	48
6.2	Beantwortung Forschungsfragen	48
	Literaturverzeichnis	50
	Anhang.....	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf induktiver Kategorienbildung.....	2
Abbildung 2: Formen der Werbung und das Vertrauen der Verbraucher	5
Abbildung 3: Influencer-Marketing: Marktgröße weltweit von 2016 bis 2023.....	18
Abbildung 4: Prozess des B2B-Influencer-Marketings.....	22
Abbildung 5: Dimensionen – Nachhaltigkeit 2025.....	30
Abbildung 6: Prozessablauf Methodik.....	32
Abbildung 7: Herleitung und Aufbau Frage 1	34
Abbildung 8: Herleitung und Aufbau Frage 2	35
Abbildung 9: Herleitung und Aufbau Frage 3	35
Abbildung 10: Herleitung und Aufbau Frage 4	36
Abbildung 11: Codierung – Kaufverhalten	36
Abbildung 12: Codierung – Referenzarten.....	37
Abbildung 13: Codierung – Negative Referenzen.....	37
Abbildung 14: Codierung – Sprachliche Merkmale	38
Abbildung 15: Codierung – Wichtigkeit von Referenzen.....	38
Abbildung 16: Codierung – Kommunikationskanäle	38
Abbildung 17: Auswertung – Kaufverhalten	39
Abbildung 18: Auswertung – Referenzarten	40
Abbildung 19: Auswertung – Neg. Referenzen	41
Abbildung 20: Auswertung – Sprachliche Merkmale.....	41
Abbildung 21: Auswertung – Wichtigkeit von Referenzen	42
Abbildung 22: Auswertung – Kommunikationskanäle offline	43
Abbildung 23: Auswertung – Kommunikationskanäle online	44
Abbildung 24: Übersicht aller Darstellungsformen	48
Abbildung 25: Relevanz der offline-Kanäle	49
Abbildung 26: Relevanz der online-Kanäle	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen traditionellem Marketing und Empfehlungsmarketing	4
Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Empfehlungsprogrammen	6
Tabelle 3: Hauptunterschiede zwischen B2B- und B2C-Influencer-Marketing	19
Tabelle 4: Prozessrahmen zum Management (Literaturübersicht)	25
Tabelle 5: Persona	33

Abkürzungsverzeichnis

AGV	Automated Guided Vehicle
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BCI	Bosch Connected Industry
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
ESG	Environment, Social, Governance
EWoM	Electronic Word-of-Mouth
FTF	Face-to-Face
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HSM	Heuristisches-Systematisches Modell
IIoT	Industrial Internet of Things
IPS	Industrial Product Service
WoMM	Word-of-Mouth Marketing

1 Einleitung

1.1 Vorliegende Situation

Der Vertrieb im Wandel - Dass der Vertrieb durch die zunehmende Digitalisierung in den letzten Jahrzehnten enorme Sprünge erlebt hat, ist vielen bewusst. Optimierende Technologien und die stetig voranschreitende Digitalisierung führten dazu, dass weitere Schlüsselfaktoren zu anfänglichen Meilensteinen (Durchdringung des Internets, schnellerer Datentransfer und Mobiltelefone) hinzukamen (Binckebanck/Elste 2016). Dies gilt unter anderem auch für Referenzen im Vertrieb. Was früher noch über Mundpropaganda an Empfehlungen von erlebten Dingen lief, bilden heutzutage Kundenreferenzen ab. Immer wieder wird darauf aufmerksam gemacht, doch eine Referenz nach empfangener Dienstleistung zu hinterlassen, umso die erfahrenen Ereignisse nachhaltig mit anderen Interessenten zu teilen.

Eine Studie der (Berger 2015) ergab, dass mehr als die Hälfte aller befragten Vertriebler denkt, dass die Digitalisierung des Vertriebs in Zukunft sehr relevant für den weiteren Erfolg eines Unternehmens sein wird.

1.2 Forschungsgegenstand

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Entwicklung einer Kundenreferenzstrategie für Unternehmen im deutschsprachigen Maschinenbau, die darauf abzielt, die positiven Auswirkungen von Kundenreferenzen auf die Geschäftsentwicklung zu maximieren. Ziel ist es, ein Verständnis für die Wichtigkeit von Kundenreferenzen zu entwickeln und dabei die verschiedenen Möglichkeiten der Darstellung in Form des Designs und der Kommunikationsplattform aufzuzeigen.

Aufgrund der hohen Anzahl an verschiedenen Themenpunkten ist klar zu definieren, dass es nicht Ziel dieser Arbeit ist, eine international ausgerichtete Kundenreferenzstrategie aufzustellen, sondern man sich auf die deutschsprachigen Länder in Form der DACH-Region beschränkt. Weiter steht eine explizite Branche im Mittelpunkt, nämlich die des Maschinenbaus.

1.3 Forschungsfragen

Aus Punkt 1.2 ergeben sich, nach Abgrenzung der Thematik, folgende Forschungsfragen:

Frage 1: Wie lassen sich Kundenreferenzen im Maschinenbau zielgerichtet darstellen, um die Kaufentscheidung der Kunden innerhalb der DACH-Region positiv zu beeinflussen?

Frage 2: Über welche Kommunikationskanäle lassen sich Kundenreferenzen im Maschinenbau zielgerichtet darstellen, um die Kaufentscheidung der Kunden innerhalb der DACH-Region positiv zu beeinflussen?

1.4 Vorgehensweise

Im theoretischen Teil der Bachelorarbeit werden zu Beginn die wichtigsten Begriffe definiert und Schwerpunkte für den weiteren Verlauf gesetzt. Im Anschluss geht es darum, die Forschungsfrage, mittels einer Literaturanalyse durch Bücher und Paper, zu beantworten. Eine abschließende Zusammenfassung soll den theoretischen Teil komplettieren.

In Bereich des Anwendungsfalls geht es neben der Vorstellung der Bosch Manufacturing Solutions GmbH auch um den Mehrwert, den die Business Unit durch die Thesis erfährt.

Die Grundlage der Datenerhebung werden leitfadengestützte Experteninterviews bilden. Hierbei wird die Expertise technischer Leiter aus verschiedenen Business Units der Robert Bosch GmbH herangezogen. Die erhobenen Daten aus den Expertenbefragungen werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und ausgewertet. Im Vergleich zu vielen anderen textanalytischen Methoden, wird diese laut (Titscher u. a. 2000) am häufigsten verwendet.

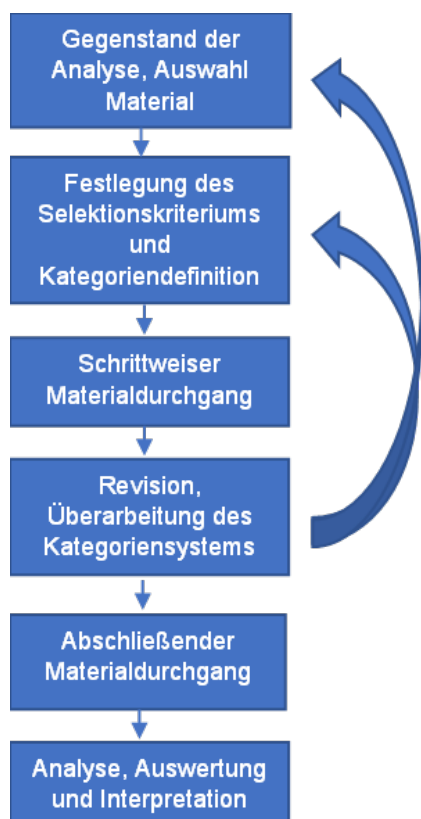


Abbildung 1 stellt den Prozessablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung dar. Hierbei werden zuerst der Gegenstand sowie das Material der Analyse ausgesucht. Danach werden die Selektionskriterien festgelegt und die jeweiligen Kategorien definiert. Darauffolgend wird das vorhandene Material durchgearbeitet, wenn möglich subsumiert oder neue Kategorien formuliert. Eine Revision sowie Kategorienüberarbeitung sollte nach einer ersten Sichtung des Materials vorgenommen werden, so dass anschließend der abschließende Materialdurchgang vollzogen werden kann. Bei falscher Kategorienbildung, kann zu Schritt 1 bzw. Schritt 2 zurückgekehrt werden. Zum Ende des Prozesses wird dann die Analyse der Daten erstellt. Im letzten Schritt erfolgt die Interpretation der gewonnenen Daten aus der Analyse.

Abbildung 1: Ablauf induktiver Kategorienbildung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Baur/Blasius 2022, S. 699)

Im Schlussteil werden die gewonnenen Informationen aus der Literaturanalyse und der empirischen Forschung kurz zusammengefasst und die aufgestellten Forschungsfragen beantwortet. In diesem Zuge wird eine Handlungsempfehlung für die Bosch Manufacturing Solutions GmbH erstellt.

2 Theoretischer Teil

2.1 Allgemeine Definitionen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Begriffe verwendet, deren Definitionen und Bedeutung im Kontext der Untersuchung erläutert werden sollen. Hierbei ist der Hintergrund von Kundenreferenzen, dem Maschinenbau, der DACH-Region und der Kommunikationskanäle von zentraler Bedeutung.

Kundenreferenzen

Kundenreferenzen sind Empfehlungen von bestehenden Kunden an potenzielle Neukunden. Sie dienen als Beleg für die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung und beeinflussen somit maßgeblich die Kaufentscheidung von potenziellen Kunden. Dabei können Kundenreferenzen auf unterschiedliche Weise dargestellt werden. Möglichkeiten sind bspw. Referenzvideos, Erfahrungsberichte, Kundenbewertungen oder Case Studies (Homburg/Jozić/Kuehnl 2017).

In Bezug auf den Maschinenbau sind Kundenreferenzen von besonderer Bedeutung, da es sich hierbei um eine Branche handelt, in der sich die Investitionen oft auf mehrere Jahre erstrecken und hohe finanzielle Risiken mit sich bringen. Kundenreferenzen können dazu beitragen, das Vertrauen der potenziellen Kunden in das Unternehmen und das angebotene Produkt zu stärken und somit die Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen (Reinartz/Kumar 2003).

Maschinenbau

Der Maschinenbau ist ein Zweig der Ingenieurwissenschaften, der sich mit der Entwicklung, Konstruktion, Herstellung und Wartung von Maschinen und Geräten befasst. Hierbei können sowohl komplexe Industriemaschinen als auch kleinere Konsumgüter wie Haushaltsgeräte oder Werkzeuge betroffen sein. Der Maschinenbau ist ein breites und vielseitiges Feld, das verschiedene Teilbereiche umfasst. Dazu gehören bspw. die Produktionstechnik, die Automatisierungstechnik, die Materialwissenschaften, die Konstruktionstechnik oder die Fertigungstechnik. Die unterschiedlichen Teilbereiche des Maschinenbaus sind jedoch nicht voneinander isoliert, sondern stehen in enger Verbindung zueinander. Er gilt als eine der wichtigsten Branchen der deutschen Industrie und ist insbesondere in der DACH-Region von großer Bedeutung (Steinmetz/Dintera 2022).

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die Rolle von Kundenreferenzen im Maschinenbau gelegt. Es geht also um die Frage, wie Kundenreferenzen dazu beitragen können, einen Erfolg für das Unternehmen im Maschinenbau zu leisten.

DACH-Region

Die DACH-Region umfasst die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz und bildet damit einen bedeutenden Markt innerhalb Europas. Die Region zeichnet sich durch eine starke Wirtschaft und eine hohe Kaufkraft der Bevölkerung aus, was sie zu einem wichtigen Absatzmarkt für Unternehmen aus verschiedenen Branchen, einschließlich dem Maschinenbau, macht. Die Zusammenarbeit innerhalb der DACH-Region wird durch die enge geographische und kulturelle Verbindung sowie durch ähnliche wirtschaftliche, rechtliche und politische Rahmenbedingungen erleichtert (Pohlmann 2016).

Kommunikationskanäle

Im Bereich des Marketings bezieht sich der Begriff "Kommunikationskanäle" auf die verschiedenen Möglichkeiten, über die Unternehmen mit ihren Kunden kommunizieren können (Bruhn/Homburg 2017, S. 254). Dazu gehört bspw. die persönliche Kommunikation, die Nutzung von Social Media, E-Mail-Marketing, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Ein erfolgreiches Marketing setzt voraus, dass die richtigen Kommunikationskanäle gewählt und effektiv genutzt werden, um die Zielgruppe zu erreichen (Meffert u. a. 2019a, S. 217).

2.2 Abgrenzung Traditionelles vs. Empfehlungsmarketing

2.2.1 Wesentliche Unterschiede

Die Unterschiede zwischen traditionellen und Empfehlungsmarketingprogrammen sind so groß, dass es kaum mehr Überschneidungen zwischen den Programmen gibt. Hier unterscheiden sich grundlegend bereits die geeigneten Zielmärkte, Marketingziele, Marketingorganisation sowie die allgemeine Planungs- und Umsetzungsstrategie. Traditionelle Marketingprogramme suchen derzeit immer mehr die Befürworter unter den eigenen Mitarbeitern. Ziel hierbei ist es, Kunden mit einem hohem Lebenszeitwert für sich zu gewinnen und Kundenbindungsprogramme so zu nutzen, dass bestehende Kunden langfristig in Form von Belohnungen gebunden werden. Im Gegensatz dazu beruht das Empfehlungsmarketing auf der Motivation der bestehenden Kunden als Empfehlungsbasis. So werden die Kunden als Beeinflusser und Befürworter betrachtet. Gesucht sind Kunden, die Empfehlungen über ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einem hohen Lebenszeitwert geben können. Diese Empfehlungen werden dann wiederum von herkömmlichen Werbeaktionen ergänzt (Berman 2016).

Tabelle 1: Unterschiede zwischen traditionellem Marketing und Empfehlungsmarketing

	Traditionelles Marketing	Empfehlungsmarketing
Kundenfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Neue loyale Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Kunden, die Kunden empfehlen können
Kundenperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde als Käufer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde als Beeinflusser
Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuelle Kunden

Lifetime-Value-Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Große Aufträge und Gewinne unter aktuellen & neuen Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Große Aufträge und Gewinne unter den Empfehlern
Kundenzufriedenheitsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllen und Übertreffen der Kundenerwartungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterung macht aktuelle Kunden zu Empfehlern
Übliche Werbemittel	<ul style="list-style-type: none"> • Bezahlte Medien, Verkaufsförderung, Außendienst und soziale Medien 	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Mundpropaganda und soziale Medien
Marketingprogramme	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindungsprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungsprogramme

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Berman 2016, S. 21)

Laut (Lee 2013) einem Berater von Empfehlungsmarketing: "Die Unternehmen, die ein schnelles Wachstum erzielen möchten, sind diejenigen, die ihre Kunden nicht nur als zahlende Kraft ansehen, sondern als Befürworter und Beeinflusser für zukünftige Kunden."

Der Schlüssel zu erfolgreichem Empfehlungsmarketing ist, wie auch beim Social Media Marketing, der Aufbau von Beziehungen. Abbildung 2 zeigt, dass 90 % der Verbraucher auf Empfehlungen von Personen vertrauen, die sie kennen. 70 % vertrauen Verbrauchermeinungen, die online veröffentlicht wurden. Je nach Literatur, wird das Empfehlungsmarketing auch als Word-of-Mouth Marketing (WoMM) bezeichnet (Weinberg 2014). Wie bereits erwähnt, werden beim Empfehlungsmarketing die Kunden für ihre Empfehlung belohnt. Dies ist wiederum nicht Teil einer traditionellen WoMM-Strategie. In Übereinstimmung mit (Weinberg 2014), dass WoMM auch mit Empfehlungsmarketingstrategien in Verbindung gebracht werden kann oder sogar ein Teil davon ist, lässt sich die nachfolgende Definition ableiten: "WoMM ist Werbung für ein Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen durch eine Initiative, die darauf abzielt, Menschen dazu zu bringen, positiv über dieses Unternehmen, seine Produkte oder die Dienstleistung zu sprechen" (Kimmel 2010).

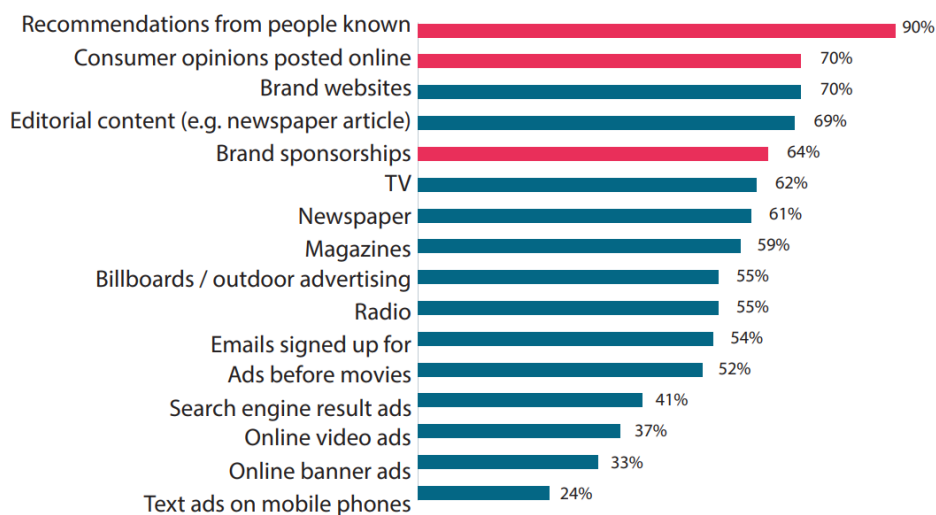


Abbildung 2: Formen der Werbung und das Vertrauen der Verbraucher

Quelle: (Müller 2018, S. 135)

2.2.2 Vor- und Nachteile von Empfehlungsmarketing

Der größte Vorteil von Empfehlungsmarketingprogrammen, im Vergleich zu traditionellen Marketingprogrammen, ist die größere Glaubwürdigkeit von Empfehlungen zwischen Freunden/Familienmitgliedern im Gegensatz zu bezahlter Werbung. Kunden, die durch Empfehlungen gewonnen werden, sind oftmals lukrativer als Kunden, die durch traditionelle Marketingprogramme gewonnen werden. Dies liegt unter anderem an der Reziprozität, dem triadischen Gleichgewicht und der Homophilie. Die Reziprozität meint die Verpflichtung des Empfehlers, neue Kunden zu werben, wenn er im Gegenzug eine Leistung erhält. Das triadische Gleichgewicht bezieht sich darauf, dass ein werbender Kunde neue Kunden anwirbt, die gut zu den Werten eines Unternehmens passen. Die Homophilie geht davon aus, dass ein empfohlener Kunde am ehesten mit Menschen interagiert, die ihm selbst am ähnlichsten sind (Schmitt/Skiera/Van den Bulte 2011).

Eine Studie von (Garnefeld u. a. 2013) zeigte, dass die Teilnahme an einem Empfehlungsprogramm, die Loyalität des Empfehlers gegenüber dem Anbieter in Bezug auf Einstellung und Verhalten, unabhängig von der Höhe der Belohnung, weiter steigert. Diese Studie stützt die Vorstellung, dass die Teilnahme an einem Empfehlungsprogramm als öffentliches Bekenntnis zu den entsprechenden Waren und Dienstleistungen steht. Somit unterstützen Kundenempfehlungsprogramme die Bemühungen eines Unternehmens sowohl bei bestehenden als auch neuen Kunden (Kuester/Benkenstein 2014). Die wahrscheinlich größten Nachteile von Empfehlungsprogrammen sind damit verbunden, dass ein Empfehlungsgeber möglicherweise für die Anwerbung eines Kunden bezahlt wird. Auch kann es sein, dass er falsche Empfehlungen über die Produkte und Dienstleistungen ausspricht. Dies hat wiederum zur Folge, dass Kunden von falschen Bewertungen geblendet werden und später nicht zufrieden gestellt sind (Kuester/Benkenstein 2014). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass Empfehlungsprogramme nicht so effektiv sind wie traditionelle Mund-zu-Mund-Propaganda. Hier wird die Barriere einer fremden Meinung umgangen und die Person bzw. das Unternehmen erhält die Bewertung aus erster Hand (Schmitt/Skiera/Van den Bulte 2011).

Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Empfehlungsprogrammen

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Die Empfehlung eines Freundes oder Familienmitglieds wird möglicherweise höher geschätzt und respektiert als eine bezahlte Werbung, die an einen potenziellen Kunden gerichtet ist. Der Ruf des Empfehlenden ist gefährdet, wenn er ein schlechtes Produkt oder eine schlechte Dienstleistung empfiehlt.
	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Empfehlung kann Zugang zu Nischenkunden verschaffen, die das traditionelle Marketingprogramm eines Unternehmens sonst vielleicht nicht erreichen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Empfehlung basiert auf den tatsächlichen Erfahrungen eines Freundes oder Familienmitglieds (die möglicherweise langfristig sind).

	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund von Reziprozität, triadischem Gleichgewicht und Homophilie kann es zu einem Phänomen der "besseren Übereinstimmung" kommen. Da die bestehenden Kunden eines Unternehmens sowohl das Unternehmen als auch den potenziellen Kunden kennen, kann der Empfehlungsgeber besser einschätzen, ob beide gut zusammenpassen. Wenn das Produkt oder die Dienstleistung von demjenigen, der die Empfehlung ausspricht, auch gewünscht wird ist es wahrscheinlich, dass dem Freund das Produkt auch gefällt. Kunden, die gut zueinander passen, generieren mehr Umsatz bei geringeren Kosten für das Unternehmen. • Kunden, die durch Mundpropaganda gewonnen werden, können dem Unternehmen mehr Einnahmen verschaffen als Kunden, die durch traditionelle Marketingmaßnahmen gewonnen wurden. • Empfehlungsprogramme sind eine gute Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit zu ermitteln. Wenn relativ wenige Kunden bereit sind, als Empfehlungsgeber zu fungieren, kann die Kundenzufriedenheit eines Unternehmens schlecht sein.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Die empfehlende Partei ist möglicherweise nicht unparteiisch, wenn sie nicht nur für die Empfehlung, sondern auch für die empfohlene Partei entschädigt wird. Dies geschieht dann, wenn die empfohlene Person tatsächlich Kunde wird. • Mund-zu-Mund-Propaganda kann von opportunistischen Empfehlungsgebern missbraucht werden. Diese Empfehlungsgeber empfehlen möglicherweise ungeeignete Kunden oder aufgrund ihrer Empfehlungsgebühren ungeeignete Produkte oder Firmen. In anderen Fällen kann ein Freund, ein Familienmitglied oder ein Geschäftspartner einen schlechten Dienstleister mit einer hohen Empfehlungsprämie weiterempfehlen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Berman 2016, S. 22)

2.3 Kundenreferenzen

2.3.1 Einführung

Eine Studie von Google zeigt, dass rund 59 % der B2B-Kunden Informationen und Ratschläge für Kaufentscheidungen bei anderen Personen und Organisationen einholen (Google 2012). So setzen immer mehr B2B-Unternehmen an dem großen Interesse von Informationen ihrer potenziellen Käufer an und stellen Kundenreferenzen bereit. Diesem Kommunikationsinstrument wird zugeschrieben, das wahrgenommene Kaufrisiko von B2B-Interessenten zu reduzieren und so Interessenten zum Kauf von industriellen Produkten und Dienstleistungen zu motivieren. Mittlerweile sind Referenzen ein wichtiges und nicht mehr wegzudenkendes Vertriebstool auf B2B-Märkten (Jalkala/Salminen 2010). Großkonzerne wie bspw. IBM, Oracle und Microsoft führen aktive große Referenzkundenprogramme durch (Godes 2012). Aber auch bei Firmen aus dem Mittelstand und kleineren Unternehmen gibt es fast keine Homepage oder Unternehmensbroschüre mehr, in welcher nicht auf ein früheres oder aktuelles Projekt mit einem zufriedenen Kunden verwiesen wird.

2.3.2 Wirkung auf Lieferanten

Lieferanten können externe Kundenreferenzen nutzen, um den Zielmarkt zu bearbeiten, aber auch, um von bestehenden Kundenbeziehungen zu lernen. Externe Referenzen helfen Industrial Product Service (IPS)-Lieferanten bei der Gewinnung neuer Kunden, da Referenzen die Glaubwürdigkeit der Anbieter stärken, indem sie einen positiven Eindruck über sich und ihr Angebot vermitteln (Salminen/Möller 2006). Dementsprechend verbessern Kundenreferenzen die Leistung des Vertriebs, da die Verkäufer in Verhandlungen von IPS-Produkten bereits zufriedengestellte Kunden erwähnen können.

Darüber hinaus werden Referenzen genutzt, um die Qualität eines IPS zu signalisieren und seine Funktionalität zu beweisen. Es gibt zwei Hauptgründe, warum Referenzen von großer Bedeutung für die IPS-Anbieter sind. Erstens wurde in der Literatur zum Dienstleistungsmarketing vorgeschlagen, dass es für industrielle Abnehmer schwieriger ist, die Qualität von Dienstleistungen zu bestimmen als von Produkten (Jackson/Neidell/Lunsford 1995). Zweitens deutet die Marketingliteratur darauf hin, dass komplexe technologische Produkte die Schwierigkeiten einer Bewertung in ihrer Funktionsfähigkeit erhöhen, da ein spezielles Know-how erforderlich ist. Daher spielen beim Verkauf komplexer Prozesstechnologien Kundenreferenzen seit langem eine wichtige Rolle (Jalkala/Salminen 2010). Da IPS sowohl aus diversen High-Tech-Produkten als auch aus Dienstleistungskomponenten bestehen, die zudem meist von verschiedenen Akteuren eines ganzen Unternehmensnetzwerks erbracht werden, ist ihr Komplexitätsgrad sehr hoch (Salminen/Möller 2006; Salminen 1997). Daraus zusammenfassend ergibt sich, dass Kundenreferenzen genutzt werden, um potenzielle Kunden von der Gesamtleistung des IPS zu überzeugen.

Referenzen können auch Auswirkungen auf den Wettbewerb im Markt haben (Gomez-Arias/Monterroso 2007). Z.B. kann eine Referenz Unsicherheit auf den Zielmärkten anderer Anbieter auslösen. So werden Zielkunden von Anbietern mit hervorragenden Referenzen bewertet, um auf ihrem eigenen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Käufer von der Kompetenz des Anbieters zu überzeugen, scheint daher ein wesentliches Ziel bei den Ausschreibungen zu sein (Fisher 1986). So kann Referenzmarketing Wettbewerber auch dazu veranlassen, sich aus dem Ausschreibungswettbewerb zurückzuziehen. Manchmal kann die Vermittlung von hoch seriösen Referenzen sogar dazu führen, dass konkurrierende Produkte oder Technologien aus einer Branche ausgeschlossen werden.

Intern können Kundenreferenzen wirksam im Rahmen der Mitarbeiterschulung sein (Salminen/Möller 2006). Durch die Besprechung vorliegender Fallstudien von Kunden in Meetings oder Seminaren erhalten die Mitarbeiter Einblicke in das Verhalten der Kunden anhand realistischer Situationen und echter Kundenanwendungen. Außerdem kann es hilfreich sein, Kundenreferenzen in einer Referenzdatenbank zu bündeln, so dass die Mitarbeiter bei Bedarf

darauf zurückgreifen können. Diese interne Nutzung von Referenzen ist für IPS von zusätzlicher Bedeutung, da die Schulung im Verkauf als Problemlöser, Bedarfsentdecker, Verhandlungsführer und Beziehungsentwickler den Mitarbeitern dient (Attia/Honeycutt 2012).

2.3.3 Wirkung auf Kunden

Das organisatorische Kaufverhalten im B2B-Umfeld wird hauptsächlich durch das wahrgenommene Risiko bestimmt, das mit einem Kauf verbunden ist (Johnston/Lewin 1996). Dieses Risiko hängt weitestgehend von zwei Dimensionen ab: der Wichtigkeit des Kaufs und der Unsicherheit der Situation (Bunn/Liu 1996; Henthorne/LaTour/Williams 1993; Arndt 1967). Innerhalb von organisatorischen Kaufprozessen gibt es mehrere Arten von Unsicherheiten, mit welchen Kunden konfrontiert werden können. Dabei typischerweise in Bezug auf die Frage, ob die Angebote bestimmte Bedürfnisse erfüllen, die erwarteten Leistungen erbringen, erfolgreich geliefert werden oder wünschenswerte Ergebnisse hervorbringen (Sharma 1998; Cardozo 1980; Håkansson/Johanson/Wootz 1976). Wie bereits erwähnt, wird die Relevanz von Kundenreferenzen in Märkten verstärkt, die durch Unsicherheit und einem hohen wahrgenommenen Risiko gekennzeichnet sind (Jalkala/Salminen 2010). Dies wird insbesondere im Kontext des Dienstleistungsmarketings (Hutt/Speth 1992), Systemvertriebs (Hanan/Cribbin/Donis 1978) und dem Kauf teurer Investitionsgüter (Henthorne/LaTour/Williams 1993; Greatorix/Mitchell/Cunliffe 1992) erwähnt. Im speziellen Fall von IPS könnte Referenzmarketing ein fruchtbarer Ansatz sein, um die Umsatzgenerierung weiter voranzutreiben, da es mehrere Merkmale gibt, die das wahrgenommene Risiko erhöhen und den IPS-Fall von traditionellen hin zu industriellen Kaufsituationen unterscheidet. Das Risiko, das Kunden in IPS-Kaufsituationen wahrnehmen, erhöht sich durch folgende grundlegende Merkmale: Die Flexibilität der IPS-Lösung, die die Unsicherheit innerhalb der Situation bestimmt und die induzierten Veränderungsprozesse, die die Bedeutung der Entscheidung hervorheben (Rese/Maiwald 2011).

Die Literatur zum organisatorischen Kaufverhalten liefert verschiedene nützliche Anregungen. Sie untersucht die Quellen, die das wahrgenommene Risiko der Kunden beeinflussen und Kriterien, die Kunden für ihre Entscheidung in verschiedenen Kaufkontexten verwenden (Bunn 1993; McQuiston 1989; Möller/Laaksonen 1986). Dennoch ist die Nutzung von Referenzen im industriellen Einkauf bisher noch nicht im Detail untersucht. Allerdings ist ein hohes Maß an wahrgenommenem Risiko positiv mit der Informationssuche von Informationssuchaktivitäten der Kunden zu vereinbaren (Gemünden 1985). Aus diesem Grund spielen aus Sicht der Kunden die Referenzen eine wichtige Rolle, um das Risiko in Bezug auf die Kaufsituation und die Lieferantenauswahl zu verringern (Tullous/Utecht 1992).

Im Rahmen von Kaufprozessen werden die Wahrnehmungen potenzieller Kunden durch Referenzen hauptsächlich in zwei Phasen beeinflusst: In der Präqualifikationsphase, in der Kundenunternehmen in Frage kommende Lieferanten auswählen und bei der endgültigen Entscheidung (Salminen/Möller 2006). Bei Kundenreferenzen erhalten potenzielle Kunden eine Vorstellung und einen Beweis für die Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Reputation der Lieferanten. Im Einzelnen bewerten die potenziellen Kunden die Leistungen der letzten Projekte des Anbieters und bewerten deren allgemeine und besondere Erfahrung, bspw. die Fähigkeit zur Lösung individueller Probleme und zur Erfüllung sehr kundenspezifischer Anforderungen. Als Ergebnis dieses Bewertungsprozesses beurteilen sie die erwartete künftige Leistung eines Lieferanten. Attribute, die die Wahrnehmung der gegenwärtigen und zukünftig vorhandenen Fähigkeiten von Anbietern bestimmen, könnten die Qualität des Angebots, Effizienz, Zuverlässigkeit und der Grad der Zusammenarbeit mit anderen Kunden sein.

Zusammenfassend lässt sich daraus schließen, dass Kundenreferenzen das wahrgenommene Risiko eines potenziellen Kunden verringern, indem sie die Vorteile und Probleme vor dem Kauf aufzeigen (Helm/Salminen 2010).

2.4 Übersicht möglicher Darstellungen

Ein wichtiger Faktor, der die Effektivität und folglich die finanziellen Auswirkungen von Kundenreferenzen bestimmt, ist deren Gestaltung. Lieferanten müssen daher einige wichtige Entscheidungen treffen, welche in den nachfolgenden Unterpunkten aufgezeigt werden.

2.4.1 Referenztiefe

Der Faktor der Referenztiefe bezieht sich auf die Informationsfülle der Kundenreferenzen und wird durch die Fähigkeit der Kundenreferenzen beeinflusst, Informationen zu vermitteln und ein gemeinsames Verständnis zu fördern (Daft 2013). (Vickery u. a. 2004) betonen, dass die Reichhaltigkeit der Kommunikation besonders für B2B-Umgebungen relevant ist, die häufig durch Komplexität und Unsicherheit gekennzeichnet sind. Es ist zu erwarten, dass die Kosten für Anbieter höher sind, wenn die Referenztiefe hoch ist, weil die Anbieter die Referenzkunden mehr überzeugen müssen und für den gestiegenen Zeit- und Arbeitsaufwand entschädigt werden. Im Vergleich zu schriftlichen Kundenreferenzen können interaktive Face-to-Face (FTF)-Kundenreferenzen ein besseres gemeinsames Verständnis mit den Käufern fördern, jedoch ist mehr Zeit und Aufwand auf Seiten der Referenzkunden erforderlich. Daher sollten sie aufgrund der höheren Kosten für die Anbieter eine größere Glaubwürdigkeit hervorrufen.

Kundenreferenzen sollten auch durch die Referenztiefe beeinflusst werden, die durch die Fülle der geteilten Informationen variiert. Eine schriftliche Fallstudie enthält z.B. nur Text. Es fehlen Informationen, die nonverbal (z. B. durch Körpersprache, Kleidung) und verbal (z. B. durch

Sprechtempo, Tonfall) kommuniziert werden. Die begrenzten Informationen, die bei geringer Referenztiefe bereitgestellt werden, erschweren es den Käufern zu bestimmen, ob der Anbieter ihnen einen Mehrwert bieten kann oder nicht. Im Gegensatz dazu vermitteln FTF-Referenzen, wie bspw. Messegespräche von Kunden, deutlich mehr Informationen, da sie sowohl verbale als auch nonverbale Kommunikation und möglicherweise auch Textinformationen (z. B. Schreiben auf Whiteboards) bereitstellen. Zudem sind FTF-Referenzen mit einer stärkeren Personalisierung und schnellerem Feedback verbunden. Käufer können bidirektional kommunizieren und erhalten so ein besseres Verständnis dafür, ob die Qualität, mit der gewünschten Qualität des Referenzkunden übereinstimmt. Daher ist davon auszugehen, dass Referenzen mit größerer Tiefe in der Lage sind, die nicht beobachtbaren Eigenschaften des Angebots zu vermitteln, was zu einer besseren Bewertung führt. Umgekehrt bietet eine geringere Referenztiefe weniger Möglichkeiten, was zu einer Einschränkung der Wahrnehmung führen kann.

2.4.2 Referenzbreite

Der Faktor der Referenzbreite bezieht sich auf die Anzahl der Kunden, die in den Kundenreferenzen aufgeführt sind, was sich auf die Glaubwürdigkeit der Referenzen auswirken sollte. Die Aufnahme von Kunden in die Referenzen bedeutet für die Anbieter zusätzliche Kosten, da mehr Referenzkunden für ihre Zeit und ihren Aufwand entschädigt werden müssen. Auch sind die Reputationsrisiken, wenn sich die Qualitätsaussagen des Anbieters oder die Qualitätsansprüche des Lieferanten als falsch erweisen, nicht zu unterschätzen. Allerdings gibt es auch Kostenvorteile, wenn die Referenzbreite hoch ist, z.B., wenn ein Lieferant eine bestimmte Zeit auf einer Messe hat (z. B. ein Tag, ein Vormittag usw.) und dies dazu führt, dass die Zeit, die einem Kunden zur Verfügung steht, im Namen des Lieferanten zu referenzieren ist und gleichzeitig eine abnehmende Funktion der Anzahl der Kundenreferenzen auf der Messe darstellt. Ein zweiter Vorteil liegt in der Art des Referenzprozesses. In den meisten Fällen hat ein Kunde die Möglichkeit, eine Referenz auf ihre Richtigkeit zu überprüfen und zu genehmigen, bevor der Lieferant die Referenz extern verwendet. Diese Überprüfung ermöglicht es dem Kunden festzustellen, ob andere Kunden ebenfalls im Namen eines Anbieters referenzieren. Im Falle einer hohen Referenzbreite werden sich die Referenzkunden nicht dem Reputationsrisiko aussetzen, was die Notwendigkeit an einer Teilnahme erheblich verringern dürfte (O'Connor 1997). Darüber hinaus können Referenzkunden davon ausgehen, dass andere Kunden, die an Referenzen teilnehmen, ihre Auftritte mit der gebotenen Sorgfalt geprüft und bewertet haben, um ihr eigenes Reputationsrisiko zu verringern. Somit können die Kosten pro Kunde, die den Anbietern durch die Teilnahme von Referenzkunden entstehen, wieder sinken. Irgendwann führen die niedrigeren Kosten pro Kunde dazu, dass die Gesamtkosten für viele Referenzkunden die Gesamtkosten für einen oder wenige Referenzkunden übersteigen. Wenn dies eintritt, sinkt die Glaubwürdigkeit der Kundenreferenzen.

2.4.3 Sprachliche Merkmale

Unternehmen, die Referenzen schreiben und diese über Plattformen (z.B. Webseite) veröffentlichen, können verschiedenste Motivationen beim Verfassen von Bewertungen leiten, was sich wiederum in unterschiedlichen sprachlichen Merkmalen widerspiegeln lässt (Ludwig u. a. 2013). Einige mögliche Gründe dafür wären laut (Bronner/De Hoog 2011):

- Altruismus: künftigen Kunden bei der Kaufentscheidung zu helfen
- psychologische Bedürfnisse: der Wunsch, Gefühle zu zeigen und auszudrücken
- soziale Bedürfnisse: mit anderen in Kontakt zu treten
- wirtschaftliche Anreize: das Interesse an monetären Vorteilen

Die sprachlichen Merkmale spiegeln die Art und Weise wider, in der die Unternehmen ihre entsprechenden Wahrnehmungen in ihren Referenzen beschreiben (Zhao/Xu/Wang 2019). In der Studie von (Xu/Lee 2020) werden die linguistischen Stile in einem umfassenden Rahmen mit zwei Aspekten untersucht. Zum einen mit dem psychologischen (Meinung und Emotionen), zum anderen mit dem aktiven Aspekt (Schreiben). Genauer gesagt untersucht die Studie fünf sprachliche Variablen. Für den psychologischen Aspekt umfassen die linguistischen Variablen Subjektivität, die die Meinung des Verfassers (d. h. des Managers) widerspiegelt und die Polarität der Gefühle, die die Emotionen widerspiegelt. Für die aktiven Aspekte umfassen die linguistischen Variablen Diversität oder Schreibfokus, die Lesbarkeit oder den Schreibstil und die Länge oder den Schreibaufwand.

Die Reaktion von Managern auf Kundenreferenzen ist eine Art von Online-Managementaktivitäten von Unternehmen (Gu/Ye 2014). Sie ist dabei zu einem Instrument für Manager und Verbraucher geworden, die das zukünftige Online-Kaufverhalten der Verbraucher beeinflusst (Gu/Ye 2014). Maßgeschneiderte Reaktionen auf Kunden haben sich als effizient bei der Wiederherstellung von Dienstleistungen als standardisierte Antworten (Lui u. a. 2018). Der sprachliche Stil und der Inhalt der Antworten von Managern an die Verbraucher hängen nicht nur von den Verbrauchern ab, sondern auch von den eigenen demografischen Merkmalen und dem psychologischen Status, der Motivation für die Antwort (Su/Stepchenkova/Kirilenko 2019).

Auf Direktvertriebsplattformen zielen die Antworten am ehesten auf die Kundenbindung ab, da die Beziehung zwischen Anbieter und Käufer direkter und ohne Zwischenhändler auch intensiver ist (Nicholson/Compeau/Sethi 2001). Um den Ruf und das Image des Unternehmens zu wahren neigen Manager dazu, eine förmlichere Sprache mit einer konservativen und objektiven Haltung zu verwenden. Daraus ergibt sich eine geringe Subjektivität und eine hohe Lesbarkeit. Außerdem geben sich die Manager mehr Mühe die Details in einem positiven Ton zu erklären, um das Vertrauen und die Einstellung der Verbraucher zu stärken (Purnawirawan/De Pelsmacker/Dens 2015). Darüber hinaus haben Manager einen größeren Anreiz, detaillierte

und authentische Antworten zu geben, da eine solche Plattform die Post-Sales-Leistungen des Unternehmens widerspiegelt (Lui u. a. 2018). Weiter ist der Anreiz da, das Lob der Verbraucher zu bestätigen, sich als Reaktion auf Verbraucherbeschwerden zu entschuldigen, detaillierte Erklärungen für Produkt- und Dienstleistungsmängel zu geben und Zusagen für weitere Verbesserungen zu geben. Die direkten Plattformen zeigen dadurch formale Handlungen und Versprechen wodurch die Loyalität und das Vertrauen in die Anbieter wächst (Wang u. a. 2015). Dies macht die Reaktionen des Managements auf direkten Plattformen immens wichtig und legt einen stärkeren Fokus auf jedes einzelne Produkt- und Dienstleistungsattribut.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass in Bezug auf die sprachlichen Merkmale von Referenzen die Studie gezeigt hat, dass die Beiträge in sozialen Medien die geringste Polarität, Lesbarkeit und Vielfalt aufweisen jedoch auch die höchste Subjektivität und Länge. Die Beiträge auf der direkten Plattform haben die höchste Polarität, Lesbarkeit und Vielfalt jedoch die geringste Subjektivität. Die Mechanismen, mit welchen Manager auf Kundenrezensionen reagieren, weisen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf. Auf der direkten Plattform verwenden die Manager signifikant mehr Wörter mit höherer Vielfalt. Weiter konzentrieren sich die Manager auf der direkten Plattform mehr auf betriebliche Fragen, was die Tatsache widerspiegelt, dass sie auf ihren offiziellen Webseiten weitere Verbesserungen dieser beiden Aspekte betonen.

2.4.4 Reihenfolge der Argumente

Im Kontext des elektronischen Word-of-Mouth (EWoM) stellt die Reihenfolge der Argumente innerhalb eines Referenztextes einen bedeutsamen Faktor dar. Gemäß früheren Erklärungen beeinflusst die Anordnung positiver oder negativer Argumente die Informationsverarbeitung (Hovland 1957). (Buda/Zhang 2000) konnten in ihrer Forschung Bestätigung für diese Annahme im EWoM-Kontext finden. Die Autoren untersuchten in einem experimentellen 2x2x2-Faktor-Design mit einer Stichprobe von 200 Professoren die manipulierten Faktoren im Rahmen eines Rezensionsstimulus: die Positivität/Negativität der Formulierung, die Position im Review-Text (Anfang/Ende) sowie die Glaubwürdigkeit der Quelle (hoch/niedrig). Nachdem den Probanden der Stimulus präsentiert wurde, der eine Produktreferenz einer Stereoanlage darstellte, wurden sie gebeten, das Produkt zu bewerten. Dabei wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Reihenfolge der vorgebrachten Argumente festgestellt: Der Effekt der positiven Argumente auf die Bewertung war bei der Testgruppe, bei der die Argumente zuerst präsentiert wurden, signifikant niedriger (positiv, $M = 5,40$) als bei der Gruppe, bei der die Argumente zuletzt genannt wurden (positiv, $M = 6,08$). Zusätzlich konnten die Autoren nachweisen, dass positiv formulierte Botschaften einen stärkeren Effekt erzielten als negative (Buda/Zhang 2000). Der Negativitäts-Effekt besagt, dass negativ formulierte Botschaften bei gleicher Intensität einen signifikant höheren Effekt haben als positiv formulierte Botschaften.

(Bae/Lee 2011) konnten in ihrer Studie diesen Negativitäts-Effekt im EWoM-Kontext bestätigen. Des Weiteren konnten sie zeigen, dass sich dieser Effekt bei Frauen in der untersuchten Studie stärker als bei Männern zeigte (Bae/Lee 2011).

2.4.5 Länge des Referenztextes

Die Länge des Referenztextes erscheint zudem als ein weiterer bedeutender Faktor. Z.B. konnte (Pollach 2006) bei einer Analyse der sprachlichen Mittel in EWoM-Texten eine Wirkung der Textlänge auf die Glaubwürdigkeit feststellen. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die durchschnittliche Wortlänge in Referenztexten im Vergleich zu ökonomischen Fachartikeln (z.B., "Economist") und juristischen Texten (z.B., "Privacy Policies") kürzer ist (überwiegend bei EWoM: 3-6 Zeichen im Gegensatz zu 7-12 Zeichen bei anderen Textgattungen). Auch die durchschnittliche Textlänge ist vergleichsweise kürzer (17,4 Wörter im Vergleich zu 22,5 beim "Economist" und 26,8 bei "Privacy Policies"). (Avant 2009) konnte ebenfalls in der zuvor erwähnten Studie, die auf der Attributions-Theorie basiert, zeigen, dass die Länge der EWoM-Botschaft einen signifikant positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeitseinschätzung hat. "In all of these cases, lengthy, detailed text had a more positive effect on participants gauging the credibility of the review and reviewer" (Avant 2009, S. 14). Ähnliche Ergebnisse wurden auch von (Lin/Luarn/Huang 2005) erzielt. In ihrer Untersuchung zeigte sich, dass je länger die Referenz und je besser der Kommentar war, desto größer war der Effekt der Referenz. Allerdings besteht laut einigen Teilnehmern die Gefahr, dass zu lange Referenzen die Bereitschaft, diese zu lesen, verringern (Lin/Luarn/Huang 2005). Weitere Unterstützung findet sich in den Ergebnissen der Untersuchungen von (Chevalier/Mayzlin 2006). Die Autoren analysierten die Länge der Referenzen in Bezug auf die abgegebenen Bewertungen bei Amazon (n = 6429). Die Annahme, dass längere Texte benötigt werden, um eine ausgewogene Meinung darzustellen, konnte bestätigt werden. Es zeigte sich, dass 1- und 5-Sterne-Referenzen durchschnittlich eine kürzere Textlänge aufwiesen (765 bzw. 812 Zeichen) als 2-, 3-, und 4-Sterne-Rezensionen (916, 997 bzw. 949 Zeichen) (Chevalier/Mayzlin 2006). Obwohl keine direkte Verbindung zur Glaubwürdigkeit der Referenzen hergestellt wurde wird angenommen, dass eine ausgewogene Meinung glaubwürdiger ist als eine einseitige und diese durch einen längeren Text dargestellt wird. Dies deutet darauf hin, dass längere Referenzen als glaubwürdiger empfunden werden. Dieser Zusammenhang kann im Sinne des Heuristischen-Systematischen Modells (HSM) mit der Daumenregel "mehr ist besser" erklärt werden, bei der eine oberflächliche Einschätzung der Glaubwürdigkeit anhand der argumentativen Stärke aufgrund der Textlänge vorgenommen wird. Es muss jedoch angemerkt werden, dass dieser logisch geschlossene Zusammenhang im EWoM-Kontext noch nicht empirisch nachgewiesen wurde.

2.5 Übersicht möglicher Kommunikationskanäle

2.5.1 Printmedien

Printmedien wie Flyer oder Kundenmagazine sind traditionelle und bewährte Kanäle zur Darstellung von Kundenreferenzen. Diese gedruckten Materialien bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kundenreferenzen in physischer Form zu präsentieren und potenziellen Kunden zur Verfügung zu stellen. Dabei kann die Darstellung von Kundenreferenzen in Printmedien verschiedene Vorteile bieten, darunter eine hohe Glaubwürdigkeit, taktile Erfahrung und eine gezielte Zielgruppenansprache.

Flyer sind in der Regel einfache, einseitig oder beidseitig bedruckte Blätter, die komprimierte Informationen über ein Unternehmen und deren Kundenreferenzen liefern. Sie werden häufig in öffentlichen Bereichen wie Geschäften, Konferenzen oder als Postwurf verwendet. Flyer bieten eine kostengünstige Möglichkeit, Kundenreferenzen einem breiten Publikum zugänglich zu machen und Interesse bei potenziellen Kunden zu wecken (Boto-García/Alvarez 2020).

Kundenmagazine sind speziell für die Kundenbindung und Kundenkommunikation entwickelte Printmedien. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, Kundenreferenzen regelmäßig zu präsentieren und inhaltlich tiefere Einblicke in die Erfahrungen und Erfolge ihrer Kunden zu geben. Kundenmagazine sind in der Regel hochwertig gestaltet und bieten Raum für ausführliche Artikel, Interviews und visuelle Darstellungen von Kundenreferenzen (Viljakainen/Toivonen 2014).

2.5.2 Veranstaltungen

Events und Messen bieten Unternehmen eine einzigartige Gelegenheit potenzielle Kunden direkt anzusprechen, um die Kundenreferenzen zu präsentieren. Durch die Teilnahme an Veranstaltungen können Unternehmen ihre Kundenreferenzen in einer interaktiven und persönlichen Umgebung präsentieren und dadurch Vertrauen aufbauen. Die Nutzung von Events und Messen zur Darstellung von Kundenreferenzen bietet verschiedene Vorteile wie direktes Feedback, Glaubwürdigkeit und die Möglichkeit, Kundenbeziehungen zu stärken.

Events ermöglichen es Unternehmen, ihre Kundenreferenzen auf speziellen Veranstaltungen zu präsentieren, sei es in Form von Vorträgen, Präsentationen oder Workshops. Unternehmen können zufriedene Kunden als Gastredner einladen, um ihre Erfahrungen zu teilen und potenzielle Kunden zu beeinflussen. Durch den direkten Kontakt können Unternehmen auf Fragen eingehen, Bedenken ausräumen und potenzielle Kunden von der Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen überzeugen (Mainolfi/Marino 2020).

Messen bieten Unternehmen die Möglichkeit, Kundenreferenzen in einem breiteren Kontext zu präsentieren. Unternehmen können Messestände gestalten, auf denen sie ihre Kundenreferenzen durch Displays, interaktive Elemente oder Fallstudien präsentieren. Messen ziehen oft ein spezifisches Publikum an, das aktiv nach Lösungen sucht und bieten Unternehmen die Möglichkeit, Kundenreferenzen gezielt an ihre Zielgruppe zu kommunizieren (Sarmiento/Simões/Farhangmehr 2015).

2.5.3 Audiovisuelle Medien

Audiovisuelle Medien wie Videos und Podcasts spielen eine bedeutende Rolle bei der Darstellung von Kundenreferenzen. Diese Formate ermöglichen es Unternehmen, Kundenreferenzen in einem ansprechenden und dynamischen Format zu präsentieren. Die Verwendung audiovisueller Medien zur Darstellung von Kundenreferenzen bietet verschiedene Vorteile, darunter eine emotionale Ansprache, eine hohe Aufmerksamkeit und die Möglichkeit der visuellen Darstellung von Erfolgsgeschichten.

Videos sind eine effektive Methode, um Kundenreferenzen anschaulich und überzeugend darzustellen. Unternehmen können Video-Testimonials von zufriedenen Kunden erstellen, die ihre Erfahrungen teilen und die Vorteile der Produkte oder Dienstleistungen hervorheben. Durch visuelle Darstellungen können Unternehmen ihre Kundenreferenzen lebendig werden lassen und potenzielle Kunden emotional ansprechen (Mulier/Slabbinck/Vermeir 2021).

Podcasts gewinnen zunehmend an Beliebtheit und bieten Unternehmen eine weitere Plattform zur Darstellung von Kundenreferenzen. Unternehmen können eigene Podcasts erstellen, in welchen sie Interviews mit zufriedenen Kunden führen oder ihre Erfolgsgeschichten erzählen. Podcasts ermöglichen es Unternehmen, Kundenreferenzen auf eine unterhaltsame und informative Weise zu präsentieren und gleichzeitig die Zielgruppe langfristig zu binden (Chandler/Fan/Payne 2022).

2.5.4 Online-Medien

Die Welt der Online-Medien, dazu gehören bspw. Webseiten und E-Mail-Marketing, hat in den letzten Jahren an immenser Bedeutung gewonnen, so auch für die Darstellung von Kundenreferenzen. Diese digitalen Kanäle bieten Unternehmen die Möglichkeit, Kundenreferenzen schnell, effektiv und zumeist auch kostengünstig einer breiten Zielgruppe zugänglich zu machen. Auch hier kommen verschiedene Vorteile zur Darstellung von Kundenreferenzen zustande, darunter eine hohe Reichweite, die Möglichkeit der Interaktivität und die gezielte Ansprache spezifischer Zielgruppen.

Webseiten dienen als zentrale Plattform zur Darstellung von Kundenreferenzen. Unternehmen können auf ihrer Webseite gesonderte Referenzseiten erstellen, die Erfahrungsberichte, Testimonials und Fallstudien präsentieren. Da im Internet mit der meiste Verkehr zwischen Kunde und Unternehmen auf der Webseite herrscht, geben positive Kundenreferenzen einen wichtigen Einblick in die Erfahrungen anderer Kunden, wodurch sich Vertrauen bei potenziellen Kunden gut aufbauen lässt (Dolega/Rowe/Branagan 2021).

E-Mail-Marketing ist eine weitere effektive Methode zur Darstellung von Kundenreferenzen. Unternehmen können Kundenreferenzen in ihre E-Mail-Kampagnen integrieren, sei es in Form von Zitaten, Erfolgsgeschichten oder Empfehlungen. Durch personalisierte E-Mails können Unternehmen ihre Kunden direkt ansprechen und ihnen relevante Kundenreferenzen präsentieren, die ihre Kaufentscheidungen beeinflussen können. Auch erfahren Kunden durch eine direkte personalisierte Ansprache einer gewissen Wichtigkeit (Goic/Rojas/Saavedra 2021).

2.5.5 Social-Media

Inzwischen gibt es eine ganze Menge an Social-Media-Plattformen und Apps, die genutzt werden können, um eine Marke zu präsentieren, zu empfehlen oder zu bewerten. Facebook rangiert mit 45 % klar auf dem ersten Platz, vor Instagram und LinkedIn mit jeweils knapp über 20 %. Auch YouTube erfährt eine Relevanz mit immerhin noch 8 % unter den über 2.000 befragten Marketingentscheidern. Twitter hingegen wird so gut wie nicht genutzt, genauso wie aktuell noch TikTok (Examiner 2023). Im Bereich des B2B-Kontextes sieht dies ein wenig anders aus. Hier führen LinkedIn und YouTube das Ranking vor allen anderen Plattformen an. Diese genannten Plattformen bieten Unternehmen die Möglichkeit, Kundenreferenzen in Form von Posts, Bewertungen, Kommentaren oder Video-Testimonials zu teilen. Die virale Art von Social Media ermöglicht es, Kundenreferenzen schnell verbreiten zu lassen und das Engagement der jeweiligen Zielgruppe zu erhöhen.

2.5.6 Influencer-Marketing

Ein Influencer ist eine Person, die Interesse an einer Sache weckt und die Handlungen anderer inspiriert oder leitet (Sundermann/Raabe 2019). Aus dieser umfassenden Perspektive kann Influencer-Marketing definiert werden als der Prozess der Nutzung von Einzelpersonen als Marketingbotschafter, die eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bei anderen hervorrufen können. Der grundlegende Unterschied zwischen Influencer-Marketing und verschiedenen anderen Formen der Marketingkommunikation (z.B. Werbung, Content-Marketing, Social-Media-Marketing) ist, dass es immer über eine bestimmte Person oder eine Gruppe von Personen erfolgt und nicht über eine gesichtslose Organisation oder Marke (Vrontis u. a. 2021).

Influencer-Marketing wird immer beliebter und ist ein wichtiger Bestandteil der digitalen Marketingstrategie von Unternehmen (Appel u. a. 2020). Dies bestätigen auch die Zahlen im Marktwachstum des Influencer-Marketings. Von 1,7 Milliarden Dollar (USD) im Jahr 2016 stieg die Zahl auf 21,1 Milliarden Dollar im Jahr 2023 (HypeAuditor 2023).

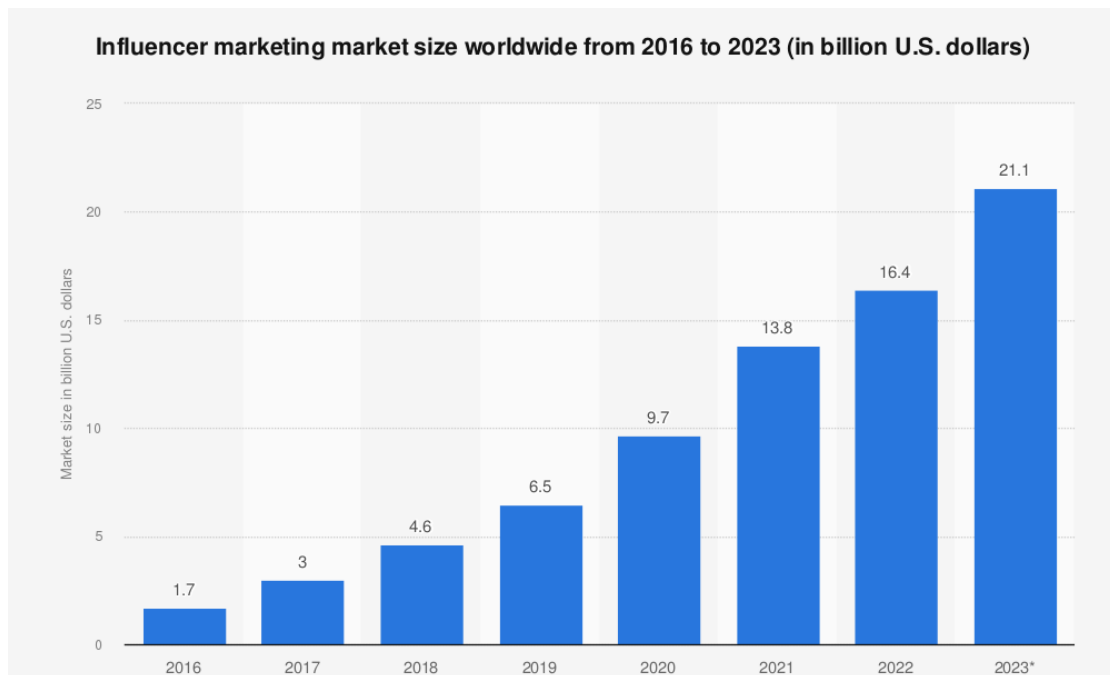


Abbildung 3: Influencer-Marketing: Marktgröße weltweit von 2016 bis 2023

Quelle: (HypeAuditor 2023)

Während Influencer-Marketing häufig mit Verbrauchermarken in Verbindung gebracht wird, zeigen mehrere Branchenberichte, dass es auch in der B2B-Branche immer mehr an Fahrt gewinnt (Marketing 2020; Hyder 2019; Shea 2018). Das zunehmende Interesse am B2B-Influencer-Marketing wird durch das B2B-Einkaufsverhalten angetrieben, bei dem die Einkaufsprozesse immer selbstbestimmter werden und eine große Anzahl von einkaufsbezogenen Aufgaben erledigen, bevor sie potenzielle Anbieter kontaktieren (Mero/Vanninen/Keränen 2023; Terho u. a. 2022; Steward u. a. 2019; Jarvinen/Taiminen 2016). Im Gegenzug stützt sich die unabhängige Online-Recherche stark auf digitale Inhalte, und B2B-Käufer vertrauen auf Inhalte, die von externen Experten und Gleichgesinnten erstellt wurden (Shea 2018). Angesichts der bedeutenden Rolle des Vertrauens beim Aufbau von B2B-Beziehungen bietet Influencer-Marketing ein glaubwürdiges Mittel zur Beeinflussung der B2B-Kaufprozesse.

Fallstudien aus der Industrie zeigen, dass B2B-Influencer-Marketing Unternehmen erhebliche Vorteile bieten kann. So hat bspw. das Softwareunternehmen SAP den Podcast TechUnknown ins Leben gerufen, in dem ein Influencer als Moderator verschiedene Themen rund um Technologie mit Branchenexperten und internen SAP-Führungskräften diskutiert, was zu ei-

nem Anstieg der Podcast-Downloads um 66 % führte. Während jedoch 74 % der B2B-Vermarkter das Potenzial von Influencer-Marketing zur Steigerung des Geschäftsnutzens sehen, führen nur 19 % systematische Influencer-Marketing-Programme auch durch (Hyder 2019). Tatsächlich geben 60 % der B2B-Firmen an, dass sie nicht über die Fähigkeiten oder das Wissen verfügen, um Influencer-Marketingprogramme zu implementieren. Marketingprogramme zu implementieren ist einer der Hauptgründe dafür, dass das aktuelle Wissen und die bewährten Praktiken im Influencer-Marketing aus dem Verbrauchermarketingkontext stammen, die nicht direkt auf den B2B-Kontext übertragbar sind (Marketing 2020).

Tabelle 3 fasst die besonderen Merkmale des B2B im Vergleich zum B2C-Influencer-Marketing zusammen. Basierend auf diesen Merkmalen schlägt (Mero/Vanninen/Keränen 2023, S. 90) die folgende Definition für das B2B-Influencer-Marketing vor: „B2B-Influencer-Marketing ist ein Marketing-Kommunikationsansatz, bei dem ein Unternehmen die wahrgenommene Expertise von internen oder externen Meinungsführern nutzt, um relevante und hilfreiche Inhalte in einem Multi-Channel zu erstellen und zu teilen, um positive, markenbezogene Ergebnisse zu fördern, mit dem Ziel, Umsatzwachstum zu generieren.“

Tabelle 3: Hauptunterschiede zwischen B2B- und B2C-Influencer-Marketing

	B2C	B2B
Professionalität	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer ist der Hauptberuf oder eine wichtige Einnahmequelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer ist nicht der Hauptberuf
Meinungsführerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Meinungsführer 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachlicher Meinungsführer
Beziehung zum Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Externer Akteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Externer oder interner Akteur
Wichtigster Vorteil	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche und engagierte Follower auf Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Expertise durch das Zielpublikum
Macht	<ul style="list-style-type: none"> • Referenten-Machtbasis: Der Einfluss basiert auf dem Identifikationspotenzial von anderen, die sich mit dem Influencer in Verbindung bringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Experten-Machtbasis: Der Einfluss basiert auf Anerkennung als besonders sachkundiger oder fähiger Akteur in einem bestimmten Bereich
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Materielle oder monetäre Belohnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitiges Interesse oder Nutzen mit dem beauftragten Unternehmen
Marketing-Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt und Dienstleistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Themen in der Branche
Erstellung von Inhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer erstellt den Inhalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer und beauftragte Firma/Marketing-Agentur kreieren gemeinsam den Inhalt
Zielpublikum	<ul style="list-style-type: none"> • Follower des Influencers 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmeneigenes Publikum
Verbreitungskanäle	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptsächlich soziale Medien des Influencers 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptsächlich firmeneigene Kanäle (z. B. soziale Medien, Webseite, E-Mail, offline)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung (Mero/Vanninen/Keränen 2023, S. 90)

2.6 Empfehlung: Multi-Channel-Strategie

2.6.1 Webseite

Nennung der Unternehmen

Eine der einfachsten und bewährtesten Methoden Referenzen auf einer Webseite abzubilden, ist die Kunden aufzuzählen, welche die Produkte/Dienstleistungen in der Vergangenheit schon in Anspruch genommen haben. Allerdings ist diese Methode nur effektiv, wenn die Kunden selbst eine gewisse Bekanntheit erlangt haben, damit von dieser Bekanntheit und Strahlkraft des Kunden profitiert werden kann. Hierbei ist es hilfreich, auch das Logo des Kunden abzubilden und als Referenz auf der Webseite zu nutzen. Dies hilft dem potenziellen Kunden schnell zu erkennen, um welche Marke es sich handelt. Stellt man jedoch seine Kunden ausschließlich mit Logo vor, ist die Aussagekraft noch gering, selbst wenn es sich um große und bekannte Marken handelt. Schließlich weiß man nicht, was und wie viel die Kunden für das Unternehmen getan haben. Daher ist zu empfehlen, die Kunden in ein bis zwei Sätzen zu beschreiben und welche Leistungen sie für das jeweilige Unternehmen übernommen haben.

Kundenzitat

Das Testimonial sollte auf keinen Fall zu lang sein, damit es auch bei einem Zitat bleibt und nicht direkt zum Monolog wird. Die optimale Länge des Kundenzitats beschränkt sich auf drei bis vier Sätze. So ist die Überwindung, das Zitat zu lesen, auch nicht so hoch. In Abschnitt 2.4.5 wurde bereits die durchschnittliche Wortlänge aufgezeigt. Diese beträgt nur drei bis sechs Zeichen. Auch die durchschnittliche Zitatlänge ist vergleichsweise kurz und beträgt, laut der Studie von (Pollach 2006), 17,4 Wörter. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen sind konkrete Formulierungen und Details im Kundenzitat. Ein Kundenzitat, das wie folgt klingt, ist ungenau und nichtssagend: „Die Arbeit von Unternehmer XY war großartig. Er hat die richtigen Maßnahmen getroffen und zu einer Verbesserung im Produktionsprozess beigetragen.“ Es ist also wichtig, die Testimonials aussagekräftig und mit konkreten Fakten und Zahlen zu versehen. Nachfolgend vier Beispiele dafür:

1. Die richtigen Fragen stellen: Um das Beste aus einem Kunden für ein Testimonial herauszuholen, sind wegweisende Fragen unabdingbar. Wenn eine Arbeit z.B. dazu geführt hat, dass ein Produktionsprozess nun viel zügiger stattfindet, wäre eine mögliche Frage: „Wie viel Zeit sparen Sie dank unserer Leistung nun ein?“ Diese Antworten werden dann wiederum in das Kundenzitat eingebaut.
2. Mehrere Zitate einholen: Es ist hilfreich, mehrere Testimonials und Kundenzitate zu sammeln und diese abwechselnd einzublenden. Bei wichtigen Entscheidungen werden gerne mehrere Meinungen herangezogen, gerade im B2B-Geschäft. In einem A/B-Test

könnte man so auch herausfinden, welches der Testimonial-Beispiele am besten wirkt und ob die Inhalte des Kundenzitats ausschlaggebend dafür sind.

3. Ehrlichkeit: Ein Testimonial punktet mit seiner Echtheit und Ehrlichkeit. Deshalb sollte der Kunde das Testimonial nach Absprache der Inhalte selbst einmal vorformulieren. Abgesehen davon, dass eine falsche Aussage zu einem Imageverlust führen kann, wird der Kunde wohl kaum mit falschen Fakten für ein Unternehmen werben.
4. Keywords verwenden: Immer wichtiger wird auch die Auffindbarkeit des Angebots in Suchmaschinen wie Google. Damit ein Kundenzitat gefunden werden kann, ist es wichtig, passende Keywords in das Testimonial einzubauen. Wenn ein Testimonial in Suchanfragen z.B. mit den Begriffen „Markteintrittsstrategien für europäische Märkte“ oder „Absatzmärkte in Europa“ auftaucht, dann müssen diese Schlagworte auch im Kundenzitat zu finden sein.

Abschließend soll an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass beim Werben mit Referenzen immer das Einverständnis des Referenzgebers (des Kunden) eingeholt werden muss. Gleiches gilt auch für das Kundenzitat. Andernfalls können bestimmte Rechte verletzt werden, was im schlimmsten Fall strafrechtlich verfolgt werden kann.

Optische Gestaltung

Optimal ist es, wenn bereits realisierte Arbeiten mit Bildern belegt werden können. In manchen Fällen bietet sich z.B. auch ein Vorher-Nachher-Bild der Situation an. Dies hat nicht nur eine belebtere Webseite zur Folge, sondern potenzielle Kunden können sich gleichzeitig einen ersten Eindruck von der Arbeit machen und sich im besten Fall direkt inspirieren lassen. Wie so oft gilt auch bei Referenzseiten, dass die Präferenzen möglicher Neukunden verschieden sein können. So hängen die Darstellungsmöglichkeiten individuell vom Produkt oder der Dienstleistung sowie der Branche und dem dazugehörigen Kundenkreis ab.

Software-Auswahl

Die Relevanz von Software-Tools zur Abbildung von Kundenreferenzen auf Unternehmenswebseiten darf nicht unterschätzt werden. Sie helfen den Unternehmen dabei, keine formalen Fehler bei der Darstellung zu machen und ein professionelles Auftreten nach außen hin zu gewährleisten. Daher ist es ratsam, dass Unternehmen diese Tools als integralen Bestandteil ihrer Marketingstrategie einsetzen, um im heutigen wettbewerbsintensiven Umfeld erfolgreich zu sein. Meist fehlen jedoch der internen IT-Abteilung die Kompetenzen zur Programmierung dieser Webseiten, wonach ein hinzuziehen einer Dienstleistungsfirma auf diesem Gebiet unerlässlich ist (Berman 2016). Am Markt existieren derzeit zahlreiche verschiedene Anbieter zur Erstellung dieser Webseiten. Einer davon ist Salesforce, welcher mit seiner Dienstleistung „Point of References“ genau diesen Ansprüchen gewachsen ist und zu den führenden Anbietern auf dem Markt zählt.

2.6.2 B2B-Influencer-Marketing

Die primäre Datenerhebungsmethode der Studie von (Mero/Vanninen/Keränen 2023) waren qualitative Interviews, da sie tiefe Einblicke in die komplexen sozialen Prozesse und Interaktionen liefern sowie die kontextuellen Faktoren, die das Influencer-Marketing im B2B-Kontext beeinflussen können (Yin 2018). Um reichhaltige empirische Erkenntnisse zu gewinnen wurde eine zielgerichtete Stichprobenlogik (Patton 2015) angewendet, die sich auf B2B-Organisationen konzentriert, welche Influencer-Marketing in ihrem Unternehmen einsetzen, sowie Marketingagenturen, die anderen Organisationen professionell bei der Nutzung von Influencer-Marketing unterstützen. Insgesamt umfasst die Stichprobe 22 Interviews mit leitenden Marketingmanagern aus zwölf B2B-Unternehmen, die in ihrem Unternehmen für Influencer-Marketing verantwortlich sind, sowie Experten aus zehn Marketing-Agenturen.

Schlüsselemente im Management

Insgesamt bestätigen die empirischen Ergebnisse der Studie von (Mero/Vanninen/Keränen 2023) die fünf Phasen (Planung, Auswahl der Influencer, Vorbereitung und Koordination, Erstellung von Inhalten und Bewertung) auf den B2B-Märkten. Mit anderen Worten, die primäre Absicht ist es, einzigartige Elemente des Managements von Influencer-Marketing im B2B-Kontext aufzuzeigen, die sich aus den Daten der Studie ergeben haben, anstatt alle möglichen Aktivitäten in jeder Prozessphase aufzulisten. Die wichtigsten Ergebnisse sind in Abbildung 6 zusammengefasst und in den folgenden Unterabschnitten näher erklärt.

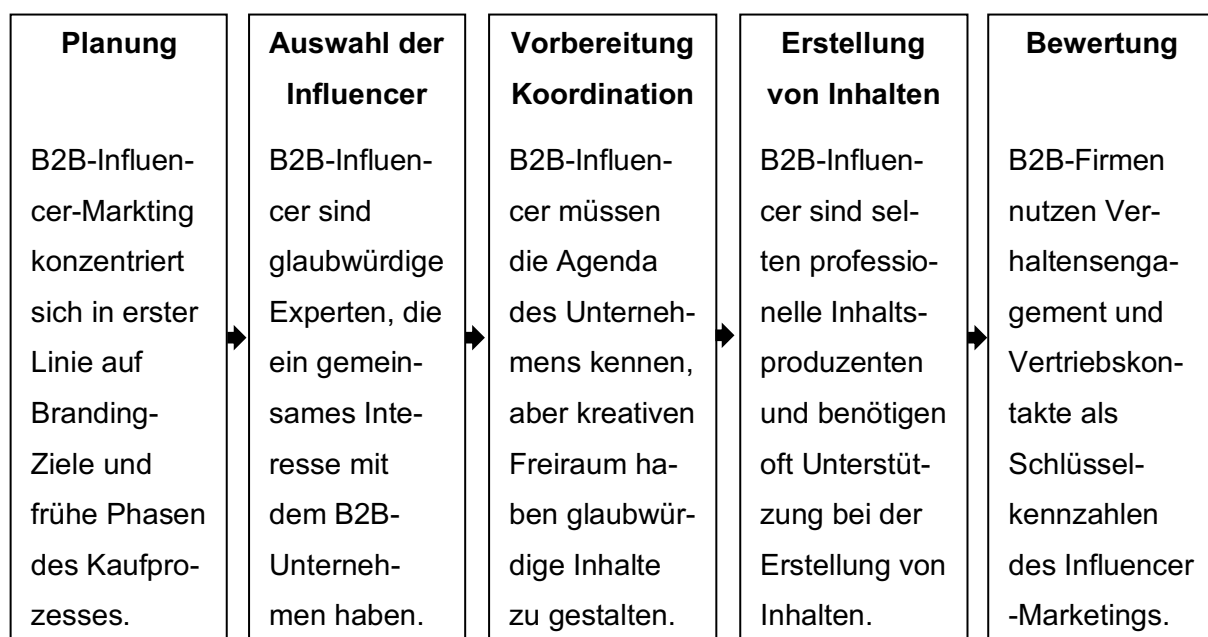


Abbildung 4: Prozess des B2B-Influencer-Marketings

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mero/Vanninen/Keränen 2023, S. 84)

Planung

Die wichtigsten Punkte bei der Planung von B2B-Influencer-Marketing sind die Festlegung der Ziele und die Definition der Rolle des Influencer-Marketings als Teil der gesamten Marketing-Kommunikationsstrategie. Die Hauptziele, die Unternehmen in der Stichprobe für das Influencer-Marketing verfolgen, lassen sich grob unterteilen in Branding, Beziehungsaufbau und Vertrieb. Die Branding-Ziele, wie die Steigerung der Markenbekanntheit und der Aufbau eines positiven Images, wurden von allen Teilnehmern genannt. Dies lässt darauf schließen, dass Influencer-Marketing im B2B-Kontext primär zu Branding-Zwecken eingesetzt wird. Die Ziele des Beziehungsaufbaus bezogen sich auf die Einbindung von Kunden in Bezug auf deren Vertrauen und die emotionale Bindung an das Unternehmen. Die Verkaufsziele, wie die Generierung von Leads und die Verbesserung der Lead-to-Sale Konversionsrate, wurden als wichtig, aber indirekt angesehen. Die Teilnehmer erklärten, dass Influencer-Marketing selten die entscheidende Aktivität zur Generierung von B2B-Verkäufen ist, sondern eher ein wichtiger Touchpoint, der einen potenziellen Käufer näher an seine Kaufentscheidung bringt.

Viele der Befragten betonten, dass es entscheidend ist, die Rolle des Influencer-Marketings in der Gesamtstrategie der Marketingkommunikation zu berücksichtigen, um die Erstellung von Ad-hoc-Kampagnen zu vermeiden, die von anderen Marketingaktivitäten losgelöst sind. Obwohl Influencer-Marketing alle Phasen des Marketing- und Verkaufstrichters unterstützt, beeinflusst es vor allem deren Einstellungen und Verhalten in den frühen Phasen des Kaufprozesses.

Auswahl der Influencer

Personen, die als B2B-Influencer genutzt werden können, sind interne Mitarbeiter oder externe Experten mit Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit in den Augen des Zielmarktes. Diese Glaubwürdigkeit kann sich aus fachspezifischem Wissen oder aus der Sichtbarkeit und Autorität in einer bestimmten Branche oder einem bestimmten Anwendungsbereich zusammensetzen. Die typischen Influencer-Profile reichten von erfahrenen Geschäftsführern über hochrangige Mitarbeiter und technische Experten bis hin zu Unternehmern und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens sowie externen Experten, wie Akademikern und Beratern. Das bedeutet, dass nur sehr wenige B2B-Influencer das Beeinflussen anderer Personen als ihren Hauptberuf ansehen.

Die Tatsache, dass B2B-Influencer selten "professionelle Influencer" sind, hat erhebliche Auswirkungen auf die Auswahl geeigneter Personen. B2B-Influencer sind meist nicht durch eine finanzielle Vergütung motiviert und können so bei der Auswahl der Unternehmen, mit denen sie zusammenarbeiten wollen, entsprechend anspruchsvoll sein. Daher ist es sehr wichtig, eine Übereinstimmung zwischen der Marke und den gemeinsamen Interessen zwischen dem Unternehmen und dem Influencer zu schaffen. Wenn eine Übereinstimmung besteht, kann

dem Influencer die Freiheit gegeben werden, frei über die ausgewählten Themen zu sprechen. Es ist auch sehr wichtig, dass der Stil der Inhalte des Influencers dem Stil und dem Format des vorgesehenen Inhaltstyps entspricht. Z.B. ist ein unterhaltsamer YouTuber möglicherweise nicht die perfekte Wahl für ein professionelles Whitepaper oder eine Blog-Kooperation. Neben der Übereinstimmung mit der Marke ist es auch wichtig, die Übereinstimmung zwischen der Zielgruppe des beauftragten Unternehmens und dem Influencer zu berücksichtigen. Meist sind die Zielgruppen von B2B-Unternehmen in der Regel viel spezifischer als die von B2C-Unternehmen. Das auftraggebende Unternehmen profitiert normalerweise nicht stark von der umfangreichen und engagierten Anhängerschaft eines Influencers, es sei denn, der Follower-Pool des Influencers repräsentiert die Zielgruppe des Unternehmens. Daher suchen B2B-Unternehmen in erster Linie nach Influencern, deren Meinung von der Zielgruppe als glaubwürdig angesehen wird und deren Follower in Kanälen aktiv sind, die von der Zielgruppe auch genutzt werden (z. B. LinkedIn vs. TikTok).

Vorbereitung und Koordination

Die Vorbereitung von Kooperationen mit Influencern umfasst mehrere Punkte, über die sich das beauftragende Unternehmen und der Influencer einigen müssen. Erstens müssen die Ziele, der Zeitplan, das Budget und die Messgrößen, die zur Bewertung des Erfolgs der Aktivitäten herangezogen werden, geklärt sein. Zweitens ist es wichtig, die rechtlichen Verpflichtungen zu klären und dabei die Rollen der Firma des Influencers und der Marketingagentur zu besprechen, um Missverständnisse zu vermeiden. Weiter muss das beauftragende Unternehmen dem Influencer ein klares Briefing geben, damit der Influencer ausreichende Kenntnisse über die Zielgruppe und deren Informationsbedürfnisse erhält. Auch dient dies einer klaren Vorstellung der Themen und Schlüsselbotschaften, die der Influencer ansprechen soll. Nach dem Briefing ist eine übermäßige Kontrolle (von Seiten des Unternehmens) und Koordination zu vermeiden, sodass der Influencer genügend kreativen Freiraum hat, um effektive Inhalte zu gestalten.

Erstellung von Inhalten

B2B-Influencer verfügen oft nur über ein begrenztes Know-how bei der Erstellung von Inhalten. Sie sind Influencer, weil sie über besonderes Fachwissen zu Themen verfügen und nicht unbedingt Experten für die Erstellung ansprechender Inhalte sind. Um also qualitativ hochwertige Inhalte zu erstellen, die die Zielgruppe erreichen und bei ihr ankommen, benötigen B2B-Influencer technische Unterstützung durch das beauftragte Unternehmen oder eine externe Agentur. Dies bezieht sich insbesondere auf Fotografie, Videodreh und Texterstellung. Des Weiteren werden die Influencer-Marketing-Aktivitäten wahrscheinlich nur einen sehr kleinen Teil der Zielgruppe erreichen, es sei denn, das beauftragende Unternehmen bewirbt die Inhalte über seine eigenen Kanäle.

Bewertung

Alle Befragten gaben an, dass sie sich an digitalen Analysedaten und Verhaltens-Metriken bedienen, um die Leistung des Influencer-Marketings zu bewerten. Die meisten maßen das Verhalten bei der Beschäftigung mit dem Inhalt, indem sie die Zeit verfolgten, die für den Konsum der Inhalte aufgewendet wurde (z.B. die Zeit, die für das Lesen eines Blogbeitrags, Anhören eines Podcasts, Ansehen eines Videos). Wenn die Inhalte in den sozialen Medien veröffentlicht und beworben wurden, maßen die Unternehmen die Reichweite der Inhalte und die anschließenden Verhaltensreaktionen wie Likes, Kommentare und Freigaben. Nur wenige Unternehmen gingen über diese leicht zugänglichen Metriken hinaus, obwohl einige Firmen berichteten, dass sie das Volumen des Webseiten-Traffics maßen. Auch wurden nur von wenigen Unternehmen die Leads und wie viele dieser Leads in Verkäufe umgewandelt wurden, gemessen. Bemerkenswert ist, dass keine der teilnehmenden Firmen markenbezogene Kennzahlen (z.B. Einstellungs- oder Mentalitäts-Metriken) als Mittel zur Messung der Influencer-Marketing-Leistung heranzog. Dies ist ein interessantes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass die primären Ziele des B2B-Influencer-Marketings mit der Markenbildung verbunden sind.

Tabelle 4: Prozessrahmen zum Management (Literaturübersicht)

1. Planung	1	2	3	4	5	6
a) Integration in die Marketing-Strategie	X		X	X		X
b) Zielsetzung		X	X	X		
c) Definition Aufgaben & Funktionen		X	X	X		X
2. Auswahl der Influencer						
a) Übereinstimmung mit der Marke	X	X	X	X		X
b) Kompetenzen des Influencers	X	X	X	X	X	X
c) Beziehung Influencer zur Zielgruppe	X	X	X	X	X	X
3. Vorbereitung & Koordination						
a) Produktions-Vereinbarungen		X	X	X		
b) Vertriebs-Vereinbarungen		X	X	X		
c) Einweisung		X	X	X		
4. Erstellung von Inhalten						
a) Zuweisung Verantwortlichkeiten	X	X		X		X

b) Auswahl der Vertriebskanäle	X	X	X	
5. Bewertung				
a) Auswahl Kennzahlen	X	X		X
b) Überwachung der Ergebnisse	X	X		X

Quellen: 1 = (Uzunoglu/Misci Kip 2014), 2 = (Borchers/Enke 2021), 3 = (Haenlein u. a. 2020), 4 = (Leung u. a. 2022), 5 = (Crisafulli/Quamina/Singh 2022), 6 = (Wu u. a. 2022)

2.7 Umgang mit negativen Referenzen

2.7.1 Gründe

Misstrauen

Untersuchungen haben ergeben, dass Misstrauen entsteht, wenn der Käufer der Meinung ist, dass der Verkäufer seine Erwartungen nicht erfüllen kann oder will (Sitkin/Roth 1993). Vertrauen beinhaltet die Erwartung von Dingen, auf die man hofft. Misstrauen impliziert Erwartungen von Dingen, die befürchtet werden (Lewicki/McAllister/Bies 1998). Wenn potenzielle Kunden eine Kaufentscheidung treffen ist ihre Hauptsorge, ob der Verkäufer ihnen das Produkt oder die Dienstleistung so anbieten kann, wie es auf der Webseite beschrieben ist (Pennanen 2011). Sollten sie eine negative Online-Rezension über ein Produkt oder eine Dienstleistung lesen, wird das Vertrauen zum Verkäufer nicht aufgebaut, da sich das Vertrauen allmählich entwickelt. Hingegen kann das Misstrauen gegenüber dem Verkäufer geweckt werden, da potenzielle Kunden oft besorgt sind, ob der Verkäufer ihre Erwartungen erfüllen kann (Park/Lee 2009; Richins 1983).

Ursachenzuschreibung

Wenn Kunden eine negative Online-Bewertung lesen neigen sie dazu, nach Erklärungen für die Ursache zu suchen und dann ein Urteil zu fällen (Xie/Peng 2009). Nach (Weiner 1986) bewerten Menschen Ursachen entlang dreier Dimensionen: Ort der Kausalität, Kontrollierbarkeit und Stabilität. Der Ort der Kausalität bezieht sich darauf, wer oder was die Schuld an einem problematischen Ergebnis trägt (Martinko u. a. 2011). Die Kontrollierbarkeit gibt an, inwieweit das Versagen der Dienstleistung/des Produkts kontrolliert werden kann (Hess/Ganesan/Klein 2003; Folkes 1984). Ein Stabilitätsurteil bewertet, ob der Dienstleistungs-/Produktausfall auf vorübergehende, instabile Ursachen oder auf unveränderliche Umstände zurückzuführen ist (Folkes 1984). Diese Zuschreibungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf das Vertrauen der Verbraucher (Folkes 1984), aber sie können geändert werden, indem sie zusätzliche Informationen erhalten (z. B. durch die Antworten des Verkäufers) (Tomlinson/Dineen/Lewicki 2004; Weiner 1986). Unter diesen drei Attributs-Dimensionen ist

die Stabilität direkt mit zukünftigen Erwartungen verbunden (Weiner 1986), was mit dem Ziel der potenziellen Kunden übereinstimmt. (Parikh u. a. 2014) argumentierten, dass Risikominderung die wichtigste Motivation ist, um potenzielle Kunden zum Lesen von Online-Bewertungen zu bewegen. Wenn sie negative Bewertungen sehen, ist ihre Hauptsorge, dass der gleiche Fehler wieder passieren könnte, wenn sie das Produkt von dem Verkäufer kaufen.

Fähigkeits-Motivations-Paradigma

(Kim u. a. 2004) schlugen vor, dass die Erklärungen der Menschen für vermeintliche Probleme in der Regel in zwei Kategorien fallen: Kompetenz und Integrität. Das Fähigkeit-Motivations-Paradigma besagt außerdem, dass Unternehmen sowohl die Fähigkeit als auch die Motivation benötigen, um in der Wirtschaft erfolgreich zu sein (Boulding/Staelin 1995). In Übereinstimmung mit dem Fähigkeit-Motivations-Paradigma und der Forschung von (Kim u. a. 2004) ergeben sich zwei Arten von Dienstleistungs-/Produktmisserfolgen: kompetenzbezogene Misserfolge und integritätsbezogene Misserfolge. Ein kompetenzbezogenes Versagen bezieht sich auf die Wahrnehmung, dass das Unternehmen nicht die Fähigkeit hat, ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen (z. B. "Der Verkäufer wählte ein schlechtes Expressunternehmen für den Versand eines Buches aus und deshalb hat es zwei Wochen gedauert, um das Buch zu erhalten!") (Kim u. a. 2004). Im Gegensatz dazu bezieht sich ein integritätsbezogenes Versagen darauf, dass es dem Unternehmen an Motivation fehlt, das erwartete Ergebnis zu erzielen (z. B. "Das Buch kam erst elf Tage nach der Bestellung an. Der Verkäufer hat absichtlich ein schlechtes Expressunternehmen für den Versand des Buches ausgewählt, um die Versandkosten zu senken") (Kim u. a. 2004).

2.7.2 Studienergebnisse

(Haichuan/Lan/Chenting 2020) führten in ihrem Paper drei Studien durch, welche nachfolgend beleuchtet werden und Aufschluss über den Umgang mit negativen Referenzen geben.

Studie 1 zeigte, dass die Auswirkungen der Antworten des Verkäufers auf das Misstrauen und die Kaufabsicht der Kunden von der Art der negativen Bewertung abhängt. Die Ergebnisse zeigten, dass eine Entschuldigung das Misstrauen effektiver mindert und sich die Kaufabsicht erhöht, wenn sich die negative Bewertung auf Fragen der Kompetenz bezog. Wenn jedoch die negative Bewertung durch die Unehrllichkeit des Verkäufers verursacht wurde, führte die Verteidigung des eigenen Rufs zu Misstrauen. Studie 1 ergab außerdem, dass die wahrgenommene Stabilität der Verbraucher in der Bewertung des Misserfolgs erklärt werden kann, d. h. ob dieser vorübergehend oder dauerhaft auftritt.

Studie 2 beschrieb unterschiedliche Pläne für Abhilfemaßnahmen (z.B. Entschuldigung vs. Verteidigung des eigenen Rufs) und deren Wirksamkeit zur Behebung der Auswirkungen negativer Online-Bewertungen. Bei der kompetenzbasierten negativen Bewertung verstärkte das

Angebot eines Aktionsplans die positiven Auswirkungen einer Entschuldigung, indem es die starke Motivation des Verkäufers zeigt, sich zu ändern. Weiter stellte sich heraus, dass bei einer integritätsbasierten negativen Bewertung das Vorhandensein eines Aktionsplans die Wahrnehmung der Verbraucher in Bezug auf die Integrität des Unternehmens dahingehend ändert und überzeugt, dass der Verkäufer sich in Zukunft verbessern wird.

Studie 3 untersuchte einen für das Management relevanteren Faktor, nämlich die tatsächliche Stabilität von mehrfachen negativen Bewertungen. Genauer gesagt untersuchte sie, wie der Gesamtstrom der Bewertungen die Wirksamkeit der verschiedenen Antworttypen beeinflusst. Die Ergebnisse zeigten, dass das Angebot einer Entschuldigung hilfreicher war als die Verteidigung des Rufes des Unternehmens in Fällen, in denen die negativen Bewertungen eine geringe Stabilität aufwiesen. Zusammen mit der durch eine Entschuldigung bekundeten Absicht sich zu bessern, wurde das Misstrauen der Verbraucher gemildert. Waren die Bewertungen dagegen durchweg negativ (was darauf hindeutet, dass die gemeldeten Probleme sehr stabil waren), wurde festgestellt, dass die Verteidigung der eigenen Reputation effektiver war. Mit dem häufigen Wiederauftauchen der gemeldeten Probleme glaubten die Verbraucher weniger, dass sich die Dinge in Zukunft verbessern würden. Somit wurde die Wirkung einer Entschuldigung abgeschwächt.

2.7.3 Handlungsempfehlung

Die Studien zeigen, dass die Antworten der Verkäufer auf negative Online-Bewertungen ethisch sein sollten und wahre Erklärungen, wann immer auch möglich, hilfreich sind. In Situationen, in denen die Ursachen und die Verantwortung für ein Problem unklar sind, legen die Ergebnisse ein gründliches Verständnis ab, wie Verbraucher zuordnen und Schlüsse ziehen. Dies kann wiederum den Online-Verkäufern helfen, wirksamere Antworten zu geben. Obwohl die Studien zustimmen, dass eine Entschuldigung wichtig ist, wenn die Ursache des Fehlers als schwer veränderbar angesehen wird schlägt sie vor, dass die Verteidigung des Rufes des Unternehmens die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Verkäufers wirksam macht. Die Einbeziehung eines Plans für Abhilfemaßnahmen bietet eine alternative Strategie zur Abschwächung des Misstrauens als Reaktion auf einen stabilen Fehler (z.B. Integritätsprobleme). Das Verhaltensengagement, das ein Aktionsplan zur Behebung von Problemen zeigt, kann die Auswirkungen von zuvor festgelegten Einstellungen und Problemen aufheben und gleichzeitig kann diese Art von Initiative die Wirksamkeit einer Entschuldigung erhöhen.

3 Robert Bosch GmbH

Zahlen, Daten, Fakten

Die Robert Bosch GmbH wurde im Jahr 1886 von Robert Bosch gegründet und hat ihren Hauptsitz in Stuttgart. Als international renommiertes Unternehmen ist die Bosch-Gruppe in den Bereichen Technologie und Dienstleistungen tätig. Mit rund 134.000 Mitarbeitern in Deutschland zählt Bosch zu den größten Arbeitgebern des Landes. Weltweit beschäftigt das Unternehmen weitere 287.000 Mitarbeiter (Stand: 31.12.2022). Von dieser Gesamtzahl sind etwa 20 % bzw. 85.000 Mitarbeiter in der Abteilung Forschung & Entwicklung tätig, was im Vergleich zu anderen Unternehmen einen hohen Prozentsatz darstellt. Der Konzern ist mit insgesamt 468 Tochtergesellschaften global breit aufgestellt und schafft Arbeitsplätze auf der ganzen Welt. Im Jahr 2022 erzielte die Bosch-Gruppe einen Umsatz von 88,2 Milliarden EUR und erwirtschaftete einen operativen EBIT von 3,8 Milliarden EUR (Bosch 2023b).

Unternehmensbereiche

Mobility

Bosch ist als Zulieferer in der Erstausrüstung für die Automobilindustrie in einem umfangreichen Bereich tätig, der organisatorisch in sechs Geschäftsbereiche aufgeteilt wird. Zusätzlich zu diesen Geschäftsbereichen gehören auch die Bereiche Automotive Aftermarket und Bosch eBike Systems zum Unternehmensportfolio. Darüber hinaus engagiert sich Bosch bei Aktivitäten im Zusammenhang mit Zweirädern, Nutzfahrzeugen und Off-Road-Fahrzeugen sowie der Bereitstellung von Ingenieurs- und Softwaredienstleistungen (Bosch 2023b).

Industrial Technology

Der Unternehmensbereich Industrial Technology besteht aus mehreren Geschäftsbereichen, darunter der Bereich Drive and Control Technology, der hauptsächlich auf interne Aktivitäten im Zusammenhang mit Montageanlagen ausgerichtet ist und als Bosch Manufacturing Solutions bekannt ist. Ebenfalls dazu gehört der Produktbereich Bosch Connected Industry (BCI) (Bosch 2023b).

Consumer Goods

Zu diesem Unternehmensbereich gehören die beiden Geschäftsbereiche Bosch Power Tools und BSH-Hausgeräte, welche u.a. für die Herstellung von Küchenmaschinen, Waschmaschinen, Werkzeugen und vielem mehr bekannt sind (Bosch 2023b).

Energy and Building Technology

Der letzte der vier Unternehmensbereiche umfasst neben den Geschäftsbereichen Building Technologies, Home Comfort und Bosch Global Service Solutions auch die Einheit Smart Home (Bosch 2023b).

Bosch Connected Industry (BCI)

Bosch Connected Industry gehört, wie in Abschnitt 3.2 bereits erwähnt, dem Unternehmensbereich Industrial Technology an. Basierend auf den Anforderungen der eigenen Bosch-Werke wurde ein Portfolio entwickelt, das den gesamten Bedarf der digitalen Wertschöpfungskette abdeckt. Das Ziel besteht darin, den Kunden eine umfassende und individuell anpassbare Digitalisierung über die Werksgrenzen hinweg zu ermöglichen und sie bestmöglich in Bezug auf Transparenz, Agilität, Kosten, Qualität und Zeit zu unterstützen. BCI bietet erprobte IIoT-Lösungen für die digitale Fabrik, die in der Fertigung und entlang des Produktlebenszyklus Anwendung finden. Die Lösungen tragen dazu bei, die Ressourcen-, Material- und Energieeffizienz in der Fertigung zu verbessern. An Standorten in Deutschland, Ungarn und China entwickeln die Mitarbeiter kontinuierlich das Portfolio weiter. Dazu gehören die herstellerunabhängige Automatisierungsplattform Nexeed Automation, das modulare Nexeed Industrial Application System für die vernetzte Fertigung sowie umfangreiche Dienstleistungen. Diese Bachelorarbeit ist der Abteilung Nexeed Automation zuzuordnen und soll dazu dienen, in Zukunft erhaltene Kundenreferenzen gezielt darstellen zu können. Unabhängig davon, ob es ein lokaler Mittelständler oder ein großes internationales Unternehmen ist, verfügt BCI über umfangreiche Erfahrungen als Anbieter und Anwender von Industrie 4.0-Lösungen (Bosch 2023a).

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeitsstrategie von Bosch basiert auf konkreten Zielsetzungen in allen wesentlichen Themenfeldern. Über viele Jahre hinweg hat Bosch konsequent an seiner Umsetzung gearbeitet und mit der erfolgreichen CO₂-Neutralstellung einen wichtigen Meilenstein erreicht. Nachhaltigkeit wird oft als das Gleichgewicht zwischen Wirtschaft, Umwelt und sozialen Aspekten definiert. Gleichzeitig hat sich im Bereich des Kapitalmarkts ein Nachhaltigkeitsbegriff etabliert, der unter dem Akronym ESG (Environment, Social, Governance) zusammengefasst wird. Das Ziel ist es, durch wirtschaftlich, ökologisch und sozial verantwortliches Handeln die Lebensqualität der Menschen zu verbessern und die Lebensgrundlagen für heutige und zukünftige Generationen zu sichern (Bosch 2023c).



Abbildung 5: Dimensionen – Nachhaltigkeit 2025

Quelle: (Bosch 2023c)

Das Zielbild von Bosch für die Nachhaltigkeit wird graphisch durch ein Sechseck dargestellt, das die Dimensionen der Vision repräsentiert. "New Dimensions – Sustainability 2025" leitet sich aus den für Bosch relevanten Megatrends und den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse ab und bildet den Rahmen für die Aktivitäten in den kommenden Jahren (Bosch 2023c).

4 Methodik

Nachdem im theoretischen Teil nun die Basis des wissenschaftlichen Standpunktes beschrieben wurde, werden im Folgenden mittels leitfadengestützten Experteninterviews Informationen ausgewertet, die in Verbindung mit dem theoretischen Teil, eine Bearbeitung der Forschungsfragen ermöglicht.

4.1 Grundlagen der Methodik

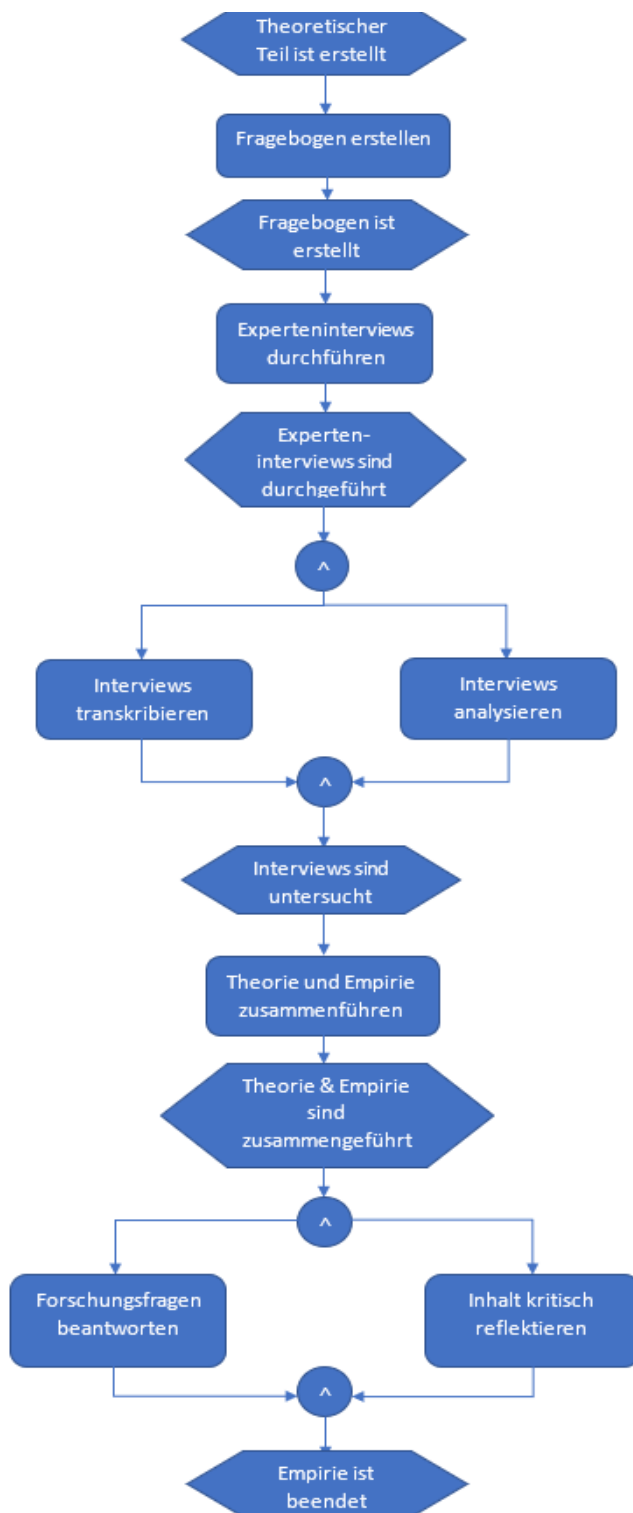
(Döring/Bortz 2016) beschreiben die empirische Forschung als wissenschaftliche Methodik. Sie sucht nach Aspekten, die durch Beobachtungen, Messungen und Befragungen Erkenntnisse generieren, die wiederum dazu dienen, bereits vorhandene Theorien zu begründen und zu überprüfen. Theorien setzen sich hierbei grundlegend aus Hypothesen zusammen, die in der Empirie als Ausdruck der Verallgemeinerung einer Menge von Beobachtungsdaten gelten.

Die empirischen Methoden werden in quantitative und qualitative Verfahren unterteilt. Unter dem Begriff der quantitativen Verfahren versteht man Beobachtungen, die Zahlenwerte mit einzeln zuvor ausgesuchten Merkmalen systematisch belegen. Ein quantitatives Verfahren lässt sich meist dadurch erkennen, dass komplexe Sachverhalte stark reduziert und mittels Prozent, oder Zahlenwerten ausgedrückt werden (Brosius/Haas/Unkel 2022). Als fiktives Beispiel kann hier eine Umfrage herangezogen werden, die zum Ergebnis kommt, dass 30 % der 2000 befragten Handelsblattleser zuvor ein Studium mit wirtschaftlichem Hintergrund besucht haben. Die qualitative Methode beschreibt eine andere Herangehensweise. Hier ist man nicht daran interessiert möglichst viele Befragungen durchzuführen, um einen breiten Überblick zu bekommen, sondern führt die Befragung mit deutlich weniger Personen durch und geht in die Tiefe einer Materie. Qualitative Verfahren beschäftigen sich mit dem „Warum“ einer Situation, d.h. mit subjektiven, individuellen und exakten Gründen, um daraus Zusammenhänge und Erläuterungen zu filtern, die abstrahierbar sind (Brosius/Haas/Unkel 2022). Den Kreislauf für die Auswahl der qualitativen Inhaltsanalyse für diese wissenschaftliche Arbeit schließt die Aussage von (Brosius/Haas/Unkel 2022). Diese bestätigt, dass qualitative Methoden meist dann zum Einsatz kommen, wenn der Bereich bislang wenig erforscht ist. So besteht die Möglichkeit, durch präzise Gespräche mit Experten, einen aktuellen Stand zusammenhängend und abstrahierend darzulegen, was bei einer quantitativen Erhebung nicht möglich wäre.

Zusammenfassend unterscheidet die Marktforschung nach der Art der Gewinnung von Primär- und Sekundärdaten, die strukturiert oder unstrukturiert sein können. In dieser Arbeit wurde bei der Datenanalyse auf das semistrukturierte Interview gesetzt, welches in seiner Durchführung frei gestaltet werden kann und eine flexible Reihenfolge der Fragen zulässt (Meffert u. a. 2019b).

4.2 Prozessablauf

Um den Prozessablauf des empirischen Teils genauer nachzuvollziehen, wird mittels ereignisgesteuerter Prozesskette (EPK) eine grafische Darstellung folgen.



Da sich die Arbeit bereits im Teil der Methodik befindet wird davon ausgegangen, dass die Forschungsfrage bereits definiert wurde und der theoretische Teil abgeschlossen ist.

Der Prozess beginnt, wie in Abbildung 7 beschrieben damit, dass der Fragebogen für die qualitative Inhaltsanalyse erstellt wird. Theorie und Fragebogen bilden die Basis für erfolgreiche Durchführung der Experteninterviews. Nach erfolgreicher Durchführung werden die Experteninterviews transkribiert und analysiert. Dies bildet die Grundlage für den nächsten Prozessschritt, der dann den theoretischen Teil mit der Methodik zusammenführt. Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse übertragen und sorgen dafür, dass die definierten Forschungsfragen beantwortet und inhaltlich kritisch reflektiert werden können. Mit der Beantwortung der Forschungsfragen sowie der kritischen Reflektion endet der Methodik-Prozess und geht abfließend in das Fazit über.

Abbildung 6: Prozessablauf Methodik

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Experteninterviews

4.3.1 Erläuterung Fragebogen

Der Fragebogen basiert auf dem Schema leitfadengestützter Experteninterviews. Da möglichst viele Informationen von den jeweiligen Experten extrahiert werden sollen, werden ausschließlich offene Fragen gestellt, die somit eine individuelle und subjektive Meinung des Befragten widerspiegeln. Generell sind für die Experteninterviews nur wenige Teilnehmer bestimmt, da wie unter Punkt 4.1 beschrieben, bei der qualitativen Methode es nicht darum geht, möglichst viele Probanden zu befragen (und anhand dessen eine Häufigkeit oder Korrelationen aufzuzeigen), sondern um eine detaillierte Angabe über eine Thematik zu erhalten. Dennoch ist auch bei offenen Fragen eine Auswertung, die die Ergebnisse der einzelnen Experteninterviews verständlich und strukturiert darstellt, unumgänglich. Trends und Analogien sind aus den jeweiligen Antworten mittels Kategorisierung herauszufiltern und darzustellen.

4.3.2 Zielgruppe der Studie

Als Zielgruppe für die Experteninterviews wurden technische Leiter unterschiedlicher Bosch Business Units ausgewählt. Dies ergibt sich, da sie in der Regel die Entscheidungen im B2B-Bereich treffen, ob hoch-komplexe Anlagen/Technologien in der Zukunft beschafft werden oder nicht. Ein weiterer Grund ist das vorhandene Know-How der Personen, was zu detaillierten und authentischen Antworten führt.

Tabelle 5 zeigt ein fiktives Beispiel einer Person der Zielgruppe, um einen Einblick in den Lebensstil und das Verhalten zu erlangen (Pätzmann/Adamczyk 2020).

Tabelle 5: Persona

Person	Insight	Wohnort	Beruf	Freizeit
Michael, 45 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder	„Ich bin ein großer Entdecker und liebe es, neue Dinge auszuprobieren“	Michael wohnt mit seiner Familie in einem Einfamilienhaus in der Stadt	Er hat Wirtschaftsingenieur studiert und arbeitet als technischer Leiter bei Bosch	Michael arbeitet an eigenen Projekten rund um sein Haus und interessiert sich für Technik
Lieblingsmarken	Kontaktpunkte	Konsumverhalten	Einstellung	Wettbewerbs-Situation
Er orientiert sich an etablierten Firmen in der Technik-Branche wie z.B. Bosch, Apple	Michael nutzt privat sowie geschäftlich die sozialen Medien wie z.B. LinkedIn und Facebook	Er informiert sich hauptsächlich online und achtet dabei sehr auf die Bewertungen anderer Käufer	Michael selbst schreibt nach Käufen ehrliche Online-Bewertungen und erhofft sich dies auch von anderen	Er schaut auf Vergleichsportalen wie Idealo nach Preisen und Rezensionen bevor er neue Anschaffungen tätigt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Pätzmann/Adamczyk 2020)

4.3.3 Anonymisieren der Experteninterviews

Umfragen erheben oftmals personenbezogene Daten wodurch die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zur Anwendung kommt. Hierbei ist es egal, ob die Umfrage online oder analog durchgeführt wird. Sobald eine Umfrage auch nur ein Detail enthält, das Rückschlüsse auf die befragten Personen zulässt, so ist diese Umfrage nicht mehr anonym, sondern personalisiert und es greift die DSGVO (Meidert/Meidert/Haer 2016). Um personenbezogene Daten zu vermeiden, werden in der Auswertung der Experteninterviews sowie im Anhang auf Namen der befragten Personen verzichtet. Weiter wurden auch keine anderen Daten vor, während und nach der Durchführung festgehalten. Direkt zu Beginn der Experteninterviews wurden die Personen in Kenntnis darüber gesetzt, dass die Gespräche zu Auswertungszwecken aufgezeichnet werden. Dem widersprach kein Teilnehmer. Auch wurde den Teilnehmern die Wahl gegeben, ihre Kamera anzuschalten oder ohne Kamera die Interviews zu führen.

4.3.4 Herleitung und Aufbau der Fragen

Die Experteninterviews gliedern sich in zwei Stufen: Mit der ersten Stufe werden über vier Fragen die Verhaltens-Metriken der Probanden untersucht, indem sich die Experten jeweils zwischen zwei Möglichkeiten entscheiden sollen. Hierbei wurden alle Gegenstände/Bilder in Zusammenarbeit mit Bosch ausgewählt. Die Fragen fünf und sechs bilden den zweiten Teil der Experteninterviews und sind offen gestellte Fragen, die das Interview letztlich abschließen. Nachstehend werden der Aufbau und die Auswahl der Fragen für den Fragebogen detailliert erklärt und beschrieben.

Frage 1: „Welcher Motor spricht Sie von den beiden generell mehr an?“

Diese Frage soll als Einstieg dienen und ersichtlich machen, worauf genau die Probanden beim Kauf bzw. bei der Auswahl von Produkten achten. Hier können sich verschiedene Dinge ergeben, die wiederum für das Design von Kundenreferenzen zielführend sein können.

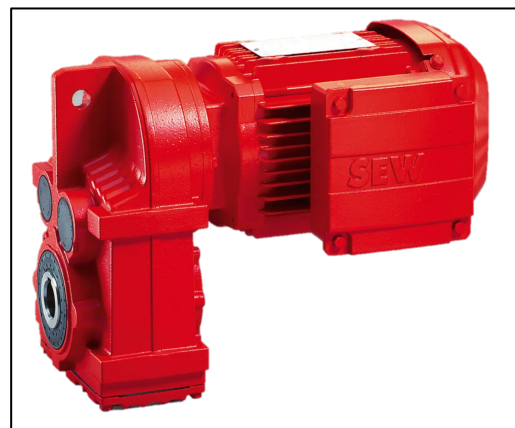
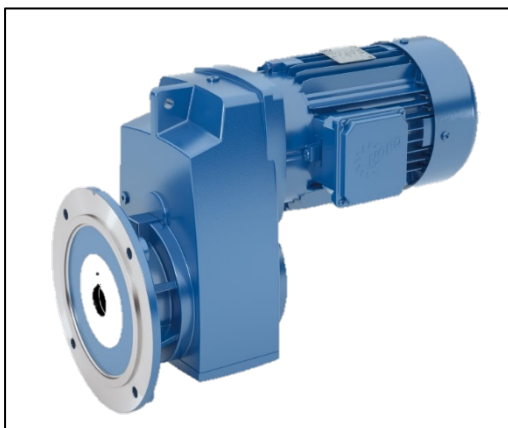


Abbildung 7: Herleitung und Aufbau Frage 1

Frage 2: „Welcher Automated Guided Vehicle (AGV) spricht Sie in diesem Fall mehr an?“

Frage zwei soll Aufklärung im Hinblick auf die verschiedenen Arten der Kundenreferenzen bringen. Werden textuelle- oder Kundenreferenzen mit Sternchen bevorzugt. Auch zielt diese Frage auf die mögliche Wichtigkeit des Standings der schreibenden Person ab.



Abbildung 8: Herleitung und Aufbau Frage 2

Frage 3: „Welchem AGV vertrauen Sie bzgl. der Rezensionen eher?“

Ziel dieser Frage ist es herauszufinden, welchen Einfluss eine negative Referenz unter einem Produkt mit sich bringt. Schreckt dies ab und die Teilnehmer vertrauen eher den durchschnittlichen Bewertungen oder macht eine negative Referenz das Produkt sogar glaubwürdiger statt ausschließlich sehr guten Referenzen.



Abbildung 9: Herleitung und Aufbau Frage 3

Frage 4: „Welchem Roboter vertrauen Sie bzgl. der Rezensionen eher?“

Diese Frage zielt darauf ab, das Wording bei Referenzen zu untersuchen. Auf der linken Seite ist eine euphorische Referenz mit einer Aufzählung der Attribute des Roboters zu sehen. Auf der rechten Seite hingegen befindet sich eine Referenz in der Formulierung eines ganzen Satzes in eher förmlichem Deutsch geschrieben.



Von: Felix

Am: 03.05.2023

Hammer Roboter! Ich bin von A-Z begeistert. Riesen Auswahl an Zubehör. Sehr gute Qualität. Preis/Leistung ebenfalls top.



Von: Roland

Am: 23.05.2023

Hervorragender Roboter! Meine Wenigkeit ist mit dem Roboter in allen Belangen (Zubehör, Qualität & Preis) zufrieden.

Abbildung 10: Herleitung und Aufbau Frage 4

Frage 5: „Inwieweit achten Sie bei der Auswahl von Produkten auf bereits vorhandene Kundenreferenzen bei der Arbeit?“

Frage 5 zielt darauf ab, inwieweit die befragten Experten in ihrem beruflichen Alltag auf die Nutzung von Kundenreferenzen beim Kauf neuer Produkte/Dienstleistungen zurückgreifen.

Frage 6: „Über welche Kommunikationskanäle lassen Sie sich von Kundenreferenzen inspirieren (offline & online)?“

Die letzte Frage des Interviews soll einen Überblick darüber verschaffen, über welche Kommunikationskanäle sich die Probanden mögliche Kundenreferenzen anschauen. Hierbei wird unterschieden in offline-Kanäle und online-Kanäle zur Sichtung der Referenzen.

4.3.5 Codierung der Experteninterviews

Das Codier-System ist essenzieller Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse, wie bereits in Abschnitt 1.4 ersichtlich. Die erstellten Codier-Gruppen haben sich aus den einzelnen Experteninterviews ergeben. Die Hauptgruppen werden nochmals in Untergruppen gegliedert.

1. Kaufverhalten

Die erste Hauptgruppe bildet das *Kaufverhalten* mit seinen jeweiligen Untergruppen.

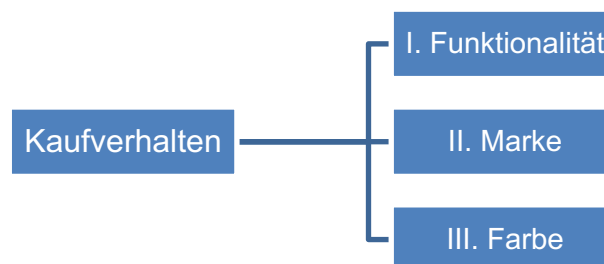


Abbildung 11: Codierung – Kaufverhalten

Die *Funktionalität* eines Produkts legt den Grundstein für eine erfolgreiche Markteinführung sowie für den Lebenszyklus des Produkts und steht an erster Stelle. Der zweite Punkt zielt darauf ab, ob die Experten einen großen Wert auf die *Marke* legen oder dies eher zweitrangig ist. Die letzte Codierung bringt Erkenntnisse über die *Farbe* des Produkts ein.

2. Referenzarten

Die verschiedenen *Referenzarten* bilden die zweite Hauptgruppe ab.

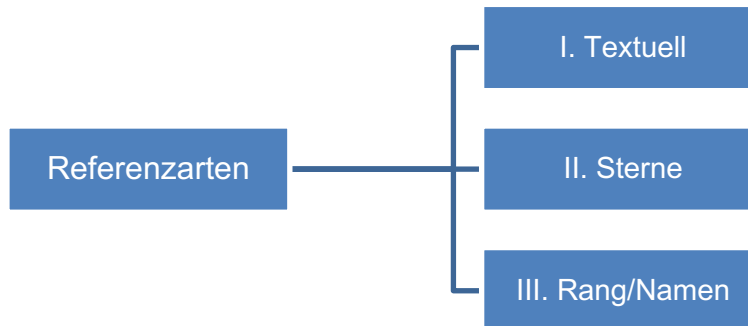


Abbildung 12: Codierung – Referenzarten

Aus der Codierung der Fragebögen ergaben sich drei verschiedene Referenzarten. Unterschieden wird in erster Linie zwischen *textuellen* Referenzen und einer Bewertung durch die Vergabe von *Sternen*. Auch besteht die Möglichkeit, durch den *Rang* bzw. den *Namen* einer Person eine Referenz aufzubauen, um auch so eine Wertung vorzunehmen.

3. Negative Referenzen

Die nächste Hauptgruppe bilden *negative Referenzen* ab. Auch hier ergeben sich drei Untergruppen.

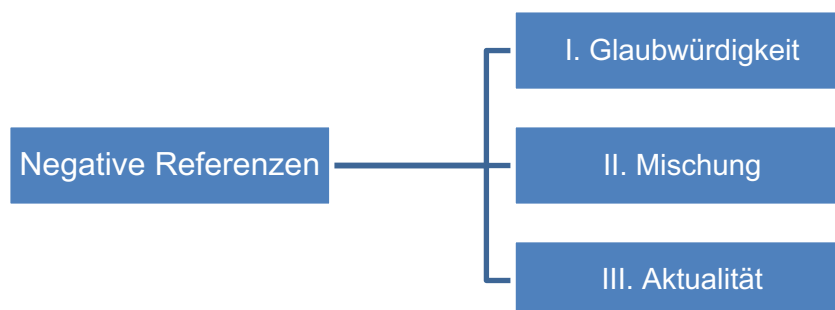


Abbildung 13: Codierung – Negative Referenzen

Hintergrund zu dieser Codierung ist, dass sich zum einen aus den Interviews heraus die Frage nach der *Glaubwürdigkeit* ergeben hat. Weiter tritt auch eine *Mischung* aus positiven sowie negativen Referenzen im Kontext zu der Hauptgruppe der *negativen Referenzen* auf. Als letzte Untergruppe kam die Relevanz der *Aktualität* zum Vorschein.

4. Sprachliche Merkmale

Die Gruppierung *sprachliche Merkmale* ist durch folgende Unterpunkte gekennzeichnet:

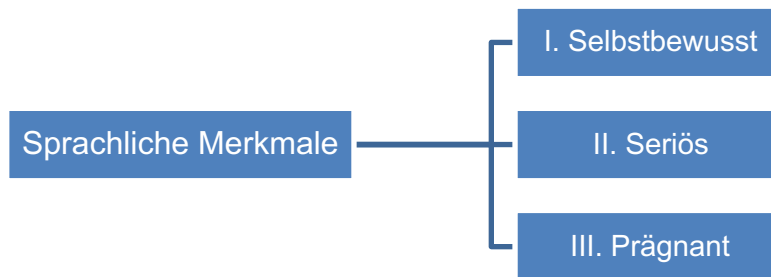


Abbildung 14: Codierung – Sprachliche Merkmale

Das *Selbstbewusstsein* beschreibt hier die wirkliche Überzeugung des Produkts. Der zweite Unterpunkt *Seriosität* zeigt auf, inwieweit die Referenz in Bezug auf das Wording angemessen geschrieben ist, hingegen beschreibt *Prägnant* die eher einfache und saloppe Wortwahl.

5. Wichtigkeit von Referenzen

Die Kategorie *Wichtigkeit von Referenzen* bildet die vorletzte Gruppe in diesem Abschnitt.

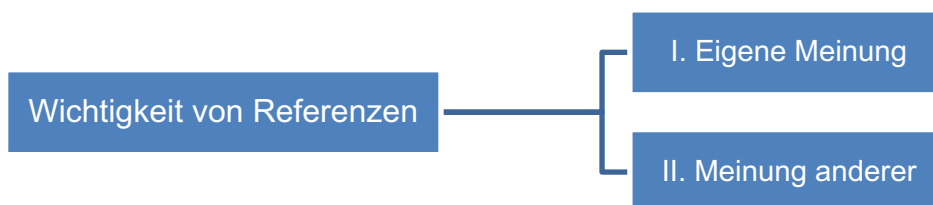


Abbildung 15: Codierung – Wichtigkeit von Referenzen

Hier lassen sich zwei Kategorien bilden. Zum einen die Offenheit und das Interesse an der *Meinung anderer* und zum anderen das Vertrauen in die bloße *eigene Meinung*.

6. Kommunikationskanäle

Die Gruppe *Kommunikationskanäle* schließt als letzte Kategorie die Codierung ab.

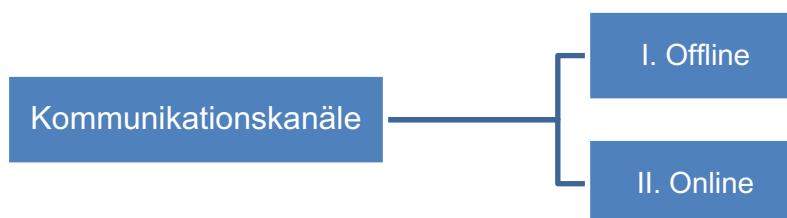


Abbildung 16: Codierung – Kommunikationskanäle

Hier wurde das Interview einerseits auf offline sowie online Kommunikationskanäle codiert und gibt anhand dessen Auskunft darüber, über welche Medienkanäle sich die einzelnen Experten von Kundenreferenzen inspirieren lassen.

4.3.6 Auswertung der Experteninterviews

1. Kaufverhalten

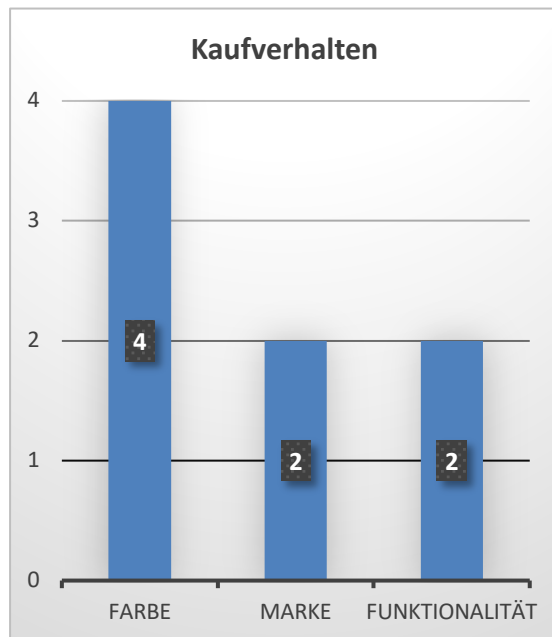


Abbildung 17: Auswertung – Kaufverhalten

Zu Beginn lässt sich sagen, dass beide abgebildete Motoren, die für die Experten zur Auswahl standen, jeweils vier Stimmen bekommen haben. Die verteilten Stimmen unterscheiden sich jedoch in der jeweiligen Begründung. Wie dem Schaubild links zu entnehmen ist, entstanden bei der Auswertung drei Kategorien. Farbe, Marke und Funktionalität der Motoren. Dabei entschieden sich vier der acht Experten anhand der Farbe für einen der beiden Motoren. Die Kategorie Farbe stellt somit die größte Merkmalsausprägung dar. Diese vier Entscheidungen teilen sich gleichermaßen auf die Farben blau und rot auf. Zwei weitere Probanden entschieden sich aufgrund einer vorhandenen Marke für einen der beiden Moto-

ren. So sahen sie auf dem roten Motor die Marke von SEW. Auf dem blauen Motor fanden sie keine Marke vor. So führt Experte 3 bspw. folgendes aus: „[...] ,einfach weil ich SEW kenne und weiß, was dahintersteckt. Wenn sie mal kaputt sind, weiß ich auch, wie schnell ich die Motoren herkrige. Beide scheinen in der Vergangenheit bereits positive Erfahrungen mit der Marke gemacht zu haben und vertrauen daher auch in Zukunft auf das Unternehmen. Den Abschluss, mit ebenfalls zwei Begründungen, macht die Funktionalität des Motors. Hier gingen beide Meinungen an die des blauen Motors. So sagt Experte 1: „[...] ,diese Flansch-Scheibe, die drauf ist. Die sieht halt deutlich größer und dichter aus. Das heißt, ich hätte bei dieser Frage eher auf die Applikation geschaut.“ Jene Scheibe ist auf dem roten Motor eben nicht zu sehen und der Motor ergab wohl auch keine anderen Vorteile im Hinblick auf die Funktionalität. Abschließend lässt sich daraus schließen, dass die Hälfte der Experten einen großen Wert auf die Farbe gelegt hat, sich jedoch nicht auf eine der beiden einigen konnte. Die Marke und Funktionalität spielen gleichermaßen mit jeweils zwei Stimmen eine Rolle, wenn jedoch auch nicht im gleichen Maß wie die Farbe.

2. Referenzarten

Im Hinblick auf die Untersuchung der verschiedenen Referenzarten, welche letztlich eher von den Experten präferiert werden, ergab sich auch hier wieder ein knappes Bild. So wurden den Teilnehmern zwei identische AGVs, jedoch mit unterschiedlicher Referenzart, zur Auswahl gestellt. Der AGV in Kombination mit der Sternbewertung liegt mit fünf der insgesamt acht

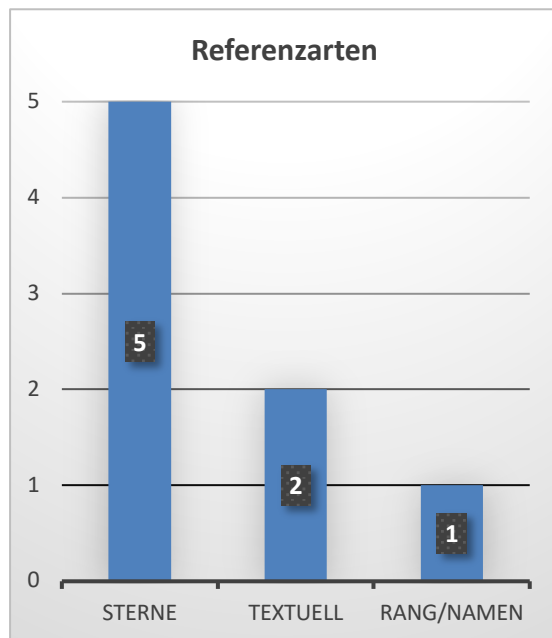


Abbildung 18: Auswertung – Referenzarten

Stimmen knapp vor dem AGV mit der textuellen Rezension. Die fünf Experten, welche sich für die Sternebewertung entschieden hatten, waren sich alle einig und in ihrer Begründung auch. So fiel fünfmal die Begründung des Rankingverfahrens durch die Sterne. Beispielhaft hierfür ein Zitat von Experte 1: *„Das ist das, was man kennt aus dem normalen Online-Shopping.“* Es scheint so, als würde die Sternebewertung auch im B2B-Kontext auf großes Vertrauen stoßen. Die anderen drei der acht Experten entschieden sich derweil für die Rezension auf der linken Seite. Diese teilen sich aber wiederum auf in zwei Begründungen. So fanden zwei der drei den Text in Bezug auf die Qualität ansprechender und nannten auch die

Aufzählung von prägnanten Schlagworten als ausschlaggebend. Als Beispiel dafür sagt Experte 3 folgendes und widerspricht der Meinung der anderen fünf Experten im Hinblick auf die Sternebewertung: *„Der Rechte sieht so nach Amazon Bewertungen aus und die sind meistens auch zweifelhaft. Die Bewertung mit den Sternchen das wirkt einfach nur billig. [...] Der Linke ist auch einfach ansprechender vom Text.“* Der andere der dreien entschied sich aufgrund des Standings der geschriebenen Person für den linken AGV. Hierfür das entsprechende Zitat von Experte 2: *„Das die Aussage von einem technischen Leiter kommt, ist mir wichtiger ist als eine 5 Sterne-Bewertung.“* So erweckt die Aussage eines technischen Leiters in diesem Fall bei ihm eine größere Glaubwürdigkeit als eine Aussage eines Mitarbeiters in einer niedrigeren Hierarchiestufe und stellt dies auch über eine sehr gute Bewertung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die bloße Sternebewertung klar den anderen beiden Merkmalen überwiegt. Es war anzunehmen, dass die Aussage einer höher gestellten Person mehr ins Gewicht der Experten fällt als das letztliche Resultat.

3. Negative Referenzen

Im dritten Bereich der Auswertung geht es um den Einfluss von negativen Referenzen und die Wirkung auf die acht teilnehmenden Experten. Vorneweg muss gesagt sein, dass sich sieben der acht Teilnehmer für den AGV auf der rechten Seite mit den drei durchschnittlichen Bewertungen entschieden haben und nur einer dem Linken sein Vertrauen schenkt. Auch waren sechs der sieben in ihrer Begründung gleicher Meinung. Beispielhaft hierfür ein Zitat von Experte 2: *„[...] die Bewertung „billige Verarbeitung“ schreckt mich schon bisschen ab, [...] die zwei guten Dinge glaubt man nicht so genau, sodass die vielleicht nicht echt sind.“* Alle sechs

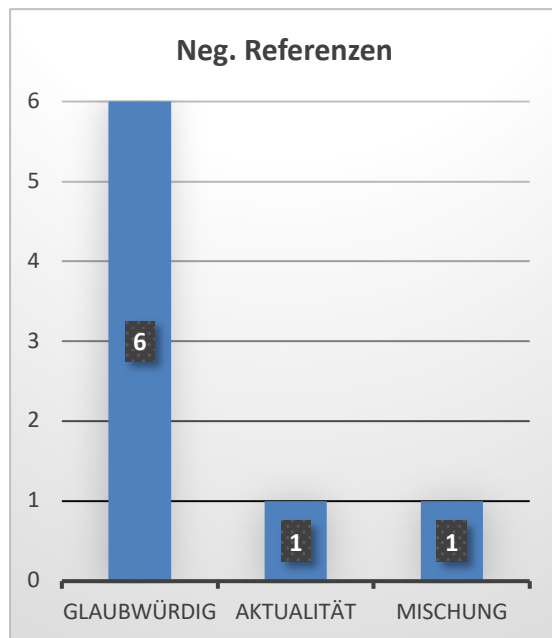


Abbildung 19: Auswertung – Neg. Referenzen

zweifeln durch diese eine negative Bewertung die Glaubwürdigkeit der beiden sehr guten Bewertungen an. Der letzte im Bunde, welcher sich für den rechten AGV entschieden hat, legte sein Augenmerk auf die Aktualität der Bewertungen und achtete erst danach auf die tatsächlichen Rezensionen. Beispielhaft die Begründung von Experte 8: *„Die Neueste ist die von Klaus [...] mit „Echt zufrieden“. [...] Für mich spielt bei der Entscheidung die unten genannten Rezensionen nur eine kleinere Rolle. Die Technologie entwickelt so schnell weiter, dass wenn ich jetzt ein Urteil von 2020 lese, ist es einfach ein technisch zwei Jahre alter stand.“* Wie bereits erwähnt, entschied sich lediglich eine Person für die beiden Extremen, was die Bewertungen angeht. Experte 1 wusste dies aber sehr gut zu begründen: *„Weil ich es immer mal geschickt finde, wenn du nicht nur positive Bewertung hast, sondern auch mal ein bisschen Differenzierung dabei ist.“* Abschließend lässt sich hier jedoch ein klares Urteil bezüglich negativer Kundenreferenzen fällen. So sehen 75 % der Experten negative Rezensionen als abschreckend an und Vertrauen eher durchschnittlichen Referenzen. Im Falle der Extremen lassen negative Referenzen wiederum sehr gute Bewertungen unglaublich wirken.

4. Sprachliche Merkmale

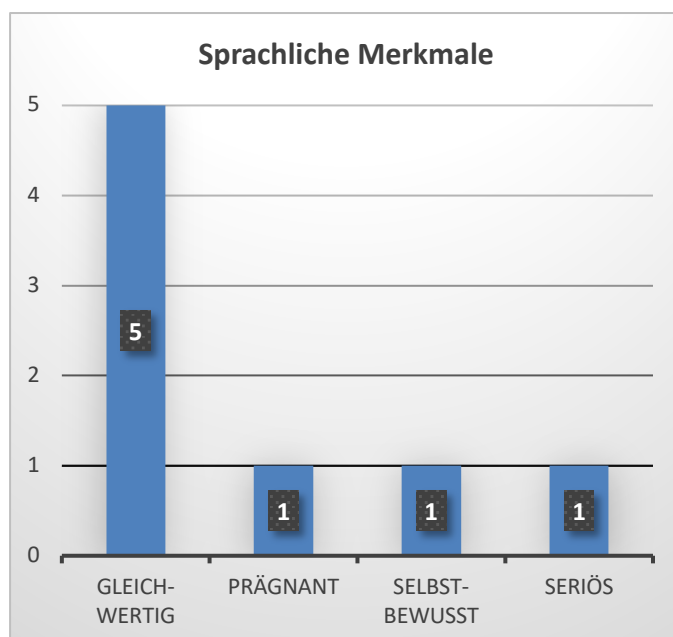


Abbildung 20: Auswertung – Sprachliche Merkmale

Für den Bereich der sprachlichen Merkmale wurden den Experten zwei nahezu identische Referenzen vorgelegt, mit dem Unterschied in der jeweiligen Wortwahl. Insgesamt kamen fünf der acht Experten zum Entschluss, dass sie zwischen beiden Referenzen keinen Unterschied feststellen können und daher beide entsprechend gleich gewichten. So sagt Experte 8: *„Mhm, im ersten Moment würde ich sagen, dass beide gleich zu bewerten sind. Mir fällt da jetzt kein großer Unterschied tatsächlich auf.“* Von den drei übrigen Probanden entschieden sich zwei für den linken

Roboter und einer für den Rechten. Experte 6 begründet seine Entscheidung folgendermaßen: „Hier steht es von A bis Z begeistert, Riesenauswahl an Zubehör, sehr gute Qualität. Die wichtigsten Dinge schnell und prägnant aufgezählt.“ Dem schließt sich Experte 1 bedingungslos an und ergänzt seine Auswahl um noch ein weiteres Kriterium: „Der linke Kommentar ist eher stichpunktartig geschrieben mit Riesenauswahl, gute Qualität, Preis/Leistung, top. Besser zum Lesen - gerade im Netz. Ich finde es im Internet schwierig, wenn es wirklich so lange Sätze sind. [...] Bei dem rechten Ding, meine Wenigkeit klingt schon ein bisschen, wie soll ich sagen, nicht sehr selbstbewusst und deswegen hätte ich mich für den anderen entschieden.“ Experte 2 widerspricht genau dieser Ergänzung von Experte 1 indem er sagt: „Links ist ein bisschen übertrieben „Hammer“, das ist irgendwie ein bisschen zu flapsig, sagen wir so. Da sieht rechts deutlich seriöser aus.“ Final gesagt bedeutet dies, dass sich keine klare Handlungsempfehlung aus Frage 4 ableiten lässt. Mehr als die Hälfte der Experten enthält sich in ihrer Meinung und die anderen widersprechen sich zum Großteil gegenseitig in ihren Aussagen.

5. Wichtigkeit von Referenzen

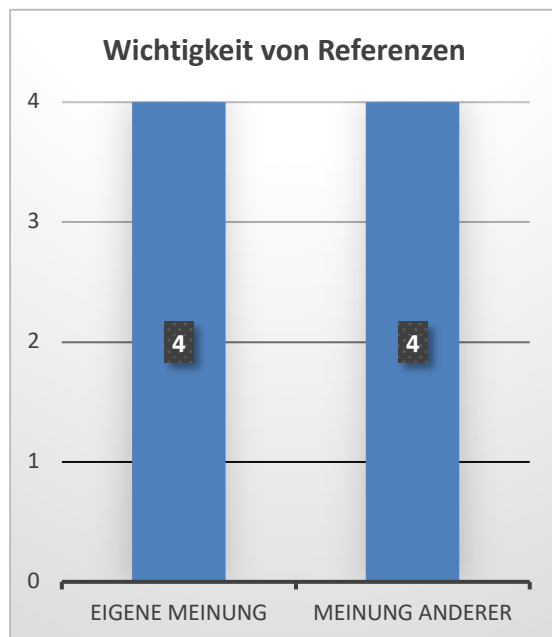


Abbildung 21: Auswertung – Wichtigkeit von Referenzen

Im 5. Schritt der Auswertung geht es um die Rolle der Referenzen im Arbeitsalltag der teilnehmenden Experten. So erwähnte nur eine Person, dass Kundenreferenzen in seinem beruflichen Alltag nahezu keine größere Rolle spielen. Beispielhaft hierfür spricht Experte 5 von: „Bei der Arbeit tatsächlich nicht so arg, wobei eigentlich gar nicht.“ Zu der Ansicht, sich lieber seine eigene Meinung zu bilden und nicht weiter auf Kundenreferenzen zu vertrauen, kommen drei weitere Teilnehmer hinzu. Laut ihnen könnten diese z.B. nicht echt sein und vom Anbieter erfunden werden. Experte 2 ist auch der Meinung: „[...] Also ich geh beruflich nicht in Amazon und schau mir die Sterne Bewertungen an. Dort gibt es die industriellen Komponenten in der Form eigentlich

auch gar nicht. Eher einfach bestehende Komponenten tatsächlich mal ausprobieren und so die Funktionalität prüfen [...].“ Er spricht hier die mögliche Problematik der zu wenigen B2B-Referenzen im Umlauf an. Die Produkte, welche die teilnehmenden Experten im Normalfall im Arbeitskontext kaufen, können meist nicht über Amazon erworben werden. Die übrigen vier Experten bilden immerhin noch 50% ab und nutzen laut eigenen Aussagen sehr wohl vorhandene Referenzen und setzen somit auf die Meinung anderer. Beispielhaft hierfür antwortete Experte 2 wie folgt: „[...] Aber im Prinzip, wenn dir extern jemand Sachen bestätigt oder eben

auch nicht bestätigt ist es immer gut zu wissen, wie geht er dann damit um. Meiner Meinung nach müssen die Produkte nicht immer volle Punktzahl haben, sondern wie gesagt geht es wirklich darum, mit den Meinungen fremder so ein bisschen die Stärken & Schwächen herauszufinden. [...]“ Es gilt also, die Vor- und Nachteile eines Produkts als auch Informationen über die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen herauszufinden. Daraus lässt sich schließen, dass eine Nachfrage nach Referenzen im B2B-Kontext auf jeden Fall besteht, diese jedoch sehr vom Bereich und der Branche abhängig ist, wie einige Experten in den ausführlichen Interviews im Anhang betonten.

6. Kommunikationskanäle

Mit der letzten Frage der Interviews sollte es um die Kommunikationskanäle gehen, über welche sich die Experten inspirieren lassen. Hierbei werden die Kommunikationskanäle strikt in offline und online getrennt. Aufgrund von erlaubten Mehrfachnennungen kamen sowohl im Bereich der offline als auch online Kanäle mehr als nur acht Antworten zustande.

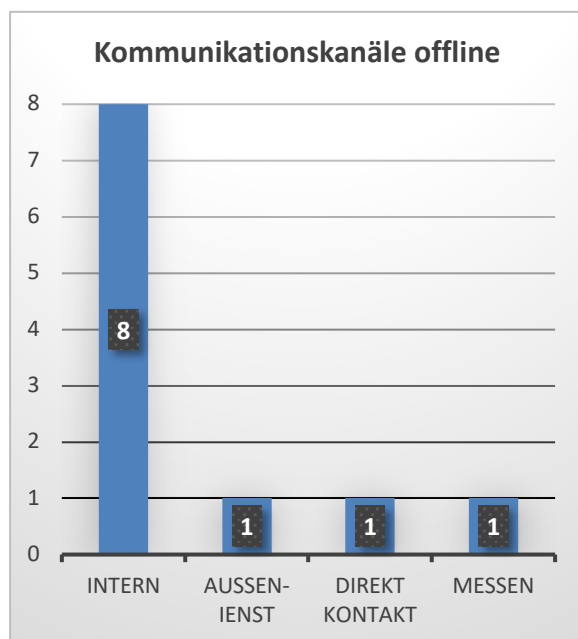


Abbildung 22: Auswertung – Kommunikationskanäle offline

Abbildung 22: Auswertung – Kommunikationskanäle offline

Im Bereich der Offline-Kanäle erreichte der Punkt „intern“ acht Erwähnungen und scheint den Experten mit großem Abstand am wichtigsten zu sein. Dabei beinhaltet der Punkt sowohl die Kollegen der Bosch-Gruppe als auch die internen-Plattformen und Laufwerke. Stellvertretend dafür sagt Experte 8: „[...] die Kommunikation zu anderen Fertigungswerken in anderen Geschäftsbereichen innerhalb von Bosch. Das ist für mich sehr, sehr wichtig, wenn es irgendwie geht. [...]“ Weiter sagt Experte 7 noch: „[...] am ehesten über das interne Netzwerk. Könnte mir auch vorstellen, vielleicht auf einen Außendienstler zuzugehen, der ist dementsprechend in der Materie auch drin. [...]“ Er spricht auch noch die Relevanz des Außendienstmitarbeiters an, welcher oftmals auch sehr gut mit Informationen versorgt ist. Dieser wurde jedoch nur von ihm erwähnt. Experte 1 verlässt sich dahingehend eher ungern auf Kollegen und holt sich seine Eindrücke bzw. Referenzen direkt vor Ort beim Kunden ein, wie er nachfolgend sagt: „Offline würde ich sagen, wenn man sich persönlich trifft. Bei Kunden die Anlage direkt vor Ort anschauen und sich eine Meinung bilden. [...]“ Weiter spricht er ebenfalls als einzelner der acht Experten die Bedeutung von Messen für ihn an: „[...] Auch so Messen und solche Sachen sind bei mir schon auch wichtig, weil man da mit den Firmen auf einer

persönlichen Ebene interagieren kann und so gewisse Dinge herausfindet.“ Zusammenfassend heißt das, dass jeder Experte seine eigenen Präferenzen in Richtung der offline Kommunikationskanäle hat, sich jedoch auch klar herauskristallisiert, dass so gut wie allen das interne-Netzwerk und die Meinungen der eigenen Kollegen sehr wichtig sind. Die Informationen aus erster Hand gepaart mit dem Wissen, dass ein Kollege keinen Vorteil daraus zieht einen anzulügen, macht diese Quelle der Informationen zu dem wichtigsten Instrumentarium.

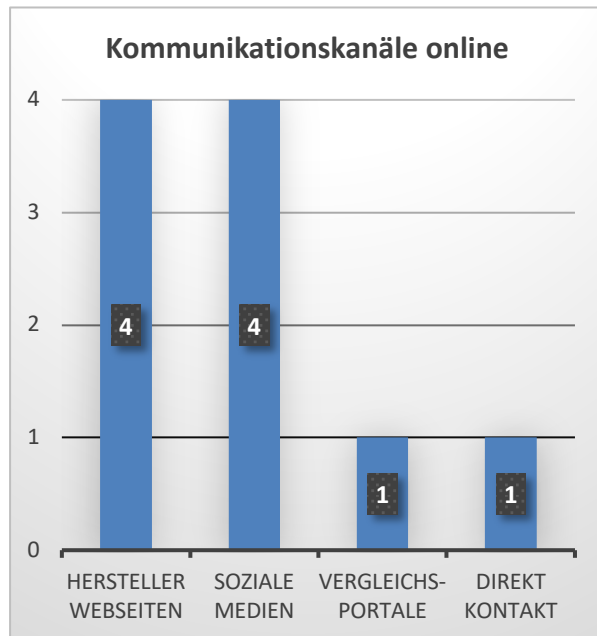


Abbildung 23: Auswertung – Kommunikationskanäle online

Die Methodik abrunden werden die Meinungen der Experten in Bezug auf die Online-Kommunikationskanäle. Hier gab es in zehn Nennungen, die sich wiederum in vier Kategorien gruppieren lassen. Dabei belegt Platz 1, mit vier Erwähnungen, die Webseiten der jeweiligen Hersteller. Sinnbildlich dafür sagt Experte 2: *„[...] Am ehesten wohl auf den Hersteller Webseiten. Problem an der Sache ist halt, dass dort auch nur die schönen Sachen stehen werden. [...]“* Er spricht mit seiner Aussage auch gleich eines der größten Probleme an. Negative Referenzen werden oftmals von den Unternehmen gelöscht oder gar nicht nach außen gezeigt. Ebenfalls vier Nennungen erhielten die sozialen Medien. Ex-

perte 8 zählt mit seiner Aussage die für ihn wesentlichen Kanäle auf. Diese sind: *„[...] Bei den online Kanälen nimmst du die Information über die Werbung auf. Ich würde sagen Facebook oder LinkedIn. Definitiv Facebook und vielleicht weniger LinkedIn so ist die Nutzung der Portale auch in unserem Kollegenkreis.“* In die Rubrik der sozialen Medien fällt in diesem Fall auch die Suche über Internetseiten wie Google usw., dies erwähnt so u.a. auch Experte 7: *„[...] Online würde ich sagen übers Internet dann. Man kann eigentlich einiges googlen oder suchen dann dementsprechend. [...]“* Ergänzend hierzu nutzt Experte 4 die Vorteile von Vergleichsportalen: *„Schau immer mal wieder über Vergleichsportale nach, welches Produkt welches Ranking hat. So habe ich den Vergleich mehrerer Anbieter und von mehreren Produkten auf einmal. [...]“* Experte 6 hingegen geht in eine andere Richtung und sucht den persönlichen Kontakt über die nachfolgenden Medien mit dem entsprechenden Unternehmen: *„[...] Online-Kommunikationskanäle würden mir der direkte Anruf bei der Firma einfallen oder ansonsten auch die Schnellchat-Funktion der Unternehmen.“* So lassen sich aus den Online-Kanälen verschiedene Ansätze ableiten, jedoch kristallisieren sich auch hier zwei Strategien in Form der Hersteller-Webseiten und den sozialen Medien heraus.

5 Zusammenführung Theorie & Methodik

Kaufverhalten

In der ersten Gruppierung des Kaufverhaltens ergänzen sich die Theorie und die Methodik gleichermaßen. Hier ging es darum herauszufinden, inwieweit potenzielle Kunden auf Bilder achten und auf was sie genau ihren Fokus legen. Der theoretische Teil legt sein Augenmerk dabei eher auf die bildliche Gestaltung und die Methodik lässt darauf schließen, was ein Bild genau darstellt. So empfiehlt die Theorie bei der Gestaltung von Referenzen in jedem Fall mit Bildern zu arbeiten und bevorzugt dabei die Darstellung von einem Vorher-Nachher-Vergleich. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass Kunden direkt die Leistung bzw. den Mehrwert einer Zusammenarbeit erkennen können und sich im besten Fall damit identifizieren. Die Methodik gab Aufschluss darüber, dass Referenzen farblich ansprechend gestaltet werden sollen. 50 % der Experten trafen ihre Entscheidung aufgrund der Farbe, woraus sich allerdings weder rot noch blau präferieren ließ. Der hohe Zuspruch zur Farbe könnte auch daran liegen, dass die Auswahl ungewollt die Bosch-Farben repräsentiert. Weiter wurde mit zwei Stimmen die Marke erwähnt, woraus sich empfiehlt, das Logo bzw. den Schriftzug des Unternehmens sichtbar auf der Referenz zu platzieren. Zum Schluss ergab die Empirie noch die Relevanz der Funktionalität, die Vorteile bzw. den Mehrwert des Produkts oder der Dienstleistung auffallend für den potenziellen Kunden auf der Referenz zu platzieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine auffallende Referenz, mit der Darstellung aller Eigenschaften, die einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen, zum besten Ergebnis für das Unternehmen führt.

Referenzarten

In dieser Kategorie widersprechen sich der theoretische Teil und die Methodik ein wenig. So ergab die Theorie, dass Kundenzitate kurz und prägnant formuliert sein sollen, um die Interessenten informativ abzuholen, sie aber auch nicht zu lange an die Referenz binden, da sonst die Gefahr der Abschreckung besteht. Die Auswertung der Experteninterviews stellt jedoch ein anderes Bild dar. Mit fünf Personen entschieden sich mehr als die Hälfte der Teilnehmer gegen das prägnante und aussagekräftige Kundenzitat und für die Sternebewertung. Diese sind im B2B-Kontext eher selten zu finden und normalerweise in der B2C-Branche beheimatet. Hierbei stand weder ein Verfasser noch ein Datum bei der Sternebewertung, was auch den Eindruck einer fälschlichen Referenz nach sich ziehen könnte. Eben genanntes war unter dem Kundenzitat zu finden, was im Endeffekt nur für eine Person ausschlaggebend war. In diesem Fall stand nicht der Name unter der Referenz, sondern die Stellenbezeichnung „technischer Leiter“, welche im Normalfall hätte Vertrauen bei den Teilnehmern wecken sollen. So lässt sich hier sagen, dass die Kombination aus Sternebewertung und Kundenzitat, mit der Stellenbezeichnung des Verfassers, die wohl aussagekräftigste und vielversprechendste Kundenreferenz darstellt.

Negative Referenzen

Die Zusammenlegung von Theorie und Empirie im Bereich der negativen Referenzen bringen ergänzende Erkenntnisse mit sich. So stellt die Theorie eine Handlungsempfehlung im Umgang mit negativen Referenzen dar und die Empirie zeigt die Auswirkungen negativer Referenzen auf. Startend mit der Methodik lässt sich sagen, dass negative Referenzen einen großen Einfluss auf die Kaufentscheidung im B2B-Kontext haben, vor allem wenn ein nahezu gleichwertiges Produkt keine negativen Referenzen erfährt. Dies zeigt die Auswertung der Experteninterviews, indem 75% zwei sehr gute und eine negative Referenz als „unglaublich“ bezeichnen und sich für die andere Variante entschieden. So widerlegte nur eine Person diese Ansicht mit der Begründung, dass eine Mischung aus positiven und negativen Referenzen die Glaubwürdigkeit erhöhen würde. Die Studien aus der Theorie zeigen, dass das Antworten der Verkäufer auf negative Referenzen langfristig von großem Nutzen für das Unternehmensimage ist. Dabei sollten die Antworten ethisch formuliert sein und wahre Erklärungen beinhalten. Sollte die Ursache des Fehlers als schwer veränderbar angesehen werden so empfiehlt sich, eine einvernehmliche Lösung zwischen beiden Parteien zu finden, um letztlich alle zufrieden zu stellen.

Sprachliche Merkmale

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es nur eine Parallele zwischen der Theorie und der Expertenbefragung gibt. Dies hängt damit zusammen, dass fünf der acht Experten bei der Gegenüberstellung zweier gleichwertiger Referenzen, die sich im sprachlichen Stil unterscheiden sollten, keine Unterschiede bzgl. der Sprache feststellen konnten und sich demnach enthielten. Ergänzende Erkenntnisse über den sprachlichen Stil liefert hierzu die Literatur. Ein Experte sorgte, wie oben bereits angesprochen, mit seiner Aussage für eine Übereinstimmung. Er nannte die linke Referenz „prägnant“ formuliert, was so ebenfalls in der Literatur zu finden ist. So sollten die Kundenzitate in drei bis vier Sätzen konkret formuliert werden. Weitere genaue Angaben zur Länge der Zitate lieferte die Studie von (Pollach 2006). Auch aus der Literatur zu entnehmen sind Angaben über die Informationsfülle (Referenztiefe) und die Anzahl an Kunden (Referenzbreite) bei der Darstellung von Referenzen. Zum einen sollten die Referenzen eine hohe Informationsfülle aufweisen, um die meist komplexen Produkte/Dienstleistungen im B2B-Kontext ausreichend zu beschreiben. Zum anderen sollte auch die Referenzbreite möglichst hoch sein, um potenziellen Kunden zu zeigen, dass einige Unternehmen bereits zufrieden sind. Beide Ausprägungen führen jedoch zu steigenden Kosten aufgrund von aufwendiger werdenden Aktivitäten. Eine andere Studie untersuchte eine Reihe von Managern beim Verfassen von Kundenreferenzen. Daraus ließ sich ableiten, dass sie einen großen Wert auf den Inhalt sowie den Kommunikationsstil legen. Im Zuge dessen kam heraus, dass sie in ihrer Formulierung eine förmliche Sprache verwenden und stets im positiven Ton schreiben.

Wichtigkeit von Referenzen

Die erhobenen Daten hinsichtlich der Wichtigkeit von Referenzen bestätigen, im Zusammenhang mit dem theoretischen Teil, die Thematik. Nur 50 % der Teilnehmer der Experteninterviews antworteten auf den Stellenwert von Kundenreferenzen in ihrem beruflichen Umfeld mit: „Die Meinung anderer Experten auf meinem Gebiet ist mir wichtig – sehr wichtig“. Gleiches Bild ergibt sich über etliche Quellen der Arbeit, dass Referenzen im B2B-Bereich noch nicht die Wertschätzung erfahren wie z.B. im B2C-Kontext. Im B2C-Bereich lassen sich über diverse Plattformen inzwischen Produkte aller Art miteinander vergleichen, welche es so im Verkauf zwischen zwei Unternehmen noch nicht gibt. Dies hängt aber auch damit zusammen, dass die Produktpalette um einiges kleiner und komplexer ist. Nichtsdestotrotz lassen sich aus den Studien steigende Zahlen zur Nutzung von B2B-Referenzen ableiten. So lässt sich final sagen, dass B2B-Referenzen einen großen Mehrwert für Unternehmen liefern und dies auch immer mehr respektiert und vor allem angenommen wird.

Kommunikationskanäle

Auch in diesem Abschnitt werden die Kommunikationskanäle wieder in offline und online getrennt. Durch die Zusammenführung des theoretischen und empirischen Teils, in Bezug auf die Kommunikationskanäle, stellt sich heraus, dass nicht alles deckungsgleich ist. Einmalige Nennungen aus der Empirie sind in ihrer Wichtigkeit hier zu vernachlässigen.

Die Theorie bildet bei den offline-Kanälen zwei Gruppen: Printmedien (Flyer, Broschüren und Kundenmagazine) und Veranstaltungen (Events und Messen). Im Teil der Methodik wurden hingegen die Printmedien nicht ein einziges Mal genannt und stellen wohl keine größere Relevanz mehr im heutigen digitalen Zeitalter dar. Derweil gibt es Überschneidungen im Hinblick auf Messeveranstaltungen. Diese wurde zwar nur von einem Experten genannt und spielen nicht die größte Rolle, decken sich jedoch mit der Theorie und fordern die Interaktivität. Genau andersherum kamen die internen Vernetzungen zum Vorschein. Alle acht Experten nannten diese und stellen somit eine beachtliche Rolle im Arbeitsleben der technischen Leiter dar. Hingegen erwähnt die Literatur die Meinung der eigenen Mitarbeiter gar nicht.

Im Bereich der online-Kommunikationskanäle decken sich Theorie und Methodik schon mehr. So werden sowohl die Webseiten von den Herstellern als auch die sozialen Medien in beiden Teilen der Arbeit genannt und näher ausgeführt. Der theoretische Teil nimmt die Kommunikation von Referenzen über die Webseiten in seine Multi-Channel-Strategie mit auf. Ergänzt wird diese durch das B2B-Influencer-Marketing, welches immer wichtiger für die Unternehmen zu sein scheint. Dies ergab sich wiederum aus der Meinung der Experten nicht, stellt jedoch eine gewinnbringende Ergänzung in einer möglichen Ausrichtung in diese Richtung dar. Nicht von den Experten genannt wurden alle drei Kanäle in der Gruppierung der audiovisuellen Medien. So stellt sich die Verbreitung von B2B-Referenzen über bspw. Radio auch schwer dar.

6 Schluss

Wichtig: Die Limitationen der Arbeit sowie der Ausblick in die Zukunft befinden sich im Anhang!

6.1 Zusammenfassung

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich diese Bachelor-Thesis übergreifend mit Kundenreferenzen im B2B-Kontext beschäftigt hat und detaillierte Einblicke in die Darstellung und Kommunikationskanäle liefert. Zu den wichtigsten Ergebnissen für eine zielgerichtete Darstellung von Kundenreferenzen gehört das Beachten einer sprachlichen Form sowie die passende Länge der Referenz. Im Hinblick auf die richtigen Kommunikationskanäle, zur Erreichung möglichst vieler potenzieller Kunden, ergab sich eine Multi-Channel-Strategie, welche sich aus der Webseite und des B2B-Influencer-Marketings zusammensetzt.

6.2 Beantwortung Forschungsfragen

Die eingangs definierten Forschungsfragen werden in diesem Kapitel nach der Zusammenführung von Theorie und Methodik beantwortet und bilden die gewonnenen Erkenntnisse ab.

Die Literatur machte es unmöglich den theoretischen Teil auf den Maschinenbau auszurichten, da zum aktuellen Stand der Ausarbeitung der Thesis, schlichtweg zu wenig publiziert wurde. Jedoch wurde die komplette Arbeit auf den B2B-Kontext ausgerichtet, welcher sich wiederum auf die Vermarktung von komplexen Produkten/Dienstleistungen bezieht und meist ohnehin im Maschinenbau wiederzufinden ist. Weiter konnte keine Rücksicht auf die in beiden Forschungsfragen eingrenzende DACH-Region genommen werden, da dies ebenfalls die Literatur nicht zu ließ.

Frage 1: Wie lassen sich Kundenreferenzen im Maschinenbau zielgerichtet darstellen, um die Kaufentscheidung der Kunden innerhalb der DACH-Region positiv zu beeinflussen?

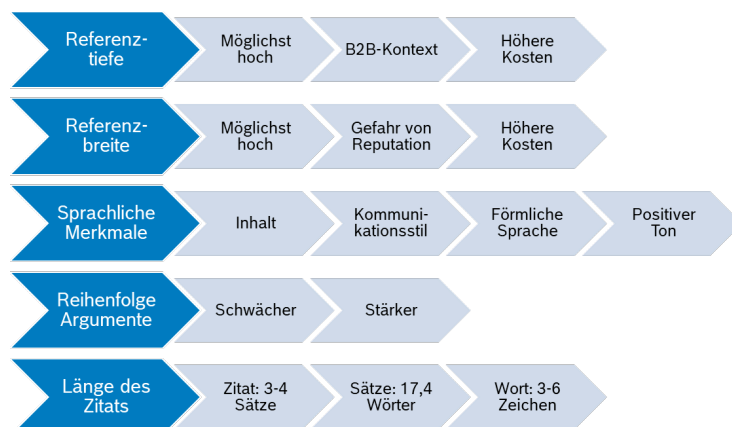


Abbildung 24: Übersicht aller Darstellungsformen

Forschungsfrage 1 wird größtenteils mit dem theoretischen Teil beantwortet, da sich die Abfrage zur Darstellung von Kundenreferenzen in den Experteninterviews schwierig abbilden lässt. So ließen sich aus der Theorie fünf Schwerpunkte ableiten (siehe Abbildung 25). Eine ansprechende Kundenreferenz im B2B-Kontext soll demnach eine

hohe Referenztiefe als auch Referenzbreite aufweisen, um aussagekräftig zu sein und bereits zufrieden gestellte Kunden abzubilden. Weiter zeigt die Theorie, dass der sprachliche Stil

förmlich und in einem positiven Ton geschrieben sein soll. Auch die Reihenfolge der Argumente ist der Theorie zu entnehmen und soll mit starken Argumentationen enden. Eine Studie zeigt zudem noch die optimale Länge eines Kundenzitats auf. Die Arbeit stellt somit eine vollumfassende Anleitung zur Darstellung von Kundenreferenzen dar.

Frage 2: Über welche Kommunikationskanäle lassen sich Kundenreferenzen im Maschinenbau zielgerichtet darstellen, um die Kaufentscheidung der Kunden innerhalb der DACH-Region positiv zu beeinflussen?

Fasst man die Aussagen und Studien der Theorie sowie die der Expertenbefragung zusammen so erhält man die Erkenntnis, dass wie schon mehrfach in der Arbeit erwähnt, die Kommunikationskanäle in offline und online getrennt werden müssen. Entsprechende Schaubilder spiegeln in der Größe der einzelnen Kanäle die jeweilige Relevanz wider.

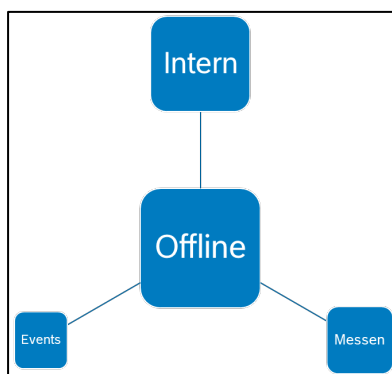


Abbildung 25: Relevanz der offline-Kanäle

Der wichtigste offline-Kanal zur Generierung von Referenzen bilden die internen Schnittstellen in einem Unternehmen ab. Hierzu gehören neben den Kontakten zu Kollegen und die daraus entstehende Mundpropaganda auch das Intranet bzw. die internen Plattformen des Unternehmens, wo sich ggf. vorhandene Referenzen auffinden lassen. Ergänzt werden die internen Schnittstellen durch Messeveranstaltungen und Events, auf welchen die Unternehmen auftreten. Der große Vorteil darin liegt in der möglichen FTF-Interaktivität zwischen dem Unternehmen und einem potenziellen Kunden.

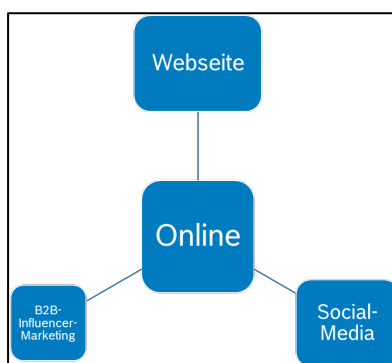


Abbildung 26: Relevanz der online-Kanäle

Bei den online-Kanälen hingegen kristallisierten sich zwei Plattformen heraus. Die eindeutigste Überschneidung zwischen Theorie und Methodik findet sich in den Webseiten wieder. Diese Arbeit zeigt einmal mehr, dass Webseiten ein Unternehmen auch im Zusammenhang mit Kundenreferenzen repräsentieren. Weiter ergaben sich große Schnittstellen in der Wichtigkeit von Social-Media. Diese Kanäle mit Kundenreferenzen zu bespielen, haben mit den Webseiten zusammen die größte Strahlkraft auf potenzielle Kunden. Hinzu kommt ein weiteres Instrument, was ein großes Potential mit sich bringt.

Die Rede ist von B2B-Influencer-Marketing. Dies ergab der theoretische Teil der Arbeit und stellte dort auch einen genauen Ablauf zur Umsetzung der Strategie dar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es nicht den „einen“ Kanal zur Kommunikation von Kundenreferenzen gibt, sich aber einige empfehlenswerte Plattformen aus der Arbeit ergaben.

Literaturverzeichnis

- Appel, G. et al. (2020): The future of social media in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 48. Jg., S. 79-95.
- Arndt, J. (1967): Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product, in: Journal of Marketing Research, 4. Jg., Nr. 3, S. 291-295.
- Attia, A. M. und Honeycutt, E. D. (2012): Measuring sales training effectiveness at the behavior and results levels using self- and supervisor evaluations, in: Marketing Intelligence & Planning, 30. Jg., Nr. 3, S. 324-338.
- Avant, A. J. (2009): Consumer Reaction to Online Feedback: A Study in Attribution Theory, Georgia: University of Georgia.
- Bae, S. und Lee, T. (2011): Gender Differences In Consumers' Perception Of Online Consumer Reviews, in: Electronic Commerce Research, 11. Jg., Nr. 2, S. 201-214.
- Baur, N. und Blasius, J. (2022): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Berger, R. (2015): Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs: Warum Industriegüterunternehmen sich auf verändernde Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen, URL: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/die_digitale_zukunft_des_b2b_vertriebs.pdf [Stand: 16.06.2023].
- Berman, B. (2016): Referral marketing: Harnessing the power of your customers, in: Business Horizons, 59. Jg., Nr. 1, S. 19-28.
- Binckebanck, L. und Elste, R. (2016): Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen Wiesbaden: Springer Verlag.
- Borchers, N. und Enke, N. (2021): Managing strategic influencer communication: A systematic overview on emerging planning, organization, and controlling routines, in: Public Relations Review, 47. Jg., Nr. 3.
- Bosch (2023a): Bosch Connected Industry - Über uns, URL: <https://www.bosch-connected-industry.com/de/de/ueber-uns> [Stand: 04.07.2023].
- Bosch (2023b): Die Bosch-Gruppe im Überblick, URL: <https://www.bosch.de/unternehmen/bosch-gruppe-weltweit/#unsere-unternehmensbereiche> [Stand: 04.07.2023].
- Bosch (2023c): Unsere Verantwortung - Nachhaltigkeit, URL: <https://www.bosch.de/unternehmen/unsere-verantwortung/#nachhaltigkeit> [Stand: 04.07.2023].
- Boto-García, D. und Alvarez, A. (2020): Modelling the effect of store flyers on supermarket sales: An application to olive oil demand, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 54. Jg.
- Boulding, W. und Staelin, R. (1995): Identifying generalizable effects of strategic actions on firm performance: The case of demand-side returns to r&d spending, in: Marketing Science, 14. Jg., Nr. 3, S. 222-236.
- Bronner, F. und De Hoog, R. (2011): Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what?, in: Journal of Travel Research, 50. Jg., Nr. 1, S. 15-26.
- Brosius, H. B./Haas, A./Unkel, J. (2022): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bruhn, M. und Homburg, C. (2017): Handbuch Kundenmanagement, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag.

- Buda, R. und Zhang, Y. (2000): Consumer Product Evaluation: The Interactive Effect of Message Framing, Presentation Order, and Source Credibility, in: *Journal of Product & Brand Management*, 9. Jg., Nr. 4, S. 229-242.
- Bunn, M. D. (1993): Taxonomy of Buying Decision Approaches, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg., Nr. 1, S. 38-56.
- Bunn, M. D. und Liu, B. S.-C. (1996): Situational Risk in Organizational Buying: A Basis for Adaptive Selling, in: *Industrial Marketing Management*, 25. Jg., Nr. 5, S. 439-452.
- Cardozo, R. N. (1980): Situational Segmentation of Industrial Markets, in: *European Journal of Marketing*, 14. Jg., Nr. 5, S. 265-276.
- Chandler, J. A./Fan, G./Payne, G. T. (2022): Working the crowd: Leveraging podcasts to enhance crowdfunding success, in: *Journal of Business Horizons*, 65. Jg., Nr. 1, S. 79-88.
- Chevalier, J. A. und Mayzlin, D. (2006): The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews, in: *Journal of Marketing Research*, 43. Jg., Nr. 3, S. 345-354.
- Crisafulli, B./Quamina, L. T./Singh, J. (2022): Competence is power: How digital influencers impact buying decisions in B2B markets, in: *Industrial Marketing Management*, 104. Jg., S. 384-399.
- Daft, R. (2013): *Information richness theory*, Thousand Oaks: SAGE.
- Dolega, L./Rowe, F./Branagan, E. (2021): Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60. Jg.
- Döring, N. und Bortz, J. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl., Berlin: Springer Verlag.
- Examiner, S. M. (2023): Welche Social-Media-Plattform ist für Ihr Unternehmen am wichtigsten?, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/463928/umfrage/wichtigste-social-media-plattformen-fuer-marketingverantwortliche/> [Stand: 15.05.2023].
- Fisher, N. (1986): *Marketing for the Construction Industry*, London: Longman.
- Folkes, V. S. (1984): Consumer reactions to product failure: An attributional approach, in: *Journal of Consumer Research*, 10. Jg., Nr. 4, S. 398-409.
- Garnefeld, I. et al. (2013): Growing existing customers' revenue streams through customer referral programs, in: *Journal of Marketing*, 77. Jg., Nr. 4, S. 17-32.
- Gemünden, H. G. (1985): Perceived risk and information search. A systematic meta-analysis of the empirical evidence, in: *International Journal of Research in Marketing*, 2. Jg., Nr. 2, S. 79-100.
- Godes, D. (2012): The Strategic Impact of References in Business Markets, in: *Marketing Science*, 31. Jg., Nr. 2, S. 257-276.
- Goic, M./Rojas, A./Saavedra, I. (2021): The Effectiveness of Triggered Email Marketing in Addressing Browse Abandonments, in: *Journal of Interactive Marketing*, 55. Jg., S. 118-145.
- Gomez-Arias, J. T. und Montermoso, J. P. (2007): Initial customer reference selection for high technology products, in: *Management Decision*, 45. Jg., Nr. 6, S. 982-990.
- Google (2012): The Evolving Path of Today's Tech B2B Customer. Understanding Tech B2B Online Research & Buying Behavior, URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/708/evolving-path-of-todays-tech-b2b-customer-research-studies.pdf> [Stand: 16.06.2023].
- Greatorex, M./Mitchell, V.-W./Cunliffe, R. (1992): A Risk Analysis of Industrial Buyers: The Case of Mid Range Computers, in: *Journal of Marketing Management*, 4. Jg., Nr. 1, S. 315-333.

- Gu, B. und Ye, Q. (2014): First step in social media: measuring the influence of online management responses on customer satisfaction, in: *Production Operation Management*, 23. Jg., Nr. 4, S. 570-582.
- Haenlein, M. et al. (2020): Navigating the new era of influencer Marketing: How to be successful on Instagram, TikTok, & co, in: *California Management Review*, 63. Jg., Nr. 1, S. 5-25.
- Haichuan, Z./Lan, J./Chenting, S. (2020): To Defend or Not to Defend? How Responses to Negative Customer Review Affect Prospective customers' Distrust and Purchase Intention, in: *Journal of Interactive Marketing*, 50. Jg., S. 45-64.
- Håkansson, H./Johanson, J./Wootz, B. (1976): Influence tactics in buyer–seller processes, in: *Industrial Marketing Management*, 5. Jg., Nr. 6, S. 319-332.
- Hanan, M./Cribbin, J./Donis, J. (1978): *Systems Selling Strategies*, New York: Amacom.
- Helm, S. und Salminen, R. T. (2010): Basking in reflected glory: Using customer reference relationships to build reputation in industrial markets, in: *Industrial Marketing Management*, 39. Jg., Nr. 5, S. 737-743.
- Henthorne, T. L./LaTour, M. S./Williams, A. J. (1993): How Organizational Buyers Reduce Risk, in: *Industrial Marketing Management*, 22. Jg., Nr. 1, S. 41-48.
- Hess, R. L./Ganesan, S./Klein, N. M. (2003): Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction, in: *Journal of Academic Marketing Science*, 31. Jg., Nr. 2, S. 127-145.
- Homburg, C./Jozić, D./Kuehnl, C. (2017): Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45. Jg., S. 377-401.
- Hovland, C. I. (1957): *The order of presentation in persuasion*, New Haven: Yale University Press.
- Hudders, L./De Jans, S./De Veirman, M. (2021): The commercialization of social media stars: A literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers, in: *International Journal of Advertising*, 40. Jg., Nr. 3, S. 327-375.
- Hutt, M. D. und Speh, T. W. (1992): *Business Marketing Management – A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 4. Aufl., Folkestone: Dryden Press.
- Hyder, S. (2019): Why influencer marketing is the next hottest thing in B2B marketing. *Forbes*. Available, URL: <https://www.forbes.com/sites/shamahyder/2019/07/02/why-influencer-marketing-is-the-next-hottest-thing-in-b2b-marketing/?sh=11706f6c1192> [Stand: 29.05.2023].
- HypeAuditor (2023): Influencer marketing market size worldwide from 2016 to 2023, URL: <https://www.statista.com/statistics/1092819/global-influencer-market-size/> [Stand: 15.05.2023].
- Jackson, R. W./Neidell, L. A./Lunsford, D. A. (1995): An Empirical Investigation of the Differences in Goods and Services as Perceived by Organizational Buyers, in: *Industrial Marketing Management*, 24. Jg., Nr. 2, S. 99-108.
- Jalkala, A. und Salminen, R. T. (2010): Practices and Functions of Customer Reference Marketing – Leveraging Customer References as Marketing Assets, in: *Industrial Marketing Management*, 39. Jg., Nr. 6, S. 975-985.
- Jarvinen, J. und Taiminen, H. (2016): Harnessing marketing automation for B2B content marketing, in: *Industrial Marketing Management*, 54. Jg., S. 164-175.

- Johnston, W. J. und Lewin, J. E. (1996): Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework, in: *Journal of Business Research*, 35. Jg., Nr. 1, S. 1-15.
- Kim, P. H. et al. (2004): Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations, in: *Journal of Applied Psychology*, 89. Jg., Nr. 1, S. 104-118.
- Kimmel, A. J. (2010): *Connecting with consumers: Marketing for new marketplace realities*, Oxford: Oxford University Press.
- Kuester, M. und Benkenstein, M. (2014): Turning dissatisfied into satisfied customers: How referral reward programs affect the referrer's attitude and loyalty toward the recommended service provider, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21. Jg., Nr. 6, S. 897-904.
- Lee, B. (2013): *The hidden wealth of customers*, in: Harvard Business Review Press, S. 12.
- Leung, F. F. et al. (2022): Influencer Marketing effectiveness, in: *Journal of Marketing*, InPress. Jg., S. 1-23.
- Lewicki, R. J./McAllister, D. J./Bies, R. J. (1998): Trust and distrust: New relationships and realities, in: *Academy of Management Review*, 23. Jg., Nr. 3, S. 438-458.
- Lin, T. M./Luarn, P./Huang, Y. K. (2005): Effect of Internet Book Reviews on Purchase Intention: A Focus Group Study, in: *The Journal of Academic Librarianship*, 31. Jg., Nr. 5, S. 461-468.
- Ludwig, S. et al. (2013): More than words: the influence of affective content and linguistic style matches in online reviews on conversion rates, in: *Journal of Marketing*, 77. Jg., Nr. 1, S. 87-103.
- Lui, T. W. et al. (2018): Online review response strategy and its effects on competitive performance, in: *Tourismus Management*, 67. Jg., S. 180-190.
- Mainolfi, G. und Marino, V. (2020): Destination beliefs, event satisfaction and post-visit product receptivity in event marketing. Results from a tourism experience, in: *Journal of Business Research*, 116. Jg., S. 699-710.
- Marketing, T. (2020): 2020 State of B2B Influencer Marketing Research Report, URL: <http://2020.influencermarketingreport.com/> [Stand: 29.05.2023].
- Martinko, M. J. et al. (2011): Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles, in: *The Leadership Quarterly*, 22. Jg., Nr. 4, S. 751-764.
- McQuiston, D. H. (1989): Complexity and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior, in: *Journal of Marketing*, 53. Jg., Nr. 2, S. 66-79.
- Meffert, H. et al. (2019a): *Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag.
- Meffert, H. et al. (2019b): *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag.
- Meidert, N./Meidert, M./Haer, R. (2016): Die Umfrage ist anonym... in: *Soziologie*, 45. Jg., Nr. 4.
- Mero, J./Vanninen, H./Keränen, J. (2023): B2B influencer marketing: Conceptualization and four managerial strategies, in: *Industrial Marketing Management*, 108. Jg., S. 79-93.
- Möller, K. E. K. und Laaksonen, M. (1986): Situational Dimensions and Decision Criteria in Industrial Buying: Theoretical and Empirical Analysis, *Advances in Business Marketing*, in: JAI Press, 1. Jg., Nr. 1, S. 163-207.
- Mulier, L./Slabbinck, H./Vermeir, I. (2021): This Way Up: The Effectiveness of Mobile Vertical Video Marketing, in: *Journal of Interactive Marketing*, 55. Jg., S. 1-15.

- Müller, A. (2018): Omnichannel Branding, Referral Marketing on Social Media Platforms—Guidelines on How Business-es Can Identify and Successfully Integrate Opinion Leaders in Their Online Marketing Strategy, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Nasco, S. A. und Bruner, G. C. (2008): Comparing consumer responses to advertising and non-advertising mobile communications, in: *Psychology & Marketing*, 25. Jg., Nr. 8, S. 821-837.
- Nicholson, C. Y./Compeau, L. D./Sethi, R. (2001): The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships, in: *Journal of Academic Marketing Science*, 29. Jg., Nr. 1, S. 3-15.
- O'Connor, K. M. (1997): Groups and solos in context: The effects of accountability on team negotiation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72. Jg., Nr. 3, S. 384-407.
- Parikh, A. et al. (2014): Motives for reading and articulating user-generated restaurant reviews on yelp.com, in: *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5. Jg., Nr. 2, S. 160-176.
- Park, C. und Lee, T. M. (2009): Information direction, website reputation and ewom effect: A moderating role of product type, in: *Journal of Business Research*, 62. Jg., Nr. 1, S. 61-67.
- Patton, M. (2015): *Qualitative research and evaluation methods*, 4. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pätzmann, J. U. und Adamczyk, Y. (2020): *Customer Insight mit Archetypen - Wie Sie mit archetypische Metaphern Zielgruppen besser definieren und verstehen können*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Pennanen, K. (2011): Is interpersonal and institutional e-trustworthiness equally important in consumer e-trust de-velopment? Implications for consumers' e-trust building behaviours, in: *Journal of Consumer Behaviour*, 10. Jg., Nr. 5, S. 233-244.
- Pick, D. und Maiwald , K. (2015): *Der Einfluss von B2B-Referenzen auf das wahrgenommene Kaufrisiko*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Pohlmann, S. (2016): *Alter und Prävention*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Pollach, I. (2006): *Electronic Word of Mouth: A Genre Analysis of Product*, Washington DC.: IEEE.
- Purnawirawan, N./De Pelsmacker, P./Dens, N. (2015): The impact of managerial responses to online reviews on consumers' perceived trust and attitude, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag.
- Reinartz, W. und Kumar, V. (2003): The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, in: *Journal of Marketing*, 67. Jg., S. 77-99.
- Rese, M. und Maiwald, K. (2011): Organizational Buying Behavior in Case of IPS, in: *CIRP International Conference on IPS*, 3. Jg., Nr. 338-343.
- Richins, M. L. (1983): Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study, in: *Journal of Marketing*, 47. Jg., Nr. 1, S. 68-78.
- Salminen, R. T. (1997): *The Role of References in International Industrial Marketing – A TheoryBuilding Case Study about Supplier's Processes of Utilizing References*, Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Salminen, R. T. und Möller, K. (2006): Role of References in Business Marketing: Towards a Normative Theory of Referencing, in: *Journal of Business-to-Business-Marketing*, 13. Jg., Nr. 1, S. 1-51.

- Sarmiento, M./Simões, C./Farhangmehr, M. (2015): Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes, in: *Industrial Marketing Management*, 44. Jg., S. 131-141.
- Schmitt, P./Skiera, B./Van den Bulte, C. (2011): Referral programs and customer value, in: *Journal of Marketing*, 75. Jg., Nr. 1, S. 46-59.
- Sharma, D. D. (1998): A model for governance in international strategic alliances, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13. Jg., Nr. 6, S. 511-528.
- Shaw, J. C./Wild, E./Colquitt, J. A. (2003): To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations, in: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 3, S. 444.
- Shea, M. (2018): Redefining Influencer. Marketing: Key Insights For B2B Marketing Leaders, URL: <https://www.forrester.com/blogs/redefining-influencer-marketing-key-insights-for-b2b-marketing-leaders/> [Stand: 29.05.2023].
- Sitkin, S. B. und Roth, N. L. (1993): Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust, in: *Organization Science*, 4. Jg., Nr. 3, S. 367-392.
- Steinmetz, M. und Dintera, H. (2022): *Geschichte des Maschinenbaus*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Steward, M. D. et al. (2019): From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling, in: *Industrial Marketing Management*, 83. Jg., S. 288-300.
- Su, L./Stepchenkova, S./Kirilenko, A. P. (2019): Online public response to a service failure incident: implications for crisis communications, in: *Tourismus Management*, 73. Jg., S. 1-12.
- Sundermann, G. und Raabe, T. (2019): Strategic communication through social media influencers: Current state of research and desiderata, in: *International Journal of Strategic Communication*, 13. Jg., Nr. 4, S. 278-300.
- Terho, H. et al. (2022): Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey, in: *Industrial Marketing Management*, 105. Jg., S. 294-310.
- Titscher, S. et al. (2000): *Methods of Text and Discourse Analysis*, Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Tomlinson, E. C./Dineen, B. R./Lewicki, R. J. (2004): The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise, in: *Journal of Management*, 30. Jg., Nr. 2, S. 165-187.
- Tullous, R. und Utecht, R. L. (1992): Multiple or single sourcing?, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7. Jg., Nr. 3, S. 5-19.
- Uzunoglu, E. und Misci Kip, S. (2014): Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement, in: *International Journal of Information Management*, 34. Jg., Nr. 5, S. 592-602.
- Vickery, S. K. et al. (2004): The performance implications of media richness in a business-to-business service environment: Direct versus indirect effects, in: *Management Science*, 50. Jg., Nr. 8, S. 1106-1119.
- Viljakainen, A. und Toivonen, M. (2014): The futures of magazine publishing: Servitization and co-creation of customer value, in: *Futures*, 64. Jg., S. 19-28.
- Vrontis, D. et al. (2021): Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future re-search agenda, in: *International Journal of Consumer Studies*, 45. Jg., Nr. 4, S. 617-644.
- Wang, M. et al. (2015): How word-of-mouth moderates room price and hotel stars for online hotel booking an empirical investigation with Expedia data, in: *Journal of Electronic Commerce Research*, 16. Jg., Nr. 1, S. 72-80.

-
- Weinberg, T. (2014): *Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co.*, 4. Aufl., Köln: O'Reilly Verlag.
- Weiner, B. (1986): *An attributional theory of motivation and emotion*, New York: Springer Verlag.
- Wu, Y. et al. (2022): Consumer resource integration and service innovation in social commerce: The role of social media influencers, in: *Journal of Academic Marketing Science*, 50. Jg., Nr. 3, S. 429-459.
- Xie, Y. und Peng, S. (2009): How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness, in: *Psychology & Marketing*, 26. Jg., Nr. 7, S. 572-589.
- Xu, X. und Lee, C. (2020): Utilizing the platform economy effect through EWOM: Does the platform matter?, in: *International Journal of Production Economics*, 227. Jg.
- Yin, R. K. (2018): *Case study research and applications: Design and methods*, 6. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zhao, Y./Xu, X./Wang, M. (2019): Predicting overall customer satisfaction: big data evidence from hotel online textual reviews, in: *International Journal of Hospital Management*, 76. Jg., S. 111-121.

Anhang

Limitationen der Arbeit	58
Ausblick in die Zukunft	60
Experteninterview Nr. 1	61
Experteninterview Nr. 2	63
Experteninterview Nr. 3	65
Experteninterview Nr. 4	67
Experteninterview Nr. 5	68
Experteninterview Nr. 6	69
Experteninterview Nr. 7	71
Experteninterview Nr. 8	73
Interviewauswertung	75

Limitationen der Arbeit

Wirkung von B2B-Referenzen

Trotz der zunehmenden Erforschung der Wirkung von Referenzen auf B2B-Märkten können noch zahlreiche Forschungslücken identifiziert werden. Eine Forschungslücke, wäre die Potenzialfunktion von Referenzinstrumenten zur Minderung organisationalen Kaufrisikos. Die Befunde sind deskriptiver Natur und dienen daher der Ableitung künftiger Forschungsstudien im B2B-Referenzmarketing (Pick/Maiwald 2015).

Referenztiefe & Referenzbreite

Einige Einschränkungen dieser Studien bieten Möglichkeiten für zusätzliche Forschung. Die Studien sind in verfügbaren Informationen über Kundenmerkmale begrenzt. So wurde versucht, Informationen zu erfassen, wie z.B. Kundengröße, Ansehen und Dauer der Beziehung zum Anbieter. In einigen Fällen blieb dies jedoch erfolglos, da die Unternehmen gewisse spezifische Daten nicht offenlegen wollten. In weiteren Studien könnte daher untersucht werden, wie und auf welchen Ebenen (z.B. Unternehmensgröße, geografischer Standort) es zu Übereinstimmungen zwischen den beiden Parteien in Bezug auf den Referenzerfolg kommen könnte.

Sprachliche Merkmale

Auch diese Studie bietet einige Möglichkeiten von Erweiterungen. Erstens untersucht die Studie nur die sprachlichen Merkmale und Eigenschaften, die in den Antworten der Manager angesprochen werden. Andere Eigenschaften, wie die Antwortzeit und Antwortrate von Managern, die auf verschiedenen Plattformen posten, könnten so in zukünftigen Studien untersucht werden. Zweitens können zukünftige Studien analysieren, wie die unterschiedlichen Antworten der Manager in Bezug auf Sprache und Inhalt die Zufriedenheit der aktuellen Konsumenten und das zukünftige Kaufverhalten beeinflussen.

B2B-Influencer-Marketing

Trotz der rasch wachsenden Zahl an akademischer Literatur zum Thema Influencer Marketing haben Wissenschaftler bisher wenig getan, um die besonderen Merkmale des B2B-Influencer-Marketing-Phänomens aufzudecken. In ihrer aktuellen Literaturübersicht haben (Hudders/De Jans/De Veirman 2021) 154 Studien über Influencer Marketing, von denen nur eine im B2B-Kontext durchgeführt wurde. Neben dem Mangel an B2B-spezifischen Erkenntnisse ist auch der Umfang der bestehenden Influencer-Marketing-Forschung kurzgefasst. Z.B. zeigen die vorhandenen Literaturübersichten (Vrontis u. a. 2021; Hudders/De Jans/De Veirman 2021; Sundermann/Raabe 2019) auf, dass sich die Forschung zum Influencer Marketing stark auf:

- i) die sozialen Medien und weniger auf andere Medienkanäle konzentriert,
- ii) Produktbefürwortungen und nicht auf eine breitere Zusammenarbeit mit Influencern komprimiert und
- iii) die Auswirkungen auf die Einstellungen, Absichten und Verhaltensweisen der Verbraucher nicht auf die organisatorischen Perspektiven des Einsatzes von Influencer Marketing beruhen.

Negative Referenzen

Obwohl die Forschung mehrere wertvolle Einblicke bietet, hat sie einige Einschränkungen. Erstens untersucht sie nur Fälle, in denen der Online-Verkäufer entweder die volle Verantwortung oder keine Verantwortung übernimmt. Eine dritte mögliche Reaktion auf negative Rezensionen wäre die Übernahme einer teilweisen oder gemeinsamen Verantwortung für die gemeldeten Probleme (Shaw/Wild/Colquitt 2003). Eine zukünftige Forschung sollte daher untersuchen, welche Auswirkungen andere Reaktionen auf negative Bewertungen hinsichtlich der Stabilität von Dienstleistungsfehlern und deren Auswirkungen verschiedener Reaktionen auf das Vertrauen der Verbraucher mit sich bringt. Zweitens konzentriert sich diese Untersuchung ausschließlich auf schriftliche Antworten negativer Bewertungen. In der Praxis können die Antworten der Verkäufer in verschiedenen Formaten und über verschiedene Medien erfolgen. Zum Beispiel verwenden Unternehmen oft Videos, um mehr Informationen anzubieten und komplexere Vorfälle zu erklären (Nasco/Bruner 2008). Zukünftige Forschung sollte untersuchen, wie diese verschiedenen Elemente die Wirksamkeit der Reparatur von negativen Bewertungen und den Aufbau von Vertrauen gegenüber den Verbrauchern beeinflussen.

Ausblick in die Zukunft

Diese Arbeit hat nicht zuletzt auch gezeigt, dass Referenzen auch in Zukunft eine große Rolle in der Vermarktung von Produkten/Dienstleistungen spielen werden. Im B2C-Kontext ist es längst schon zur Normalität geworden, vor dem Kauf eines Gutes, die Meinung anderer Leute mit der eigenen Meinung zu kombinieren. Dies geschieht meist über diverse Vergleichsportale oder direkt über die Webseite des Herstellers, welcher von bestehenden Kunden die Meinungen über das Produkt oder die Dienstleistung oder die Zusammenarbeit nach außen kommuniziert. Deutlich weniger werden die Vorteile von Referenzen hingegen im B2B-Kontext genutzt. Dies zeigen nicht zuletzt auch die vorhandenen Limitationen der Arbeit und die verwendeten Studien. Jedoch steigt die Tendenz zur Nutzung und wird auch in den nächsten Jahren weiter an Popularität gewinnen. So werden Kundenreferenzen auch in der Zukunft eine wichtige Rolle im B2B-Kontext spielen. Durch die Integration neuer Technologien und Plattformen können Unternehmen effizientere Möglichkeiten zur Sammlung, Analyse und Präsentation von Kundenreferenzen nutzen. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, Datenschutz und Authentizität zu gewährleisten, um das Vertrauen von potenziellen Kunden zu stärken und erfolgreich im B2B-Markt agieren zu können.

Interessant für eine zukünftige Arbeit oder Forschung wäre, ob sich die Ergebnisse der Auswertung aus der Methodik so auch bei einer größeren Stichprobe von vielleicht 100 Experten ergeben.

Auch könnte eine Forschung unterschiedliche Preisniveaus von gleichwertigen B2B-Gütern in Bezug auf den Erfolg von Kundenreferenzen untersuchen.

Weitere interessante Forschungsansätze lassen sich aus den im Anhang aufgeführten Limitationen ableiten.

Experteninterview Nr. 1

Steffen: Hallo ... schön, dass du dir Zeit nimmst. Wie du auch schon der Mail entnehmen konntest, ist das Thema die Wahrnehmung von Online-Medien. Ich würde jetzt auch direkt auf die erste Folie gehen und mit der ersten Frage starten. Welcher Motor spricht dich denn von den beiden generell mehr an?

Experte: Der blaue Motor auf der linken Seite.

Steffen: Könntest du deine Entscheidung kurz begründen oder an was machst du es fest?

Experte: Ja klar. Zum einen muss ich sagen, diese Flansch-Scheibe, die drauf ist. Die sieht halt deutlich größer und dichter aus. Das heißt, ich hätte bei dieser Frage eher auf die Applikation geschaut.

Steffen: Würde ich zur nächsten Frage übergehen. Welcher von den beiden AGVs die du hier siehst, spricht dich mehr an.

Experte: Ganz klar der Rechte!

Steffen: Ok, könntest du deine Entscheidung auch hier begründen?

Experte: Genau die Bilder sind ja identisch, wenn ich das richtig sehe. Die Sternchenbewertung. Das ist das, was man kennt aus dem normalen Online-Shopping auch. Dieser technische Leiter und so Zeug das lese ich auch in den Onlinemedien nicht wirklich durch.

Steffen: Dann wollen wir direkt zur dritten Frage weitergehen. Welchem AGV vertraust du denn hier bezüglich der Rezension eher, wenn du drauf achtest? Dem Linken oder dem Rechten?

Experte: Ich würde mit dem Linken gehen. Dem Linken würde ich, würde ich mehr vertrauen. Weil ich es immer mal geschickt finde, wenn du nicht nur positive Bewertung hast, sondern auch mal ein bisschen Differenzierung dabei ist. Wäre auch zu kompliziert, dass jetzt auszurechnen, sag ich mal.

Steffen: Dann werden wir zur vierten Frage übergehen. Welchem Roboter würdest du hier mehr vertrauen auch wieder im Hinblick auf die Rezensionen?

Experte: Der Linke. Bei dem rechten Ding, meine Wenigkeit klingt schon ein bisschen, wie soll ich sagen, nicht sehr selbstbewusst und deswegen hätte ich mich für den anderen entschieden. Der linke Kommentar ist eher stichpunktartig geschrieben mit Riesenauswahl gute Qualität, Preis/Leistung, top. Besser zum Lesen - gerade im Netz. Ich finde es im Internet schwierig, wenn es wirklich so lange Sätze sind. So lange Sätze gehören in eine Zeitung oder ein Buch aber nicht ins Netz.

Steffen: Perfekt, dann hätten wir den ersten Block. Wir hätten noch zwei offene Fragen vorbereitet und würde auch gleich mit der Frage fünf starten. Inwieweit achtest Du bei der Auswahl

von Produkten auf bereits vorhandene Kundenreferenzen? Gerade bei der Arbeit, also nicht im Privaten.

Experte: Sag ich mal, wenn wir Maschinenbaukomponenten einsetzen, ist ja schon immer wichtig, auch permanent zu schauen wie zufrieden ist denn jemand wirklich mit dieser Komponente. Ich mein Erzählen können sie dir alles. Aber im Prinzip, wenn dir extern jemand Sachen bestätigt oder eben auch nicht bestätigt ist es immer gut zu wissen wie geht er dann damit um. Meiner Meinung nach müssen die Produkte nicht immer volle Punktzahl haben, sondern wie gesagt geht es wirklich darum, mit den Meinungen fremder so ein bisschen die Stärken & Schwächen herauszufinden. In den Kommentaren und das wäre mir wichtig, dass man nicht nur ein schön kommentiertes Thema hat, sondern auch ein bisschen Differenzierung und das ist wiederum entscheidend.

Steffen: Sehr gut perfekt, dann würde ich weitermachen mit Frage sechs auch hier wieder eine offene Frage. Über welche Kommunikationskanäle lässt du dich von Kundenreferenzen inspirieren? Gerne offline und online Nennungen.

Experte: Offline würde ich sagen, wenn man sich persönlich trifft. Bei Kunden die Anlage direkt vor Ort anschauen und sich eine Meinung bilden. Was ist das Thema, wie gut ist es, wie gut funktioniert es oder eben auch nicht. Das ist definitiv ein wichtiges Thema, also vor Ort Feedback einholen. Klar, wir bauen Maschinen und da musst du anfassen musst du es sehen. Stelle mir das online schwierig vor muss ich gestehen. Fallen jetzt eigentlich keine Beispiele ein, wo ich mich mal überzeugen lasse. Zum Beispiel der Stäubli macht jetzt sowas, der hat so ein Roboter gebaut. Fährt mit seinen Robotern durch die Gegend, du kannst es direkt erleben, dass finde ich echt eine ganz großartige Idee. Auch so Messen und solche Sachen sind bei mir schon auch wichtig, weil man da mit den Firmen auf einer persönlichen Ebene interagieren kann und so gewisse Dinge herausfindet.

Steffen: Dann darf ich mich an dieser Stelle bei dir bedanken. Wir sind auf der letzten Folie angekommen, das war es so weit mit dem Interview und ich stoppe einmal ganz kurz die Aufnahme.

Experteninterview Nr. 2

Steffen: Perfekt, ... dann auch ganz offiziell von meiner Seite aus: Danke, dass es funktioniert hat, wie Max gerade eben schon gesagt hat. Es geht in die 6 Fragen um die Wahrnehmung von online Medien und da würde ich direkt auch mal mit der ersten Frage starten. Du siehst hier 2 Motoren welcher von den beiden spricht dich denn generell mehr an?

Experte: Interessant. Ich glaube, fast der Linke. Der rechte knallrote Motor ist jetzt ein bisschen zu krass würde ich denken. Der blaue sieht auch ein bisschen gröber aus. Sprich der Linke passt technisch und farblich bisschen mehr.

Steffen: OK alles klar, dass war es dann schon mit der ersten Frage ich würde direkt weitergehen zur zweiten. Welcher AGV spricht dich denn in dem Fall mehr an?

Experte: Gute Frage. Fast auch der Linke. Dass die Aussage von einem technischen Leiter kommt, ist mir wichtiger als eine 5 Sterne-Bewertung.

Steffen: Gut, dann würde ich direkt weiter gehen zu dritten Frage. Auch hier siehst du wieder 2 gleiche AGVs - welcher spricht dich denn von den Rezensionen hier mehr an? Der Linke oder der Rechte?

Experte: Würde ich tatsächlich den Rechten nehmen, weil die Bewertung „billige Verarbeitung“ schreckt mich schon bisschen ab, also die eine negative Bewertung. Im Schnitt werden sie wahrscheinlich sogar dann den Rechten nehmen. Der eine Stern reißt das mit runter würde ich sagen, die zwei guten Dingen glaubt man nicht so genau, sodass die vielleicht nicht echt sind.

Steffen: Danke dir, dann würde ich zur vierten Frage übergehen. Du siehst auch hier wieder 2 gleiche Roboter. Für welchen würdest du dich entscheiden - auch im Hinblick wieder auf die Rezension?

Experte: Für den rechten Roboter. Links ist ein bisschen übertrieben „Hammer“, das ist irgendwie ein bisschen zu flapsig, sagen wir so. Da sieht rechts deutlich seriöser aus.

Steffen: Perfekt, dann werden wir den ersten Teil sozusagen fertig. Ich habe jetzt noch 2 weitere Fragen vorbereitet, die offen gestellt sind. Würde ich auch direkt zur Fünften übergehen - Inwieweit achtest du denn bei der Auswahl von Produkten bereits auf vorhandene Kundenreferenzen nicht im Privatleben, sondern auf die Arbeit bezogen?

Experte: Mhm ja, ich habe eigentlich gar nicht die Möglichkeit, oft geht man auf etablierte Lieferanten zu. Also ich geh beruflich nicht in Amazon und schau mir die Sterne Bewertungen an. Dort gibt es die industriellen Komponenten in der Form eigentlich auch gar nicht. Eher einfach bestehende Komponenten tatsächlich mal ausprobieren und so die Funktionalität prüfen aber Kundenreferenzen eher weniger.

Steffen: Dann würde sich die sechste Frage anschließen, falls es doch mal dazu kommen sollte, dass du auf Kundenreferenzen aufmerksam wirst oder vielleicht in der Zukunft zum Tragen kommt. Über welche Kommunikationskanäle würdest du da dich inspirieren lassen, also sowohl offline Kanäle als auch online Kanäle?

Experte: Schwer, gar nicht so einfach die Frage. Am ehesten wohl auf den Hersteller Webseiten. Problem an der Sache ist halt, dass dort auch nur die schönen Sachen stehen werden. Ich finde, die Webseiten sind vielleicht interessant. Kundenreferenzen offline, weiß gar nicht wo es das gibt, also vielleicht im Prospekt, dass da irgendwo auch noch mal eine Kundenmeinung drin ist. Aber gezielte Statements und Aussagen von namenhaften Kunden, die dann wirklich über ihrem Namen ein Bild drin haben, das macht schon was her.

Steffen: Erstmal danke dir für deine Teilnahme wir sind auf der letzten Folie angekommen, das war es so weit mit dem Interview und ich stoppe einmal ganz kurz die Aufnahme.

Experteninterview Nr. 3

Steffen: Dann ganz offiziell erstmal danke ..., dass du dir die Zeit nimmst für uns, wie Max gesagt hat, dauert so 15 bis 20 Minuten. Es geht um die Wahrnehmung von online Medien und da würde ich dann auch direkt starten mit der ersten Frage. Du siehst jetzt 2 Motoren, welcher von den beiden spricht dich denn im ersten Moment mehr an?

Experte: Also mich würde der SEW-Motor mehr ansprechen, einfach weil ich SEW kenne und weiß, was dahintersteckt. Wenn sie mal kaputt sind, weiß ich auch, wie schnell ich die Motoren herkrieke.

Steffen: Ok, dass war's dann mit der ersten Frage schon ich gehe weiter zur zweiten. Du siehst hier 2 AGVs welcher von den beiden spricht dich denn jetzt in diesem Fall mehr an?

Experte: Ah, das ist tatsächlich schwierig. Würde ich sagen dann doch ganz klar der Linke. Der Rechte sieht so nach Amazon Bewertungen aus und die sind meistens auch zweifelhaft. Die Bewertung mit den Sternchen das wirkt einfach nur billig. Man verteilt ein paar Sternchen und schreibt kurz was dazu ohne großen zeitlichen Aufwand. Der Linke ist auch einfach ansprechender vom Text.

Steffen: Sehr gut, dann würden wir weitergehen zur dritten Frage. Welchem AGV vertraust du auf der Seite jetzt mehr auch wieder in Bezug auf die Rezension?

Experte: Also tatsächlich in dem Fall würde ich dem Rechten mehr Vertrauen im ersten Moment. Bei der linken Rezension sticht mir das „billig verarbeitet“ negativ ins Auge. Man müsste sich bei dem linken mit der negativen Bewertung das Ganze mal im Detail anschauen. Dann müsste ich mir noch mal selber ein Bild darüber machen. Würde aber in diesem Fall eher mit dem rechten gehen.

Steffen: Genau würden wir auch schon zu Frage 4 kommen. Du siehst wieder 2 Roboter auch hier geht es wieder um die Rezension welchem Roboter du eher vertrauen würdest?

Experte: Also da wird es für mich keinen Unterschied geben tatsächlich. Für mich sind eigentlich beide gleich wertend.

Steffen: Dann war das der erste Fragenblock in diesem Auswahlsystem. Jetzt hätten wir noch 2 offene Fragen vorbereitet auf die ich auch gleich zu sprechen kommen würde. Inwieweit achtest Du bei der Auswahl von Produkten bereits auf vorhandene Kundenreferenzen und das in Bezug jetzt nicht auf das private Leben, sondern bei der Arbeit?

Experte: Tatsächlich ist es so, dass ich mir eher mein eigenes Bild von dem Produkt mache und nicht so sehr Kundenreferenzen vertraue. Online-Kundenreferenzen sind mir eigentlich relativ egal, weil ich weiß, dass da oft falsche Sachen drinstehen können. Manchmal stehen aber auch gute Sachen drin, weil eine Person durchweg loben will und dann wiederum auch

schlechte Referenzen, weil eine Person wegen einer einzelnen Situation gefrustet ist. Meiner Meinung nach lässt sich das nicht global übertragen, deswegen gebe ich auf online Referenzen relativ wenig drauf.

Steffen: Dann würde ich jetzt noch zur letzten Frage übergehen. Über welche Kommunikationskanäle schaust du denn oder von wo hast du dich von Kundenreferenzen schon mal inspirieren lassen? Gerne offline sowie online Kanäle?

Experte: Zuerst suche ich nach Referenzen innerhalb der Bosch Gruppe oder nach Kontaktdaten von Personen welche Kontakt mit den Produkten haben, sodass ich denen meine Fragen und Anmerkungen stellen kann statt auf irgendwelche Referenzen einzugehen. Wenn ich online schauen würde, dann ganz klar die klassische Website von einem Unternehmen oder über Google nach Produkten suchen umso wiederum auf interessante Firmen zu stoßen.

Steffen: Dann darf ich mich an dieser Stelle bei dir bedanken. Du hast es schon geschafft, das war unsere letzte Frage an dich und ich stoppe einmal noch ganz kurz die Aufnahme.

Experteninterview Nr. 4

Steffen: Dann auch von meiner Seite aus vielen Dank ..., dass du dir die Zeit genommen hast und so wie Max auch schon in der Mail geschrieben, geht es um die Wahrnehmung von online Medien. Ich starte auch direkt mit der ersten Frage: Du siehst hier 2 Motoren abgebildet, welcher von den beiden spricht dich generell mehr an?

Experte: Der blaue, weil ich die blaue Farbe bevorzuge.

Steffen: Alles klar, dann würde ich direkt zur zweiten Frage übergehen: Hier siehst du 2 gleiche AGVs welcher spricht dich in diesem Fall mehr an?

Experte: Der Rechte, weil da ganz einfach Sterne vergeben sind.

Steffen: Alles klar dann würde ich zu Frage 3 übergehen. Auch hier siehst du wieder 2 AGVs und die Frage welchem würdest du mehr vertrauen, wenn es um die Rezensionen geht?

Experte: Dem Rechten. Weiß ich nicht, ob das das Linke eventuell getürkt ist, weil das ja so supergut zu sein scheint und dann auf einmal so schlecht und auf der rechten Seite sieht es eher so aus, als wenn alles ungefähr gleich ist, sag ich mal.

Steffen: Alles klar, dann würde ich zu Frage 4 kommen: Welchem Roboter würdest du auch hier wieder bezüglich der Rezension eher vertrauen dem Linken oder dem Rechten?

Experte: Die sind für mich beide gleich muss ich sagen. Also ich würde mich nicht auf den linken oder rechten einschließen.

Steffen: Sehr gut, dann wären wir im ersten Fragenblock fertig. Wir hätten noch 2 offene Fragen vorbereitet, wo ich dann auch direkt mit der fünften Frage starten würde. Inwieweit achtest Du bei der Auswahl von Produkten bereits auf vorhandene Kundenreferenzen? Die Frage nicht in Bezug aufs Private, sondern eben bei der Arbeit.

Experte: Das schaue ich mir schon an, inwieweit das Referenzen vorhanden sind. Schaue mir das eventuell sogar noch genauer an bei der Arbeit als privat, sag ich mal.

Steffen: Dann noch zur letzten und sechsten Frage. Über welchen Kommunikationskanälen lässt du dich von Kundenreferenzen inspirieren? Gerne offline und online Nennungen.

Experte: Schaue immer mal wieder über Vergleichsportale nach, welches Produkt welches Ranking hat. So habe ich den Vergleich mehrerer Anbieter und von mehreren Produkten auf einmal. So spart man sich die Zeit auf den verschiedenen Seiten selbst zu schauen. Was auch hin und wieder vorkommt, dass ich irgendein Kollege mal fragen, was er für Erfahrungen so gemacht hat.

Steffen: Dann erstmal danke dir ... für deine Zeit. Wir sind auf der letzten Folie angekommen, das war es so weit mit dem Interview und ich stoppe einmal ganz kurz die Aufnahme.

Experteninterview Nr. 5

Steffen: Perfekt, also dann auch offiziell von meiner Seite aus vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst. Wie Max in der Einladung geschrieben, geht es um die Wahrnehmung von online Medien und da würde ich dich jetzt über die nächsten 6 Folien zu befragen. Ich starte auch gleich mit Frage 1: Du siehst hier 2 Motoren, welcher von den beiden spricht dich denn generell mehr an und warum am besten?

Experte: Mich spricht der Rote mehr an und ist mir sofort ins Auge gestochen.

Steffen: Perfekt, das war tatsächlich schon die erste Frage. Ich würde genauso schnell rüber gehen zur zweiten Frage. Du siehst hier 2 AGVs. Welcher spricht dich denn hier mehr an?

Experte: Macht für mich keinen Unterschied, aber der mit den Sternen sticht mehr ins Auge. Man sieht halt gleich die Sterne mit der roten Farbe hinterlegt.

Steffen: Dann gehen wir zur dritten Frage auch schon. Auch hier siehst du wieder 2 gleiche AGVs. Welchem vertraust du dahingehend mit den Rezensionen denn eher?

Experte: Ja der Rechte hat überall überdurchschnittlich viele Sterne und beim Linken ist halt einer dabei wo schlechte Erfahrungen gemacht hat. Die Bewertungen in Kombination mit den Sternen gibt dann für mich ein besseres Bild ab wonach ich den rechten bevorzugen würde.

Steffen: Ok gut, dann gehe ich weiter zur Frage 4. Hier haben wir auch wieder 2 identische Roboter und auch hier die Frage, welchem traust du mit den Rezensionen eher?

Experte: Gleichwertig. Mehr oder weniger auch der gleiche Inhalt und wie es geschrieben ist. Kommt für mich aufs Gleiche raus.

Steffen: Perfekt, dann haben wir den ersten Fragenblock sozusagen auch schon hinter uns und jetzt hätten wir noch 2 offene Fragen vorbereitet, würde ich direkt zu Frage 5 gehen. Inwieweit achtest du bei der Auswahl von Produkten auf bereits vorhandene Kundenreferenzen und dahingehend wichtig, nicht im Privaten, sondern bei der Arbeit?

Experte: Bei der Arbeit tatsächlich nicht so arg, wobei eigentlich gar nicht.

Steffen: Die Frage 6 erübrigt sich jetzt ein bisschen aber könntest du trotzdem Kommunikationskanäle aufzählen, wenn du dich von Kundenreferenzen inspirieren lassen würdest.

Experte: Nach Referenzen? Gut über Google, ganz normal über das offizielle Netz. Vielleicht gibt es im internen Netz noch was zu den Produkten. Was auch noch eine Idee wäre, sind persönliche Kontakte.

Steffen: Super danke dir erstmal, dann hast du es tatsächlich auch schon geschafft. Haben quasi genau 15 Minuten gebraucht und du warst einer der schnellsten von den bisherigen Teilnehmern.

Experteninterview Nr. 6

Steffen: Also erstmal ganz offiziell nochmal Danke ..., dass du unsere Einladung angenommen hast. Unser Interview geht über die Wahrnehmung von online Medien und dann würden wir auch direkt starten mit der Folie 1 bzw. Frage. Du siehst hier 2 Motoren, welcher von den beiden spricht dich denn generell mehr an?

Experte: Ich habe Erfahrung mit SEW-Motoren, deshalb sage ich rot. Das ist ein Hersteller von Dieselmotoren und ich hatte in der Vergangenheit schon Erfahrungen mit der Firma SEW.

Steffen: Danke dir erstmal, dann würden wir zu Frage 2 weitergehen. Welcher AGV spricht dich in diesem Fall mehr an von den beiden an?

Experte: Es ist sehr schwer zu entscheiden, wenn man die Unterlagen dazu nicht sieht. Aber ja ich muss mich entscheiden. Okay, dann nach meinen Erfahrungen mit online Medien, wo ich jetzt auch die Sterne sehe, dann ist für mich der auf der rechten Seite besser.

Steffen: Klasse, dann gehen wir auch schon zu Frage 3 über: Welche AGV spricht dich jetzt bezüglich der Rezension denn eher an? Der Linke oder der Rechts?

Experte: Der Rechte spricht mich mehr an, weil der Linke 2 super Bewertungen hat und eine sehr schlechte. Da vertraue ich den durchschnittlichen Bewertungen mehr.

Steffen: Gut, dann würden wir schon zu Frage 4 gehen. Hier siehst du 2 Roboter, welchem würdest du hier bezüglich der Rezensionen eher vertrauen?

Experte: Ich bin Techniker, beide sind schlecht. Wenn ich mich entscheiden muss, dann aber links. Hier steht es von A bis Z begeistert, Riesenauswahl an Zubehör, sehr gute Qualität. Die wichtigsten Dinge schnell und prägnant aufgezählt.

Steffen: Perfekt, dann haben wir den Teil jetzt erstmal abgeschlossen, das waren jetzt 4 Fragen und würden jetzt zum zweiten Teil kommen. Hier haben wir noch 2 offene Fragen vorbereitet und da würde ich mit der fünften auch direkt starten. Inwieweit achtest du bei der Auswahl von Produkten auf bereits vorhandene Kundenreferenzen gerade bei deiner Arbeit?

Experte: Ich muss sagen, für mich sind Kundenreferenzen schon echt wichtig. Ich bin verantwortlich für die Steuerungstechnik in meinem Bereich. Wenn ich etwas Neues kaufen möchte, dann helfen mir Kundenreferenzen zu diesem Produkt auf jeden Fall.

Steffen: Wollen wir grad auf die sechste Frage noch eingehen: Über Kommunikationskanäle lässt du dich dann von den Kundenreferenzen inspirieren? Gerne offline sowie online Nennungen.

Experte: Offline würde ich in erster Linie die Leute intern von Bosch ansprechen, ob jemand schon Erfahrungen mit dem Produkt gemacht hat. Es ist schön zu sehen, wenn man Erfahrungen aus erster Hand bekommt. Online-Kommunikationskanäle würden mir der direkte Anruf bei der Firma einfallen oder ansonsten auch die Schnellchat-Funktion der Unternehmen.

Steffen: Sehr ausführlich, sehr interessant, auf jeden Fall danke dir. Das wars auch schon, wir sind alle Fragen so weit durchgegangen. Danke dir an dieser Stelle schon mal für deine Zeit und ich würde einmal ganz kurz die Aufnahme stoppen.

Experteninterview Nr. 7

Steffen: Ganz offiziell auch von meiner Seite, danke dir ..., dass du dir die Zeit nimmst. Wie Max bereits gesagt hat, geht es um die Wahrnehmung von online Medien und da würde ich dich über die nächsten 6 Fragen einmal mitnehmen. Starten wir direkt mit Frage 1: Du siehst jetzt 2 Motoren welcher von den beiden spricht dich denn mehr an?

Experte: Der Rote würde ich sagen, der sticht mehr raus.

Steffen: Ja, das war dann tatsächlich schon Frage 1 und ich würde weitergehen zur zweiten. Hier haben wir 2 AGVs vorbereitet, welcher spricht dich denn in diesem Fall mehr an? Sind beides die gleichen.

Experte: Mich spricht der Linke mehr an. Die Schlagworte wie eine schnelle, einfache Inbetriebnahme sehr gutes Preis Leistungsverhältnis sind für mich da ausschlaggebend. Das andere auf der rechten Seite ist eher technisch gehalten, sag ich mal. Gute Funktionen und gute Akkulaufzeit.

Steffen: Dann gehen wir weiter zu Frage 3. Auch hier haben wir wieder 2 gleiche AGVs und es geht auch hier wieder um die Rezension. Welchem würdest du eher Vertrauen, dem Linken oder dem Rechten?

Experte: Dem auf der rechten Seite. Bei dem auf der linken Seite haben wir beide Extreme. Wir haben einmal diejenigen, welche vom System super begeistert sind und die volle Punktzahl geben und dann haben wir Nils mit „billiger Verarbeitung“ und einem Stern. Leider macht das so einen unglaublichen Eindruck auf den ersten Blick. Man muss aber dazu auch sagen, dass 3 Rezensionen immer ein bisschen wenig sind.

Steffen: Alles klar, danke dir. Dann gehen wir zur vierten Frage weiter. Auch hier siehst du 2 gleiche Roboter. Welchem Roboter würdest du anhand der Rezension eher vertrauen?

Experte: Wenn ich ehrlich bin, dann sehe ich da keinen Unterschied. Würde demnach beide gleich bewerten bzw. vertrauen.

Steffen: Gut, dann hätten wir den ersten Fragenblock sozusagen auch schon abgehakt. Ich habe jetzt noch 2 offene Fragen vorbereitet. Würde auch direkt zu Frage 5 übergehen: Inwieweit achtest du denn bei der Auswahl von Produkten auf bereits vorhandene Kundenreferenzen im Bezug auf die Arbeit und nicht aufs Private, wenn es geht?

Experte: In Richtung Arbeit gesehen, würde ich sagen, eher relativ wenig bis gar nicht.

Steffen: Dann kommen wir noch zur letzten Frage: Über Kommunikationskanäle würdest du denn schauen, wenn du dann doch vielleicht doch mal nach Kundenreferenzen schaust?

Experte: Wenn ich dann vielleicht doch mal schaue wohl am ehesten über das interne Netzwerk. Könnte mir auch vorstellen, vielleicht auf einen Außendienstler zuzugehen, der ist dementsprechend in der Materie auch drin. Online würde ich sagen übers Internet dann. Man kann eigentlich einiges Googlen oder suchen dann dementsprechend. Was mir für offline noch einfällt, wären die eigenen Mitarbeiter oder Kollegen bei Bosch.

Steffen: Vielen Dank dir war echt super. Du hast es dann tatsächlich auch schon geschafft. Ich geh einmal ganz kurz wieder in Teams und stoppe die Aufzeichnung.

Experteninterview Nr. 8

Steffen: Dann wollen wir mal starten, erstmal auch von meiner Seite danke, dass es geklappt hat mit dem Termin. Max hat es schon gesagt, es geht um die Wahrnehmung von online Medien und da würde ich dich über die nächsten 6 Folien mal mitnehmen. Kommen wir auch direkt zur ersten Frage: Welcher von den beiden Motoren spricht dich generell mehr an?

Experte: Ich würde glaube den blauen bevorzugen. Mit der großen Scheibe auf der linken Seite wirkt mir der funktional ansprechender als der Rechte.

Steffen: Dann würden wir auch direkt zur zweiten Frage weiter gehen. Welcher AGV spricht in diesem Fall denn mehr an?

Experte: Ich sehe hier keinen für mich als User erstmal noch keinen großen Unterschied. Ah doch, in Bezug auf die Bewertungen würde ich mich für den rechten entscheiden. Die Sternchenbewertung gibt dem AGV ein gewisses Ranking in seiner Qualität.

Steffen: Gut, dann kommen wir zu Frage 3. Welchem AGV würdest du hinsichtlich der Rezensionen mehr vertrauen, wenn du dich entscheiden müsstest?

Experte: Die Neueste ist die von Klaus auf der rechten Seite mit Echt zufrieden. Das heißt, dass das die aktuelle Bewertung ist. Für mich spielt bei der Entscheidung die unten genannten Rezensionen nur eine kleinere Rolle. Die Technologie entwickelt so schnell weiter, dass wenn ich jetzt ein Urteil von 2020 lese, ist es einfach ein technisch zwei Jahre alter stand. Heißt in den letzten zwei Jahren hat sich einiges getan.

Steffen: Dann noch zu vierten Frage: Welchem der beiden Roboter würdest du in Anbetracht der unten aufgeführten Rezensionen eher vertrauen?

Experte: Mhm, im ersten Moment würde ich sagen, dass beide gleich zu bewerten sind. Mir fällt da jetzt kein großer Unterschied tatsächlich auf.

Steffen: Super, dann haben wir jetzt noch 2 offene Fragen vorbereitet, die ich dir auch gerne direkt stellen möchte: Inwieweit achtest Du bei der Auswahl von Produkten auf bereits vorhandene Kundenreferenzen gerade bei deiner Arbeit?

Experte: Aha also auf Referenzen innerhalb von Bosch achte ich sehr stark drauf, ich kann ein Beispiel nennen. Es gibt zum Beispiel einen Dual-Arm-Roboter also mit zwei Armen, da weiß ich, dass in der in Feuerbach eingesetzt worden ist und da informiere ich mich dann schon dazu, falls es so weit kommt, dass der für mich auch in Frage kommt. Ich nehme die Referenzen auf jeden Fall in meine Überlegungen mit rein. Wenn jetzt zum Beispiel wie vorher genannt bei dem Universalroboter ein neuer Roboter auf den Markt kommt, der hervorragend sein soll und super Referenzen hat, spielt das für mich nicht so eine große Rolle, dass ist erstmal ein

erster Indikator. Der Roboter muss 24/7 in unserem System funktionieren und manchmal passen die Produkte, die wir fertigen wollen, nicht zu diesem System, und deswegen kann ich es nicht so beurteilen. Auch wichtig für mich ist die IT-Anwendung. Wie ist die Anbindung, ist sie solide aufgestellt, funktioniert sie und ist sie langlebig oder gibt es ständig Firmware Updates?

Steffen: Dann kommen wir noch zur sechsten und auch letzten Frage: Über welche Kommunikationskanäle lässt du dich von Kundenreferenzen inspirieren, also gerne offline Kanäle und online Kanäle nennen?

Experte: Ja, genau offline ist es die Kommunikation zu anderen Fertigungswerken in anderen Geschäftsbereichen innerhalb von Bosch. Das ist für mich sehr, sehr wichtig, wenn es irgendwie geht. Auch zu anderen Firmen oder anderen Sondermaschinenbauer. Das nutzen wir auch, dass wir hier das eine oder andere erfahren. Bei den online Kanälen nimmst du die Information über die Werbung auf. Ich würde sagen Facebook oder LinkedIn. Definitiv Facebook und vielleicht weniger LinkedIn so ist die Nutzung der Portale auch in unserem Kollegenkreis.

Steffen: Super danke dir. Wir sind am Ende der kleinen Präsentation bzw. des Interviews mit dir angekommen und bedanken uns für deine Zeit und deine Antworten. Ich stoppe in diesem Moment einmal auch noch kurz die Aufnahme.

Interviewauswertung

Frage 1: Welcher Motor spricht Sie von den beiden generell mehr an?

Experte	Links	Rechts	Begründung
1	X		Flansch Scheibe → Funktionalität
2	X		Rot zu knallig daher der blaue → Farbe
3		X	SEW-Motor → Marke ausschlaggebend
4	X		Bevorzugt blau → Farbe
5		X	Bevorzugt rot → Farbe
6		X	SEW-Motor → Marke ausschlaggebend
7		X	Bevorzugt rot → Farbe
8	X		Kompatible Scheibe → Funktionalität

Frage 2: Welcher AGV spricht Sie in diesem Fall mehr an?

Experte	Links	Rechts	Begründung
1		X	Sternchenbewertung → Online-Shopping Technischer Leiter kann jeder schreiben
2	X		Aussage technischer Leiter → Glaubwürdigkeit
3	X		Rechts sieht Amazon-Bewertung aus → Billig Links ansprechender vom Text → Qualität
4		X	Sternchenbewertung → Online-Shopping
5		X	Sternchenbewertung → Online-Shopping
6		X	Sternchenbewertung → Online-Shopping
7	X		Schlagworte sind ausschlaggebend
8		X	Sternchenbewertung → Online-Shopping

Frage 3: Welchem AGV vertrauen Sie bzgl. der Rezensionen eher?

Experte	Links	Rechts	Begründung
1	X		Nicht nur positive Bewertungen → Mischung macht es glaubhafter
2		X	Negative Bewertung schreckt ab → Macht sehr gute Bewertungen unglaubwürdig
3		X	Negative Bewertung schreckt ab → Macht sehr gute Bewertungen unglaubwürdig
4		X	Negative Bewertung schreckt ab → Macht sehr gute Bewertungen unglaubwürdig
5		X	Negative Bewertung schreckt ab → Macht sehr gute Bewertungen unglaubwürdig

6		X	Negative Bewertung schreckt ab → Macht sehr gute Bewertungen unglaubwürdig
7		X	Negative Bewertung schreckt ab → Macht sehr gute Bewertungen unglaubwürdig
8		X	Aktuellste Bewertung von allen

Frage 4: Welchem Roboter vertrauen Sie bzgl. der Rezensionen eher?

Experte	Links	Rechts	Begründung
1	X		„Meine Wenigkeit“ → Nicht selbstbewusst Links stichpunktartig → Besser zu lesen
2		X	Links zu flapsig geschrieben → Wortwahl Rechts wirkt seriöser
3			Kein Unterschied → Beide gleich wertend
4			Kein Unterschied → Beide gleich wertend
5			Kein Unterschied → Beide gleich wertend
6	X		Wichtigsten Dinge kurz & prägnant aufgezählt
7			Kein Unterschied → Beide gleich wertend
8			Kein Unterschied → Beide gleich wertend

Frage 5: Inwieweit achten Sie bei der Auswahl von Produkten auf bereits vorhandene Kundenreferenzen bei der Arbeit?

Experte	Begründung
1	Schon wichtig was andere denken – erzählen kann man einem nämlich alles wie großartig das eine oder andere Produkt ist. Ziel ist es, durch andere Personen die Stärken und Schwächen herauszufinden
2	Eher weniger → Industrielle Produkte gibt es nur begrenzt in den Online-Portalen, sodass dies nicht weiter wichtig ist – eher eigenes Bild machen
3	Eher weniger → Macht sich gerne sein eigenes Bild vom Produkt, da er Online-Referenzen nicht vertraut
4	Ist mir schon wichtig was andere darüber denken
5	Eigentlich gar nicht
6	Ist mir schon wichtig was andere darüber denken
7	Eher weniger → Macht sich gerne sein eigenes Bild vom Produkt, da er Online-Referenzen nicht vertraut
8	Schon wichtig was andere denken – Ziel ist es, durch andere Personen die Stärken und Schwächen herauszufinden

Frage 6: Über welche Kommunikationskanäle lassen Sie sich von Kundenreferenzen inspirieren (offline & online)?

Experte	Begründung
1	Offline → Direkt beim Kunden anschauen und sich Meinung selbst bilden Offline → Messen sind wichtig – persönliche Interaktion
2	Offline → Prospekte mit Namen und Bild der verfassenden Person zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit Online → Hersteller-Webseiten – Problem daran, dass die Unternehmen meist nur die positiven Referenzen zur Schau stellen
3	Offline → Innerhalb der Bosch-Gruppe nachfragen Online → Hersteller-Webseiten oder über Google nach Produkten suchen
4	Offline → Innerhalb der Bosch-Gruppe nachfragen Online → Über Vergleichsportale die Produkte zu ranken
5	Offline → Innerhalb der Bosch-Gruppe nachfragen Offline → Über das interne Netz bzw. Plattformen Online → Über Google und die Webseiten der Firmen
6	Offline → Innerhalb der Bosch-Gruppe nachfragen Online → Bei Firmen anrufen oder Chat-Funktion verwenden
7	Offline → Innerhalb der Bosch-Gruppe nachfragen Offline → Über das interne Netz bzw. Plattformen Offline → Außendienstmitarbeiter fragen Online → Über Google und die Webseiten der Firmen
8	Offline → Innerhalb der Bosch-Gruppe nachfragen Online → Über Facebook und LinkedIn