

DBA thesis

Die Customer Journey im Kongress- und Veranstaltungssektor der Schweiz – Analyse wirtschaftlicher Aspekte und Verbesserung des Touchpoint Managements durch Strategien und Handlungsempfehlungen

De Lorenzo-Buratta, A.

—

Full bibliographic citation: De Lorenzo-Buratta, A. 2025. Die Customer Journey im Kongress- und Veranstaltungssektor der Schweiz – Analyse wirtschaftlicher Aspekte und Verbesserung des Touchpoint Managements durch Strategien und Handlungsempfehlungen. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2025

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: https://repository.mdx.ac.uk/item/250w33

—

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be

sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author’s name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: https://libguides.mdx.ac.uk/repository

KMU
Akademie & Management AG

DISSERTATION

Die Customer Journey im Kongress- und Veranstaltungssektor der Schweiz – Analyse wirtschaftlicher Aspekte und Verbesserung des Touchpoint Managements durch Strategien und Handlungsempfehlungen

NAME:	Anja De Lorenzo-Buratta
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0520
STUDIUM:	DBA
ADVISOR/IN:	Dr. Michael Reichenecker
ANZAHL DER WÖRTER:	77.484 Wörter
EINGEREICHT AM:	25. März 2025

In partnership with Middlesex University London

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschliesslich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht.** Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstossen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbussen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

Basel, 25. März 2025 

(Ort, Datum) Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

I EINLEITUNGSTEIL 1

1 Ausgangslage 1

2 Problemstellung 3

3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit 8

3.1 Themenfelder 8

3.1.1 Digitalisierung 9

3.1.2 Customer Journey 10

3.1.3 Touchpoint Management 12

3.1.4 Zusammenfassende Inbeziehungsetzung der Themenfelder 13

3.2 Forschungsrelevanz 15

3.3 Praxisrelevanz 20

4 Zielstellung der Dissertation 22

4.1 Haupt- und Teilzielstellungen 22

4.1.1 Hauptzielstellung 23

4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellung 24

4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung 25

4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung 26

4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse 27

4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt 27

4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils 28

4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils 28

4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils 29

4.3 Inhaltliche Abgrenzung 30

5 Aufbau der Dissertation 31

5.1 I Einleitungsteil 31

5.2 II Theoretischer Teil 31

5.3 III Empirischer Teil 32

5.4 IV Gestaltungsteil 34

5.5 V Schlussteil 34

II THEORETISCHER TEIL 35

1 Stand der Forschung 35

1.1 Der Kongress- und Veranstaltungssektor 37

1.1.1 Begriff und Einordnung der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft 37

1.1.2 Kongress- und Veranstaltungsarten 39

1.1.3 Typologie von Veranstaltungsformaten 40

1.1.4 Typologie von Veranstaltungsbetrieben 41

1.1.5 Kongress- und Veranstaltungssektor der Schweiz 42

1.2 Digitalisierung 46

1.2.1 Digitalisierungsbegriff 46

1.2.2 Digitale Technologien in der Tourismusindustrie 47

1.2.3 Nutzung digitaler Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche heute 48

1.3 Customer Journey 50

1.3.1 Grundbegriffe der Customer Journey 50

1.3.2 Gestaltung der Customer Journey in der Kongress- und Veranstaltungsbranche 56

1.4 Touchpoint Management 61

1.4.1 Ansatz des Touchpoint Managements 61

1.4.2 Einordnung des Touchpoint Managements in das kundenorientierte Marketing 64

1.4.3 Ablauf von Touchpoint Analyse und Touchpoint Management 67

1.5 Forschungslücke 73

1.6 Theoriegeleitete Fragestellungen 74

2 Theoretische Ausführungen 75

2.1 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien auf den Ebenen der Customer Journey (Fragestellung A) 75

2.1.1 Digitale Technologien in der Pre-Event-Phase 76

2.1.2 Digitale Technologien in der Main-Event-Phase 81

2.1.3 Digitale Technologien in der Post-Event-Phase 85

2.1.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Fragestellung A 89

2.2 Chancen und Risiken der Nutzung digitaler Technologien für das Touchpoint Management (Fragestellung B) 91

2.2.1 Chancen der Digitalisierung für das Touchpoint Management 91
2.2.2 Risiken der Digitalisierung für das Touchpoint Management 94
2.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Fragestellung B 97
2.3 Anforderungen an das Touchpoint Management im Umfeld einer digitalgestützten Customer Journey (Fragestellung C) 99
2.3.1 Pre-Event-Phase 99
2.3.2 Main-Event-Phase 101
2.3.3 Post-Event-Phase 103
2.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Fragestellung C 105
3 Konklusion Theoretischer Teil 107
3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen 107
3.1.1 SO (Strength-Opportunity)-Analyse 107
3.1.2 WO (Weakness-Opportunity)-Analyse 108
3.1.3 ST (Strength-Threat)-Analyse 109
3.1.4 WT (Weakness-Threat)-Analyse 110
3.2 Empiriegeleitete Fragestellungen 112
III EMPIRISCHER TEIL 113
1 Forschungsdesign 113
1.1 Empirische Zielstellung 113
1.2 Wahl der Untersuchungsmethodik 116
1.3 Operationalisierung 123
1.3.1 Auswahl der Experten 124
1.3.2 Design der Interviewfragebögen 125
1.4 Umsetzung der Interviews 129
1.5 Auswertung der qualitativen Ergebnisse 133
1.6 Zusammenfassung des Ablaufmodells des empirischen Teils der Forschungsarbeit 136
2 Ergebnisse der Interviews 137
2.1 Veränderte Kundenerwartungen an Veranstaltungen nach der Corona-Pandemie 138
2.1.1 Sicht der Anbieter 138
2.1.2 Sicht der Kunden 141

2.2 Customer Journey und Touchpoints im Kongress- und Veranstaltungssektor – Verständnis und Analyse 145
2.2.1 Sicht der Anbieter 145
2.2.2 Sicht der Kunden 152
2.3 Relevanz und Nutzung digitaler Touchpoints in den Phasen der Customer Journey 164
2.3.1 Sicht der Anbieter 164
2.3.2 Sicht der Kunden 169
2.4 Chancen, Risiken und Anforderungen an die Nutzung digitaler Technologien 174
2.4.1 Sicht der Anbieter 174
2.4.2 Sicht der Kunden 177
3 Diskussion, Interpretation und Konklusion 186
3.1 Diskussion der Ergebnisse im Kontext der theoriegeleiteten Ausführungen 186
3.1.1 Veränderte Kundenerwartungen nach der Corona-Pandemie (EFF 1) 187
3.1.2 Customer Journey und Touchpoints im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (EFF 2) 190
3.1.3 Relevanz der Nutzung digitaler Touchpoints im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (EFF 3) 193
3.1.4 Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren digitaler Technologien (EFF 4) 200
3.2 Gütekriterien und methodische Abgrenzung 204
3.2.1 Glaubwürdigkeit (Credibility) 204
3.2.2 Transferierbarkeit (Transferability) 205
3.2.3 Zuverlässigkeit (Dependability) 206
3.2.4 Bestätigbarkeit (Confirmability) 207
3.2.5 Nachvollziehbarkeit (Reproducibility) 208
3.2.6 Reliabilität 209
3.2.7 Repräsentativität 210
3.3 Zusammenfassende Beantwortung der empiriegeleiteten Forschungsfragen und Modellsynthese 212
3.4 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen 216

IV GESTALTUNGSTEIL 217

1 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung 217

1.1 Klassifikation der empirischen Ergebnisse im Kontext des begrifflichen Stands der Forschung (Synthese der empirischen Ergebnisse mit II.1) 217

1.1.1 Digitalisierung im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.1.2 mit III.2.3) 217

1.1.2 Customer Journey und Touchpoint Management im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.1.3 mit III.2.2) 221

1.2 Klassifikation der empirischen Ergebnisse im Kontext der Review-Resultate früherer empirischer Studien (Synthese mit II.2) 224

1.2.1 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.2.1 mit III.2.3) 224

1.2.2 Chancen und Risiken digitaler Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.2.2 mit III.2.4) 227

1.2.3 Entwicklungsanforderungen digitaler Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.2.3 mit III. 2.4.) 230

2 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Praxis 233

2.1 Handlungsempfehlungen in der Pre-Event-Phase 233

2.1.1 Strategien zur Steigerung der Sichtbarkeit und Kundeninteraktion in der Akquisition 233

2.1.2 Die Verbesserung der Online-Präsentation und Benutzerfreundlichkeit 235

2.1.3 Die Vereinfachung und Effizienzsteigerung des Buchungsprozesses 236

2.1.4 Vermehrter Einsatz von Analytics-Software 237

2.1.5 Nutzung von Metaverse in der Pre-Event-Phase 238

2.2 Handlungsempfehlungen in der Main-Event-Phase 239

2.2.1 Digitalisierung der Einlasskontrolle und Digital Signage 239

2.2.2 Technische Aufrüstung für Livestreaming und hybride Formate 240

2.2.3 Datennutzung über CRM-Software als Wettbewerbsvorteil 241

2.2.4 Metaverse für die Main-Event-Phase 242

2.3 Handlungsempfehlungen in der Post-Event-Phase 243

2.3.1 Digitalisierung der Rechnungslegung 243

2.3.2 Kontinuierliches Feedback-Management 244

2.3.3 Soziale Beweise und Anerkennung 245

2.3.4 Nachbereitung und Reporting 246
2.3.5 Metaverse in der Post-Event-Phase 247
3 Zusammenfassung und Konklusion 248
3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils 248
3.2 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung 250
V SCHLUSSSTEIL 253
1 Zusammenfassung und Fazit 253
2 Ergebnisse und Erkenntnisse 255
2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung 255
2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis 261
3 Ausblick 263
3.1 Praxisausblick 263
3.2 Forschungsausblick 265
4 Verzeichnisse 268
4.1 Literaturverzeichnis 268
4.2 Abbildungsverzeichnis 316
4.3 Tabellenverzeichnis 317
4.4 Abkürzungsverzeichnis 318
5 Danksagung 320
5.1 Danksagung 320

I EINLEITUNGSTEIL[1]

1 Ausgangslage

Der Tagungs- und Kongressstandort Schweiz befand sich Ende 2019 in sehr guter Verfassung (Laesser, Bieger & Beritelli, 2021). Die Schweiz hat mit 221 durchgeführten Messen und Kongressen den 17. Platz im weltweiten Länderranking belegt (International Congress and Convention Association, 2020, S. 4). Damit zählt die Schweiz trotz ihrer geringen Grösse zu den TOP 20 Kongress-Locations (International Congress and Convention Association, 2020, S. 4). Somit stellt die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche sowohl aus volkswirtschaftlicher als auch einzelwirtschaftlicher Sicht einen bedeutenden Wirtschaftssektor dar.

Die in der Vergangenheit erwirtschafteten Kennzahlen und der Vorausblick für das Jahr 2020 sollten auf ein wiederum starkes Jahr in Folge hoffen lassen (Laesser, Bieger & Beritelli, 2021). Der durch die SARS-CoV-2 Pandemie verursachte und durch den Bundesrat begrenzt verhängte Lockdown der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens hat die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft als Teil des Dienstleistungssektors besonders hart getroffen (Laesser, Bieger & Beritelli, 2021). Im Gegensatz zu früheren Pandemien hatte die neuartige SARS-CoV-2-Erkrankung eine längere Inkubationszeit und breitete sich sowohl schneller als auch weiter aus. Innerhalb von wenigen Monaten hat sich der Rahmen des globalen Tourismus von einem offenen zu einem eingeschränkten System gewandelt (Gössling, Scott & Hall, 2021, S. 1–3). Der Bundesrat verhängte in der Schweiz vom 17. März bis 5. Juni 2020 ein allgemeines Veranstaltungsverbot (Kohler, Hauri, Thiel, Scharte & Wenger, 2020) und schränkte die Durchführung von Veranstaltungen bis zum 15. Februar 2022 immer wieder ein (HotellerieSuisse, 2022). Die besondere Lage endete am 1. April 2022 und führte zu einer Rücknahme sämtlicher Massnahmen (Laesser, Bieger & Beritelli, 2022, S. 2). Die Virusvariante SARS-CoV-2 wird möglicherweise bestehen bleiben, womit zukünftig erneut verschiedene Regulierungen und staatliche Entscheidungen verbunden wären, welche in die Entscheidungsautonomie von Unternehmen eingreifen könnten (Gössling & Schweiggart, 2022, S. 915–917; Laesser, Stettler, Beritelli & Bieger, 2021, S. 14).

[1] Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z. B. TeilnehmerInnen, verzichtet. Im vorliegenden Text wird durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schliessen beide Formen gleichermassen ein.

Von besonderer Bedeutung ist das Wiedererstarken und die Neubelebung der Kongress- und Veranstaltungsbranche für den **Standort Schweiz**. Denn bereits traditionell hat diese Branche in der Schweiz eine herausragende Bedeutung: Dank ihrer zentralen Lage in Europa und hervorragenden Verkehrsanbindungen ist die Schweiz sowohl für europäische als auch für internationale Teilnehmer leicht erreichbar (Swiss Travel System AG, 2021, S. 8). Die hohe Dichte an renommierten Forschungseinrichtungen und Universitäten trägt ebenfalls zur Attraktivität als Kongressstandort bei, indem sie Zugang zu erstklassigem Wissen und Expertise bietet (Zeller & Vloemans, 2021, S. 15). Zudem zeichnet sich die Schweiz durch politische Stabilität und ein hohes Mass an Sicherheit aus, was sie zu einem verlässlichen und attraktiven Veranstaltungsort macht (Institute for Economics & Peace, 2022, S. 24). Diese Faktoren zusammen qualifizieren die Schweiz als idealen Untersuchungsort für die Analyse der Customer Journey (CJ) im Kongress- und Veranstaltungssektor, da sie sowohl logistische als auch qualitative Vorteile bietet.

Im Vergleich zum Jahr 2019 hat sich die Schweiz im Jahr 2022 im internationalen Länderranking um zwei Plätze auf den 15. Rang verbessert, jedoch nur noch 175 Veranstaltungen durchgeführt (2020 und 2021 wurden pandemiebedingt keine Daten erhoben) (International Congress and Convention Association, 2023, S. 5). Damit hat sich die Kongress- und Veranstaltungsbranche zwar zwischenzeitlich erholt, muss sich jedoch weiterhin den Herausforderungen eines Umfeldes stellen, das durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist (Gaubinger, 2021, S. 1).

Die Corona-Pandemie hat sich als starker Beschleuniger der Digitalisierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche erwiesen (Bär, 2022, S. 92; Chalkia & Papageorgiou, 2022, S. 463). Vor Pandemiebeginn waren in Veranstaltungsformaten bereits digitale Elemente integriert, bildeten aber eine Ausnahme. Während des Lockdowns wurden hybride und virtuelle Formen etabliert, die auch in der Zeit nach der Pandemie in einem bestimmten Umfang und für bestimmte Zwecke bleiben werden (Bauer, Kargus & Josephi, 2021, S. 217). Veranstalter von Kongressen, Tagungen und Konferenzen stehen in der Schweiz daher vor der Herausforderung Formate zu entwickeln, die Kunden ansprechen und motivieren, auch zukünftig virtuelle und kombinierte Veranstaltungen zu belegen. Das GCB German Convention Bureau e.V. (2019, S. 4–5) sieht in der Digitalisierung wesentlich mehr Chancen als Risiken. Innovative Veranstaltungsformate, Dienstleistungen und Unternehmenskonzepte sind für eine zukunftsfähige Kongress- und Veranstaltungsbranche von grundlegender Bedeutung.

Das Gelingen der Neuausrichtung des Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektors im Zuge der Digitalisierung ist somit von Bedeutung auch über die Branche hinaus. Kongresse, Tagungen und Konferenzen sind Foren für den Austausch von Wissen, Erfahrungen und Ideen (Himmel, 2023, S. 3). Sie setzen grundlegende Dynamiken für politische, wirtschaftliche, wissenschaftliche und gesellschaftliche Prozesse und fördern dadurch Innovationen und neue Lösungen. Die weitere Entwicklung dieses Wirtschaftszweigs ist deshalb auch gesamtgesellschaftlich insgesamt von hoher Bedeutung (Schweizer Tourismus-Verband [STV FST], 2021, S. 9).

2 Problemstellung

Die Corona-Krise hat die Digitalisierung innerhalb der Kongress- und Veranstaltungsbranche erheblich beschleunigt und die Akzeptanz für digitale sowie hybride Eventformate nachhaltig erhöht (Zanger, 2021b, S. 9). Unter Pandemie-Bedingungen wurden viele Veranstaltungen digital durchgeführt und auch nach deren Ende behalten digitale Technologien ihre Relevanz. Sie finden weiterhin das Interesse von Kunden, die aus Kosten- oder Zeitgründen nicht physisch teilnehmen möchten.

Die an digitalen und multimedialen Events interessierten Zielgruppen weisen zugleich **neue, veränderte Erwartungen** auf als frühere Besucher einer klassischen Präsenzveranstaltung: Digitale Teilnehmer werden leichter abgelenkt, neigen zu höherer Passivität und Distanzierung und sind in geringerem Umfang im Flow der Veranstaltung involviert, was zu Beeinträchtigung der Motivation beitragen kann. So kann es auch bei Präsenzteilnehmern hybrider Veranstaltungen zu einer veränderten Gruppendynamik kommen. Es gilt also, die räumlich entfernte Zuhörer- und Zuseherschaft in die Präsentation einzubinden und einen multimedialen Dialog zu etablieren. Inhalte werden durch Teilnehmer vielfach in Echtzeit online nachrecherchiert und hinterfragt. Veranstaltungsleiter müssen auf solche Rückfragen eingehen.

Virtuelle Veranstaltungsformate stellen Anbieter vor neue **technische Herausforderungen,** beispielsweise die fesselnde Darstellung der Inhalte über digitale Medien. Um die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden aufrechtzuerhalten, müssen die Inhalte so gestaltet sein, dass sie eine kontinuierliche Interaktion fördern. Dies ist besonders relevant, da die Konzentrationsspanne bei digitalen Formaten tendenziell schneller nachlässt und die Ablenkungen im Homeoffice im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen erheblich ausgeprägter sind (Zanger, 2021b, S. 9). Vielfach werden hybride Formate angestrebt, der Event wird also sowohl vor Ort als auch

im virtuellen Raum präsentiert (E. Schmitt, 2023, S. 13). Diese Bedingungen stellen neue Anforderungen an die Veranstaltungstechnik, beispielsweise die akustische und bildliche Aufzeichnung, Übertragung und Wiedergabe (Möllenberg & Teichmann, 2000, S. 15; Neuroth, Schmunk, Wuttke & Petras, 2021, S. 561–562). Die professionelle Nutzung dieser Medien stellt auch neue Ansprüche an Vortragende und Mitarbeiter von Kongressanbietern.

Vom Trend zur Digitalisierung sind auch die Anbieter von Vor-Ort-Veranstaltungen betroffen: Die Auslastung und damit die Profitabilität von Veranstaltungszentren leiden unter der Digitalisierung. Bereits 2015 verzeichnete die Schweizer Meetings-Statistik-Datenbank gegenüber dem Vorjahr einen Rückgang um 10,4 % (Dernbach, 2016, S. 6). Immer häufiger werden Veranstaltungen online abgehalten, was Teilnehmern Zeit und Reisekosten erspart. Räumliche Beschränkungen und limitierte Reisemöglichkeiten in Folge der COVID-19-Pandemie haben die Problematik verstärkt (Haake & Zech, 2021, S. 5).

Zugleich steigen die investiven Aufwendungen und damit die **Kosten**, die Kongressveranstalter aufgrund der Verbreitung digitaler Technologien zu schultern haben, kontinuierlich an: Kongress- und Rahmenprogramm werden digital beworben und gebucht, was die Bereitstellung von Buchungsportalen über Anbieter-Websites oder Intermediäre voraussetzt und die automatisierte Abwicklung des Buchungsprozesses bedingt. Kunden, die an Veranstaltungen aus der Ferne teilnehmen, benötigen einen Livestream, der es ermöglicht, gegebenenfalls auch interaktiv am Kongress zu partizipieren (Ivanova & Stanislav, 2016, S. 69–70). Hohe technische Ausstattungsstandards und fachliches Know-how werden von den Kunden der Veranstaltungsstätten vorausgesetzt (Lohnert, 2017, S. 671). Veranstaltungen werden vor allem seit der Corona-Pandemie regelmässig auch online übertragen. Durch die Einführung hybrider Veranstaltungsformate können Organisatoren nicht nur lokale, sondern auch internationale Zielgruppen effizienter ansprechen. Diese hybriden Elemente erhöhen die Reichweite und schaffen eine personalisierte und interaktive Teilnahme (Ruetz & Rothe, 2024, S. 18). Qualitativ hochwertige und einheitliche Datenstandards und -strukturen sind dafür bereitzustellen. Daten sind von digitalen Assistenten an zahlreichen Kontaktpunkten automatisch zu ermitteln, zu analysieren und nutzbar zu machen. Das bedingt hohe Neuinvestitionen in Veranstaltungstechnik und fachliche Weiterentwicklung. Dies bestätigt eine Analyse deutscher Messe- und Kongresshäuser, welche bis zum Jahr 2023 rund 700 Mio. Euro in Erweiterungen und neue Veranstaltungstechnik investieren wollen, um durch den Ausbau ihrer Multimedialität und Multifunktionalität international wettbewerbsfähig zu bleiben (Deutsche Verbände Forum,

2020). Schweizer Kongress- und Veranstaltungsstandorte können langfristig nur überleben, wenn sie ähnliche Investitionen tätigen.

Zugleich verändert sich der Nachfragemarkt für Kongresse, Tagungen und Konferenzen. Die Digitalisierung bietet für die Akquisition von Kongress- und Veranstaltungskunden neue Chancen, da neuartige, rein digitale und auch kombinierte Formate möglich sind. Die zunehmende Akzeptanz virtueller und hybrider Formate wird durch technologische Innovationen wie Augmented Reality (AR) und Künstliche Intelligenz (KI) weiter verstärkt. Diese Technologien ermöglichen es, Veranstaltungen effektiver zu gestalten und die Teilnehmererfahrung zu verbessern (Ruetz & Rothe, 2024, S. 18). Auch unter dem Ideal der Nachhaltigkeit und der Zeit- und Kostenersparnis bevorzugen Kongress- und Veranstaltungsbesucher immer häufiger eine Teilnahme von zu Hause aus. Vielfach ermöglichen neue Technologien gar eine höhere Interaktivität bei der Online-Teilnahme (Jaworski, 2018, S. 6). Die Nachfrage nach hybriden Angeboten steigt also rasch an. Diese Entwicklung bedingt für Veranstaltungszentren jedoch einen doppelten Investitionsbedarf in die physische Infrastruktur sowie in die digitalen Technologien und Kompetenzen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Schaffung moderner und energieeffizienter Veranstaltungsräume, die den neuen Anforderungen gerecht werden und Nachhaltigkeit fördern (Ruetz & Rothe, 2024, S. 21). Veranstaltungsanbieter sind gefordert, neue Formate zu entwerfen, anzubieten, diese effektiv zu bewerben und somit den neuen Kundenkreis für dieses Angebot zu gewinnen (Rogers & Wynn-Moylan, 2023, S. 5).

Aufgrund der beschriebenen Problemstellung ergibt sich ein klarer Handlungsbedarf für Kongress- und Veranstaltungsanbieter in der Schweiz, der aus den aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen abgeleitet werden kann:

1. **Wissens- und Kompetenzaufbau:** Die Corona-Krise hat gezeigt, dass digitale und hybride Veranstaltungsformate nicht nur eine Notlösung, sondern eine dauerhafte Ergänzung zu klassischen Präsenzveranstaltungen darstellen. Daher müssen Veranstaltungsträger notwendige Kompetenzen aufbauen, um überzeugende Veranstaltungen in diesen Formaten abzuhalten. Dazu gehört die Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit neuen Technologien und die Entwicklung neuer Inhalte und Formate, die im virtuellen und hybriden Raum attraktiv sind.

2. **Technische Investitionen und Entwicklung:** Virtuelle Veranstaltungsformate stellen hohe Anforderungen an die technische Ausstattung. Kongress- und Veranstaltungsan-

bieter müssen in neue Technologien investieren, um sowohl hybride als auch rein virtuelle Veranstaltungen professionell umsetzen zu können. Dies umfasst Videokonferenz-Systeme, audiovisuelle Aufzeichnung und Wiedergabe sowie Entwicklung von interaktiven Plattformen, die eine aktive Teilnahme fördern (Möllenberg & Teichmann, 2000, S. 15; E. Schmitt, 2023, S. 13).

3. **Ökonomische Anpassung und neue Geschäftsmodelle:** Die Digitalisierung der Kongress- und Veranstaltungsbranche bedeutet auch, dass neue, ertragreiche Veranstaltungskonzeptionen entwickelt werden müssen. Insbesondere die Identifizierung von Formaten, die sich für eine virtuelle Durchführung eignen, und die Implementierung kostengünstiger IT-Lösungen sind entscheidend. Hybride Veranstaltungen sind komplex und oft teurer, daher müssen Kongress- und Veranstaltungsanbieter Modelle entwickeln, die eine anhaltende aktive Einbindung der digital zugeschalteten Teilnehmenden sicherstellen und gleichzeitig wirtschaftlich tragfähig sind (Haake & Zech, 2021, S. 5).

4. **Marketing-Strategien und Kundengewinnung:** Die Veränderungen in der Kongress- und Veranstaltungsbranche erfordern neue Marketingstrategien, um neue Kundensegmente zu erschliessen und bestehende Kunden zu binden. Digitale und klassische Marketingmedien müssen verknüpft werden, um ein umfassendes Kommunikationskonzept zu entwickeln. Hierbei ist eine kontinuierliche Analyse der Kundenzufriedenheit und ein effektives Management der Berührungspunkte zwischen Kunde und Anbieter entscheidend, um langfristige Kundenbeziehungen zu pflegen (Ivanova & Stanislav, 2016, S. 69–70).

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sind Kongress- und Veranstaltungsanbieter gefordert, ein detailliertes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Kunden Veranstaltungen auswählen, buchen, rezipieren und schliesslich reflektieren. Es gilt herauszufinden, inwiefern aktuelle Formate den Anforderungen von Kunden entsprechen oder angepasst werden sollten, um Kunden noch besser zu erreichen. Schliesslich gilt es, ein Marketingkonzept zu entwickeln, das auf die Bedürfnisse von Veranstaltungsbesuchern eingeht und auch kommuniziert, inwiefern diese Bedürfnisse durch die Veranstaltung befriedigt werden. Eine Analyse der CJ von Kongress- und Veranstaltungsbesuchern ist somit essentiell, um Touchpoints entlang des gesamten Kundenweges so zu optimieren, dass eine möglichst grosse Zahl von Kunden angesprochen wird und auch von der Veranstaltung nachhaltig so begeistert werden kann, dass Loyalität und Weiterempfehlungsverhalten erreicht werden.

Die vorliegende Arbeit möchte Kongress- und Veranstaltungsanbieter auf diesem Weg unterstützen und dazu wissenschaftlich untersuchen, wie sich das Kundenverhalten in der Kongress- und Veranstaltungsbranche durch den Einfluss digitaler Technologien verändert, wie Schweizer Anbieter dem bereits aktuell entsprechen und welcher weitere Anpassungsbedarf besteht. Schweizer Kongress- und Veranstaltungsanbietern sollen somit Handlungsstrategien aufgezeigt werden, wie Kunden über neue digitale Formate optimal erreicht werden können.

Hieraus resultiert die Hauptforschungsfrage der Arbeit wie folgt:

Wie können digitale Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor für das Touchpoint Management in allen Phasen der Customer Journey aus Sicht der Anbieter und Kunden so eingesetzt werden, dass Veranstaltungen zugleich wirtschaftlich und qualitativ profitieren?

3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit

3.1 Themenfelder

Kongress- und Veranstaltungsanbieter müssen digitale Technologien also in höherem Umfang und proaktiv nutzen, um Kunden in Veranstaltungen besser einzubinden und zu begeistern. Sie sind gefordert, Lösungen zu entwickeln, um digitale Technologien effektiver zu nutzen und um Kongresse und Veranstaltungen zu organisieren, durchzuführen und zu evaluieren.

Denn durch die digitalen Technologien verändert sich der Weg des Kunden zur Veranstaltung: von der Buchung über Teilnahme und Verhalten bis hin zur Rezeption und Reflexion – und somit die gesamte sogenannte CJ (Følstad & Kvale, 2018, S. 197).

Die Digitalisierung verändert damit die Berührungspunkte (Touchpoints) zwischen Anbieter und Kunde, also Orte und Aktivitäten, an denen der Kunde die Veranstaltung wahrnimmt und mit dem Veranstalter agiert (Baxendale, Macdonald & Wilson, 2015, S. 336). Um auf veränderte Kundenbedürfnisse eingehen zu können, erscheint eine Analyse und gezielte Optimierung dieser Berührungspunkte über die gesamte Reise des Kunden (Touchpoints in der CJ) notwendig, um zukunftsfähige Veranstaltungskonzepte zu entwerfen.

Die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche ist darauf angewiesen

a) zu verstehen, wie sich die CJ durch Digitalisierung verändert bzw. gestaltet werden könnte und

b) die Touchpoints des Kunden, die durch die Einbindung digitaler Technologien neu entstehen oder sich verändern, proaktiv zu gestalten.

Ergebnis dieses Bemühens soll sein, dass Kunden für die Veranstaltungsangebote in noch höherem Umfang begeistert werden können und damit aufgrund der Digitalisierung in noch grösserem Umfang für eine Teilnahme gewonnen werden können. Damit ergeben sich **drei zentrale Themenfelder für die Arbeit**, die kurz begrifflich abgegrenzt und schliesslich zueinander in Beziehung gesetzt werden sollen: **Digitalisierung, Customer Journey (CJ) und Touchpoint Management (TPM).**

In diesem einführenden Abschnitt soll nur zusammenfassend ein erster Einblick in die drei Themenfelder gegeben werden. Für eine ausführliche wissenschaftliche Diskussion wird auf Kapitel 1 des theoretischen Teils II dieser Dissertation verwiesen.

3.1.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung bezieht sich auf den Prozess der digitalen Transformation, der sowohl die Umgestaltung von Geschäftsmodellen als auch deren Anpassung durch verschiedene Aspekte wie die Automatisierung von Prozessen, die Schaffung autonomer Systeme, die Erhöhung der Flexibilität in Abläufen und die Möglichkeit zur Individualisierung von Angeboten umfasst. Zudem beinhaltet sie die Modifikation von Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsnetzwerken, Beziehungen und Abläufen, die durch den Einsatz digitaler Technologien in Informationssystemen initiiert werden (Gronau & Ullrich, 2019, S. 471–472; Leimeister, 2020, S. 43).

> „Digitale Transformation bezeichnet den Wandel von Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsnetzen, Beziehungen und Prozessen, der durch digitale Technologien in Informationssystemen angestossen ist. Das Objekt der Digitalisierung ist Information“ (Robra-Bissantz, 2018, S. 270–271).

Dieser Transformationsprozess führt einerseits in den Unternehmen zu strategischen, organisatorischen und soziokulturellen Veränderungen und verändert andererseits Märkte, Prozesse und Produkte. Folgende Auswirkungen sind im Tertiärsektor zu beobachten (Haller & Wissing, 2020, S. 23–24):

- Verstärkte Datennutzung, Ausbau der Community und der User Experience
- Neue Plattform-, Innovations- und Skalenmodelle
- Veränderung von Marktbarrieren und Wettbewerbsprinzipien
- Internationalisierung von Dienstleistungen
- Infragestellung des bisherigen Geschäftsmodells
- Wachstum des Dienstleistungssektors.

Aufgrund von Technologie und Digitalisierung sind der Bereich Electronic Commerce (E-Commerce) und damit verbundene Electronic Services (E-Services) entstanden. Unter E-Commerce wird ein Spektrum von gewerblichen Aktivitäten im digitalen Raum verstanden, die darauf ausgerichtet sind, Produkte und Dienstleistungen anzubieten und zu vermarkten (Deshmukh,

2019, S. 10; Jewels & Timbrell, 2001, S. 1; Leimeister, 2020, S. 15). Datengetriebene Technologien und internetgestützte Prozesse schaffen die Basis für neue, innovative Geschäftsmodelle, die insbesondere im digitalen Dienstleistungssektor an Bedeutung gewinnen (Wischmann, 2017). Etablierte Unternehmen, die den digitalen Transformationsprozess nur verzögert einleiten oder sogar versäumen, laufen Gefahr, an Wettbewerbsfähigkeit einzubüssen (Kreutzer, 2021a, S. 69–130).

3.1.2 Customer Journey

Die Untersuchung des Kundenverhaltens auf dem Weg zum Produktkauf und darüber hinaus hat im Marketing eine lange Tradition, da die Kenntnis der Wege des Kunden Einblick in sein Entscheidungsverhalten verspricht und damit Ansatzpunkte bietet, dieses im Sinne des Anbieters zu beeinflussen (Golonka, 2009, S. 58). Sogenannte Funnel-Modelle, wie der AIDA-Ansatz, der bereits um die Wende zum 20. Jahrhundert entwickelt wurde (Lewis, 1903, S. 124), gehen davon aus, dass der Kunde sich auf einem klar gerichteten Weg von einem Erstkontakt mit einem Konsumangebot hin zu einer Kaufentscheidung bewegt. Durch Werbeaktivitäten gelangt der Kunde zu immer höherer Vertrautheit und Involvement mit Produkt und Marke, was schliesslich Kaufhandlung und Weiterempfehlungsverhalten auslöst (K. Kim, 2003, S. 35–36). Diese unidirektionale Denkweise ist geprägt von der Grundannahme einer Knappheit von Konsumoptionen und mono- oder oligopolitischen Marktbedingungen.

In einer Überflussgesellschaft mit durch Internationalisierung und Digitalisierung zunehmender Anbieterzahl stehen Kunden zahlreiche Konsumoptionen offen. Eine Modellbildung zum Kaufentscheidungsprozess ist somit dahingehend anzupassen, damit auch Situationen erfasst werden, in denen Kunden zwischen verschiedenen Kaufoptionen, Anbietern und Marken schwanken und dieses oder jenes in Erwägung ziehen, ohne notwendigerweise zu einem konkreten Entschluss zu gelangen (Noble, 2010, S. 2–4). Diese Lücke füllt die CJ (Hellmann, 2018, S. 72; Theobald & Jentschke, 2020, S. 5).

Der Entscheidungsweg des Kunden im Umfeld eines Kaufs bzw. des Bezugs einer Dienstleistung ist komplexer geworden und ähnelt einer mäandernden Reise, die vielfach ohne konkretes Ziel zu verlaufen scheint und oft mehr zufällig als gerichtete Kauferlebnisse beinhaltet. Aufgrund der Vielzahl der in Online-Medien verfügbaren Informationen entscheidet der Kunde aus Sicht des Customer-Journey-Ansatzes stärker aufgrund vorgefasster Meinungen

und markenspezifischer Einstellungen, während neue Daten kaum eingeordnet werden können (Aaker, 1996, S. 114–115; Frambach, Roest & Krishnan, 2007, S. 34). Der Kunde wählt innerhalb einer Fülle von Werbenachrichten wenige Prägnante aus (Court, Elzinga, Mulder & Vetvik, 2009, S. 4), von denen er sich beeinflussen lässt.

Im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses erweitert sich gemäss der Customer-Journey-Theorie der Horizont des Kunden, sodass immer mehr Marken und Produkte in den Auswahlprozess einfliessen. Kunden werden so – auch durch die Fülle neuer Online-Informationsmedien – immer eigenständiger in der Informationsbeschaffung und sind weniger durch das Marketing beeinflussbar (Court et al., 2009, S. 4; Punj, 2012, S. 791). Kunden verschieben die Kaufentscheidung so immer weiter nach hinten und zeigen häufiger Wechselverhalten (Punj, 2012, S. 791).

Dieser komplexe und vielfach schwer vorhersehbare Prozess wird auch als „Customer Journey“ bezeichnet. Zwar wird auch im Rahmen des uneinheitlichen Theoriegerüsts der Customer-Journey-Theorie von Vorkauf-, Transaktions- und Nachkaufphase gesprochen (Zinkann & Mahadevan, 2017), jedoch wird den psychologischen Effekten und Handlungsentscheidungen des Kunden hier mehr Freiraum als bei Funnel-Modellen eingeräumt.

Je umfangreicher die CJ, umso mehr ist Marketing gefordert, diese „Reise des Kunden“ zu begleiten und Kaufentscheidungsprozesse gezielt zu lenken (Zöller, 2019, S. 176). Umso wichtiger wird die langfristige Interaktion mit dem Kunden auch in der Nachkaufphase. Da Kunden im Kaufprozess vor allem auf lang verinnerlichtes Wissen vertrauen, entscheiden sie sich intuitiv für Produkte, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben. Diese empfehlen Kunden dann – ebenfalls mittels Online-Medien – über Erfahrungsberichte, z. B. in Social-Media-Kanälen, selbstbestimmt weiter. Anbieter sollten Wert darauflegen, Kunden langfristig zufriedenzustellen und in den Marketingprozess proaktiv einzubeziehen.

Der CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor wurde in der wissenschaftlichen Forschung bislang jedoch nur in einer einzigen Bachelorarbeit von Schmid (2019) Aufmerksamkeit geschenkt. Schmid untersucht die Merkmale und Veränderungen der CJ in einem exemplarischen Tagungs- und Kongresshotel aufgrund der Digitalisierung und erkennt Effekte im Bereich der Distribution und Kommunikation. Dieser Beitrag bleibt auf eine Einzelfallanalyse beschränkt. Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb auf die Bachelorarbeit von Schmid (2019) Bezug genommen, da sie einen relevanten Bezugspunkt für das behandelte Thema darstellt. Trotz der Singularität ihrer Begutachtung und der damit verbundenen möglichen Einschränkungen liefert

sie wertvolle Erkenntnisse, insbesondere aufgrund fehlender wissenschaftlicher Alternativen und ihrer thematischen Relevanz.

Verschiedene Publikationen finden sich international zum Einfluss der Digitalisierung auf die CJ in der Tourismusbranche. Smarte Technologien verändern den Besuchererlebnishorizont bei touristischen Sehenswürdigkeiten in der Vor-, Kern- und Nachbesuchsphase, da mittels digitaler und mobiler Medien ein erweitertes und stärker fokussiertes Informationsportfolio geboten werden kann und auch das Buchungsmanagement professionalisiert wird (Shen, Sotiriadis & Zhang, 2020, S. 1). Soziale Medien bieten Beherbergungsbetrieben erweiterte Möglichkeiten der Kundenansprache, Buchungsorganisation sowie nachvertragliche Kundeninteraktion und tragen gezielt angewandt zur Steigerung der Bekanntheit und Besucherfrequenz bei (Hu & Olivieri, 2021, S. 1768). Reichstein und Härting (2018, S. 1488) erläutern die Bedeutung digitaler Dienstleistung, digitalen Marketings, Data Minings und virtueller Reise-Portale für die Entwicklung der Tourismusnachfrage, vor allem in strukturschwachen Zielregionen. Diese Beiträge bestätigen die Relevanz der Customer-Journey-Forschung auch für die Kongress- und Veranstaltungsbranche.

Der Customer-Journey-Ansatz bietet sich für die Analyse des Einflusses digitaler Medien auf das Kundenentscheidungsverhalten im Hinblick auf Veranstaltungszentren an. Denn tatsächlich werden für Online-Buchung und Teilnahme immer häufiger digitale Medien eingesetzt. Kongresse, Tagungen und Konferenzen werden meist in Fachkreisen besprochen und gegebenenfalls weiterempfohlen, was Weiterempfehlung und Digital Word of Mouth (WOM) zu wichtigen Erfolgsfaktoren macht.

3.1.3 Touchpoint Management

TPM macht sich die Erkenntnisse der Customer-Journey-Theorie zu Nutzen und strebt danach, die Berührungspunkte (Touchpoints) zwischen Kunden und Produkt, Marke oder Unternehmen „ganzheitlich und systematisch“ zu entwickeln (Esch, 2012, S. 2). So gilt es, die Interaktion zwischen Kunde und Anbieter an den Berührungspunkten in ihrer Qualität und Quantität zu analysieren, um die Touchpoints so zu gestalten, dass Kunden dadurch maximal für Marke und Produkt eingenommen werden (Schüller, 2016, S. 351). Etabliert sich durch die systematische Optimierung der Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen eine tiefgründige Bindung des Kunden, so wird er in Kaufsituationen primär das Zielprodukt ins Auge fassen und

vor allem in der Nachkaufphase mit dem Produkt zufriedener sein, dieses häufiger weiterempfehlen und gegebenenfalls erneut kaufen. TPM sieht jeden einzelnen Interaktionsvorgang zwischen Kunde und Produkt als entscheidend an, um die Kundenbindung zu stärken (Musiolik, 2014, S. 172). Konkret zielt TPM darauf ab, möglichst viele Berührungspunkte zu schaffen und diese auch so aufeinander abzustimmen, dass Kunden ein spezifisches unnachahmliches Markenbild entwickeln, das die Markenidentität des Produktes umfassend abbildet (Spengler & Wirth, 2009, S. 51). TPM strebt somit eine kongruente Auslegung aller Wertschöpfungsebenen mit Kundenkontakt an (Musiolik, 2014, S. 172).

TPM erscheint vor allem für die Analyse und Optimierung der Kundenorientierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche ein geeignetes Instrument. Denn in vielleicht keiner anderen Branche sind die Möglichkeiten, Interaktionen mit den Kunden zu gestalten, so umfangreich wie hier. Kunden haben während der Gesamtveranstaltung kontinuierlich Berührungspunkte mit dem Veranstaltungsorganisator über die Lokalität, die Verpflegung, die Organisation und auch die gebotenen Inhalte. Im Rahmen des TPMs gilt es, diesen Markenbezug gezielt, z. B. durch Logos und persönliche Ansprache, zu intensivieren. So können Veranstaltungsbesucher begeistert und damit motiviert werden, den Kongress erneut zu besuchen und weiterzuempfehlen.

Bislang ist TPM für Kongresse und Veranstaltungen und selbst für die Tourismusbranche in der akademischen Forschung kaum thematisiert. Dies bestätigt die für den Fachbereich geringe Anzahl an Treffern in den wissenschaftlichen Journalen und Fachzeitschriften des VHB-JOURQUAL, den Datenbanken der Middlesex University und der KMU Akademie & Management AG sowie über Scholar Google mit den Schlagwortkombinationen [„touchpoint mangement“ AND (congress OR event)] und [„touchpoint mangement“ AND (MICE OR MICE Industry)]. Hier finden sich lediglich einzelne Untersuchungen, die Orte als Touchpoints entwickeln (Botschen, Promberger & Bernhart, 2017; Djukić, Djokić & Antonić, 2018), jedoch keine Analyse von Veranstaltungen als „Touchpoints“. Hartweger (2020) analysiert zwar in ihrer Master-Thesis das TPM entlang der touristischen CJ, jedoch handelt es sich dabei um ein Beispiel des Chaleturlaub-Konzeptes mit Forschungsfokus auf die potenziellen Zielgruppen des Unternehmens.

3.1.4 Zusammenfassende Inbeziehungsetzung der Themenfelder

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation sollen die Theorien der Customer-Journey-Analyse und des TPMs herangezogen und integrierend genutzt werden, um zu untersuchen, wie der

Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche der Spagat zwischen physischen und digitalen Formaten gelingen und durch die Integration digitaler Medien in den gesamten Customer-Journey-Prozess die Kundeninvolvierung und -begeisterung an jedem Touchpoint maximiert werden kann.

Die Studie baut theoretisch somit auf der Digitalisierungsforschung, v. a. im Kontext der Kongress- und Veranstaltungsbranche auf und verbindet Customer-Journey-Analyse und Touchpoint-Management-Forschung in diesem Kontext. Diesen geplanten logischen Aufbau und sich spiralig entwickelnden Gedankengang veranschaulicht die folgende Abbildung 1:

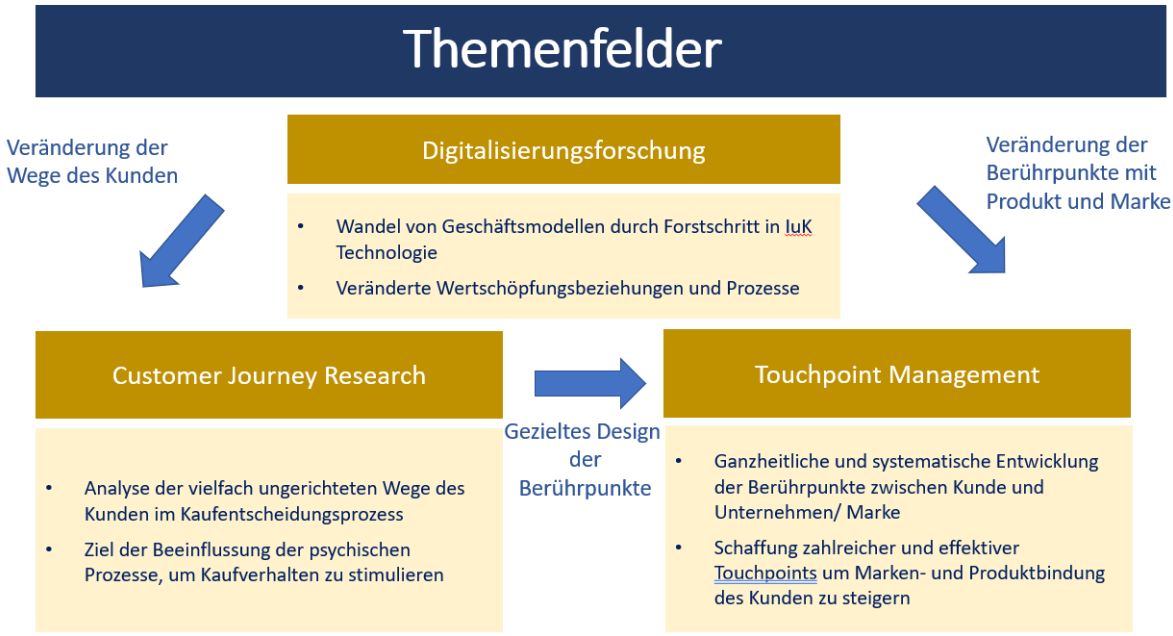


Abbildung 1: Themenfelder im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung).

Durch Digitalisierung „verändert sich der Weg des Kunden im Kaufentscheidungsprozess“ (Bolz & Höhn, 2019, S. 183–209), da Kunden mehr Entscheidungsalternativen angeboten werden und auch der Erwerb von Produkten online erleichtert wird. Es verändern sich auch die Berührungspunkte von Kunden mit Marke und Produkt grundlegend (Sander, 2016, S. 198–205), da neue Werbemedien bereitstehen, Kunden vermehrt digitale Produkte nutzen und Produkte sowie Dienstleistungen über digitale Kanäle beziehen.

TPM macht sich die Erkenntnisse der Customer-Journey-Theorie zunutze und strebt danach, die Berührungspunkte (Touchpoints) zwischen Kunden und Produkt, Marke oder Unternehmen „ganzheitlich und systematisch“ zu entwickeln (Esch, Alt & Knörle, 2023, S. 707). So gilt

es, die „Interaktion zwischen Kunde und Anbieter an den Berührungspunkten“ in ihrer Qualität und Quantität zu analysieren, um die Touchpoints so zu gestalten, dass Kunden dadurch maximal für Marke und Produkt eingenommen werden und schliesslich Produkte kaufen, die Nutzung geniessen und aufgrund positiver Erfahrungen erneut kaufen und weiterempfehlen (Kaufmann, 2021, S. 125–135).

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass die Digitalisierung eine Veränderung der CJ und der Touchpoints des Kunden bedingt und somit aus Anbietersicht eine Neukonzeption des TPMs erforderlich wird, um Kunden optimal anzusprechen. Dies ist, wie im Weiteren gezeigt werden soll, insbesondere in der Tourismusbranche entscheidend und beinhaltet spezifische Herausforderungen.

3.2 Forschungsrelevanz

CJ und TPM wurden bislang im Kontext des Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektors kaum in der wissenschaftlichen Forschung adressiert. Diese These lässt sich durch den Vergleich mit internationalen Studien sowie durch die Identifikation von Forschungslücken im Schweizer Kontext untermauern.

Internationale Studien belegen, dass CJ und TPM zunehmend als zentrale Elemente im kundenorientierten Marketing und in der Dienstleistungsbranche betrachtet werden. Beispielsweise betonen Voorhees et al. (2017, S. 270) die Bedeutung von Servicebegegnungen und Kundenerfahrungen entlang der CJ und rufen zur Erweiterung des Forschungshorizonts auf. Følstad und Kvale (2018, S. 213) identifizieren in ihrer systematischen Literaturübersicht wichtige Touchpoints und deren Rolle im Bindungsprozess von Kunden an Unternehmen und Marken. Ebenso unterstreichen Stickdorn und Zehrer (2009, S. 7) die Relevanz von Service Design in der Tourismusbranche, wobei die Customer Experience einen zentralen Platz einnimmt.

Allerdings ist die Forschung zur CJ und TPM im Schweizer Kontext noch wenig entwickelt. Der Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor hat spät damit begonnen, sich intensiv mit den Möglichkeiten der Digitalisierung und dem Management von Touchpoints auseinanderzusetzen. Die pandemiebedingte Umstellung auf digitale Medien und neue Veranstaltungsformate wie Livestreaming und Networking-Apps hat die Bedeutung von Touchpoints in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft massiv verändert (GCB German Convention Bureau e.V., 2020, S. 13).

Für den Schweizer Tourismussektor sind zahlreiche empirische und vor allem marketing-zentrierte Studien verfügbar, die darauf ausgerichtet sind, die Region für Touristen attraktiv zu machen. Bieger und Laesser (2004) untersuchen die Informationsquellen, die Reisende bei ihren Entscheidungsprozessen nutzen und bieten Einblicke in die Marketingstrategien, die zur Förderung des Schweizer Tourismus eingesetzt werden können. Beritelli, Bieger und Laesser (2007) diskutieren Governance-Strukturen von Schweizer Tourismusdestinationen und zeigen auf, wie effektives Management und Marketing zur Attraktivität der Region beitragen können. Bandi Tanner (2012) ergänzt diese Perspektiven durch eine Analyse der Rolle von Kultur- und Kongresszentren, indem sie die Funktionsweise dieser Zentren und deren Synergien mit regionalen Angebotsclustern untersucht, die den Tourismus fördern und die regionale Wirtschaft in der Schweiz stärken. In keiner dieser Studien wird jedoch ein expliziter Bezug zur CJ und zu TPM in der Kongress- und Veranstaltungsbranche hergestellt, was auf die technologischen Rahmenbedingungen jener Zeit rückschliessen lassen könnte.

Gegenwärtig spielen digitale Technologien in der akademischen Forschung eine zentrale Rolle und tragen wesentlich zur Weiterentwicklung der Tourismusbranche bei. So gehen zahlreiche empirische Studien beispielsweise der Frage nach, wie Buchungs- und Bewertungsportale für touristische Attraktionen konzipiert werden können. CJ und TPM sind Begriffe, die bisher vor allem im Kontext des Marketings materieller Konsumgüter Verwendung finden. Die Gestaltung digitaler Touchpoints gewinnt insbesondere angesichts des zunehmenden Angebots von Produkten über Internetportale an Bedeutung und ist auch in empirischen Forschungsarbeiten ein häufig adressiertes Thema.

Fast gänzlich unerforscht ist bislang, wie durch Schweizer Anbieter von Kongressen und Veranstaltungen digitale Technologien eingesetzt werden können, um Kunden für Veranstaltungen zu gewinnen, Veranstaltungen digital zu präsentieren und auch eine Reflexion der Veranstaltungen im digitalen Raum zu ermöglichen.

Zum Einfluss der Digitalisierung auf die Tourismuswirtschaft der Schweiz sind in den vergangenen 16 Jahren verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen erschienen. Beier und Aebli (2016) analysieren die Relevanz von Buchungs-Apps in der Schweiz. Scaglione, Favre und Trabichet (2016) prüfen, inwiefern mobile Daten zur Prognose von Touristenströmen in der Schweiz eingesetzt werden können. Egger und Buhalis (2008) präsentieren Fallstudien zum e-Tourismus

unter Marketingaspekten. Sie gehen jedoch ebenfalls nicht auf die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft ein. Golinvaux und Evagelou (2017) analysieren den Einfluss sozialer Medien auf die touristische Markenbildung in der Schweiz. Eine wissenschaftliche Konferenz in Lugano aus dem Jahr 2015 befasst sich mit Möglichkeiten, Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) im Tourismus stärker zu nutzen, berücksichtigt jedoch Schweizer Destinationen nicht (Tussyadiah & Inversini, 2015). Nedachina (2020) untersucht in ihrer Bachelor-Thesis die IKT-Trends und deren Anwendung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche der Schweiz während der Corona-Pandemie, nimmt dabei jedoch keinen Bezug auf CJ und TPM. Godenzi (2022) befasst sich in ihrer Bachelor-Thesis mit digitalen Technologien im Freizeittourismus am Beispiel von Lugano.

Die Thematik der vorliegenden Arbeit – die „Analyse der CJ und Optimierung der Touchpoints für digitale Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor“ – ist somit ein neuartiges Forschungsfeld.

Während verschiedene internationale Studien umfassend darlegen, wie digitale Interaktion und die Koordination von Touchpoints in der Kongress- und Veranstaltungsbranche implementiert werden können (Beck & Rygl, 2015; Buhalis & Sinarta, 2019; Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling, 2018; Lemon & Verhoef, 2016; Tsiotsou & Ratten, 2010; Voorhees et al., 2017), fehlen im Schweizer Kontext spezifische Untersuchungen, die diese Entwicklungen aufgreifen und analysieren. Esch, Kochann und Tabellion (2019, S. 957) und Hackl (2020, S. 13) betonen zwar die Wichtigkeit eines professionellen TPMs für den Erfolg im kundenorientierten Marketing, jedoch bleiben ihre Ausführungen allgemein und beziehen sich nicht explizit auf die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche.

Die Analyse der Themenfelder Digitalisierung (Abschnitt 3.1.1), CJ (Abschnitt 3.1.2) sowie TPM (Abschnitt 3.1.3) zeigt, dass im Hinblick auf die Thematik der Arbeit vor allem in Bezug auf die Berücksichtigung digitaler Technologien noch erheblicher Forschungsbedarf besteht.

Abschnitt 3.1.2 und 3.1.3 haben bestätigt, dass der Customer-Journey-Ansatz und das TPM für die Analyse von Kundenverhalten und die Entwicklung von Marketingstrategien im Kongress- und Veranstaltungssektor hohe Relevanz besitzen. Innerhalb der Kongress- und Veranstaltungsbranche wurde das Thema „Customer Journey und Touchpoint Management“ wissenschaftlich bisher nur im Kontext der Veranstaltungsstätte „Tagungshotellerie“ betrachtet

(Schmid, 2019). Forschungsarbeiten zu Veranstaltungszentren wurden im Zusammenhang mit CJ und TPM nicht gefunden.

Der Customer-Journey-Ansatz erkennt an, dass Kunden – mit einer Vielzahl von Angeboten konfrontiert – vielfach intuitiv und aufgrund ihrer früheren Erfahrungen und ihres Markenbildes Kaufentscheidungen treffen und Empfehlungen tätigen. Für die Tourismusbranche und die Vermarktung touristischer Destinationen wurden diese Thesen empirisch bestätigt. Marketing sollte daher Marken- und Kundenbeziehungsmanagement in den Vordergrund stellen. Leider greift keine einzige Studie für die Kongress- und Veranstaltungsbranche diesen Ansatz bislang auf, um Kundenverhalten in diesem Sektor auf der Basis des Theorierahmens zu untersuchen und das Theoriegerüst branchenspezifisch weiterzuentwickeln.

Keine der aufgefundenen wissenschaftlichen Studien im Kontext Tourismus und Digitalisierung in der Schweiz setzt sich mit der Digitalisierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche auseinander. Gegenüber den klassischen touristischen Sektoren weist eben dieser Wirtschaftsbereich jedoch die in Abschnitt 3.1.1 dargestellten Besonderheiten auf, die im Digitalisierungsprozess zu berücksichtigen sind und die demgemäss auch Einfluss auf aktuellen Anwendungsumfang, Herausforderungen und Potenziale der Anwendung digitaler Technologien haben.

Mit TPM bietet die Marketingforschung Strategien, um Kunden auf dem Weg der CJ effektiv zu betreuen. Die Forschungsarbeit in diesem Bereich ist bislang jedoch rudimentär, finden sich doch lediglich zur Vermarktung einzelner Orte empirische Studien, die auf Konzepte des TPMs zurückgreifen.

Mit der Weiterentwicklung des Customer-Journey-Ansatzes und der Touchpoint-Management-Forschung im Hinblick auf die Analyse des Kundenverhaltens in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche, vor allem unter Berücksichtigung digitaler Medien, bietet sich für die Arbeit somit ein breites neues Forschungsfeld, das methodisch auf ein für den Tourismussektor allgemein bewährtes Konzept zurückbezogen ist.

Der **Neuartigkeitswert der Studie** resultiert

a) aus der spezifischen Einordnung in die Forschung zur CJ und TPM unter Einbeziehung digitaler Medien,
b) aus der Fokussierung auf die Kongress- und Veranstaltungsbranche,
c) aus der Wahl des Ortes der empirischen Analyse in der deutschsprachigen Schweiz,

d) aufgrund der Integration kundenorientierter und anbieterorientierter Sichtweise im Rahmen des Touchpoint Marketings.

Zu a) Nach bisherigen Recherchen in Abschnitt 3.1.2 liegt, wie dort ausführlich dargestellt, mit der Arbeit von Schmid (2019) nur eine einzige wissenschaftliche Arbeit mit Bezug auf digitale Technologien oder Digitalisierung in der CJ und TPM in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft (in Deutschland) vor. Diese stellt eine auf ein Tagungshotel bezogene Einzelfallstudie dar und ist somit nicht repräsentativ. Zwar befassen sich Lord und Link (2019) in ihrem Beitrag mit der Digitalisierung der CJ im Eventmarketing, gehen jedoch anhand der Lean-Management-Methode lediglich auf die Anwendung einer App für eine Beispiel AG ein.

Bislang wurde nicht betrachtet, wie Digitalisierung die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Kunden im Hinblick auf das Buchungs-, Teilnahme- sowie Reflexions- und Bewertungsverhalten von Kongressen und Veranstaltungen beeinflusst. Offen ist, wie Berührungspunkte mit Kongress- und Veranstaltungsbesuchern durch Nutzung digitaler Medien über die gesamte CJ hin effektiver gestaltet werden können. In der wissenschaftlichen Forschung wird verstärkt die Frage nach der effektiven und effizienten Integration von Kommunikationsinstrumenten sowie dem kundenzentrierten Einsatz digitaler Technologien und Werkzeuge untersucht (Zanger, 2019, S. 18).

Zu b) In der Kongress- und Veranstaltungsbranche der Schweiz besteht ein Forschungsbedarf bei der Weitergestaltung der Veranstaltungsformate. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der detaillierten Analyse der CJ vor, während und nach Veranstaltungen, um deren Wirkung und Potenzial umfassend zu bewerten (Zanger, 2019, S. 18).

Zu c) Die Wahl des Untersuchungsraumes deutschsprachige Schweiz ist im Hinblick auf die Fragestellung ein neuartiges Forschungsfeld, das jedoch aufgrund der grossen ökonomischen Bedeutung der Kongress- und Veranstaltungsbranche in der Zielregion hohe volkswirtschaftliche Relevanz besitzt. Die vorausgehend genannten Quellen bestätigen diese hohe Relevanz der Thematik für die Zielregion. Jedoch fehlt eine empirische Untersuchung mit dem Fokus Kongress- und Veranstaltungswirtschaft.

Zu d) Bisherige Publikationen zum TPM in der Tourismuswirtschaft, welche die digitalen Technologien in den Vordergrund stellen, betrachten vor allem die Nachfrageseite, also die Rezep-

tion durch die Kunden (Botschen et al., 2017; Djukić et al., 2018). Es wird jedoch nicht hinreichend reflektiert, dass eine Veränderung von Konsummustern von Kunden aufgrund digitaler Technologien auch durch die Anbieterseite reflektiert werden muss und dass Touchpoints gezielt digitalisiert oder im digitalen Raum vermehrt auf die Anforderungen der Kunden ausgelegt werden müssen. Die geplante Dissertation kombiniert eine Analyse von Anbieter- und Nachfrageseite, um diese Forschungslücke zu schliessen.

Die wissenschaftliche Neuheit besteht in der Untersuchung des Einflusses der strategischen Gestaltung der CJ in digitalen Medien auf das Kundenverhalten in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche und kann grafisch in der Abbildung 2 zusammengefasst dargestellt werden.

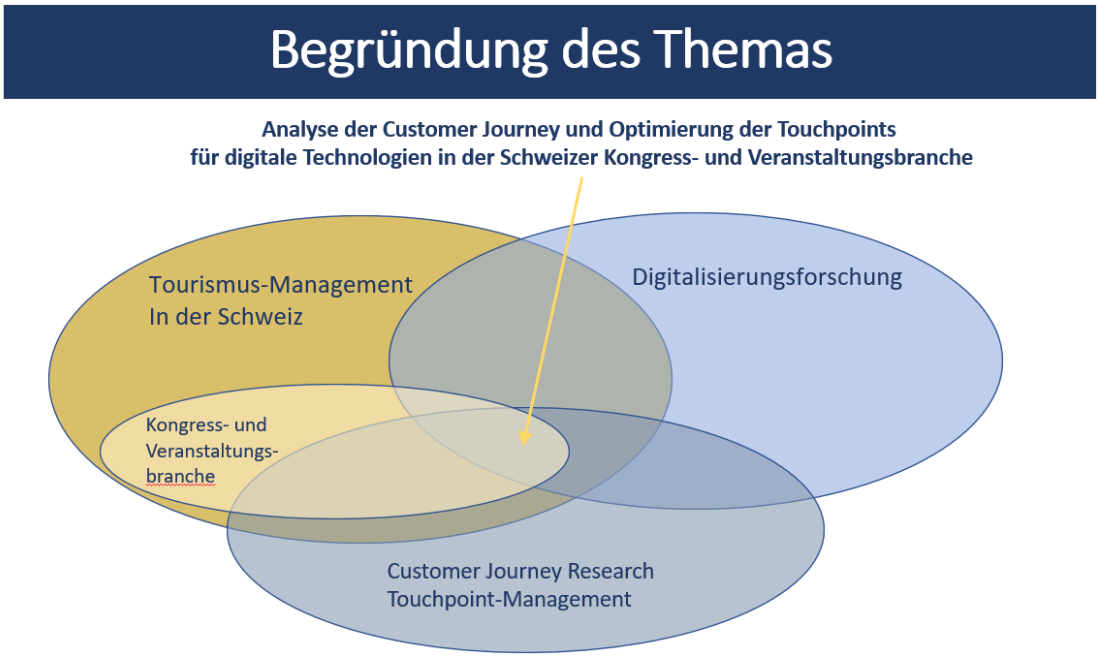


Abbildung 2: Begründung des Themas der Dissertation (Quelle: Eigene Darstellung).

3.3 Praxisrelevanz

Die Kongress- und Veranstaltungsbranche der Schweiz befand sich, wie Kapitel 1 Ausgangslage gezeigt hat, seit rund 20 Jahren auf steilem Wachstumskurs. Aufgrund des Trends zu zunehmender Digitalisierung – der auch nach der Corona-Krise verstärkt eingesetzt hat – ist die Kongress- und Veranstaltungsbranche in einer Umbruchsituation, welche die progressive Weiterentwicklung der Branche bedrohen könnte. Dennoch finden sich kaum empirische Untersuchungen zum Einfluss der Digitalisierung auf Kundenverhalten oder Potenziale, Veranstaltungen fortschrittlich zu gestalten.

Zwar liegen für den Tourismussektor (auch in der Schweiz) empirische Ergebnisse vor, wie sich Digitalisierung auf die kundenbezogene Wertschöpfungskette auswirkt und wie Tourismusunternehmen neuen Kundenanforderungen entsprechen können, jedoch fehlen Studien für die Kongress- und Veranstaltungsbranche völlig. Hier bestehen jedoch, wie auch die Ausführungen zu Anforderungen an die Digitalisierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche gezeigt haben (Abschnitt 3.1.1), weitergehende und technologisch umfangreichere Anforderungen als im Tourismussektor: Während Touristen Urlaube zwar virtuell buchen, jedoch physisch die Reisen unternehmen, besteht in der Veranstaltungs- und Kongresswirtschaft die Möglichkeit einer Digitalisierung der gesamten CJ. Bislang sind empirische Studien, wie diese erfolgen könnte und welche Strategien erfolgversprechend sind, jedoch nicht verfügbar. Eine empirische Studie, die auf Interviews mit Kunden und Anbietern im Kongress- und Veranstaltungssektor beruht, verspricht Aufschluss zu diesen Aspekten.

Benötigt wird eine empirisch fundierte Untersuchung, die den Einfluss digitaler Technologien auf die Veränderung des Buchungs-, Besuchs- und Empfehlungsverhaltens von Kongressen und Veranstaltungen systematisiert und daraus Handlungsstrategien für Veranstaltungszentren ableitet, um die Zukunftsfähigkeit ihres Konzeptes zu sichern.

Aufgrund bestehender Forschungsarbeiten in den Bereichen CJ und TPM für den Tourismussektor wird deutlich, dass Veranstaltungszentren in der Schweiz auf der Basis dieses Theoriegerüsts eine detaillierte Analyse der Veränderung des Kundenverhaltens im Zeitalter der Digitalisierung durchführen können. Aus den Ergebnissen können Handlungsempfehlungen für die Optimierung der gesamten kundenspezifischen Wertschöpfungskette von der Veranstaltungsplanung über das Buchungssystem, das Veranstaltungsdesign und die Reflexion hin zur Bewertung der Veranstaltungen im Nachgang gewonnen werden.

Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung des Kongress- und Veranstaltungssektors in der Schweiz kann mit der strategischen Anwendung von CJ und TPM ein Führungsinstrument eingesetzt werden, welches als strukturiertes Denk- und Vorgehensmodell hilft,

- eine kundenorientiertere Sichtweise einzunehmen, um die Aktivitäten des Kunden und die entlang des Prozesses genutzten Touchpoints zu verstehen,
- unbewusste Potenziale im Kundenbeziehungsmanagement erkennbar zu machen,
- Daten zu messen,
- Prozesse und Abläufe bewusster zu planen,

- Sales- und Marketingbudgets massnahmengerecht einzusetzen,
- Online- und Offline-Aktivitäten zielgerechter auszuarbeiten.

CJ und TPM sind für den Erfolg in der Kongress- und Veranstaltungsbranche relevant, weil damit neue Kontaktpunkte entdeckt, bestehende Touchpoints optimiert und nicht mehr gültige Berührungspunkte verworfen werden können. Mithilfe eines ganzheitlichen TPMs innerhalb der CJ können die einflussreichsten Kundenkontaktpunkte ermittelt werden und in der Folge Veranstaltungszentren helfen, im Konkurrenzkampf gegenüber anderen Anbietern erfolgreicher zu arbeiten.

Die Verlagerung von Meetings und Veranstaltungen auf digitale oder hybride Formate stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Während diese Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse essenziell ist, führt sie gleichzeitig zu negativen Effekten für die lokale Wirtschaft. Besonders Gastronomie- und Hotelbetriebe sind von Umsatzeinbussen betroffen, da die Zahl physisch anwesender Gäste durch virtuelle Alternativen sinkt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Destinationen ihre Marktposition durch digitale Innovationen stärken können, ohne das vielfältige lokale Angebot – etwa in der Gastronomie und Hotellerie – zu gefährden (Pleiss, 2021, o. S.).

Die Transformation der Veranstaltungsbranche durch digitale Formate erfordert eine vertiefte wissenschaftliche Analyse der Virtualisierung von Events. Während vorhandene Studien und praxisorientierte Beiträge primär die Perspektive der Anbieter beleuchten und sich mit der technischen sowie organisatorischen Umsetzung digitaler Veranstaltungen befassen, fehlt bislang eine differenzierte Untersuchung aus Sicht der Teilnehmenden. Dabei ist gerade ein fundiertes Verständnis des Nutzerverhaltens entscheidend, um digitale Veranstaltungsformate im Rahmen des TPMs an unterschiedliche Zielgruppen anzupassen und ihre langfristige Etablierung über den pandemiebedingten Trend hinaus zu gewährleisten (Drengner, 2022, S. 70).

4 Zielstellung der Dissertation

4.1 Haupt- und Teilzielstellungen

Die Haupt- und Teilzielstellungen der Arbeit resultieren aus der unter Kapitel 2 genannten Problemstellung und dem unter Kapitel 3 dargelegten Erkenntnisinteresse und der Relevanz der Arbeit.

In Kapitel 2 wurde vermutet, dass sich aufgrund des Fortschreitens der Digitalisierung und zuletzt auch getrieben durch die Corona-Krise kundenseitige Anforderungen an den Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor verändern. Schweizer Kongress- und Veranstaltungsanbieter agieren in einem bislang wachsenden, jedoch zunehmend kompetitiven Markt und stehen daher vor der Herausforderung, sich im Wettbewerb zu differenzieren, um ihren Kundenstamm zu erhalten und neue Kunden zu begeistern. Publikationen zu Potenzialen der Digitalisierung im Kongress- und Veranstaltungssektor sind für die Schweiz bislang nicht verfügbar. Lediglich für die Freizeit-Tourismusindustrie liegen einige Forschungsarbeiten vor, die in Abschnitt 3.2 näher beleuchtet wurden.

In den Abschnitten 3.1.2 und 3.1.3 wurden die Customer-Journey-Theorie und das TPM als geeignetes theoretisches Grundgerüst identifiziert, um zu erklären, wie Digitalisierung in der kundenbezogenen Wertschöpfungskette wirkt und wie Kundenanforderungen durch Anbieter auf jeder Ebene des Kundenkontakts gezielt erfüllt werden können.

Die Customer-Journey-Theorie in Verbindung mit der Touchpoint-Analyse untersucht im Einzelnen, welche Berührungspunkte Kunden auf ihrem Weg von der ersten Wahrnehmung über die Kaufentscheidung bis zur Inanspruchnahme und Reflexion der Dienstleistung mit dem Anbieter bzw. der Marke haben, und betrachtet somit für jeden einzelnen Berührungspunkt, wie dieser Kunden auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene anspricht (Esch, Alt & Knörle, 2016, S. 123; Keller, 2017, S. 29; Rosenbaum, Otalora & Ramírez, 2017, S. 143). Damit resultiert eine detaillierte Analyse des gesamten Interaktionsprozesses mit dem Kunden. Aufgrund der theoretischen Forschungsarbeit soll dargestellt werden, wie sich dieser Prozess Schritt für Schritt in der kundenbezogenen Wertschöpfungskette aufgrund virtueller Medien verändert und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind, Kunden zu gewinnen, zu begeistern und an das Unternehmen zu binden.

4.1.1 Hauptzielstellung

Hauptzielstellung der Arbeit insgesamt ist es, die Veränderung von Kundenanforderungen in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche aufgrund der Digitalisierung zu untersuchen und angebotsseitig herauszufinden, inwiefern bereits ein anforderungsadäquates Marktangebot vorliegt und mit welchen Strategien dieses optimiert werden kann.

Diese Hauptzielstellung lässt sich in theoriegeleitete, empiriegeleitete und gestaltungsgeleitete Zielstellungen aufgliedern.

4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellung

Theoriegeleitete Zielstellungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie durch die Analyse bestehender Forschungsarbeiten und Sekundärliteratur bewältigt werden können und eine theoretische Erkenntnisfindung in den Vordergrund stellen. Aufgrund der gewählten theoretischen Einordnung der Arbeit in den Kontext der Customer-Journey-Theorie und des TPMs stehen Forschungsarbeiten aus diesem Bereich im Zentrum des Interesses. Aufgrund des Fehlens von Untersuchungen zur Digitalisierung für die Kongress- und Veranstaltungsbranche ist auf Sekundärliteratur aus dem angrenzenden Bereich der Tourismusforschung zurückzugreifen.

Theoriegeleitete Zielstellung dieser Arbeit ist es, aufgrund einer Analyse verfügbarer Forschungsarbeiten im Tourismussektor und, soweit möglich, in der Kongress- und Veranstaltungsbranche ein Arbeitsmodell abzuleiten, das zeigt, wie Digitalisierung genutzt werden kann, um die CJ zu gestalten und TPM effektiver zu machen.

Diese Hauptzielstellung beinhaltet die Bewältigung der folgenden, in Abbildung 3 auch grafisch visualisierten und nummerierten Teilzielstellungen:

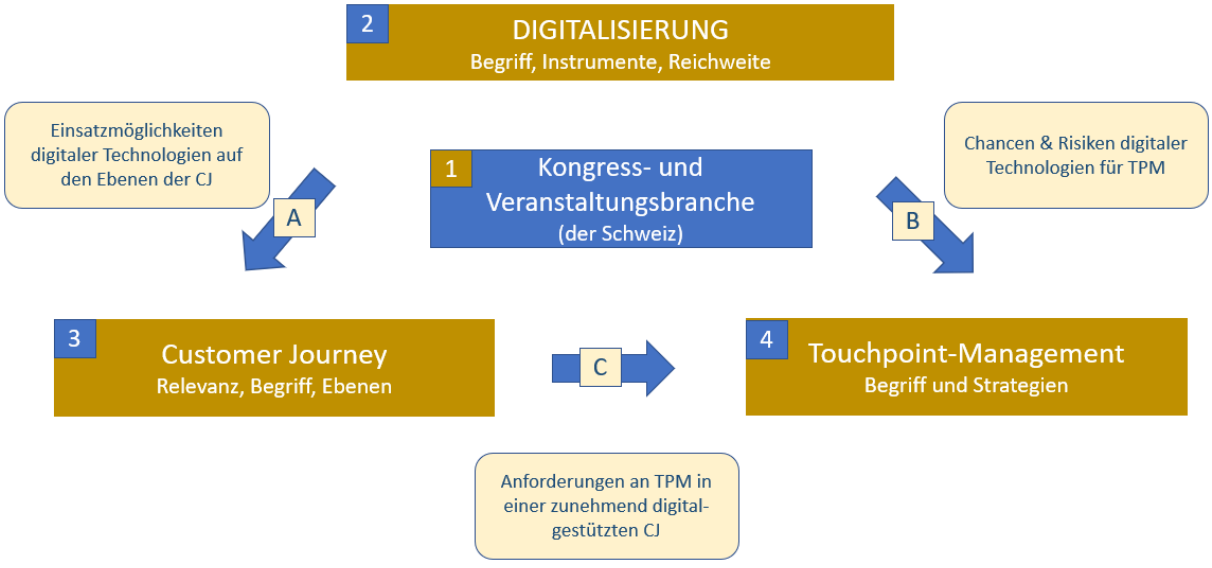


Abbildung 3: Teilzielstellungen des theoretischen Teils der Dissertation (Quelle: Eigene Darstellung).

Im **Teil 1 des theoretischen Teils (Stand der Forschung)** sind die Grundlagen zu erarbeiten. Diese umfassen Nr. 1 bis 4 der Abbildung 3:

1. Analyse der besonderen Bedingungen der Kongress- und Veranstaltungsbranche in der Schweiz
2. Verständnis von Begriff, Instrumenten und Reichweite der Digitalisierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche
3. Systematisierung der Relevanz, Begriffe und Ebenen der CJ für die (Schweizer) Kongress- und Veranstaltungsbranche
4. Systematisierung von Begriffen und Strategien des TPMs in der (Schweizer) Kongress- und Veranstaltungsbranche.

In **Teil 2 des theoretischen Teils (theoretische Ausführungen)** sind die Verbindungslinien zwischen den Teilgebieten Digitalisierung, CJ und TPM in der Kongress- und Veranstaltungsbranche mittels eines systematischen Reviews zu erarbeiten. Dies betrifft Nr. A, B und C der Abbildung 3:

A. Analyse der Einsatzmöglichkeiten von digitalen Technologien auf verschiedenen Ebenen der CJ in der (Schweizer) Kongress- und Veranstaltungsbranche

B. Analyse der Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen der Anwendung digitaler Strategien im TPM in der Kongress- und Veranstaltungsbranche

C. Analyse der Anforderungen an das TPM im Kontext einer zunehmend digitalisierten CJ in der Kongress- und Veranstaltungsbranche

4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung

Empiriegeleitete Zielstellungen sind dadurch charakterisiert, dass sie durch empirische Analysen bewältigt werden können und demzufolge eine auf die Empirie bezogene Erkenntnisfindung stattfindet. Empirisches Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit ist die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche, welche sich, wie dargestellt, durch das Voranschreiten der Digitalisierung und dadurch veränderte Kundenanforderungen in einer Umbruchsituation befindet.

Der empirische Untersuchungsteil kann auf die theoriegeleiteten Ergebnisse der Arbeit, ein für den Tourismussektor im Allgemeinen theoretisch validiertes Arbeitsmodell, zurückgreifen, das die CJ charakterisiert und Strategien des TPMs für die Beeinflussung der CJ systematisiert.

Empiriegeleitete Hauptzielstellung ist es, das Arbeitsmodell zum Einfluss von TPM digitaler Technologien in der CJ für die Schweizer Tourismus- und Veranstaltungsbranche zu validieren, auf Reliabilität zu prüfen und damit eine branchenspezifische Modellbildung abzuleiten.

Grundgedanke, um ein solches Modell zu gewinnen, ist die Annahme des kundenorientierten Marketings, dass sich jede unternehmerische Aktivität an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten hat (Dickinson, Herbst & O'Shaughnessy, 1986). Um TPM zu optimieren, gilt es zunächst, die Erwartungen der Kunden an die jeweiligen Touchpoints in Erfahrung zu bringen.

1. Erste empirische Teilzielstellung ist es, ein Verständnis für die veränderten Kundenerwartungen in der Zielgruppe der Q12-Betriebe an Kongressen und Veranstaltungen, u. a. nach der Corona-Pandemie, zu gewinnen.

2. In einem zweiten Schritt (zweite empiriegeleitete Teilzielstellung) sind die Wege der CJ in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche zu präzisieren und relevante Touchpoints, die durch die Zielgruppe in der Kongress- und Veranstaltungsbranche genutzt werden, zu identifizieren und zu charakterisieren.

3. In einem dritten Schritt (dritte empiriegeleitete Teilzielstellung) ist die Nutzung digitaler Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche aus Anbieter- und Nutzersicht zu untersuchen.

4. Vierte empirische Teilzielstellung ist es, Chancen, Risiken und Zukunftsanforderungen digitaler Technologien für die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche aus Sicht der Anbieter und Kunden zu differenzieren.

Ergebnis der empirischen Analyse ist ein empirisch validiertes Arbeitsmodell, das aufzeigt, in welchen Aspekten Anbieter von Kongressen und Veranstaltungen in der Schweiz Kundenanforderungen an die Digitalisierung entsprechen und in welcher Hinsicht eine Diskrepanz zwischen Kundenerwartungen und Angebot besteht.

4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung

Gestaltungsgeleitete Zielstellungen leiten sich aus empirischen Ergebnissen ab und ermöglichen berufspraktische Entscheidungen und Handlungen. Korrespondierend ergeben sich die gestaltungsgeleiteten Zielstellungen der Dissertation aus den empirischen Ergebnissen zu

Kundenanforderungen und Marktangebot im Hinblick auf die Digitalisierung in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche. Aufgrund der empirischen Analyse wird aufgezeigt, in welcher Hinsicht Marktangebot und Kundenanforderungen korrespondieren oder abweichen.

Die gestaltungsgeleitete Zielstellung ist es, Anbietern von Kongressen und Veranstaltungen in der Schweiz aufzuzeigen, in welcher Hinsicht digitaler Weiterentwicklungsbedarf besteht, um Kundenanforderungen heute und in Zukunft zu entsprechen. Hieraus resultieren folgende gestaltungsgeleiteten Teilzielstellungen:

- Es gilt, notwendige Entwicklungs- und Investitionsfelder für die Digitalisierung zu klassifizieren.
- Es sind Strategien abzuleiten, wie neue Technologien Touchpoint-spezifisch eingesetzt werden können.
- Es ist darzustellen, welche Wirkungen auf Kundenebene und in wirtschaftlicher Art von den Massnahmen zu erwarten sind und wie Veranstalter davon profitieren.

4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse

4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt

Auf wissenschaftlicher Ebene werden erstmals die Digitalisierungssituation und die Anforderungen an die Digitalisierung von Schweizer Veranstaltungszentren systematisch im Rahmen einer repräsentativen Studie untersucht. Dabei werden zum ersten Mal der Customer-Journey-Ansatz und die Touchpoint-Management-Theorie auf den Dienstleistungssektor und speziell auf die Kongress- und Veranstaltungsbranche in der Schweiz angewandt. Um die empirische Untersuchung durchzuführen, wird eine neuartige Modellbildung entwickelt, die sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite des Marktes berücksichtigt und somit ein repräsentatives Bild liefert.

Der berufspraktische Beitrag der Arbeit liegt in einer Marktanforderungsanalyse für den Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor. Aufgrund einer zweigliedrigen empirischen Studie wird ein Soll-Ist-Profil abgeleitet, um die Branchensituation mit Kundenbedürfnissen zu vergleichen und die Digitalisierung zu unterstützen. Durch die Gestaltung des digitalen Wandels in der Branche wird zugleich volkswirtschaftlich ein tragender Wirtschaftszweig der

Schweiz gestärkt. Die Ergebnisse sind konzeptionell auch auf weitere touristische Sektoren übertragbar.

Die Forschungsarbeit soll eine positive Einstellung gegenüber neuen IKT fördern, welche die in der Branche stark gelebte Identitätseinstellung des People-Business nicht konkurrenziert, sondern ergänzt und belebt (Gardini & Sommer, 2023a, S. 22).

4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils

Aufgrund der Analyse verfügbarer Forschungsarbeiten im Tourismussektor soll ein Arbeitsmodell abgeleitet werden, das (erstens) die Bedingungen für Digitalisierung in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungswirtschaft aufzeigt und (zweitens) Grundkonzepte der CJ und (drittens) des TPMs für die Kongress- und Veranstaltungsbranche adaptiert.

Sodann werden die drei Elemente Digitalisierung, CJ und TPM des Arbeitsmodells durch kausale Betrachtungen theoriegeleitet und spezifiziert für die Kongress- und Veranstaltungsbranche zusammengeführt. Dabei wird zunächst dargestellt, wie TPM auf den verschiedenen Ebenen der CJ in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungswirtschaft genutzt werden kann (Arbeitsschritt A). Es wird herausgearbeitet, wie die Digitalisierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche in den verschiedenen Phasen der CJ eingesetzt werden kann. Die Potenziale und Risiken für den Einsatz digitaler Technologien in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft werden argumentativ systematisiert (Arbeitsschritt B) und schliesslich werden Erfolgsfaktoren für Einsatz und Nutzung digitaler Technologien herausgearbeitet (Arbeitsschritt C).

Somit resultiert ein Arbeitsmodell, das im empirischen Teil der Arbeit mittels qualitativer Erhebungsdaten aus der Kongress- und Veranstaltungsbranche der Schweiz validiert und regionen-spezifisch konkretisiert werden kann.

4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils

Im empirischen Teil der Dissertation werden die Auswirkungen digitaler Technologien auf die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche untersucht. Es wird analysiert, wie sich Kundenerwartungen, insbesondere nach der Corona-Pandemie, verändert haben und wie digitale Technologien zur Entwicklung der Branche beitragen. Der Fokus liegt auf der CJ und relevan-

ten Touchpoints, wobei ein Abgleich zwischen Marktangebot und -nachfrage digitaler Technologien vorgenommen wird. Ziel ist es, Zukunftspotenziale digitaler Technologien für die Beeinflussung der CJ im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor herauszuarbeiten.

Die Studie beleuchtet veränderte Kundenerwartungen, die sich durch neue Herausforderungen und Möglichkeiten gewandelt haben, wie beispielsweise erhöhte Flexibilitätsanforderungen und veränderte Erwartungen an das Teilnehmererlebnis. Es werden die Wege der CJ und relevante Touchpoints analysiert, um zu verstehen, wie Anbieter und Kunden interagieren und welche digitalen und traditionellen Kontaktpunkte von besonderer Bedeutung sind. Die Relevanz digitaler Touchpoints in der CJ wird diskutiert, um die Interaktionen zwischen Anbietern und Kunden zu beleuchten und die Rolle digitaler Medien und Plattformen hervorzuheben.

Anschliessend werden die Chancen und Risiken und abschliessend die zukünftigen Anforderungen für digitale Technologien in der Branche umfassend dargestellt. Die Studie zeigt auf, dass digitale Technologien Effizienz und Interaktivität steigern, aber auch neue Herausforderungen wie die Notwendigkeit verbesserter technischer Infrastrukturen mit sich bringen. Es werden Einsichten für Veranstalter und Dienstleister in der Kongress- und Veranstaltungsbranche geliefert, um digitale Angebote zu optimieren und den veränderten Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden, während die Qualität und Zugänglichkeit von Veranstaltungen in der digitalen Ära gewährleistet wird.

4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Den Anbietern von Kongressen und Veranstaltungen in der Schweiz kann aufgezeigt werden, in welcher Hinsicht digitaler Weiterentwicklungsbedarf besteht, um Kundenanforderungen heute und in Zukunft zu entsprechen. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die digitale Transformation in Unternehmen nicht zwangsläufig einen radikalen Strategiewechsel erfordert. Vielmehr geht es darum, Kundenbedürfnisse gezielt zu erkennen und durch digitale Lösungen in ansprechende und nachhaltige Kundenerfahrungen umzuwandeln (Gardini & Sommer, 2023a, S. 19–20).

Den Anbietern von Kongressen und Veranstaltungen kann dargelegt werden, dass die Digitalisierung in einem Veranstaltungsbetrieb nicht durch radikale Neuerfindung gesteuert sein muss, sondern über durchdachte Anpassung stattfinden kann. Es geht darum, notwendige

Entwicklungs- und Investitionsfelder für die Digitalisierung zu klassifizieren und Strategien abzuleiten, wie neue Technologien Touchpoint-spezifisch eingesetzt werden können. Es ist darzustellen, welche Wirkungen auf Kundenebene und wirtschaftlicher Art von den Massnahmen zu erwarten sind und wie Veranstalter davon profitieren.

4.3 Inhaltliche Abgrenzung

Die inhaltliche Fokussierung dieser Dissertation liegt auf der CJ und dem TPM im Bereich des kundenorientierten Marketings, spezifisch auf der Gestaltung der Kundeninteraktion im Kongress- und Veranstaltungssektor, unter besonderer Berücksichtigung digitaler Technologien (Bruhn, 2014, S. 13; Kleinaltenkamp, 2013, S. 14–15). Während Marketing vielfältige Aspekte umfasst, beschränkt sich diese Arbeit auf die Analyse der digitalen Interaktion zwischen Kunden und Veranstaltern, ohne das gesamte Veranstaltungskonzept oder -management detailliert zu betrachten.

Die Relevanz von CJ und TPM, häufig untersucht im Tourismussektor (Tueanrat, Papagiannidis & Alamanos, 2021, S. 339), wird hier auf die weniger erforschte Kongress- und Veranstaltungsbranche, insbesondere in der Schweiz, angewendet. Digitale und digitalisierbare Touchpoints stehen im Vordergrund, während physische Aspekte wie Bestuhlung oder Messe-Transportsysteme ausgeklammert werden (Dhebar, 2013, S. 199; Ieva & Ziliani, 2018, S. 304). Die Forschung konzentriert sich auf digitale Potenziale, einschliesslich der Überlegung, welche physischen Touchpoints digitalisiert werden könnten, beschränkt sich jedoch auf die Betrachtung bereits digitalisierbarer oder digitaler Touchpoints.

Die Terminologie zur Beschreibung der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft variiert in der entsprechenden Literatur (Dienes, Naujoks & Rief, 2021, S. 5; Draper, Young & Fenich, 2018, S. 3; Feuerbach et al., 2020, S. 11; Hagen, 2022, S. 193; Hammer & Naumann, 2006, S. 18; Rück, 2018, S. 167; Sakschewski & Paul, 2017, S. 34; Schreiber, 2012a, S. 4; UN Tourism, 2023). In dieser Arbeit werden Begriffe wie Kongress- und Veranstaltungsbranche, Kongress- und Veranstaltungssektor sowie Kongress- und Veranstaltungswirtschaft synonym verwendet. Ebenso wird der Begriff Veranstaltung mit den Termini Anlass und Event gleichbedeutend verwendet. Die empirische Untersuchung beschränkt sich auf Veranstaltungszentren innerhalb der deutschsprachigen Schweiz, berücksichtigt dabei aber kulturelle Merkmale und spezifische Herausforderungen der Digitalisierung in der Region (Bosshardt & Hermann, 2021; Bürki,

2020, S. 3; Koller, 1999, S. 133). Obwohl die Studie einen regionalen Schwerpunkt hat, könnten die gewonnenen Modelle und Handlungsstrategien auf andere Kongress- und Veranstaltungsregionen übertragbar sein, unter Beachtung regionaler Spezifika.

5 Aufbau der Dissertation

Die Forschungsarbeit ist in die Hauptteile I Einleitungsteil, II Theoretischer Teil, III Empirischer Teil, IV Gestaltungsteil und V Schlussteil gegliedert, welche nachfolgend näher ausgeführt werden.

5.1 I Einleitungsteil

Der Einleitungsteil der Arbeit hat die Ausgangslage von Schweizer Veranstaltungszentren während und nach der Corona-Pandemie skizziert und dargestellt, dass sich durch die Notwendigkeit des zunehmenden Einsatzes digitaler Technologien und Formate sowohl die Bedingungen für die Erbringung des Leistungsangebots als auch die Erwartungen der Kunden verändert haben. Die Branche steht nun vor der Herausforderung, in Zukunft digitale Technologien gemeinsam mit klassischen Formaten einzusetzen, um Kunden in noch höherem Umfang zu begeistern und gleichzeitig profitabel zu wirtschaften.

Die Haupt- und Teilzielstellungen der Dissertation wurden aufgrund dessen herausgearbeitet und die erwarteten neuen Ergebnisse systematisiert. Damit wurde die Dissertation von verwandten Arbeiten im Kontext des Marketings und der CJ sowie der Touchpoint-Forschung in anderen Sektoren und Regionen abgegrenzt. Der weitere Aufbau der Dissertation führt schlüssig auf die Hauptzielstellung hin, die Veränderung von Kundenanforderungen im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor aufgrund der Digitalisierung zu untersuchen und angebotsseitig herauszufinden, inwiefern bereits ein anforderungsadäquates Marktangebot vorliegt und mit welchen Strategien dieses optimiert werden kann.

5.2 II Theoretischer Teil

Die Arbeit ordnet sich aufgrund der Themenstellung am Schnittpunkt der Forschungsfelder Digitalisierungsforschung, Customer Journey Research und TPM ein und erarbeitet diese zunächst (Teil 1 des theoretischen Teils) separat im Hinblick auf die Kongress- und Veranstaltungsbranche mittels eines Literaturüberblicks. Abschnitt 1.1 gibt einen Überblick über die

Kongress- und Veranstaltungsbranche der Schweiz. Abschnitt 1.2 führt in den Begriff der Digitalisierung ein und arbeitet aufgrund von Literatur zur Digitalisierung in der Dienstleistungsbranche und v. a. in der Tourismuswirtschaft die Bedeutung und Herausforderungen der Digitalisierung heraus. Diese Ergebnisse werden auf die Kongress- und Veranstaltungsbranche übertragen.

Korrespondierend führt Abschnitt 1.3 in das Konzept der CJ, die Ebenen der CJ und die Anwendung der Customer-Journey-Analyse in der Tourismuswirtschaft ein und überträgt die Ergebnisse auf die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft. Analog geht Abschnitt 1.4 für das TPM vor.

Aufgrund aufgezeigter Forschungslücken (Abschnitt 1.5), namentlich eines Fehlens von wissenschaftlichen Analysen für die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft, werden weitere kausale Fragestellungen für den zweiten Theorieabschnitt abgeleitet (Abschnitt 1.6).

Kapitel 2 (Theoretische Ausführungen) wird in der Form eines systematischen Reviews empirischer Forschungsarbeiten im Kontext des digitalen TPMs und der digitalen CJ im Dienstleistungs- und v. a. Tourismussektor umgesetzt. Abschnitt 2.1 wertet aus, wie digitale Technologien auf den Ebenen der CJ eingesetzt werden können. Abschnitt 2.2 diskutiert Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen des Einsatzes digitaler Technologien für das TPM. Abschnitt 2.3 untersucht mittels eines systematischen Reviews Anforderungen verschiedener Ebenen der CJ an das TPM.

Im Rahmen der Konklusion (Kapitel 3 des theoretischen Teils II) werden die theoriegeleiteten Forschungsfragen beantwortet, verbleibende Forschungslücken aufgezeigt und davon ausgehend neue Fragestellungen für den empirischen Teil (Kapitel III) formuliert.

5.3 III Empirischer Teil

Als wesentliche Lücke in der bisherigen Forschung zum Kongress- und Veranstaltungssektor verbleiben die aktuelle und mögliche zukünftige Berücksichtigung digitaler Technologien sowie die Herausarbeitung der besonderen Anforderungen im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor. Der empirische Teil der Dissertation bearbeitet diese Forschungslücken mittels eines qualitativen multiperspektivischen Untersuchungsdesigns, wobei 35 Interviews mit

Vertretern der Angebots- und Nachfrageseite der Kongress- und Veranstaltungsbranche geführt wurden. Die Einteilung in zwei Expertengruppen ermöglicht eine umfassende Analyse und gibt vielschichtige Erkenntnisse aus unterschiedlichen Perspektiven wieder.

Der empirische Teil III gliedert sich in die Hauptkapitel 1 Forschungsdesign, 2 Auswertung der Interviewergebnisse sowie 3 Diskussion, Interpretation und Konklusionen aus den empirischen Ergebnissen.

Kapitel 1 stellt die empirische Zielstellung dar, entwickelt und operationalisiert die Untersuchungsmethodik mittels Interviewleitlinien. Die praktische Umsetzung der Interviews und Ergebnisevaluation werden dargelegt.

Kapitel 2 wertet die Ergebnisse der Interviews mit Kunden- und Veranstalterseite zu den folgenden Kernfragestellungen jeweils vergleichend aus:

a) Beobachtete Veränderungen der Kundenerwartungen an Veranstaltungen nach der Corona-Pandemie (Abschnitt 2.1)

b) Perspektiven der Teilnehmer auf Relevanz und Wirkung der CJ und Touchpoints im Kongress- und Veranstaltungssektor (Abschnitt 2.2)

c) Bedeutung digitaler Touchpoints in den Phasen der CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor in der Schweiz (Abschnitt 2.3)

d) Chancen, Risiken und Anforderungen an die Entwicklung digitaler Technologien für den Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (Abschnitt 2.4).

Kapitel 3 analysiert die gewonnenen empirischen Erkenntnisse im Kontext der theoriegeleiteten Ausführungen, diskutiert deren Implikationen und leitet zentrale Schlussfolgerungen für die weiteren Forschungs- und Praxisfragen ab. Abschnitt 3.1 ordnet die Ergebnisse der Interviewauswertung interpretierend im Kontext der Analysen zum Stand der Forschung in Abschnitt 1 ein. Abschnitt 3.2 evaluiert die Auswertungsmethodik und Ergebnisse hinsichtlich der Erfüllung der Gütekriterien qualitativer Forschung. Abschnitt 3.3 beantwortet durch Synthese der Ergebnisse aus 3.1 und 3.2 die empiriegeleiteten Forschungsfragen synoptisch, und Abschnitt 3.4 leitet daraus gestaltungsgeleitete Fragestellungen ab.

5.4 IV Gestaltungsteil

Der Gestaltungsteil der Dissertation widmet sich Handlungsempfehlungen und Lösungsansätzen, die sich aus der Synthese der empirischen Ergebnisse mit dem aktuellen Forschungsstand und den Erkenntnissen aus früheren Studien ableiten.

Kapitel 1 verknüpft die empirischen Ergebnisse direkt mit dem begrifflichen Stand der Forschung und liefert eine detaillierte Analyse bezüglich der Digitalisierung und des TPMs innerhalb der CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor. Dabei wird insbesondere auf die Einsatzmöglichkeiten, Chancen, Risiken und Entwicklungsanforderungen digitaler Technologien eingegangen.

Kapitel 2 erarbeitet konkrete Empfehlungen für Veranstaltungsanbieter, um die digitalen Potenziale in allen Phasen der Veranstaltungsdurchführung optimal zu nutzen. Diese bieten Lösungsansätze zur Steigerung der Effizienz, der Kundeninteraktion und des Erlebniswerts von Veranstaltungen durch den Einsatz digitaler Technologien.

Kapitel 3 fasst die Erkenntnisse des Gestaltungsteils zusammen, beantwortet die gestaltungsgeleiteten Fragen und kommt zu einer abschliessenden Konklusion.

5.5 V Schlussteil

Der Schlussteil dieser Dissertation widmet sich in Kapitel 1 der Zusammenfassung und dem Fazit der Untersuchung. Die Studie offenbart eine Lücke zwischen der verfügbaren digitalen Infrastruktur und deren effektiver Nutzung in Veranstaltungszentren, was auf Ressourcenbeschränkungen oder Zurückhaltung gegenüber neuen Technologien zurückzuführen ist. Die Notwendigkeit einer ausgewogenen Balance zwischen digitalem Einsatz und persönlicher Interaktion wird betont, um die menschliche Dimension der Branche zu bewahren.

In Kapitel 2 werden wichtige Beiträge für die Forschung und Praxis zusammengefasst. Der Ausblick (Kapitel 3) fokussiert auf zukünftige Entwicklungsfelder und innovative Ansätze, die die Praxis der Veranstaltungsorganisation bereichern könnten. Zusammenfassend steht der Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor an einem Wendepunkt, an dem die Integration digitaler Technologien zunehmend zum Wettbewerbsfaktor wird, was für Betreiber von Veranstaltungszentren und Veranstalter selbst eine Entwicklung eigenständiger Strategien erfordert.

II THEORETISCHER TEIL

Zum Einfluss der Digitalisierung auf die Tourismuswirtschaft der Schweiz sind in den vergangenen 16 Jahren wenige wissenschaftliche Untersuchungen erschienen. Bislang sind keine Studien zu Einfluss und Möglichkeiten der Nutzung von digitalen Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungswirtschaft verfügbar.

1 Stand der Forschung

Daher soll im Rahmen des Theorieteils auf übergeordnete Branchen (Dienstleistung und Tourismus) zurückgegriffen werden, um die wesentlichen Grundlagen zu erarbeiten. Die wenigen verfügbaren Arbeiten zur Kongress- und Veranstaltungsbranche werden in diesen Rahmen eingeordnet.

Verfügbare und aufgrund der Themenstellung der Dissertation geeignete Grundlagenliteratur lässt sich vor allem vier Teilbereichen zuordnen:

1. Entwicklung und Strukturen des Kongress- und Veranstaltungssektors in der Schweiz
2. Digitalisierung im Dienstleistungs- und Tourismussektor
3. CJ im Dienstleistungs- und Tourismussektor
4. Touchpoints im Dienstleistungs- und Tourismussektor

Aufgrund dieser vier Themenfelder ergibt sich die Gliederungsstruktur des Kapitels „Stand der Forschung“ des Theorieteils, welcher vor allem die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen auf Basis von Fachliteratur erarbeitet. Um wichtige Forschungslinien zum Thema CJ und TPM im Dienstleistungssektor im Allgemeinen und in der Kongress- und Veranstaltungsbranche Schweiz im Speziellen nachvollziehen zu können, wurde eine systematische Recherche in verschiedenen Arbeitsschritten durchgeführt.

In der ersten Phase erfolgte das Einlesen in die Thematik und die Verschaffung des Überblicks über das gewählte Themengebiet. In dieser Phase wurde vor allem populärwissenschaftliche Literatur im ersten und zu Beginn des zweiten Semesters des Doktoratsstudiums gesichtet. In der zweiten Phase erfolgte die Formulierung der für das gewählte Themengebiet relevanten Schlüsselwörter und die Erstellung einer Suchtabelle (Matrix) mit Synonymen, Unterbegriffen,

verwandten, fremdsprachigen sowie auszuschliessenden Begriffen, die in den Anlagen (VI) unter IV.1 abgebildet ist. Anhand der Suchtabelle und deren Schlagwortkombinationen wurde im Unterschied zur ersten Phase auf die wissenschaftlichen Journale und Fachzeitschriften des VHB-JOURQUAL sowie auf die Datenbanken der Middlesex University und KMU Akademie & Management AG fokussiert. Ab dem dritten Semester erfolgte die Sichtung der Literatur über weitere Online-Datenbanken wie z. B.

- ResearchGate (https://www.researchgate.net)
- EconBiz (https://www.zbw.eu)
- ERIC (https://eric.ed.gov)
- Karlsruher Virtueller Katalog (https://kvk.bibliothek.kit.edu)
- WorldCat https://www.worldcat.org)
- Jstor (https://www.jstor.org
- WorldWideScience (https://worldwidescience.org)
- EconPapers (https://econpapers.repec.org) und
- Google Scholar (https://scholar.google.de).

Dabei wurde das Schneeballsystem angewandt, indem weiterführende Artikel durch das Lesen des Literaturverzeichnisses recherchiert wurden. Aufgrund der selektierten Artikel wurden weitere Keywords in der vertiefteren Literaturrecherche ergänzt. Da das gewählte Thema eine anwenderorientierte Forschung in den Vordergrund stellt, erfolgte zusätzlich eine Recherche über Swisscovery (https://swisscovery.slsp.ch/discovery) von diversen Fachbüchern, Konferenzbänden und Fallstudien unter Berücksichtigung der Qualitätskriterien wie z. B. peer-reviewed.

Um die Geschichte bzw. Entwicklung der CJ und des TPMs generell nachvollziehen zu können, wurde der Suchzeitraum in einem ersten Schritt in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts angesetzt. In weiteren Schritten erfolgten verschiedene Zeitfilter mit den Publikationsjahren von 2001 bis 2024.

Bei der Literaturrecherche wurde die Tourismusforschung eingeschlossen, da im Kongress- und Veranstaltungssektor kaum wissenschaftliche Literatur vorhanden ist. Der Tourismus ist besser strukturiert bzw. eignet sich, um Strukturen abzuleiten. Dabei kann gezeigt werden, dass die Problematik übertragbar ist, wobei weitere empirisch noch zu untersuchende Faktoren und Effekte berücksichtigt werden.

Eine weitere Vertiefung wurde mit der Kombination „Tourism“ OR „Convention Management“ OR „Congress Management“ OR „Event Management“ AND „Digitalization“ AND „Empirical“ bei Google Scholar durchgeführt. Für eine zusätzliche Suche im Bereich der Digitalisierung in der Veranstaltungsbranche wurden bei Google Scholar die Suchtermini „Digitalisierung“ AND „Veranstaltungsbranche“, Digitalisierung“ AND „Kongress“, „Digitalization“ AND „MICE Industry“, „Digitalisierung“ AND „Kongress“ eingegeben.

1.1 Der Kongress- und Veranstaltungssektor

Abschnitt 1.1 ordnet den Kongress- und Veranstaltungssektor innerhalb der Tourismusindustrie ein und klassifiziert diese nach Veranstaltungsarten, -formaten und -betrieben. Insbesondere wird auf die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft in der Schweiz eingegangen.

1.1.1 Begriff und Einordnung der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft

Gemäss Schreiber (2012b, S. 6) umfasst „die Veranstaltungswirtschaft […] die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus Reise und Aufenthalt von überwiegend beruflich motivierten Personen ergeben, die für weniger oder mehr als 24 Stunden in Destinationen reisen – (welche für sie weder Aufenthaltsorte im Sinne eines zentralörtlichen Bereichs noch hauptsächliche Arbeits- bzw. Wohnorte sind) – und an externen Veranstaltungen mit internationalem oder nationalem Charakter teilnehmen […]“.

Für die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft werden häufig auch Synonyme wie Veranstaltungsbranche, Veranstaltungslandschaft oder Veranstaltungsmarkt verwendet (Dienes et al., 2021, S. 5). Darüber hinaus wird die Veranstaltungswirtschaft auch als Tagungswirtschaft (Rück, 2018, S. 167), Veranstaltungsindustrie, als Live-Kommunikations-Branche oder als Messe- und Eventbranche bezeichnet (Feuerbach et al., 2020, S. 11).

Die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft ist also eine Teilbranche der Tourismusindustrie: Nach Schultze (1993, S. 73) wird der Tourismus in drei Dimensionen unterschieden: Kernfunktionen, Institutionen und Infrastruktur. Zu den Kernfunktionen gehören laut Gardini (2020, S. 1), der sich auf Kaspar (1990, S. 24) und Pompl (1997, S. 1–2) bezieht, „die Entwicklung und der Vertrieb der touristischen Dienstleistungen bzw. der Pauschalangebote für Transport und Aufenthalt, die Transportleistung, die Beherbergung und Verpflegung sowie touristische Nebenleistungen“.

Der in der touristischen Nebenleistung aufgeführte Kongress- und Tagungstourismus (Schreiber, 2012b, S. 4) kann dem Geschäftsreiseverkehr zugeordnet werden, der als Teil im Tourismus verankert und definiert ist:

> „Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orte ausserhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten“ (United Nations & World Tourism Organization, 2008, S. 2).

Der Geschäftsreisemarkt kann in die vier Teilbereiche klassische Geschäftsreise, Kongresse/Tagungen/Seminare, Messe- und Ausstellungen sowie Incentivereise unterteilt werden, wofür heute national und international sehr häufig das Akronym MICE verwendet wird. Dies steht für M wie Meeting, I wie Incentive, C wie Convention oder Conference und E wie Exhibition oder Event (Draper et al., 2018, S. 3). Die Begriffe Convention Industry, Meetings Industry oder MICE-Industrie werden auch im deutschsprachigen Raum angewandt (Ehlen et al., 2018, S. 167; Hagen, 2022, S. 193; Hammer & Naumann, 2006, S. 18; Sakschewski & Paul, 2017, S. 34). Laut UN Tourism (2023) sollen die beiden Begriffe MICE Industry und Meetings Industry nicht mehr synonym genutzt werden. Die Organisation empfiehlt den verallgemeinernden Begriff der Meetings Industry, da dieser den industriellen Charakter der Branche betont.

Neben der beruflich motivierten Zielsetzung der Kongress- und Tagungsteilnahme liegt ein weiteres wichtiges Merkmal der Branche in ihrer Fähigkeit, Synergien zwischen verschiedenen Wirtschaftssektoren zu schaffen. So entstehen durch die Organisation von Fachmessen, Kongressen und Tagungen neue Märkte für technologieorientierte Dienstleistungen, Eventmanagement und hybride Veranstaltungsformate (Feuerbach et al., 2020, S. 11). Darüber hinaus trägt die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft nicht nur zur Wertschöpfung im Geschäftsreisemarkt bei, sondern fungiert auch als Katalysator für den Wissensaustausch und die Innovationsförderung in verschiedenen Branchen. Diese Dimension unterstreicht ihre Eigenständigkeit und macht sie zu einem unverzichtbaren Bestandteil moderner globaler Wirtschaftssysteme (Hagen, 2022, S. 193; Rück, 2016, S. 40).

Die Einordnung der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft als Teilmarkt der Tourismusindustrie bietet eine klare systematische Perspektive und verdeutlicht ihre historische Verknüp-

fung mit Mobilitätsdienstleistungen wie Transport und Beherbergung. Dennoch sollte berücksichtigt werden, dass der Kongress- und Veranstaltungssektor weit über den touristischen Rahmen hinausreicht. Die in diesem Zusammenhang bereits erwähnte Rolle der Branche als Katalysator für Innovation, Wissensaustausch und sektorübergreifende Synergien verdeutlicht ihren multidimensionalen Charakter. Dieser rechtfertigt eine Betrachtung, die die Eigenständigkeit des Sektors neben seiner Verankerung im Tourismus hervorhebt (Hagen, 2022, S. 193; Rück, 2016, S. 40).

Der Kongress- und Tagungstourismus wird durch beruflich motivierte Inhalte bestimmt, weshalb man auch von promotablen – durch Marketing beeinflussbare – Geschäftsreisen – sprechen kann (Freyer, Naumann, Schröder & Drechsler, 2006, S. 54; Rück, 2016, S. 40). Im Gegensatz zum Geschäftsreiseverkehr umfasst der Kongress- und Tagungsreiseverkehr ein- bis mehrtägige Veranstaltungen, bei denen vor allem externe Teilnehmer zusammenkommen, um sich geschäftlich oder fachlich auszutauschen (Schreiber, 2012b, S. 5). Man kann hierbei auch von einer Art Gruppentourismus sprechen (Schreiber, 2012b, S. 4). Drengner (2014, S. 118) beschreibt Veranstaltungen als Dienstleistungen, die sich auf Personen beziehen und bei denen eine Gruppe von Menschen entweder an einem bestimmten physischen Standort oder über digitale Plattformen an einem zeitlich begrenzten Anlass teilnimmt, der vom Veranstalter organisiert wird.

1.1.2 Kongress- und Veranstaltungsarten

Diese Dissertation fokussiert sich auf das professionelle Veranstaltungsmanagement, speziell auf Veranstaltungen durch professionelle Anbieter und nicht auf privat organisierte Feiern, da bei diesen die Anforderungen an Professionalität und Inhalt niedriger sind (Hagen, 2021, S. 260–261). Die Einteilung von Veranstaltungen erfolgte traditionell nach Teilnehmeranzahl, erweitert um Aspekte wie Veranstaltungsdauer und Teilnehmerherkunft (Beckmann, Kaldenhoff, Kuhlmann & Lau-Thurner, 2003, S. 38; Gamma & Accola, 1973, S. 27; Gugg & Lüdtke, 1972, S. 33). Auch wenn in der digitalen Ära eine grössenbasierte Klassifikation überholt erscheint – da die Vielfalt der Veranstaltungsformate sowie inhaltliche und konzeptionelle Unterschiede moderne Veranstaltungen zunehmend bestimmen (Rück, 2018, S. 167–168) – stellt sie weiterhin eine gängige Praxis dar.

Die für diese Arbeit relevanten Veranstaltungstypen und -arten umfassen Kongresse, Tagungen, Symposien, Konferenzen, Seminare und Kultur-/Firmenevents, die sich durch ihre spezifischen Ziele und Aktivitäten auszeichnen (Fenich, 2008, S. 10–11; Hagen, 2021, S. 264; Lekgau & Tichaawa, 2022, S. 89). Freizeit- oder Erholungsveranstaltungen sind von der Betrachtung ausgeschlossen, womit der Fokus klar auf den professionellen Kongress- und Veranstaltungssektor gelegt wird.

1.1.3 Typologie von Veranstaltungsformaten

Veranstaltungsformate entwickeln sich entlang wirtschaftlicher, politischer und kultureller Bedürfnisse. Sie unterteilen sich in Präsenz-, digitale und hybride Veranstaltungen, je nach Ausprägung der räumlichen Komponente (Mildenberger & Burger, 2017, 139, 141; Schreiber, 2012a, S. 7). Präsenzveranstaltungen ermöglichen direkte Interaktionen und Networking, sind aber in Bezug auf Kosten und Reichweite limitiert (Lekgau & Tichaawa, 2022, S. 93). Digitale Veranstaltungen bieten hingegen eine grössere Reichweite und Flexibilität, reduzieren Reise- und Übernachtungskosten und ermöglichen eine ortsunabhängige Teilnahme. Sie werden über Plattformen wie Livestreams oder Webinare realisiert und beinhalten interaktive Elemente wie Chats oder Workshops (Lekgau & Tichaawa, 2022, S. 94–95; Mildenberger & Burger, 2017, S. 145–152; Ramely, Lim & Ab Talib, 2021, S. 466).

Virtuelle Veranstaltungen ermöglichen eine kostengünstigere Durchführung und eine flexiblere Ablaufplanung, bergen jedoch auch Nachteile wie nachlassende Konzentration der Teilnehmer und die Notwendigkeit technischer Investitionen (Disimulacion, 2020, S. 13; Ramely et al., 2021, S. 465–466).

Hybride Veranstaltungen, eine Kombination aus Präsenz- und virtuellen Elementen, nutzen die Vorteile beider Formate, stellen aber auch hohe Anforderungen an die Organisation und Technik. Sie erreichen ein breiteres Publikum und bieten Flexibilität, erfordern jedoch eine sorgfältige Planung, um sowohl vor Ort als auch online ein kohärentes Erlebnis zu schaffen (Bär & Geyer, 2018, S. 250; Gani, Torkkeli & Faroque, 2022, S. 4; Piepiorka, Winnen & Wrobel, 2018, S. 273; Pleiss, 2021, S. 8). Veranstalter müssen die spezifischen Erlebnishorizonte beider Teilnehmergruppen berücksichtigen und sicherstellen, dass beide Gruppen adäquat betreut werden (Gani et al., 2022, S. 4–5).

1.1.4 Typologie von Veranstaltungsbetrieben

Veranstaltungsorte werden oft als „Third Place“ betrachtet, eine neutrale Begegnungsstätte abseits von Zuhause und Arbeit, die offene Kommunikation und Versammlungen in einem unvoreingenommenen Rahmen ermöglicht (Oldenburg, 1999). Rück (2018, S. 168–169) klassifiziert Veranstaltungsstätten nach Örtlichkeiten in Tagungshotels, Veranstaltungszentren und Special Event Locations. Diese Klassifikation erleichtert die differenzierte Bewertung der Digitalisierungs- und Hybridisierungspotenziale von Veranstaltungen.

Veranstaltungszentren, definiert als multifunktionale Grossbauten ohne Übernachtungsmöglichkeiten, eignen sich besonders für Grossveranstaltungen wie Tagungen und Kongresse (Rück, 2018, S. 168–169; Schreiber, 2012a, S. 15). Sie bieten Vorteile wie die Fähigkeit, grosse Menschenmengen zu beherbergen, vielfältige Nutzungsmöglichkeiten sowie eine ausgeprägte Logistik und Infrastruktur. Darüber hinaus sind erfahrene Planer, Sicherheitskonzepte und Networking-Gelegenheiten vorhanden, die durch digitale Technologien wie WLAN und interaktive Bildschirme ergänzt werden (An, Kim & Hur, 2021, S. 3; Disimulacion, 2020, S. 12; Safaeva & Adilova, 2020, S. 118–119). Allerdings stellen hohe Betriebskosten, Wettbewerbsdruck und logistische Herausforderungen Nachteile dar (Ladkin, 2014, S. 101–103; Weber & Ladkin, 2003, S. 125).

Tagungshotels kombinieren Unterkunft und Veranstaltungsräume und bieten einen integrierten Ansatz für die Durchführung von Seminaren und Workshops (Rück, 2018, S. 165). Vorteile umfassen Bequemlichkeit und Effizienz durch On-Site-Übernachtungsmöglichkeiten und Förderung von Networking. Die digitale Konnektivität wird durch High-Speed-Internet und die Möglichkeit zu Livestreaming und interaktiven Plattformen verstärkt (Bilgihan, Okumus, Nusair & Joon-Wuk Kwun, 2011, S. 139; Boo & Kim, 2010, S. 297; Nelson & Rys, 2000, S. 71). Limitationen beinhalten höhere Kosten, eingeschränkte Verfügbarkeit und Flexibilität sowie potenziell begrenzte technologische Ressourcen (Gruenwald, 2014, S. 135; Sanders, 2002, S. 195).

Special-Event-Locations bieten einzigartige Umgebungen für spezielle Anlässe. Sie zeichnen sich durch ihre aussergewöhnlichen Eigenschaften, Exklusivität und die Möglichkeit zur touristischen Nutzung aus, stehen jedoch vor Herausforderungen wie hohen Mietkosten, beschränkter Infrastruktur und Einschränkungen bei der Veranstaltungsplanung. Die Anpassung an moderne Technologien kann ebenfalls schwierig sein (Allen, Harris & Jago, 2021, S. 231; Rück, 2018, S. 169; Xiao & Lou, 2022, S. 227).

Die Entscheidung für einen Veranstaltungsort hängt von den spezifischen Anforderungen der Veranstaltung, dem Budget und dem gewünschten Teilnehmererlebnis ab. Digitale Medien spielen eine zunehmend wichtige Rolle in allen drei Typen von Veranstaltungsorten, indem sie die Interaktivität und Teilnehmerbindung verbessern, auch wenn jedes Format seine eigenen Vorzüge und Herausforderungen mit sich bringt.

1.1.5 Kongress- und Veranstaltungssektor der Schweiz

Der Kongress- und Veranstaltungssektor nimmt in der Schweiz eine bedeutende volkswirtschaftliche Rolle ein, die sich jedoch aus dem Wachstum der klassischen Tourismusindustrie heraus entwickelt hat und daher auch in diesem Kontext einzuordnen ist:

1.1.5.1 Tourismusbranche der Schweiz

Gemäss der Sektorentheorie der Volkswirtschaft, welche von Fourastié, Clark und Fisher in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelt wurde (Eisenhut & Sturm, 2022, S. 151), lassen sich die Wertschöpfungsbereiche von Volkswirtschaften in drei Sektoren – Primärsektor oder Rohstoffgewinnung, Sekundärsektor oder Rohstoffverarbeitung, Tertiärsektor oder Dienstleistungssektor – untergliedern (Steinhaus & Kraft, 2022, S. 12). Mit der wirtschaftlichen Weiterentwicklung im 20. und 21. Jahrhundert hat sich in der Schweiz eine sektorale Verlagerung ergeben, wobei der Dienstleistungssektor zu Lasten von Landwirtschaft und Industrie in der Volkswirtschaft immer mehr an Bedeutung gewonnen hat (Haller & Wissing, 2022, S. 6).

Im Zustand der „reifen Wirtschaft“ arbeiten im Dienstleistungssektor 80 % aller Erwerbstätigen und im Primär- und Sekundärsektor nur noch jeweils 10 % (Eisenhut & Sturm, 2022, S. 151). Die nachfolgende Grafik (Abbildung 4) bestätigt die Theorie für die Schweiz aufgrund eines Entwicklungsvergleichs der Erwerbstätigen in den drei Wirtschaftssektoren. So waren bei der ersten statistischen Messung im Jahr 1860 beinahe die Hälfte der Erwerbstätigen mit 46,7 % im primären Sektor, 42,6 % im sekundären Sektor und 10,7 % im tertiären Sektor tätig. Im Jahr 2022 waren im Vergleich dazu nur noch 2,3 % der Beschäftigten in der Landwirtschaft, 20,2 % in der Industrie und 77,4 % im Dienstleistungsbereich tätig (Bundesamt für Statistik [BFS], 2023a).

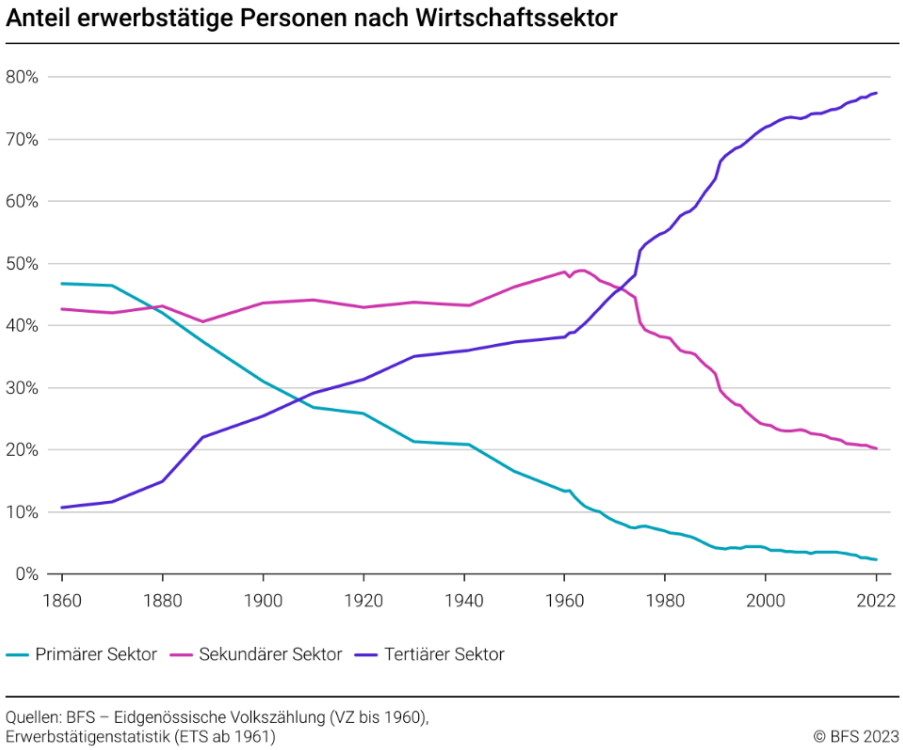


Abbildung 4: Anteil erwerbstätiger Personen nach Wirtschaftssektor in der Schweiz – 1860 bis 2021 (Quelle: https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24365420 [abgefragt am: 20. April 2023]).

In der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (BFS, 2023b) bildet der Dienstleistungssektor eine Residualgrösse (Degen, 2017) und vereinigt die als Buchstaben kategorisierten Erwerbsgruppen G bis U, die nicht auf die Erzeugung materieller Güter ausgerichtet sind. Unternehmen, die Kongresse veranstalten, sind in der Regel unter dem Buchstaben N zu finden (BFS, 2023b).

Die touristische Bruttowertschöpfung (ebenso wie die volkswirtschaftliche Bruttowertschöpfung) in der Schweiz ist von 2001 bis 2019 um mehr als 40 % angestiegen. Während der SARS-CoV-2-Pandemie sank die touristische Wertschöpfung im Jahr 2020 um 36,5 % und erholte sich im Jahr 2021 leicht um 11,3 %. Vergleichsweise war die volkswirtschaftliche Bruttowertschöpfung mit einem Verlust von 4,6 % im Jahr 2020 wesentlich weniger stark von der Pandemie betroffen. Im Jahr 2021 lag die volkswirtschaftliche Bruttowertschöpfung bereits wieder über dem Vor-Corona-Niveau und zeigt eine Steigerung um 3 %. Im Jahr 2022 stieg die touristische Bruttowertschöpfung gegenüber dem Vorjahr um 14,4 %. Damit hat sich die touristische Wertschöpfung von dem starken Einbruch im Jahr 2020, der durch die COVID-19-Pandemie verursacht wurde, teilweise erholt. Sie liegt aber immer noch unter dem Niveau von 2019. Die volkswirtschaftliche Bruttowertschöpfung verzeichnete im Jahr 2022 einen Anstieg von

5,2 % gegenüber dem Vorjahr. Damit hat sie sich nicht nur vollständig von der COVID-19-Pandemie erholt, sondern einen neuen Höchststand erreicht (Abbildung 5).



Abbildung 5: Entwicklung der touristischen Bruttowertschöpfung im Vergleich mit der volkswirtschaftlichen Bruttowertschöpfung (Quelle: BFS, 2023).

Der Tourismussektor in der Schweiz trug im Jahr 2022 CHF 19,6 Mia. zur Bruttowertschöpfung der Schweiz bei. Dabei wurden gut 3.9 % aller Arbeitsplätze im Tourismussektor geschaffen. Die touristische Wertschöpfung verteilt sich auf die in der folgenden Grafik (Abbildung 6) (in Mio. CHF) aufgeschlüsselten Teilsektoren:

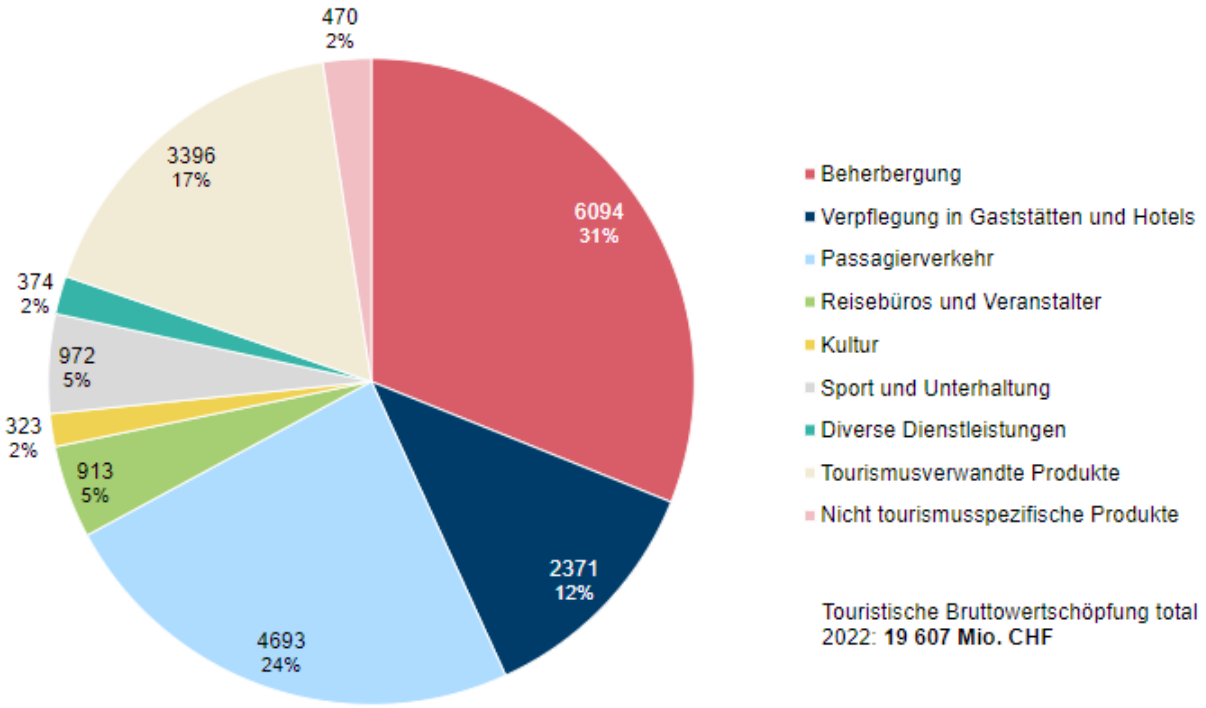


Abbildung 6: Teilsektoren touristischer Wertschöpfung in der Schweiz nach anteiliger Bruttowertschöpfung (Quelle: https://www.stv-fst.ch/tourismuspolitik/statistiken/wertschoepfung [abgefragt am: 22.09.2023]).

Die meisten dieser Teilsektoren sind direkt (Kultur) oder indirekt (Beherbergung und Verpflegung) auch mit dem Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor verbunden.

1.1.5.2 Kongress- und Veranstaltungsbranche der Schweiz

Neben der klassischen Freizeittourismusbranche ist die Kongress- und Veranstaltungsbranche eine der zentralen Säulen der Schweizer Reiseindustrie: Die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft macht als Teil der Sektoren „Diverse Dienstleistungen“ und „Tourismusverwandte Produkte“ mit 19 % des Anteils an der touristischen Wertschöpfung einen bedeutenden Teil des Tourismus in der Schweiz aus (STV FST, 2022). Daraus wird deutlich, dass der Kongress- und Veranstaltungsmarkt einen wichtigen Wirtschaftssektor der Schweiz darstellt, gleichzeitig jedoch entscheidende Unterschiede in der Marktstruktur gegenüber der klassischen Freizeittourismusbranche aufweist. Ein zusammenfassender Überblick über die Verbände und Institutionen der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft der Schweiz sowie verfügbare Umsatzzahlen sind den Anlagen (VI) unter I.1 und I.2 zu entnehmen.

Gegenüber der klassischen Tourismuswirtschaft zeichnet sich die Kongress- und Veranstaltungsbranche durch besondere Merkmale und Anforderungen aus. Diese lassen sich anhand von Porters 5-Kräfte-Modell in verschiedene Marktstrukturelemente untergliedern. Zu diesen

Elementen zählen angebotene Dienstleistungen, Kunden, Kundenerwartungen, Angebotssubstitute, Zulieferer bzw. vorgelagerte Branchen sowie Wettbewerber (Porter, 2008, S. 78), die in den Anlagen (VI) Kapitel II näher beschrieben sind. Die daraus resultierenden Gedankengänge zur Kontrastierung des Freizeittourismus mit dem Kongress- und Veranstaltungssektor sind in der genannten Anlage grafisch zusammengefasst.

1.2 Digitalisierung

Digitalisierung und technologischer Fortschritt sind Wachstumstreiber im Tourismussektor und vor allem auch in der Kongress- und Veranstaltungsbranche. Die weiteren Abschnitte führen in den Digitalisierungsbegriff ein (Abschnitt 1.2.1), erläutern, welche digitalen Technologien in der Tourismuswirtschaft in den vergangenen Jahren für starke Weiterentwicklung sorgten (Abschnitt 1.2.2) und werten aus, inwiefern die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche heute digitale Technologien nutzt (Abschnitt 1.2.3).

1.2.1 Digitalisierungsbegriff

Die Digitalisierung, ein Schlüsselbegriff des 21. Jahrhunderts, zählt zu den prägendsten Entwicklungen dieses Jahrhunderts und hat tiefgreifende Veränderungen in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen bewirkt (Härting, Reichstein, Härtle & Stiefl, 2017, S. 166–167). Digitale Technologien nutzen eine Kodierung aus einer begrenzten Anzahl von Ziffern (digital = ziffernbasiert), um Informationen zu verarbeiten. Diese Technologien umfassen informationstechnische Geräte und Anwendungen, die Prozesse und Produkte hervorbringen, welche das menschliche Leben vereinfachen (Twumasi, 2011, S. 25). Ein Schlüsselaspekt digitaler Technologien ist die Fähigkeit, Informationen über öffentliche Netzwerke auszutauschen und grenzenlos zu verbreiten. Dies wird insbesondere durch das öffentliche Internet, auch bekannt als Web 2.0, ermöglicht (O'Reilly, 2007, S. 17).

Mittels Internet können Informationen und Daten von überall aus abgerufen werden, und die Kommunikation in Echtzeit mit Netzwerkteilnehmern ist heute zur Norm geworden. Daher wird der Begriff „Digitale Technologie“ oft synonym mit Internet- und Kommunikationstechnologie verwendet (McRobbie, Ginns & Stein, 2000, S. 81).

Digitale Medien nutzen diese digitalen Technologien als Plattform, um Informationen, Inhalte und interaktive Anwendungen zu schaffen. Sie reichen von Websites und sozialen Medien über Streaming-Dienste und E-Learning-Plattformen bis hin zu mobilen Apps und virtuellen

Realitätserlebnissen. Diese Medienformen ermöglichen es, Informationen und Unterhaltung auf innovative und ansprechende Weise zu präsentieren (Becker & Schmid, 2020, S. 989).

Aufgrund der weitreichenden Möglichkeiten, die digitale Technologien bieten, befinden sich Wirtschaft und Gesellschaft in einem Prozess kontinuierlicher und vielfach radikaler digitaler Transformation (Berghaus & Back, 2016, S. 22). Diese umfasst die Nutzung von Computer- und Internettechnologie zur effizienteren und effektiveren Schaffung wirtschaftlichen Mehrwerts (Becker & Schmid, 2020, S. 4). In einem weiteren Sinne bezieht sie sich auf die Veränderungen, die neue Technologien auf das gesamte System haben (Bley, Leyh & Schäffer, 2016, S. 1).

1.2.2 Digitale Technologien in der Tourismusindustrie

Die Digitalisierung im Tourismus entfaltet sich über acht Entwicklungsstufen, angefangen bei E-Information über E-Commerce und E-Business bis hin zu fortgeschrittenen Technologien wie mobile Anwendungen, digitalen Plattformen, smarten Objekten, Robotik, KI sowie Virtual Reality (VR) und AR (Bieger & Beritelli, 2018, S. 587–602).

E-Information ermöglicht es Reisenden, durch digitale Kanäle wie Websites, Blogs und soziale Medien, detaillierte Informationen über Reiseziele zu erhalten, wobei die Inhalte in Echtzeit aktualisiert werden können (Băbăiţă, Ispas, Ghenescu & Hălălău, 2010, S. 25–27; M. S. Kim, 2006, S. 1; C. Kim, 2006, S. 135; Rowley, 1998, S. 359). E-Commerce erleichtert den Kauf und Verkauf von Reisedienstleistungen online, beschleunigt den Buchungsprozess und erhöht die Flexibilität für den Nutzer (Poong, Zaman & Talha, 2006, S. 553; Werthner & Ricci, 2004, S. 102; Zhu, Wu, Wang, Cao & Cao, 2019, S. 2).

E-Business erweitert die digitalen Aktivitäten auf sämtliche Geschäftsprozesse, optimiert Geschäftsabläufe und verbessert die Kundenbetreuung durch den Einsatz digitaler Technologien (Bächle & Lehmann, 2010, S. 82; Iswari, Santoso & Hasibuan, 2018, S. 1; Knorr & Röhrig, 2001, S. 72; Reinhold, Zach & Laesser, 2022, S. 1182). Mobile Anwendungen bieten Reisenden nützliche Funktionen für Planung und Navigation auf ihren Smartphones und Tablets, um das Reiseerlebnis zu verbessern (D. Kim & Kim, 2017, S. 7; Weichbroth, 2020, S. 55563).

Digitale Plattformen wie Booking.com und Airbnb vereinfachen die Suche und Buchung von Reisedienstleistungen und erlauben Nutzern, Bewertungen auszutauschen und Reisen umfassend zu planen (Lopez-Cordova, 2020, S. 7–9; Reuver, Sørensen & Basole, 2018, S. 125). Smarte Objekte im Internet der Dinge (IoT) verbessern die Interaktion mit der Umgebung

durch vernetzte Geräte und bieten innovative Lösungen für Reisende (Car, Pilepić Stifanich & Šimunić, 2019, S. 167–168; Li, Da Xu & Zhao, 2015, S. 243).

Die Anwendung von Robotik und KI im Tourismus, wie bei Chatbots und automatisierten Diensten, steigert Effizienz und Kundenservice (Dirican, 2015, S. 564; Tussyadiah, 2020, S. 15–16; van Roy, Vertesy & Damioli, 2019, S. 2). VR und AR bieten immersive Erlebnisse, indem sie digitale Informationen in die reale Welt integrieren oder Nutzer in vollständig virtuelle Umgebungen eintauchen lassen, wodurch das Reiseerlebnis erweitert und bereichert wird (Kounavis, Kasimati & Zamani, 2012, S. 3).

Diese Technologien reduzieren Transaktionskosten, verbessern den Informationsaustausch und beschleunigen die Kommunikation. Sie eröffnen neue Wege, Kunden zu begeistern und stärker in das Reiseerlebnis einzubinden, wodurch ein erweitertes Erlebnis geschaffen wird, das über die bisherige wissenschaftliche Diskussion hinausgeht (Gardini & Sommer, 2023b, S. 62; Härting et al., 2017, S. 169).

1.2.3 Nutzung digitaler Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche heute

Im Zuge der Corona-Pandemie hat auch die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche die Notwendigkeit des Einsatzes digitaler Technologien verstärkt erkannt und priorisiert (Tinguely, 2021). Leider sind nur wenige quantitative Daten zur Nutzung digitaler Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche online verfügbar:

In der Event Trend Studie Schweiz 2022 gaben die Mitglieder der Verbände EXPO EVENT, svtb und VSSA an, dass sie bezogen auf die Veranstaltungsformate mit 56 % Offline-Events den grössten Umsatzanteil in den Jahren 2020 und 2021 erzielt haben. Annähernd ein Drittel wurde mit Online-Veranstaltungen erreicht, davon 14 % virtuell und 13 % hybrid. Der Anteil an anderen oder sonstigen Formaten betrug 16 % (Laut & Shaw, 2022, S. 10). Die Verteilung der Umsatzanteile ist in Abbildung 7 dargestellt.

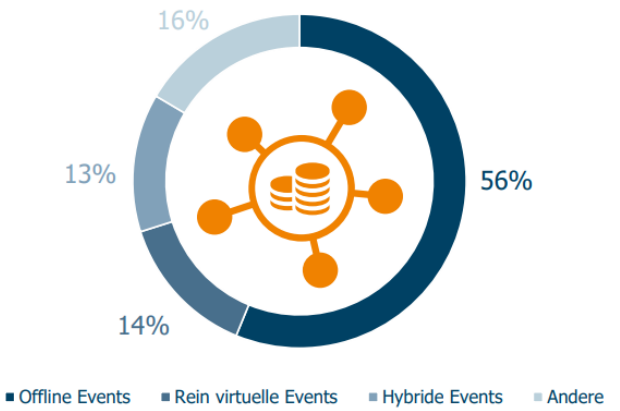


Abbildung 7: Verteilung des Umsatzes auf offline, rein virtuelle und hybride Events in 2022 gemäss der Einschätzung der Teilnehmer der Event Trend Studie 2022 für die Schweiz (Quelle: Laut & Shaw, 2022, S. 10).

Knapp die Hälfte der befragten Mitglieder gab an, dass das hybride Format in den Jahren 2020 und 2021 die stärkste Zuwachsrate erlebte. Neben Audio- und Videoproduktionen sowie Bild- und Videoportalen war das Livestreaming die beliebteste Veranstaltungstechnologie. Ab 2022 rechneten die Mitglieder wieder mit einer Zunahme des Live-Formats, mit dem sie einem persönlichen Kontakt und Vor-Ort-Austausch eine wichtige Bedeutung einräumen (Laut & Shaw, 2022, S. 12). Diese Entwicklungen sind in Abbildung 8 dargestellt.

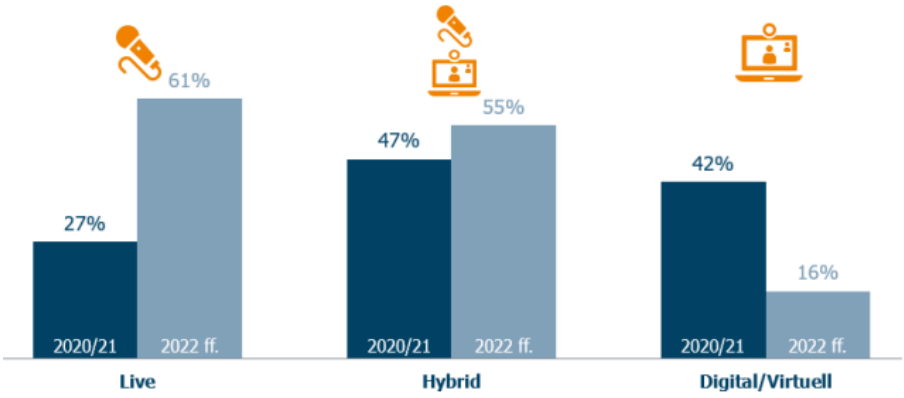


Abbildung 8: Zuwachsraten der Formate Life, Hybrid und Digital/Virtuell gemäss der Einschätzung der Teilnehmer der Event Trend Studie 2022 für die Schweiz (Quelle: Laut & Shaw, 2022, S. 12).

In der Post-Corona-Zeit dürften rein virtuelle Veranstaltungen zurückgehen, während Live- und Hybridveranstaltungen zunehmen. Die Digitalisierung spielt in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche eine wachsende Rolle. Der Kunde kann dank Online-Verfügbarkeit seinen Reiseprozess selbst gestalten, wodurch eine erlebnisorientierte Selbstorganisation entsteht. Digitale Technologien wie Apps oder automatisierte Systeme werden immer wichtiger für die CJ, insbesondere in strukturschwachen Regionen, um Kundenattraktivität und -loyalität zu steigern (Reichstein & Härting, 2018, S. 1491–1492). Trotz der generierten Datenströme

bleibt die Nutzung zur Personalisierung von Angeboten im Smart Tourismus begrenzt. Beim Einsatz digitaler Eventtools ist eine Abstimmung auf den Anlass und das Thema sowie eine Balance zwischen digitaler und persönlicher Interaktion entscheidend (Hosang, Ruetz & Zanger, 2020, S. 31–32). Die Herausforderung liegt darin, die Vorteile digitaler und analoger Welten zu verbinden, um sinnvolle Begegnungen zu schaffen (Eisenberg & Lord, 2019, S. 19). Innovative Eventformate müssen den Teilnehmern einen Mehrwert bieten, wobei die Digitalisierung von Veranstaltungen die Verbindung von Online- und Offline-Kommunikation erfordert (Rietbrock, 2017, S. 243–245).

1.3 Customer Journey

Abschnitt 1.3.1 führt in das Konzept des Customer-Journey-Ansatzes ein und gibt einen Überblick über verschiedene Prozessmuster der CJ in MICE-verwandten Branchen (Dienstleistung und Tourismus). Ausgehend davon wird in Abschnitt 1.3.2 ein Ebenen-Modell der CJ für die Kongress- und Veranstaltungsbranche entwickelt. Die detaillierte Darstellung der Information Processing Theory (IPT) als theoretische Grundlage sowie der Funnel-Modelle als Vorläufer des Customer-Journey-Ansatzes sind in den Anlagen (VI) unter III.1 und III.2 beschrieben und grafisch dargestellt.

1.3.1 Grundbegriffe der Customer Journey

Das Theoriegerüst der CJ setzt an den Kritikpunkten von Funnel-Modellen an und versucht, die dort vorgeschlagene strenge Hierarchie von Kaufprozessschritten und auch den Gedanken einer zunehmenden Verengung der Konsumentenperspektive auf eine Kaufentscheidung hin aufzubrechen. Gemäss dem Customer-Journey-Ansatz können Konsumenten bis zum Kaufabschluss hin aufgrund ihrer Recherchen eine freie und vielleicht zunehmend offene Perspektive hinsichtlich des möglichen Kaufs einnehmen. Customer-Journey-Modelle bieten sich vor allem im Dienstleistungssektor an, um das Kundenverhalten in Entscheidungs-, Kauf- und Bezugsphase im Einzelnen zu verstehen (Følstad & Kvale, 2018, S. 198; Zomerdijk & Voss, 2010, S. 67).

1.3.1.1 Entstehung des Customer-Journey-Ansatzes

Der Begriff der CJ geht auf die Odyssee als Reiseerfahrung zurück und wurde in den 1990er-Jahren im Zusammenhang mit der Erforschung des Konsumentenverhaltens erstmals erwähnt. So hatte zum Beispiel Belk (1987) anhand von umfangreichen Feldnotizen, Protokollen,

Video- und Tonbandaufnahmen dargestellt, dass Kaufhandlungen komplexe Stufen vorausgehen, die einer Reise bzw. einem Umherschweifen mit ungewissem Ausgang ähneln. Nach Følstad und Kvale (2018, S. 199) sind die historischen Wurzeln der Customer-Journey-Perspektive vielfältig und in verschiedenen Praxis- und Forschungsgebieten parallel aufgetreten. Tueanrat et al. (2021) sowie Følstad und Kvale (2018) belegen anhand ihrer Recherchen, dass der erste Artikel, der den Begriff CJ oder Touchpoint verwendet, im Jahr 1991 veröffentlicht wurde. Nach Ansicht von Zomerdijk und Voss (2010, S. 68) wurde die CJ nicht durch theoretisch fundierte akademische Untersuchungen entwickelt, sondern durch die Praxis des Service Designs (Wilson-Nash, Goode & Currie, 2020, S. 2623).

Die CJ ist der Informations- und Entscheidungsprozess des Kunden und beschreibt dessen Interaktionen mit einem Anbieter an sämtlichen relevanten Touchpoints entlang der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase und die sich daraus ergebenden Bedürfnisse des Kunden in Bezug auf Informationen, Erlebnisse und deren Gestaltung (Loitsch, 2021, S. 107). Für Holland (2021, S. 819) kann sich die CJ „je nach Branche und Produktkategorie über mehrere Stunden, Tage oder Monate erstrecken. Kennt man die Berührungspunkte und Wege der Konsumenten, fällt es leichter, sie in möglichst jeder Phase des Entscheidungsprozesses optimal anzusprechen". Laut Ott (2017, S. 81) „muss dabei jedes Unternehmen eine für die CJ passende Phasenlogik finden, die für seine Branche praxisnah und nicht zu theoretisch erscheint". Ott (2017, S. 81) weist zudem darauf hin, dass eine CJ eine „Reise mit einem Anfang und Ende" sein kann, aber auch den Charakter eines Kontinuums aufweisen kann, „da nach dem Kauf im besten Falle ein Wiederkauf folgt". Auch gebräuchlich sind die Begriffe „User Journey", „Consumer Journey", „Path to Conversion" oder „Path to Purchaise" (Holland & Flocke, 2014, S. 827; Kempe, 2022, S. 84) Eine CJ, die nur über digitale Medien verläuft, wird auch als Customer Online Journey charakterisiert, deren Vorteil in einer vollständigen Auswertung der Kundendaten liegt (Anderl, Becker, v. Wangenheim & Schumann, 2014, S. 3).

In der Forschungsliteratur werden CJs in verschiedenen Phasen dargestellt. **Das Drei-Phasen-Modell nach Lemon und Verhoef (2016, S. 74–76) lässt sich besonders im Dienstleistungssektor anwenden und ist damit auch für die Kongress- und Veranstaltungsbranche relevant, die auf wiederholte Kaufabschlüsse (z. B. eine Tagungsserie) und eine regelmässige Nutzung abzielt.** Dies unterstreichen auch die Forschungsarbeiten von Heidelberger (2021), Luppold (2018), Hosang et al. (2020), Doppler, Kraut und Steffen (2021) sowie Haake und Zech (2021).

1.3.1.2 Differenzierung der Customer Journey vom Funnel-Ansatz

Das klassische Funnel-Modell im Marketing geht davon aus, dass Konsumenten zu Beginn des Kaufentscheidungsprozesses mit einer Vielzahl von Optionen konfrontiert sind, die sie im Laufe des Prozesses durch Werbeeinflüsse systematisch reduzieren (Lemon & Verhoef, 2016).

Allerdings zeigt eine Untersuchung von Court et al. (2009), dass moderne Konsumenten tatsächlich zu Beginn ihrer Entscheidungsfindung mit einem sehr begrenzten Initiativraum konfrontiert sind. Dies liegt daran, dass die Menge an täglichen Informationen, die über elektronische Medien auf die Verbraucher einströmen, überwältigend ist (Schnorbus, 2018, S. 89). Infolgedessen nehmen sie nur die dominierenden Informationen wahr, während der Grossteil der Botschaften unbemerkt bleibt (Frambach et al., 2007, S. 34).

Die CJ fokussiert auf die Bedeutung verschiedener Informationskanäle während des Kaufentscheidungsprozesses des Kunden (Horster, 2013, S. 69). Diese Betrachtung der CJ steht in einem engem Zusammenhang mit den Konzepten des Multi-Channel- und Omni-Channel-Marketings, da beide Ansätze die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle betonen (Dörnberg, Freyer & Sülberg, 2017, S. 14). Blickt man auf die Touchpoints in einer CJ fällt auf, dass On- und Offline-Touchpoints heute zunehmend mehrfach zu einer nahtlosen Kundenreise (Seamless Customer Journey) verbunden werden, um Kunden an die Marke heranzuführen und zu binden. In der Vergangenheit überwog vielfach ein einzelner Vertriebskanal, der als Single-Channel oder Mono-Vertrieb bezeichnet wurde (Kilian & Kreutzer, 2022, S. 71).

Aus der zunehmenden Unentschlossenheit von Konsumenten in einer digitalisierten Überflussgesellschaft und resultierenden Vielschichtigkeit von Konsumhistorien schliessen Court et al. (2009) auf das Vorliegen einer „Consumer Decision Journey“. Typische Informationsverläufe von Kunden lassen sich in der Regel nur grob abschätzen und sind deshalb besonders schwierig nachzuvollziehen. Dies gilt vor allem für eine CJ, die sowohl über Online- als auch Offlinekanäle hinweggeht (Böcker, 2015, S. 167).

Die Produktentscheidung eines Konsumenten hängt stark davon ab, ob er bereits mit Marke, Anbieter oder Angebot vertraut ist und diese daher grundsätzlich als Option in Betracht zieht (Aaker, 1996, S. 114–115). Zusätzlich werden die Anfangsbedingungen des Entscheidungsprozesses durch externe Faktoren wie Preisgrenzen oder spezifische Leistungsanforderungen be-

einflusst. Dies bedeutet, dass der Startpunkt des Entscheidungsprozesses eher einem unübersichtlichen Feld ähnelt, in dem nur wenige Werbebotschaften als Orientierungspunkte herausstechen (Court et al., 2009, S. 4).

Im Gegensatz zu klassischen Funnel-Modellen, die postulieren, dass sich dieser anfängliche Informationsraum im Verlauf des Entscheidungsprozesses weiter verengt, weitet er sich aus Sicht der Customer-Journey-Theorie aus. Kunden, die sich intensiver mit einem Thema befassen, stossen auf zusätzliche Informationen, die neue Optionen ins Spiel bringen, die nicht in den anfänglich dominanten Werbebotschaften enthalten waren (Punj, 2012, S. 791). Konsumenten bewerten diese Informationen aktiv anhand ihrer Bedürfnisse und selektieren gezielt die für sie relevanten Informationen. Dieser Prozess kann den Entscheidungsprozess unterbrechen und in eine neue Richtung lenken (Edelman, 2010, S. 1; Kruse Brandão & Wolfram, 2018, S. 99).

Der Customer-Journey-Ansatz unterscheidet sich von Funnel-Modellen, da er nicht von einem linearen Auswahlprozess des Kunden zwischen verschiedenen Produkten ausgeht (Court et al., 2009, S. 6), sondern Anbieter und Produktvarianten aktiv auf den Entscheidungsprozess des Kunden Einfluss nehmen können, was zu einem Dialog zwischen Konsumenten und Marketing führt. In diesem Ansatz sind Konsumenten nicht nur passiv durch Werbebotschaften beeinflusst, sondern suchen aktiv nach Informationen, die für sie relevant sind.

Im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses nimmt der Einfluss unternehmensgesteuerter Marketingaktivitäten auf den Kunden ab, während die Bedeutung von kundenorientiertem Marketing zunimmt. Die persönliche Beziehung zwischen Händler und Kunde gewinnt ebenfalls an Bedeutung für die Kaufentscheidung. Die Wahl einer Marke oder eines Produkts erfolgt oft erst unmittelbar vor dem Kauf, da die Kunden aufgrund der vielen Informationen, die auf sie einwirken, ihre Entscheidung verzögern (Boztuğ, 2002, S. 57). Der Customer-Journey-Ansatz betont daher die Bedeutung der Nachkaufphase, in der Kundenloyalität durch positive Erfahrungen mit Produkt und Service entwickelt wird (Klapdor, 2013, S. 46).

1.3.1.3 Customer-Journey-Analyse

Die Customer-Journey-Analyse, auch als Customer-Journey-Tracking, Cross-Channel-Tracking oder Multi-Channel-Tracking bezeichnet, macht den Customer-Journey-Ansatz für das Marketing nutzbar (Holland, 2021, S. 820). Konkret besteht die Aufgabe der Customer-Journey-Analyse darin zu überprüfen,

- welches Werbemittel welchen Anteil am Produktkauf oder am Erwerb einer Dienstleistung hatte,
- wie viele und welche Art von Touchpoints Kunden bis zur definitiven Handlung benötigen,
- in welcher Phase des Entscheidungsprozesses die eingesetzten Werbemittel den grössten Effekt hatten, um ihre Sales- und Marketingmassnahmen budgetgerecht auf die jeweiligen Kanäle oder Plattformen aufzuteilen.

Die Analyse der CJ bietet wertvolle Einblicke in das Verhalten von Zielgruppen sowie deren Reaktionen auf digitale Werbung. Das Hauptziel dieser Untersuchung besteht darin, potenzielle Kunden in jeder Phase ihres Entscheidungsprozesses gezielt anzusprechen und durch einen geeigneten Mix an Werbemitteln alle wichtigen Kontaktpunkte zu erreichen. Zudem ermöglicht die Customer-Journey-Analyse eine Bewertung der Wirksamkeit einzelner Kanäle, indem sie die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Touchpoints aufzeigt. Dies hilft dabei, Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und die strategische Planung von Marketingkampagnen auf einer datengestützten Basis zu verbessern (Holland & Flocke, 2014, S. 828).

Um die Erkenntnisse aus der Customer-Journey-Analyse effektiv zu nutzen, ist es entscheidend, dass qualifizierte Datenanalysten zur Verfügung stehen. Diese Fachleute müssen nicht nur die Datenerhebung beherrschen, sondern auch in der Lage sein, aus den gesammelten Daten wertvolle Einsichten zu gewinnen. Eine besondere Herausforderung liegt in der Interpretation der Ergebnisse, da diese häufig mit Unsicherheiten behaftet sind. Für eine fundierte Bewertung ist es daher unerlässlich, dass die Analysten über interdisziplinäre Kenntnisse in Bereichen wie Marketing, Informatik, Programmierung, Online-Recht und Projektmanagement verfügen (Holland, 2021, S. 828).

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung sind Kunden heute im Rahmen der Customer Decision Journey in der Lage, den Kaufentscheidungsprozess aktiver zu gestalten, weiterführende Informationen wirksamer zu suchen und ihre Entscheidung bis zum Kauf ständig zu überdenken (Edelman, 2010). Mit der Digitalität in der CJ definiert man die Cross-Channel-Vernetzung zwischen Online- und Offline-Customer-Touchpoints (Wisbert & Knappe, 2021, S. 130–131).

1.3.1.4 Multichannel, Omnichannel und Crosschannel-Ansätze in der Customer Journey

In der CJ spielen mehrere Touchpoints eine Rolle. Daher sind diese im Rahmen eines Multichannel-Ansatzes zu berücksichtigen, welcher sich durch die Nutzung von zwei oder mehreren Touchpoints auszeichnet. Nach Meinung von Kull (2015, S. 510–511) agieren Kunden im Tourismus immer anspruchsvoller auf immer mehr Kanälen für unterschiedliche Funktionen, deren Erfahrungen bei der Nutzung von einem Kanal auf den anderen übertragen werden. Dieses sogenannte Multi-Kanal-Verhalten, auch Multichannel-Verhalten genannt, existierte bereits in der Vergangenheit. Bereits früher wurden vor dem Kauf Informationen recherchiert, im Reisebüro finalisiert und gebucht. Neu ist die bedarfsorientierte Nutzung einzelner Kanaloptionen und deren enge Verknüpfung aus Kunden- und Unternehmenssicht (Kull, 2015, S. 510). Der Kunde hat somit die Möglichkeit, auf einen Online- und Offline-Kanal zurückzugreifen, die nicht verbunden sind. Eine komplette Verbindung aller Kanäle nennt sich Omnichannel, während eine partielle Integration als Cross-Channel bezeichnet wird. Nach Ansicht von Westermann, Mehn und Schuck (2022, S. 37) wird die Cross-Channel-Strategie in der Retailing-Branche als Zwischenschritt zwischen Multichannel und Omnichannel betrachtet. Nach Auffassung von Kull (2015, S. 511) erfolgt die Vernetzung der Kanäle im Tourismus durch ein zentrales Backoffice, das das Zusammenspiel mit dem Kunden als Cross-Channel-Ansatz charakterisiert. Kull (2015, S. 511) merkt zudem kritisch an, dass sich in der Bezeichnung der sich entwickelnden Kanalvernetzung „[…] immer neue Sprachhülsen, wie ‚Multi-Cross-Channeling', ‚Omni-Channeling' oder ‚No-Line' als Zusammengehen von On- und Offline-Channels" bilden.

Nach Mehn und Wirtz (2018, S. 9–10) beschreibt Omnichannel zudem die Kombination aller Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle und stellt den Kunden in den Fokus des unternehmerischen Daseins. Der Kunde entscheidet dabei, über welchen Kanal er sich kundtut und „[…] wo Warenkauf, Umtausch und Rückgabe erfolgen bzw. welcher Kanal jeweils für Service und ggf. zugehörige Dienstleistungen der jeweils individuell passendste ist" (Mehn & Wirtz, 2018, S. 9–10). Da Kunden heute beliebig und selbstverständlich die Kanäle während ihres Informations- und Kaufprozesses wechseln, spricht man auch von „Channel-Hopping" (Westermann et al., 2022, S. 37).

Im Zusammenhang mit dem Multi- und Ominchannel-Ansatz sprechen Verhoef, Kannan und Inman (2015, S. 174–175) von einem Research-Shopper-Phänomen, welches als Showrooming (sich direkt im Geschäft umsehen und im Anschluss online einkaufen) oder Webrooming (online

recherchieren und danach im Geschäft einkaufen) bezeichnet wird. Für Kreutzer (2022, S. 368) stellt das Webrooming eine Online-Verfügbarkeitsabfrage in der vertriebsorientierten CJ dar.

Schobert (2019b, S. 196) beschreibt das Customer Journey Mapping (CJM) als ein Analyseinstrument, das Unternehmen hilft, Kundeninteraktionen systematisch zu erfassen und Erlebnisse zielgerichtet zu optimieren. Durch die Einbeziehung quantitativer, qualitativer und subjektiver Kundenerfahrungen kann das CJM Prozessschritte detailliert abbilden und die relevanten Berührungspunkte vor, während und nach der Nutzung einer Dienstleistung strukturieren (Schobert, 2019b, S. 194–196). Kalbach (2016, S. 262) betont, dass das CJM nicht nur die verwendeten Kanäle dokumentiert, sondern ebenso die Abfolge der Kundeninteraktionen mit einem Unternehmen erfasst. Wichtige Bestandteile sind Kontaktpunkte, verschiedene Phasen der Kundenreise, emotionale Reaktionen, kritische Momente (Pain Points) sowie Chancen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses (Kalbach, 2016, S. 262; Rojas, Quiñones & Rusu, 2021, S. 489). Nach Kreutzer (2022, S. 138–142) ermöglicht die Kombination von Storytelling-Techniken mit der visuellen Darstellung im CJM eine ganzheitliche Perspektive auf das reale Kundenerlebnis.

Rojas et al. (2021, S. 488) empfehlen, dass die Customer Journey Map mindestens aus den vier Schlüsselelementen Persona, Berührungspunkte, Kanäle und Emotionen besteht, während Kempe (2022, S. 86) Persona, Phasen, Actions/Motive & Gedanken, Touchpoints und Experience/Pain Points & Moments of Truth als Basismodule im Modelbaukosten der CJ bezeichnet. Rojas et al. (2021, S. 488) merken kritisch an, dass die Berücksichtigung von mehr als vier Elementen im CJM einen erhöhten Aufwand beim Sammeln der Daten, deren Analyse und Diskussion bedeutet.

Im Weiteren soll diskutiert werden, wie die Customer-Journey-Analyse in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft genutzt werden kann:

1.3.2 Gestaltung der Customer Journey in der Kongress- und Veranstaltungsbranche

Um ein Customer-Journey-Modell für die Kongress- und Veranstaltungsbranche zu entwickeln, werden zunächst Analysen der CJ in der Tourismusbranche herangezogen, da sich hinsichtlich Buchung, Konsumerlebnis und Ex-post-Reflexion des Erlebnisses Überschneidungen ergeben. Parallelen zwischen der klassischen Tourismusbranche und der Kongress- und Veranstaltungsbranche wurden bereits in II Theoretischer Teil, Abschnitt 1.1.5 aufgezeigt.

1.3.2.1 Die Customer Journey im Dienstleistungssektor

Haller und Wissing (2022, S. 188) entwickeln den Customer-Journey-Ansatz für kunden- und erlebnisorientierte Dienstleistungsprozesse weiter (Customer Service Journey). Dabei steht die Analyse bzw. Aufdeckung der kritischen Momente und der „Momente der Wahrheit“ im Vordergrund, welche einen guten oder schlechten Service abbilden. Gedanken und Emotionen von Kunden im Kaufentscheidungs- und Reflexionsprozess sind im Dienstleistungsmarketing von besonderem Interesse, da der Kunde die Dienstleistung in ihrer Umsetzung erlebt und der Dienstleistungserbringer die Kooperation mit dem Kunden angewiesen ist (Scharna, 2015, S. 32). Hieraus resultiert die Notwendigkeit, alle Berührungspunkte zwischen Kunde und Service effektiv abzustimmen (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha & Constantine, 2011, S. 182). Für die Customer Service Journey ist die Nachkaufphase als Erlebnis-, Reflexions- und Bindungsprozess besonders relevant für das Kundenerleben (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76). Um die CJ besser zu verstehen, bietet sich nach Kilian und Kreutzer (2022, S. 136–137) im Dienstleistungs- oder Servicebereich eine Unterscheidung der CJ in die drei Phasen Pre-Service, Service und After-Service an, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

1.3.2.2 Die touristische Customer Journey

Die touristische CJ ähnelt in vielerlei Hinsicht Beschreibungen für den Dienstleistungssektor. Sie beschreibt nicht die Reise des Touristen selbst, sondern „[…] erklärt, warum die Reise des Kunden beginnt, bevor er tatsächlich zu seiner Destination aufbricht“ (Lies, 2020, S. 416) und im weiteren, wie der Tourist in der Nachkauf-Phase die Reise aus Sicht des Marketings erlebt und reflektiert. Nach Auffassung von Schulz, Weithöner, Egger und Goecke (2015, S. 32) „[…] hat sich in der touristischen Marketingpraxis die sogenannte CJ, also die Betrachtung der Entscheidungsabläufe im Zeitverlauf […]“ durchgesetzt.

Im Vergleich zur allgemeinen Definition der CJ, bei der die Messung der Kontaktpunkte im Vordergrund steht, wird bei der touristischen CJ der Prozess der Entscheidungsfindung für den Kauf der touristischen Dienstleistung in den Vordergrund gestellt (Scharna, 2015, S. 32). Im Vergleich zum Einzelhandel zeichnen sich die wenigsten Reisebuchungen durch einen Impulskauf-Charakter aus, da zwischen einem Erstkontakt z. B. zum Hotel und der Reisebuchung oftmals Tage oder Wochen liegen (Scharna, 2015, S. 39).

Laut Horster (2022, S. 41) setzt sich die touristische CJ aus vielen Teilentscheidungen zusammen, die durch die Digitalisierung zunehmend online stattfinden. Der „Reiseentscheidungsprozess“ basiert auf dem Strukturmodell der Konsumentenforschung (Horster, 2013, S. 70), lässt sich in die zehn Phasen „Inspiration“, „Information“, „Selektion“, „Validierung“, „Buchung“, „Planung“, „Reise“, „Erlebnis“, „Nachbereitung“ sowie „Weitergabe“ unterteilen und wird zirkulär dargestellt (Horster, 2022, S. 41). Horster (2022, S. 73) bezieht sich bei „seiner“ Gestaltung der touristischen CJ neben dem Strukturmodell der Konsumentenforschung auf das klassische Fünf-Phasen-Modell der Kaufentscheidung (Kotler, Keller & Opresnik, 2017, S. 213), das „eine grundlegende Vorstellung des Reiseentscheidungsprozesses vermittelt“ und kombiniert dieses mit dem OASIS-Modell von Schmücker (2007, S. 178). Die enthaltenen acht Phasen entsprechen dem Modell von Kreilkamp (2012, S. 10) und werden in einer weiteren Entwicklung auf die zuvor genannten zehn Phasen erweitert. Nach Dörnberg et al. (2017, S. 15) wird im Vergleich zu Horster die CJ im Tourismus – konkret bei Reiseveranstaltern – prozessorientiert in die drei Hauptphasen „Vorreisephase“, „Reisephase“ und „Nachreisephase“ gegliedert, die in jeweilige Teilphasen differenziert werden. Nach M. Hänssler und Hänssler (2020, S. 121–122) wird die CJ in der Hotellerie und Gastronomie zwar ebenfalls wie bei Horster als Kreismodell dargestellt, jedoch anstatt in zehn nur in drei Phasen mit „Pre-Stay“ (vor dem Aufenthalt), „Hotels Services/Beherbergung“ (während des Aufenthalts) und „Post-Stay“ (nach dem Aufenthalt) unterschieden.

Um das Verhalten der Gäste im Tourismus analysieren zu können, verwenden Laesser et al. (2018, S. 103–104) in ihrem Schlussbericht zur Digitalisierung im Schweizer Tourismus eine Vier-Phasen-Gestaltung der CJ. Während der „Inspirations-/Informationsphase“, der „Buchungsphase“, der „Reisephase“ und der „nach der Phase“ können gesamthaft Verhaltensdaten generiert und unterschiedlich genutzt werden. Nach einer Studie von Preveden und Tiefengraber (2016, S. 7) wird die touristische (Hotel-) CJ mit sechs Phasen definiert, um die digitalen Optionen von der ersten Phase „Suchen & inspiriert werden“ bis zur letzten Phase „Reflektieren“ optimaler nutzen zu können.

1.3.2.3 Die Customer Journey in der Kongress- und Veranstaltungsbranche

Mit der digitalen Transformation hat sich in der Kongress- und Veranstaltungsbranche auch der Planungs- und Buchungsprozess von Veranstaltungen geändert. Das GCB German Convention Bureau e.V. (2020, S. 12–13) bezeichnet in diesem Zusammenhang den Recherche- und

Buchungsprozess der Tagungsteilnehmer als Delegate Journey, die Pandemie-bedingt besonders in den letzten Jahren einen starken Wandel von analogen zu digitalen Touchpoints erlebt hat. Beispiele dafür sind Online-Buchungen, digitale Mobilitätslösungen, Informationsmaterialien in digitaler Form, Livestreaming von Events oder Veranstaltungs-Apps für die Programmübersicht, die Vernetzung mit anderen Teilnehmern oder die Bewertung einzelner Sessions (Hosang et al., 2020, S. 13).

Haake und Zech (2021, S. 80–81) teilen die Delegate Journey von Veranstaltungsstätten im Rahmen der Produktdifferenzierung in drei Phasen „Pre-Event“/“Pre-Stay“, „Stay/Event“ und „Post-Stay/Post-Event“ ein, um die Stärken und Schwächen der Veranstaltungsstätten herauszuarbeiten. Da der Veranstaltungsteilnehmer Kunde des Veranstalters und gleichzeitig Kunde der Veranstaltungsstätte ist, muss die Analyse entlang der Kontaktpunkte der Delegate Journey in der Veranstaltungsstätte erfolgen. Mit der sogenannten Attendee Journey wird die Perspektive der Teilnehmer einer Veranstaltung eingenommen (Liebmann, Treffler & Sedlmeir, 2021, S. 909). Holzbaur und Fleischer (2023, S. 178) lassen im Rahmen des Safety Assessment for Events (S.A.F.E.) die CJ mit der nach Phasen differenzierten Visitor Journey, der Employee Journey und der Künstler-Journey verschiedene Rollen durchlaufen. Nach Hosang et al. (2020, S. 26) ist das Dreiphasenkonzept „Pre-Event-Phase“, „Haupt-/ Main-Event-Phase“ und „Post-Event-Phase“ auch für den Tourismus adäquat.

1.3.2.4 Zusammenfassendes Modell der Customer Journey in der Kongress- und Veranstaltungsbranche

Fasst man die Ergebnisse der Auswertung von Customer-Journey-Modellen in der Tourismus- und Veranstaltungsindustrie zusammen, sind drei Punkte entscheidend.

- Beinahe alle zitierten Studien aus dem Dienstleistungs-Tourismus sowie Kongress- und Veranstaltungssektor entwickeln dreiphasige (Vor-Event-, Main-Event und Post-Event-Phase) (Haake & Zech, 2021, S. 80–81; Hosang et al., 2020, S. 26) und/oder das vierphasige Modell/e (Inspirations-, Buchungs-, Event- und Nachevent-Phase) (Laesser et al., 2018, S. 103–104) der CJ.

- Anders als bei Funnel-Modellen wird in der Customer-Journey-Forschung stets ein zirkulärer Ansatz vorgeschlagen, bei dem die Nachevent-Phase wiederum in die Kaufentscheidungsphase übergeht.

- Schliesslich wird in allen Customer-Journey-Modellen berücksichtigt, dass tertiäre Faktoren, z. B. digitale Angebote in der Buchungsphase, die Erlebnissituation im Eventverlauf und die Reflexion durch Mitteilnehmer oder in Blogs in jeder Phase das Erleben und Entscheiden des Kunden beeinflussen können. Anders als bei Funnel-Modellen verengt sich die Entscheidungssituation des Kunden mit dem Erlebniskonsum nicht. Vielmehr werden getroffene Vorentscheidungen mit den kontinuierlich neu eintreffenden Eindrücken immer wieder reflektiert und in Frage gestellt.

Im Ergebnis müssen sich Veranstalter in jeder Erlebensphase des Kunden neu beweisen, um Begeisterung zu schaffen und schliesslich Kundenloyalität (Neubuchung oder Weiterempfehlung der Veranstaltung) zu erzielen. Um diese Resultate zusammenzufassen, soll hier ein **dreistufiges zirkuläres Funnel-Modell für die Kongress- und Veranstaltungsbranche** (Abbildung 9) wie folgt skizziert werden.

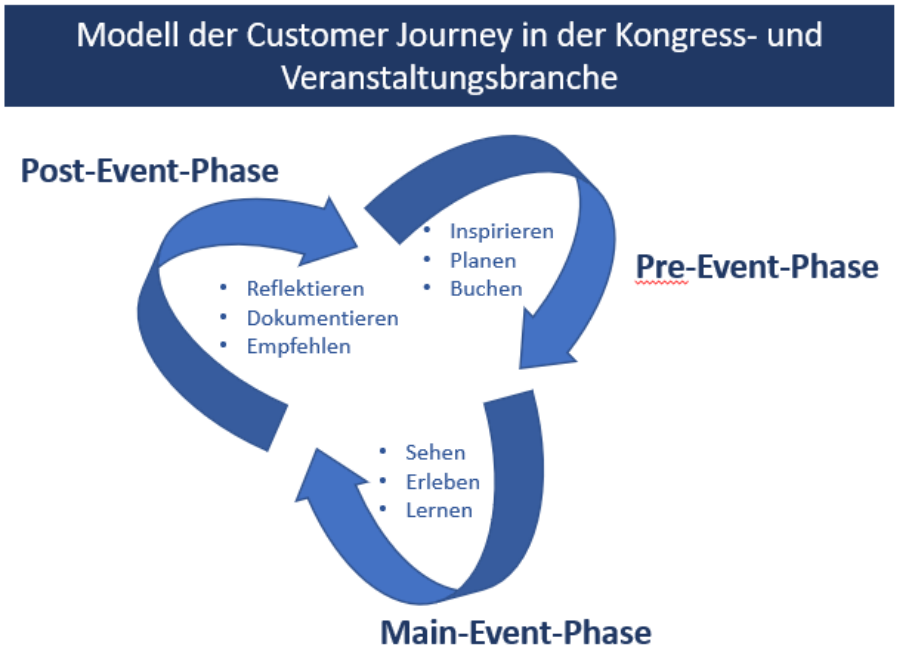


Abbildung 9: Modell der CJ für die Kongress- und Veranstaltungsbranche (Quelle: Eigene Darstellung).

Abbildung 9 zeigt, dass sich die CJ in der Kongress- und Veranstaltungsbranche idealerweise als zirkulärer Prozess abspielt. In der **Pre-Event-Phase** lässt sich der Kunde von Event-Angeboten inspirieren, plant den Besuch und bucht schliesslich eine Veranstaltung. Im Zeitalter digitaler Medien rücken die Phasen Attention, Interest, Desire und Action immer näher zusammen. Buchungsportale und Online-Marketing informieren Kunden über Suchmaschinen über anstehende Events, laden unmittelbar ein, auf die Buchungs- und Informationsseiten vorzu-

dringen und bieten dort gleich den verbindlichen Buchungsabschluss an. Durch digitale Medien kann sich der gesamte Vorkauf-Prozess auf ein kurzes, zusammenhängendes Zeitfenster konzentrieren.

Mit der Anreise bzw. dem Log-in zur Veranstaltung beginnt für den Kunden die **Main-Event-Phase**, in der er die Veranstaltung rezipiert, neue Produkte und Informationen aufnimmt, Menschen trifft und dabei neue Zusammenhänge lernt.

Nach Ende des Events schliesslich beginnt die **Post-Event-Phase**, in der der Kunde erlebte und erlernte Inhalte reflektiert, anwendet und gewonnene Kontakte nutzt. Zugleich reflektiert er den Nutzen der Veranstaltung und empfiehlt sie weiter, bucht für das kommende Jahr erneut oder entscheidet sich aufgrund enttäuschender Erfahrungen dagegen. Zielsetzung des Event-Marketings ist, den Kunden unmittelbar in die **Pre-Event-Phase** weiterzuleiten.

Die CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor wird also entscheidend durch den Ablaufzyklus der Veranstaltung selbst, weniger – wie im Konsumgütersektor – durch den individuelleren Entscheidungsprozess des Kunden geleitet. Die entscheidenden Teile der CJ finden in der Post-Event-Phase des klassischen Customer-Journey-Modells statt.

1.4 Touchpoint Management

TPM macht Unternehmen, Produkt und Marke für den Kunden sichtbar und ermöglicht es damit, die CJ für das Marketing proaktiv nutzbar zu machen. Abschnitt 1.4.1 führt in das Konzept des TPMs ein. Abschnitt 1.4.2 ordnet das TPM in das kundenorientierte Marketing ein und Abschnitt 1.4.3 arbeitet heraus, wie TPM in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft umgesetzt werden kann.

1.4.1 Ansatz des Touchpoint Managements

Das TPM im Marketing ist ein strategischer Ansatz, der darauf abzielt, sämtliche Berührungspunkte oder Interaktionspunkte zwischen einer Marke und ihren Kunden sorgfältig zu planen, zu gestalten und zu verwalten. Diese Berührungspunkte werden als „Touchpoints“ bezeichnet und können physischer, digitaler oder sozialer Natur sein. Das Ziel des TPMs ist es, konsistente und positive Kundenerlebnisse über alle Interaktionskanäle hinweg zu schaffen, um die Kundenbindung zu stärken, die Markenwahrnehmung zu verbessern und den Unternehmenserfolg zu steigern.

1.4.1.1 Der Begriff des Touchpoints

Der Begriff „Touchpoint“ beschreibt die Stellen oder Momente, an denen Kunden mit einem Unternehmen oder einer Marke in Kontakt treten und dadurch beeinflusst werden können. Diese Interaktionspunkte können überall auftreten, wo Kunden bewusst oder unbewusst mit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern oder seinen Produkten in Berührung kommen (Schüller, 2012, S. 15). Diese Berührungspunkte hinterlassen gewissermassen mentale Eindrücke im Kopf des Kunden, die sein Bild von der Marke formen (Hussain & Ferdous, 2014, S. 436–438).

Der Begriff „Touchpoint“ bezieht sich auf alle Kontaktpunkte zwischen einer Marke und ihren Kunden, die verbale oder nonverbale Eindrücke vermitteln und somit das Markenbild und die Markenpräferenzen beeinflussen (Esch, 2012, S. 2). Dies können Interaktionen mit Mitarbeitern des Unternehmens sein, die Produkte oder Dienstleistungen der Marke selbst sowie sämtliche Kommunikationskanäle, sei es online oder offline, persönlich oder über Massenkommunikation (Esch, Brunner, Gawlowski, Knörle & Krieger, 2010, S. 8).

Im Gegensatz zu Begriffen wie „kundenorientiertes Marketing“ oder „interaktive Werbung“, die suggerieren, dass das Unternehmen den Kundenweg gezielt steuert, betont der Begriff „Touchpoint“ die Selbstbestimmung des Kunden (Schüller, 2012, S. 14). Es geht darum, was der Kunde tatsächlich wahrnimmt und erlebt, wenn er mit dem Unternehmen in Kontakt tritt. Dieser Ansatz steht im Gegensatz zu Funnel-Modellen und passt besser zur Vorstellung der Kundenreise (CJ), bei der der Kunde seine eigenen Entscheidungen trifft (Colicev, Kumar & O'Connor, 2019, S. 114).

Ein Touchpoint ist nicht nur eine passive Schnittstelle, bei der der Kunde eine Werbebotschaft erhält, sondern ein aktiver Interaktionspunkt (Hussain & Ferdous, 2014, S. 436–438). Der Kunde reagiert auf diesen Punkt mit seinen Gefühlen, Einstellungen und Handlungen. Zum Beispiel kann er erfreut oder verärgert sein, das Unternehmen als kompetent oder inkompetent einschätzen und sich dazu entscheiden, erneut bei der Marke zu kaufen oder nach Alternativen zu suchen.

1.4.1.2 Bedeutung von Touchpoints aus Kundensicht

Touchpoints sind also sensibel und können beim Kunden verschiedene Assoziationen wecken, wie Zärtlichkeit, Subtilität, Vertrautheit und Freiwilligkeit. Für Kunden sind Touchpoints „Momente der Wahrheit“, in denen das wahre Gesicht eines Unternehmens oder einer Marke

sichtbar wird (Spengler & Wirth, 2009, S. 46). Diese Interaktionspunkte haben einen erheblichen Einfluss auf die Emotionen, die ein Kunde gegenüber einem Unternehmen hegt. Sie prägen die Kunden-Unternehmens-Beziehung und wirken sich auf den gesamten Kundenlebenszyklus aus. Kunden suchen aktiv nach Touchpoints, um die Interaktion mit der Marke zu erleben und herauszufinden, ob sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können (A. Kracklauer, 2017, S. 13).

Touchpoints sind nicht nur objektive Informationsquellen; sie sind auch physische oder virtuelle Orte, an denen Kunden ihre Gefühle, Einstellungen und Handlungen in Bezug auf ein Unternehmen oder ein Produkt ausdrücken. Diese Interaktionspunkte beeinflussen massgeblich die Kaufentscheidungen der Kunden. Sie lösen Gefühle aus, die Kunden dazu motivieren, dem Unternehmen treu zu bleiben, selbst wenn sie Touchpoints mit anderen Unternehmen haben (Rawson, Duncan & Jones, 2013, S. 92).

Ein wichtiger Aspekt von Touchpoints ist die Personalisierung der Kundenbeziehung. Sie schafft eine individuelle Verbindung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Kunden zeigen persönliches Engagement, entwickeln Gefühle für die Marke und treten in einen Dialog mit dem Unternehmen. Die Art und Weise, wie diese Personalisierung stattfindet, kann jedoch von der Art des jeweiligen Touchpoints abhängen (A. Kracklauer, 2017, S. 17; Schüller, 2012, S. 13). Unternehmen erkennen zunehmend, dass die Wirkung von Touchpoints nicht isoliert betrachtet werden sollte. Es kommt auf das Zusammenspiel der verschiedenen Touchpoints an, um Kunden effektiv zu erreichen und langfristig an das Unternehmen zu binden (A. Kracklauer, 2017, S. 21).

Auf dem Weg zur Kaufentscheidung durchlaufen Kunden verschiedene Pfade und nutzen verschiedene Touchpoints. Obwohl Touchpoints in verschiedener Reihenfolge genutzt werden können, bauen sie oft aufeinander auf und ergeben ein Gesamtbild des Unternehmens aus Sicht des Kunden (Sherman & Deighton, 2001, S. 60). Störungen an einem einzelnen Touchpoint können Kunden dazu veranlassen, ihren Entscheidungspfad zu überdenken und sich neu zu orientieren (Rawson et al., 2013, S. 96). Kunden nutzen verschiedene Touchpoints in verschieden intensiver Weise, da ihre Vorlieben und Bedürfnisse variieren. Das Zusammenspiel der Touchpoints ist daher individuell und spezifisch für verschiedene Kundengruppen.

1.4.1.3 Klassifikation von Touchpoints

Touchpoints lassen sich aufgrund verschiedener Kriterien systematisieren. Hierzu zählen etwa Art des Mediums, Relevanz nach Kaufphase, Bedeutung aus der Sicht bestimmter Kundengruppen und Grad der Kontrollierbarkeit oder Beeinflussbarkeit durch den Anbieter.

1.4.2 Einordnung des Touchpoint Managements in das kundenorientierte Marketing

Die Betrachtung der CJ und des TPMs geriet vor allem durch die von Lemon und Verhoef (2016, S. 69) verfassten Arbeiten zu Customer Experience und Customer Engagement in den wissenschaftlichen Fokus.

Für die Betrachtung des TPMs innerhalb des Dienstleistungssektors ist es von Vorteil, die CJ nach einem allgemein verwendeten Satz von Einheiten zu unterteilen. Ein Beispiel für solche Einheiten könnte die Unterteilung von CJs in Pre-Service, Service und Post-Service sein, wie sie von Stickdorn und Zehrer (2009) vorgeschlagen wird. Diese Struktur spiegelt ein etabliertes Dienstleistungsverständnis wider, wie es z. B. in frühen Modellen des Dienstleistungskonsums zu finden ist (Fisk, 1981, S. 192). Stickdorn, Hormess, Lawrence und Schneider (2018) empfehlen diese Struktur ebenfalls in ihrem Buch zum Service Design Thinking.

Auch der Begriff „Touchpoints“, der typischerweise für die einzelnen Punkte der Interaktion oder Kommunikation mit dem Kunden verwendet wird, ist mit einigen Problemen verbunden. Erstens verwenden nicht alle Autoren diesen Begriff, obwohl sie Elemente der CJ beschreiben, die als Touchpoints klassifiziert werden könnten, in Anlehnung an das Verständnis dieses Begriffs, wie es bei Clatworthy (2011) zum Ausdruck kommt. Zweitens wird der Begriff „Touchpoints“ in der rezensierten Literatur mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt; Touchpoints, die so verstanden werden, dass sie der Service- bzw. Dienstleistungsmanagement-Literatur ähneln, und Touchpoints, die so verstanden werden, dass sie auch die Kanäle oder die physische Umgebung an sich umfassen (Følstad & Kvale, 2018).

1.4.2.1 Einordnung des Touchpoint Managements in das Marketing

Man unterscheidet zwischen folgenden Arten des Marketings: Konsumgüter- und Investitionsgütermarketing, Dienstleistungsmarketing, Non-Profit-Marketing und Social Marketing (Hugentobler, Schaufelbühl & Blattner, 2013, S. 138–139). Die vorliegende Arbeit ist dem Dienstleistungsmarketing zuzuordnen. Dieses umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und

Steuerung aller Massnahmen eines Unternehmens im Dienstleistungssektor, die darauf abzielen, das Leistungsangebot und die Kundenbeziehungen konsequent am Kundennutzen auszurichten. Dabei wird zwischen funktionalem und institutionellem Dienstleistungsmarketing unterschieden (Bruhn, 2018).

Die Arbeit ordnet sich wie dargelegt in das **kundenorientierte Marketing** ein. Zielt sie doch auf die Analyse der CJ und auf die Möglichkeit ab, diese mittels digitaler Technologien im Rahmen einer TPM-Strategie zu beeinflussen.

Kundenorientiertes Marketing grenzt sich im Ansatz von einem unilateralen Marketingverständnis, das den Kunden als Zielobjekt von einseitigen Werbebotschaften versteht, ab und sieht Marketing als Interaktionsprozess zwischen Anbietern und Konsumenten. Im Zeitalter digitaler Medien wird eine kundenorientierte Sichtweise immer bedeutsamer, da Kunden über soziale Medien selbst zu proaktiven Kommunikatoren von produkt- und markenbezogenen Nachrichten werden (Friedrich, 2020, S. 32; Meffert, 1998, S. 10, 13). TPM greift eben diesen Gedanken einer Intensivierung der Interaktion mit den Kunden auf, indem die bilaterale Aktivität an den vielfältigen Berührungspunkten des Kunden mit Anbieter, Produkt und Marke ermutigt und gestaltet wird (G. Wagner, Schramm-Klein & Steinmann, 2020, S. 256).

Innerhalb des kundenorientierten Marketings kontextualisiert sich TPM am Schnittpunkt von Kundenbeziehungsmanagement und Kundenerlebnismanagement.

1.4.2.2 Customer Relationship Management und Customer Experience Management

Customer Relationship Management (CRM) ist ein technologiegestütztes und kundenorientiertes Managementkonzept, das auf die strategische Steuerung von Kundenbeziehungen ausgerichtet ist (Bruhn, 2009, S. 12–14). Mittels Datenbank werden die Informationen über die Kunden im Unternehmen gesammelt und analysiert, um eine langfristige Kundenbindung und -zufriedenheit nach dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung zu erzielen. Digitale Technologien können das CRM auf vielen Ebenen unterstützen. Dies umfasst etwa die Kundenakquisition, die Kauf- und auch die Nachkaufphase. TPM stellt einen Teilbereich des CRM dar, der darauf abzielt, die Zusammenhänge – in denen Kunden Marken und Produkte wahrnehmen – so auszulegen, dass Kunden ein positives Markenbild verinnerlichen und wiedererkennen (Aaker, 1996, S. 102). Ausserdem kann ermittelt werden, an welchen Berührungs-

punkten das Potenzial für Up- und Cross-Selling-Aktivitäten am grössten ist oder welche Kontaktpunkte betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit, die Weiterempfehlungsbereitschaft oder den Share of Wallet am stärksten beeinflussen.

B. H. Schmitt und Mangold (2004, S. 17–21) kritisieren, dass emotionale Kundeninformationen beim CRM-Ansatz nicht ausgewertet werden können, sondern quantifizierbare Informationen aus Datenbanken im Fokus stehen. Zudem fokussiert sich das CRM auf einzelne Transaktionen zwischen Kunde und Unternehmen und nicht auf den emotionalen Charakter bzw. auf die Wahrnehmung des Gesamterlebnisses (H. E. Schmitt, 2003, S. 15–16; Wilburn, 2007, S. 17).

Noch konkreter ordnet sich die Arbeit in den Kontext des **Customer Experience Management** (CEM) ein. Hierbei handelt es sich um einen strategischen Marketingansatz, der auf der Analyse von Kundenerlebnissen basiert. Die im Rahmen des Customer Experience Management (CEM) entwickelten Strategien und Massnahmen haben das Ziel, alle Berührungspunkte mit den Kunden so zu gestalten, dass diese als besonders und aussergewöhnlich wahrgenommen werden (Bruhn & Hadwich, 2012). Im Vergleich zum CRM werden die gewonnenen Kundendaten pro Kontaktpunkt ausgewertet und zur Gestaltung der CJ genutzt. Das Denken in Touchpoints und ihre auf das Marketingziel der langfristigen Kundenbindung hin ausgerichtete Gestaltung sind somit eine Massnahme des CEM.

Als kundenorientierter Ansatz kann das CEM auch als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb betrachtet werden. Die Kongress- und Veranstaltungsbranche als „high-touch“ und „passion-driven“-orientierter Wirtschaftszweig kann mit ihrer hohen Dienstleistungseinstellung das Leistungsangebot so gestalten, dass die Begeisterung und Hingabe der Mitarbeitenden über die gesamte CJ hinweg spürbar. Wird dieses Engagement kontinuierlich sichtbar, entsteht eine einzigartige Customer Experience, die sich nachhaltig positiv auf die Kundenbindung auswirkt. Im Rahmen des CEM zeigt sich zudem, dass langfristig vor allem die persönlichen Beziehungen und individuellen Erfahrungen der Kunden entscheidend sind – denn diese sind für Wettbewerber nicht einfach zu imitieren (Kreutzer, 2017, S. 113–114).

Damit lässt sich TPM innerhalb der Disziplinen des Marketings wie nachfolgend (Abbildung 10) grafisch dargestellt einordnen:



Abbildung 10: Einordnung der Arbeit in den betriebswirtschaftlichen Kontext des kundenorientierten Marketings (Quelle: Eigene Darstellung).

1.4.3 Ablauf von Touchpoint Analyse und Touchpoint Management

1.4.3.1 Zielsetzungen des Touchpoint Managements

Das TPM strebt an, die Kontaktpunkte innerhalb der CJ aufeinander „attraktiv, wirkungsvoll und konsistent" (Keller & Ott, 2017b, S. 13) abzustimmen und den Kunden bestmöglich zu erreichen. Dabei stellt das Unternehmen den Kunden und seine Bedürfnisse in den Vordergrund, um ihm an jedem Touchpoint eine einheitliche, zuverlässige und glaubwürdige Erfahrung zu bieten. Kundenkontakt-Management wird „[…] als bedeutender, multidisziplinärer Ansatz verstanden, der die Optimierung aller internen und marktorientierten Managementbereiche eines Unternehmens zum Gegenstand hat" (Keller & Ott, 2017b, S. 13). Der Prozess des Kundenkontakt-Managements kann in den vier Stufen 1) Analyse der Touchpoints, 2) Formulierung der Touchpoint-Ziele, 3) Gestaltung der Touchpoints und 4) Kontrolle der Touchpoints erfolgen.

Esch et al. (2019, S. 945–955) erweitern im Zusammenhang mit dem Customer TPM die vier Stufen, welche in den zehn nachfolgenden Schritten umzusetzen sind:

1. Ziele klären, definieren und verfolgen.
2. Transparenz über die Kundenkontaktpunkte schaffen.
3. Touchpoints kategorisieren.
4. Kundenkontaktpunkte priorisieren.
5. Interne Anspruchsgruppen koordinieren.

6. Silo-Denken aufbrechen und Kommittent schaffen.
7. Die CJ vollständig erfassen und verstehen.
8. Ein ganzheitliches Markenerleben über alle Kontaktpunkte hinweg sicherstellen.
9. Wow-Erlebnisse schaffen.
10. Touchpoints regelmässig messen und Erfolge sichtbar machen.

Ein ganzheitliches TPM über alle Phasen der CJ beeinflusst und ändert das Arbeiten in den Unternehmen massgeblich: TPM ist Teamarbeit. Es muss abteilungsübergreifend gedacht und gehandelt werden, um eine CJ als herausragendes Kundenerlebnis gestalten zu können. Nach Keller und Ott (2017a) ist TPM „kein zeitlich begrenztes Projekt, sondern ein Change-Management-Prozess, an dem die komplette Organisation beteiligt werden muss“. Folglich geht es bei TPM auch darum, die CJ effizient zu beeinflussen, sodass an jedem Kontaktpunkt ein positives Kundenerlebnis im Vordergrund steht.

Neben den Phasen stellen die Touchpoints das essenzielle Element einer Kundenreise dar (Godbersen & Hausinger, 2022, S. 3). Nach Esch, Klein, Knörle und Schmitt (2016, S. 330) sind Touchpoints „alle Orte, Personen, Produkte oder Marketingmassnahmen, an denen Kunden mit einem Unternehmen oder einer Marke interagieren”. Das Erkennen von Berührungspunkten während der gesamten CJ ermöglicht es Unternehmen, das Kundenerlebnis zu bewerten und zu evaluieren, wo Verbesserungspotenzial besteht, um die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen. Daher ist es für Unternehmen wichtig, die Berührungspunkte und Kanäle zu erkennen. Denn die Erfahrungen, die an jedem dieser Punkte gemacht werden, haben einen direkten Einfluss darauf, wie sich der Kunde fühlt und wie er sich bei den folgenden Interaktionen mit ihnen verhalten wird.

Wie bereits bei der CJ gibt es auch für den Begriff Touchpoints alternative Bezeichnungen wie Kundenkontaktpunkte, Interaktionspunkte, Berührungspunkte oder Customer Touchpoints (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 16; Godbersen & Hausinger, 2022, S. 2; Kreutzer, 2022, S. 598).

1.4.3.2 Kategorisierung von Touchpoints

Basierend auf der **Mediaplanung** können Touchpoints nach Esch et al. (2019, S. 946) zielgruppenübergreifend in **drei Kategorien** eingeordnet werden. Dabei stellen die Kontaktpunkte in Form von E-Mails, Newslettern, Social-Media-Posts oder der Website Online-Schnittstellen dar, während Printanzeigen in Magazinen oder Zeitungen, Plakatwerbung, Fernseh- oder Radio-

Spots, Messen, Verkaufs- und Kundendienst-Mitarbeiter Offline- oder analoge Schnittstellen sind. Hierbei handelt es sich um die vom Unternehmen selbst gestalteten Kontaktpunkte, sogenannte **„owned“** Touchpoints, die sich im Besitz des Unternehmens befinden. Darüber hinaus gibt es Kontaktpunkte, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann und sich (durch Leistung) „verdienen“ muss, auch **„earned“** Touchpoints genannt. Hierzu zählen u. a. das Kunden-Feedback auf den Bewertungsplattformen, die Kunden-Dialoge in den sozialen Medien oder die Mundpropaganda (WOM). **„Paid“** Touchpoints, also bezahlte oder kommerzielle Kontaktpunkte, können die zuvor erwähnten Inserate, Werbeplakate oder Online-Kampagnen sein.

Lemon und Verhoef (2016) identifizieren in ihrer Untersuchung **vier Kategorien von Berührungspunkten**, mit deren Hilfe der Ursprung der Berührungspunkte analysiert werden kann.

a) **Markeneigene Touchpoints:** Diese Berührungspunkte sind Interaktionen mit Kunden, die unternehmenseigen entwickelt, gemanagt und kontrolliert werden (entspricht den „owned“ Touchpoints nach Esch).
b) **Partnereigene Touchpoints:** Bei diesen Berührungspunkten handelt es sich um Interaktionen mit Kunden, die vom Unternehmen gemeinsam mit einem Partner entwickelt, verwaltet und kontrolliert werden.
c) **Kundeneigene Touchpoints:** Diese Berührungspunkte umfassen Kundenaktionen, die Teil der Customer Experience sind und vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können.
d) **Soziale und externe Kontaktpunkte:** Hierbei handelt es sich um externe Berührungspunkte mit einem Unternehmen, die die Kundenwahrnehmung beeinflussen und einen Einfluss auf die CJ haben können.

Im Rahmen der Customer Experience haben A. Stein und Ramaseshan (2016) in ihrer Forschungsarbeit **sieben verschiedene Elemente** von Touchpoints erforscht, die ein Verständnis über die Art der Berührungspunkte und deren Faktoren, die die Interaktion beeinflussen, vermitteln.

a) **Atmosphärische Elemente:** Hierbei handelt es sich um die physischen Merkmale und die Umgebung, die Kunden wahrnehmen, wenn sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten.
b) **Technologische Elemente:** Die direkte Interaktion des Kunden mit jeder Art von Technologie während der Kundenreise.

c) **Kommunikative Elemente:** Einseitige Werbe- und Informationskommunikation eines Unternehmens mit den Kunden.
d) **Prozesselemente:** Notwendige Schritte oder Aktionen, die ein Kunde unternimmt.
e) **Elemente der Arbeitgeber-Kunden-Interaktion:** Die direkte oder indirekte Interaktion des Kunden mit einem Mitarbeiter.
f) **Elemente der Kunden-Kunden-Interaktion:** Die direkte oder indirekte Interaktion des Kunden mit anderen Kunden.
g) **Elemente der Produktinteraktion:** Die direkte oder indirekte Interaktion des Kunden mit den von einem Unternehmen angebotenen Produkten und/oder Dienstleistungen.

Wenn Kategorien und Elemente berücksichtigt werden, kann eine Vielzahl von Berührungspunkten identifiziert werden, um das Kundenerlebnis während der gesamten Kundenreise richtig zu bewerten (Rojas et al., 2021, S. 487).

Nach Esch et al. (2010, S. 8–9) lassen sich Customer Touchpoints in **direkte und indirekte** sowie **einseitige und zweiseitige** Kontakte unterteilen, die nachfolgend in einer Übersicht (Tabelle 1) dargestellt werden:

	Direkt	**Indirekt**
Zweiseitig	▪ Persönliche Verkaufsgespräche und Begegnungen ▪ Austausch zwischen den Teilnehmern und den Veranstaltern während des Anlasses ▪ Soziale Medien (mit Kommentar-Funktion)	▪ Mundpropaganda (WOM) ▪ Blogs
Einseitig	▪ Werbeaufsteller (Display) ▪ Auslage von Broschüren und Prospekten ▪ Digital Signage (Wegleitung) ▪ Teilnehmer-Badge ▪ Tragetasche mit Hinweis zur der Veranstaltung und dem Veranstaltungsort	▪ Medienmitteilungen ▪ Mediale Berichterstattungen über TV oder Radio

Tabelle 1: Kategorisierung von Customer Touchpoints (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei direkten Kontakten ist wie bei „owned“ oder „managend“ Touchpoints eine unmittelbare Einflussmöglichkeit durch das Unternehmen gegeben, während bei indirekten Kontakten eine Kommunikation mit der Marke über Dritte erfolgt. Einseitige Kontakte ermöglichen keine

Feedback-Kultur zwischen Absender und Empfänger, während zweiseitige Kontakte eine Interaktion und Rückmeldung bewirken, wobei letztgenannte aufgrund ihrer höheren Glaubwürdigkeit im Vergleich zu Massenmedien wirkungsvoller ist (Esch et al., 2010, S. 9).

Kundenspezifisch gestaltete Customer Touchpoints tragen dazu bei, eine Marke schneller im Bewusstsein der Kunden zu verankern, und steigern zugleich die Zufriedenheit nach dem Kauf. Da Kunden bereits im Vorfeld eine klare Vorstellung vom Markenerlebnis haben, wird diese Erwartungshaltung bestätigt. Zusätzlich helfen positive Erfahrungen und Empfehlungen dabei, Nachkaufdissonanzen zu reduzieren, indem sie Unsicherheiten mindern und das Vertrauen in die Kaufentscheidung stärken (Esch et al., 2010, S. 9).

Bei den **Online- und Offline**-Berührungspunkten gilt es zu analysieren, welche die grösste Hebelwirkung auf die Kundengewinnung erzielen. Deshalb ist eine genaue Betrachtung aller Kanäle, Plattformen und Touchpoints ausschlaggebend, um die Inhalte laufend zu steuern und zu optimieren. Nach Kilian und Kreutzer (2022, S. 62) unterscheiden die Kunden nicht mehr zwischen online und offline, sondern nehmen das Unternehmen noline war. Dementsprechend müssen sollten auch die Informationen „seamless“ bzw. nahtlos entwickelt und eingebettet werden.

1.4.3.3 Interaktionsformen zwischen Kunde und Unternehmen

Die wichtigsten Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen, die in bedeutendsten Phasen des Kaufprozesses stattfinden, bezeichnen Pufahl und Kirchem (2015, S. 86–88) als **„Moments of Truth“**. Das Konzept wurde ursprünglich im Bereich der Konsumgüter-Branche (FCMG) angewendet. In den Momenten der Wahrheit zeigt sich, ob die Kundenerwartungen erfüllt wurden und eine positive oder negative Meinung über den Kauf des Produktes bzw. der erworbenen Dienstleistung als Ergebnis resultiert. Dabei kann zwischen **vier kritischen Augenblicken** unterschieden werden, die nachfolgend dargelegt werden:

Stimulus: Der Kunde wird zum ersten Mal auf ein Produkt oder eine Dienstleistung aufmerksam.

Zero Moment of Truth: Die Google-Perspektive fügt einen zusätzlichen Moment der Wahrheit in das Modell ein – den sogenannten „Zero Moment of Truth“, der nach dem Kaufanreiz und vor dem Ladenbesuch in einer digitalen Umgebung stattfindet. Vermarktern wird empfohlen,

den Kunden nicht erst Nachrichten zu schicken, wenn sie es wünschen, sondern sich mit ihnen zu beschäftigen, wenn sie dazu bereit sind (Lecinski, 2011, S. 12).

First Moment of Truth: Die Bezeichnung stammt von A. G. Lafley und wurde von ihm als der Moment bezeichnet, in dem der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung aussucht, kauft bzw. in Anspruch nimmt (Kruse Brandão & Wolfram, 2018, S. 92).

Second Moment of Truth: In diesem Moment, in dem der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung nutzt, zeigt sich, ob die zuvor geäusserten Erwartungen erfüllt wurden. Dies beeinflusst, ob der Kunde bereit ist, das Produkt oder die Dienstleistung weiterzuempfehlen und ob er es erneut kaufen oder in Anspruch nehmen möchte (Kreutzer, 2022, S. 179).

Third Moment of Truth: Benannt wurde dieser Moment von P. Blackshaw, der sich auf die Äusserungen bzw. Erfahrungen der Konsumenten über das Produkt oder mit der Dienstleistung bezieht. Den sogenannten Kundenbewertungen wird eine höhere Glaubwürdigkeit zugeordnet als den Aussagen der Hersteller oder Anbieter (Kreutzer, 2022, S. 179; Kruse Brandão & Wolfram, 2018, S. 92).

Im Rahmen des Moment of Truth wird auch von sogenannten **Pain Points, Dissatisfying oder Unfavorable Touchpoints** (Kempe, 2022, S. 95; Kranzbühler, Kleijnen & Verlegh, 2019, S. 308–309; Kreutzer, 2022, S. 138–139; Lemon & Verhoef, 2016, S. 84, 89) gesprochen. Diese entstehen, wenn die Bedürfnisse oder Erwartungen der Kunden an den Kundenberührungspunkten innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses nicht erfüllt werden, während **Satisfying** bzw. **Favorable Touchpoints, Pleasure Moments** oder **Lovepoints** (Kranzbühler et al., 2019, S. 309–311; Schüller, 2016, S. 175) sicherstellen, dass die Kunden CJ an allen Kontaktpunkten effizient, effektiv und ihren Erwartungen entsprechend oder darüber hinaus erreichen können. Zufriedene Kunden bleiben einer Marke treu, zeigen eine höhere Wiederkaufsrate und sind bereit, höhere Preise zu akzeptieren. Dies führt zu steigenden Umsätzen, einer positiven Unternehmensentwicklung und verstärkter Mundpropaganda (Esch et al., 2010, S. 9). Nach Esch et al. (2010, S. 9) kann Kundenunzufriedenheit die Markenbindung erheblich schwächen und Unternehmen langfristig schaden. Die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit erfordert dabei oft einen hohen Aufwand, der mindestens zwölf positive Interaktionen umfasst. Das Bestreben des Unternehmens muss deshalb darin liegen, die unzufriedenstellenden Berührungspunkte zu vermeiden und zu verbessern (Maechler, Neher & Park, 2016, S. 1–3).

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass CJ und TPM den gleichen Informations- und Entscheidungsprozess sowie dessen Gestaltung einmal aus der Sicht der Unternehmen (TPM) und aus der Sicht des Kunden mit seinen Bedürfnissen und Anforderungen (CJ) beschreiben.

1.5 Forschungslücke

Aufgrund der bisherigen Analyse von Quellen zur Kongress- und Veranstaltungsbranche, CJ, Digitalisierung und TPM konnten

1. die Kongress- und Veranstaltungsbranche abgegrenzt und wesentliche branchentypische Aspekte für die Schweiz herausgearbeitet werden (Abschnitt 1.1),

2. grundlegende Instrumente einer digitalen Marketing-Strategie für die Kongress- und Veranstaltungsbranche identifiziert werden (Abschnitt 1.2),

3. der Customer-Journey-Ansatz charakterisiert (Abschnitt 1.3) und davon ausgehend ein dreistufiges Phasenmodell der CJ (Pre-, Main- und Post-Event-Phase) für die Kongress- und Veranstaltungsbranche entwickelt werden,

4. der TPM-Ansatz charakterisiert und in das kundenorientierte Marketing der Kongress- und Veranstaltungsbranche eingeordnet werden (Abschnitt 1.4).

Bislang fehlt jedoch eine durchgängige Synthese zwischen den Forschungsfeldern 1.1 bis 1.4. Dies ist hauptsächlich auf zwei Probleme bei der bisherigen Literaturrecherche zurückzuführen. Zum einen wurde auf theoretische Grundlagenliteratur fokussiert, zum anderen auf Quellen, die eng auf die Kongress- und Veranstaltungsbranche bezogen sind, was im Folgenden näher erläutert wird:

- Die theoretische Grundlagenliteratur zu CJ und TPM geht kaum auf die Kongress- und Veranstaltungsbranche ein.
- Die bislang recherchierten Quellen zur Kongress- und Veranstaltungsbranche (mit Fokus Schweiz) gehen selten auf die Digitalisierung im Kontext der CJ und des TPMs ein. Vielmehr blenden sie den Einsatz digitaler Technologien für das Kongress- und Veranstaltungsmanagement vielfach aus. Erst mit der COVID-19-Pandemie hat der Kongress- und Veranstaltungssektor entdeckt, in welchem Umfang auch hier in der gesamten Wertschöpfungskette digitale Technologien eingesetzt werden können.

1.6 Theoriegeleitete Fragestellungen

Im synthetisierenden Kapitel 2 des Theorieteils der Dissertation gilt es nun, eine Verbindung zwischen den Forschungsfeldern Digitalisierung, CJ und TPM im Kongress- und Veranstaltungssektor zu schaffen. Dazu soll auf empirische Quellen in der Kongress- und Veranstaltungsbranche und im Tourismussektor zurückgegriffen werden, die sich mit den Einsatzmöglichkeiten und Potenzialen digitaler Technologien für die Gestaltung der CJ und das TPM beschäftigen.

Um die Theoriegebiete Digitalisierung, CJ und TPM zu verknüpfen, bieten sich folgende direkt auf die theoriegeleiteten Teilzielstellungen bezogene Forschungsfragen an:

A. Welche Einsatzmöglichkeiten für digitale Technologien bestehen auf den verschiedenen Ebenen der CJ in der Kongress- und Veranstaltungsbranche?

B. Welche Chancen und Risiken für die Anwendung digitaler Technologien im TPM bestehen in der Kongress- und Veranstaltungsbranche?

C. Welche Anforderungen (Erfolgsvoraussetzungen) resultieren für das TPM in der Kongress- und Veranstaltungsbranche angesichts der zunehmenden Prävalenz digitaler Technologien in der Pre-, Main- und Post-Event-Phase?

Diese Forschungsfragen für den zweiten Teil der theoretischen Ausführungen spiegeln sich auch in dem in Abbildung 3 (I Einleitungsteil, Abschnitt 4.1.2) dargestellten Argumentationsleitfaden für den Theorieteil wider.

Aufgrund der Beantwortung der Forschungsfragen A bis C resultiert ein kausalanalytisches Arbeitsmodell, das den weiteren Gang der empirischen Forschung strukturiert und unter II Theoretischer Teil, Abschnitt 3.1 dargestellt wird.

2 Theoretische Ausführungen

2.1 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien auf den Ebenen der Customer Journey (Fragestellung A)

Abschnitt 2.1 bearbeitet die **theoriegeleitete Fragestellung A) „Welche Einsatzmöglichkeiten für digitale Technologien bestehen auf den verschiedenen Ebenen der CJ in der Kongress- und Veranstaltungsbranche?“**

In Abschnitt 1.3 wurde die CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor in die drei Phasen Pre-, Main- und Post-Event untergliedert. Diese Struktur soll im Weiteren verwendet werden, um die Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien in der CJ zu diskutieren.

Die Kongress- und Veranstaltungsbranche hat spät begonnen, sich mit den Möglichkeiten von CJ und TPM aus Kunden- und Anbietersicht auseinanderzusetzen. Pandemie-bedingt wurden die Touchpoints in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft wesentlich durch digitale Medien, Online-Buchungsplattformen, neue Veranstaltungsformate wie Livestreaming Events oder Networking Apps zur Vernetzung beeinflusst. Die „Delegate Journey“ war darüber hinaus durch die SARS-CoV-2 bedingte Einhaltung von Schutzkonzepten noch besonderen Herausforderungen unterworfen, die im Planungs- und Buchungsprozess von Veranstaltungen berücksichtigt werden mussten. Die konsequente Einhaltung der vorgegebenen Abstandsrichtlinien war Voraussetzung, um persönliche Face-to-Face-Meetings überhaupt durchführen zu können (GCB German Convention Bureau e.V., 2020, S. 13).

Berührungspunkte mit Kunden im digitalen Raum werden vor allem im Dienstleistungs- und Tourismussektor immer bedeutsamer, da ein Grossteil des Kaufs (sprich Buchungserlebnisses) im Vorfeld online erfolgt und der Reiseevent selbst im Nachgang online reflektiert wird (Stickdorn & Zehrer, 2009, S. 7; Voorhees et al., 2017, S. 270). Touchpoints markieren somit wichtige Schritte im Bindungsprozess der Kunden an Unternehmen und Marke (Følstad & Kvale, 2018, S. 213). Die CJ ist gekennzeichnet und in der Wahrnehmung des Kunden durch die Touchpoints strukturiert (Kranzbühler et al., 2019, S. 308). Damit wird „professionelles Customer TPM“ zur Basis der Interaktion mit dem Kunden und entscheidender Erfolgsfaktor kundenorientierten Marketings in der Tourismus- und Veranstaltungsbranche (Esch, 2019, S. 957). TPM ist darauf auszurichten, „alle Kundenkontaktpunkte zu koordinieren und zu optimieren mit dem Ziel, ein

Leistungsangebot, ein Unternehmen oder eine Marke über alle Schnittstellen hinweg als attraktiv, wirkungsvoll und konsistent darzustellen“ (Hackl, 2020, S. 13). Nicht die Betrachtung und die Optimierung einzelner Touchpoints stehen im Mittelpunkt, sondern eine ganzheitliche Perspektive, um das Zusammenspiel aller Kontaktpunkte zu erreichen.

2.1.1 Digitale Technologien in der Pre-Event-Phase

Die Pre-Event-Phase ist entscheidend für den späteren Erfolg einer Veranstaltung. Diese Phase umfasst alle Aktivitäten vor dem eigentlichen Event, einschliesslich der Planung, Werbung, Teilnehmerregistrierung und Vernetzung. Der Einsatz digitaler Technologien in dieser Phase kann massgeblich zur Effizienz, Reichweite und Attraktivität des Events beitragen.

Digitale Technologien können hier auf verschiedenen Ebenen verwendet werden, welche bereits einführend in Abschnitt 1.2.2 beschrieben wurden.

2.1.1.1 Websites und Mobile-Anwendungen

Eine ästhetisch ansprechende, benutzerfreundliche Website ist das Aushängeschild einer Veranstaltung. Responsive Webdesign stellt sicher, dass die Website auf verschiedenen Geräten, einschliesslich Smartphones und Tablets, optimal dargestellt wird. Moderne Websites und Apps können durch die Verwendung von E-Commerce- und E-Business-Technologien personalisierte Inhalte bieten (Bächle & Lehmann, 2010, S. 82). Die Einbindung von interaktiven Elementen wie virtuellen Rundgängen, Videoinhalten und Bildergalerien kann die Neugier und das Interesse der Besucher wecken (Arias, Hernandéz, del Dujo & Ruiz, 2011, S. 444). Dies könnte durch integrierte KI-gesteuerte Algorithmen realisiert werden, die Inhalte basierend auf früheren Interaktionen des Benutzers anpassen. Durch den Einsatz von VR-Technologien könnten potenzielle Teilnehmer virtuelle Touren durch Veranstaltungsorte unternehmen und so bereits vorbereitend ein immersives Erlebnis erhalten, was ihre Bereitschaft, die Veranstaltung zu buchen, sowie ihre Vorfreude steigern würde (Kounavis et al., 2012, S. 3; Lee, Li, Lee & Shih, 2021, S. 1239).

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass die Digitalisierung von Events nicht nur die Teilnehmererfahrung verbessert, sondern auch zur Nachhaltigkeit beiträgt. So ermöglicht die Digitalisierung eine Reduktion von Materialverbrauch und Reiseaufkommen, was zu einer positiven Ökobilanz führt (Fukas, Vogel, Klimek & Thomas, 2022, S. 29). Zudem bieten moderne Eventmanagement-Tools die Möglichkeit, den Pre-Event-Prozess effizienter zu gestalten, indem sie

interaktive Apps und Tools einsetzen, die eine effektive Planung und Kommunikation mit den Teilnehmern ermöglichen (Nextlive, 2023).

Der Einsatz von KI revolutioniert ebenfalls die Kongress- und Veranstaltungsbranche. KI-gestützte Tools können bei der Erstellung von Inhalten, der Analyse von Teilnehmerdaten und der Personalisierung des Veranstaltungserlebnisses unterstützen. So können beispielsweise Chatbots eingesetzt werden, um häufig gestellte Fragen der Teilnehmer zu beantworten und somit den Kundenservice zu verbessern (Olyukova, 2024). Auch die Automatisierung von Marketingprozessen durch KI trägt zu einer effizienteren Organisation der Veranstaltung bei (Edwards, 2024).

2.1.1.2 Social-Media-Marketing

Social-Media-Plattformen ermöglichen gezielte Werbekampagnen, die auf spezifische demografische Gruppen und Interessen abgestimmt sind. Durch die Analyse von Nutzerdaten können Veranstalter Inhalte erstellen, die genau auf ihre Zielgruppe zugeschnitten sind. Die Erstellung interaktiver Inhalte wie Umfragen, Wettbewerbe und Q&A-Sessions auf Social-Media-Plattformen kann das Engagement der Zielgruppe erhöhen und gleichzeitig wertvolle Einblicke in die Präferenzen und Erwartungen der Teilnehmer liefern (Ziyadin, Koryagina, Grigoryan, Tovma & Ismail, 2019, S. 1002).

Aktuelle Studien unterstreichen die Bedeutung von Social-Media-Marketing (SMM) für die Steigerung der Kaufabsicht, des Markenvertrauens und der Markentreue. So zeigt eine Untersuchung von Azhar, Husain, Hamid und Rahman (2023), dass SMM einen positiven Einfluss auf die Kaufabsicht von Online-Reisebuchungen hat, insbesondere in der Zeit nach COVID-19 (Azhar et al., 2023, S. 13). Zudem betonen Felix, Rauschnabel und Hinsch (2017, S. 118) die Notwendigkeit einer klaren Definition und Konzeptualisierung von Social-Media-Marketing-Strategien, um deren Effektivität zu maximieren.

KI-gestützte Features in mobilen Anwendungen können die Nutzererfahrung weiter verbessern, indem sie beispielsweise personalisierte Empfehlungen für Sessions oder Networking-Möglichkeiten basierend auf dem Nutzerprofil und früheren Aktivitäten geben (Susyarini, Ginaya, Trisnayoni, Yulianthi & Astuti, 2022, S. 246). Die Integration von sozialen Medien innerhalb der App fördert die Interaktion und Diskussion unter den Teilnehmern bereits vor dem

Event, so könnten beispielsweise Kongress-Papers bereits vorher hochgeladen werden und einen Peer-Review-Prozess durchlaufen (Salvetti, Gardner, Minehart & Bertagni, 2019, S. 74–75).

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass KI im Social-Media-Marketing eine entscheidende Rolle spielt. So ermöglicht der Einsatz von KI die Identifizierung effektiver Influencer durch die Analyse von Posting-Verhalten und sozialen Beziehungen über die Zeit hinweg. S. Kim, Jiang, Han und Wang (2023) entwickelten mit „InfluencerRank" ein Modell, das Influencer anhand ihrer Effektivität bewertet, indem es Graph Convolutional Neural Networks zur Modellierung heterogener Netzwerke in verschiedenen Zeiträumen nutzt.

Zudem betont eine Studie von PwC Deutschland (2024), dass datengetriebene Technologien und KI die Grundlage dafür schaffen, Wirtschaftswachstum von CO_2-Emissionen zu entkoppeln, was auf die zunehmende Bedeutung von KI im nachhaltigen Wirtschaften hinweist.

2.1.1.3 E-Mail-Marketing und Newsletter

Die Nutzung von E-Mail-Marketing und Newslettern in der Pre-Event-Phase ist eine direkte und personalisierte Art der Kommunikation mit potenziellen Teilnehmern und steigert das Interesse und die Bindung der Teilnehmer an den bevorstehenden Event (Ellis-Chadwick & Doherty, 2012, S. 843).

Durch Personalisierung und Segmentierung der Empfängerlisten können Veranstalter zielgerichtete Nachrichten an verschiedene Gruppen senden. Dies kann auf Basis verschiedener Kriterien wie frühere Teilnahme, Interessengebiete oder demografische Merkmale erfolgen (Müller, Miclau & Demaeght, 2021, S. 1). Wichtige Informationen über den Event, wie Agenda-Updates, Sprecherankündigungen oder besondere Highlights, visuelle Elemente wie Bilder, Infografiken und Videos können die Aufmerksamkeit erhöhen und die Botschaft verstärken. Die Analyse von Öffnungs- und Klickraten von E-Mails kann wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, welche Themen und Angebote bei der Zielgruppe am beliebtesten sind (Ziyadin et al., 2019, S. 1002–1003).

Personalisierte E-Mails, die auf die spezifischen Interessen und Bedürfnisse der Empfänger zugeschnitten sind, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit geöffnet und gelesen zu werden, was zu einer stärkeren Engagement-Rate führt. Mithilfe von E-Mail-Automatisierungstools können Veranstalter personalisierte Nachrichten und Updates an registrierte Teilnehmer sen-

den (Ajana, Boulmalf, Harroud & Hamam, 2009, S. 406). Dies kann die Teilnehmerbindung erhöhen und gleichzeitig den administrativen Aufwand reduzieren. Automatisierte E-Mails, wie Anmeldebestätigungen, Erinnerungen oder Countdowns bis zum Event, sorgen für eine zeitnahe Kommunikation. Das Timing der E-Mail-Aussendung kann mit KI effektiv gemanagt werden. E-Mails, die zu optimalen Zeiten gesendet werden, basierend auf dem Nutzerverhalten oder spezifischen Daten (z. B. kurz nach der Registrierung), können eine höhere Engagement-Rate erzielen (Yavuz & Enes, 2021, S. 144).

KI-Algorithmen können dabei helfen, das potenzielle Verhalten und die Vorlieben von Zielgruppen zu analysieren, was eine genauere und effektivere Planung ermöglicht (Ryan, Fenton, Ahmed & Scarf, 2020, S. 6). Die fortlaufende Messung und Analyse der E-Mail-Marketingaktivitäten ist unerlässlich, um den Erfolg zu bewerten und zukünftige Kampagnen zu optimieren. Kennzahlen wie Öffnungs- und Klickraten geben Aufschluss darüber, wie gut die Inhalte bei den Empfängern ankommen (Pinjari & Nur, 2016, S. 163). Diese Daten ermöglichen es Veranstaltern, ihre Strategie anzupassen und Inhalte zu optimieren, um die Effektivität zukünftiger Kampagnen zu erhöhen.

Besonders durch die fortschreitende Hyper-Personalisierung können Veranstalter dynamische Inhalte erstellen, die sich an das Verhalten und die Präferenzen der Empfänger anpassen (Rüdebusch, 2025). Dies erhöht nicht nur die Relevanz der E-Mails, sondern steigert auch die Engagement-Raten.

Interaktive Inhalte wie Umfragen, Videos oder Countdown-Timer machen E-Mails ansprechender und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Empfänger mit den Inhalten interagieren (Schurm, 2024). Darüber hinaus können KI-gestützte Algorithmen den optimalen Versandzeitpunkt bestimmen und Inhalte generieren, die auf spezifische Zielgruppen zugeschnitten sind (Inxmail, 2024).

E-Mail-Automatisierung bietet Veranstaltern zudem die Möglichkeit, zeitnahe und personalisierte Nachrichten wie Anmeldebestätigungen, Erinnerungen oder Event-Countdowns zu senden, was nicht nur die Teilnehmerbindung stärkt, sondern auch den administrativen Aufwand reduziert (Riabyi, 2024). Durch die Analyse von Öffnungs- und Klickraten können wertvolle Erkenntnisse über das Nutzerverhalten gewonnen und zukünftige Kampagnen gezielt optimiert werden (Kreutzer, 2021b, S. 31).

2.1.1.4 Digitale Plattformen

Die Integration von E-Commerce-Funktionen wie Online-Registrierung und Ticketverkauf vereinfacht den Buchungsprozess und erhöht die Benutzerfreundlichkeit. Basierend auf Benutzerpräferenzen oder vorherigen Interaktionen können Websites zudem ein individuelleres Erlebnis bieten. Die Verwendung von Analytics-Tools ermöglicht es Veranstaltern, das Nutzerverhalten auf der Website zu analysieren und darauf basierend Optimierungen vorzunehmen (Shah, Vasudavan & Razali, 2023, S. 48–49).

Mobile Anwendungen erweitern die Möglichkeiten der Interaktion und Informationsbereitstellung. Funktionen wie personalisierte Agenda-Erstellung, Netzwerk-Tools, interaktive Karten und Push-Benachrichtigungen über aktuelle Ereignisse oder Änderungen im Veranstaltungsablauf ermöglichen es Teilnehmern bereits vor dem Event, ihren Besuch zu planen und vorzubereiten (Lee et al., 2021, S. 1238; Nawarathna, Arachchi & Bandara, 2022, S. 252).

Intuitive Online-Buchungssysteme bieten eine effiziente und benutzerfreundliche Lösung für die Registrierung und Buchung. Sie können den Registrierungsprozess vereinfachen und gleichzeitig detaillierte Daten über die Teilnehmer sammeln, die für die weitere Eventplanung nützlich sein können. Interaktive, digitale Planungstools ermöglichen es Teilnehmern, ihren eigenen Veranstaltungsplan zu erstellen. Sie können das Engagement und die Vorfreude auf den Event steigern (Bukovska, Mezgaile & Klepers, 2021, S. 44).

2.1.1.5 Metaverse in der Pre-Event-Phase

Der Einsatz von Metaverse in der Pre-Event-Phase bietet Veranstaltern weitere Möglichkeiten: Veranstaltungsplaner und potenzielle Teilnehmer können durch immersive 3D-Umgebungen eine realitätsnahe Tour durch die geplanten Veranstaltungsorte machen. Dies ermöglicht eine detaillierte Besichtigung der Räume, Ausstattung und Umgebung, ohne physisch vor Ort sein zu müssen (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 106–108). Diese virtuellen Besichtigungen helfen dabei, die Logistik besser zu planen und Anpassungen vorzunehmen, bevor die eigentliche Veranstaltung beginnt, was Zeit und Kosten spart (Suanpang et al., 2022, S. 6).

Einladungen und Event-Informationen können in Form von interaktiven Erlebnissen im Metaverse gestaltet werden. Dies könnte beispielsweise eine personalisierte virtuelle Tour oder eine interaktive Präsentation des Veranstaltungsprogramms umfassen (Florido-Benítez, 2024,

S. 974). Durch die Nutzung von Avataren und personalisierten Erlebnissen können die Kundenbindung erhöht und das Interesse der potenziellen Teilnehmer geweckt werden (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 110). Planungsteams können in einer gemeinsamen virtuellen Umgebung zusammenarbeiten, um die Veranstaltung zu planen und zu koordinieren. Dies ermöglicht eine nahtlose Kommunikation und Zusammenarbeit, selbst wenn die Teammitglieder geografisch verteilt sind (Sánchez-Amboage, Crespo-Pereira, Membiela-Pollán & Jesús Faustino, 2024, S. 15). Mithilfe von digitalen Zwillingen können Veranstaltungsplaner verschiedene Szenarien und Layouts testen, um die bestmögliche Konfiguration für die Veranstaltung zu finden (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 106).

Veranstalter können das Metaverse nutzen, um innovative und ansprechende Werbekampagnen zu erstellen. Virtuelle Stände oder Präsentationen im Metaverse können eingesetzt werden, um den Anlass zu bewerben und potenzielle Teilnehmer zu informieren (Florido-Benítez, 2024, S. 978). Virtuelle Pre-Event-Meetings und Networking-Sessions können organisiert werden, um die Teilnehmer schon im Vorfeld zu vernetzen und ihre Vorfreude auf die Veranstaltung zu steigern (Suanpang et al., 2022, S. 17). Durch die Interaktionen im Metaverse können wertvolle Daten über die Präferenzen und das Verhalten der potenziellen Teilnehmer gesammelt werden. Diese Daten können genutzt werden, um die Veranstaltung besser an die Bedürfnisse der Teilnehmer anzupassen (Florido-Benítez, 2024, S. 984; Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 15). Feedback und Vorschläge können direkt in der virtuellen Umgebung eingeholt werden, was eine sofortige und gezielte Anpassung der Eventplanung ermöglicht (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 116).

Der Einsatz des Metaverse in der Pre-Event-Phase bietet somit zahlreiche Möglichkeiten zur Verbesserung der Planung und Vermarktung von Veranstaltungen.

2.1.2 Digitale Technologien in der Main-Event-Phase

In der Main-Event-Phase, also während der Veranstaltung selbst, können digitale Technologien auf vielfältige Weise eingesetzt werden, um das Erlebnis für die Teilnehmer zu verbessern, die Effizienz der Veranstaltungsabläufe zu steigern und den Wert des Events insgesamt zu erhöhen.

2.1.2.1 Mobile Event Apps

Mobile Event-Apps sind ein zentrales Instrument, das den Teilnehmern eine interaktive Agenda bietet. Mit diesen Apps können die Teilnehmer ihren Tag planen, Sitzungen auswählen und Benachrichtigungen über bevorstehende Aktivitäten erhalten (Weichbroth, 2020, S. 55563). Integrierte Kartenfunktionen unterstützen zudem die Navigation am Veranstaltungsort. Zusätzliche Funktionen wie Chat, Meeting-Planer oder der Austausch von Kontaktinformationen erleichtern das Networking unter den Teilnehmern und fördern die Interaktion. Die Nutzung von RFID- oder NFC-Technologien für das Tracking der Teilnehmerbewegungen und zur Personalisierung des Erlebnisses (Yamin, Mohammadian, Huang & Sharma, 2008, S. 1295), beispielsweise durch automatisierte Einlasskontrollen oder personalisierte Begrüssungen, steigert zusätzlich die Effizienz und das individuelle Erlebnis (Li et al., 2015, S. 243).

Mobile Event-Apps nutzen heute verstärkt KI zur Verbesserung der Teilnehmererfahrung. KI-gestützte Funktionen ermöglichen beispielsweise die Analyse von Teilnehmerpräferenzen und -verhalten, um personalisierte Empfehlungen für Sessions oder Networking-Möglichkeiten zu geben (Brězan, 2020, S. 198). Zudem können Chatbots in Echtzeit Fragen beantworten und somit den Informationsfluss während des Events optimieren (Trautmann, 2024). Die Integration von AR bietet darüber hinaus innovative Wege, Inhalte interaktiv zu präsentieren und die Orientierung vor Ort zu erleichtern (AppMaster, 2023; Li et al., 2015, S. 244).

2.1.2.2 Digital Signage und Informationsdisplays

Digitale Anzeigetafeln und Informationsdisplays sind wesentlich, um dynamische Inhalte wie Tagesordnungsupdates, Raumänderungen oder allgemeine Informationen bereitzustellen. Diese Technologien erhöhen die Informationsverfügbarkeit und tragen zur reibungslosen Durchführung des Events bei (van Winkle & Bueddefeld, 2022, S. 7). Self-Service-Kioske, die für Check-ins, Informationen und Registrierungen genutzt werden können, reduzieren Wartezeiten und verbessern die Gesamteffizienz. KI-gesteuerte Chatbots, die für häufig gestellte Fragen eingesetzt werden, entlasten das Kundenservice-Team und ermöglichen schnelle und effiziente Antworten (Dirican, 2015, S. 564).

Laut einer Studie von Avixa verbessert KI nicht nur die Qualität von Digital Signage, sondern ermöglicht auch die Erstellung kreativerer Inhalte und senkt gleichzeitig die Kosten (Rotberg, 2023). Zudem bieten interaktive Touchscreens den Teilnehmern die Möglichkeit, individuell

Informationen abzurufen, was das Engagement und die Zufriedenheit erhöht (Bildschirm.net, 2024).

Die Integration von Echtzeitdaten, wie beispielsweise Social-Media-Feeds oder Live-Umfragen, in digitale Displays fördert die Interaktivität und ermöglicht es den Veranstaltern, unmittelbar auf Feedback zu reagieren (Neumann, 2024). Darüber hinaus tragen digitale und hybride Events zur Nachhaltigkeit bei, indem sie den Ressourcenverbrauch reduzieren und gleichzeitig die Reichweite von Veranstaltungen erhöhen (Fukas et al., 2022, S. 45).

2.1.2.3 Livestreaming und Video-Inhalte

Livestreaming von Sitzungen oder Hauptvorträgen erlaubt es Teilnehmern, die nicht persönlich anwesend sein können, die Veranstaltung virtuell zu erleben. Dies erweitert die Reichweite des Anlasses und macht ihn zugänglicher. Aufgezeichnete Inhalte bieten zusätzlichen Wert und können auch nach dem Event bereitgestellt werden. Soziale Medien ermöglichen eine Echtzeit-Interaktion mit den Teilnehmern (Estanyol, 2021, S. 655). Hashtag-Kampagnen, Live-Polls und Q&A-Sessions steigern das Engagement und liefern sofortiges Feedback. Der Einsatz von VR und AR schafft immersive Erfahrungen, beispielsweise durch virtuelle Touren oder erweiterte Präsentationen, die das Erlebnis für die Teilnehmer bereichern (Kounavis et al., 2012, S. 3). Digitale Abstimmungs- und Feedback-Systeme ermöglichen eine aktive Beteiligung der Teilnehmer an Diskussionen und Entscheidungsfindungen und bieten wertvolles sofortiges Feedback für Referenten und Veranstalter.

Die Integration von Livestreaming ermöglicht es, ein breiteres Publikum zu erreichen und die Interaktivität zu fördern. So zeigen Untersuchungen, dass hybride Kongresse, die sowohl Präsenz- als auch Online-Teilnahme ermöglichen, die Reichweite und den Wissenstransfer erheblich steigern können (Evane Kongress- und Veranstaltungstechnik, 2023).

Zudem bieten aufgezeichnete Inhalte den Teilnehmern die Möglichkeit, Vorträge und Diskussionen nachträglich zu betrachten, was die Nachhaltigkeit des Wissenstransfers unterstützt (BMK.TV, 2023). Die Einbindung von Live-Umfragen und Q&A-Sessions während des Livestreams fördert die aktive Beteiligung und liefert wertvolles Feedback für die Veranstalter (techcast, 2023).

Der Einsatz von VR und AR in der Kongress- und Veranstaltungsbranche eröffnet neue Dimensionen des Erlebens. Studien zeigen, dass VR und AR die Partizipation und Teilhabe der Teilnehmer erhöhen können, indem sie immersive Erfahrungen bieten und komplexe Inhalte anschaulich vermitteln (Draxler et al., 2022, S. 1). Allerdings bestehen auch Herausforderungen hinsichtlich der Akzeptanz und Implementierung dieser Technologien, die es zu adressieren gilt (Tenbrock, Wernick & Gries, 2022, S. 1).

2.1.2.4 Metaverse in der Main-Event-Phase

Aus der Literatur wird deutlich, dass die Metaverse-Technologie auch in der Main-Event-Phase eine wertvolle Bereicherung darstellt:

Das Metaverse ermöglicht die Durchführung von virtuellen und hybriden Veranstaltungen, bei denen Teilnehmer sowohl physisch vor Ort als auch virtuell teilnehmen können. Dies erweitert die Reichweite der Veranstaltung und eröffnet die Möglichkeit, ein globales Publikum zu erreichen (Buhalis, Leung & Lin, 2023, S. 4). Teilnehmer, die nicht physisch anwesend sein können, können in einer virtuellen Umgebung in Echtzeit an Vorträgen, Diskussionen und Workshops teilnehmen, wodurch Barrieren wie Reisezeit und -kosten reduziert werden (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 112–113).

Das Metaverse bietet immersive 3D-Umgebungen, in denen Teilnehmer interaktive Erlebnisse geniessen können. Dies kann von virtuellen Messeständen über interaktive Produktpräsentationen bis hin zu virtuellen Rundgängen reichen (Florido-Benítez, 2024, S. 982). Im Metaverse können virtuelle Ausstellungsbereiche und Sponsorenstände eingerichtet werden, die es den Ausstellern ermöglichen, ihre Produkte und Dienstleistungen auf innovative Weise zu präsentieren (Buhalis et al., 2023, S. 7). Diese virtuellen Stände bieten interaktive Elemente wie Produktdemonstrationen, Live-Chats mit Vertretern und interaktive Präsentationen, die die Teilnehmer aktiv einbeziehen (Florido-Benítez, 2024, S. 982).

Durch die Nutzung von AR und VR können Teilnehmer tief in die Inhalte eintauchen und ein intensiveres und nachhaltigeres Erlebnis haben (Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 16). Das Metaverse ermöglicht es den Teilnehmern, in einer virtuellen Umgebung miteinander zu interagieren, Networking-Sessions abzuhalten und Kontakte zu knüpfen. Avatare und virtuelle Räume bieten eine Plattform für informelle Gespräche und geschäftliche Begegnungen

(Buhalis et al., 2023, S. 7). Durch gamifizierte Elemente und interaktive Tools wird das Networking-Erlebnis verbessert und die Teilnehmerbindung gestärkt (Suanpang et al., 2022, S. 7). Während der Veranstaltung können durch die Interaktionen im Metaverse wertvolle Daten gesammelt werden, die Echtzeit-Feedback und Analysen ermöglichen. Diese Daten helfen den Veranstaltern, den Event in Echtzeit anzupassen und zu optimieren (Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 32).

Metaverse kann somit dazu beitragen, das Veranstaltungserlebnis für die Teilnehmer zu verbessern und die organisatorische Effizienz zu steigern.

2.1.3 Digitale Technologien in der Post-Event-Phase

In der Post-Event-Phase, also nach Abschluss des Events, spielen digitale Technologien eine wesentliche Rolle bei der Analyse des Erfolgs, der Aufrechterhaltung der Teilnehmerbindung und der Vorbereitung auf zukünftige Veranstaltungen. Der gezielte Einsatz digitaler Tools kann dabei helfen, das Feedback der Teilnehmer zu erfassen, die erzielte Reichweite zu bewerten und wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Verbesserungen zu gewinnen.

2.1.3.1 Online Reputation Management und Social Media

Digitale Technologien ermöglichen es, Feedback und Diskussionen auf sozialen Medien und Bewertungsplattformen in Echtzeit zu verfolgen. Online-Reputation-Management-Tools, wie sie von Iswari et al. (2018, S. 1) und Reinhold et al. (2022, S. 2) beschrieben werden, können dabei helfen, positive Reaktionen zu verstärken und auf negatives Feedback angemessen zu reagieren. Social Media Analytics bieten zudem Einblicke in die Reichweite und das Engagement rund um den Event, was für die Bewertung der Marketingstrategien unerlässlich ist (van Winkle & Bueddefeld, 2022, S. 8).

Digitale Technologien spielen eine entscheidende Rolle im Online Reputation Management (ORM) nach Veranstaltungen. Alexa und Siegel (2021, S. 157) betonen, dass Social-Media-Analysen als vierstufiger, iterativer Prozess – bestehend aus Datensammlung, Analyse, Darstellung und Interpretation – essenziell sind, um die öffentliche Wahrnehmung von Veranstaltungen zu steuern. Die Ergebnisse solcher Analysen bieten Veranstaltern die Möglichkeit, Feedback gezielt auszuwerten, um Massnahmen zur Verbesserung der Reputation zu ergreifen.

Peters (2020) zeigt, dass digitale Technologien es ermöglichen, Feedback und Diskussionen auf sozialen Medien sowie Bewertungsplattformen in Echtzeit zu verfolgen. Dies unterstützt Veranstalter dabei, zeitnah auf positives Feedback zu reagieren, Danksagungen auszusprechen und negative Rückmeldungen durch konstruktive Lösungsangebote zu adressieren. Eine solche proaktive Kommunikationsstrategie stärkt das Vertrauen der Teilnehmer in die Marke und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch künftige Events besuchen.

Social-Media-Analyse-Tools liefern zusätzlich wertvolle Einblicke in das Nutzerverhalten und die Wahrnehmung von Veranstaltungen. Alexa und Siegel (2021, S. 163) stellen fest, dass die Erfassung und Auswertung von Trends und Stimmungen in sozialen Medien einen wichtigen Beitrag zur strategischen Planung zukünftiger Events leistet. Dies umfasst die Identifikation von besonders erfolgreichen Inhalten sowie die Erkennung potenzieller Problembereiche, die adressiert werden müssen.

Korflesch (2019, S. 12–14) hebt hervor, dass für die Implementierung eines effektiven ORM sowohl organisatorische als auch individuelle Kompetenzen erforderlich sind. Dies schliesst den bewussten Umgang mit sozialen Medien, die Fähigkeit zur kritischen Reflexion von Online-Inhalten sowie das Verständnis von Analyse-Tools ein. Besonders die Einbindung von KI kann hierbei die Effizienz und Genauigkeit der Analysen erhöhen, indem Muster und Trends automatisiert erkannt werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass ein kompetent ausgeführtes ORM in der Post-Event-Phase nicht nur die Reputation des aktuellen Events stärkt, sondern auch massgeblich zur Optimierung zukünftiger Veranstaltungen beiträgt.

2.1.3.2 E-Mail-Marketing & Feedbacksysteme

Durch den Einsatz von E-Mail-Marketing können Veranstalter Danksagungen, Umfragen und Informationen über zukünftige Events versenden. Diese fortgesetzte Kommunikation hält die Beziehung zu den Teilnehmern aufrecht und kann zur Teilnehmerbindung bei zukünftigen Veranstaltungen beitragen (Yavuz & Enes, 2021, S. 148). Digitale Technologien erleichtern auch die Durchführung von Feedback-Gesprächen mit Partnern und Stakeholdern. Online-Umfrage-Tools und Videokonferenz-Software können eingesetzt werden, um strukturierte Rückmeldungen zu sammeln und auszuwerten. Dies ermöglicht eine tiefere Analyse der Event-Performance aus verschiedenen Perspektiven (Arias et al., 2011, S. 444–445).

Hartemo (2016, S. 212) hebt hervor, dass personalisierte E-Mails, die beispielsweise Danksagungen, Informationen zu zukünftigen Veranstaltungen oder Ergebnisse der Veranstaltung enthalten, die Teilnehmerbindung erheblich verbessern können. Solche gezielten Kommunikationsmassnahmen fördern die Wiedererkennung der Marke und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Teilnehmer bei künftigen Events erneut dabei sind.

Digitale Technologien erleichtern zudem die Sammlung von Feedback. Online-Umfrage-Tools bieten eine effiziente Möglichkeit, Meinungen und Anregungen von Teilnehmern zu erfassen. Dies ermöglicht Veranstaltern eine detaillierte Analyse der Teilnehmerzufriedenheit und liefert wertvolle Einblicke in Stärken und Schwächen der Veranstaltung. Aykut, Hofbauer, Kuhn, Steinbach und Girod (2023) zeigen, dass speziell in virtuellen Veranstaltungen akustisches Feedback durch grosse Teilnehmergruppen effizient gesammelt und analysiert werden kann. Diese innovativen Ansätze erweitern die Möglichkeiten des Feedbackmanagements und bieten neue Perspektiven zur Bewertung der Event-Performance.

2.1.3.3 Datenanalyse und Reporting

Die Sammlung und Analyse von Daten, die während des Events generiert wurden, sind für die Planung zukünftiger Veranstaltungen von grosser Bedeutung. Digitale Tools ermöglichen eine detaillierte Analyse von Teilnehmerdaten, Engagement-Metriken und dem Verhalten der Besucher (Estanyol, 2021, S. 656; Lee et al., 2021, S. 1248). Diese Daten können genutzt werden, um den Erfolg des Events zu messen und Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren. Die Verwendung von Event-Inhalten nach dem Event ist eine weitere wichtige Strategie (Wiedmann, 2018, S. 34). Aufzeichnungen von Vorträgen, Fotos und anderen Materialien können digital aufbereitet und über verschiedene Kanäle geteilt werden. Dies hilft nicht nur, den Wert des Events zu verlängern, sondern steigert auch die Sichtbarkeit und Reichweite der Veranstaltungsmarke (Ryan et al., 2020, S. 3).

Laut Zanger (2021a, S. 371) trägt ein wirkungsvolles Event-Controlling dazu bei, strategische und operative Entscheidungen im Eventmarketing gezielt zu analysieren, zu steuern und deren Erfolg zu bewerten. Dies ermöglicht eine systematische Optimierung der Kommunikationswirkung.

Zusammenfassend bieten digitale Technologien in der Post-Event-Phase wertvolle Möglichkeiten, durch gezielte Datenanalyse und effektives Reporting die Grundlage für zukünftige erfolgreiche Veranstaltungen zu schaffen.

2.1.3.4 Metaverse in der Post-Event-Phase

Die innovative Metaverse-Technologie kann auch in der Post-Event-Phase nutzbringend eingesetzt werden, wie verschiedene jüngste Publikationen bestätigen: Das Metaverse ermöglicht es, detaillierte Analysen der Veranstaltung durchzuführen. Daten über Teilnehmerverhalten, Interaktionen und Engagement während des Events können gesammelt und ausgewertet werden, um Erkenntnisse für zukünftige Veranstaltungen zu gewinnen (Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 16). Veranstalter können Berichte erstellen, die zeigen, welche Teile der Veranstaltung besonders erfolgreich waren und wo Verbesserungsbedarf besteht (Buhalis et al., 2023, S. 5).

Eine der grössten Stärken des Metaverse in der Post-Event-Phase ist die Bereitstellung von On-Demand-Inhalten. Teilnehmer können aufgezeichnete Sessions, Präsentationen und Diskussionen jederzeit erneut abrufen. Dies fördert das kontinuierliche Lernen und ermöglicht es Teilnehmern, verpasste Inhalte nachzuholen (Florido-Benítez, 2024, S. 978; Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 10). Dieser Zugriff stellt sicher, dass das Wissen und die Informationen, die während des Events vermittelt wurden, langfristig verfügbar bleiben (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 116).

Das Metaverse bietet Plattformen, auf denen Teilnehmer auch nach dem Event in Kontakt bleiben können. Virtuelle Netzwerkräume und Foren ermöglichen es den Teilnehmern, ihre Kontakte zu pflegen und weiter auszubauen (Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 15). Diese kontinuierlichen Interaktionsmöglichkeiten fördern die Bildung von Gemeinschaften und stärken die Beziehungen, die während des Events geknüpft wurden (Suanpang et al., 2022, S. 8). Metaverse kann weiterhin genutzt werden, um Feedback von den Teilnehmern zu sammeln. Interaktive Umfragen und Feedback-Tools ermöglichen es, direktes und detailliertes Feedback zu erhalten (Buhalis et al., 2023, S. 2). Die Analyse dieses Feedbacks hilft den Veranstaltern, die Zufriedenheit der Teilnehmer zu messen und konkrete Verbesserungen für zukünftige Veranstaltungen vorzunehmen (Florido-Benítez, 2024, S. 986). Metaverse bietet Gamification und Belohnungen, um das Engagement der Teilnehmer aufrechtzuerhalten. Teilnehmer können beispielsweise Punkte oder Abzeichen für ihre Teilnahme und ihr Engagement während des Events erhalten (Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 16). Diese Anreize fördern die langfristige

Bindung der Teilnehmer und motivieren sie, auch an zukünftigen Veranstaltungen teilzunehmen (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 118). Diese Funktionen von Metaverse tragen dazu bei, den langfristigen Wert der Veranstaltung zu maximieren und die Zufriedenheit der Teilnehmer zu steigern.

2.1.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Fragestellung A

Auf Basis der Ergebnisse können nun die Ergebnisse hinsichtlich der **theoriegeleiteten Fragestellung A) „Welche Einsatzmöglichkeiten für digitale Technologien bestehen auf den verschiedenen Ebenen der CJ in der Kongress- und Veranstaltungsbranche?**“ tabellarisch zusammengefasst werden. Der Überblick befindet sich in Tabelle 2 (Folgeseite) und zeigt, wie digitale Touchpoints in den drei Phasen der CJ genutzt werden können. So entstehen aus der (digitalen) Präsentation im Vorfeld der Veranstaltung Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden. In der Erlebnisphase, also während des Events, wirken sich digitale Medien auf die sachliche Wahrnehmung der Veranstaltung und auf subjektive Eindrücke und Emotionen aus. (Digitale) Medien entscheiden darüber, welche Inhalte der Kunde aus der Veranstaltung mitnehmen kann und wie er sie bewertet. In der Post-Event-Phase ist die Kommunikation und Rezeption von Inhalten in digitalen Medien entscheidend dafür, wie Kunden die Veranstaltung im Nachhinein reflektieren, ob sie in positiver Erinnerung bleibt, sie wieder gebucht und weiterempfohlen wird. Die Gestaltung der digitalen Touchpoints in Planung, Umsetzung und Reflexion von Veranstaltungen ist also zunehmend entscheidend für Kundenerleben und Wahrnehmung und damit für den Erfolg der Veranstaltung.

Customer Journey mit digitalen Touchpoints in der Kongress- und Veranstaltungsbranche		
Pre-Event-Phase (Awareness/Research)	**Main-Event-Phase („Purchase“/Use)**	**Post-Event-Phase (Evaluation)**
Ziel: kundenorientierte (Teilnehmer)Erlebnisse schaffen		
Touchpoints ▪ Website/s (Firmeneigene, Partner- und Mitgliedschaften) ▪ Suchmaschinen ▪ Online Seminar- und Bankettdokumentation ▪ Online-Werbung (Online-Inserate, Banner Ads) ▪ Online-Magazin, -Katalog ▪ Socialedia-Marketing (SMM), Sponsored Posts ▪ Suchmaschinenmarketing (SEA), Paid Advertising ▪ E-Mail-Marketing, E-Newsletter ▪ Blog/Content Management ▪ Virtuelle Touren und Verkaufsgespräche/Webinars mit Firmen, Tagungsmittlern/Intermediaries, Professional Congress Organizers (PCO) oder Convention Bureau ▪ Buchungsplattformen, Buchungs-Apps ▪ Digitale Buchungsstrecke des Veranstaltungsbetriebes ▪ Interaktionstools, z. B. Chatbots ▪ Online-Ratings ▪ ORM ▪ Persönliche Empfehlungen (E-Word of Mouth)	**Touchpoints** ▪ Digitale Empfangs-Kioske ▪ Event-Apps ▪ Social-Media-Interaktion ▪ Digital Signage ▪ QR-Codes ▪ Digitale-Werbemedien im Parkhaus und in den Liften ▪ AR in Vorträgen und Veranstaltungen ▪ Gamification ▪ Digitale Interaktionstools wie Chatbots ▪ Livestreaming von Events ▪ Interaktionstools für Live-Umfragen, Q&A Sessions	**Touchpoints** ▪ On Demand-Inhalte ▪ E-Rechnung ▪ Social-Media-Plattformen und Online-Netzwerke ▪ Mailings, Dankes-E-Mails ▪ Online-Veranstaltungskalender ▪ Blogs ▪ Online-Promotionen für zukünftige Buchungen ▪ Online-Fragebogen und Umfragen ▪ Virtuelle Feedback-Gespräche mit Partnern ▪ Kundenrezensionen, ORM ▪ Online-Ratings ▪ E-Word of Mouth, Testimonials ▪ Digitales Reporting & Datenanalyse
Erwartungen, Entstehung des Bedürfnisses, Vergleich der Anbieter hinsichtlich Preis-Leistung, Komfort etc.	Erfahrungen und kritische Momente, eigentliche Erlebnisphase und Interaktion, persönlicher Kontakt, emotional geprägte Erlebnisse der Kunden	Zufriedenheit/Unzufriedenheit Teilnehmer fällen Gesamturteil zur Leistung
Gesamterfahrung der Kunden (Customer Experience)		

Tabelle 2: Übersicht über die Werkzeuge des TPM in der Kongress- und Veranstaltungsbranche (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2 Chancen und Risiken der Nutzung digitaler Technologien für das Touchpoint Management (Fragestellung B)

Abschnitt 2.2 beschäftigt sich mit der **theoriegeleiteten Fragestellung B „Welche Chancen und Risiken für die Anwendung digitaler Technologien im TPM bestehen in der Kongress- und Veranstaltungsbranche?“**, indem in Abschnitt 2.2.1 zunächst Chancen und in Abschnitt 2.2.2 korrespondierend Risiken der Digitalisierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche auf Basis eines systematischen Reviews bisheriger akademischer Studien evaluiert werden. Abschnitt 2.2.3 kontrastiert die Ergebnisse und beantwortet Fragestellung B zusammenfassend.

2.2.1 Chancen der Digitalisierung für das Touchpoint Management

Die in der Literatur diskutierten **Chancen** digitaler Technologien für das TPM in der Kongress- und Veranstaltungsbranche lassen sich in **fünf Teilaspekte** untergliedern:

2.2.1.1 Verbesserte Kundeninteraktion und Personalisierung

Digitale Technologien bieten gegenüber klassischen Medien eine individuellere und gezieltere Kommunikation mit den Kunden. Mobile Event-Apps ermöglichen es den Teilnehmern beispielsweise, ihren Tag zu planen und Sitzungen auszuwählen, was zu einer personalisierten und effizienten Eventerfahrung führt (Weichbroth, 2020, S. 55563). Die Integration von RFID- oder NFC-Technologien (Li et al., 2015, S. 243; Yamin et al., 2008, S. 1295) für das Tracking der Teilnehmerbewegungen und zur Personalisierung des Erlebnisses steigert die Interaktivität und das individuelle Erlebnis. Dies erhöht die Relevanz und Effektivität der Interaktionen an verschiedenen Touchpoints und trägt dazu bei, ein positives Markenerlebnis zu schaffen (A. H. Kracklauer, Gutsmann & Karas, 2009, S. 17; Schüller, 2012, S. 13). E-Mail-Marketing und Newsletter (Ellis-Chadwick & Doherty, 2012, S. 843; Müller et al., 2021, S. 1; Ziyadin et al., 2019, S. 1002–1003) ermutigen eine zielgerichtete und personalisierte Kommunikation mit den Teilnehmern. Dies steigert das Kundeninteresse und die Bindung an den Event (Ajana et al., 2009, S. 406).

2.2.1.2 Erhöhte Reichweite und Zugänglichkeit

Digitale Touchpoints, insbesondere in sozialen Medien und über mobile Plattformen, bieten die Möglichkeit, ein breiteres Publikum zu erreichen und die Kunden dort anzusprechen, wo sie sich am häufigsten aufhalten (Friedrich, 2020, S. 32). Digitale Anzeigetafeln und Informationsdisplays (van Winkle & Bueddefeld, 2022, S. 7) erhöhen die Informationsverfügbarkeit und

tragen zur reibungslosen Durchführung des Events bei, was die Wahrnehmung der Professionalität und Effizienz der Veranstaltung verbessert. Livestreaming erweitert die Reichweite des Events, indem es Teilnehmern, die nicht persönlich anwesend sein können, ermöglicht, den Event virtuell zu erleben. Dies erhöht die Zugänglichkeit und den Gesamtwert der Veranstaltung (Estanyol, 2021, S. 655).

2.2.1.3 Datengesteuerte Einblicke und Feedback

Durch die Sammlung und Analyse von Daten an digitalen Touchpoints können Veranstalter wertvolle Einblicke in das Kundenverhalten und die Präferenzen erhalten. Dies erlaubt eine kontinuierliche Verbesserung der Kundeninteraktionen und Eventerlebnisse (Rawson et al., 2013, S. 92). Die Nutzung von sozialen Medien ermöglicht eine interaktive Einbindung der Teilnehmer und steigert das Engagement (van Winkle & Bueddefeld, 2022, S. 8). Dies fördert das Teilen von Erfahrungen und erhöht die Sichtbarkeit des Events. VR und AR bieten innovative Wege, Informationen zu präsentieren und die Teilnehmer aktiv einzubinden, indem sie immersive Erfahrungen schaffen (Kounavis et al., 2012, S. 3), die den Event in Erinnerung bleiben lassen.

2.2.1.4 Effizienzsteigerung durch Automatisierung

Digitale Technologien können Routineaufgaben automatisieren und dadurch Effizienz und Effektivität im TPM steigern (Dirican, 2015, S. 564). Die Automatisierung von E-Mail-Kampagnen spart Zeit und stellt Konsistenz sicher (Müller et al., 2021, S. 1). Die Fähigkeit, Nachrichten im Voraus zu planen und auf bestimmte Kundenvorgänge zu reagieren, verbessert die Effizienz des Kommunikationsprozesses. Personalisierte Inhalte, basierend auf dem Verhalten und den Präferenzen der Teilnehmer, können durch Automatisierung in grossem Massstab umgesetzt werden. Dies erhöht die Engagement-Rate (Yavuz & Enes, 2021, S. 144; Ziyadin et al., 2019, S. 1002–1003) und verbessert das Teilnehmererlebnis (Nawarathna et al., 2022, S. 252). Chatbots bieten durchgehende Unterstützung und reagieren sofort auf Anfragen, was die Kundenzufriedenheit steigert (Dirican, 2015, S. 564). Automatisierung kundenbezogener Vorgänge reduziert menschliche Fehler, was zu höherer Datenqualität führt (Shah et al., 2023, S. 48–49). Die Integration von CRM-Systemen mit automatisierten Tools ermöglicht eine effizientere Verwaltung von Kundendaten (Ryan et al., 2020, S. 6). Automatisierte Analysetools unterstützen die Entwicklung zielgerichteter Marketingaktionen, die zu höheren Konversionsraten führen (Pinjari & Nur, 2016, S. 163).

2.2.1.5 Integration und Koordination der Touchpoints

Digitale Technologien erlauben eine bessere Integration und Koordination der verschiedenen Touchpoints entlang der CJ. Dies führt zu einem kohärenten und nahtlosen Kundenerlebnis (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Die Verwendung digitaler Technologien fördert eine konsistente Kundenkommunikation über alle Kanäle hinweg. Dies trägt dazu bei, dass die Marke in allen Phasen der CJ einheitlich wahrgenommen wird (Ryan et al., 2020, S. 3). Die Integration verschiedener Touchpoints, wie Websites, soziale Medien und mobile Apps, schafft eine nahtlose und interaktive Erfahrung für den Kunden. Dies fördert das Engagement und stärkt die Kundenbindung (Estanyol, 2021, S. 656). ORM-Tools helfen dabei, das Online-Feedback zu verwalten (Iswari et al., 2018, S. 1; Reinhold et al., 2022, S. 2). Sie ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Kundenfeedback und tragen zur Aufrechterhaltung eines positiven Markenimages bei.

Durch die Sammlung und Analyse von Daten an verschiedenen Touchpoints können Veranstalter Einblicke in das Verhalten und die Präferenzen der Teilnehmer gewinnen. Dies ermöglicht eine gezielte Anpassung der Strategien zur Verbesserung des Kundenerlebnisses (Ryan et al., 2020, S. 3). Eine detaillierte Analyse von Teilnehmerdaten und Engagement-Metriken, wie von Estanyol (2021, S. 656) und Ryan et al. (2020, S. 3) beschrieben, erlaubt es den Veranstaltern, massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die den spezifischen Bedürfnissen und Erwartungen der Teilnehmer gerecht werden und Einblicke für die kontinuierliche Verbesserung der Anlässe bieten. ORM-Tools helfen dabei, das Online-Feedback zu verwalten und wertvolle Einblicke in die Reichweite und das Engagement zu gewinnen (Iswari et al., 2018, S. 1; Reinhold et al., 2022, S. 2).

Durch die Koordination aller Marketing- und Kommunikationsaktivitäten über verschiedene digitale Plattformen hinweg können Veranstalter effektivere und zielgerichtetere Kampagnen erstellen, die auf den gewonnenen Daten und Einblicken basieren. Die Nutzung von Daten ermöglicht es, jeden Touchpoint zu personalisieren, was zu einer stärkeren individuellen Kundenansprache und einer tieferen Kundenbeziehung führt. Die Verwendung von Datenanalyse-Tools ermöglicht es Veranstaltern, proaktiv auf Trends und Veränderungen in den Teilnehmerpräferenzen zu reagieren und das Eventerlebnis entsprechend anzupassen (Estanyol, 2021, S. 656; Ryan et al., 2020, S. 6; Ziyadin et al., 2019, S. 1002–1003).

2.2.2 Risiken der Digitalisierung für das Touchpoint Management

Den dargestellten Vorteilen der Nutzung digitaler Medien in der Pre-, Main- und Post-Event-Phase stehen jedoch auch **Risiken** gegenüber, die sich aufgrund einer review-basierten Auswertung früherer empirischer Studien in folgende **fünf Hauptkategorien** untergliedern lassen:

2.2.2.1 Datenschutz und Sicherheitsbedenken

Die Nutzung digitaler Technologien für das TPM bringt spezifische Probleme im Bereich Datenschutz und Sicherheitsbedenken mit sich: Bei der Verwendung digitaler Technologien werden oft persönliche Daten der Teilnehmer erfasst, wie Namen, Adressen, Zahlungsinformationen und Präferenzen. Die Sensibilität dieser Daten erfordert strenge Datenschutzmassnahmen, um die Privatsphäre der Nutzer zu schützen (Jovanović, 2020, S. 68). Unzureichende Sicherheitsmassnahmen können zu Datenlecks und zu Vertrauensverlust bei den Kunden führen (Følstad & Kvale, 2018). Veranstalter müssen sicherstellen, dass ihre Datenverarbeitungspraktiken mit nationalen und internationalen Datenschutzgesetzen wie der Schweizer und der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (revDSG/DSGVO) übereinstimmen. Nichtbeachtung kann zu rechtlichen Konsequenzen und Bussgeldern führen.

Mit der zunehmenden Nutzung digitaler Technologien steigt auch das Risiko von Datenlecks und Cyberangriffen. Sicherheitsverletzungen können zu einem erheblichen Vertrauensverlust bei den Teilnehmern und langfristigen Schäden für die Marke führen. Die Implementierung umfassender Datenschutz- und Sicherheitsmassnahmen kann kostenintensiv sein und erfordert häufig spezialisiertes Wissen (Ivanov, Dolgui & Sokolov, 2019, S. 830). Kleine und mittlere Kongress- und Veranstaltungsanbieter könnten Schwierigkeiten haben, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen (Paul, Liu & Persson-Fischier, 2022, S. 4). Es ist eine Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen strengen Sicherheitsmassnahmen und der Benutzerfreundlichkeit der Systeme zu finden. Zu strikte Massnahmen können die Nutzererfahrung beeinträchtigen.

2.2.2.2 Überforderung durch Technologie

Zu viele digitale Touchpoints oder komplizierte technologische Lösungen können Kunden überfordern oder abschrecken. Dies kann zu einer geringeren Engagement-Rate und negativen Kundenerfahrungen führen (Nedachina, 2020, S. 42). Wenn digitale Tools oder Plattformen zu komplex gestaltet sind, kann dies für die Nutzer verwirrend sein und zu Frustration führen. Eine Überfülle an digitalen Interaktionen und Informationen kann überwältigend sein

und die Nutzer davon abhalten, die Technologie effektiv zu nutzen. Nicht alle Teilnehmer oder Mitarbeiter verfügen über die gleiche technologische Kompetenz (Jovanović, 2020, S. 69). Einige können Schwierigkeiten haben, sich an neue digitale Tools anzupassen, was dazu führen kann, dass nicht alle Teilnehmer die digitale oder hybride Veranstaltung gleichartig bereichernd erleben (X. Liu, Seevers & Lin, 2022).

Eine übermässige Abhängigkeit von digitalen Technologien kann bewirken, dass der Wert persönlicher Interaktionen und menschlicher Kontakte vernachlässigt wird. Dies kann insbesondere in einer Branche, in der Networking und persönliche Beziehungen wichtig sind, kontraproduktiv sein. Die Einführung neuer Technologien erfordert oft umfangreiche Schulungen und Support für Mitarbeiter und Teilnehmer. Dies ist kostenintensiv und für Veranstaltungszentren meist nicht rasch oder kurzfristig zu bewältigen (Lekgau & Tichaawa, 2022, S. 88–89).

2.2.2.3 Abhängigkeit von technologischen Plattformen

Eine starke Abhängigkeit von digitalen Technologien birgt das Risiko von Systemausfällen, die zu Unterbrechungen in der Kommunikation und im Veranstaltungsablauf führen können. Dies reicht von Problemen mit der Registrierung und dem Ticketing bis hin zu Ausfällen bei Livestreaming oder digitalen Interaktionsmöglichkeiten (X. Liu et al., 2022). Bei Ausfällen oder technischen Problemen besteht auch das Risiko des Datenverlusts, was nicht nur organisatorische Herausforderungen mit sich bringt, sondern auch Datenschutzbedenken aufwerfen kann. Mit zunehmender Abhängigkeit von digitalen Technologien steigt auch die Anfälligkeit für Cyberangriffe und Sicherheitsverletzungen (Traore, Woungang, Obaidat, Nakkabi & Lai, 2014, S. 576–577). Datendiebstahl bis hin zu Sabotage können das Vertrauen der Teilnehmer und die Reputation des Veranstalters schädigen.

Eine starke Bindung an spezifische technologische Plattformen kann die Flexibilität des Veranstalters einschränken, insbesondere wenn schnelle Anpassungen oder Änderungen erforderlich sind (H. Liu, Jayawardhena, Osburg, Yoganathan & Cartwright, 2021). Die Nutzung externer Technologieplattformen bedeutet oft, dass ein Teil der Kontrolle über kritische Aspekte des TPMs an Drittanbieter abgegeben wird. Dies kann Probleme bei der Servicequalität, der Datenverwaltung und der Anpassung an spezifische Bedürfnisse mit sich bringen. Abhängigkeiten von externen Technologieanbietern können auch zu finanziellen Belastungen führen, insbesondere wenn sich die Kostenstrukturen oder Vertragsbedingungen der Anbieter ändern (Lekgau & Tichaawa, 2022, S. 92).

2.2.2.4 Unpersönliche Kundenbeziehungen

Der übermässige Einsatz von digitalen Technologien kann dazu führen, dass persönliche Interaktionen vernachlässigt werden, was für einige Kunden wichtig ist, um eine emotionale Bindung zur Marke aufzubauen (Schüller, 2016). Dies ist besonders problematisch in einer Branche, in der persönliche Netzwerke und Beziehungen einen hohen Stellenwert haben. Digitale Interaktionen können oft nicht die gleiche emotionale Tiefe wie persönliche Begegnungen bieten. Automatisierte und standardisierte Kommunikationsformen wie Massen-E-Mails oder standardisierte Chatbot-Antworten können den Eindruck einer unpersönlichen Behandlung verstärken und das Gefühl vermitteln, dass individuelle Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden (Song, 2023, S. 11). In dem Bestreben, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten, kann der Fokus zu stark auf technologische Lösungen gelegt werden, wodurch menschliche Aspekte wie Empathie und persönliche Betreuung in den Hintergrund geraten. Unpersönliche Kundenbeziehungen erschweren den Aufbau von Loyalität und emotionaler Bindung zur Marke. Nicht alle Teilnehmer oder Mitarbeiter sind gleichermassen technikaffin, was zu Herausforderungen bei der Akzeptanz und der effektiven Nutzung der Technologie führen kann (Šerić & Vernuccio, 2022, S. 699). Digitale Plattformen können es erschweren, nuancierte und detaillierte Rückmeldungen von Teilnehmern zu erhalten, die für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen wesentlich sind.

2.2.2.5 Schwierigkeiten bei der Erfolgsmessung

Obwohl digitale Technologien viele datenbasierte Einblicke bieten, kann es schwierig sein, den genauen Return on Investment (ROI) von digitalen Touchpoints zu messen, insbesondere wenn es um weiche Faktoren wie Markenwahrnehmung und Kundenbindung geht (Sherman & Deighton, 2001, S. 60). Digitale Technologien im TPM zeigen oft erst langfristig ihre volle Wirkung. Kurzfristige ROI-Berechnungen können daher irreführend sein und die langfristigen Vorteile wie Markenstärkung oder Kundenloyalität unterschätzen (David Stone & David Woodcock, 2014, S. 9). Die Qualität der verfügbaren Daten kann die Genauigkeit der ROI-Messung beeinträchtigen. Die Erfassung relevanter Daten über verschiedene digitale Plattformen und Kanäle hinweg kann komplex sein, insbesondere wenn Systeme nicht integriert sind oder unterschiedliche Metriken verwenden (Nedachina, 2020, S. 41–42). Veränderungen im Marktverhalten und in den Kundenpräferenzen können die Wirksamkeit digitaler Technologien beeinflussen und damit die Messung des ROI verkomplizieren. Die schnelle Entwicklung digitaler

Technologien bedeutet, dass Tools und Plattformen sich ständig weiterentwickeln (Kagarise & Zavattaro, 2017, S. 486). Diese Effekte können dazu beitragen, dass die wirtschaftliche Nutzenwirkung digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor von Anbietern über- oder unterschätzt wird und damit eine Fehlbewertung der Effizienz und Effektivität ihres Einsatzes erfolgt, meist mit dem Ergebnis übertriebener Skepsis und Zögerlichkeit hinsichtlich Digitalisierung von Kongressen und Veranstaltungen (Wee, Kamarulzaman & Anas, 2022, S. 842–843).

2.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Fragestellung B

Die Ergebnisse zu Chancen und Risiken des Einsatzes digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor, soweit aus dem systematischen Review abzuleiten, lassen sich in Tabelle 3 nachfolgend gegenüberstellen. Dabei soll nach dem Prinzip der SWOT-Analyse vorgegangen werden.

Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument, das Organisationen dabei unterstützt, interne und externe Faktoren systematisch zu bewerten. Der Begriff „SWOT“ steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Dabei werden interne Faktoren – Stärken und Schwächen – also Faktoren, die im Unternehmen nach innen wirken, sowie externe Faktoren – Chancen und Risiken – also Aspekte, die marktbezogen vom Unternehmen nach aussen wirken, identifiziert und gegenübergestellt, um Entwicklungsanforderungen abzuleiten (Schawel & Billing, 2012, S. 249).

Die interne Analyse fokussiert sich auf die Bewertung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, um Stärken und Schwächen zu identifizieren. Die externe Analyse hingegen betrachtet das Umfeld der Organisation, um Chancen und Risiken zu erkennen, die sich aus Markttrends, Wettbewerbsbedingungen oder technologischen Entwicklungen ergeben (Salzburg Research Forschungsgesellschaft, 2015).

Durch die Kombination dieser Analysen können Strategien entwickelt werden, die darauf abzielen, Stärken zu nutzen, Schwächen zu minimieren, Chancen zu ergreifen und Risiken zu begegnen. Die SWOT-Analyse dient somit als Grundlage für die strategische Entscheidungsfindung und hilft dabei, Handlungsempfehlungen und Ziele für die Organisation zu generieren (Bundesministerium des Innern und für Heimat [BMI], o. D.).

Hier wird mittels SWOT-Analyse somit für Kongress- und Veranstaltungsanbieter diskutiert, wie sie die mittels Review herausgearbeiteten Chancen und Risiken digitaler Technologien gewinnbringend nutzen können. Dazu soll zunächst eine tabellarische Übersicht aus dem Review abgeleitet werden, die Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen der Nutzung digitaler Technologien aus Sicht der Kongress- und Veranstaltungsanbieter kontrastiert.

Diskussion des Einsatzes digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor	
Chancen (extern)	***Risiken (extern)***
Verbesserte Kundeninteraktion und Personalisierung: ▪ Gezieltere, individuellere Kommunikation mit den Kunden ▪ Höhere Kundenbindung ▪ Gesteigertes Markenerlebnis	**Datenschutz und Sicherheitsbedenken:** ▪ Datenschutz und Datensicherheit ▪ Privatsphäre der Nutzer ▪ Kostenintensive Sicherheitsmassnahmen
Erhöhte Reichweite und Zugänglichkeit: ▪ Ansprache breiteren Publikums ▪ Interaktion mit den Kunden beim Event	**Überforderung durch Technologie:** ▪ Technologische Komplexität und Vielfalt ▪ Überforderung und Frustration der Teilnehmer
Stärken (intern)	***Schwächen (intern)***
Datengesteuerte Einblicke und Feedback: ▪ Daten und Einblicke in das Kundenverhalten ▪ Verbesserung von Marketingstrategien und Eventerlebnissen	**Abhängigkeit von technologischen Plattformen**: ▪ Abhängigkeit von spezifischen Technologien ▪ Flexibilitätsverlust ▪ Kontrollverlust ▪ Erhöhte Ausfallrisiken
Effizienzsteigerung durch Automatisierung: ▪ Steigerung der Veranstaltungs-Effizienz ▪ Entlastung des Personals von Routineaufgaben	**Unpersönliche Kundenbeziehungen**: ▪ Verlust der persönlichen Interaktion ▪ Geringere emotionale Bindung der Kunden
Integration und Koordination der Touchpoints: ▪ Bessere Integration und Koordination der verschiedenen Touchpoints ▪ Kohärentes und nahtloses Kundenerlebnis	**Schwierigkeiten bei der Messung des ROI**: ▪ Komplexität der Messung ▪ Problem der Bewertung qualitativer und qualitativer Vorteile ▪ Intransparenz langfristiger Auswirkungen

Tabelle 3: Überblick über Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen des Einsatzes digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor (Quelle: Eigene Darstellung).

Zusammenfassend bieten digitale Technologien im TPM des Kongress- und Veranstaltungssektors bedeutende Chancen zur Verbesserung der Kundeninteraktion, Effizienzsteigerung und Gewinnung wertvoller Einblicke. Gleichzeitig ist es entscheidend, die damit verbundenen

Risiken sorgfältig zu managen, um Datenschutzbedenken, Überforderung der Nutzer und den Verlust persönlicher Kundenbeziehungen zu vermeiden. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Einsatz digitaler Technologien und der Bewahrung menschlicher Elemente in der Kundenkommunikation ist für den langfristigen Erfolg essenziell.

2.3 Anforderungen an das Touchpoint Management im Umfeld einer digital-gestützten Customer Journey (Fragestellung C)

Die theoriegeleitete Forschungsfrage C untersucht Anforderungen an bzw. Erfolgsvoraussetzungen des TPMs im Kontext einer zunehmend digital-gestützten CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor. Ausgehend von den Ergebnissen zu Fragestellung B sollen Anforderungen an TPM in den drei Phasen der CJ in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft review-basiert herausgearbeitet werden. Erneut bietet sich hierzu eine Untergliederung der Argumentation in Pre-, Main- und Post-Event-Phase an. In der Zusammenfassung (Abschnitt 2.3.4) soll dann mittels der SWOT-Methode argumentiert werden, um Entwicklungsforderungen zu systematisieren.

2.3.1 Pre-Event-Phase

Die Pre-Event-Phase ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer Veranstaltung, da sie den ersten Kontaktpunkt mit den Teilnehmern darstellt und massgeblich zur Teilnehmerbindung und -erfahrung beiträgt. Hier sind nachfolgende **Erfolgsfaktoren** gemäss verfügbaren akademischen Quellen besonders entscheidend.

2.3.1.1 Benutzerfreundliche Online-Plattformen

Eine benutzerfreundliche Online-Plattform kann signifikant zur Teilnehmerzufriedenheit beitragen und ist zentral für die erfolgreiche digitale Interaktion zwischen Veranstaltern und Teilnehmern. Eine klar strukturierte und intuitiv verständliche Benutzeroberfläche ist entscheidend, um den Nutzern eine problemlose Navigation zu ermöglichen (Ho & Sia, 2020, S. 11). Diese umfasst gut sichtbare und selbsterklärende Menüs, einfache Zugriffswege auf wichtige Informationen und eine logische Anordnung von Inhalten. Funktionen wie Registrierungsformulare, Buchungssysteme und Informationsanfragen sollten effizient und nutzerfreundlich gestaltet sein, um den Nutzern eine zügige und unkomplizierte Interaktion zu ermöglichen (Jovanović, 2020, S. 70).

Die Möglichkeit, Inhalte und Angebote an die Präferenzen einzelner Nutzer anzupassen, kann die Nutzerbindung erhöhen. Dies kann durch personalisierte Begrüssungsnachrichten oder Empfehlungen, basierend auf früherem Nutzerverhalten oder individualisierbare Event-Agenden, realisiert werden. Digitale Tools, die die Planung von An- und Abreise erleichtern, erhöhen die Zufriedenheit der Teilnehmer (Perdana & Mokhtar, 2022, S. 4). Dies kann durch Integration von Reise- und Unterkunftsoptionen in die Event-App oder Website erreicht werden (Nedachina, 2020, S. 46). Die Möglichkeit für Teilnehmer, im Voraus Breakout-Sessions und Verpflegungsoptionen zu wählen, trägt zu einer personalisierten Eventerfahrung bei. Für Fachveranstaltungen können Matchmaking-Tools eingesetzt werden, um Terminbuchungen im Voraus zu vereinbaren. Dies fördert den Dialog zwischen den Anwesenden schon vor der Veranstaltung und unterstützt das Networking (Ho & Sia, 2020, S. 11). Durch Foren, Chats oder Networking-Funktionen in der App können Teilnehmer Kontakte knüpfen und Informationen austauschen, was das Engagement und die Vorfreude auf den Event steigert (Hansaka, Ranasinghe & Nawarathana, 2022, S. 152).

2.3.1.2 Priorisierung von Datenschutz und Datensicherheit

Die Einhaltung von Datenschutzgesetzen wie der revDSG/DSGVO ist essenziell. Veranstalter müssen sicherstellen, dass die Datenerfassung, -speicherung und -verarbeitung den gesetzlichen Bestimmungen entspricht. Klare Datenschutzerklärungen und die Möglichkeit für Teilnehmer, ihre Einwilligung zur Datenverarbeitung zu geben, sind unerlässlich. Dies stärkt das Vertrauen der Nutzer und schützt vor rechtlichen Risiken (Traore et al., 2014, S. 578). Persönliche Daten der Teilnehmer sollten verschlüsselt und auf sicheren Servern gespeichert werden. Dies schützt vor unbefugtem Zugriff und Datenlecks. Regelmässige Überprüfungen und Updates der Sicherheitssysteme sind notwendig, um Schutzmassnahmen aktuell zu halten und potenzielle Sicherheitslücken zu schliessen. Mitarbeiter, die mit personenbezogenen Daten arbeiten, sollten hinsichtlich Datenschutzbestimmungen geschult sein. Offene Kommunikation über den Umgang mit Daten stärkt das Vertrauen der Teilnehmer. Dies beinhaltet Informationen darüber, welche Daten gesammelt werden, zu welchem Zweck und wie lange sie gespeichert werden. Die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation für Datenschutz und Datensicherheit ist wesentlich, um eine effektive Umsetzung der Massnahmen zu gewährleisten.

2.3.1.3 Personalisierung der Kundenansprache

Ein ansprechendes Online-Design trägt wesentlich zur Nutzererfahrung bei. Die visuelle Gestaltung sollte professionell und markengerecht sein, um ein positives Markenbild zu vermitteln und das Interesse der Nutzer zu wecken. Angesichts der Vielfalt der Endgeräte, von Smartphones bis hin zu Desktop-Computern, ist ein responsives Design unerlässlich (Davidson, Alford & Seaton, 2002, S. 20). Die Plattform sollte für alle Nutzergruppen, einschliesslich Menschen mit Behinderungen, zugänglich sein. Nutzer erwarten kurze Reaktionszeiten. Lange Ladezeiten können zu Frustration führen und die Absprungrate erhöhen (Capineri & Romano, 2021, S. 6; Hansaka et al., 2022, S. 150; Ranasinghe et al., 2020, S. 8). Features wie Chatbots, Foren oder interaktive FAQ können die Nutzererfahrung bereichern und bieten zusätzliche Möglichkeiten zur Interaktion und Informationsgewinnung.

Durch die Analyse von Daten, die über Registrierungsformulare, Voranmeldungen und frühere Interaktionen gesammelt wurden, können Veranstalter wertvolle Einblicke in die Präferenzen und Interessen der Teilnehmer gewinnen. Diese Informationen ermöglichen es, die Kommunikation und das Angebot präzise auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abzustimmen. Eine Segmentierung der Teilnehmer nach verschiedenen Kriterien wie demografischen Merkmale, Berufsfeldern oder früheren Teilnahmen ermöglicht eine noch spezifischere Ansprache (Perdana & Mokhtar, 2022, S. 5). Personalisierte E-Mails, Newsletter und Social-Media-Beiträge, die auf die individuellen Interessen der Empfänger zugeschnitten sind, können die Aufmerksamkeit und das Engagement deutlich erhöhen (Capineri & Romano, 2021, S. 6; Hansaka et al., 2022, S. 150; Ranasinghe et al., 2020, S. 8). Die Bereitstellung von angepassten Inhalten, beispielsweise durch personalisierte Event-Agenden oder Empfehlungen für Sessions und Workshops, trägt zu einem massgeschneiderten Erlebnis bei. Moderne CRM-Systeme und Marketing-Automatisierungstools ermöglichen eine automatisierte Personalisierung der Kommunikation. Durch den Einsatz dieser Technologien können Veranstalter eine grosse Anzahl an Teilnehmern effizient und dennoch individuell ansprechen.

2.3.2 Main-Event-Phase

In der Main-Event-Phase, also während der Durchführung der Veranstaltung selbst, erlangen digitale Technologien zunehmend Bedeutung und entfalten dabei hohes Potenzial, Kunden zu begeistern.

2.3.2.1 Nahtlose Integration digitaler Tools

Dieser Aspekt umfasst die effektive Nutzung einer Reihe von Technologien, um sowohl die logistischen als auch die interaktiven Aspekte des Events zu unterstützen. Mobile Event-Apps und ID-gestützte Systeme ermöglichen eine „smarte“ Führung der Teilnehmer durch die Veranstaltung. Solche Systeme können wichtige Informationen über den Zeitpunkt des Eintreffens, die Teilnahme an einzelnen Programmpunkten und den Check-out erfassen (Hosang et al., 2020; Ruetz, 2018, S. 143–145). Dies erleichtert die Ermittlung von Daten wie Teilnehmerzahlen, No-Show-Raten und Verweildauer, welche für die Weiterentwicklung von Event-Konzepten entscheidend sind. Der Einsatz von Beacons, RFID-Chips und Social Walls kann die Interaktion der Teilnehmer während des Events digital unterstützen. Beacons können beispielsweise zur Navigation und Informationsübermittlung genutzt werden (Schobert, 2019b, S. 226), während RFID-Technologien häufig bei Grossveranstaltungen für Einlasskontrollen und kontaktloses Bezahlen eingesetzt werden (Knoll, 2018, S. 6).

2.3.2.2 Interaktive und immersive Technologieanwendungen

Die Verwendung von VR und AR schafft neuartige Erlebniswelten für die Teilnehmer. VR bietet eine immersivere Erfahrung, während AR die reale Welt um digitale Komponenten erweitert (Guttentag, 2010, S. 637–651; Loureiro, Guerreiro & Ali, 2020, S. 1). Diese Technologien können die Wahrnehmung des Events erheblich bereichern und einzigartige, unvergessliche Erlebnisse schaffen. Social Walls aggregieren Live-Posts von verschiedenen Plattformen und tragen zur gemeinschaftlichen Interaktion bei. Event-Apps bieten personalisierte Wegbeschreibungen, Chat-Funktionen und Live-Votings. Diese Funktionen erhöhen das Engagement der Teilnehmer und bieten eine individuell zugeschnittene Erfahrung. Digitale Moderationssysteme ermöglichen es, Meinungen und Feedback von Teilnehmern während oder direkt nach den Vorträgen zu erfassen (Hosang et al., 2020, S. 28). Die transparente Darstellung dieser Rückmeldungen erhöht die Interaktivität und Teilnehmerbindung.

2.3.2.3 Balancierte digitale und persönliche Interaktionen

Die Balance zwischen persönlicher und digitaler Ansprache der Teilnehmer sicherzustellen, bedeutet, die Vorteile digitaler Technologien zu nutzen, ohne die Bedeutung direkter menschlicher Interaktionen zu vernachlässigen. Beispielsweise können Event-Apps genutzt werden, um Networking-Möglichkeiten zu erleichtern, indem sie Teilnehmern helfen, sich zu verbinden und

Treffen zu organisieren (Koto & Bandung, 2016, S. 381). Gleichzeitig sollten ausreichend Gelegenheiten für persönliche Treffen und direkten Austausch geboten werden (Hansaka et al., 2022, S. 153). Während digitale Tools wie Chat-Funktionen und soziale Medien die Kommunikation vor und während des Events erleichtern können, ist es wichtig, auch modulare Räume und Gelegenheiten für persönliche Begegnungen und individuelle Gespräche zu schaffen (Nedachina, 2020, S. 43, Rogers & Wynn-Moylan, 2023, S. 342–343).

Eine Mischung aus digitalen Präsentationen (VR- und AR-Erfahrungen) und physischen Erlebnissen kann die Veranstaltung bereichern. Zum Beispiel können AR-Technologien eingesetzt werden, um Ausstellungen oder Vorträge interaktiver zu gestalten, während gleichzeitig Raum für Diskussionen und persönlichen Austausch bleibt (Mohanty, Hassan & Ekis, 2020, S. 755). Digitale Abstimmungs- und Feedback-Systeme ermöglichen eine sofortige Interaktion und Rückmeldung der Teilnehmer. Dieses Feedback kann genutzt werden, um die Veranstaltung dynamisch anzupassen und den Teilnehmern das Gefühl zu geben, dass ihre Meinung zählt und Einfluss hat (Lau, Chui & Au, 2019, S. 1007). Selbst in der digitalen Kommunikation kann ein „Human Touch“ integriert werden, beispielsweise durch personalisierte Nachrichten oder durch Mitarbeiter, die in Echtzeit auf Anfragen in Apps oder auf sozialen Medien reagieren. Digitale Technologien können auch eingesetzt werden, um Barrierefreiheit zu verbessern und sicherzustellen, dass alle Teilnehmer, unabhängig von ihren physischen oder technischen Einschränkungen, am Event teilnehmen können.

2.3.3 Post-Event-Phase

Die Post-Event-Phase bietet die Gelegenheit, die Beziehung zu den Teilnehmern zu festigen, wertvolles Feedback zu sammeln und das Interesse an zukünftigen Veranstaltungen zu wecken. Nachfolgende Aspekte sind dabei gemäss den ausgewerteten Quellen besonders relevant.

2.3.3.1 Nachhaltiges Online-Customer-Relationship-Management

Nachhaltige Kommunikation nach der Veranstaltung setzt den Kommunikationsfaden mit den Teilnehmern fort, um die Kundenbindung zu stärken und Empfehlungsverhalten zu motivieren. Dankes-E-Mails können Fotos, Video-Links oder Download-Möglichkeiten für Präsentationen enthalten (Mohanty et al., 2020, S. 756). Solche Inhalte verlängern das Eventerlebnis und halten die Erinnerung an den Event lebendig. Die Versendung von Online-Fragebögen dient dazu,

Feedback zur Zufriedenheit der Teilnehmer einzuholen. Die so gewonnenen Daten sind wertvoll für die kontinuierliche Verbesserung zukünftiger Veranstaltungen und für eine digitale Erfolgskontrolle (David Stone & David Woodcock, 2014, S. 7). Regelmässige Kommunikation über E-Mails, soziale Medien oder Newsletter kann das Interesse an Folgeveranstaltungen steigern (Davidson et al., 2002, S. 20). Das Teilen von Impressionen und Erlebnissen auf Plattformen wie Facebook, Instagram oder Twitter/X erhöht die Sichtbarkeit und Reichweite des Events. Geteilte Inhalte bleiben ohne zeitliche Beschränkung verfügbar und können immer wieder abgerufen werden. Durch die Präsenz auf digitalen Kanälen auch in der Post-Event-Phase kann die Nachhaltigkeit des Events im Bewusstsein der Zielgruppe erhöht werden (Hosang et al., 2020, S. 30). Dies hilft, langfristige Beziehungen aufzubauen und die Marke zu stärken (Perdana & Mokhtar, 2022, S. 4).

2.3.3.2 Gezielte Analyse und Reporting

Durch die umfassende Analyse und das Reporting können Veranstalter nicht nur die Leistung des aktuellen Events bewerten, sondern auch strategische Einblicke für die Optimierung zukünftiger Veranstaltungen gewinnen. Die Analyse von Feedback, das durch Online-Fragebögen, E-Mails oder interaktive Tools während des Events gesammelt wurde, ist entscheidend, um die Zufriedenheit der Teilnehmer und die Qualität der Veranstaltung zu bewerten (David Stone & David Woodcock, 2014, S. 9). Wichtige Kennzahlen wie Teilnehmerzahlen, Verweildauer, Interaktionsraten bei digitalen Angeboten und die Beteiligung an Umfragen oder Abstimmungen liefern wertvolle Informationen über das Engagement der Teilnehmer und die Gesamtwirkung des Events. Die Auswertungen der Nutzung digitaler Tools wie Event-Apps, Social-Media-Plattformen und Online-Content ermöglichen es, das Nutzerverhalten zu verstehen und die Wirksamkeit dieser Tools zu bewerten (Lau et al., 2019, S. 1010). Dies umfasst die Analyse von Klickraten, Kommentaren, Shares und anderen Interaktionsformen. Auf Basis der gesammelten Daten und Analysen sollten detaillierte Reports erstellt werden, die als Grundlage für die Planung zukünftiger Veranstaltungen dienen. Fortgeschrittene Analysetools und Big-Data-Technologien können eingesetzt werden, um umfangreiche Datenmengen effizient zu verarbeiten und Trends und Muster zu erkennen (Hur, Lee & Kim, 2022).

2.3.3.3 Proaktives Content-Recycling und -Teilung

Content-Recycling und -Teilung in der Post-Event-Phase sind entscheidend für die Verlängerung der Lebensdauer eines Events und die Steigerung seiner Reichweite. Durch die Wiederverwendung und das Teilen von Event-Inhalten können Veranstalter ein nachhaltiges Interesse an ihrer Marke und ihren Veranstaltungen fördern. Die Aufbereitung von Inhalten, die während des Events erzeugt wurden, wie Videos von Vorträgen, Fotogalerien oder Präsentationen, eröffnen die Möglichkeit, das Eventerlebnis zu verlängern (Davidson et al., 2002, S. 22). Die Bereitstellung von Event-Inhalten als On-Demand-Ressourcen, beispielsweise auf der Event-Website oder in speziellen Content-Hubs, ermöglicht es den Teilnehmern und Interessenten, die Informationen in ihrem eigenen Tempo zu konsumieren und vertieft zu erfahren (Litvinova-Kulikova, Aliyeva & David, 2023, S. 207). Das Teilen von Event-Inhalten auf sozialen Medien wie Facebook, Instagram, LinkedIn oder Twitter/X ist eine effektive Methode, um die Sichtbarkeit des Events auch für Nicht-Teilnehmer zu erhöhen und diese für zukünftige Veranstaltungen zu gewinnen (Hur et al., 2022). Die während des Events erstellten Inhalte können für zukünftige Marketingkampagnen genutzt werden, um das Interesse an bevorstehenden Veranstaltungen zu wecken. Durch das Teilen von Inhalten und das Anregen von Diskussionen in Online-Communities oder Foren können Veranstalter eine kontinuierliche Interaktion mit der Zielgruppe fördern. Das Sammeln von Feedback und die Messung des Engagements bezüglich der geteilten Inhalte bieten wertvolle Einblicke in die Interessen und Vorlieben der Zielgruppe (Yung & Khoo-Lattimore, 2019, S. 5–6). Dies kann genutzt werden, um zukünftige Inhalte noch besser auf die Bedürfnisse der Community abzustimmen.

2.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Fragestellung C

Die Ergebnisse zu den Anforderungen (Erfolgsvoraussetzungen) an den Einsatz digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor, die aus dem systematischen Review gewonnen wurden, lassen sich in Tabelle 4 wie folgt zusammenfassen:

Erfolgsvoraussetzungen zur Nutzung digitaler Tools für das TPM im Kongress- und Veranstaltungssektor		
Pre-Event-Phase	***Main-Event-Phase***	***Post-Event-Phase***
Benutzerfreundliche Online-Plattformen ▪ Intuitive Navigation ▪ Responsives Design ▪ Barrierefreiheit	**Nahtlose Integration digitaler Tools** ▪ Smartes Teilnehmermanagement ▪ Nutzung von Event-Apps ▪ Beacons ▪ RFID-Chips	**Nachhaltige Kommunikation** ▪ Fortführung des Teilnehmer-Dialogs ▪ Bereitstellung von Materialien ▪ Online-Fragebögen
Datenschutz und Datensicherheit ▪ Einhaltung von Datenschutzgesetzen ▪ Sichere Datenspeicherung ▪ Transparente Kommunikation	**Balancierte digitale und persönliche Interaktionen** ▪ Kombination von digitalen Tools mit persönlichem Austausch ▪ Förderung des Netzwerkens	**Analyse und Reporting** ▪ Auswertung von Teilnehmer-Feedback ▪ Event-Metriken zur Erfolgskontrolle ▪ Kontinuierliche Verbesserung
Personalisierung der Kundenansprache ▪ Gezieltes E-Mail-Marketing ▪ Nutzung sozialer Medien ▪ Personalisierte Websites ▪ Datenanalyse für individuelle Inhalte ▪ Software für die Registrierung und Verwaltung	**Interaktive und immersive Technologieanwendungen** ▪ Einsatz von VR und AR ▪ Technische Zuverlässigkeit ▪ Verfügbarkeit von Support	**Content Recycling und Teilung** ▪ Multi-Channel Post-Event-Kommunikation ▪ Festigung der Teilnehmerbindung ▪ Ankündigung von Folgeveranstaltungen ▪ Aktive Social-Media-Präsenz

Tabelle 4: Zusammenfassung der Review-Ergebnisse zu Erfolgsvoraussetzungen zur Nutzung digitaler Tools für das TPM im Kongress- und Veranstaltungssektor (Quelle: Eigene Darstellung).

3 Konklusion Theoretischer Teil

3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen

Ausgehend von der Diskussion lässt sich ein **theoriebasiertes Arbeitsmodell** ableiten, welches einen kausalen Einfluss digitaler Technologien auf den Verlauf der CJ vermutet und Marketing-Potenziale gezielten TPMs im digitalen Raum nahelegt: **Digitale Technologien beeinflussen die CJ in Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase und lösen dabei eine Veränderung von Kundenerwartungen aus. TPM ist gefordert darauf zu reagieren und digitale Technologien in der CJ so einzubinden, dass Kundenansprache, Kaufverhalten und Kundenbindung optimiert werden.**

Mittels der SWOT-Methode lassen sich aus der Synthese von Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen nachfolgende Entwicklungsanforderungen für die Anbieter von Kongress- und Veranstaltungen in der Schweiz ableiten, um digitale Technologien effektiv in der Pre-, Main- und Post-Event-Phase zu nutzen. Dabei sollen durch systematische Kombination der S-, W-, O- und T-Faktoren Handlungsempfehlungen je für die Pre-,- Main- und Post-Event-Phase entwickelt werden.

3.1.1 SO (Strength-Opportunity)-Analyse

SO-Faktoren zeigen, wie Stärken genutzt werden können, um Chancen zu realisieren (Hartemo, 2016, S. 213):

Die Fähigkeit, datengestützte Einblicke in das Kundenverhalten zu gewinnen, ermöglicht es Veranstaltern in der **Pre-Event-Phase,** personalisierte Marketingstrategien zu entwickeln, die eine gezielte Ansprache eines breiteren Publikums fördern. Dies erhöht die Reichweite und steigert die Teilnahmebereitschaft. Effizienzsteigerungen durch Automatisierung entlasten die Mitarbeiter von Routineaufgaben und schaffen Ressourcen für die Entwicklung kreativer und innovativer Kommunikationsmassnahmen, um ein nahtloses und personalisiertes Kundenerlebnis zu bieten (Schawel & Billing, 2012, S. 250).

Die nahtlose Integration von Event-Apps, Beacons und RFID-Technologien kann in der **Main-Event-Phase** genutzt werden, um ein interaktives und personalisiertes Erlebnis für die Teilnehmer zu schaffen. Diese Technologien verbessern die Navigation, das Networking und die

Interaktion, wodurch die Teilnehmerbindung während des Events gesteigert wird. Smarte Teilnehmermanagement-Systeme und automatisierte Prozesse ermöglichen es, die Effizienz der Veranstaltungsorganisation zu erhöhen und gleichzeitig eine individuelle Betreuung der Teilnehmer zu gewährleisten. Dies fördert die Zufriedenheit der Teilnehmer und erhöht die Chancen auf zukünftige Besuche.

Für die **Post-Event-Phase** bietet sich die systematische Sammlung und Analyse von Feedback, beispielsweise durch Online-Umfragen oder digitale Bewertungsplattformen an, um die Zufriedenheit der Teilnehmer genau zu messen und gezielte Verbesserungen für zukünftige Events vorzunehmen. Dies stärkt die langfristige Kundenbindung und fördert den Erfolg künftiger Veranstaltungen. Die Nachbereitung von Event-Inhalten, wie das Teilen von Präsentationen, Fotos und Videos, steigert die Sichtbarkeit und Reichweite der Veranstaltungsmarke. Durch Multi-Channel-Kommunikation wird zudem die Reichweite auf ein breiteres Publikum ausgedehnt.

3.1.2 WO (Weakness-Opportunity)-Analyse

WO-Faktoren fordern Anbieter auf, Schwächen digitaler Technologien auf der Marktseite zu minimieren, um Markt-Chancen zu nutzen (Hartemo, 2016, S. 212):

Die Abhängigkeit von spezifischen technologischen Plattformen kann durch die Investition in robuste und flexible Systeme reduziert werden, die plattformübergreifende Integrationen in der **Pre-Event-Phase** unterstützen und so die Reichweite und Zugänglichkeit erhöhen. Die Schwäche unpersönlicher Kundenbeziehungen kann durch den gezielten Einsatz von personalisierten Technologien wie E-Mail-Marketing und Social-Media-Interaktionen minimiert werden, wodurch gleichzeitig eine stärkere Kundenbindung und ein positives Markenerlebnis geschaffen werden.

In der **Main-Event-Phase** kann die potenzielle Überforderung der Teilnehmer durch komplexe Technologien durch benutzerfreundliche und intuitiv gestaltete digitale Tools gemindert werden. Dies ermöglicht den Teilnehmern, von den Vorteilen innovativer Technologien zu profitieren, ohne sich in der Vielfalt der Optionen verloren zu fühlen. Die Schwäche einer unpersönlichen Kundeninteraktion kann durch den gezielten Einsatz von interaktiven Technologien wie VR, AR und Networking-Funktionen ausgeglichen werden, die nicht nur digitale, sondern auch persönliche Verbindungen fördern.

Die Abhängigkeit von spezifischen technologischen Plattformen kann in der **Post-Event-Phase** durch den Einsatz interoperabler Systeme minimiert werden, die den nahtlosen Austausch von Event-Daten ermöglichen. Dies verbessert die Effizienz der Nachbereitung und reduziert potenzielle technische Hürden. Die Herausforderung unpersönlicher Kundeninteraktionen nach dem Event kann durch personalisierte Nachverfolgung, wie gezielte E-Mail-Marketing-Kampagnen oder individualisierte Dankesbotschaften, überwunden werden, um die Beziehung zu den Teilnehmern zu festigen.

3.1.3 ST (Strength-Threat)-Analyse

Durch Erkennen folgender ST-Faktoren können Kongress- und Veranstaltungsanbieter Stärken nutzen, um marktseitigen Risiken zu begegnen (Schawel & Billing, 2012, S. 249; Zanger, 2021a, S. 240): Die Integration datengesteuerter Einblicke erlaubt es Veranstaltern bereits in der **Pre-Event-Phase,** Datenschutzmassnahmen gezielt zu kommunizieren und so das Vertrauen der Teilnehmer zu stärken, selbst bei strengen Datenschutzanforderungen. Durch die Automatisierung administrativer Prozesse und durch die Nutzung von intuitiven Plattformen können Überforderungen der Teilnehmer minimiert werden, indem komplexe Technologien nutzerfreundlich gestaltet werden.

In der **Main-Event-Phase** können Datenschutz und Sicherheitsbedenken durch transparente Kommunikationsstrategien sowie durch die Nutzung hochsicherer Technologien adressiert werden. So wird das Vertrauen der Teilnehmer gestärkt, ohne die Effizienz digitaler Tools zu beeinträchtigen. Smarte und automatisierte Management-Systeme helfen dabei, potenzielle Frustrationen und technologische Komplikationen zu minimieren, indem sie Teilnehmerprozesse wie Einlasskontrollen und Programmupdates reibungslos organisieren.

Datenschutz- und Sicherheitsbedenken können in der **Post-Event-Phase** durch die Implementierung transparenter Richtlinien und sicherer Datenspeicherungssysteme adressiert werden. Dies stärkt das Vertrauen der Teilnehmer und ermöglicht es gleichzeitig, wertvolle Daten zu nutzen, um die Veranstaltung weiterzuentwickeln. Mithilfe datengesteuerter Einblicke kann die Organisation auf potenziell negatives Feedback schnell reagieren und gezielt Lösungen kommunizieren. So lassen sich Reputationsrisiken minimieren und die öffentliche Wahrnehmung der Veranstaltung verbessern.

3.1.4 WT (Weakness-Threat)-Analyse

Durch Analyse der WT-Faktoren können Kongress- und Veranstaltungsanbieter schliesslich Schwächen der Nutzung digitaler Technologien minimieren, um marktseitige Risiken zu reduzieren (Salzburg Research Forschungsgesellschaft, 2015):

Die Abhängigkeit von Technologien in der **Pre-Event-Phase** kann durch die Einführung von Backup-Systemen und durch die Schulung des Personals auf alternative Prozesse gemindert werden, um Ausfallrisiken und Kontrollverluste zu reduzieren. Um unpersönliche Kundenbeziehungen und Datenschutzprobleme zu minimieren, sollte eine transparente Kommunikation über die Datennutzung etabliert werden, die den Teilnehmern das Gefühl von Sicherheit und Individualität vermittelt.

Die Abhängigkeit von Technologien und die damit verbundenen Risiken können in der **Main-Event-Phase** durch Backup-Systeme und die Schulung des Personals auf alternative Prozesse reduziert werden. Dies gewährleistet eine reibungslose Durchführung des Events, selbst bei technischen Ausfällen. Um der Gefahr einer Überforderung der Teilnehmer entgegenzuwirken, sollten digitale und persönliche Interaktionen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Die Kombination von innovativen Technologien mit traditionellen Kommunikationswegen sorgt dafür, dass sich alle Teilnehmer, unabhängig von ihrer technischen Affinität, integriert fühlen.

Die Abhängigkeit von Technologien in der Nachbereitung von Kongressen und Veranstaltungen (**Post-Event-Phase**) kann durch redundante Systeme und alternative Kommunikationswege gemindert werden, sodass wichtige Prozesse auch bei technischen Ausfällen nicht gefährdet sind. Um die Gefahr einer geringen emotionalen Bindung zu den Teilnehmern zu minimieren, sollte die Nachbereitung nicht nur digital erfolgen. Persönliche Kontaktaufnahmen wie direkte Anrufe oder handgeschriebene Danksagungen können die Beziehung nachhaltig stärken und Vertrauen aufbauen.

Aufgrund der Synthese der Ergebnisse zu Forschungsfragen (Research Question (RQ)) A, B und C im Kapitel 2 (Theoretische Ausführungen) lässt sich somit ein **zusammenfassendes Arbeitsmodell** (Abbildung 11 auf der Folgeseite) ableiten.



Abbildung 11: Theoriebasiertes Arbeitsmodell (Quelle: Eigene Darstellung).

Dieses Arbeitsmodell wurde zunächst aufgrund von internationalen Forschungsarbeiten im Dienstleistungs- und Tourismussektor gewonnen und ist im empirischen Analyseteil für die Kongress- und Veranstaltungsbranche in der deutschsprachigen Schweiz zu konkretisieren.

3.2 Empiriegeleitete Fragestellungen

Die empiriegeleiteten Fragestellungen der Dissertation lassen sich aus den empiriegeleiteten Zielstellungen der Arbeit ableiten. Im empirischen Teil der Arbeit gilt es, ausgehend von dem theoriebasierten Arbeitsmodell in Abbildung 11, eine empirische Validierung des Arbeitsmodells für den Kongress- und Veranstaltungssektor der deutschsprachigen Schweiz zu realisieren, um so eine branchenspezifische Modellbildung abzuleiten. Es ergeben sich folgende empiriegeleitete Teilfragen:

1. Welche veränderten Kundenerwartungen bestehen in der Zielgruppe der Q12 an Kongresse und Veranstaltungen u. a. nach der Corona-Pandemie?

2. Welche Wege der CJ und Touchpoints werden durch die Zielgruppe in der Kongress- und Veranstaltungsbranche als relevant identifiziert und wie werden sie analysiert?

3. Welche Bedeutung haben aus Sicht der befragten Stakeholder digitale Touchpoints in der CJ in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche?

4. Welche Chancen, Risiken und zukünftigen Anforderungen sehen Kunden und Veranstalter für digitale Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche?

Durch die Implementierung der CJ werden der Kaufprozess von Konsumenten und die Nutzung einzelner Touchpoints offengelegt. Dies eröffnet Möglichkeiten zur optimalen Allokation der Marketing-Ressourcen, um den Kaufentscheidungsprozess effizient zu unterstützen.

III EMPIRISCHER TEIL

1 Forschungsdesign

1.1 Empirische Zielstellung

Nach P. Stein (2019, S. 125) setzt sich eine Forschungsarbeit aus mehreren Entscheidungen zusammen und wird im Vorgang als Forschungsprozess bezeichnet. Als Resultat der verschiedenen Entscheidungen, die sich sowohl aufeinander beziehen als auch parallel ablaufen können, entsteht ein spezifisches Untersuchungsdesign, das auch als Forschungsdesign, Untersuchungsanordnung oder Studiendesign bezeichnet wird (P. Stein, 2019, S. 128). Nach Bortz, Pöschl-Günther und Döring (2016, S. 182) müssen die Gründe für die getroffenen Entscheidungen „im Sinne intersubjektiver Nachvollziehbarkeit als zentralem Kriterium von Wissenschaftlichkeit transparent gemacht werden“. Das Forschungsdesign bildet das zentrale Gerüst einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung und ist entscheidend für die Aussagekraft der erzielten Ergebnisse. Es legt fest, wie eine theoretische Forschungsfrage konkret in eine empirische Studie überführt wird und sorgt damit für eine strukturierte und methodisch fundierte Untersuchung. „Das Forschungsdesign macht die Art und Weise, wie eine Untersuchung angelegt ist, explizit“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 106). Nach Baur und Blasius (2019, S. 9–10) lassen sich Forschungsdesigns je nach Forschungsansatz zum Beispiel in qualitative Sozialforschung, quantitative Sozialforschung, Mixed Methods, Marktforschung, Simulationsstudien, Prognosen und Szenarien unterscheiden. Für Kromrey und Strübing (2009, S. 65) gibt es in der Methodenlehre der empirischen Sozialforschung kein universell anwendbares Patentrezept für Untersuchungsdesigns. Jedes Forschungsvorhaben folgt einer eigenen Logik, weshalb das Design in Auseinandersetzung mit dem spezifischen Untersuchungsgegenstand stets neu entwickelt und angepasst werden muss.

Um Forschungsdesigns zu kennzeichnen, führen Bortz et al. (2016, S. 182–184) neun verschiedene Klassifikationskriterien an, die partiell in einem hierarchischen Verhältnis stehen. Mit konkretem Bezug zur eigenen Forschungsarbeit werden die Dimensionen von der Autorin in einem tabellarischen Überblick (Tabelle 5) zuerst dargestellt, herausgehoben sowie im Anschluss kurz beschrieben und die Anwendung begründet.

Klassifikationskriterium des Forschungsdesigns	Varianten des Forschungsdesigns	Anwendung im Forschungsprojekt
a) Wissenschaftstheoretischer Ansatz der Studie	▪ Quantitative Studie ▪ Qualitative Studie ▪ Mixed-Methods-Studie	▪ **Qualitative Studie**
b) Erkenntnisziel der Studie	▪ Grundlagenwissenschaftliche Studie ▪ Anwendungswissenschaftliche Studie - Unabhängige Studie - Auftragsstudie	▪ **Anwendungswissenschaftliche Studie** ▪ **Unabhängige Studie**
c) Gegenstand der Studie	▪ Empirische Studie - Originalstudie - Replikationsstudie ▪ Methodenstudie ▪ Theoriestudie	▪ **Empirische Studie** - **Originalstudie**
d) Datengrundlage bei empirischen Studien	▪ Primäranalyse ▪ Sekundäranalyse ▪ Metaanalyse	▪ **Primäranalyse**
e) Erkenntnisinteresse bei empirischen Studien	▪ Explorative (gegenstandsbeschreibende/theorie-bildende) Studie ▪ Deskriptive (populationsbeschreibende) Studie ▪ Explanative (hypothesenprüfende) Studie	▪ **Explorative (gegenstandsbeschreibende/ theoriebildende) Studie**

Klassifikationskriterium des Forschungsdesigns	Varianten des Forschungsdesigns	Anwendung im Forschungsprojekt
f) Bildung und Behandlung von Untersuchungsgruppen bei explanativen Studien	▪ Experimentelle Studie bzw. randomisierte kontrollierte Studie ▪ Quasi-experimentelle Studie bzw. nicht-randomisierte kontrollierte Studie ▪ Nicht-experimentelle Studie	▪ **Trifft aufgrund der Entscheidung für eine explorative Studie nicht zu**
g) Untersuchungsort bei empirischen Studien	▪ Laborstudie ▪ Feldstudie	▪ **Feldstudie im erweiterten Sinne**
h) Anzahl der Untersuchungszeitpunkte bei empirischen Studien	▪ (Quasi-)Experimentelle Studien mit und ohne Messwiederholungen - (Quasi-)Experimentelle Studie ohne Messwiederholungen - (Quasi-)Experimentelle Studie mit Messwiederholungen ▪ Nicht-experimentelle Studien mit und ohne Messwiederholungen - Querschnittstudie - Trendstudie - Längsschnittstudie	▪ **Empirische Studie ohne Messwiederholung, da sich die Autorin auf einen einzigen Untersuchungszeitpunkt festgelegt hat**
i) Anzahl der Untersuchungsobjekte bei empirischen Studien	▪ Gruppenstudie - Stichprobenstudie - Vollerhebung ▪ Einzelfallstudie	▪ **Einzelfallstudie**

Tabelle 5: Neun Klassifikationskriterien (a bis i) für Untersuchungsdesigns – Anwendung im Forschungsprojekt (Quelle: Bortz et al., 2016, S. 183).

Die Grundlagenforschung oder reine Forschung wird an Universitäten, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen durchgeführt, die mehrheitlich staatlich finanziert werden. Der Praxisnutzen spielt eine ungeordnete Rolle, denn im Fokus steht die wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung, deren Wert über akademische Publikationen und deren Zitationshäufigkeit nachgewiesen wird (Bortz et al., 2016, S. 185–186).

Die Anwendungsforschung stellt den Praxisnutzen in den Vordergrund, um praktische Herausforderungen zu lösen und bisherige Massnahmen und angewendete Technologien zu verbessern. Der Wert der anwendungsorientierten Forschung wird an praxisrelevanten Resultaten gemessen (Bortz et al., 2016, S. 185–186).

Der empirische Teil der Dissertation untersucht den Einfluss der Gestaltung der CJ auf das Kundenverhalten im Dienstleistungssektor, konkret in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft in der Schweiz, und unter besonderer Berücksichtigung der Potenziale einer Digitalisierung der Touchpoints. So werden die in II Theoretischer Teil, Abschnitt 3.2 formulierten empirischen Fragestellungen beantwortet. Durch einen Abgleich zwischen Kundenerwartungen und dem vorliegenden Touchpoint-Angebot wird ein veranstalterseitiger Entwicklungsbedarf aufgezeigt. Die Studie kontextualisiert sich durch den theoretischen Teil II auch im akademischen Kontext. Somit verbindet die Dissertation Grundlagen und Anwendungsforschung.

1.2 Wahl der Untersuchungsmethodik

Es wird ein **empirisches Forschungsdesign** gewählt: Ein empirisches Forschungsdesign wird angewendet, um inhaltliche Forschungsfragen zu beantworten. Dies geschieht durch eine systematische Erhebung eigener Daten und/oder deren Analyse. Dabei handelt es sich um eine Originalstudie oder um eine Replikationsstudie (Bortz et al., 2016, S. 188). Sie ist von einer rein literaturbasierten theoretischen Studie und einer methodischen Studie zu unterscheiden (Bortz et al., 2016, S. 186).

Das Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche, welche sich durch das Voranschreiten der Digitalisierung in einer Umbruchsituation befindet, bietet sich für ein empirisches Design an. Für eine **empirisch fundierte Untersuchung** erhebt die Autorin **eigene Daten**, die den Einfluss digitaler Technologien auf die Veränderung des Buchungs-, Besuchs- und Empfehlungsverhaltens von Kongressen und Veranstaltungen

systematisieren und daraus Handlungsstrategien für Veranstaltungszentren ableiten (Originalstudie im Sinne von Bortz et al., 2016, S. 185).

Das Merkmal von empirischen Studien ist, dass Daten selbst gewonnen oder analysiert werden. Bei der Primäranalyse werden die Daten für das Forschungsprojekt neu und zum ersten Mal erhoben. Die Verfasserin der Studie ist die Erhebende. Bei Sekundärstudien liegen bereits Datensätze in Form von Statistiken oder aus der Fachliteratur vor, die mit verbesserten Auswertungsmethoden oder anhand von neuen Fragen nochmals analysiert werden können (Bortz et al., 2016, S. 191). Die Erhebungsform der **Primäranalyse** bietet sich an, da wissenschaftliche Studien mit klarem Bezug auf CJ und TPM im Dienstleistungssektor mit konkreter Beziehung zu touristischen Nebenleistungen des Kongress- und Veranstaltungssektors in der Schweiz bisher nicht vorliegen.

Je nach Erkenntnisinteresse der Forschung lassen sich empirische Studien den Studientypen explorativ (erforschend), deskriptiv (beschreibend) und explanativ (erklärend) zuordnen (Bortz et al., 2016, S. 192). Mit der Weiterentwicklung des Customer-Journey-Ansatzes und der TPM-Forschung im Hinblick auf die Analyse des Kundenverhaltens in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche bietet sich für die Arbeit somit ein breites, neues Forschungsfeld, das **explorativ untersucht wird** und methodisch auf ein für die Tourismusindustrie allgemein bewährtes Konzept zurückbezogen ist.

Zu unterscheiden sind longitudinale Studien, die mit Messwiederholungen über einen längeren Zeitraum erfolgen, von cross-sektionalen Studien, die sich auf einen Untersuchungszeitpunkt beschränken (Bortz et al., 2016, S. 208). Als Beispiel kann die Trendstudie als nicht experimentelle Studie ohne Messwiederholungen angeführt werden, welche als Event Trend Studie Schweiz 2022 von den Verbänden EXPO EVENT, svtb und VSSA durchgeführt wurde (Laut & Shaw, 2022). Aus Zeitgründen wurde hier eine cross-sektionale **empirische Studie ohne Messwiederholung** durchgeführt, da sie auf einen einzigen Untersuchungszeitpunkt festgelegt wurde. Das heisst, die Experteninterviews haben von Juni 2022 bis Januar 2023 stattgefunden.

Die Dissertation nutzt einen qualitativen Forschungsansatz. Dieser hat seinen Ursprung in den Geisteswissenschaften und „versucht, offene Forschungsfragen zu beantworten, passt sich möglichst flexibel dem Gegenstand an und läuft auf Theoriebildung hinaus“ (Bortz et al., 2016,

S. 184). Die verbalen oder visuellen Daten werden analysiert, interpretiert und/oder zusammengefasst. Der qualitative Ansatz ist von quantitativen und gemischtmethodischen Verfahren abzugrenzen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann.

Ein qualitatives Forschungsdesign eignet sich, um tiefgehende Erkenntnisse über bislang unerforschte Sachverhalte zu gewinnen, wobei die zugrunde liegenden „Wie"- und „Warum"-Fragen im Fokus stehen. Da Forschungsarbeiten zu Veranstaltungszentren im Zusammenhang mit CJ und TPM in der Schweiz bisher nicht gefunden wurden, möchte die vorliegende Arbeit mittels eines qualitativen Forschungsansatzes wissenschaftlich untersuchen, wie sich das Kundenverhalten im Kongress- und Veranstaltungssektor durch den Einfluss digitaler Technologien verändert hat, wie Schweizer Anbieter dem bereits aktuell entsprechen und welcher weitere Anpassungsbedarf besteht. In einer qualitativen Studie können offene Fragestellungen bearbeitet werden, die Handlungsstrategien zum Thema haben, indem sie die Analyse der Nachfrage- und der Angebotsseite der Kongress- und Veranstaltungsbranche im Hinblick auf gebotene und gewünschte digitale Touchpoints kombiniert. Durch die Erhebung von verbalen Daten in Form von Interviews mit Anbietern und Kunden können Erfahrungsrealitäten erfasst, analysiert und interpretiert werden.

Das Design der Fallstudie (Case Study) stellt eine qualitative Forschungsstrategie dar (Bortz et al., 2016, S. 214–215), die es ermöglicht, ein spezifisches Phänomen innerhalb seines realen Kontexts zu untersuchen. Yin (2018, S. 15–18) betont, dass der Fallstudienansatz besonders geeignet ist, wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext fliessend sind und die Komplexität der untersuchten Fragestellung eine detaillierte, holistische Betrachtung erfordert. Die Fallstudie erlaubt es, multiple Datenquellen zu integrieren und so eine tiefgehende Analyse sowohl interner als auch externer Einflussfaktoren vorzunehmen.

In dieser Untersuchung wird der Fall der Q12-Gruppe, einer Vertretung kleinerer und mittlerer Kultur- und Kongresshäuser der Schweiz, gewählt. Diese Auswahl ist begründet durch die besonderen Herausforderungen, denen diese Institutionen gegenüberstehen. Laut Yin (2018, S. 50–53) ist die Fallstudie ein ideales Instrument, um einzigartige Kontexte zu analysieren, da sie die Erfassung spezifischer Dynamiken innerhalb der Organisationen sowie deren Interaktionen mit externen Einflüssen ermöglicht. Die Q12-Gruppe bietet sich hierfür an, da ihre Mit-

gliedseinrichtungen spezifische Merkmale aufweisen, wie etwa begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, eine starke regionale Verankerung sowie besondere Anforderungen an Digitalisierung und Innovation.

Yin (2018, S. 53–56) differenziert zwischen explorativen, deskriptiven und erklärenden Fallstudien. Der hier gewählte Ansatz kombiniert deskriptive und explorative Elemente, um die Branchensituation zu charakterisieren, Entwicklungspotenziale aufzuzeigen und praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die deskriptive Komponente ermöglicht eine detaillierte Darstellung der bestehenden Bedingungen und Herausforderungen, während die explorative Dimension Einblicke in mögliche Lösungsansätze bietet.

Die Wahl der Fallstudie wird weiterhin durch die Möglichkeit gerechtfertigt, die komplexen Interaktionen zwischen internen Prozessen und externen Einflüssen zu analysieren. Yin (2018, S. 19–21) unterstreicht, dass Fallstudien besonders geeignet sind, um die dynamischen Wechselwirkungen zwischen Kontextfaktoren wie technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen zu untersuchen. In diesem Zusammenhang ist die digitale Transformation für kleinere Veranstaltungsorte von zentraler Bedeutung, da diese stärker von technologischen Barrieren und Marktdynamiken betroffen sind als grössere Institutionen.

Ein zentraler Vorteil des Fallstudienansatzes liegt in der Möglichkeit, mehrere Datenquellen zu kombinieren, darunter qualitative Interviews, Dokumentenanalyse und Beobachtungen. Yin (2018, S. 127–133) beschreibt dies als „Triangulation“, die die Validität und Zuverlässigkeit der Ergebnisse erhöht. Im vorliegenden Fall werden semi-strukturierte Interviews mit Vertretern der Q12-Mitglieder durchgeführt, ergänzt durch die Analyse interner Dokumente und Branchenberichte.

Bonoma (1985, S. 206) hebt hervor, dass Fallstudien ein wertvolles Instrument sind, um komplexe Entscheidungsprozesse zu verstehen und praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Dies ist insbesondere im Kontext der Kongress- und Veranstaltungsbranche von Bedeutung, die vor disruptiven technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen steht. Die Untersuchung der Q12-Gruppe trägt dazu bei, branchenspezifische Erkenntnisse zu generieren und Strategien zu entwickeln, die den spezifischen Anforderungen kleinerer Veranstaltungsorte gerecht werden.

Ein weiterer Aspekt, der die Wahl der Fallstudie rechtfertigt, ist die fehlende zentrale Interessenvertretung für Veranstaltungsstätten in der Schweiz. Diese strukturelle Lücke unterstreicht die Bedeutung von Netzwerken wie der Q12-Gruppe, die als eigenständige Plattform die Interessen kleinerer und unabhängiger Veranstaltungszentren vertritt. Yin (2018, S. 60–62) betont, dass Fallstudien auch in solchen Kontexten nützlich sind, um institutionelle Lücken zu identifizieren und Empfehlungen für eine bessere Organisation und Zusammenarbeit zu formulieren.

Zusammenfassend bietet der gewählte Fallstudienansatz eine fundierte Grundlage für die Analyse der spezifischen Herausforderungen und Potenziale der Q12-Gruppe. Er erlaubt eine detaillierte Untersuchung des einzigartigen Kontexts dieser Institutionen und liefert praxisrelevante Handlungsempfehlungen, die zur Weiterentwicklung der Branche beitragen können.

Eine qualitative Untersuchung beginnt damit, das Forschungsthema festzulegen und das zugrundeliegende Forschungsproblem zu präzisieren (Bortz et al., 2016, S. 26). Auf der Grundlage der Forschungsliteratur und von vorhandenen Theorien werden „meist einige wenige, offene Forschungsfragen formuliert, die durch theoretische Vorannahmen nicht zu sehr einzuschränken sind“ (Bortz et al., 2016, S. 26). Anschliessend wird aufgrund qualitativer Methodologien (z. B. Erkenntnisinteresse, Untersuchungsort, Anzahl Untersuchungszeitpunkte und Untersuchungsobjekte) festgelegt, „in welcher Weise einzelne Methoden in einem Untersuchungsplan zu integrieren sind“ (Bortz et al., 2016, S. 9). Dabei soll das für das Forschungsprojekt entwickelte Forschungsdesign als Leitlinie dienen, um „sich das Ineinandergreifen der verschiedenen Schritte des Forschungsablaufs klar zu machen und diesen auf seine Stimmigkeit hin zu überprüfen“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 106). Die qualitative Untersuchung kennzeichnet eine nicht strukturierte Datenerhebung, bei der nicht standardisierte Datenerhebungsinstrumente verwendet werden. Ziel ist es, reichliche verbale, visuelle und/oder audiovisuelle Daten zu erzeugen. Der qualitative Forschungsprozess wird nachfolgend in Abbildung 12 nochmals schematisch dargestellt.

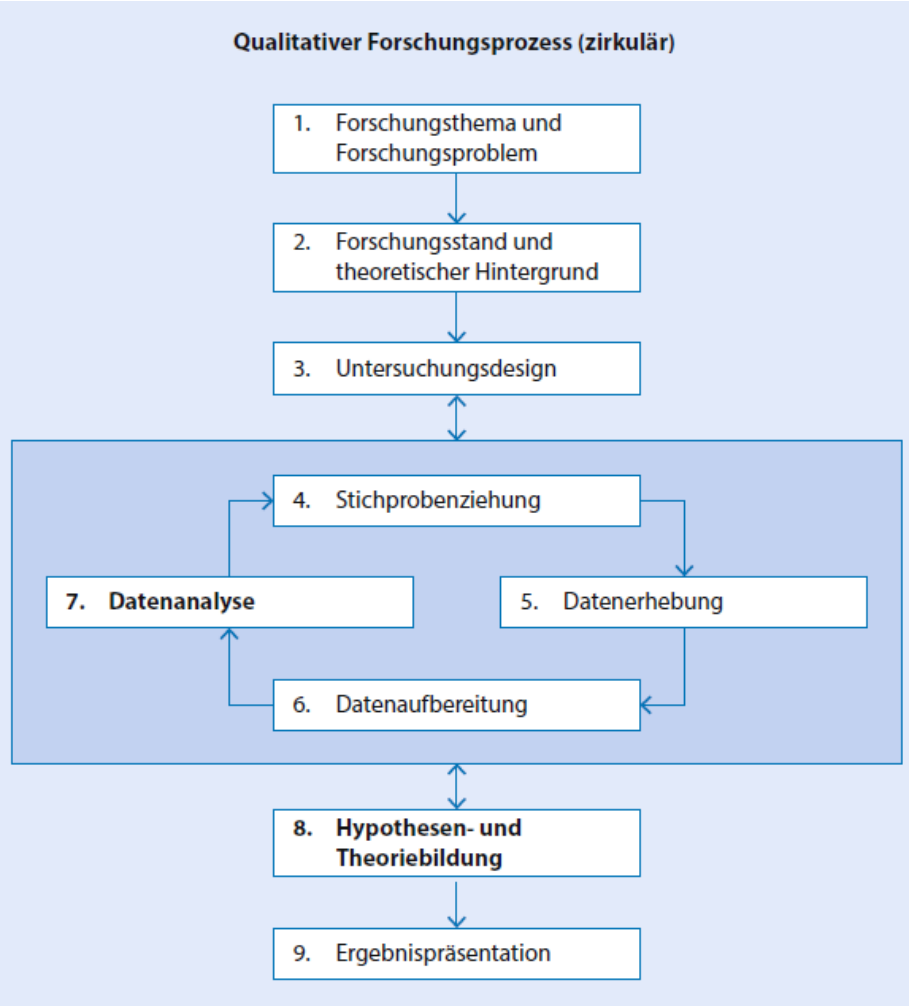


Abbildung 12: Schematische Darstellung des qualitativen Forschungsprozesses (Quelle: Bortz et al., 2016, S. 27).

Verschiedene qualitative Erhebungsmethoden stehen zur Verfügung und es ist eine Auswahl im Hinblick auf die Zielgruppe zu treffen.

Eine **schriftliche Befragung** erfolgt nicht live, sondern zeitversetzt und ohne direkten Kontakt zwischen dem Interviewer und dem Interviewenden. In der Regel konzentriert sie sich stärker auf die Sammlung von praxisnahem, erfahrungsbasiertem und technischem Wissen, das im Zusammenhang mit der CJ und dem TPM mündlich erfragt werden muss (Helfferich, 2019, S. 682).

Eine **Beobachtung** ist nicht geeignet, um die mit dem Thema der CJ und dem TPM verbundenen Erfahrungen, Standpunkte, Einstellungen oder Motive der Befragten zu erfassen.

Ein **Test oder Experiment** lässt sich für den Anwendungsfall der CJ und des TPMs im Kongress- und Veranstaltungssektor der Schweiz nicht übertragen.

Bei der **Dokumentenanalyse** werden nicht durch den eigenen Forschungsprozess erhobene Daten überprüft, sondern bereits vorhandene Dokumente. Da die Autorin ihre Daten primär erhebt, kommt die Dokumentenanalyse nicht infrage.

Für Bortz et al. (2016, S. 356) ist die Befragung (Interview) „generell die in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten eingesetzte Datenerhebungsmethode".

Durch eine **mündliche Befragung** in Form eines **Online-Interviews, eines persönlichen oder telefonischen Interviews** erhält die Autorin in einer persönlichen Atmosphäre wichtiges Hintergrundwissen über ihre Interviewteilnehmer. Die Gesprächspartner können im Rahmen von qualitativen Interviews in ihrer Expertenfunktion angesprochen werden und im Gegensatz zu einem schriftlichen Fragebogen komplexe Prozesszusammenhänge wie bei der CJ und dem TPM persönlich erklären. Dabei erfährt die Autorin auch, wie die Befragten zu ihren Ansichten, Erkenntnissen und Bewertungen kommen. Interviewdaten ermöglichen nicht nur eine Analyse dessen, was Befragte sagen, sondern auch, wie und warum sie bestimmte Motive, Annahmen und Argumentationsmuster äussern. Sie bieten Einblicke in die Art und Weise, wie Personen ihre Geschichte erzählen und Bewertungen in spezifische Kontexte einordnen. Dadurch werden Kommunikationsstrukturen, Bedeutungskonstruktionen und Sinnzusammenhänge erkennbar und analysierbar. Gleichzeitig eröffnen sie die Möglichkeit, unerwartete oder zuvor als nebensächlich betrachtete Aspekte zu entdecken. Diese strukturellen und kontextuellen Elemente bilden später die Grundlage für die theoretische Konzeptualisierung (Dresing & Pehl, 2011/2018, S. 7).

Nach Helfferich (2009, S. 35–36) werden bis zu 14 verschiedene Interviewformen unterschieden. Selektiv wird davon das Leitfaden- und Experteninterview näher vorgestellt und als im eigenen Forschungsprojekt angewandtes Erhebungsinstrument bzw. angewandter Erhebungstyp begründet.

Nach Bortz et al. (2016, S. 356) stellt „das unstrukturierte oder halbstrukturierte Interview die wichtigste Datenerhebungstechnik" im qualitativen Forschungsansatz dar, um etwas über die Ansichten, Meinungen oder Überzeugungen von Akteuren in einem bestimmten Zusammenhang zu erfahren. Pohlmann (2022, S. 207) bezeichnet das Interview „als Königsdisziplin der empirischen Sozialforschung".

Nach Kruse (2015, S. 203) ist der Begriff des Leitfadeninterviews ein Überbegriff für eine bestimmte Art und Weise der qualitativen Interviewführung, die sich für wissenschaftliche Fragestellungen anbietet. Als teilstrukturierte qualitative Interviewtechnik legt es einen Fragenkatalog zugrunde, der auf die zu befragende Person abgestimmt ist. Mit teilstrukturiert ist gemeint, dass – anders als beim durchstrukturierten Interview – spontan entstehende Fragen eingebunden und auch Anpassungen in der Reihenfolge der behandelten Themen vorgenommen werden können (Bortz et al., 2016, S. 322). Nach Helfferich (2019, S. 670) soll ein Leitfaden nach dem Grundsatz „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig" erstellt werden. Daraus resultiert gemäss Kruse (2015, S. 213), dass qualitative Leitfadeninterviews „im Modus des Erfragens, nicht im Modus des Abfragens oder gar des Ausfragens!" verfahren.

Als Spezialform des Leitfadeninterviews betrachtet Kruse (2015, S. 168) das Experteninterview. Das Experteninterview zielt darauf ab, von einem Experten zu einem spezifischen Thema neues Fachwissen zu erhalten. Dabei kann das Fachwissen als Sonderwissen in Form von Betriebs- und Prozesswissen betrachtet werden (Kruse, 2015, S. 170). Das **leitfadengestützte Experteninterview** eignet sich daher in besonderer Weise für die Analyse der Nachfrage- und der Angebotsseite der Kongress- und Veranstaltungsbranche im Hinblick auf gebotene und gewünschte digitale Touchpoints. Die Entscheidung für die Durchführung von Experteninterviews wurde unter der Erwägung gefällt, dass Experteninterviews „vor allem im Rahmen der Technologievorausschau und in der Technologie- und Innovationsplanung Anwendung [finden]" (Nagel & Mieke, 2014, S. 20).

Hinsichtlich der Interviewer-Rolle kommt das systematische Experteninterview zum Tragen, bei dem die Autorin die Rolle der Co-Expertin einnimmt. Ziel soll ein argumentativ-diskursiver Austausch auf Augenhöhe sein, bei dem die Interviewerin dem Experten als fachliche Partnerin begegnen kann (Kruse, 2015, S. 179).

1.3 Operationalisierung

Operationalisierung bezeichnet die Übersetzung des abstrakten Untersuchungsdesigns in konkrete Messgrössen oder bei der qualitativen Untersuchung in Interviewfragen (Kromrey, 2002, S. 183; Kromrey & Strübing, 2009, S. 188). Bei **leitfadengestützten, halbstandardisierten Experteninterviews** werden allen Teilnehmern korrespondierende offene Fragen zu vorab definierten Themenblöcken gestellt und somit gewährleistet, dass die Gesprächspartner alle we-

sentlichen Aspekte der Forschungsfrage berücksichtigen und die Interviews damit vergleichbar sind (Littig, Menz & Bogner, 2009, S. 52). „Die Arbeit, die in die Entwicklung des Leitfadens investiert wird, verschafft dem Interviewer die thematische Kompetenz, die ein ertragreiches Interview ermöglicht“ (Littig et al., 2009, S. 20). Es wird erhoben, wie TPM in den Phasen der CJ in den Veranstaltungszentren vor allem im Hinblick auf die Einbindung digitaler Medien gestaltet ist.

1.3.1 Auswahl der Experten

Um einen differenzierten Blick auf die Forschungsfrage zu erhalten, wurde eine bewusste und durchdachte Auswahl der Interviewpartner vorgenommen. Dabei wurden sowohl die Anbieter- als auch die Kundenseite einbezogen, um eine umfassende Perspektive zu gewährleisten.

Auf der **Anbieterseite** wurden elf Teilnehmer interviewt, darunter die Präsidentin der Q12-Gruppe und Repräsentanten der elf Mitgliedsbetriebe. Diese Vollerhebung der Q12-Betriebe wurde vorgenommen, um die Heterogenität der Mitgliedseinrichtungen zu berücksichtigen. Die Mitglieder der Q12-Gruppe unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Grösse, regionalen Ausrichtung, finanziellen Kapazitäten und Zielgruppen, was eine differenzierte Analyse erforderlich machte. Die Vollerhebung stellte sicher, dass die spezifischen Herausforderungen und Potenziale jedes einzelnen Betriebs in die Analyse einfliessen konnten. Die Auswahl der Anbieter basierte auf ihrer Schlüsselposition innerhalb der Organisationen und ihrer fundierten Kenntnis über die strategischen und operativen Abläufe, die für die Forschungsfrage relevant sind.

Auf der **Nachfrageseite** wurden semistrukturierte Interviews mit 24 Kunden der Q12-Gruppe geführt. Diese Kunden wurden aus den Datenbanken der Q12-Betriebe ermittelt, wobei gezielt Personen ausgewählt wurden, die regelmässig Veranstaltungen wie Kongresse, Tagungen, Symposien, Konferenzen, Seminare sowie Kultur- und Firmenevents in den Q12-Betrieben durchführen. Diese Auswahlkriterien wurden gewählt, da langjährige und wiederkehrende Kunden durch ihre umfassenden Erfahrungen in der Lage sind, tiefergehende Einblicke in die Qualität der Dienstleistungen und die spezifischen Herausforderungen der Betriebe zu geben.

Die Auswahl der Kundeninterviews orientierte sich zudem an der Methode der theoretischen Sättigung. Diese wurde dadurch festgestellt, dass nach der Analyse der letzten Interviews keine neuen wesentlichen Erkenntnisse oder Themen mehr auftauchten, die für die Beant-

wortung der Forschungsfrage relevant gewesen wären. Die Homogenität innerhalb bestimmter Kundengruppen (z. B. ähnliche Erwartungen und Herausforderungen bei regelmässig wiederkehrenden Kunden) trug zusätzlich dazu bei, dass eine theoretische Sättigung vergleichsweise schnell erreicht wurde. Dennoch wurde die Auswahl der 24 Kunden so getroffen, dass verschiedene Veranstaltungstypen und -grössen sowie unterschiedliche Anforderungen an die Veranstaltungsorte berücksichtigt wurden.

Die hohe Anzahl an Interviews ist weiterhin durch die Vielfalt der Q12-Mitgliedsbetriebe und ihrer jeweiligen Kunden gerechtfertigt. Diese Vielfalt erforderte eine umfangreiche Erhebung, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Betrieben und ihren Kundengruppen aufzudecken. Besonders die Kombination von Anbietern und Kunden als Informationsquellen stellte sicher, dass sowohl die Angebotsseite als auch die Nachfrageseite der Branche differenziert abgebildet werden konnte.

1.3.2 Design der Interviewfragebögen

Für die **Experteninterviews auf Anbieterseite** wurde ein **Fragebogen mit sieben Themenfeldern und insgesamt 29 Fragen** erstellt. Im unteren Teil des Fragebogens (Tabelle 6) wurde zusätzlich eine **Nomenklatur mit den Veranstaltungsarten** eingefügt, um die Fachausdrücke in der Kongress- und Veranstaltungsbranche zu erklären. Der Begriff Veranstaltungsart wurde im Fragebogen synonym mit Veranstaltungsformat verwendet:

Themenfeld	Teilfragen
Themenfeld Anzahl und Art der Veranstaltungen	Welche Veranstaltungsformate werden in Ihrem Haus pro Jahr durchgeführt?* Wie viele Veranstaltungen finden pro Format statt? Können Sie die Anzahl pro Format beziffern? Welches ist das ideale Veranstaltungsformat für Ihr Haus und welches das beliebteste aus Kundensicht?
Themenfeld Definitionen	Was verbinden Sie mit dem Begriff der CJ? Ist das für Sie ein geläufiger Begriff? Wie würden Sie den Begriff Touchpoint definieren? Wie wenden Sie die Begriffe CJ, Touchpoint/s oder TPM in Ihrem beruflichen Alltag an? Wenn ja, auch in der Zusammenarbeit mit Ihrem Team?
Themenfeld Wahrgenommene	In welcher Hinsicht haben sich die Erwartungen von Kunden an die Buchung von Veranstaltungen in den vergangenen drei bis fünf Jahren (Zeitraum von 2017 bis 2022) verändert?

Themenfeld	Teilfragen
Veränderung von Kundenerwartungen	In welcher Hinsicht haben Kunden ihr Teilnahmeverhalten an Kongressen in den vergangenen drei bis fünf Jahren (Zeitraum von 2017 bis 2022) verändert? In welcher Hinsicht haben Kunden sich im Hinblick auf ihr Verhalten nach Kongressen/Veranstaltungen, also ihre Reflexion des Events, in den vergangenen drei bis fünf Jahren (Zeitraum von 2017 bis 2022) verändert?
Themenfeld CJ	Haben in Ihrer Wahrnehmung digitale Technologien die Reise des Kunden (CJ) bei der Veranstaltungsplanung verändert? In welcher Hinsicht? (Pers. Anmerkung: Hier geht es um das Buchungsverhalten und den Ablauf) Haben nach Ihrem Eindruck digitale Technologien die Reise des Kunden (CJ) beim Veranstaltungsbesuch verändert? In welcher Hinsicht? Haben in Ihrer Beobachtung digitale Technologien die Reise des Kunden (CJ) und in der Ex-post-Phase verändert? In welcher Hinsicht?
Themenfeld Digitale Touchpoints	Welche Berührungspunkte werden mit dem Kunden gezielt gestaltet? Sind alle Touchpoints aus Kundensicht bekannt? Welche digitalen Technologien nutzen Sie selbst für die Planung und Buchungen von Veranstaltungen in Ihrem Haus? Welche digitalen Technologien nutzen Ihre Kunden für die Planung und Buchungen von Veranstaltungen in Ihrem Haus? Welche digitalen Interaktionstools (z. B. Chat-Funktion) setzen Sie als Unterstützung für den Kunden im Buchungsprozess ein? Inwiefern binden Sie digitale Technologien ein, um die Veranstaltungen durchzuführen? Inwiefern besteht die Möglichkeit für Ihre Kunden, Veranstaltungen nach dem Besuch auch im digitalen Raum nachzuvollziehen/zu bewerten? Inwieweit berücksichtigen Sie die Kundenerwartungen bei der Gestaltung des digitalen Buchungsprozesses? Inwiefern hat sich die Nutzung digitaler Technologien durch Ihr Haus in den vergangenen 5 Jahren verändert? Was haben Sie neu eingeführt? Welche weiteren Veränderungen planen Sie in naher Zukunft? Gibt es in diesem Zusammenhang Herausforderungen, vor denen Sie stehen?

Themenfeld	Teilfragen
Themenfeld Customer Journey Map	Haben Sie den Prozess der CJ mithilfe einer Customer Journey Map bereits visualisiert? Nutzen Sie dafür ein bestimmtes Tool? Anmerkung: Die Customer Journey Map ist eine visuelle Darstellung der Berührungspunkte Ihrer Kunden mit Ihrem Unternehmen. Sie kann z. B. als Tabelle oder Ablaufdiagramm dargestellt werden. Wie werden die Wege des Kunden analysiert? Führen Sie dazu eine Kunden- und Marktforschung durch? Was möchten Sie dadurch optimieren? Führen Sie eine Customer-Journey-Analyse durch, um zu messen, welchen Beitrag der einzelne Touchpoint innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses geleistet hat? Wie messen Sie die einzelnen Touchpoints (im Hinblick auf die Wirksamkeit der einzelnen Touchpoints)? Haben Sie bei der Erstellung der Customer Journey Map und für erste Analysen mit einer Agentur zusammengearbeitet?
Ausblick	Würden Sie eine Definition der CJ für die Kongress- und Veranstaltungsbranche als sinnvoll erachten? Inwiefern wäre eine eigene Definition für die Q12-Häuser sinnvoll?

*** Nomenklatur und Veranstaltungsformate (Verwendung von Benennungen/Fachausdrucke in der Kongress- und Veranstaltungsbranche):**

Grossveranstaltungen	Über 1’000 Teilnehmer
Kongress	251 bis 1’000 Teilnehmer
Tagung (beinhaltet General- oder Delegiertenversammlung, Jahrestagung, Firmenausstellung, Podiumsdiskussion)	101 bis 250 Teilnehmer
Symposium	51 bis 100 Teilnehmer
Konferenz	31 bis 50 Teilnehmer
Seminar, Workshop, Kurs (beinhaltet Meetings, kleine Mitgliederversammlung, Sitzung, Treffen, Arbeitsgruppe oder Arbeitskreis, Lehrgang)	Bis 30 Teilnehmer

Tabelle 6: Operationalisierung der Interview-Befragung – Anbieterseite (Quelle: Eigene Darstellung).

Für die **Interviews mit den Veranstaltungskunden** wurde ein **Fragebogen mit sieben Themenfeldern und insgesamt 28 Fragen** erstellt. Im unteren Teil des Fragebogens (Tabelle 7) wurde, wie bei den Anbietern, zusätzlich die (gleiche) Nomenklatur mit den Veranstaltungsformaten eingefügt, um die Fachausdrücke in der Kongress- und Veranstaltungsbranche zu erklären (siehe Fragebogen Anbieterseite). Der Begriff Veranstaltungsart wurde auch im Fragebogen der Veranstaltungskunden synonym mit Veranstaltungsformat verwendet:

Themenfeld	Teilfragen
Themenfeld Anzahl und Art der Veranstaltungen	Wie viele Veranstaltungen führen Sie pro Jahr extern durch und wie viele davon in einem Q12-Haus? Wie viele Personen nehmen durchschnittlich an einer Veranstaltung teil, die Sie in einem Q12-Haus durchführen? Welches ist das bevorzugte Veranstaltungsformat für Ihr Unternehmen in einem Q12-Haus? Wie hat sich Corona auf Ihr bevorzugtes Veranstaltungsformat ausgewirkt?
Themenfeld Definitionen	Was verstehen Sie unter einer CJ? Ist das für Sie ein geläufiger Begriff? Wie würden Sie den Begriff Touchpoint definieren?
Themenfeld Digitale Technologien	Welche digitalen Plattformen, Kanäle und Medien nutzen Sie bei der Informationssuche? Welche digitalen Plattformen, Kanäle und Medien nutzen Sie bei der Veranstaltungsplanung und Buchung? Erachten Sie digitale Interaktionstools (z. B. Chat-Funktion) im Buchungsprozess als nutzbringend? Werden Ihre Kundenerwartungen bei der Gestaltung des digitalen Kundenprozesses berücksichtigt? Was veranlasst Sie, den Buchungskanal zu wechseln? Aus welchem Grund würden Sie den Kaufprozess abbrechen oder nicht kaufen? Welche digitalen Medien nutzen Sie bei der Teilnahme an Veranstaltungen? Welche digitalen Medien nutzen Sie nach der Veranstaltung im Hinblick auf diese?
Themenfeld Nutzendimension digitale Technologien	In welchen Phasen der CJ macht der Einsatz von digitalen Technologien für Sie am meisten Sinn bzw. wann nutzen Sie digitale Technologien? Welche Erwartungen haben Sie an einen digitalisierten Buchungsprozess im Veranstaltungsbereich? Welchen Nutzen würden Sie aus einem digitalisierten Buchungsprozess ziehen? Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit digitalen Technologien in der CJ im Veranstaltungsbereich gemacht? Welche Erwartungen wurden erfüllt und welche nicht?
Themenfeld Entscheidungs-, und Buchungsprozess	Gibt es in Ihrem Unternehmen einen typischen Entscheidungsprozess, bevor die Buchung getätigt wird? Wie sieht dieser aus und wer ist involviert? Welche Rolle spielt für Sie der persönliche Kontakt in einem digitalisierten Buchungsprozess? Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Rolle des persönlichen Kontakts durch eine digitalisierte Buchungsstrecke in Zukunft verändern und wie wird sich dies auf die Kundenbeziehung auswirken?

Themenfeld	Teilfragen
Themenfeld Kundenbeziehung und -erwartung	Welche Aspekte der Kundenbeziehung sind für Ihre Kaufentscheidung entscheidend? Inwieweit beeinflussen die digitalen Technologien Ihre Kundenbeziehung? Was ist Ihnen bei der Buchung von Veranstaltungen besonders wichtig? Was ist für Sie bei der Teilnahme während der Veranstaltung besonders wichtig? Inwiefern erwarten Sie Möglichkeiten, auch nach der Veranstaltung noch darüber zu reflektieren oder teilzuhaben?
Themenfeld Verbesserungsvorschläge	Inwiefern könnten sich die Kongresshäuser der Q12 im Hinblick auf digitale Systeme bei der Veranstaltungsplanung/ Buchung weiterentwickeln? Welche Vorteile versprechen Sie sich daraus? Inwiefern könnten sich die Kultur- und Kongresshäuser der Q12 im Hinblick auf digitale Systeme bei der Teilnahme weiterentwickeln? Welche Vorteile versprechen Sie sich daraus? Inwiefern könnten sich die Kultur- und Kongresshäuser der Q12 im Hinblick auf digitale Systeme im Nachgang der Veranstaltung weiterentwickeln? Welche Vorteile versprechen Sie sich daraus?

Tabelle 7: Operationalisierung der Interview-Befragung – Kundenseite (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Interviewfragen orientierten sich an dem in II Theoretischer Teil, Abschnitt 3.1 skizzierten theoriegeleiteten Arbeitsmodell. So sollte erkundet werden, inwiefern digitale Technologien die Kundenerwartungen aus Perspektive von Anbietern und Kunden verändern, inwiefern Anbieter ihre Veranstaltungskonzeption bereits auf digitale Technologien ausgerichtet haben und inwiefern Kunden diese nutzen. Schliesslich sollten Zukunftspläne von Anbietern und Verbesserungsvorschläge auf Kundenseite korrespondierend erhoben werden.

Durch die vergleichende Auswertung der Fragenblöcke von Kunden und Anbietern können die empiriegeleiteten Fragestellungen multiperspektivisch vergleichend und diskursiv erörtert werden.

1.4 Umsetzung der Interviews

Alle Interviews wurden mit der Anbieter- und Kundenseite entweder als Videocall, telefonisch oder persönlich absolviert und als Audiofiles aufgezeichnet. Die Interviews dauerten je zwischen ca. 30 bis 60 Minuten. Begleitend zum Interviewleitfaden haben die Anbieter und die Kunden eine A4-Seite mit kurzen Erläuterungen zum Dissertationsthema erhalten. Dabei ging

die Autorin auf die Begrifflichkeiten CJ, Touchpoint, TPM und das theoriebasierte Arbeitsmodell (des Exposés) ein. Ein Belegexemplar befindet sich in den Anlagen (VI) Kapitel VI.4.

Die Anzahl der Experten wurde aufgrund des spezifischen Themas so gewählt, dass die Menge an fachlichen Informationen empirisch gut auswertbar war und eine theoretische Sättigung erreicht werden konnte. Da seitens der Q12-Repräsentanten aller Mitgliedsbetriebe interviewt wurden, kann hier von einer **Vollerhebung** gesprochen werden. Im Kontext der Nachfrageseite wurde die theoretische Sättigung durch eine systematische Analyse der Interviewdaten festgestellt. Konkret zeigte sich dies darin, dass nach der Durchführung mehrerer Interviews keine neuen Informationen, Kategorien oder Themen mehr auftauchten. Die Antworten der befragten Kunden wiesen ab einem bestimmten Punkt klare Muster und Redundanzen auf, die auf eine vollständige Erfassung der relevanten Perspektiven hindeuteten. Zudem wurde durch die gezielte Auswahl von Kunden, die bereits an mehreren Veranstaltungen in den Q12-Betrieben teilgenommen hatten, sichergestellt, dass die befragte Gruppe umfassende Erfahrungen mit den Q12-Leistungen einbrachte. Diese Methodik steht im Einklang mit den Kriterien von Flick, Kardorff, Keupp, Rosenstiel und Wolff (2012), die eine theoretische Sättigung durch das Ausbleiben neuer Erkenntnisse in der Datenerhebung definieren.

Die Befragung der Experten auf Anbieter- und Kundenseite wurde nach dem folgenden Ablaufschema durchgeführt:

1. Formulierung der Untersuchungsfrage
2. Erstellung des Interviewleitfadens mit Themenblöcken, Teilfragen und Nomenklatur/ Veranstaltungsarten sowie des Begleitschreibens mit kurzen Erläuterungen zum Dissertationsthema
3. Auswahl und Anfrage der Experten bzw. Interviewpartner
4. Durchführung der Pretest und Interviews.

In einem ersten Schritt wurden mit der Präsidentin der Q12-Gruppe (Anbieterseite) das Forschungsprojekt und das Interesse an der Durchführung einer Fallstudie vorbesprochen. In einem zweiten Schritt wurde den Geschäftsführern der Q12-Betriebe das Forschungsvorgehen präsentiert und die Zustimmung für die Durchführung der Fallstudie eingeholt. Für die Realisierung der Interviews auf Kundenseite wurden die Geschäftsführer gebeten, zwei Ansprechpartner aus ihrer Datenbank zu ermitteln, die in ihren Betrieben regelmässig Veranstaltungen in ihren Häusern durchführen. Die ausgewählten Interviewpartner auf Kundenseite wurden in

einem ersten Schritt von den Geschäftsführern über das Forschungsprojekt informiert und erhielten nach ihrer Zusage die Einladung zum Interviewtermin, den Interviewleitfaden sowie das Begleitschreiben. Dabei wurden wichtige Grundzüge der Forschungsarbeit bereits in schriftlicher Form näher erläutert.

Die Interviews auf Anbieterseite begannen am 17. Juni 2022 mit einem Pretest und endeten am 29. September 2022. Die Interviews auf Kundenseite starteten am 3. Oktober 2022 mit einem Pretest und endeten am 31. Januar 2023. Es wurden auf beiden Seiten ausschliesslich Einzelinterviews (1 Interviewer/1 Interviewender) zwischen 30 und 60 Minuten durchgeführt. Auf der Anbieterseite wurden neun Interviews online per Zoom und zwei Interviews telefonisch absolviert. Auf Kundenseite wurden 17 Interviews per Zoom, sechs Interviews telefonisch und ein Interview persönlich umgesetzt. Das persönliche Interview fand im Veranstaltungszentrum der Autorin statt. Alle Interviewteilnehmer wurden bei Beginn des Interviews über den rechtlichen Rahmen informiert und gefragt, ob sie mit der Aufzeichnung des Gespräches durch Video- oder eine Sprachmemo-App einverstanden sind, sodass die Aussagen im Nachgang transkribiert werden konnten.

Durch einen informellen Gesprächseinstieg wurde eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt. Dabei wurde das Forschungsprojekt ergänzend zu den bereits zugeschickten Unterlagen nochmals persönlich skizziert, der Interviewablauf vorgestellt und für die Bereitschaft zur Teilnahme gedankt. Während des Interviewverlaufs legte die Interviewerin als Co-Expertin (Kruse, 2015, S. 181) besonderen Wert darauf, die Aussagen der Interviewpartner nicht zu bewerten und Gesprächspausen zu akzeptieren, um langsam entstehende Gedanken der Gesprächspartner zum Ausdruck kommen zu lassen (Dresing & Pehl, 2011/2018, S. 13). Bei der Fragenformulierung war die Interviewerin darauf bedacht, den Interviewpartnern offene und prozessorientierte Fragen zu stellen, die thematisch geordnet waren. Das Abfragen von notwendigen Fakten nach der Art der Veranstaltungen sowie der Tool- und Software-Anwendungen wurde durch die Vorabsendung der Nomenklatur und des Überblicks über die Veranstaltungsarten erleichtert. Unklarheiten, die im Laufe des Gesprächs bzw. bei Fragen trotzdem auftraten, wurden durch die Interviewerin umgehend geklärt. Vor oder nach der Aufnahmeeinschaltung wurden häufig Fragen zum fachlichen Umfeld und der Forschungsmotivation an die Befragerin gerichtet. Bei Fragen, die zufällig bereits beantwortet werden konnten, wurde festgehalten, dass die zu stellende Frage schon vom Interviewpartner beantwortet worden ist und in diesem Zusammenhang nicht nochmals gestellt werden musste. Fragen, die sich aus

der ersten Analyse der Interviews bzw. während des Prozesses insbesondere zu Tool- und/oder Software-Anwendungen in den einzelnen Phasen der CJ ergaben, wurden durch die Interviewerin telefonisch oder per E-Mail mit den Befragten im Anschluss geklärt.

Im Pretest entstanden auf der Anbieterseite keine Verständnisfragen, während trotz erfolgreicher Durchführung des Pretests auf Kundenseite nach den ersten Interviews eine Frageanpassung im Themenfeld „Digitale Technologien" erfolgte. Das führte zu einer **Reduktion in der Anzahl der Fragen**, sodass gesamthaft **nur 28 anstatt der 29 geplanten Fragen auf Kundenseite** gestellt wurden. Auf der **Anbieterseite wurde das Fragen-Set von** insgesamt **29 Fragen beibehalten**. Hinzugefügt wurde bei der Art der Veranstaltungen noch das Format der Kulturveranstaltungen.

Durch die Übertragung der Audio- und Videoaufnahmen der Experteninterviews in eine schriftliche Form wurden die Interviews zur weiteren Verarbeitung verwertbar gemacht. Nach Dresing und Pehl (2011/2018, S. 16) besteht das Ziel einer darin, „die Flüchtigkeit zu überwinden und der Erinnerung eine gute Stütze zu sein. In einem Transkript wird Gesprochenes schriftlich festgehalten und für anschliessende Analysen zugänglich gemacht".

Bei der Transkription hat sich die Autorin für ein **semantisch-inhaltliches System** entschieden. Das heisst, es wurde wörtlich und nicht lautsprachlich oder zusammenhängend transkribiert. Weitere Merkmale sind z. B. (Dresing & Pehl, 2011/2018, S. 21):

- Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen
- Wortdoppelungen werden festgehalten, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden
- Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen „/" angegeben
- Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau" werden transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden
- Besonders betonte Wörter oder Äusserungen werden durch VERSALIEN charakterisiert
- Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)" gekennzeichnet.

Die Transkription wurde durch eigenhändiges Abtippen mit der Software f4transkript und durch Unterstützung einer Agentur zur Übersetzung der Schweizerdeutschen Interviews in hochdeutsche Interviews umgesetzt.

Die **Namen der Anbieter** wurden anonymisiert und in chronologischer Reihenfolge der Interview-Durchführung **als Experten A1 bis A11** angegeben. Dabei konnte sich die Autorin in ihrer geschäftsführenden Funktion als Leiterin eines Veranstaltungszentrums nicht selbst interviewen. Die **Namen der Kunden** wurden ebenfalls anonymisiert und fortlaufend **als Experten K12 bis K24** erfasst.

Bereits bei der Durchführung der Interviews hat die Autorin zu bestimmten Aussagen der Interviewenden Ideen und Hinweise in Form von Memos notiert. Auf Basis ihres Vorwissens und der Forschungs(teil)frage/n wurden die Gedanken bereits eingeordnet und Zusammenhänge gebildet. Glaser und Strauss haben hierfür den Ausdruck des Codierens gebildet (Glaser & Strauss, 1998, S. 107–121).

Auffälligkeiten thematischer oder sonstiger Art, die während der Interviews auftraten, wurden auf dem danebenliegenden Fragebogen notiert und in der Memofunktion bei denen festgehalten. Die fertiggestellten Transkripte wurden mehrfach unter Berücksichtigung von zeitlichem Abstand gelesen.

1.5 Auswertung der qualitativen Ergebnisse

Aus der **Wahl der qualitativen Datenerhebungsmethode resultiert für das Forschungsprojekt eine qualitative Datenanalyse**. Nach Bortz et al. (2016, S. 534) lassen sich qualitative Datenanalysen wiederum in die qualitative Inhaltsanalyse, die Interpretative Phänomenologische Analyse (IPA) oder die Kodierung nach der Grounded-Theory-Methodologie differenzieren, wobei sich laut Bortz et al. (2016, S. 542) die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring am stärksten etabliert hat.

Mit Bezug auf die eigene Forschungsarbeit wurde die **Entscheidung für die qualitative Inhaltsanalyse** getroffen, da die IPA vorzugsweise im Bereich des Gesundheitswesens, der Kriminal- und Medizinforschung angewendet wird, während die Grounded-Theory-Methodologie in verschiedenen Forschungsbereichen wie Freizeit, Gesundheit, Migration und Sport zum Einsatz kommt (Bortz et al., 2016, S. 10).

Die **qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring** ist eine systematische, regelgeleitete qualitative Analyse von Texten (Mayring, 2022, S. 12–13). Nach Dresing und Pehl (2011/2018, S. 36) hat er auf die Vorteile und Stärken des quantitativ-medienwissenschaftlichen Verfahrens zurück-

gegriffen und diese mit qualitativen Regeln und Kriterien verdichtet und ausgebaut. Die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse wurde als Analyseverfahren für diese Forschungsarbeit gewählt, da sie sich insbesondere für Fallstudien eignet, die in der qualitativen Forschung weit verbreitet sind. Dieses Verfahren ermöglicht eine systematische, regelgeleitete und interpretative Analyse von Textmaterial (Mayring, 2010, S. 23). Die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse wird zudem durch die gewählte Datenerhebungsmethode, insbesondere Leitfadeninterviews, gestützt. Dies ist besonders relevant, wenn die erhobenen Daten in transkribierter Form als Texte oder Dokumente vorliegen (Mayring, 2010, S. 606). Darüber hinaus spricht das Verfahren der Datenerhebung (Befragung mittels Leitfadeninterviews) für die Anwendung der Technik der qualitativen Inhaltsanalyse, wenn die Interviews in Form von transkribierten Texten und Dokumenten vorliegen. „Ziel der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern“ (Mayring, 2008, S. 118).

Mittels qualitativer Inhaltsanalyse werden Bedeutungsaspekte von Texten in Form von bereits fertigem sprachlichem Material durch eine datengesteuerte schrittweise Kodierung (induktives Vorgehen) herausgearbeitet. Welche Bedeutungsaspekte und Kategorien dabei wesentlich sind, wird durch das Forschungsproblem und Forschungsinteresse bestimmt (Bortz et al., 2016, S. 542; Dresing & Pehl, 2011/2018, S. 36).

Im Mittelpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse stehen **Kategorien**, anhand derer das Textmaterial kodiert wird. Kategorien können unterschiedlicher Art und sich durch „ihre inhaltliche Breite, den Grad an Komplexität, den Grad an Abstraktion und die Bedeutung und Relevanz für das Kernthema des Forschungsprojektes“ unterscheiden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 58). Sie geben Analyseaspekte als Kurzformulierungen wieder und können hierarchisch in Ober- und Unterkategorien gegliedert werden (Mayring & Fenzl, 2019, S. 634). Die Gesamtheit der Kategorien bezeichnet man als **Kategorien- oder Codesystem** – dem eigentlichen Instrumentarium der Analyse (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 61), das als lineare Liste, Hierarchie oder Netzwerk geordnet sein kann. Die Bildung der Kategorien kann deduktiv, induktiv oder deduktiv-induktiv erfolgen und hängt von der Forschungsfrage, dem theoretischen Vorwissen und der Zielsetzung des Forschungsprojektes ab (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 62).

Ein wesentliches Instrument in diesem Verfahren ist der **Kodierleitfaden**, der jeder Kategorie eine Definition, exemplarische Textstellen als Ankerbeispiele sowie spezifische Kodierregeln

zur Unterscheidung zwischen den Kategorien zuordnet. Die Entwicklung des Kodierleitfadens erfolgt zunächst theoriegeleitet und wird im weiteren Verlauf durch die Analyse des Materials schrittweise erweitert und ergänzt. Die Kodierregeln werden dabei tabellarisch festgehalten, sodass mithilfe des Leitfadens festgelegt werden kann, welche Kategorie einer bestimmten Textstelle zugewiesen wird (Mayring & Fenzl, 2019, S. 638).

Damit wird hier eine **deduktiv-induktive Kodiermethodik** angewandt, welche sich schlüssig aus der Herleitung des Interviewleitfadens aus der theoretischen Analyse und der Weiterentwicklung des theoriebasierten Modells mittels empirischer Daten ergibt.

In einem ersten Kodierungs-Schritt wird mit der deduktiven Kategorienanwendung aus dem Interviewleitfaden begonnen, der bereits nach Themenblöcken strukturiert ist. Diese Kategorien werden als Ausgangspunkt verwendet und fungieren als ein Suchraster, das das Material systematisch auf relevante Inhalte durchsucht und grob kategorisiert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 102–103). In einem zweiten Schritt wird induktiv die Bildung von weiteren Kategorien oder Subkategorien direkt am Material vorgenommen. Das heisst, die sogenannten Basiskategorien werden vorwiegend aus dem Interviewleitfaden abgeleitet und durch am Material entwickelte Subkategorien weiter verfeinert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 102–103).

Weitere Details der technischen Ergebnisauswertung und Codierung werden im Anhang (VI), Kapitel V dargestellt.

Das im Forschungsprojekt angewendete Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung mit deduktiver Kategorienanwendung wird nachfolgend in Abbildung 13 grafisch zusammengefasst:



Abbildung 13: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung (Quelle: Eigene Darstellung).

Um das elektronische Datenmaterial zu verwalten, auszuwerten und zu interpretieren, wurde die **Textanalyse-Software f4analyse** eingesetzt. Software dieser Art, die den qualitativen Forschungsprozess unterstützt, bezeichnet man als QDA (Qualitative Data Analysis)-Software oder auch CAQDAS (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis)-Software (Dresing & Pehl, 2011/2018, S. 42). QDA-Software erleichtert diesen Prozess durch das In-vivo-Codieren, bei dem die Aussagen der Forschungsteilnehmenden markiert, codiert und als Codes in das Kategoriensystem integriert werden. Damit ist die Textanalyse-Software für eine induktive und deduktiv-induktive Analysemethodik besonders geeignet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 211).

1.6 Zusammenfassung des Ablaufmodells des empirischen Teils der Forschungsarbeit

Auf der Basis der Ausführungen in III Empirischer Teil, Kapitel 1 kann das Ablaufmodell des empirischen Teils der Forschungsarbeit nachfolgend in Abbildung 14 zusammenfassend dargestellt werden:



Abbildung 14: Ablaufmodell des empirischen Teils der Forschungsarbeit (Quelle: Eigene Darstellung).

Im Weiteren sollen die Interviewergebnisse nach der in Abschnitt 1.5 entwickelten Methodik ausgewertet werden.

2 Ergebnisse der Interviews

Die Interviews wurden zunächst für die Anbieter- und Kundenseite separat nach Themenfeldern und Kategorien wertfrei ausgewertet (Mayring, 2010, S. 194–196), um jeweils einen Überblick über das Touchpoint-Angebot und die Touchpoint-Erwartungen zu gewinnen. Textuell wurden die Ergebnisse pro empiriegeleiteter Forschungsfrage (Abschnitt 3.2 II Theoretischer Teil) vergleichend gegenübergestellt, um inhaltlich die Multiperspektivität von Anbieter- und Kundenseite abzubilden und wahrnehmbar zu machen.

In den Anlagen (VI) Kapitel VI.1 wird eine **Tabelle mit Ankerbeispielen pro Forschungsfrage und Perspektive** beigefügt, um dem Leser die Perspektiven der Interviewteilnehmer beider Seiten (Anbieter und Teilnehmer) anhand von Zitaten zu verdeutlichen, ohne dass eine Lektüre

aller Interviews erforderlich ist. Ferner sind in den Anlagen (VI) unter VI.2 und VI.3 die I**nterviews, aufgeteilt nach Anbieter- und Kundenseite, in der transkribierten Fassung** zu finden.

Die Interview-Zitation erfolgte durch Angabe der Nummer des Transkripts A1 bis A11 für Anbieter und K1 bis K24 für die Kunden sowie des jeweils kodierten Absatzes in der Nummerierung des Auswertungsprogramms, z. B. (A1, 45) für Anbieter 1, Absatz 45.

2.1 Veränderte Kundenerwartungen an Veranstaltungen nach der Corona-Pandemie

Abschnitt 2.1 befasst sich mit der **empirischen Fragestellung a) „Welche veränderten Kundenerwartungen bestehen in der Zielgruppe der Q12 an Kongresse und Veranstaltungen u. a. nach der Corona-Pandemie?“** In Abschnitt 2.1.1 wird die Sicht der Anbieter interviewbasiert ausgewertet und in Abschnitt 2.1.2 der Sicht der Kunden gegenübergestellt.

2.1.1 Sicht der Anbieter

Zunächst geben die Teilnehmer auf Anbieterseite einen Überblick über ihr Angebot. Folgende Tabelle 8 gibt einen Überblick über die hauptsächlich angebotenen Veranstaltungsformate:

Anbieter	Seminare/ Workshops/ Kurse	Kongresse	Tagungen	Symposien	Konferenzen	Kultur-/ Firmen-events	In
A1	x	x	x	x	x	x	17
A2	x	x	x	x	x		12
A3	x	x	x	x	x		9
A4	x		x	x	x		10, 12, 14
A5	x	x	x	x	x		13
A6	x	x	x	x	x	x	9
A7	x	x	x	x	x	x	16, 24
A8		x	x	x			9, 11
A9	x	x	x	x	x	x	24, 26
A10	x (Ärzte)	x	x	x		x	14, 19
A11	x	x	x	x	x	x	8

Tabelle 8: Überblick über Angebotsschwerpunkte der Anbieter (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Mehrzahl der Anbieter offeriert eine breite Palette von Veranstaltungen, wobei Seminare/ Workshops/Kurse begrenztere Besucherzahlen aufweisen als Kongresse, Tagungen, Symposien und Konferenzen. Inhaltlich fokussiert sich die Hälfte der Anbieter auch auf Kultur-/Firmenevents, während die anderen Teilnehmer dies nicht explizit erwähnen.

Die Anbieter haben ihr Veranstaltungsangebot teils im Format nach unten skaliert. Sie beobachten ein gegenüber der Zeit vor der Pandemie und der unmittelbaren Zeit danach ein verändertes Buchungs-, Teilnahme- und Ex-post-Evaluationsverhalten der Kunden.

2.1.1.1 Verändertes Buchungsverhalten vor den Veranstaltungen

Veränderungen betreffen bereits den Buchungs- und Entscheidungsprozess der Kunden: A1 nimmt eine extreme Veränderung in den Kundenerwartungen wahr und sieht sich neu in der Rolle einer Eventagentur mit zu vermietenden Räumen. Fragten die Kunden früher nur einen Veranstaltungsraum an, erfolgt heute mit der Anfrage der Wunsch nach Konzept-, Catering-, Technik- und Unterhaltungs- sowie Raumeinrichtungsvorschlägen (A1, 53). A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10 und A11 betonen die Kurzfristigkeit bei den Buchungen (A2, 58; A3, 25; A4, 59, 61; A5, 67; A6, 23; A8, 27; A10, 58; A11, 15), die damit verbundene Unsicherheit (A6, 23; A10, 56) bzw. Unverbindlichkeit (A8, 27; A10, 56) und die Zunahme der Absagen (A2, 58).

A11 legt dar, dass die Kunden eine noch raschere Bearbeitung der Anfragen erwarten. Dabei informieren sie sich bereits im Vorfeld und im Verlauf ihres Kaufentscheids über Social Media, die Websites oder auf den Bewertungsportalen über das Veranstaltungshaus (A11, 15). A3 fügt hinzu, dass sich die Ansprüche der Kunden bei der Buchung an die Technik, hierbei insbesondere an die digitale Komponente, erhöht haben (A3, 25). Gemäss A7 sind die Anfragen und Buchungen digitaler geworden, was möglicherweise eine Generationenfrage sei (A7, 34).

Gemäss A5 hat sich die Erwartungshaltung der Kunden an den Vertragsausstieg geändert, wobei eine möglichst schadensfreie Beendigung gefordert wird (A5, 67). A6 ergänzt den wesentlich höheren Beratungsaufwand und die Zunahme von Zeit für die Erstellung der Bestätigungen, weil die Abklärungen für den Kunden umfangreicher geworden sind. Die Kunden sind detailorientierter bei der Planung und Buchung ihrer Veranstaltungen geworden und kommen mit mehr Fragen im Vergleich zu früher (A6, 23). A8 betont, dass das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus der Kunden gerückt ist (A8, 27). A9 stellt fest, dass die Kundenansprüche exorbitant grösser geworden sind und sie eine grosse Flexibilität fordern (A9, 48).

2.1.1.2 Verändertes Teilnehmerverhalten während der Veranstaltungen

Auch das Teilnehmerverhalten während Veranstaltungen hat sich nach der Auffassung der Mehrzahl der Befragten seit der Corona-Pandemie verändert:

A2, A3, A5, A9 und A11 heben das stark zugenommene No-Show-Verhalten hervor (A2, 62; A3, 27; A5, 69; A9, 54), wobei A5 ergänzt, dass die erwarteten Besucherzahlen aufseiten der Veranstalter massiv unterschritten werden (A5, 69). Auch A11 merkt an, dass die Teilnehmer für die Veranstaltungen schneller zusagen, um sich möglichst viele Türen offen zu halten, letztlich aber dann doch nicht erscheinen (A11, 19).

A4 erläutert, dass der Kunde heute ein vielseitigeres Verpflegungsangebot wünscht (A4, 69). A1 bezieht die Veränderung im Teilnehmerverhalten auf einen Wandel bei der Programmgestaltung und der Verpflegung der Anlässe (A1, 59). A4, A5, A6, A8 und A9 bemängeln, dass das Teilnehmerverhalten unberechenbarer und rücksichtloser wird, wenn die Kosten durch die Veranstalterorganisation und nicht durch die Teilnehmer selbst übernommen werden (A4, 67; A5, 69; A6, 25; A8, 27; A9, 54).

A7 hat durch die vermehrte Durchführung von Hybrid-Veranstaltungen eine verringerte physische Präsenz und stärkere digitale Vernetzung unter den Teilnehmern festgestellt (A7, 36). A11 hält fest, dass die klassischen Formate an Kongressen wie Frontalunterricht an Wichtigkeit verlieren. Er erwähnt, dass eine Teilgeberschaft mehr Platz haben müsste (A11, 19). A10 beobachte eine generelle Unsicherheit aufgrund der verschiedenen Veränderungen auf der ganzen Welt (A10, 60).

2.1.1.3 Veränderung Kundenverhalten nach den Veranstaltungen

Auch die Ex-post-Evaluation der Veranstaltungen durch die Kunden hat seit der Corona-Pandemie Änderungen erfahren:

A1 gibt an, dass Kunden vermehrt Google-Bewertungen abgeben (A1, 61). A11 ergänzt, dass viel häufiger, extremer und anonymer bewertet wird. Er ist der Meinung, dass die Anbieter dem heute viel stärker ausgesetzt sind und sich damit befassen müssen (A11, 21). A2 hingegen beobachtet keine grossen Veränderungen (A2, 64).

Aus Sicht von A3 ist neu, dass die gestreamten Veranstaltungen aufgenommen und für die Kunden im Nachgang digital zur Verfügung gestellt wurden (A3, 29). Es gebe Teilnehmer, so

A5, die im Nachgang einer hybriden Veranstaltung nach der Aufzeichnung der Veranstaltung fragen (A5, 73).

Wie A4 ausführt, wisse der Kunde nach einem Jahr noch, wenn die Technik oder die Gastronomie nicht funktioniert hat, während er den Inhalt der Tagung jedoch nicht mehr kenne (A4, 69). A6 stellt bei den Debriefings fest, dass die Kunden kritischer und anspruchsvoller geworden sind (A6, 27).

A8 gibt an, dass er Kunden-Feedbacks viel bewusster im Nachgang erfragt, um daraus dann auch die nötigen Schlüsse zu ziehen. Dabei verweist er insbesondere auf die Diskrepanz zwischen der Anmeldung der Teilnehmerzahlen und der effektiven Gruppengrösse vor Ort (A8, 29). A9 hingegen vermisst die fehlende Rückmeldung der Kunden nach den Anlässen (A9, 56) und A10 hält fest, dass sie aus ressourcentechnischen Gründen nur punktuell selbst eine Rückmeldung beim Kunden einholt (A10, 64).

2.1.2 Sicht der Kunden

Den Ergebnissen der Anbieterseite sind die Aussagen der Kunden zu verändertem Nachfrageverhalten nach der Corona-Pandemie gegenüberzustellen. Tabelle 9 gibt zunächst einen Überblick über die von den befragten 24 Kunden bevorzugten Veranstaltungsformate, um die Kunden einzuordnen:

Kunde	Konzert/ Comedy	Mitarbeiter-Events	Workshops	Kongresse Konferenz	Convention Symposien	Tagungen	In
K1	20/80 %						14
K2		x (Kader)					8
K3				x			15
K4		x (Party)			x (Strong Women)		19
K5						x	17
K6				x		x	19
K7				x	x (Wirtschaft)		14
K8					x		8
K9		x (Produkt-schulung)			x		
K10						x	14
K11				x			
K12				x			16

Kunde	Konzert/ Comedy	Mitarbeiter-Events	Workshops	Kongresse Konferenz	Convention Symposien	Tagungen	In
K13			x	x			14
K14				xx		x	
K15				x			14
K16		X (Christmas/ Year End Party)		x			21
K17				x			17
K18			x				24
K19	x						19
K20	x						15
K21						x	14
K22			X (Referate, Gruppen-diskussion)		X (Podiums-diskussion)		24
K23					x		9
K24						x	14

Tabelle 9: Bevorzugte Veranstaltungsformate der befragten Kunden (Quelle: Eigene Darstellung).

Tabelle 9 macht zudem deutlich, dass die befragten Kunden sehr verschiedene Veranstaltungsarten nachfragen und damit ein breites Nachfragespektrum abdecken. Jedoch fokussieren sich die meisten Kunden auf wenige Veranstaltungsarten.

2.1.2.1 Auswirkungen Corona auf das bevorzugte Veranstaltungsformat des Kunden

Die Corona-Pandemie bewirkte Probleme mit der Veranstaltungsdurchführung: K7 musste ihre Veranstaltung im Jahr 2020 zum ersten und einzigen Mal Corona-bedingt absagen. 2021 und 2022 haben sie die Veranstaltung hybrid unter Einhaltung der damals geltenden BAG-Auflagen durchgeführt (K7, 18). K8 hat die Sicherheitsvorkehrungen erhöht und die Veranstaltung unter Einhaltung der Corona-Vorschriften durchgeführt. Als Vorteil erwähnt sie, dass die Stiftungsratspräsidentin Ärztin ist (K8, 11). K10 zeichnete Veranstaltungen in Fernsehstudios auf oder live gestreamt. Entsprechend der Auflagen wurden die Formate angepasst. Dabei kamen auch Interaktionsmöglichkeiten wie eine Applaus-App zum Einsatz, mit der man auch von zu Hause aus Applaus geben und Emojis versenden konnte (K10, 16). K1 musste aufgrund von Corona die Durchführung von Konzerten dreimal verschieben, konnte aber letztlich alle Aufführungen verspätet umsetzen (K1, 16). K2 gibt an, dass Corona zu einer Kostenerhöhung geführt hat (K2, 8). K3 hat die Veranstaltungen unter Berücksichtigung der Auflagen, ohne

Publikum und ohne Verpflegung durchgeführt. Als Besonderheit führt er die Aufteilung der Beförderungsfeier in bis zu sechs Teilanlässe an (K3, 17). K21 hält fest, dass sich während Corona die Grössenordnung der Veranstaltung geändert hat. Zudem bestand aufgrund der kurzfristigen Änderungen viel Unsicherheit für sie als Anlassorganisatorin (K21, 16). Lediglich K4 hat die Veranstaltungen unter Einhaltung der Corona-Vorschriften wie geplant durchgeführt (K4, 20–21).

Die Pandemiebedingungen führten zu einem verstärkten Einsatz digitaler Technologien: K5 führt aus, dass sie neu gewisse Tagungen über Hopin aufgezeichnet haben (K5, 21) und zusätzlich fünf bis zehn themenspezifische Online-Referate über Mittag für die Handwerker durchgeführt wurden (K5, 23). K6 hat Corona-bedingt auch die grossen Kongresse neu virtuell unter Einbezug aller Technikmöglichkeiten durchgeführt. 2021 vermutete sie, dass zukünftig eine Hybridisierung von Veranstaltungen in Online- und Vor-Ort-Teilnahme Usus werden würde. Bereits im Folgejahr 2022 wurden jedoch wieder überwiegend physische Kongresse durchgeführt. Das hybride Format war kein Erfolg mehr, da die Teilnehmer den persönlichen Kontakt wieder stärken wollten. Hybride Kongresse sind das teuerste Format, was vor allem die Sponsoren nicht schätzen. Die Teilnehmerzahlen im Jahr 2023 weisen noch nicht das Vor-Corona-Niveau auf, da es trotzdem noch Teilnehmer gibt, die sich als vulnerable Personen bezeichnen und auch weiterhin auf eine Präsenzteilnahme verzichten. Seit 2022 werden häufig internationale Referenten virtuell zu einem Kongress zugeschaltet, um die Honorarkosten geringen zu halten. Referentenbeiträge werden oft bereits im Voraus aufgezeichnet und dann während der Konferenz eingeblendet (K6, 21).

Die Pandemie hat den Geschäftsbereich von K11, eine Konferenz zur Informationssicherheit im Gesundheitswesen, befördert. Die Veranstaltung wurde aufgrund der in der Praxis anschaulich gezeigten Umsetzung des Schutzkonzeptes als sehr erfolgreich bewertet und bewirkte eine starke Auftragszunahme. K11 hat während der Pandemie auch mit der Durchführung von Online-Veranstaltungen begonnen (K11, 15). K12 hat während der Pandemie die Veranstaltungen via Livestream durchgeführt (K12, 17). Gemäss K 13 hat ihre Veranstaltung Corona-bedingt nur als digitales Format stattgefunden (K13, 16). Insgesamt hat die Pandemie bei K15 zu weniger Konferenzteilnehmern geführt (K15, 16).

Hybride Formate, die wegen Corona-Restriktionen praktiziert wurden, haben nach der Pandemie wenig Bestand: Während der Corona-Zeit gab es gemäss A16 vom Global Chairman und

ihrem Vorgesetzten verschiedene Videoformate, wie z. B. das New Years Video oder Quarterly Videos. Dies wurde nun eingestellt. Sie bauen nicht auf hybride Formate, da bei einer Christmas Party oder bei einem Event für Mitarbeiter alle dabei sein sollten (K16, 23). Bei den Partnerversammlungen, die nicht in einem Q12-Haus stattfinden, wurde die Personenanzahl während Corona limitiert. Zwei Versammlungen wurden „zwangsweise" hybrid durchgeführt, weil es mehr Abstimmungen gab. Grundsätzlich gilt jetzt wieder: Entweder man ist vor Ort oder nicht (K16, 25). Sie fügt hinzu, dass sie kein Microsoft Teams anbieten, wenn die Teilnehmer vor Ort sein können (K16, 27). K17 sagt, dass ihr Unternehmen Corona-bedingt anfangs nur noch virtuelle Formate und im Verlauf der Corona-Pandemie hybride Veranstaltungen durchführen konnte (K17, 16). Da sie erst 2021 im Unternehmen begonnen hat, wurde ihr innerhalb des Teams mitgeteilt, dass Schulungen Corona-bedingt abgesagt wurden (K18, 27). K19 schätzt, dass ca. ein Drittel weniger Veranstaltungen aufgrund von Corona und der älteren Publikumsstruktur gebucht werden (K19, 32, 34). Sie ergänzt, dass es bei Kulturveranstaltungen viel um ein Zusammenkommen und ein Gesamterlebnis geht, das digital nicht so gut funktioniert, auch wenn sie vieles ausprobiert haben (K19, 36).

K20 hat Streaming eingeführt und die Aufnahmetechnik generell überdacht (K20, 19). K22 betont die durch die Pandemie verursachten Herausforderungen in der Veranstaltungsplanung sowie die damit verbundenen verschiedenen Abklärungen für die Durchführung eines digitalen Formates. Wie bereits K19 bekräftigt sie die Wichtigkeit für Kulturschaffende, sich vor Ort persönlich treffen zu können (K22, 28). K23 sagt, dass für die Zielgruppe ihres Unternehmens einerseits der Face-to-Face-Austausch essenziell ist und andererseits verschiedene Workshops nur mit den Teilnehmern vor Ort durchgeführt werden können. Deshalb war die Umsetzung verschiedener Veranstaltungen während der Pandemie sehr eingeschränkt (K23, 11). Als weiteren wichtigen Einflussfaktor nennt sie – wie bereits K6 – die Präsenz der Aussteller, also der Sponsoren und Pharmafirmen vor Ort, welche die Durchführung der Veranstaltung durch das Sponsoring ermöglichen. K23 betont wie K6 den hohen Aufwand und die zusätzlichen Kosten bei der Durchführung von hybriden Veranstaltungen (K23, 11). K24 reflektiert, dass sie die Tagung Corona-bedingt hybrid durchgeführt haben, ihre Teilnehmer dabei jedoch „auseinandergedriftet" sind, weshalb sie die hybride Durchführungsform nicht bevorzugt (K24, 16).

Die Corona-Pandemie hat somit zu einer Verminderung von Veranstaltungen, Reduktion der Teilnehmerzahl und Hybridisierung geführt. Diese Veränderungen haben nach der Pandemie jedoch kaum Bestand.

2.2 Customer Journey und Touchpoints im Kongress- und Veranstaltungssektor – Verständnis und Analyse

Abschnitt 2.2 bearbeitet die **empirische Fragestellung b) „Welche Wege der CJ und Touchpoints werden durch die Zielgruppe im Kongress- und Veranstaltungssektor als relevant identifiziert und wie werden sie analysiert?“**, indem erneut die Perspektiven von Anbietern (Abschnitt 2.2.1) denen der Kunden (Abschnitt 2.2.2) gegenübergestellt werden.

2.2.1 Sicht der Anbieter

Die Anbieter haben aufgrund der Kenntnis einer veranstaltungstypischen CJ teilweise gezielte Strategien entwickelt, die CJ auszuwerten und für das Veranstaltungsmarketing zu nutzen.

2.2.1.1 Begriff der Customer Journey

Nicht allen Teilnehmern auf Anbieterseite ist der Begriff der CJ geläufig: A1 gibt an, dass er den Begriff online suchen musste und bisher nicht kannte (A1, 35, 37). A2 sagt, dass er über die CJ bereits gelesen hat (A2, 18). A3 betont, dass ihr der Terminus CJ nicht geläufig ist (A3, 18). A5 bekräftigt, dass er im Zusammenhang mit den Fachdisziplinen Marketing und Kommunikation um die CJ nicht „herumkommt“ und er den Kunden dabei von A bis Z begleiten muss (A5, 53). A6 hat den Begriff bereits gehört, sich damit bisher jedoch noch nicht beschäftigt (A6, 16). A10 hat den Begriff der CJ bereits gehört, arbeitet jedoch nicht bewusst damit. A7 erwähnt, dass die CJ für ihn ein geläufiger Begriff ist, da er Marketing-Management studiert hat. Auch wenn die Fachbezeichnung aufgrund des fehlenden Mitarbeiter-Know-hows nicht verwendet wird, ist die CJ immer wieder ein Thema in seinem Haus (A7, 28). Auch für A8 ist die CJ ein Fachausdruck, den er aufgrund seiner Zusatzausbildung immer wieder hervorhebt (A8, 19).

Auch Definitionsversuche der Teilnehmer auf Anbieterseite variieren: Gemäss A8 umfasst die CJ den ersten Kundenkontakt, die Anlassvorbereitung bis zum Anlass selbst und die Nachbearbeitung. Dabei unterscheidet er zudem zwischen Firmen- und Einzelkunden (A8, 19). A11 versteht unter CJ die Reise des Kunden mit seinem Produkt von der ersten Kontaktaufnahme

über die Entscheidungsphase, der Buchung bis hin zu den Details, den Absprachen, der Umsetzung der Veranstaltung bis hin zur Nachbearbeitung (A11, 9). A4 verbindet die CJ mit der Frage nach einer gemeinsamen Durchführung von Kundenbesichtigungen durch die lokale und kantonale Tourismusorganisation (A4, 45), während A9 Erfahrungen mit der CJ im Zusammenhang mit einer neuen Website und dem integrierten neuen Webshop für das Ticketing gemacht hat (A9, 38, 40). A10 definiert die CJ als einen Prozess von A bis Z, vom Erstkontakt bis zur Verabschiedung, der Rechnungsstellung und der Nachfrage (A10, 37).

Insgesamt umfasst die CJ aus Sicht der befragten Anbieter somit die Pre-, Main- und Post-Event-Phase analog zum Verständnis im Theorieteil dieser Dissertation.

Die Teilnehmer halten den Begriff der CJ für teilweise hilfreich: A9 findet die Abgrenzung einer CJ generell sehr gut (A9, 132). A10 bekräftigt die Wichtigkeit einer Definition, da sie damit die Kundenbedürfnisse besser verstehen und gezielte Massnahmen für das eigene Haus entwickeln könnte (A10, 146). A1 wägt den Entscheid für oder gegen eine Definition nach Aufwand und Ertrag bzw. nach daraus resultierenden Vorteilen oder einem Mehrwert ab (A1, 197, 198). Für A2 ist eine Definition sinnvoll, wenn sie zu Buchungen in seinem Veranstaltungszentrum und den Q12-Häusern führt (A2, 113). A3, A6 und A4 sehen die Definition als sinnvolle Hilfestellung an (A3, 74; A6, 71), vor allem, weil Q12 damit den eigenen (Marken-)Wert steigern könnte (A4, 159). A5 hob die Relevanz der Definitionen für jedes Q12-Mitglied heraus, um damit zu analysieren, wie der Kunde zu den Häusern kommt und welche Touchpoints relevant sind (A5, 152). Gleichzeitig betonen A5 (160), A7 (97) und A8 (87) die Unterschiedlichkeit der Zielgruppen in den einzelnen Häusern (A5, 160). Deshalb würde A5 die Definition als Qualitätsmerkmal schärfen (A5, 160). A7 und A8 meinen, jedes Mitglied sollte das für sich fachlich passende Verständnis der CJ entnehmen (A7, 97; A8, 87). A11 wäre sehr dankbar, wenn alle Häuser gemeinsam zu einem einheitlichen Verständnis der CJ gelangen können (A11, 126).

2.2.1.2 Analyse der Customer Journey

Die Teilnehmer auf Anbieterseite sind hinsichtlich der Analyse der CJ für das Marketing von Veranstaltungen verschieden weit fortgeschritten. Dabei kommen unterschiedliche Strategien zum Einsatz, die in ihrer Komplexität und ihrem Umfang variieren.

A3 hat die Wege des Kunden bisher noch nicht analysiert und stellt diesbezüglich einen Nachholbedarf fest (A3, 65). A5 möchte mithilfe einer Marketing- und Kommunikationsagentur zukünftig eine gezielte Kundenanalyse vornehmen, die durch den Einsatz von professionellen

Analyse-Tools zum Tragen kommt. Damit verfolgt er das Ziel, seine Marketing- und Verkaufsaktivitäten fokussiert auszurichten (A5, 138, 140). Das MICE-Segment wurde bei Kunden-Umfragen bisher noch nicht berücksichtigt, es besteht hier jedoch viel Potenzial. A7 führte eine bisher fehlende Erstellung darauf zurück, dass das Einzugsgebiet für das MICE-Segment nicht sehr gross ist und er zuerst mit seinem Team den Prozess erarbeiten möchte (A7, 85).

Teils erfolgt eine Customer-Journey-Analyse für die Pre-Event-Phase: A1 gab im Interview an, dass für ihn der erste Schritt (Anm.: die Kontaktaufnahme) der wertvollste innerhalb der CJ ist (A1, 181). Auch für A2 ist das Erstgespräch mit dem Kunden per Telefon oder E-Mail der entscheidende Kontaktpunkt in der CJ (A2, 107). A4 versteht unter der Analyse der Wege des Kunden die Prüfung nach der Herkunft der Kunden für den Besuch der Kulturveranstaltungen und nutzt dafür das Ticketportal YourTicket (A4, 135). A6 hat aufgrund der bisherigen ISO-Zertifizierung gewisse Abläufe standardisiert und möchte diese in das Qualitäts-Management-System QM Pilot übernehmen (A6, 62). A7 analysiert die Wege des Kunden über die Analyse-Tools der Social-Media-Kanäle bzw. der Bewertungsplattformen und über eine Endkundenbefragung in den Bereichen Restaurant und Kulturveranstaltungen, die bei der Beantwortung mit einem Dankesgeschenk kombiniert werden (A7, 8, 85).

Gezielte Strategien, um die Wege des Kunden in der Main-Event-Phase zu analysieren, wurden in den Interviews nicht explizit genannt.

Teils werden Strategien der Customer-Journey-Analyse in der Post-Event-Phase angewandt: A1 analysiert die Wege des Kunden über ein Debriefing nach der Veranstaltung (A1, 175) und hält das Feedback des Kunden mit einem Reporting in seiner Veranstaltungssoftware EMS und teilweise auch in Microsoft Teams fest. Zudem verwaltet er darüber auch sämtliche Anlassabläufe und Korrespondenzen mit dem Kunden (A1, 177). A2 sendet dem Kunden nach dem Anlass einen Fragenkatalog zu, um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln (A2, 105). A8 versendet den Link zu einem Online-Fragebogen, der u. a. die Touchpoints enthält, wie die Kunden auf das Haus gekommen sind, die Buchung und Beratung, den operativen Ablauf und die Weiterempfehlung. Die Ergebnisse werden im CRM-Tool festgehalten (A8, 77). A9 weist darauf hin, dass die Kunden durch den Partner (Anm.: externes Marketing-Mandat) befragt wurden (A9, 120). A10 redet mit den Kunden. Sie würde gerne regelmässige Umfragen durchführen, kann dies jedoch aufgrund limitierter Mitarbeiterressourcen nur punktuell umsetzen (A10, 132,

134). A11 kann aus den Feedbackbögen der Kunden nach Durchführung der Veranstaltungen nur herausfiltern, wie sie auf das Haus aufmerksam geworden sind (A11, 120).

Eine umfassende phasenübergreifende Customer-Journey-Analyse findet bei wenigen Anbietern statt: A3 (67), A4 (139), A5 (144), A6 (64), A7 (87) und A10 (136) haben bisher keine Customer-Journey-Analyse durchgeführt. A1, A2, A3, A4, A5 und A11 haben den Prozess der CJ zudem noch nicht visualisiert (A1, 173; A2, 103; A3, 63; A4, 125; A5, 138; A6, 60; A11, 118). A2 erwähnt, dass er den Prozess früher in einer grösseren Firma durchgeführt hat (A2, 103). A8 hat die CJ bisher über eine Worddatei visualisiert (A8, 75) und A9 hat die CJ in groben Zügen ohne ein spezifisches Tool angewandt (A9, 116). A8 analysiert die einzelnen Phasen der CJ unter Einbezug des Reklamationsmanagements und führt zweimal im Jahr eine Statistiksitzung durch (A8, 83).

A1, A2 und A3 haben noch keine Customer Journey Map erstellt (A1, 194; A2, 111; A3, 71), wobei A2 mit einer Agentur für die Auswertung der Google Ads zusammengearbeitet hat (A2, 111). A3 führt an, dass die Erstellung einer Customer Journey Map aufgrund ihrer noch kurzen Betriebszeit (Anm.: Eröffnung 2020) eine zukünftige Massnahme sein wird (A4, 147). A5 plant die Erstellung einer Customer Journey Map mit der Kommunikations- und Marketing-Agentur, um verschiedene Insights zu erhalten (A5, 150).

Wenn professionelle Customer-Journey-Analysen implementiert werden, werden diese meist an externe Marketingpartner vergeben: A11 hat für erste Analysen noch nicht mit einer Agentur zusammengearbeitet, zieht das jedoch in Betracht (A11, 125). A9 verweist bei der Analyse auf die mandatierte Marketing-Agentur, die Auswertungen via Google Analytics absolviert (A9, 124). A11 führte aus, dass die Messung der einzelnen Touchpoints ein Ziel wäre (A11, 122).

A6 hat gemeinsam mit der Werbeagentur indirekt verschiedene Punkte mit Bezug auf die Customer Journey Map analysiert, jedoch das Fachvokabular nicht angewendet (A6, 68). A7 erwägt die Einbeziehung einer Agentur, um die Customer Journey Map zu professionalisieren (A7, 93). A8 hat in Jahr 2007 oder 2008 selbstständig eine Customer Journey Map erstellt (A8, 86). A9 und A10 gaben an, dass dies ihre Partner- bzw. Werbeagentur im Outsourcing übernommen hat (A9, 130; A10, 142).

2.2.1.3 Begriff des Touchpoints

Der Begriff der Touchpoints ist auf Anbieterseite teilweise geläufig, wird jedoch mit verschiedenen Phasen der CJ in unterschiedlichem Umfang in Beziehung gesetzt:

A1 versteht unter dem Begriff Touchpoint die Kundenbindung (A1, 39) und hat die Begriffe bisher in seinem Berufsalltag „hemdsärmelig" eingesetzt (A1, 43). A2, A3 und A4 führen an, dass sie die Fachbegriffe bisher im Alltag nicht angewendet haben (A2, 18) oder nie brauchen (A4, 47), auch nicht in der Zusammenarbeit mit dem Team (A3, 22). A11 führt aus, dass ein Touchpoint jede direkte oder indirekte Art von Interaktion oder Berührungspunkt zwischen ihm und dem Kunden oder über die Influencer-Bewertungsportale darstellt (A11, 11).

Andere Teilnehmer fokussieren hinsichtlich ihrer Ausführungen zu Touchpoints auf einzelne Teilbereiche der CJ: A2 und A3 bezeichnen den Fachausdruck als Begegnungs- oder Einflussmöglichkeit gegenüber dem Kunden mit dem Ziel des Kundenkontaktes, des Verkaufes von Dienstleistungen und der Beratung für ein positives Kundenerlebnis (A2, 20; A3, 55). Für A3 und A10 stellt der Touchpoint einen Berührungspunkt (A10, 42) mit einem Kunden in verschiedenen Situationen dar (A3, 20). A6 versteht unter einem Touchpoint Online- und Offline-Berührungspunkte mit dem Kunden (A6, 18) und A7 ergänzt die Notwendigkeit der bewussten oder unbewussten Wahrnehmung eines Inserates, von Online-Werbung, einem Spot, Mund-zu-Mund-Propaganda oder Umfragen (A7, 30). Für A8 stellen die Touchpoints einzelne Elemente dar, die eine CJ beinhaltet: von der Suche nach der Lokalität, dem Besuch der Homepage, der Kontaktaufnahme per Telefon oder per E-Mail und der persönlichen Betreuung vor Ort (A8, 21). Dabei stellt die Vor-Ort-Besichtigung den intimsten und konkretesten Touchpoint dar (A8, 23). A9 setzt einen Touchpoint mit dem gleich, worauf sie klickt (A9, 44). Für A7 gibt es nicht immer eine bewusste Wahrnehmung von Touchpoints und er führt als Beispiel die Bandenwerbung im Stadion an (A7, 52). A9 gibt den Newsletter (A9, 74) und die E-Mail (A9, 76) als bekannte Touchpoints an. A10 nennt die Homepage (A10, 84), den Newsletter (A10, 86) und Social Media (A10, 94). A11 glaubt nicht, alle Touchpoints zu kennen (A11, 49).

Häufig wird der Begriff „Touchpoint" als zu abgehoben wahrgenommen, obwohl in der Praxis die Bedeutung von Berührungspunkten jerkannt wird: A3, A4, A5, A6, A7 und A10 wissen nicht, welchen Beitrag der einzelne Touchpoint innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses geleistet hat (A3, 67; A4, 139; A5, 144; A6 64; A7, 87; A10, 136). A5 betrachtet die Verwendung der Begrifflichkeiten als stilistisch theoretisch und abgehoben. Durch die Verenglischung von

Fachausdrücken wirkt er nicht authentisch (A5, 61). Für A6 sind die Begrifflichkeiten in ihrem beruflichen Alltag nicht präsent und wurden deshalb bisher nicht angewendet (A6, 20). A7 setzt die CJ mithilfe von sechs verschiedenen Personas gemeinsam mit seinem Team um, verwendet jedoch in diesem Zusammenhang keine englischen Begriffe (A7, 32). A8 hebt hervor, dass die Fachausdrücke für ihn im beruflichen Alltag etwas zu theoretisch sind (A8, 19), führt jedoch aus, dass er die Fachausdrücke im Konzeptbereich einsetzt, damit das Team ein gemeinsames Verständnis der Fachtermini hat (A8, 25). A9 sagte, dass es für sie und das Team kein Thema ist (A9, 46), und A10 arbeitet nicht bewusst mit den Fachausdrücken (A10, 46). Im Team von A11 ist es nur denjenigen Personen bekannt, die aus dem Studium kommen, wobei die Begriffe praktisch nicht angewendet werden (A11, 13).

2.2.1.4 Gestaltung und Messung der Touchpoint-Wirkung

Vielfach werden Touchpoints intuitiv in die Kundenansprache vor, während und nach Veranstaltungen integriert:

A1 gibt an, dass ihm nicht alle Touchpoints bekannt sind (A1, 107). A2 sagt, dass er diejenigen Touchpoints kennt, die er in der Beziehung mit dem Kunden anstrebt (A2, 78). A3 antwortet, dass sie alle Touchpoints kennt (A3, 41), während A4, A5, A6 und A8 mitteilen, dass sie nicht alle Touchpoints wissen (A4, 91; A5, 89; A6, 39; A8, 46).

TPM, auch mittels digitaler Medien, wird vor allem in der Pre-Event-Phase häufig gezielt und selbstverständlich betrieben: A1 gestaltet einerseits die Ausschreibung seiner Anlässe über die Website/s, über Social Media und kombiniert sie mit Wettbewerben (A1, 105). A2 gibt an, wenig gezielt zu gestalten (A2, 72). Für A3 zählen zur gezielten Gestaltung der Berührungspunkte die Firmen-Website, das Online-Kontaktformular, die sozialen Medien, E-Mail und das Online-Feedback-Formular (A3, 39). A4 bezieht sich bei der gezielten Gestaltung einerseits auf den Touchpoint des Telefonats (A4, 85) und hebt andererseits hervor, dass für sie die gezielte Gestaltung der Social-Media-Plattformen das Wichtigste (Hilfsmittel) ist (A4, 87). Für A5 ist die Idee der gezielten Gestaltung präsent, jedoch gelingt es ihm aufgrund seiner erst seit 2020 andauernden Tätigkeit, dies nur sehr sporadisch über die Social-Media-Kanäle umzusetzen (A5, 57, 87). A6 gestaltet gezielt die Website, die Social-Media-Kanäle und E-Mails. Offline nutzt sie das Netzwerk für gezielte Verkaufsgespräche und platziert unregelmässig Werbeanzeigen (A6, 37). A7 passt alle Touchpoints auf die Kunden in Form von Werbemassnahmen, Verkaufsförderungen, Umfragen, Sponsoring und PR-Massnahmen an (A7, 50). A9 verweist

bei der gezielten Gestaltung auf die Newsletter mit den Direktlinks, die Social-Media-Kanäle und die digitalen Plakate (A9, 72). A10 gestaltet gezielt die Homepage ihres Veranstaltungszentrums (A10, 80). Gemäss A8 sind die digitalen Touchpoints wie z. B. das Kontaktformular wichtig, bis der Kunde zu ihnen ins Haus kommt. Er räumt ein, dass es diesbezüglich noch Verbesserungspotenzial gibt (A8, 44). A11 versteht unter der gezielten Gestaltung der digitalen Touchpoints E-Mail, die Website (A11, 43), das damit verbundene Anfrageformular sowie den 360-Grad-Rundgang durch sein Haus und die Social-Media-Kanäle (A11, 45).

Viele Anbieter bauen in hohem Umfang auf analoge Touchpoints, um Kunden zu akquirieren oder die digitale Akquise zu vertiefen und zu konkretisieren: A1 bekräftigt, dass er den Kunden sein Leistungsportfolio am besten bei einem persönlichen Beratungsgespräch vor Ort präsentiert, um dabei auch auf besondere Wünsche oder Herausforderungen einzugehen (A1, 183). A2 betont, dass er dem Kunden bei den persönlichen Vorsitzungen zu Grossanlässen seine Dienstleistung detailliert vorstellen und Geld verdienen kann (A2, 26). A2 betrachtet die individuelle Kundenberatung als Kerndienstleistung, womit er sich von seinen Marktbegleitern unterscheidet und wofür er eine Person angestellt hat (A2, 78). A5 hebt den Touchpoint der Qualität des Kulturprogramms hervor und die dabei stattfindende Interaktion mit dem Gast in Form des Willkommenseins – an der Konzertbar, im Service etc. Diese Touchpoints sollten den Kunden dazu anregen, in seinem Haus z. B. einen Team-Event durchzuführen (A5, 57). Für A8 ist das persönliche Beratungsgespräch vor Ort der wichtigste (analoge) Touchpoint (A8, 44).

A4 erkennt in ihrem kleinen Haus mit einem finanziell begrenzten Rahmen Grenzen bei der Umsetzung der Digitalisierung. Mit der Stärkung ihrer persönlichen Note sieht sie eine Möglichkeit, sich gegenüber dem Gast in Szene zu setzen und sich gegenüber Mitbewerbern abzuheben (A4, 149). A5 betont seine Rolle als Dienstleister, der in einem persönlichen Kontakt mit dem Kunden Arbeit abnehmen, erleichtern und mit dem Kunden ein Vertrauensverhältnis aufbauen möchte (A5, 57). Für A10 braucht es Persönlichkeit und einen Gastgeber. Sobald der Kunde den Kontakt über die Website aufgenommen hat, ruft sie ihn an, um einen persönlichen Kontakt herzustellen. Sie sieht darin eine Verbindung zum Gast, die für sie in der Ausübung ihrer Dienstleistung am besten mit dem Gast funktioniert (A10, 46).

Wenige Anbieter betrieben systematisches TPM, sondern gehen eher intuitiv vor: A1 misst die Touchpoints intuitiv (A1, 184), wobei das persönliche Gespräch mit den Kunden im Vorder-

grund steht (A1, 187; 191). A4 schloss sich dieser Meinung an und betonte ebenfalls die Wirksamkeit des persönlichen Gespräches (A4, 143). A2 ist der Meinung, dass die Möglichkeiten zur genauen Messung von Online-Werbung eingeschränkt sind und technische Herausforderungen beinhalten. Die Befragung der Kunden, wie sie auf sein Haus gekommen sind, hat er aufgegeben, da er von ihnen oft nur unklare Antworten erhalten hat (A2, 109). A3 lässt die Touchpoints in den sozialen Medien über die Werbeagentur messen, hat diese jedoch noch nicht analysiert (A3, 69). A5 misst die Touchpoints nur rudimentär. Für ihn ist die Wirksamkeit von Touchpoints dann ein voller Erfolg, wenn der Kunde eine Zusage für eine Veranstaltung macht (A5, 146). A6 hat die einzelnen Touchpoints bisher nicht bewusst gemessen (A6, 66). A7 misst die Wirksamkeit über den persönlichen Austausch mit seinem Team und dem Ziel, die Touchpoints zur Entscheidung für den Veranstaltungsort bei den Kunden zu erfragen (A7, 91). A9, A10 und A11 haben die Touchpoints bisher nicht gemessen (A9, 128; A10, 138; A11, 124). A11 betont die Wichtigkeit der persönlichen Besichtigungstermine der Kunden vor Ort und schätzt diese Verkaufsmassnahme als wichtigsten Touchpoint ein (A11, 124).

Zusammenfassend sind die Begriffe der CJ und des TPMs nur einigen Anbietern geläufig und dementsprechend werden gezielte Customer-Journey-Analysen und effektives TPM nur partiell praktiziert.

2.2.2 Sicht der Kunden

Korrespondierend zur Anbieterbefragung werden auch die Veranstaltungskunden zu Begriff und Bedeutung von CJ und TPM interviewt.

2.2.2.1 Begriff der Customer Journey

Einem Teil der Kunden ist der Begriff der CJ nicht vertraut: Für K1 und K3, K7 und K15 ist CJ kein geläufiger Begriff des Alltags, sondern erst zu erschliessen (K1, 19; K3, 23; K7, 21; K15, 19). K5 musste den Begriff online recherchieren und hat ihn selbst beim Durchlesen nicht richtig verstanden (K5, 29). Für K4 ist die CJ ein Marketingbegriff, der bereits relativ häufig von anderen im Alltag verwendet wird. Dennoch haben die meisten Leute davon nur eine vage Idee (K4, 23). K6 kennt den Begriff der CJ erst aus den Erläuterungen im Begleitbogen der Umfrage und weiss nicht, ob sich der Begriff erst vor Kurzem etabliert hat oder bereits länger besteht (K6, 23). K24 war der Fachausdruck nicht geläufig. Sie musste sich erst damit beschäftigen und versteht ihn jetzt als Kundenprozess (K24, 19).

Verschiedene Kunden geben ihre individuellen Definitionen des Begriffs CJ wieder. Folgende Tabelle 10 gibt einen Überblick über diese Kundendefinitionen und (wenn aus den Interviews verfügbar) über die Genese der Definitionen:

Kunde	Individuelle Begriffsdefinition CJ	Genese	in
K2	Eine Kundenlenkung bei Filialeröffnungen bzw. als eine Reise durch die Läden, bei der vorgegeben ist, wo ihr Unternehmen die Kunden hinziehen möchte.	Eigene Reflexion angesichts Interviews	9,11
K3	Kundenreise stellt für ihn eine Klärung des Kundenbedarfs und der Kundenwünsche dar.	Eigene Reflexion angesichts Interviews	23
K8	Kundenreise. Sie setzt die Begriffe Customer für Kunde und Journey für Reise in eine Verbindung von der Einladung bis zum Anlass und was der Kunde während dieser Zeit erlebt.	Eigene Reflexion angesichts Interviews	13
K9	CJ als Kundenerlebnis vom ersten Moment, wo er sich mit dem Kauf oder mit der Anschaffung auseinandersetzt, bis er den Kauf umgesetzt hat. Es ist für ihn ein nicht endender Kreislauf.	Workshop in anderem Kontext	9
K10	Entwicklung die einzelnen Phasen der CJ aus Sicht des Kunden zu durchlaufen und die damit verbundene Emotional Curve zu prüfen wie der Kunde das Produkt oder einen Produktkauf mit sämtlichen Touchpoints und unter Berücksichtigung des After Sales erlebt von der Werbung auf der Strasse, vom Gespräch an der Hotline, vom Internetauftritt – vom ganzen Bestellprozess über das Paket, das nach Hause kommt, bis zu den After Sales-Ebenen, wo Probleme im Bereich des gekauften Produktes oder Prozesses auftauchen.	Vertraut durch Arbeit in Abteilung „Human Centric Design“ (Kunde bzw. Mensch im Fokus)	18, 20
K11	Hat mit dem Kunden überall einen gewissen Touchpoint.	Geläufig	25
K12	Kreis des Kunden: die Firma, die mit dem Kunden über die Touchpoints interagiert und das ganze Ökosystem Kunde.		19
K13	Wie ihr Unternehmen die Kunden mit Videos und Werbung abholt und Präsenz markiert.		19
K14	Weg, den ein Kunde geht: vom Interesse am Produkt oder der Dienstleistung, bis er es schlussendlich kauft.	Regelmässige Verwendung	9, 11
K16	Ganzheitlicher Prozess von der Informationssuche, der Kontaktaufnahme, dem Buchungsprozess bis zur Durchführung des Events und der Nachbearbeitung.		31
K17	Prozess von der Kontaktaufnahme zum Veranstaltungsort, der Durchführung bis zum Anlassende.		19
K18	Keine spezifische Begriffserklärung oder Definition genannt.	Studium: Abschlussarbeit	31, 33
K19	Weg, den ein Kunde zurücklegt, bis er den Kauf tätigt.	Marketing-Studium	38

Kunde	Individuelle Begriffsdefinition CJ	Genese	in
K20	Übersetzung des englischen Begriffs und als die Reise des Kunden mit ihrem Unternehmen.	CAS-Weiterbildung in digitaler Kommunikation	21, 24
K21	CJ als das Erlebnis des Gastes vom ersten Berührungspunkt bis zum Ende des Anlasses.	CAS Event Management	19
K22	Englischer Begriff einer Kundenreise.	Wenig vertraut, eigene Reflexion	
K23	Reise des Kunden: Ein ganzheitlicher Prozess von der Bedarfs- und Interessensklärung bis zum Klick des Kaufens und dem Einschliessen der After Sales-Betreuung. Ein Kreislauf, denn der Kunde hat Potenzial, wieder Käufer oder Empfehlungsgeber zu werden.	Bekannt aus Online-Bereich	13
K24	Versteht die CJ als Kundenprozess.	Als Interviewpartnerin im Rahmen der Dissertation mit dem Thema auseinandergesetzt	19

Tabelle 10: Begriff der Customer Journey aus Sicht der Kunden (Quelle: Eigene Darstellung).

Zusammenfassend zeigt die tabellarische Auswertung, dass trotz uneinheitlicher Vertrautheit mit dem Begriff der CJ aus der beruflichen Praxis oder Studium die Kunden sich den zentralen Begriffsinhalt doch intuitiv erschliessen können und im Wesentlichen das Begriffsverständnis der Arbeit teilen, dass die CJ den gesamten Prozess der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter umfasst.

2.2.2.2 Phasen der Customer Journey

Die Kunden erläutern umfangreich, wie die CJ aus ihrer Sicht bei der Buchung, Teilnahme und Ex-post-Reflexion von Veranstaltungen abläuft:

CJ in der Pre-Event-Phase

In der Pre-Event-Phase examinieren die Veranstaltungskunden die Veranstaltungszentren in der Regel in einem komplexen Auswahl- und Bewertungsprozess, in dem die befragten Repräsentanten der Kundenseite in verschiedenem Umfang Mitspracherechte haben:

Wenige Kunden entscheiden sich allein oder in einem kleinen Team unbürokratisch für die optimale Location: K12 kann selbst entscheiden, in welchem Haus die Veranstaltung durchge-

führt wird, erwähnt jedoch die Preisfrage und die Kapazitätsmöglichkeiten des Hauses. Darüber hinaus ist der Ansprechpartner vor Ort das Wichtigste für sie. Es muss ein Ansprechpartner sein, der für das Unternehmen zuständig ist, und nicht zehn verschiedene Ansprechpartner (K12, 61). K11 und die Projektleitung sind in den Entscheidungsprozess involviert. Neben der Schnelligkeit bei der Entscheidung betont er die extrem kurzen Entscheidungsräume, da er selbst auch als Veranstalter tätig ist (K11, 71, 73). Im Unternehmen von K13 besteht ein Business-Board, das die Jahresplanung der Messen durchführt und die Teilnahme verantwortet (K13, 48). K23 nimmt direkt Kontakt zum bisher bekannten oder noch unbekannten Veranstaltungshaus auf und bittet um ein Angebot anhand ihrer vordefinierten Kriterien. Das Angebot legt sie nach Erhalt ihrer Vorgesetzten (Chefärztin) oder dem Auftrag gebenden Facharzt unterschriftsfertig vor und bucht danach direkt im Haus (K23, 51).

Veranstaltungsort und die Anzahl der Auftritte werden bei Kulturevents, die K1 organisiert, auch mit dem Künstler abgestimmt, bevor der Vertrag unterzeichnet und der Konzertsaal reserviert wird (K1, 48). K20 führt aus, dass der Entscheidungsprozess unter Involvierung der Leitung der Musikschule aufgrund des feststehenden Veranstaltungsortes sehr kurz, schnell und jedes Jahr gleich funktioniert. Ebenso steht der Kostenrahmen fest (K20, 61, 64).

In der Organisation von K14 sind verschiedene interne Personen vom Marketing über ein Geschäftsleitungsmitglied bis zu einer Führungsperson von einem anderen Fachbereich involviert. Die Lokalität ist primär regional festgelegt, da sein Unternehmen kantonal verankert ist. Wenn eine neue Lokalität eröffnet wird, nimmt er in Kauf, dass eventuell noch keine Erfahrungen in der Lokalität gesammelt wurden und gewisse Sachen nicht reibungslos verlaufen können. Er bekräftigt jedoch, dass für Grossanlässe bevorzugt bereits bekannte Veranstaltungsorte gewählt werden, um eine klare Planbarkeit sicherstellen zu können (K14, 45). Bei K15 wird der Entscheidungsprozess von ihr und ihrer Kollegin durchgeführt. Das Unternehmen ist generell sehr schlank und in der Führung holokratisch aufgestellt (K15, 48). K16 sucht über das Internet verschiedene Websites von Veranstaltungshäusern und unterbreitet ihrem Vorgesetzten maximal drei Vorschläge, der in seiner Funktion als CEO das Schluss-Okay gibt (K16, 81). K17 trifft die Vorauswahl für die Location und holt verschiedene Angebote ein. Die Informationen werden durch die Abteilung Purchase Operation mit Sitz im Ausland verarbeitet und zur finalen Entscheidung dem zuständigen Geschäftsleistungsmitglied präsentiert (K17, 48). K18 äussert, dass es nur einen kleinen Entscheidungsprozess zwischen ihr und ihrem Vorge-

setzten für die Durchführung von Schulungen gibt. Nach der Festlegung des Schulungsanbieters prüft sie, ob die Räume des gewählten Veranstaltungshauses zu dem Zeitpunkt frei sind und bucht (K18, 75). K22 gibt an, dass der Entscheidungsprozess von einem kleinen Organisationskomitee anhand ihrer zwei bis drei Auswahlvorschläge getroffen wird (K22, 69). Für K24 ist die Buchung von Veranstaltungen ein Teilbereich, wobei sie den fachlichen Lead habe. Der Entscheidungsprozess wird innerhalb der Projektgruppe gefällt und hängt von der Art der Veranstaltung und dem damit verbundenen jeweiligen Budget ab (K24, 48).

In den meisten Kundenorganisationen, v. a. bei Grossunternehmen oder staatlichen Trägern, ist ein breiteres Gremium in die Auswahl von Veranstaltungszentren involviert: K10 bittet zuerst das interne Event-Team um Empfehlungen und Erfahrungen mit bisherigen Veranstaltungshäusern. Im Rahmen des bestehenden Budgets erfolgt die Auswahl der zwei vorgeschlagenen Varianten durch das Management Board (K10, 66). Bei K7 besteht das Organisationskomitee (OK) aus sieben Entscheidungsträgern (K7, 50). K8 kann grundsätzlich entscheiden, wie die Veranstaltung durchgeführt wird, wobei das Veranstaltungszentrum vorgegeben ist. Einen gewissen Entscheidungsspielraum gibt es bei der Wahl des Caterings-Partners, wobei die Stiftungsratspräsidentin die definitive Wahl unter Einbezug der Kosten trifft (K8, 65). Für K3 sind durch das Staatsunternehmen vorgegebene Budget-Regelungen, die Art der Rechnungsstellung und die Vorgaben des Vorgesetzten Hauptfaktoren im Entscheidungsprozess für eine Veranstaltungsbuchung (K3, 57). Die regionalen Wünsche werden in der Organisation von K5 vom zuständigen Projektleiter festgelegt. Darauf basierend werden Vorschläge für die Veranstaltungshäuser recherchiert und eine entsprechende Auswahl der Kommission von bis zu zehn Personen präsentiert (K5, 65, 67).

Teils sind die befragten Interviewpartner auf Kundenseite auch Vermittler, welche nur Vorschläge an Endkunden unterbreiten: K9 erstellt auf der Basis von Recherchen eine Longlist von potenziellen Veranstaltungshäusern, die nach Prüfung der gesetzten Anforderungen eine Shortlist mit drei Empfehlungen ergeben. Als Agentur und Intermediär besichtigt er diese Häuser gemeinsam mit dem Endkunden, der dann die finale Entscheidung trifft (K9, 51). Für K2 kommen nur diejenigen Locations für eine Buchung in Betracht, die in der Region buchbar sind, den damit verbundenen Einsatz des eigenen Catering-Unternehmens in der gewählten Location akzeptieren sowie einen vorab definierten Budgetrahmen einhalten. Nach einer Vorauswahl präsentiert sie das Konzept den Geschäftsleitungsmitgliedern und erhält nach der Entscheidung das Go (K2, 51). Der Entscheidungsprozess für berufliche Veranstaltungen hängt

stark von der jeweiligen Direktion ab, die entweder die Verantwortung dafür an K4 übergibt oder Mikro-Management betreibt. Der Entscheidungsprozess für Veranstaltungen, die sie auf freiberuflicher Ebene organisiert, wird im Zweierkollegium gefällt (K4, 61). K6 evaluiert zwei bis drei Veranstaltungshäuser als Entscheidungsgrundlage für den Vorstand oder das Kongressgremium, das Wert auf ihre Meinung als Intermediär legt (K6, 63). Bei K19 gibt es keinen typischen Entscheidungsprozess, da die operative Zuständigkeit nicht bei ihr als Marketingpartner liegt. Diesbezüglich tritt der Kunde direkt mit dem Anbieter in Kontakt (K19, 120). K21 sagt, dass der Entscheidungsprozess über mehrere Hierarchiestufen geführt und dann verabschiedet wird (K21, 48).

Der Entscheidungsprozess in der Pre-Event-Phase hängt in Ablauf und Dauer somit von der Art und Funktion der buchenden Kunden ab.

CJ in der Main-Event-Phase

In der Umsetzungsphase (Main-Event-Phase) der Veranstaltungen legen die Kunden Wert auf umfassende Betreuung und effektive Organisation durch den Anbieter:

K1, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K14, K18, K20, K22 und K23 betonen die Wichtigkeit eines Ansprechpartners vor Ort, der eine Schnittstellenfunktion für die veranstaltungsinvolvierten Abteilungen wahrnimmt und während der Veranstaltung gut erreichbar ist (K1, 61; K5, 79; K6, 76–77; K7, 63; K8, 77; K9, 65; K10, 78; K14, 59; K18, 91; K20, 79; K22, 99; K23, 71). K17 wünscht, dass der Ansprechpartner des Veranstaltungshauses bei ihrem Eintreffen anwesend ist und ihr bzw. dem für die Veranstaltungsorganisation zuständigen Team zur Seite steht (K17, 61).

K2 erwartet, dass der Anbieter und sein Team das Veranstaltungsdrehbuch kennen und es gemeinsam mit K2 erfolgreich umsetzen (K2, 69). K3 setzt voraus, dass die im Vorfeld getätigten Absprachen bei der Durchführung der Veranstaltung entsprechend zuverlässig umgesetzt werden, das Team vorbereitet erscheint und keine Erklärungswiederholungen notwendig sind (K3, 75). Ein technisch versierter Support sollte während der Veranstaltung zur Verfügung stehen (K8, 79; K13, 59; K14, 59; K18, 91). Der Ablauf sollte, so K17, reibungslos vonstattengehen und die Vereinbarungen professionell umgesetzt werden (K17, 61). Für K21 ist ein umfassender, schneller Service wichtig. Im Voraus vereinbarte Abläufe und Ausstattungen sollten umgesetzt werden. Kurzfristige, notwendige Anpassungen sollten flexibel gehandhabt werden (K21, 59).

K13 erwartet, dass die technischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung eines Hybrid-Events gegeben sind (K13, 59). Als Durchführer der Veranstaltung möchte K15 eine gewisse Autonomie und selbstständig arbeiten (K15, 61). Für K16 ist „Responsiveness“ sehr bedeutend, vor allem, wenn Unvorhergesehenes passiert. Sie möchte sich vor Ort auf das Team verlassen können und erwartet bei Stellvertreterfunktionen, dass es keine Informationslücken gibt (K16, 96, 98).

Für K9 ist v. a. die Qualität der Verpflegung essenziell, die primär zum Erfolg der Veranstaltung beiträgt (K9, 65). Gemäss K12 sollte die Menge der Verpflegung bei Grossveranstaltungen stimmen. Das Thema der Verpflegung sei aufgrund der Ansprüche der Teilnehmer sehr schwierig geworden (K12, 77). K24 legt Wert auf eine professionelle Betreuung durch den Ansprechpartner, einen reibungslosen Ablauf und ein Top-Catering. Es dürfen keine technischen Pannen passieren. Die Ansprechpartner vor Ort müssen während des Anlasses erreichbar sein (K24, 61).

CJ in der Post-Event-Phase

Nach Ablauf der Veranstaltung (Post-Event-Phase) ist aus Kundensicht die Nachbearbeitung zusammen mit dem Anbieter ein wesentliches Element der CJ:

K1 und K2 möchten mit dem Ansprechpartner des Veranstaltungsbetriebes die Durchführung der Anlässe durch ein persönliches Debriefing reflektieren (K1, 63; K2, 71).

K2 würde die Zusendung eines elektronischen Fragebogens schätzen (K2, 71). Der Fragebogen, so K3, beinhalte oft die falschen Themen und er praktiziere zusätzlich eine persönliche Nachbesprechung vor Ort mit dem Anbieter (K3, 77). Auch K4 schätzt den Erhalt eines Online-Fragebogens nach der Durchführung ihres Anlasses, um diesen zu reflektieren und dem Anbieter eine Rückmeldung zu geben (K4, 79). Da K5 nach der Durchführung der Veranstaltungen nur teilweise einen Online-Fragebogen erhält, erachtet sie ein zusätzliches Feedback per Telefon, per E-Mail oder in einem persönlichen Gespräch als sehr wichtig, da Anlässe mehrfach durchgeführt werden (K5, 81). K12 hat bisher keinen Online-Fragebogen erhalten. Sie findet die Idee grundsätzlich gut, auch wenn sie keine Zeit hätte, diesen auszufüllen (K12, 78, 79, 81). K11 erwähnt die persönliche Befragung der Sponsoren, um ein erstes Feedback vor Ort zu erhalten (K11, 99). K21 erachtet einen Online-Fragebogen nach der Veranstaltungsdurchführung als wichtig (K21, 61). K13 versendet nach der Durchführung/Teilnahme an einer hybriden Messe

jeweils per E-Mail ein Dankesschreiben an die Teilnehmer und einen Fragebogen zur Bewertung der Veranstaltung (K13, 61). Bei einem Online-Fragebogen ist für K22 die Kürze wichtig (K22, 101). Auch K18 favorisiert ein kurzes Feedback, wenn es einen Mehrwert bietet. Sie geht davon aus, dass der Anbieter einen „sauberen Job macht“, und sie deshalb auch nicht viel Feedback geben muss (K18, 93).

K10 zieht dem Online-Fragebogen ein persönliches Gespräch vor, da sie ihr Feedback nicht in ein, zwei Sätzen umschreiben kann. Sie bevorzugt das gemeinsame Reflektieren mit dem Anbieter vor Ort (K10, 80). K6 führt regelmässig ein Debriefing mit dem Anbieter nach der Veranstaltung vor Ort durch, um die Verbesserungsmöglichkeiten zu evaluieren (K6, 79). K7 bevorzugt nach der Durchführung ein direktes Debriefing in Form eines persönlichen Austausches vor Ort, um die Abläufe gemeinsam zu besprechen (K7, 65). Auch K24 ist ein Debriefing nach der Anlassdurchführung wichtig (K24, 63). K8 sendet Debriefings proaktiv per E-Mail, wenn sie mit verschiedenen Punkten nicht zufrieden ist und die Veranstaltung im kommenden Jahr erneut stattfinden soll (K8, 81). Auch K11 führt mit dem Projektleiter des Veranstaltungshauses ein Debriefing direkt vor Ort durch, um die Dienstleistung zu verbessern (K11, 101). Auch für K15 ist ein Face-to-Face-Debriefing in der Location wichtig (K15, 63). K16 hält ein Debriefing für sehr hilfreich, um die Verbesserungen und „Learnings“ gemeinsam zu besprechen (K16; 100). K17 antwortet, dass sie vor einem persönlichen Debriefing i. d. R. einen Online-Befragungsbogen erhält (K17, 63).

K9 erachtet eine Evaluation und Foto-Dokumentation der Veranstaltung im Nachhinein für sinnvoll. Er sehe sich jedes Mal gezielt das Feedback an, weil man daraus sehr viel lernen könne (K9; 67). Gemäss K19 gebe es immer wieder Nachgespräche, wobei er den persönlichen Austausch bevorzugt (K19; 158). K20 gibt Anbietern vor allem ein Feedback zur Technik, da die anderen Abläufe sehr eingespielt funktionieren (K20, 81, 85). K22 gibt nur Feedback, wenn ihr Dinge auffallen. K23 füllt teilweise Online-Fragebögen aus oder reflektiert die Veranstaltungen gerne im Nachhinein bei einem persönlichen Austausch mit dem Anbieter vor Ort (K23, 73).

Zusammenfassend nutzen die Kunden primär Online-Fragebögen oder Debriefings vor Ort zur Reflexion und Optimierung der Veranstaltung ex post gemeinsam mit dem Anbieter.

2.2.2.3 Begriff des Touchpoints

Die Kunden geben zum Begriff des Touchpoints im Kongress- und Veranstaltungssektor verschiedene begriffliche Abgrenzungen, welche in Tabelle 11 zusammengefasst sind:

Kunde	Individuelle Begriffsdefinition Touchpoint	In
K1	Punktuelles Antasten an den Kunden.	21
K2	Berührungs- und Aufschlagpunkte dar, worüber sie den Kunden mit Informationen in ihren Filialen versorgen; Plakate, Werbeaktionen oder digitale Screens.	13
K3	Klassische Werbung und eine Beschreibung des Ganzen.	25
K4	Berührungspunkte, die vor allem im Bereich des Marketings angesiedelt sind.	25
K5	Bereich der Kommunikation, der in einer anderen Abteilung angesiedelt ist.	31
K6	Fachausdruck auch im Zusammenhang mit der CJ und dem Dienstleistungssektor.	25
K7	In ihrem Praxisalltag nicht präsent.	23
K8	Verschiedene Berührungspunkte bei der Kundenreise, die je nach Ausprägung variieren - am Anfang vor der Reise oder am Schluss.	15
K9	Einzelne Momente, wo der Kunde mit der Marke oder mit dem Produkt in irgendeiner Form Kontakt hat.	11
K10	Jeder Berührungspunkt, den der Kunde mit ihrem Unternehmen hat. Und zwar nicht nur mit einem Menschen, sondern auch mit der Marke.	22
K11	Kontakt, den er mit der Zielperson hat. Das kann vor Ort, digital, per E-Mail oder Telefon sein.	27
K12	Ganzjährige kommunikative Kontakt mit der Anbieterin des Veranstaltungshauses.	21
K13	Als Flagship Store, wo die Produkte des Unternehmens ersichtlich sind.	21
K14	Kontakt vom potenziellen Kunden mit dem Unternehmen.	13
K15	Berührungs- oder Verknüpfungspunkt.	21
K16	Die Website, das Telefon etc.	33
K17	Berührungspunkt.	21
K18	Jeder Kontakt, den sie mit einem Kunden hat, sei es direkt oder als Marketingkampagne, wo sich das Unternehmen bestmöglich präsentiert, und der Kunde begeistert ist.	35
K19	Berührungspunkte, die der Kunde auf dem Weg zum Kauf mit dem Produkt hat.	41
K20	Moderne Begriffe, die immer wiederkommen, Berührungspunkte.	25
K21	Kontaktpunkt mit dem Gast. Das kann die Einladung, die Registrierung zur Veranstaltung oder auch ein Gastgeschenk sein.	21

Kunde	Individuelle Begriffsdefinition Touchpoint	In
	Touchpoints Kontaktpunkte, die man mit einem Kongresshaus oder einem Veranstaltungshaus hat. Sei es von der ersten Kontaktaufnahme über die Begleitung, während der Offertenphase, der Veranstaltung oder vielleicht auch bei der Nachbearbeitung.	37
K23	Interaktionspunkt: eine Anzeige, Out-of-Home-Werbung, ein Banner, eine Anzeige beim Hand-Scrollen oder ganz klassisch in der Zeitschrift.	15
K24	Touchpoint, ein Kontaktpunkt mit dem Kunden.	21

Tabelle 11: Begriffsdefinitionen Touchpoint aus Kundensicht (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Auflistung der teils wenig involvierten Definitionen des Begriffes Touchpoint aus Kundensicht machen deutlich, dass dieser im Sprachgebrauch bei Laien nicht verankert ist, jedoch intuitiv als Berührungspunkt des Kunden mit dem Anbieter im Sinne der Definition in dieser Dissertation verstanden wird.

2.2.2.4 Relevanz der Gestaltung der Touchpoints

Für die Kunden im Kongress- und Veranstaltungssektor ist eine begrenze Anzahl von Merkmalen von Touchpoints entscheidend, welche in den Interviews immer wieder ähnlich genannt werden: Dies sind die nachfolgenden, in Tabelle 12 dargestellten Aspekte auf Sach- und Beziehungsebene:

Sachebene	Beziehungsebene
Infrastruktur	Professionalität und Zuverlässigkeit
Kosten	Geschwindigkeit und Dienstleistungsorientierung
Angebotskonformität	Lösungsorientierung und Flexibilität

Tabelle 12: Kundenanforderungen an Touchpoint-Gestaltung (Quelle: Eigene Darstellung).

Infrastruktur

Die Erreichbarkeit der Veranstaltungszentren mit dem öffentlichen Verkehr, die zentrale Lage und die Verfügbarkeit von Hotelzimmern sind entscheidend (K6, 75). K9 (63) äussert, dass für ihn die Parkplatz-Kapazitäten vordringlich sind, insbesondere die Ladesäulen für Elektrofahrzeuge. K14 erachtet als wichtig, dass sich der Veranstaltungsort für die Zielgruppe eignet (K14, 57). Für K22 sind bei der Buchung von Veranstaltungen die Räumlichkeiten, die Lage und die bestehende Infrastruktur vor Ort wichtig (K22, 95). K5 legt auf Regionenbezug Wert (K5, 73).

Kosten

Das Preis-Leistungs-Verhältnis sollte, wie K8 ausführt, stimmen, weil ihr Unternehmen eine Stiftung ist (K8, 75). Auch für K11, K20 und K5 ist dies wichtig und Nachvollziehbarkeit sollte gewährleistet sein (K11; 93; K20, 77; K5, 73). Auch K4 legt Wert darauf, dass die mit der Buchung vereinbarten Leistungen der finalen Rechnungslegung entsprechen (K4, 75). Sämtliche Leistungen sowie der Totalpreis sollten verständlich und übersichtlich in der Bestätigung aufgelistet sein (K21, 57).

Angebotskonformität

Bei der Buchung von Veranstaltungen ist für K5 entscheidend, dass die Ausstellungsfläche und der zeitliche Ablauf in der Zusammenarbeit mit dem Catering durch den Anbieter verständlich definiert werden (K5, 77). K9 erwartet eine präzise Dokumentation der Absprachen, die in der Veranstaltungsbranche oft dem Zufall überlassen wird (K9, 63). Für K15 ist es wichtig, dass das Vereinbarte eingehalten wird und eine „Everything goes"-Einstellung durch den Anbieter gelebt wird (K15, 59). Die Offerte muss mit ihren Leistungsbestandteilen attraktiv dargestellt und transparent nachvollziehbar sein (K18, 89).

Professionalität und Zuverlässigkeit

K1 möchte rasche Antworten bei Fragen an den Ansprechpartner des Veranstaltungsbetriebes erhalten (K1, 59). K10 erachtet eine professionelle Beratung bei der Buchung von Veranstaltungen als wesentlich (K10, 76). Für K2 ist bei der Buchung von Veranstaltungen wesentlich, dass sie von einem fachlich kompetenten und lösungsorientierten Anbieter betreut wird (K2, 65, 67). Zuverlässigkeit ist für K24 bei der Buchung wichtig (K24, 55).

Für K1 und K24 sind Professionalität und Zuverlässigkeit sehr wichtige Komponenten der Kundenbeziehung (K1, 55; K24, 59). Für K24 sind Zuverlässigkeit bei der Bearbeitung entscheidende Faktoren (K24, 59). K4 nennt neben Preis, Professionalität, Freundlichkeit und Dienstleistungsorientierung als massgebende Faktoren der Kundenbeziehung für ihren Kaufentscheid (K4, 73). Auch für K8 ist Zuverlässigkeit entscheidend (K8, 71). K17 erwartet Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Professionalität und Freundlichkeit (K17, 55). K12 macht ihren Kaufentscheid unter anderem von der Professionalität, dem Know-how, der Zuverlässigkeit und der Einhaltung des Zugesagten abhängig (K12, 67). Verlässlichkeit und Kompetenz sind auch für K10 (71–72, 74) entscheidende Punkte.

Geschwindigkeit und Dienstleistungsorientierung

Reaktionsschnelle wird als zentrales Element der Dienstleistungsorientierung empfunden: Reaktionsschnelligkeit erwarten K10 (74), K24 (59) und K17 (55). K20 konkretisiert, dass er einen aussagekräftigen Ablauf und unkomplizierte, rasche Antworten erwartet (K20, 77). Für K23 ist unabhängig der Möglichkeiten von Chatbot, E-Mail-Formular oder Hotline die Erreichbarkeit eines persönlichen Kontaktes entscheidend (K23, 65). K2 erachtet Schnelligkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Aufmerksamkeit als entscheidend (K2, 57, 58, 61). Für K18 spielt die Geschwindigkeit von der Anfrage zur tatsächlichen Buchungsreservierung und Bestätigung eine wichtige Rolle (K18, 89). Die Betreuung, die Kontakte (im Vorfeld) und die Erreichbarkeit der Ansprechpartner sind von hoher Bedeutung (K3, 73; K13, 57).

Für K3 sind Kundenorientiertheit und Flexibilität massgebende Faktoren der Kundenbeziehung (K3, 69). K6 sieht Professionalität, Schnelligkeit, Freundlichkeit, Erfahrung und Bedarfsberücksichtigung als untrennbar verbunden (K6, 68–69, 71). Für K9 sind Reaktionsgeschwindigkeit und Dienstleistungsorientierung massgebende Aspekte der Kundenbeziehung für den Kaufentscheid (K9, 58–59). K13 nennt die Persönlichkeit und den direkten Kontakt als wichtige Schlüsselpunkte der Kundenbeziehung (K13, 53). Für K16 bilden Zuverlässigkeit, Professionalität, Kreativität, Schnelligkeit, Qualität und Innovation gemeinsam wichtige Faktoren im Buchungsprozess (K16, 89).

Dienstleistungsorientierung steht auch mit Professionalität und Zuverlässigkeit in Beziehung: K20 bezeichnet Geschwindigkeit und Professionalität als ausschlaggebend für die Buchung (K20, 72). K22 erachtet Freundlichkeit, Dienstleistungsorientierung, Flexibilität und schnelle Reaktionszeit als wesentliche Aspekte der Kundenbeziehung (K22, 89).

Lösungsorientierung und Flexibilität

Im Kongress- und Veranstaltungssektor werden bei den persönlichen Aspekten vor allem Flexibilität und Lösungsorientierung bei Planabweichungen geschätzt: K17 erwartet bei der Buchung von Veranstaltungen, dass auf ihre Wünsche bzw. die des Unternehmens gut eingegangen wird (K17, 59). Für K24 sind Freundlichkeit und Serviceorientierung bei der Bearbeitung bedeutsame Punkte (K24, 55).

K19 schätzt eine direkte Ansprechperson für brenzlige Fälle, da Veranstaltungen im Kulturbereich auch ein bisschen chaotisch sein können (K19, 154). K17 schätzt Flexibilität und Lösungsorientiertheit, da sie Corona-bedingt ihre Anlässe mehrfach verschieben musste (K17, 59). K18 erwartet in diesem Prozess eine kompetente und freundliche Beratung (K18, 89).

K7 äussert, dass trotz wiederkehrender Veranstaltung mit der Buchung viele Details verbunden sind, weshalb für sie der gleiche Ansprechpartner im Veranstaltungshaus ein entscheidendes Kriterium ist. Durch den Fachkräftemangel ist dies leider nicht mehr sichergestellt und für sie eine echte Herausforderung geworden (K7, 61). K14 würde den Kaufprozess abbrechen, wenn der persönliche Kontakt und der Vor-Ort-Eindruck bei der Besichtigung des Veranstaltungshauses nicht stimmen (K14, 51).

Für K21 sind Mitdenken über den Tellerrand hinaus, Dienstleistungsorientierung und Freundlichkeit sehr wichtig (K21, 53). Mit dem Ansprechpartner die gleiche Sprache zu sprechen sowie eine freundschaftliche und partnerschaftliche Arbeitsbeziehung zu pflegen, ist für K15 (55) sehr wichtig. K18 erhofft Professionalität, Kompetenz, Freundlichkeit. Der Dienstleistungsgedanke und auch der Umgang mit Reklamationen sind entscheidende Aspekte (K18, 85).

Diese Ausführungen bestätigen, dass für die Kunden die Interaktion von Touchpoint-Merkmalen auf Sach- und Beziehungsebene entscheidend ist, um die Veranstaltung zu buchen und sich gut betreut zu fühlen.

2.3 Relevanz und Nutzung digitaler Touchpoints in den Phasen der Customer Journey

Abschnitt 2.3 bearbeitet die **empirische Fragestellung c) „Welche Bedeutung haben aus Sicht der befragten Stakeholder digitale Touchpoints in der CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor? “**, wobei erneut die Sicht der Anbieter der Sicht der Kunden gegenübergestellt wird.

2.3.1 Sicht der Anbieter

Aus der Perspektive der Anbieter können digitale Technologien in allen drei Phasen der CJ (Pre-, Main- und Post-Event) effektiv genutzt werden, um die Begeisterung der Kunden für die Veranstaltungen und damit die Kundenbindung zu steigern.

2.3.1.1 Digitale Technologien in der Pre-Event-Phase

Zahlreiche Anbieter setzen in der Pre-Event-Phase digitale und vernetzte Buchungssoftware ein: A1 nutzt für die Planung und Buchung von Veranstaltungen eine CAD-Software und ein selbstentwickeltes/programmiertes Buchungssystem (A1, 80, 85). A2, A4 und A10 arbeiten mit dem Buchungssystem EMS von einem der Anbieterkollegen (A2, 80–81; A4, 93; A10, 98). Zusätzlich verwaltet A2 den Schriftverkehr in OneNote (A2, 80—81) und führt Online-Gespräche mit dem Kunden über Zoom oder Microsoft Teams (A2, 87). A3, A5 und A11 nutzen die Veranstaltungssoftware Bp Event (A3, 43; A5, 97; A11, 63), die Software Affinity für das Zeichnen von Bestuhlungsplänen sowie die Videokonferenz-Software von Microsoft Teams und Zoom (A3, 43). A4 führt für die Planung und Buchung noch die sozialen Medien, den 360-Grad-Rundgang und die Software Crossiety, den digitalen Dorfplatz, an (A4, 102, 103). A6 setzt für die Raumbuchungen die Property Management Software (PMS) Protel Bankett und Microsoft Teams für interne Aufgaben ein (A6, 41). A7 hat ein online-basiertes Offerten-Tool mit Outlook verknüpft, das Cloud-basiert ist (A7, 54). A8 arbeitet mit der Software Zoho (A8, 51). A9 benutzt Excel-Files und ein Buchhaltungsprogramm mit Offertenwesen (A9, 81, 82).

Für A1 besteht die Änderung vor allem in der Erstellung von CAD-Plänen (A1, 81). A2 hält fest, dass Vorgespräche mit den Kunden neu per Zoom oder Microsoft Teams stattfinden (A2, 66). A3 betont, dass diejenigen Kunden viel mehr Fragen haben, welche sie gerne zuerst online via Zoom oder Teams besprechen möchten. Im Vergleich zu vorpandemischen Zeiten kommen sie nicht mehr zu Beginn zu einer Besichtigung vor Ort (A3, 32). A4 macht die gleiche Erfahrung und führt seit Corona mehr Telefon- und Videokonferenzen durch (A4, 77).

Der Buchungsprozess läuft somit vielfach überwiegend über digitale Medien ab: Kunden bevorzugen zunehmend digitale Kanäle für Vorgespräche und erste Planungsschritte, wie durch A2, A3 und A4 berichtet (A2, 66; A3, 32; A4, 77). A1, A2 und A6 geben an, dass die meisten Kunden eine E-Mail schreiben (A1, 121; A2, 85; A6; 43). Bei A4 nutzen Kunden meist das Info-Kontaktformular der Website, gefolgt von E-Mail (A4, 97). A7 hat ein digitales Anfrage-Tool, worüber die Kundenanfragen in seinem Haus eintreffen. Dies ist kombiniert mit verschiedenen buchbaren Packages, was dem Kunden die Anfrage erleichtert. Die Anfragen müssen dennoch von A7 bearbeitet werden (A7, 60). A8 weiss, dass das Einladungs-Management der verschiedenen Kunden von verschiedenen Plattformen genutzt wird (A8, 55). Bei A9 können die Kunden nur per E-Mail oder Telefon anfragen oder buchen. Tickets für Kulturveranstaltungen

können sie online kaufen (A9, 92). A6 beobachtet einen Anstieg von Anfragen über E-Mail und Kontaktformulare, was auf eine Verlagerung der ersten Kontaktpunkte hin zu digitalen Plattformen hindeutet (A6, 30). A11 bemerkt eine Verstärkung des Buchungsverhaltens über Social Media, was eine Verschiebung in der Art und Weise zeigt, wie Kunden mit Veranstaltungszentren interagieren (A11, 25, 26).

Bei A3 nutzen die Kunden für die Erstbesprechungen bei der Planung und Buchung von Veranstaltungen auch nach der Pandemie häufig die Videokonferenz-Dienste von Microsoft Teams und Zoom. Soweit sie weiss, wenden die Kunden für ihren eigenen Planungsprozess eine Teilnehmer-Management-Software an, deren Produktname sie jedoch nicht kennt (A3, 45). Kunden vertrauen auch auf Excel-Listen, digital übermittelte Grundrisse, Pläne, Zeichnungen und Skizzen (A5, 115). A11 sagt, dass die Kunden mit Teilnehmerregistrations-Tools arbeiten, weiss jedoch nicht, welche das sind (A11, 73, 75).

Bisher sind Kunden damit zurückhaltend, ihre Erwartungen zur Gestaltung des digitalen Buchungsprozesses zu äussern (A1, 135; A3, 53; A4, 99; A5, 130; A7, 70; A8, 65; A10, 110; A11, 85, 87; A9, 108). A2 glaubt, dass ein schlanker, digitaler Buchungsprozess nicht das generelle Kundenbedürfnis in seinem Veranstaltungshaus ist (A2, 93). Seine Erfahrungen haben gezeigt, dass sich die Automatisierung im Buchungsprozess bisher nicht bewährt hat (A2, 22). Hinsichtlich der Bedürfnisse stehe A2 immer im Gespräch mit seinen Kunden, welchen wichtig sei, dass die eingesetzte Technologie zuverlässig funktioniert (A2, 99). Die Veranstaltungsräume von A6 sind nicht online buchbar (A6, 51).

Noch immer sind bei der Mehrzahl der Anbieter auch viele Buchungsschritte analog zu bewältigen: A1, A4, A5, A9, A10 und A11 sagen, dass sie keine digitalen Interaktionstools einsetzen (A1, 123; A4, 101; A5, 117; A9, 98; A10, 102). A2 und A3 geben an, dass sie die Videokonferenz-Software Zoom oder Microsoft Teams nutzen (A2, 87; A3, 47). Hinsichtlich der Chat-Funktion erwähnt A2, dass die Firmen Restriktionen haben oder Messaging-Apps wie WhatsApp sperren (A2, 87). A6 hat für kurze Zeit testweise die Basisversion eines Chatbots eingesetzt, jedoch aus Zeitgründen nicht gepflegt. Sie betont, dass der Chatbot gepflegt werden muss, wenn man damit erfolgreich arbeiten will (A6, 45). A7 hat bisher keinen Chatbot eingesetzt, bearbeitet jedoch die Chat-Anfragen, die er über die sozialen Netzwerke Facebook und Instagram erhält, und betont, dass Anfragen über Chats eine Generationenfrage seien (A7, 62). A8 hat während

der Corona-Pandemie eine Chat-Funktion eingesetzt, diese jedoch aufgrund der einerseits damit verbundenen Erreichbarkeitszusage und andererseits der geringen Nutzung durch die Kunden wieder eingestellt. Zusätzlich hält er fest, dass der Mehraufwand zu hoch war und er nur eine Buchung erhalten hat, und weist auf Missbrauchsrisiken hin (A8, 58).

2.3.1.2 Digitale Technologien in der Main-Event-Phase

Während der Event-Umsetzung (Main-Event-Phase) spielen digitale Technologien, wie einige Anbieter ausführen, eine immer bedeutendere Rolle: A1, A3, A4, A5, A6, A7, A8, und A10 berichten von signifikanten Veränderungen und Neuerungen in der Nutzung digitaler Technologien, wie der Einführung von Veranstaltungssoftware, Videokonferenz-Software, Livestreaming-Tools, digitalem Raummanagement und verbesserter digitaler Infrastruktur (A1, 139; A3, 55; A4, 117; A5, 132; A6, 53; A7, 72; A8, 67; A10, 116, 118). Dazu zählen LED-Wände, Eventmanagement-Tools, digitale Direktbuchung und die Nutzung von Hybrid-Equipment (A1, 139; A3, 57; A5, 134; A6, 55; A7, 76; A8, 69; A10, 120). A2 und A5 haben ihre technische Infrastruktur verbessert und erweitert, um den neuen Anforderungen von Hybrid-Veranstaltungen und digitalen Übertragungen gerecht zu werden (A2, 97; A5, 132).

A1 und A2 beobachten eine erhöhte Nutzung technischer Ausrüstung und die Bereitstellung digitaler Technologien wie Slido für Kunden (A1, 89; A2, 68). Kunden nutzen für Live-Abstimmungen häufig die App von Metimeter (A3, 49; A11, 79, 81) und Slido (A2, 89). Für das Livestreaming wendet der Kunde WebEx, Zoom, Microsoft Teams oder Vimeo an (A3, 49), teils wird erweitertes Equipment für Videoregie benötigt (A5, 123). A3 erwähnt, dass ein signifikanter Anteil der Tagungen digital, z. B. über Zoom, abgehalten wurde (A3, 34). A2 und A11 heben die Einführung von Hybrid-Veranstaltungen und Livestreaming hervor, Formate, die vor einigen Jahren noch nicht verbreitet waren und nun feste Bestandteile des Angebots darstellen (A2, 97; A11, 110). A4 stellt eine verstärkte Kundenanfrage nach im Haus verfügbarer Technologie fest (A4; 79). A5 bemerkt einen anhaltenden Bedarf an der Durchführung von Hybrid-Veranstaltungen und der Nutzung von Digital Signage (A5, 83). A8 berichtet von einer kompletten Veränderung in der Technologie, insbesondere im Kontext von Hybrid-Veranstaltungen (A8, 36).

Einige Anbieter verfügen jedoch nur über begrenzte hauseigene Ausstattung und greifen auf Mietlösungen zurück: A2 erwähnt die Webcast-Plattform SlideSync für den Einsatz bei mehrsprachigen Hybrid-Veranstaltungen, die technisch sehr aufwendig und teuer sind (A2, 89). A4

bestellt die Streaming-Software über den technischen Partner (A4, 107). A10 hat bisher nur einen Livestreaming-Anlass veranstaltet und das Equipment ebenso gemietet (A10, 106). Aufgrund der Grösse seiner Räumlichkeiten haben die Kunden bei A5 einige Events im TV-Studiocharakter durchgeführt, wofür das Videoregie-Equipment extern gemietet wurde (A5, 121). Er verfügt auf diesem Niveau über keine fixe Technikausstattung (A5, 123).

Andere Teilnehmer haben ihr eigenes technisches Equipment bereits erweitert: A6 hat die digitalen Technologien von Zoom, Microsoft Teams und den Livestream von YouTube in Zusammenarbeit mit ihren Technikpartnern umgesetzt (A6, 47). A7 kann den Kunden für Hybrid-Veranstaltungen massgeschneiderte Technik-Packages zur Miete anbieten (A7, 64). Zudem hat er eine eigene Swisscom-Antenne auf dem Dach, die einen guten Empfang sicherstellt (A7, 64). Bei A8 ist die ganze Technik digital und abteilungsübergreifend geräte- und mitarbeitervernetzt (A8, 61). A9 erwähnt, dass sie in ihrem Haus Hybrid-Anlässe durchgeführt hat (A9, 99). A1 setzt sämtliche Kundenwünsche im Veranstaltungsaufbau um, berechnet dafür jedoch separate Gebühren (A1, 125).

2.3.1.3 Digitale Technologien in der Post-Event-Phase

Die Anbieter nutzen digitale Technologien teilweise in der Post-Event-Phase:

Für die Kundenbewertung des Veranstalters werden begrenzt digitale Technologien eingesetzt: A1 erwähnt, dass die Kunden sein Haus über Google bewerten (A1, 129). Kunden von A6 und A7 nutzen die Sternebewertung des Google-Unternehmensprofils (A6, 49; A7, 66) und Tripadvisor (Anm.: für das Restaurant) für Bewertungen (A7, 66). A8 verschickt im Nachgang zur Veranstaltung einen Link für eine digitale Umfrage (A8, 51). Für die Event-Beurteilung verweist A9 auf die eigene Firmen-Website (A9, 104).

Digitaltechnologie nutzen die Veranstalter selbst für eigene Dokumentationszwecke. A2 nimmt Auswertungen z. B. über SlideSync vor, um das Teilnehmerverhalten im Nachgang zu ermitteln und das Inkasso abzuwickeln (A2, 91). A9 und A10 ermöglichen Kunden die Aufzeichnung von Veranstaltungen (A9, 101; A10, 108). A3 lagert die Nachvollziehbarkeit von Veranstaltungen im Nachgang an die Eventtechnik-Firma aus (A3, 51).

Weitgehend liegt die digitale Dokumentation der Events jedoch in der Hand der Kunden selbst: Bei der Durchführung von Hybrid-Anlässen organisieren Kunden von A1 selbst die Aufnahmen,

damit die Teilnehmer diese im Nachgang nachvollziehen können (A1, 130). Livestreams können bei A8 für einen Aufpreis aufgezeichnet werden (A8, 63). Teilnehmer an Ärzte-Kongressen bei A4 erhalten bei Bedarf Mitschnitte direkt von den Kunden (A4, 111). Bei A11 handhaben verschiedene Veranstalter die Aufzeichnungen unterschiedlich, um sie Kunden im Nachgang zur Verfügung zu stellen (A11, 83).

2.3.2 Sicht der Kunden

Veranstaltungskunden nutzen digitale Medien in allen drei Phasen der CJ bei Informationsrecherche und Buchung (Pre-Event-Phase), Teilnahme (Main-Event-Phase) sowie Rezeption und Reflexion (Post-Event-Phase):

2.3.2.1 Nutzung digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase

Digitale Informationsrecherche

In der Pre-Event-Phase werden Websites für die Informationsrecherche zu möglichen Veranstaltungszentren intensiv von den Kunden eingesetzt:

Die Mehrzahl der Kunden verwendet für die Informationssuche **primär Google** (K21, 24; K6; 27; K1; 24; K21, 24; K4, 27; K9, 13; K11, 29; K14, 15; K23, 17). Facebook, Starticket und Ticketcorner und weitere Online-Seiten ergänzen die Informationsrecherche (K1, 24; K2, 15). K5 und K16 nutzen das Internet und suchen dann spezifisch unter „Kontakt“ nach der E-Mail-Adresse und der Telefonnummer (K5, 33; K16, 35). **Branchenspezifische Websites,** Tagungs- und Seminar-Plattformen (K4, 29) sowie städtische Websites (K19, 49, 51) sind ebenfalls von Bedeutung. K3 prüft aufgrund der staatlichen Auflagen zur Durchführung seines Anlasses die Websites von zwei kantonalen Tourismusorganisationen und die Suchmaschinen (K3, 37). K9 nutzt die Website von Eventlokalen, um seine Longlist mithilfe von Filterfunktionen zu erstellen (K9; 13). K19 würde zuerst über die Website der Stadt suchen oder googeln (K19, 49, 51).

Teils werden auch **Social-Media-Plattformen** für die Recherche herangezogen: K10 informiert sich über z. B. über TikTok (K10, 24, 26). K16 recherchiert über Instagram, um weitere Informationen zu finden (K16, 35), K14 frequentiert LinkedIn (K14, 15). K23 nutzt Google Maps, LinkedIn und Xing. YouTube und Instagram hält sie für ihre Zwecke weniger geeignet. (K23, 17). Den Veranstaltungshäusern empfiehlt sie, vor allem in den SEO-Bereich zu investieren (K23, 19).

Jedoch sind neben der Online-Recherche auch persönliche **langjährige Kontakte und Erfahrungen** ausschlaggebend für die Buchungsentscheidung: K2 (17, 19) besichtigt im Anschluss an die Recherche das gewählte Haus vor Ort. K12 betont, dass sie aufgrund ihrer langen Branchenzugehörigkeit nicht suchen muss und die Veranstaltungsorte sehr gut kennt. Zudem sei die Auswahl der passenden Veranstaltungshäuser in der Schweiz relativ übersichtlich und klein (K12, 23). Neben der Online-Recherche berücksichtigt K11 die Erfahrungen der vergangenen Veranstaltungen (K11, 29). K7 sagt, dass der Veranstaltungsort festgesetzt ist und somit auch alle lokalen Häuser bekannt sind. Wenn sie unabhängig davon ein Veranstaltungshaus suchen müsste, würde sie dafür das Internet und Google nutzen (K7, 26). K8 antwortet, dass die Durchführung des Anlasses an den Veranstaltungsort gebunden ist und daraus resultierend das Veranstaltungshaus (K8, 19). Wenn sie suchen müsste, würde sie das Internet, Google und zusätzlich die Website der lokalen Tourismusorganisation für Übernachtungen nutzen (K8, 21, 23). K13 hat zu den Häusern, die sich in der Nähe ihres Hauptsitzes befinden, direkten Kontakt. Neue Kontakte zu Locations recherchiert K13 über Google und MICE-relevante Suchplattformen im Web (K13, 24). K20 muss nicht suchen, da die lokale Auswahl an Veranstaltungshäusern (hier Konzert- und Theaterhäuser) sehr eingeschränkt und der Druck hoch ist. Zu den Gesprächen geht sie direkt (K20, 29).

Vielfach gehen Beziehungen und Kontakte innerhalb der Branche in den Rechercheprozess ein und werden genutzt, um digital recherchierte Vorinformationen zu konkretisieren: K23 würde auch ihre Arbeitskollegin fragen (K23, 17). Für K15 spielt neben Google auch die Offline-Recherche eine wichtige Rolle (k15, 24). Hierfür arbeitet sie mit ihrem Beziehungsnetz aus Sponsoren und Vermittlern. Wichtig sind für sie zudem Kundenempfehlungen. K17 kombiniert die Online-Suche Google mit regelmässigem Erfahrungsaustausch mit ihren Kollegen (K17, 24). K18 sucht die Seminarräumlichkeiten zuerst über Google. Durch ihre Recherchen ist sie auf externe Anbieter gestossen, die sie dabei aktiv unterstützen und ihr einen Pool an verschiedenen Anbietern präsentieren (K18, 37). K22 benutzt hauptsächlich das Internet und fragt ihre Kolleginnen und Kollegen, da die Veranstaltungen hauptsächlich kantonal stattfinden (K22, 39). K24 bezieht online persönliche Unterlagen und Broschüren und fragt ihr Kommunikations- und Marketingteam (K24, 24). Über die digitale Suche hinaus steht K6 im Bereich der Übernachtungskoordination mit einem Intermediär in Kontakt, von dem sie ebenfalls Empfehlungen für Veranstaltungshäuser erhält (K6, 27).

Digitale Buchungsprozesse

Für die Erstanfrage beim Anbieter (Veranstaltungshaus) benutzt K9 ausschliesslich das Anfrageformular auf der Website oder die E-Mail-Adresse. Aufgrund seiner umfangreichen Longlist bevorzugt er schriftliche, elektronische Antworten (K9, 13) und stört sich an den telefonischen Kontaktaufnahmen durch die Anbieter (K9, 15). K4 nutzt für die Veranstaltungsplanung und Buchung Word, Excel, PowerPoint und Cloud-Lösungen (K4, 31). K5, K7 und K16 planen und buchen via E-Mail und Telefon (K5, 35; K7, 28; K16, 39).

Die befragten Kunden, also die Veranstalter, nutzen für die Interaktion mit ihren Endkunden im Buchungsprozess eine Vielfalt digitaler Tools:

Online-Registrierungs- und -Buchungssysteme finden eine breite Anwendung: K6 entwickelt in Zusammenarbeit mit einem IT-Partner eine Online-Registration-Plattform für Kongresse und integriert für grössere Kongresse mit Hotelbuchungen die Buchungsplattform eines Intermediärs (K6, 35). K10 nutzt ein Buchungssystem der Tochtergesellschaft und bietet eine App für Informationen und Meinungsumfragen zu Veranstaltungen (K10, 30). K11 und K23 entwickeln eigene digitale Systeme zur Veranstaltungsplanung und -anmeldung, die speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind (K11, 43, K23, 21). K22 verwendet ein Online-Formular auf der kantonalen Website für das Anmelde- und Teilnehmer-Management (K22, 41).

Verschiedene Kommunikations- und Planungstools werden angewandt: K9 setzt auf Calendly und die Microsoft-Office-Palette für das Teilnehmer-Management (K9, 17, 19). K19 verwendet Google Drive und Secutix für die Planung und das Ticketing (K19, 53, 57). K21 benutzt diverse Softwarelösungen, darunter Invitario, Tom's Planner und factro für die Veranstaltungsplanung und -buchung (K21, 26). Den Teilnehmenden wird für das Abrufen der Reiseinformationen eine App mit Verlinkung zum Veranstaltungshaus zur Verfügung gestellt (K12, 27). K13 wendet intern Sharepoint an. Mit dem Veranstaltungshaus kommuniziert sie per E-Mail oder telefonisch (K13, 26). K14 setzt das Event-Tool eyevip ein (K14, 19). K15 nutzt für die Veranstaltungsplanung und Buchung die Event-Plattform Tito (K15, 26). Bei K23 organisiert die Veranstaltungsplanung über die Software Eventool, die auf die Anmeldeanforderungen des jeweiligen Anlasses „customized" werden kann. Dabei betont sie die Wichtigkeit von Funktionen wie dem Versand von Teilnahmebestätigungen (Sammeln von Credits) und dem Ziehen von Statistiken zur Vorbereitung der nächsten Veranstaltung (K23, 21).

Jedoch bevorzugen einige Organisatoren auch den direkten persönlichen Kontakt für die Buchung und Abstimmung von Veranstaltungsdetails. K1 kommuniziert zu zwei Dritteln persönlich und zu einem Drittel per E-Mail (K1, 26). K12 betont die Wichtigkeit persönlicher Besichtigungen vor Ort (K12, 33). K2 bevorzugt für die Anmeldung den klassischen, manuell zu verarbeitenden Anmeldetalon, um eine bessere Kontrolle und Übersicht zu gewährleisten (K2, 21, 23, 25).

Nicht alle Teilnehmer sind von dem Nutzen digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase überzeugt: K1, K2 und K12 erkennen keinen Wert in einem digitalisierten Buchungsprozess, da sie den persönlichen Kontakt bevorzugen (K1, 41; K2, 47; K12, 54). K5 und K6 betonen, dass aufgrund der Komplexität ihrer Veranstaltungen ein digitalisierter Prozess nicht immer angemessen ist (K5, 54–55; K6, 54–55).

2.3.2.2 Nutzung digitaler Technologien in der Main-Event-Phase

Digitale Technologien werden von den Kunden während der Veranstaltung selbst (Main Event Phase) intensiv genutzt:

Ticketing und Einlasskontrolle werden durch digitale Technologien unterstützt: K2, K4 und K11 beschreiben den Einsatz von Ticketing-Systemen und Apps für die Erfassung und Kontrolle beim Einlass (K2, 37; K4, 37; K11, 43).

A3, A5, A6 und A7 berichten von der Einführung neuer Software und Technologien wie Veranstaltungssoftware, Videokonferenz-Tools, digitale Übertragungstechniken und Eventmanagement-Systeme, um die Veranstaltungsorganisation zu verbessern (A3, 55; A5, 132; A6, 53; A7, 72). Aufzeichnung und Livestreaming bedingen den Einsatz von IT der neusten Generation: K5, K7, K11, und K17 nutzen verschiedene Plattformen und Dienste wie Hopin, YouTube sowie Zoom für Aufzeichnungen und Livestreamings von Veranstaltungen (K5, 21; K7, 34; K11, 47; K17, 32). Soziale Medien spielen eine zunehmend wichtige Rolle für die Präsentation und das Teilen der Inhalte: K1, K3 und K12 nutzen soziale Medien wie Facebook, Instagram und TikTok für Posts während der Veranstaltung oder für das interne Teilen von Informationen (K1, 32; K3, 49; K12, 39, 45).

Digitale Interaktion und Abstimmung erfolgen mittels spezialisierter Technologien für den Kongress- und Veranstaltungssektor: K5, K6, K9, K14, K16, K21 und K24 setzen digitale Tools wie Mentimeter, Dvent oder Jotform für Abstimmungen und Interaktionen ein (K5, 43; K6, 43;

K9, 25; K14, 27; K16, 50, 60; K21, 32; K24, 32). K6 erwähnt den Verzicht auf eine spezielle Kongress-App zugunsten einer responsiven Website (K6, 43). K13, K17 und K18 nutzen Microsoft Teams und andere Dienste für digitale Teile hybrider Veranstaltungen (K13, 32; K17, 32; K18, 53). K8, K10, K15, K19, K20, K22 und K23 nutzen weitere spezielle digitale Medien und Tools für die Veranstaltungsdurchführung, wie das Erstellen von Kurzfilmen, die Nutzung von MyApplause, Airtable, Qualtrics, digitalen Durchsagen sowie internen Tools für Abstimmungen (K8, 39; K10, 52; K15, 32; K19, 87, 95; K20, 41; K22, 51; K23, 29).

2.3.2.3 Nutzung digitaler Technologien in der Post-Event-Phase

In zunehmendem Umfang verwenden die interviewten Kunden digitale Technologien auch in der Post-Event-Phase, vor allem für Feedback und Evaluation, Social Media und öffentliche Kommunikation sowie um den Endkunden Zugang zu Materialien und Inhalten der Veranstaltung zu verschaffen.

K4, K6, K9, K11, K13, K14 und K19 setzen digitale Umfragen und Tools wie Survey Monkey, Mentimeter, Microsoft Forms und E-Mail-Befragungen ein, um Feedback von den Teilnehmenden zu sammeln (K4, 45; K6, 43; K9, 27; K11, 49; K13, 34; K14, 31; K19, 97). K1, K3, K12, K20 und K24 teilen Inhalte und Rückblicke auf sozialen Medien oder über Links zu Plattformen (K1, 34; K3, 49; K12, 47; K20, 45; K24, 34). K3 gibt an, dass der Lehrverband selbst über seine offizielle Facebook-Seite postet und ergänzt, dass jede Schule über ihren eigenen Facebook-, Instagram- oder mittlerweile TikTok-Account präsent ist (K3, 49). K4 verschickt nach der Veranstaltung eine Umfrage über Survey Monkey, um die wichtigsten Eindrücke über den Anlass abzuholen (K4, 45). K5 versendet nach der Veranstaltung eine Dankes-E-Mail an alle Teilnehmenden, welche die Links zu den Unterlagen der Referenten und die Teilnehmerliste enthalten. Bei Hybrid-Veranstaltungen erhalten die Teilnehmenden im Nachgang einen Dvent-Code, um sämtliche Informationen abzurufen (K5, 49). K6 führt nach den Kongressen eine digitale Evaluation durch, bei der die Teilnehmer im Nachhinein um ihr Feedback zu konkreten Punkten gebeten werden (K6, 43).

K5, K7, K8, K10, K11, K15, K16, K17 und K23 stellen den Teilnehmenden Präsentationen, Aufzeichnungen, Lernmaterialien oder Zusammenfassungen über verschiedene Plattformen wie Dvent, SharePoint, Intranet, TrainMe und WebEx zur Verfügung (K5, 49; K7, 36; K8, 42–43, 45; K10, 54; K11, 49; K15, 34; K16, 57; K17, 34; K23, 31). Konferenzteilnehmer können bei K15 mit dem Digital-Ticket noch drei Monate nach der Veranstaltung aufgezeichneten Inhalt nochmals

ansehen (K15, 34). K16 äussert, dass nur die Partner Zugriff auf das unternehmenseigene Intranet haben, wo die Präsentationen im Nachgang angesehen werden können (K16, 57). K17 nutzt als Unternehmen im Nachgang die App TrainMe (K17, 34). K18 versendet nach den Schulungen Lernblätter und Karten im Scheckkartenformat auf dem Postweg (K18, 55, 57, 59). K20 weist darauf hin, dass nach der Veranstaltung ein Rückblick auf Facebook und Instagram sowie auf der Website veröffentlicht wird (K20, 45). K21 sagt, dass sie im Nachgang ebenfalls den Videokonferenz-Dienst WebEx nutzen (K21, 34). K22 und K23 erwähnen den Einsatz von digitalen Medien für spezielle Inhalte wie Filme oder aus Datenschutzgründen nicht bereitgestellte Präsentationen (K22, 55; K23, 31). Lediglich K18 nutzt den Postweg für die Zusendung von Lernmaterialien, was eine eher traditionelle Methode darstellt, aber hier als Kontrast zu digitalen Mitteln erwähnt wird (K18, 55, 57, 59).

2.4 Chancen, Risiken und Anforderungen an die Nutzung digitaler Technologien

Abschnitt 2.4 befasst sich mit der **empirischen Forschungsfrage d) „Welche Chancen, Risiken und zukünftige Anforderungen bestehen an digitale Technologien für den Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor?“** erneut aus der Perspektive der Anbieter (Abschnitt 2.4.1) sowie aus der Perspektive der Kunden (Abschnitt 2.4.2).

2.4.1 Sicht der Anbieter

Die **Anbieter** sehen rasch steigende Potenziale digitaler Technologien, erkennen jedoch auch Risiken und zukünftige Entwicklungsanforderungen. Dies betrifft alle drei Phasen der CJ:

2.4.1.1 Pre-Event-Phase

In der Pre-Event-Phase erkennen einige Anbieter von Veranstaltungszentren **Chancen** neuer Technologien und eine zunehmende Nachfrage durch die Kunden (Event-Veranstalter): A8 betont die Schnelligkeit bei der Erstellung komplexer Offerten durch digitale Technologien (A8, 34). A7 und A11 erkennen die Möglichkeit, durch digitale Informationsbereitstellung und gezielte Social-Media-Aktivitäten neue Kundensegmente anzusprechen (A7, 40; A11, 25). A11 hat durch den Ausbau der Social-Media-Aktivitäten und die Nutzung von hybriden Formaten sowie Livestreaming die Reichweite und Sichtbarkeit seiner Veranstaltungen erhöht (A11, 110).

Dem stehen wahrgenommene **Risiken** aus Anbietersicht gegenüber: A5 und A6 berichten von enttäuschenden Erfahrungen mit der Einführung von 360-Grad-Rundgängen, die weder zu erhofften Buchungen noch zu erfüllten Erwartungen geführt haben (A5, 79; A6, 30).

Hieraus resultieren **Anforderungen** an die zukünftige Weiterentwicklung digitaler Technologien für den Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor: Die zunehmende Präferenz für digitale Vorgespräche erfordert eine Anpassung der Kommunikationsstrategien von Veranstaltungszentren (A2, 66; A3, 32). Die Erfahrungen von A4 und K9 zeigen, dass eine verbesserte und benutzerfreundliche technische Infrastruktur notwendig ist, um den Anforderungen der Nutzer gerecht zu werden (A4, 55; K9, 45). Trotz der pandemiebedingten Akzeptanz einfacher Fehler betont A6 die Notwendigkeit, den Professionalitätsanspruch an digitale Tools aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln (A6; 61).

2.4.1.2 Main-Event-Phase

Auch in der Umsetzungsphase (Main-Event-Phase) haben, wie III Empirischer Teil, Abschnitt 2.3 zeigt, digitale Technologien zunehmend Einzug gehalten. Die befragten Anbieter erkennen hierin teils neue **Marktchancen und technologische Vorteile**: A7 hat durch die Einführung eines Eventmanagement-Systems und weiterer digitaler Tools die Abläufe innerhalb seines Betriebs optimiert (A7, 72). Auch A9 nutzt ein neues Ticket-System für Promotionen und Cross-Selling, um die Verkaufsstrategien zu verbessern (A9, 110). Die Umstellung auf Online-Ticket-Buchungen und QR-Code-basierte Einlasskontrollen (A9, 70; A11, 29) bieten eine effizientere und benutzerfreundlichere Lösung für die Ticket-Verwaltung.

Durch digitale Technologien wie Votings und Social Walls (A6, 32) sowie digitale Umfragen (A10, 70) ergeben sich neue Möglichkeiten zur Steigerung der Interaktivität und Teilnehmerbindung. A2, A3, A6 und A9 nutzen neue Technologien, um die Interaktion mit den Teilnehmern zu verbessern, z. B. durch digitale Abstimmungen oder ein neues Ticket-System, das Promotionen und Cross-Selling ermöglicht (A2, 97; A3, 55; A6, 53; A9, 110). A5 sieht den Einsatz von LED-Wänden als Chance, Marketing- und Kommunikationsziele effektiver zu erreichen (A5, 134). A8 konnte durch den Einsatz von Software wie Zoho verschiedene Bereiche digitalisieren, was die Effizienz steigert und neue Steuerungsmöglichkeiten eröffnet (A8, 67). A1 hebt hervor, dass sich durch die Verwendung digitaler Technologien signifikante Kosten- und Zeitvorteile für Künstler ergeben (A1, 139). A7 schliesslich hat durch die Einführung eines Eventmanagement-Systems und digitaler Buchhaltung die betrieblichen Abläufe optimiert (A7, 72).

Dem stehen aus der Sicht der Anbieter jedoch auch **Risiken** beim Einsatz digitaler Medien in der Event-Umsetzung gegenüber: Die Notwendigkeit, verschiedene Devices zu verbinden, und die Erwartung an ein starkes, schnelles und gesichertes WLAN stellen erhöhte Anforderungen an die technische Infrastruktur (A6, 32; A7, 44). A4 und K9 heben hervor, dass Probleme mit dem WLAN-Zugang und der technischen Infrastruktur die Kundenerfahrung negativ beeinflussen können (A4, 55; K9, 45, 49). A8 identifiziert einen erhöhten Technikverkauf bei gleichzeitig geringerem Umsatz im Bereich Food & Beverage als direkte Folge der Durchführung von Hybrid-Veranstaltungen (A8, 36). A2, A3, A6, und A7 weisen auf die gestiegenen fachlichen Anforderungen an die Technik-Mitarbeiter hin, die ein vertieftes technisches Know-how erfordern (A2, 101; A3, 59; A6, 57; A7, 78). A1 spricht die Herausforderung hoher Strompreise und Investitionen an, die mit der Einführung neuer Beleuchtungstechnologien verbunden sind (A1, 149).

Um aus der Digitalisierung in der Main-Event-Phase Nutzen ziehen zu können, sehen einige Anbieter **Entwicklungsanforderungen** an die technische Infrastruktur: Es wird deutlich, dass ein leistungsfähiges WLAN und eine ausreichende Stromversorgung grundlegende Anforderungen sind, um den gestiegenen Bedarf an digitalen Lösungen zu decken (A7, 44). A2 und A6 erkennen, dass Veranstaltungszentren ihre Angebote um digitale Interaktionsmöglichkeiten erweitern müssen, um den veränderten Teilnehmererwartungen gerecht zu werden (A2, 68; A6, 32). A6 und A8 berichten von der Notwendigkeit der Einführung digitaler Tools wie Microsoft Teams und iPads für das Technik-Team sowie der Nutzung von Zoho-Software zur Digitalisierung verschiedener Betriebsbereiche (A6, 53; A8, 67). A6 und A7 planen die Implementierung von Tools und Systemen, die eine Optimierung der Abläufe und eine schnellere Reaktion auf Kundenbedürfnisse ermöglichen (A6, 55; A7, 76). A1 und A6 identifizieren die Notwendigkeit, politische Vorgaben und die Anbindung an die Gemeinde in die Planung einzubeziehen (A1, 167; A6, 57).

2.4.1.3 Post-Event-Phase

Auch für die Post-Event-Phase differenzieren die befragten Anbieter Chancen, Risiken und Entwicklungsanforderungen an digitale Technologien:

Chancen resultieren durch intensiveren Kundenkontakt nach dem Event: Durch die Möglichkeit der Online-Bewertung wird Nutzer-Feedback direkter wahrnehmbar: A1 und A7 thematisieren die Bedeutung von Online-Bewertungen auf Google oder anderen Bewertungsplattformen und

die Herausforderung anonymer, negativer Rezensionen (A1, 97; A7, 46). A9 berichtet von einer neuen Praxis, auf Google-Bewertungskommentare mit dem Unternehmensprofil zu antworten, was die Nachbereitung und den Umgang mit Kundenfeedback verbessert hat (A9, 68).

Soziale Medien rücken den Kunden in eine aktivere Rolle in der Veranstaltungsreflexion: A3 hat eine verstärkte Nutzung sozialer Medien, insbesondere auf beruflichen Netzwerken wie LinkedIn, beobachtet, die einen konkreten Bezug zu Veranstaltungen haben (A3, 36). A11 nutzt Social-Media-Plattformen für die Veröffentlichung von Fotos oder Videos nach Veranstaltungen, was zu erhöhter Aufmerksamkeit und mehr Followern führt (A11, 35).

Zwei Anbieter beabsichtigen, mittels digitaler Medien die Kundeninteraktion zu intensivieren: A4 strebt die Einführung eines digitalen Feedback-Fragebogens an, um Rückmeldungen effizienter zu erfassen (A4, 82–83). A6 führt ein Debriefing mit Kunden durch, setzt jedoch keine digitalen Tools für das Feedback ein (A6, 34). A11 hat die Social-Media-Aktivitäten ausgebaut und festgestellt, dass so eine grössere Reichweite und bessere Interaktionsmöglichkeiten mit dem Publikum resultieren (A11, 110).

Grenzen des Einsatzes digitaler Technologien in der Post-Event-Phase werden von einigen Teilnehmern angesprochen: A2 und A9 sehen wenig Veränderung oder sind digital im Nachgang zu den Veranstaltungen nicht aktiv (A2, 70; A9, 68). A5 erwähnt, dass die Entscheidung für Mitschnitte oder Aufzeichnungen von Hybrid-Veranstaltungen oft eine Budgetfrage für die Kunden ist (A5, 85). 10 spricht den Optimierungsbedarf im Bereich der Social-Media-Interaktion an, da dieser aus Ressourcengründen ausgelagert wurde und die Inhalte der Kundenrezensionen unbekannt sind (A10, 78).

2.4.2 Sicht der Kunden

Auch aus der Sicht der **Veranstaltungskunden** gewinnen digitale Technologien immer mehr an Bedeutung bei Buchung, Durchführung und Reflexion von Veranstaltungen, und sie gehen für die Pre-, Main- und Post-Event-Phase auf Chancen, Grenzen und Entwicklungsanforderungen ein.

2.4.2.1 Pre-Event-Phase

Die Interviewteilnehmer diskutieren kontrovers Nutzen, Probleme und Erwartungen bezüglich digitaler Buchungsprozesse und Interaktionstools in der Pre-Event-Phase.

Nutzen digitaler Technologien aus Kundensicht

Der wahrgenommene **Nutzen** digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase besteht primär in der Personenunabhängigkeit sowie der Steigerung von Effizienz und der Minimierung von Fehlern durch den Einsatz digitaler Tools.

Mehrere Teilnehmer (K7, K10, K13, K15 und K21) sehen den Hauptnutzen in der **Zeitersparnis** (K7, 43; K10, 62; K13, 41; K15, 41; K21, 41). K16 und K20 betonen die Effizienz bei der Datenhinterlegung und Schnelligkeit (K16, 73; K20, 55, 57). K23 und K24 sehen Vorteile in einem personenunabhängigen Ablauf und der Möglichkeit, zeitunabhängig zu arbeiten (K23, 41; K24, 41). Die Einführung digitaler Planungstools kann die Koordination zwischen Veranstaltern und Veranstaltungshäusern vereinfachen und Transparenz erhöhen (K15, 66; K20, 87).

Folgende **Effizienzeffekte** werden beobachtet: K15 und K21 finden digitale Interaktionstools, wie z. B. Chat-Funktionen, für die Flexibilität im Buchungsprozess nützlich (K15, 28; K21, 28). K1 und K16 würden gerne eine Chat-Funktion für einfache Anfragen nutzen (K1, 28; K16, 45). K1 sieht in der Bewerbung von Veranstaltungen über Newsletter eine Möglichkeit, die Reichweite zu erhöhen (K1, 68). K3 und K11 erwarten von der Digitalisierung eine präzisere Darstellung der Informationen und eine Fehlerminimierung (K3, 53; K11, 57). K11 stellt fest, dass die Mehrheit der Anmeldungen für Kongresse über Desktop-Geräte erfolgt und betont die Notwendigkeit einfacher, benutzerfreundlicher Registrierungsportale sowie angepasster Namens-Badges (K11, 121, 125).

Die Einführung digitaler Tools könnte in Zukunft die Planungssicherheit erhöhen und die Organisation von Veranstaltungen vereinfachen (K1, 66; K17, 66). Digitale Beschreibungen und Kataloge von Veranstaltungsräumen, wie von K3 und K10 gewünscht, könnten die Entscheidungsfindung erleichtern (K3, 81; K10, 82). Gemeinsame digitale Ablagen und Eventmanagement-Tools könnten in Zukunft Zeit sparen und **Kosten weiter optimieren** (K9, 69; K15, 66).

Risiken digitaler Technologien aus Kundensicht

Die Nutzung digitaler Technologien bringt für einige Veranstalter jedoch auch **Probleme** mit sich, die auf eine Verminderung persönlicher Kontaktaufnahme sowie auf technische Limitationen digitaler Technologien zurückzuführen sind:

Beinahe alle Teilnehmer auf Kundenseite betonen die **Reduktion des persönlichen Kundenkontakts** als Gefahr. K7 und K17 thematisieren die Anonymität und Austauschbarkeit, die mit digitalisierten Prozessen einhergehen können (K7, 54; K17, 52). K16 äussert Bedenken hinsichtlich der Personalisierung und der Erwartung an eine individuelle Kontaktaufnahme nach standardisierten Antwort-E-Mails (K16, 79). K4 und K5 heben hervor, dass eine zu starke Fokussierung auf digitale Prozesse den wertvollen persönlichen Kontakt verringern könnte (K4, 83; K5, 83). K3, K4 und weitere finden Chat-Funktionen zeitlich nicht effizient oder bevorzugen direkte Kommunikation über Telefon oder E-Mail (K3, 45; K4, 33). K8 und K16 thematisieren Probleme mit ineffizienter Kommunikation, sei es durch übermässigen E-Mail-Verkehr oder standardisierte Antwortmails ohne persönliche Nachverfolgung, was den Wunsch nach direkterem Kontakt verstärkt (K8, 63; K16, 79). K2 kritisiert den Überfluss an Kommunikation im digitalen Bereich als nicht zielführend (K2, 45). K2 sieht IT für das Networking bei Veranstaltungen und virtuelle Apéros als unzureichend an (K2, 49). Digitalisierung kann Anonymität und Verlust der persönlichen Note bedeuten (K6, 67; K7, 54; K8, 69; K17, 52; K23, 61, 63).

Technische Einschränkungen und Risiken werden benannt: K1 berichtet von Reklamationen aufgrund von Tickets, die von Drittanbietern verkauft werden, was zu Verwirrung und Unzufriedenheit führt, obwohl sein Unternehmen nicht direkt beteiligt sei. K4 und K9 äussern ihre Enttäuschung über nicht erfüllte technische Erwartungen bzw. veraltete digitale Technologien in Veranstaltungshäusern, die die Durchführung moderner Formate wie Livestreaming-Anlässe erschweren (K4, 57; K9, 39, 41). K8 und K9 weisen auf spezifische Anforderungen wie Catering-Informationen oder die Komplexität von Veranstaltungen hin, die eine Herausforderung für die Digitalisierung darstellen können (K8, 53; K9, 31). K7 erlebt Einschränkungen in der Anzahl der durchführbaren Workshops aufgrund der technischen Anforderungen hybrider Veranstaltungen, was die Kapazität und Vielfalt des Angebots reduziert (K7, 47). K14 und K15 äussern den Wunsch nach zusätzlichen oder vereinfachten Funktionen in digitalen Tools zur Verbesserung der Veranstaltungsorganisation und Teilnehmerverwaltung (K14, 43; K15, 45).

Zukunftsanforderungen an digitale Technologien aus Kundensicht

Die befragten Kunden sehen für die Zukunft zahlreiche **Anforderungen und Erwartungen**, die Voraussetzung für die effektive Nutzung digitaler Systeme in der Pre-Event-Phase sind.

Benutzerfreundlichkeit ist entscheidend: K13, K15, K16, K17, K18, K21 und K24 betonen die Wichtigkeit eines übersichtlichen, einfachen und intuitiven Prozesses (K13, 39; K15, 39; K16, 68; K17, 39; K18, 65, 67; K21, 39; K24, 39).

Detaillierte Ergebnisse sind wichtig, um Reproduzierbarkeit zu gewährleisten: K8 und K10 möchten umfangreiche Informationen und Visualisierungen im Prozess sehen (K8, 53; K10, 59–60). Zugleich werden **Einfachheit und Effizienz** geschätzt: K7, K20, K22, und K23 legen Wert auf einen unkomplizierten und zeitersparenden Prozess (K7, 41; K20, 51; K22, 61; K23, 37, 39). K3, K4 und K24 erwarten, dass die digitalisierte Buchungsstrecke klar, verständlich und funktionell ist (K3, 65; K4, 71; K24, 52). K19 fordert einen werbefreien und seriösen Prozess (K19, 105). K1 erwartet, dass der digitale Buchungsprozess zu 100 % funktioniert (K1, 39).

In Zukunft gilt es aus Sicht der Kunden, digitale Systeme für die Pre-Event-Phase technisch weiterzuentwickeln bzw. in neu verfügbare Technologien zu investieren: K7, K9, K15, K20, und K22 sprechen sich für digitale Systeme aus, die eine gemeinsame Verwaltung von Dokumenten und Abläufen ermöglichen (K7, 68; K9, 69; K15, 66; K20, 87; K22, 103). K16 und K24 wünschen sich fortgeschrittene digitale Lösungen für die Visualisierung von Veranstaltungsräumen und die Planung (K16, 102; K24, 66). K16 spricht sich für den Einsatz von iPads für eine interaktive Visualisierung und Planung aus (K16, 102). K17, K18 und K24 betonen die Bedeutung eines digitalen Belegungskalenders und einer strukturierten Anlass-Checkliste (K17, 66; K18, 99; K24, 66). K6 und K23 betonen die Notwendigkeit für Veranstaltungshäuser, technisch innovativ zu bleiben und sich an neue Formate anzupassen, während gleichzeitig Datenschutzrichtlinien eingehalten werden müssen (K6, 81; K23, 75). K1, K17, und K18 betonen den Bedarf an digitalen Tools für die Überprüfung der Raumverfügbarkeit und Belegung (K1, 66; K17, 66; K18, 99).

Dabei ist vor allem wichtig, dass in Buchungsprozessen eingesetzte IT-Systeme **individuelle Kundenerwartungen** berücksichtigen: K3, K10, K22 und K24 sprechen sich für eine Berücksichtigung spezifischer Kundenerwartungen aus (K3, 47; K10, 34, 40; K22, 47, 48–49; K24, 30). K1, K2, K5, K6, K12, K13, K14, K15, K17, K20 und K21 betonen die Bedeutung von direkter Kommunikation und persönlichem Kontakt über digitale Prozesse hinweg (K1, 30; K2, 33; K5, 39; K6, 39; K12, 35; K13, 30; K14, 25; K15, 30; K17, 30; K20, 39; K21, 30). IT-Systeme sollten **individuell anpassbar** sein: K4, K5 und K6 wünschen sich die Möglichkeit, Sonderwünsche anzugeben oder spezifische Kriterien einzugeben (K4, 51; K5, 53; K6, 53), ebenso sollten Hotlines schnelle Rückmeldung geben: K6 und K16 fordern rasche Antworten auf Anfragen (K6, 53;

K16, 68). K6 und K10 betonen die Notwendigkeit, dass digitale Prozesse effektiv sind und dass ein Team hinter digitalen Kommunikationstools gut informiert und koordiniert sein muss (K6, 67; K10, 70).

Dabei können digitale Technologien **persönlichen Kundenkontakt** nicht ersetzen: K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23 und K24 heben hervor, dass persönlicher Kontakt in verschiedenen Aspekten der Veranstaltungsplanung und -durchführung entscheidend ist (K1, 52; K3, 63; K5, 69; K6, 65; K7, 52; K8, 67; K9, 55; K10, 68; K11, 75, 77, 80–81; K13, 50; K14, 49; K15, 50; K16, 83; K17, 50; K18, 78–79, 81; K19, 130, 134, 136; K20, 68; K21, 50; K22, 71, 79, 80–81; K23, 50; K24, 50). K2, K6, K7, K8, K12, K15, K16, K17 und K22 betonen, dass der persönliche Kontakt durch digitale Tools nicht vollständig ersetzt werden kann und dass dieser bei der Durchführung von Veranstaltungen entscheidend bleibt (K2, 53; K6, 67; K7, 54; K8, 69; K12, 63; K15, 52; K16, 87; K17, 52; K22, 83).

K4 und K18 betonen die Wichtigkeit des persönlichen Kontakts vor allem für individuelle und komplexe Planungen (K4, 69; K18, 81). Persönliche, nicht digitale Interaktion ist unentbehrlich, wenn es um die Klärung von Detailfragen oder den Aufbau von Vertrauen geht (K4, 71; K9, 57; K10, 70; K18, 83; K20, 70; K23, 61, 63). K10 und K11 erkennen den Wert digitaler Prozesse für administrative Effizienz, betonen aber die Notwendigkeit persönlicher Beratung für spezifische Anforderungen (K10, 68; K11, 75). K13 und K24 sprechen sich für einen digitalisierten Buchungsprozess bei einfachen Buchungen aus, der einwandfrei funktionieren muss. Fachliche Fragen und komplexe Veranstaltungsbuchungen erfordern in der Regel eine persönliche Interaktion (K13, 50; K24, 50). K19 bemerkt zwar eine Verschiebung hin zum Kauf digitaler Tickets, wobei persönlicher Kontakt beim Kartenkauf für älteres Publikum immer noch eine wichtige Rolle spielt (K19, 130, 134). K24 hebt hervor, dass bei komplexen Veranstaltungsbuchungen und schlechten Erfahrungen im technischen Bereich der persönliche Kontakt bevorzugt wird, um professionelle IT- und Technikbetreuung zu gewährleisten (K24, 50).

Digitale Technologien haben die Möglichkeiten persönlicher Interaktion mit dem Kunden verändert: K3, K13, K18, K20, K22 und K24 erkennen an, dass die Digitalisierung den persönlichen Kontakt verändert, aber auch neue Möglichkeiten für Effizienz und Vereinfachung bietet (K3, 65; K13, 50; K18, 83; K20, 70; K22, 83; K24, 52). K18 und K23 halten es für wichtig, digitale und persönliche Elemente zu kombinieren, um die Vorteile beider Ansätze zu nutzen (K18, 83; K23, 61, 63).

2.4.2.2 Main-Event-Phase

Auch für die Umsetzung von Veranstaltungen (Main-Event-Phase) sind digitale Systeme aus Sicht der Kunden entscheidend. Sie können jedoch Probleme verursachen, was Entwicklungsanforderungen mit sich bringt.

Nutzen digitaler Technologien aus Kundensicht

Überwiegend sehen die Teilnehmer auf Kundenseite **Chancen der Nutzung** digitaler Technologien in der Main-Event-Phase als Chance für die Veranstalter:

Die Ablauforganisation der Veranstaltungen wird durch digitale Systeme optimiert: K1, K14 und K17 schätzen das digitale Ticketing und den Einsatz von Beschaffungssystemen sowie Videokonferenz-Diensten (K1, 43; K14, 41; K17, 43; K15, 45). K8 schätzt die Effizienz und Zeitersparnis, die durch zentralisierte Anfragemöglichkeiten für Veranstaltungshäuser über kantonale Tourismusorganisationen ermöglicht werden. Dieser kostenfreie Service vereinfacht den Planungsprozess erheblich (K8, 61). Digitale Tools können den Zugang zu Informationen über Raumverfügbarkeit und die Kombination verschiedener Angebote erleichtern (K17, 67; K22, 103). K14 erwartet Vorteile durch eine Live-Verfügbarkeit der Daten und K11 durch eine Fehlerminimierung (K14, 37; K11, 57). K9 schätzt die Optimierung des Catering-Bestellprozesses online (K9, 34–35).

Digitalisierung ermöglicht in technischer Hinsicht eine Erweiterung der Teilnehmerreichweite und steigert den CRM-Erfolg: K12 und K15 sehen in der digitalen Wegeleitung und der Nutzung von Bildschirmen für Signage eine Verbesserung der Besuchererfahrung (K12, 85; K15, 68). K7 und K23 berichten von sehr guten Erfahrungen durch die hybride Durchführung von Veranstaltungen und im Bereich des CRM (K7, 45; K23, 43). K24 hebt hervor, dass die hybride Durchführung von Veranstaltungen die Möglichkeit bot, technisches Know-how zu vertiefen (K24, 43).

Auf Ebene der Kundeninteraktion werden weitere positive Effekte in der Main-Event-Phase gesehen: K5 berichtet von positiven Erfahrungen mit sozialen Medien, insbesondere in der Kombination mit anderen digitalen Technologien, um die Reichweite und das Engagement während Veranstaltungen zu erhöhen (K5, 57). K6 erachtet die Installation von Seitenbildschirmen als vorteilhaft für die Interaktion (K6, 83). K6 hebt hervor, dass die pandemiebedingte Verschiebung hin zu virtuellen Meetings eine signifikante Veränderung in der Wahrnehmung

und Nutzung digitaler Tools mit sich gebracht hat. Die Akzeptanz einfacher Fehler und die Bereitschaft zum Ausprobieren haben zugenommen, was die Kommunikation und Zusammenarbeit gefördert hat (K6, 61).

Risiken digitaler Technologien aus Kundensicht

Einige Vorbehalte und Erwartungen an digitale Technologien in der Main-Event-Phase werden auf technischer Ebene und für die Kundenbeziehung gesehen:

K17 und K18 äussern Bedenken hinsichtlich des technischen Supports und der Beratung für digitale Technologien, insbesondere bei Videokonferenz-Diensten und bei der Integration digitaler Tools in Veranstaltungen (K17, 45; K18, 73). K19, K20, K23, und K24 teilen Feedback zu Problemen mit digitalen Prozessen und sehen Verbesserungspotenzial in verschiedenen Bereichen wie dem Webshop, dem Handling von Freikarten, der After-Sales-Phase und der Auswahl technischer Partner (K19, 117; K20, 59; K23, 45; K24, 45).

K4 und K9 sehen den erschwerten Zugang zum WLAN und den eingeschränkten mobilen Empfang als wesentliche Herausforderungen (K4, 55; K9, 45, 49). K21 beschreibt Schwierigkeiten mit der Technik bei hybriden Veranstaltungen, insbesondere mit Ton und Bild (K21, 43). K16 musste für spezielle technische Anliegen externe Anbieter kontaktieren und erlebte dadurch Verzögerungen (K16, 77). K22 merkt an, dass viele Veranstaltungshäuser in Bezug auf Digitalisierung noch einfach unterwegs sind, also wenig Know-how haben (K22, 67). K2 thematisiert das Risiko, dass Kunden die aufgerüstete Technik aufgrund spezifischer Bedürfnisse nicht nutzen wollen oder können (K2, 77). K6 weist auf mögliche hohe Kosten und die Gefahr einer zu geringen Nutzung der Technik hin (K6, 83).

Erfolgsfaktoren digitaler Technologien aus Kundensicht in der Main-Event-Phase

Aus den bestehenden Risiken leiten die Interviewteilnehmer auf Kundenseite Entwicklungsanforderungen für die Zukunft ab:

K7 und K13 sprechen sich für eine Erweiterung des technischen Standards und der Voraussetzungen für hybride Events aus (K7, 70; K13, 64). K10 und K19 identifizieren Optimierungsbedarf bei der Signaletik und in der technischen Umsetzung bei Grossveranstaltungen (K10, 86; K19, 169–170). K11 und K22 betonen die Notwendigkeit einer flexiblen technischen Ausstattung, die an verschiedene Eventformate angepasst werden kann (K11, 107; K22, 109). K13,

K14, und K15 wünschen sich eine Weiterentwicklung im Bereich Digital Signage und Online-Marketing für Veranstaltungen (K13, 66; K14, 65; K15, 68). K16 und K23 sehen in der Schaffung anlassspezifischer QR-Codes und selbstständigen elektronischen Eincheckmöglichkeiten eine moderne und effiziente Lösung für den Veranstaltungszugang (K16, 104; K23, 75). K9 betont die Wichtigkeit einer starken Internetverbindung und einer fixen Infrastruktur für Livestreaming (K9, 69). K13 thematisiert die Herausforderung des beschränkten Zugangs zu digitalen Messeplattformen und wünscht sich erweiterte Zugangsmöglichkeiten für mehrere Personen durch Verlinkungen, um die Teilnahme und Interaktion zu erleichtern (K13, 43).

2.4.2.3 Post-Event-Phase

Korrespondierend resultieren aus der Interviewauswertung der Kundenseite Chancen, Risiken und Entwicklungsanforderungen digitaler Technologien für die Post-Event-Phase:

Chancen digitaler Technologien aus Kundensicht

Die Chancen durch den Einsatz digitaler Technologien in der Post-Event-Phase betreffen die technische Innovation und die gezielte und nachhaltig wirksame Gestaltung der Kundenbeziehung:

K2, K3, K4 und K17 befürworten die Einführung oder nutzen bereits Online-Fragebögen und persönlichen Debriefings als Mittel für konstruktives Feedback (K2, 79; K3, 84–87; K4, 88–89; K17, 71). K9 und K23 heben die Bedeutung der Weiterentwicklung digitaler Kanäle und Services hervor, um den Bedürfnissen moderner Veranstaltungsformate gerecht zu werden (K9, 77; K23, 77).

K6 und K9 sehen digitale Technologien positiv, da sie die Kontakthäufigkeit erhöhen und als Differenzierungsmerkmal dienen (K6, 73; K9, 61). K13, K14, K19 und K23 betonen, dass digitale Technologien die Kundenbeziehung positiv beeinflussen können, indem sie einen Mehrwert bieten oder neue Kundengruppen erschliessen (K13, 55; K23, 67; K14, 67; K19, 178). K15 findet, dass digitale Technologien die Kundenbeziehung einfacher und spannender machen (K15, 57). K20 sieht in den digitalen Technologien das Potenzial, die Kundenbeziehung zu verbessern (K20, 75).

K2, K3, K5, K7, K8, K12, K18, K21 und K22 sehen die Beeinflussung der Kundenbeziehung durch digitale Technologien als neutral oder bedingt an, je nach Art der Veranstaltung oder der Bedeutung des persönlichen Kontakts (K2, 63; K3, 72; K5, 75; K7, 59; K8, 72–73; K12, 75; K18, 87; K21, 55; K22, 87). K19 erwartet über die digitale Werbung ein Feedback, speziell im Kulturbereich (K19, 142). K21 und K22 betonen die Wichtigkeit der persönlichen Erreichbarkeit und das Potenzial persönlicher Gespräche für Lösungsansätze (K21, 55; K22, 87). K1 erwartet von digitalen Technologien eine Beschleunigung in der Kommunikation mit Partnern (K1, 57).

Risiken digitaler Technologien aus Kundensicht

Hinsichtlich der Nutzung digitaler Medien in der Post-Event-Phase bestehen wenige Vorbehalte auf technischer Ebene, jedoch teilweise hinsichtlich des Kundenbeziehungsmanagements:

K23 thematisiert Datenschutzbedenken, die die Bereitstellung von Präsentationen einschränken (K23, 31). K2 merkt an, dass für ihre geschlossenen Gesellschaftsanlässe keine digitale Nachberichterstattung erfolgt (K2, 39). K9 thematisiert das Risiko der Ungeduld der Kunden bei der Nutzung digitaler Plattformen und die Notwendigkeit, diese benutzerfreundlicher zu gestalten (K9, 79).

K9 und K23 heben die Bedeutung der Weiterentwicklung digitaler Kanäle und Services hervor, um den Bedürfnissen moderner Veranstaltungsformate gerecht zu werden (K9, 77; K23, 77). K10 und K17 äussern Bedenken, dass digitale Technologien die Kundenbeziehung unpersönlicher und oberflächlicher machen können (K10, 70, 75; K17, 57). K16 warnt vor dem negativen Einfluss eines zwanghaften Einsatzes digitaler Technologien auf die Kundenbeziehung (K16, 92, 94). K24 sieht die weniger persönliche Natur des Kontakts durch digitale Technologien als kritisch, betont jedoch ihre unaufhaltsame Entwicklung (K24, 57).

Erfolgsfaktoren digitaler Technologien aus Kundensicht in der Post-Event-Phase

Aus den beobachteten Risiken des Einsatzes digitaler Technologien in der Post-Event-Phase leiten die befragten Kunden Entwicklungsanforderungen ab:

K6 wünscht sich eine Weiterentwicklung von Online-Fragebögen, um relevanter und zeitgemässer zu sein (K6; 89). K9 möchte Rechnungen in digitaler Form erhalten, was die Verwaltung vereinfacht (K9; 75). K12 und K20 sprechen sich für die Digitalisierung der Wegweisung und

die Bereitstellung von digitalen Dokumenten aus (K12; 87; K20; 95). K6 schlägt vor, soziale Medien zu nutzen, um Qualitätslabels bekannter zu machen und neue Veranstalter anzuziehen (K6; 101). K9 sieht in der Entwicklung einer gemeinsamen Buchungsplattform für verschiedene Locations eine Chance, den Buchungsprozess zu vereinfachen (K9; 81).

Zusammenfassend bewerten die Teilnehmer auf Kundenseite den **Einsatz digitaler Technologien in den verschiedenen Phasen der CJ vergleichend wie folgt:**

K1, K3, K13, K14 und K16 sagen, dass für sie der Einsatz von digitalen Technologien in der Vorkaufsphase am meisten Sinn macht (K1; 37; K3; 51; K13; 37; K14; 35; K16; 64, 66). K2 antwortet, dass sie das Veranstaltungshaus sehen und spüren muss. Für sie macht der Einsatz nur beim Ticketing-Scan, also in der Kaufphase, Sinn (K2; 43). K4, K8, K12, K20 und K24 setzen die digitalen Technologien vor allem in der Vor- und Nachkaufphase ein (K4; 46, 47, 48–49; K8; 50–51; K12; 51; K20; 47; K24; 37). K5, K6, K7, K9, K10, K11, K15, K17, K18, K19, K21, K23 erwähnen alle Phasen der CJ für den Einsatz der digitalen Technologien (K5; 51, K6; 47, 48–49; K7; 39; K9; 29; K10; 58; K11; 51; K15; 37; K17; 37; K18; 63; K19; 99; K21; 37; K23; 35). K22 äussert, dass die digitalen Technologien bei ihr in der Vorkauf- und Kaufphase zum Tragen kommen (K22; 57, 59). Der Umfang des wahrgenommenen sinnvollen Anwendungsspektrums digitaler Technologien aus Kundensicht variiert somit.

3 Diskussion, Interpretation und Konklusion

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung interpretiert und diskutiert (Abschnitt 3.1). Die Gütekriterien der qualitativen Forschung werden in Abschnitt 3.2 geprüft. Abschnitt 3.3 beantwortet die empiriegeleiteten Forschungsfragen zusammenfassend und Abschnitt 3.4 leitet daraus gestaltungsgeleitete Fragestellungen ab.

3.1 Diskussion der Ergebnisse im Kontext der theoriegeleiteten Ausführungen

Abschnitt 3.1 synthetisiert die Interviewergebnisse auf Anbieter- und Kundenseite in Bezug auf die empiriegeleiteten Forschungsfragen und fasst die Ergebnisse vergleichend zusammen.

3.1.1 Veränderte Kundenerwartungen nach der Corona-Pandemie (EFF 1)

Abschnitt 2.1 des III Empirischen Teils wertete die Interviewergebnisse zur **empiriegeleiteten Forschungsfrage 1 (EFF 1) „Welche Auswirkungen hat Corona auf das bevorzugte Veranstaltungsformat des Kunden gezeigt und wie haben sich die Kundenerwartungen an die Buchung, Teilnahme und Ex-post-Phase dadurch auf der Kundenseite verändert?“** aus. Ein zusammenfassender Vergleich der Erkenntnisse ergibt:

Die Untersuchungsergebnisse auf Anbieter- und Kundenseite belegen, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Durchführung von Veranstaltungen und Konferenzen tiefgreifend waren und beide Expertengruppen zu erheblichen Anpassungen zwangen.

In der Pre-Event-Phase spürten zwei Drittel der Anbieter die Auswirkungen durch eine deutliche Zunahme von kurzfristigen Anfragen und Buchungen. Diese Veränderungen gingen einher mit vermehrten Stornierungen, veränderten Erwartungen für den Vertragsausstieg sowie einem gestiegenen Bedürfnis nach genereller Flexibilität. Die Anpassung an neue Veranstaltungsformate hat nicht nur den Buchungs- und Entscheidungsprozess der Kunden verändert, zugenommen haben ebenfalls der Beratungsaufwand und ein erhöhter Anspruch an die Schnelligkeit in der Bearbeitung der Anfragen und Buchungen. Fragten die Kunden früher nur einen Veranstaltungsraum an, erfolgt heute der Wunsch nach einem Gesamtkonzept. Die Anbieter erwähnen, dass sich die Ansprüche der Kunden bei der Buchung an die Technik, hierbei insbesondere an die digitale Komponente, erhöht haben und die Anfragen und Buchungen digitaler geworden sind. Dabei informieren sich die Kunden bereits im Vorfeld über Social Media, die Websites oder auf den Bewertungsportalen über das Veranstaltungshaus.

Das Thema der Kurzfristigkeit spiegelt sich nach den Aussagen der Anbieter auch bei der Veränderung des Teilnahmeverhaltens der Kunden bei den Veranstaltungen (Main-Event-Phase) wider. Die Anmeldefristen wurden hinausgezögert, das Teilnehmerverhalten wurde unberechenbarer und führte zu einer Zunahme des No-Show-Verhaltens. Dabei spielte die im Voraus bereits geleistete Kostenübernahme durch die Veranstaltungsorganisation eine wichtige Rolle. Die Anbieter mussten in der Lage sein, kurzfristig umzuplanen und auf unvorhergesehene Ereignisse schnell und flexibel zu reagieren. Ein verändertes Kundenverhalten spiegelte sich auch in der Verpflegung wider, wo ein vielfältigeres Angebot an Speisen und Getränken gefordert wurde. Die Corona-Pandemie bewirkte Probleme mit der Veranstaltungsdurchfüh-

rung: Neben der Schaffung entsprechender personeller Ressourcen war der Aufbau neuer digitaler Infrastrukturen notwendig, um digitale und hybride Veranstaltungen erfolgreich produzieren zu können. Die Anbieter mussten ihre Mitarbeiter entsprechend qualifizieren, da sich nicht nur die Veranstaltungsformate, sondern auch das Veranstaltungsdesign geändert hat. Gleichzeitig stellte sich die Herausforderung, dass die Erweiterung um digitale Komponenten die Gesamtkosten nicht in die Höhe treiben durfte. Dies erfordert eine ständige Suche nach Optimierungspotenzialen, insbesondere im Bereich der Kostenstruktur.

Auch die Evaluation der Post-Event-Phase der Veranstaltungen durch die Kunden hat seit der Pandemie Änderungen erfahren. Im Hinblick auf das Kundenverhalten und die Kundenerwartungen haben die Anbieter angegeben, dass die Veranstaltungshäuser von den Kunden häufiger digital und extremer bewertet wurden und man sich als Anbieter damit auseinandersetzen muss. Zudem stellten sie bei den Debriefings fest, dass die Kunden kritischer und anspruchsvoller geworden sind, sodass sich die Veranstaltungsanbieter in jeder Erlebensphase des Kunden neu beweisen müssen, um Begeisterung zu schaffen und folglich Kundenloyalität zu erzielen. Ebenfalls bestand der Wunsch, auf Kundenseite Veranstaltungen im Nachgang digital anschauen zu können.

Zukünftige Veranstaltungskonzepte werden verstärkt auf Live- und Hybrid-Formate setzen, während rein virtuelle Veranstaltungen aller Wahrscheinlichkeit nach nur noch in begrenztem Umfang realisiert werden, da der Wunsch nach persönlichem Austausch und Netzwerkmöglichkeiten unter den Teilnehmern weiterhin stark ist.

In der nachfolgenden Übersicht (Tabelle 13) sind die vorher beschriebenen pandemiebedingten Veränderungen von Kundenerwartungen und Anbieterauswirkungen in den Phasen der CJ mit Angabe der Quellen tabellarisch dargestellt.

Erwartungen/Anforderungen Kundenseite	Auswirkung Anbieterseite Pre-Event-Phase	Auswirkungen Anbieterseite Main-Event-Phase	Auswirkungen Anbieterseite Post-Event-Phase
Informationssuche/Vorabinformationen via Websites, Social Media und Bewertungsportalen (K16, 81)		Anspruchsvolleres Kundenverhalten (A6, 27)	Extremere Online-Bewertungen und kritischeres Feedback (A11, 15; A1, 61; A11, 21)
Verschiebungen, Absagen, Stornierungen und No-Shows von Veranstaltungen (K1, 16)	Erhöhte Flexibilität in der Ablauforganisation (A9, 48) Kurzfristigkeit der Anfragen und Buchungen (A2, 58; A3, 25; A4, 59, 61; A5, 67; A6, 23; A8, 27; A10, 58; A11, 15) Umsatzverlust (A2, 58)	Zunahme von No-Shows (A2, 62; A3, 27; A5, 69; A9, 54) durch bereits geleistete Kostenübernahme durch die Veranstaltungsorganisation (A4, 67; A5, 69; A6, 25; A8, 27; A9, 54) Hinauszögern der finalen Anmeldelisten, Rücksichtsloses, unberechenbares Teilnehmerverhalten (A5. 69; A8; 29)	
Kurzfristigkeit von Buchungen (A2, 58; A3, 25; A4, 59, 61; A5, 67; A6, 23; A8, 27; A10, 58; A11, 15),	Unsicherheit (A6, 23; A10, 56) Unverbindlichkeit (A8, 27; A10, 56) Erhöhter Anspruch an die Schnelligkeit der Bearbeitung (A6, 23; A11, 15)		
Flexible Vertragsbedingungen (A5, 67; A9, 48)	Forderung nach schadensfreier Vertragsbeendigung (A5, 67)		
Digitalität von Anfragen/Buchungen (A7, Absatz 34)	Raschere Bearbeitung von Anfragen (A11, 15)		
Einführung von neuen Veranstaltungsformate (virtuell, hybrid) (K6, 21; K7, 18; K10, 16; K12, 17; K13, 16; K16, 23, 25; K17, 16; K20, 19)	Neue/komplexe technische Ausstattung (A3, 25; A7, 34) Erhöhter Beratungsaufwand (A1, 53; A6, 23) Mehr und detailorientierte Kundenfragen Zusätzliches Fach-Know-how, digitale Kompetenzen (A3, 25; A6, 23) Neue Durchführungskonzepte (A1, 53) Zusätzliche Kosten (A2;95)	Verändertes Teilnehmerverhalten (A11, 19) Verringerte physische Präsenz und stärkere digitale Vernetzung (A7, 36)	Veranstaltungsinhalt online zur Verfügung stellen (A3, 29; A5, 73)
Wandel Programmgestaltung und veränderte Verpflegung (A1, 59)		Vielseitigeres Verpflegungsangebot (A1, 59; A4, 69)	Erinnerung an Qualität der Technik und Verpflegung (A4;69)

Tabelle 13: Übersicht pandemiebedingte Veränderungen von Kundenerwartungen und Anbieterauswirkungen in den Phasen der Customer Journey (Quelle: Eigene Darstellung).

3.1.2 Customer Journey und Touchpoints im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (EFF 2)

Abschnitt 2.2 des III Empirischen Teils untersuchte interviewbasiert das Begriffsverständnis von CJ und Touchpoints auf Anbieter und Kundenseite mittels der **empiriegeleiteten Forschungsfrage (EFF 2) „Welche Wege der CJ und Touchpoints werden durch die Zielgruppe im Kongress- und Veranstaltungssektor als relevant identifiziert und wie werden sie analysiert?“**

Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde auf Anbieter- und Kundenseite mit der Definition der Schlüsselbegriffe CJ und Touchpoint begonnen, um den Wissensstand von beiden Expertengruppen evaluieren zu können und ein gemeinsames Verständnis der Kernkonzepte zu etablieren:

Die Interviewpartner sind auf Anbieter- als auch Kundenseite mit dem Konzept der CJ unterschiedlich vertraut. In einem gemeinsamen Vergleich der Definition von Anbietern und Kunden zeigt sich ein unterschiedliches Verständnis der CJ, oft gesehen als Kundenreise von der Informationssuche bis zur Nachbearbeitung eines Events (K20, 24; K22, 35; A5, 53; A8, 19). Sie wird ebenso als Informations- und Entscheidungsprozess (K6, 23) oder als Kundenerlebnis vom ersten Kontakt bis zum Anlassende betrachtet (K21, 19) sowie als Zyklus von der Bedarfsklärung bis zur Kundenbindung definiert (K9, 9; K12, 19). Die Nutzung spezifischer Phasen und Fachterminologie ist im Alltag beider Gruppen selten, wobei Marketingexperten ein tiefergehendes Verständnis zeigen und den Begriff regelmässig anwenden (A7, 32; A8, 25; A11, 13; K4, 23; K18, 31; K19, 38; K20, 21; K21, 19). Sowohl Anbieter als auch Kunden erkennen die Bedeutung der CJ im Kontext der Kundeninteraktion und des Kundenerlebnisses. So liegen insbesondere auf Kundenseite spezifischere Projekterfahrungen im Zusammenhang mit der CJ vor (K10, 18).

Die grosse Mehrheit der Anbieter befürwortet eine Definition der CJ für die Kongress- und Veranstaltungsbranche und für die Q12-Häuser. Als Gründe nennen sie u. a. die Möglichkeit, den Marken- bzw. Bekanntheitsgrad zu erhöhen (A4, 159), ein Qualitätsversprechen durch gemeinsame Standards zu unterstreichen (A5, 160) sowie den Einsatz spezifischer Analysewerkzeuge (A5, 152; A10, 146) oder Hilfsmittel (A3, 74; A6, 71).

Anbieter definieren Touchpoints als Berührungspunkte (A10, 42; A3, 20) oder Chancen, um mit Kunden in Kontakt zu treten, Dienstleistungen anzubieten und das Kundenerlebnis zu verbessern (A2, 20; A3, 55). Kunden sehen Touchpoints als Kontakte zwischen ihnen und dem Unternehmen während ihrer CJ (K2, 13; K4, 25; K8, 15; K10, 22; K15, 21; K17, 21; K19, 41; K20, 25; K18, 35; K21, 21; K22, 37; K24, 21) oder als Interaktionsmomente mit der Marke oder dem Produkt (K9, 11). Es gibt zwar Überschneidungen in den Definitionen von Touchpoints, die Unterschiede ergeben sich jedoch aus den spezifischen Betonungen und Kontexten, geprägt durch die individuellen Erfahrungen und beruflichen Hintergründe.

Die Anbieter- und Kundenseite beschreibt eine Vielzahl von Kontexten, in denen Touchpoints in den unterschiedlichen Phasen der CJ auftreten können: Online- und Offline-Interaktionen (A6, 18; K24, 21), Werbung, Inserate, Mundpropaganda (WOM), Umfragen (A7, 30) und Influencer-Bewertungsportale (A11, 11). Touchpoints stellen auch einzelne Elemente dar, die eine CJ beinhaltet: von der Suche nach der Lokalität, dem Besuch der Homepage, der Kontaktaufnahme per Telefon oder per E-Mail und der persönlichen Betreuung vor Ort (A8, 21). Vielfach werden Touchpoints auf Anbieterseite intuitiv in die Kundenansprache vor, während und nach den Veranstaltungen integriert (A2, 78). Obwohl das Touchpoint Management mittels digitaler Medien insbesondere in der Pre-Event-Phase häufig gezielt und selbstverständlich betrieben wird, setzen viele Anbieter zusätzlich stark auf analoge Touchpoints, um Kunden zu gewinnen oder die digitale Akquise zu unterstützen und zu konkretisieren (A1, 183; A2; 78). Eine bewusste Unterscheidung zwischen digitalen und analogen Touchpoints wird durch die Anbieter nicht vorgenommen.

Aus den Anbieterinterviews geht hervor, dass die Messung der Touchpoints im Hinblick auf deren Wirksamkeit innerhalb der CJ sehr individuell und fallbezogen von den Häusern umgesetzt wird. Die Anbieter haben aufgrund der Kenntnis einer veranstaltungstypischen CJ teilweise gezielte Strategien entwickelt, die CJ auszuwerten und für das Veranstaltungsmarketing zu nutzen. Sie sind in der Customer-Journey-Analyse unterschiedlich fortgeschritten und wenden dabei verschiedene Strategien an, die in ihrer Komplexität und Umfänglichkeit variieren. Teilweise erfolgt eine Customer-Journey-Analyse für die Pre-Event-Phase (A1, 181; A2, 107; A4, 135; A6, 62; A7, 8, 85). Dabei wurden im Online-Tracking von Touchpoints bisher nur wenige Erfahrungen gemacht, da die Möglichkeiten zur genauen Messung von Online-Werbung nicht nur Ressourcen- sondern auch Know-how-technisch eingeschränkt sind bzw. technische Herausforderungen beinhalten (A2, 109; A3, 69). Gezielte Strategien, um die Wege des Kunden aus

Marketing-Sicht in der Main-Event-Phase zu analysieren, wurden in den Interviews von den Anbietern nicht explizit genannt, denn die Analyse von digitalen Touchpoints in der Main-Event-Phase (wie z. B. Messung der virtuellen Teilnehmeranzahl während des Livestreamings, Live-Tweets und Posts der Teilnehmer während der Vorträge oder Online-Anzeigen zur Interaktionsförderung und des Engagements) weckt besonders das Interesse von Organisatoren und Referenten. Teilweise werden Strategien der Customer-Journey-Analyse in der Post-Event-Phase (A1, 175, 177; A2, 105; A8, 77; A9, 120; A10, 132, 134) angewandt. Eine umfassende phasenübergreifende Customer-Journey-Analyse findet nur bei wenigen Anbietern statt (A3, 67; A4, 139; A5, 144; A6, 64; A7, 87; A10, 136). Wenn professionelle Customer-Journey-Analysen implementiert werden, werden diese meist aufgrund fehlender Tools oder limitierten Mitarbeiterressourcen an externe Marketingagenturen vergeben (A5, 138, 140; A9, 120, 124; A10, 132, 134). Keiner der Anbieter beauftragt auf Marktforschung spezialisierte Agenturen.

Kunden beschreiben den Ablauf der CJ bei der Buchung, Teilnahme und nachträglichen Bewertung von Veranstaltungen detailliert, wobei die Pre-Event-Phase besonders hervorgehoben wird. Hierbei durchlaufen Veranstaltungskunden einen vielschichtigen Prozess der Auswahl und Bewertung der Veranstaltungszentren. Während einige Kunden eigenständig oder in kleinen Teams schnell Entscheidungen treffen (K12, 61; K11, 71, 73; K13, 48; K23, 51; K1, 48; K20, 61, 64; K14, 45; K15, 48; K16, 84; K17, 48; K22, 69; K24, 48), sind bei Grossunternehmen oder staatlichen Einrichtungen oft umfangreichere Gremien an der Entscheidungsfindung beteiligt (K10, 66; K7, 50; K8, 65, K3, 57; K5, 65). Manche Kunden fungieren lediglich als Vermittler, die Vorschläge an die Endkunden weitergeben, wobei der Entscheidungsprozess je nach Kundenart und -funktion variiert (K2, 51; K4, 61; K6, 63; K9, 51; K19, 120; K21, 48). Bei der Buchung von Veranstaltungen erwarten Kunden eine reaktionsschnelle, lösungsorientierte und kompetente Beratung. Flexibilität ist ein wichtiger Aspekt, da Kunden oft spezifische Anforderungen haben, die sich während des Buchungsprozesses ändern können. Kunden schätzen Anbieter, die in der Lage sind, sich auf veränderte Bedingungen einzustellen und kreative Lösungen anzubieten.

In der Durchführungsphase (Main-Event-Phase) legen Kunden besonders grossen Wert auf umfassende Unterstützung und effiziente Organisation durch den Anbieter. Neben der fachlichen Kompetenz und „Dossierfestigkeit“ ist die Anwesenheit des Ansprechpartners vor Ort für die Umsetzung der individuellen Veranstaltungsbedürfnisse matchentscheidend (K1, 61; K5, 79; K6, 76–77; K7, 63; K8, 77; K9, 65; K10, 78; K14, 59; K18, 91; K20, 79; K22, 99; K23, 71). Sie

erwarten, dass ein technisch versierter Support bereitsteht, um mögliche Herausforderungen rasch und flexibel zu lösen (K8, 79; K13, 59; K14, 59; K18, 91). Die Qualität der Verpflegung und die technischen Voraussetzungen sind ebenfalls wichtige Faktoren, die den Erfolg der Veranstaltung beeinflussen (K9, 65; K12, 77; K13, 59; K24, 61).

Nach dem Event (Post-Event-Phase) betrachten Kunden die Nachbearbeitung, einschliesslich Online-Fragebögen (K2, 71; K4, 79; K5, 81; K12, 78, 79, 81; K21, 61) oder persönlichen Nachbesprechungen (K5, 81; K6, 79; K7, 65; K10, 80; K24, 63; K11, 101; K15, 63; K16, 100; K19, 158) als wesentlichen Teil der CJ, um ihre Erfahrungen, Anliegen und Verbesserungsvorschläge gemeinsam mit dem Anbieter rückblickend zu bewerten und zu optimieren. Die Auswertung der Experteninterviews zeigt zudem, dass die Personalisierung der Kundenbeziehung als wichtiger Aspekt von Touchpoints insbesondere in der Post-Event-Phase zum Tragen kommt. Mit dem Touchpoint des Debriefings wird eine ganz individuelle Verbindung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen geschaffen (K5, 81).

Hinsichtlich der Relevanz zur gezielten Gestaltung der Touchpoints spielen für die Kunden auf der Sachebene grundlegende Kriterien wie Infrastruktur (K6, 75; K9, 63; K14, 57; K22, 95; K5, 73), Kosten (K8, 75; K11, 93; K20, 77; K3, 73; K4, 75; K21, 57) und Angebotskonformität (K5, 77; K9, 63; K15, 59; K18, 89) eine entscheidende Rolle. Auf der Beziehungsebene bestimmen Aspekte wie Professionalität und Zuverlässigkeit (K1, 55, 59; K10, 76; K2, 65, 67; K24, 55, 59; K8, 71; K17, 55; K12, 67; K10, 71–72, 74), Geschwindigkeit und Dienstleistungsorientierung (K10, 74; K24, 59; K17, 55; K23, 65; K2, 57, 58, 61; K18, 89; K3, 73; K13, 57; K20, 77;K22, 89) sowie Lösungsorientierung und Flexibilität (K17, 59; K 24, 55; K19, 154; K17, 59; K18, 89; K17, 61; K14, 51; K21, 53, K18, 85) den Kaufentscheidungsprozess der Kunden.

3.1.3 Relevanz der Nutzung digitaler Touchpoints im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (EFF 3)

Die **empiriegeleitete Forschungsfrage 3 (EFF 3) „Welche Relevanz haben aus Sicht der befragten Stakeholder digitale Touchpoints in der CJ im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor?“** wurde in Abschnitt 2.3 des III Empirischen Teils ausgewertet und Ergebnisse sind hier zusammenfassend kontrastiert.

Bei allen Anbietern hat sich in den letzten fünf Jahren die Nutzung von digitalen Technologien verändert, in dem sie verschiedene digitale Lösungen und Infrastrukturen eingeführt haben,

um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. Dazu gehören in der Pre-Event-Phase z. B. Kollaboration-Tools für Dokumente (A2, 80–81), verstärkte Social-Media-Aktivitäten (A11, 25, 26), die Einführung von Veranstaltungs- und Ticketing Software (A1, 80, 85; A2, 80–81; A4, 93; A10, 98; A3, 43; A5, 97; A11, 63; A6, 41; A8, 51) sowie von Videokonferenz-Systemen (A2, 66; A3, 32; A4, 77); in der Main-Event-Phase z. B. die Einführung von neuen Veranstaltungsformaten (hybrid, virtuell, Livestreaming) und der damit verbundenen technischen Ausstattung und dem Erwerb von spezifischem Know-how sowie von Videokonferenz-Systemen (A1, 89; A3, 34; A5, 83; A8, 36); in der Post-Event-Phase z. B. das Management von Kundenkommentaren (ORM) oder der Einsatz von digitalen Feedback-Fragebögen (A8, 38; A11, 35). Diese Veränderungen wurden vor allem durch die Auswirkungen der Pandemie beschleunigt und haben zu einer erhöhten Digitalisierung und Prozessoptimierung in verschiedenen Geschäftsbereichen geführt. Die Mehrheit der Interviewpartner plant entweder weitere Veränderungen oder hat mit dem Umsetzungsprozess von zusätzlichen digitalen Technologien begonnen. Diese reichen von der technischen Prozessvereinfachung und Digitalisierung von Licht- und Tontechnik (A1, 139) über die Anforderungen an Doppelprojektionen mit technischer Aufrüstung (A3, 57) bis hin zu Plänen zur Einführung neuer Technologien wie LED-Wänden (A5, 134), einer digitalisierten Buchungsstrecke für Veranstaltungsräume (A7, 76), der forcierten Anwendung von Suchmaschinenmarketing (A11, 112) oder eines effizienteren Eventmanagement-Systems (A6, 55). Die Planungen sollten zu Kosten- und Zeitersparnissen sowie zu einer Verbesserung der Abläufe und zur Anpassung an sich ändernde Kundenbedürfnisse führen. Die Anbieter sind bestrebt, technologische Innovationen und digitale Lösungen zu nutzen, um ihre Effizienz zu steigern und den Anforderungen des Marktes bzw. neuen Kundenwünschen gerecht zu werden (A8, 69). Gleichzeitig wird auf die Begrenzung der finanziellen Möglichkeiten bei der Umsetzung der digitalen Technologien hingewiesen (A4, 149). Zudem „beklagen“ die Anbieter die gestiegenen fachlichen Anforderungen und das vertiefte technische Know-how, das von den Kunden erwartet wird (A2, 101; A3, 59; A6, 57; A7, 78). Hingewiesen wird auch auf finanzielle Begrenzungen (A4, 49).

Auch die Kunden haben vielfältige Erfahrungen mit digitalen Technologien in der Veranstaltungsbranche gemacht. Einige sind positiv verlaufen, insbesondere in Bezug auf Effizienz, Reichweite und Flexibilität durch hybride Veranstaltungsformate. Andere haben jedoch Herausforderungen erlebt, wie zum Beispiel Probleme mit der Technik, mangelnde oder limitierte

Verfügbarkeit von Stromanschlüssen und WLAN oder Unterschiede im Verhalten der Teilnehmer bei virtuellen und physischen Veranstaltungen. Die Pandemie hat zu verstärktem Interesse und einer erhöhten Nutzung digitaler Technologien geführt, da viele Veranstaltungshäuser ihre Technologien aufgerüstet haben, um den veränderten Anforderungen zu entsprechen. Die Kunden erkennen den Wert der Digitalisierung und haben ihr technisches Know-how in der Anwendung von digitalen Technologien auch im eigenen Unternehmen erweitert, um den aktuellen Bedürfnissen gerecht zu werden. Dies äussert sich u. a. in einem gestiegenen Anspruch an die Durchführung von virtuellen oder hybriden Formaten und somit an ein spezifisches Raum- und Technikangebot, das einen geschulten Support in den Veranstaltungshäusern voraussetzt. Die Akzeptanz und die Effektivität digitaler Lösungen hängen stark von den individuellen Anforderungen und Erfahrungen der Kunden ab.

Die Nutzung digitaler Technologien lässt sich für die drei identifizierten Phasen Pre-, Main- und Post-Event differenzieren.

Für die Pre-Event-Phase resultiert: Die Mehrheit der Anbieter gibt an, keine digitalen Interaktionstools wie z. B. eine Chat-Funktion zu nutzen (A1, 123; A4, 101; A5, 117; A9, 98; A10, 102). Derzeit können digitale Tools wie Chat-Funktionen und soziale Medien die Kommunikation vor und während des Events erleichtern, aber noch nicht ersetzen. Die Anbieter führen an, dass einige Unternehmen Messaging-Apps wie WhatsApp einschränken oder Chat-Funktionen missbräuchlich angewendet werden (A2, 87). Andere Interviewteilnehmer betonen den hohen Aufwand und die Notwendigkeit der kontinuierlichen Inhaltspflege oder ordnen bearbeitete Chat-Anfragen über soziale Netzwerke als Generationenfrage ein (A6, 45; A7, 62). Die Anbieter geben an, dass Kommunikationsmittel wie E-Mail und Telefon von den Kunden am häufigsten genutzt werden und am zuverlässigsten funktionieren, denn E-Information kann von nahezu überall und zu jeder Zeit abgerufen und in Echtzeit aktualisiert werden.

Die Kunden haben unterschiedliche Meinungen zur Nutzung von digitalen Interaktionstools im Buchungsprozess geäussert. Einige sehen die Vorteile einer Chat-Funktion in der schnellen Beantwortung einfacher Fragen, für eine erste Justierung, in der flexiblen Kommunikation oder einer ergänzenden Nutzung zu webbasierten Instant-Messaging-Diensten (K1, 28; K16, 45; K18, 47; K21, 28). Fast die Hälfte der Experten erachtet den Einsatz von digitalen Interaktionstools wie eine Chat-Funktion als nicht nutzbringend oder relevant (K5, 37; K7, 30; K12,

31; K13, 28; K17, 28; K19, 69). Als Gründe wurden begrenzte Fähigkeiten, mangelnde Empathie, eingeschränktes Verständnis, Beeinträchtigung von Erreichbarkeit und Verfügbarkeit genannt (K8, 27; K10, 32). Ein grösserer Teil der Experten bevorzugt deshalb den persönlichen Kontakt über Telefon oder E-Mail, weil diese Art der Kommunikation als verlässlicher – gerade bei der Abklärung von komplexen Detailfragen zur Anlassplanung – empfunden wird (K3, 45; K4, 33; K6, 37; K9, 21; K10, 32; K11, 35, 37; K14, 23; K22, 43).

Die Experteninterviews auf Kundenseite bestätigen, dass automatisierte und standardisierte Kommunikationsformen, wie z. B. Chatbot-Antworten, den Eindruck einer unpersönlichen Behandlung verstärken können und das Gefühl vermitteln, dass individuelle Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden (K10, 32). Andererseits hat die Untersuchung ergeben, dass eine unpersönliche Kommunikationsform beim Einsatz von Kollaborationstools wie z. B. Slack in den Hintergrund tritt und das digitale Interaktionstool als nutzbringend empfunden wird (K15, 28).

In der Main-Event-Phase lassen sich die Perspektiven von Anbieter- und Kundeseite wie folgt kontrastieren:

Den Experteninterviews auf Anbieterseite ist zu entnehmen, dass sich die digitalen Technologien beim Veranstaltungsbesuch verändert haben. Die Anbieter haben sich seit der Pandemie mit verschiedenen digitalen Technologien wie Livestreaming oder Webcast-Plattformen bei der Veranstaltungsdurchführung vertraut gemacht (A1, 139; A3, 55; A4, 117; A5, 132; A6, 53; A7, 72; A8, 67; A10, 116, 118). Live-Abstimmungs- und Umfrage-Tools ermöglichen es, in Echtzeit Feedback von den Teilnehmern zu erhalten. Hybrid-Veranstaltungen, Livestreaming oder TV-Studio-Einrichtungen bedingen ein grösseres technisches Equipment und Know-how, was in der Regel extern gemietet werden muss, und höhere Kosten verursacht, die – je nach Ausstattungsstandard – von den Kunden zu tragen sind (A1, 125; A2, 89; A4, 107; A10, 106; A5, 121). Von den Kunden werden ein starkes, schnelles und gesichertes WLAN und genügend Strom-Anschlüsse gefordert (A6, 32).

Anhand der Untersuchungsergebnisse wird deutlich, dass sich digitale Tools und Plattformen ständig weiterentwickeln, wobei die wirtschaftliche Nutzenwirkung digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor von den Anbietern beobachtet wird, um vor allem auch eine finanzielle Fehlbewertung der Effizienz und Effektivität der technischen Ausstattung zu

vermeiden. Dies kann zu einer gewissen Skepsis und Zögerlichkeit hinsichtlich der Digitalisierung von Kongressen und Veranstaltungen führen (A2, 89, 99).

Die Experteninterviews auf Kundenseite haben ergeben, dass die Nutzung digitaler Medien bei der Teilnahme an Veranstaltungen je nach Bedarf und Veranstaltungstyp variiert. Zum Einsatz kommen Social Media (K5, 57), um während der Veranstaltung Beiträge zu erstellen und zu teilen, Ticketing-Systeme als integrierte E-Commerce-Funktion, um den Zugang zur Veranstaltung zu kontrollieren (K2, 37; K4, 37; K11, 43), Livestreaming-Dienste, um hybride Veranstaltungen zu ermöglichen (K5, 21; K7, 34; K11, 47; K17, 32), sowie Referate im Nachgang für Teilnehmer verfügbar zu machen (K1, 34; K3, 49; K5, 49; K12, 47; K20, 45; K24, 34). Eine Mehrheit der Experten nutzt für die Interaktion mit den Teilnehmern, für Umfragen und Q&A-Sessions verschiedene Engagement-Tools (K5, 43; K6, 43; K9, 25; K14, 27; K16, 50, 60; K21, 32; K24, 32). Einige Kunden haben interne Tools entwickelt, um während der Veranstaltung Posts zu veröffentlichen und die Interaktion zu fördern. Mobile Event-Apps sind ein zentrales Instrument, das den Teilnehmern eine interaktive Agenda bietet. Mit diesen Apps können die Teilnehmer ihren Tag planen, Sitzungen auswählen und Benachrichtigungen über bevorstehende Aktivitäten erhalten (K10; 30). Integrierte Kartenfunktionen erleichtern zudem die Navigation am Veranstaltungsort (K12, 27). Zum Einsatz kommen auch Programme zur Erfassung und Verwaltung von Daten über Online-Formulare oder um auf vorbereitete Inhalte zurückzugreifen. Auch auf Kundenseite werden ein starkes, schnelles und gesichertes WLAN sowie genügend Strom-Anschlüsse gewünscht. Das Interesse der Teilnehmer realer Events auf spielerische Art und Weise zu wecken, kann mit der Anwendung von Engagement Tools wie z. B. der Applaus-App oder durch den Einsatz von Gamification auf Kundenseite unterstrichen werden (K10, 16; K9, 29).

Die Auswertung der Experteninterviews belegt, dass die digitalen Anzeigetafeln und Informationsdisplays aus Kundensicht notwendig sind, um dynamische Inhalte wie Tagesordnungsupdates, Raumänderungen oder allgemeine Informationen bereitzustellen. Die Kunden erkennen einen Verbesserungsbedarf auf Anbieterseite, denn diese Technologien erhöhen die Informationsverfügbarkeit und tragen zur reibungslosen Durchführung von Veranstaltungen bei (K15, 68).

Anhand der Interviewergebnisse wird deutlich, dass die digitalen Technologien in der Umsetzungsphase auf vielfältige Weise eingesetzt werden, um das Erlebnis für die Teilnehmer zu

verbessern, die Effizienz der Veranstaltungsabläufe zu steigern und den Wert des Events insgesamt zu erhöhen.

Schliesslich resultieren für die Post-Event-Phase folgende vergleichenden Ergebnisse zur Nutzung digitaler Technologien:

Verschiedene Anbieter stellen fest, dass die Bewertung ihrer Veranstaltungshäuser vermehrt über das Google Unternehmensprofil, Bewertungsplattformen oder Social Media erfolgt (A1 129; A6, 49; A7, 66; A7, 66). Sie erkennen, dass das Management der Kundenkommentare einen wichtigen Touchpoint innerhalb der CJ darstellt. Daraus ergibt sich, dass die Post-Event-Phase die Gelegenheit bietet, die Beziehung zu den Veranstaltungsteilnehmern zu festigen, wertvolles Feedback zu sammeln und das Interesse an zukünftigen Veranstaltungen zu wecken. Digitale Technologien ermöglichen es, Feedback und Diskussionen auf sozialen Medien und Bewertungsplattformen in Echtzeit zu verfolgen. Auch wenn ORM-Tools dabei unterstützen können, positive Reaktionen zu verstärken und auf negatives Feedback angemessen zu reagieren, werden sie von den Anbietern kaum gezielt eingesetzt. Begründet wird dies in erster Linie mit fehlenden Ressourcen (A10, 78).

Obwohl digitale Technologien die Durchführung von Feedback-Gesprächen mit Kunden und Partnern erleichtern und helfen, Rückmeldungen strukturiert zu sammeln und auszuwerten, erfolgt die Online-Umfrage im Nachgang zu den Veranstaltungen durch die Anbieter bisher nur sehr verhalten (proaktiv) (A11, 35). Begründet wird dies durch die Anbieter u. a. damit, dass digitale Interaktionen oft nicht die gleiche emotionale Tiefe wie persönliche Begegnungen bieten. In dem Bestreben, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten, kann der Fokus zu stark auf technologische Lösungen gelegt werden, wodurch menschliche Aspekte wie Empathie und persönliche Betreuung in den Hintergrund geraten (A2, 99). Digitales Feedback-Management kann nach Meinung der Anbieter eine nuancierte und detaillierte Rückmeldung von Teilnehmern für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen erschweren.

Die Experteninterviews auf Kundenseite haben ergeben, dass die Kunden nach einer Veranstaltung die Möglichkeit zur Reflexion schätzen und ihr Feedback in verschiedenen Formen geben. Ein Grossteil der Kunden favorisiert vor allem persönliche Debriefings (K5, 81; K6, 79; K7, 65; K10, 80; K24, 63; K11, 101; K15, 63; K16, 100; K19, 158), um spezifische Themen detailliert vor Ort zu besprechen, während andere Online-Fragebögen (K2, 71; K4, 79; K5, 81;

K12, 78, 79, 81; K21, 61) oder den E-Mail-Verkehr bevorzugen. Insgesamt zeigt sich, dass Kunden Wert auf die Möglichkeit legen, konstruktiv Rückmeldungen zu geben, um die Qualität zukünftiger Veranstaltungen zu verbessern. Zudem widerspiegeln die Antworten der Interviewpartner auf Kundenseite vielfältige digitale Ansätze und Tools, die in verschiedenen Branchen und Organisationen für die Veranstaltungsnachbereitung eingesetzt werden. Von Social Media über Umfrage-Tools bis hin zu Archivierung und öffentlicher Bereitstellung von Informationen gibt es eine breite Palette von Ansätzen zur Nutzung digitaler Medien nach Veranstaltungen (K4, 45; K6, 43; K9, 27; K11, 49; K13, 34; K14, 31; K19, 97). Für Umfragen werden verschiedene Engagement-Tools genutzt (K4, 45; K5, 49; K6, 43). Die Archivierung und/oder Bereitstellung von Veranstaltungsinhalten wie Vorträge, Präsentationen und Handouts erfolgt über Kollaborations-Plattformen oder über das unternehmenseigene Intranet. Als zusätzliches Kommunikationsmittel wird die E-Mail eingesetzt.

Die Untersuchung zeigt auf, dass auf Kundenseite zudem der Einsatz von E-Mail-Marketing für Danksagungen, Umfragen und Informationen über zukünftige Events erfolgt. Diese fortgesetzte Kommunikation hält die Beziehung der Veranstalter zu ihren Teilnehmern aufrecht und kann zur Kundenbindung bei zukünftigen Veranstaltungen beitragen (K13, 61).

Erwähnt wird der Einsatz von Event-Analytik-Tools nur auf der Kundenseite, da digitale Tools eine detaillierte Analyse von Teilnehmerdaten, Engagement-Metriken und dem Verhalten der Besucher ermöglichen (A2, 91). Anbieter nutzen in erster Linie die Feedbackgespräche mit den Kunden, um den Erfolg des Events zu messen und Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren. Die Verwendung von Event-Inhalten nach dem Event ist eine weitere wichtige Strategie, wobei die Art und Weise, wie die Aufzeichnungen organisiert und nach dem Besuch der Veranstaltung bereitgestellt werden, variiert: Entweder führt der Kunde die Aufnahme selbst durch und stellt die Aufzeichnungen von Vorträgen, Fotos und anderen Materialien aus Datenschutzgründen vorwiegend im Passwort-geschützten Bereich zur Verfügung, während die Anbieter Fotos oder Videos offiziell über verschiedene Kanäle teilen, wenn diese nicht datengeschützt sind (K5, 49; K7, 36; K8, 42–43, 45; K10, 54; K11, 49; K15, 34; K16, 57; K17, 34; K23, 31). Denn dadurch lässt sich die Sichtbarkeit und Reichweite der Veranstaltungsmarke steigern (A11, 35). Die Auswertung der Ergebnisse belegt, dass nach Ende der Veranstaltungen die Post-Event-Phase beginnt und die Kunden die erlebten Inhalte sowie den Nutzen reflektieren und anwenden (K4, 45; K18, 55).

3.1.4 Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren digitaler Technologien (EFF 4)

Schliesslich untersuchte Abschnitt 2.4 des III Empirischen Teils die **empiriegeleitete Forschungsfrage 4 (EFF 4) „Welche Chancen, Risiken und zukünftigen Anforderungen sehen Kunden und Veranstalter für digitale Technologien in der Schweizer Veranstaltungsbranche?“** Die Ergebnisse von Anbietern und Kunden sollen zusammenfassend gegenübergestellt werden, wobei erneut der Reihe nach auf die Pre-, Main- und Post-Event-Phase eingegangen wird:

3.1.4.1 Pre-Event-Phase

In der Pre-Event-Phase erkennen Anbieter von Veranstaltungszentren die Chancen neuer Technologien, um Kundenbuchungsverhalten zu motivieren. Beispielsweise hebt A8 die Schnelligkeit bei der Erstellung komplexer Offerten durch digitale Technologien hervor (A8, 34). A7 und A11 sehen in der digitalen Informationsbereitstellung und gezielten Social-Media-Aktivitäten die Möglichkeit, neue Kundensegmente anzusprechen (A7, 40; A11, 25). Weiterhin hat A11 durch den Ausbau der Social-Media-Aktivitäten und die Nutzung von hybriden Formaten sowie Livestreaming die Reichweite und Sichtbarkeit seiner Veranstaltungen erhöht (A11, 110).

Kunden sehen den Hauptnutzen digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase primär in der Personal- und Zeitersparnis sowie in der Effizienzsteigerung und Fehlerminimierung durch digitale Tools (K7, 43; K10, 62; K13, 41; K15, 41; K21, 41). Die Einführung digitaler Planungstools kann die Koordination zwischen Veranstaltern und Veranstaltungshäusern vereinfachen und die Transparenz erhöhen (K15, 66; K20, 87).

Den Chancen stehen wahrgenommene Risiken gegenüber. Anbieter A5 und A6 berichten von enttäuschenden Erfahrungen mit der Einführung von 360-Grad-Rundgängen, die weder zu erhofften Buchungen noch zu erfüllten Erwartungen geführt haben (A5, 79; A6, 30). A4 und K9 weisen auf Probleme mit dem WLAN-Zugang und der technischen Infrastruktur hin, die die Kundenerfahrung negativ beeinflussen können (A4, 55; K9, 45, 49). Auch aus Kundensicht bringen die digitalen Technologien in der Pre-Event-Phase Probleme mit sich, insbesondere die Reduktion des persönlichen Kundenkontakts und technische Limitationen (K7, 54; K17, 52; K4, 57; K9, 39, 41).

Die Erfahrungen und Erwartungen beider Gruppen zeigen Anforderungen für die Weiterentwicklung digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase auf: Anbieter müssen digitale Technologien weiterentwickeln, die Effizienz und persönlichen Kontakt ermöglichen. Kunden fordern eine Kombination aus digitaler Effizienz und persönlicher Interaktion, um individuelle Anforderungen klären zu können. Es gilt, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Einsatz digitaler Innovationen und dem Erhalt des persönlichen Kundenkontakts zu finden. Die Herausforderung besteht darin, digitale Lösungen zu entwickeln, die sowohl technische Exzellenz als auch persönliche Interaktion fördern, um den Anforderungen eines dynamischen Marktes gerecht zu werden.

3.1.4.2 Main-Event-Phase

Die Gegenüberstellung von Anbieter- und Kundenperspektiven in der Main-Event-Phase zeigt, dass digitale Technologien sowohl transformative Chancen als auch signifikante Herausforderungen bieten.

Anbieter wie A7 und A9 erkennen in digitalen Technologien neue Marktchancen und technologische Vorteile, die eine Optimierung interner Abläufe ermöglichen (A7, 72; A9, 110). Die Einführung von Eventmanagement-Systemen, Online-Ticket-Buchungen und QR-Code-basierten Einlasskontrollen wird als effizientere Lösung für die Ticket-Verwaltung angesehen (A9, 70; A11, 29). Technologische Innovationen wie Votings, Social Walls und digitale Umfragen bieten zudem neue Möglichkeiten zur Steigerung der Interaktivität und Teilnehmerbindung (A6, 32; A10, 70).

Trotz dieser Chancen identifizieren Anbieter auch Risiken, insbesondere im Hinblick auf die technische Infrastruktur. Die Notwendigkeit, verschiedene Geräte zu verbinden, und die Erwartung an ein starkes, schnelles und gesichertes WLAN stellen erhöhte Anforderungen dar (A6, 32; A7, 44). Zudem wird ein erhöhter Technikverkauf bei gleichzeitig geringerem Umsatz im Bereich Food & Beverage als direkte Folge der Durchführung von Hybrid-Veranstaltungen genannt (A8, 36).

Auf Kundenseite werden digitale Systeme als entscheidend für die Optimierung der Ablauforganisation von Veranstaltungen angesehen. Digitales Ticketing und der Einsatz von Beschaffungssystemen sowie Videokonferenz-Diensten tragen zur Effizienz und Zeitersparnis bei (K1,

43; K14, 41; K17, 43). Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung eine Erweiterung der Teilnehmerreichweite und steigert den CRM-Erfolg (K12, 85; K15, 68).

Allerdings werden von den Kunden auch Risiken und Vorbehalte gegenüber digitalen Technologien geäussert. Technischer Support und Beratung für digitale Technologien, insbesondere bei der Integration in Veranstaltungen, werden als verbesserungswürdig betrachtet (K17, 45; K18, 73). Zudem stellen der erschwerte Zugang zum WLAN und ein eingeschränkter mobiler Empfang wesentliche Herausforderungen dar (K4, 55; K9, 45).

Während also Anbieter die technologischen Vorteile und die Möglichkeit zur Optimierung betrieblicher Abläufe betonen, heben Kunden insbesondere die Effizienzsteigerung und die Erweiterung der Teilnehmerreichweite hervor. Gleichzeitig machen beide Seiten auf kritische Aspekte aufmerksam, insbesondere im Hinblick auf die technische Infrastruktur und den Support.

Für den zukünftigen Erfolg ist es entscheidend, dass Anbieter und Kunden gemeinsam an Lösungen arbeiten, die die Vorteile digitaler Technologien maximieren und gleichzeitig die identifizierten Risiken minimieren. Dies erfordert eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der technischen Infrastruktur, eine verstärkte Kundenbetreuung und technische Beratung sowie die Entwicklung flexibler, benutzerfreundlicher digitaler Lösungen, die den veränderten Erwartungen der Teilnehmer gerecht werden.

3.1.4.3 Post-Event-Phase

In der Post-Event-Phase ergeben sich aus den Perspektiven der Anbieter und Kunden unterschiedliche Ansichten bezüglich der Chancen, Risiken und Entwicklungsanforderungen digitaler Technologien.

Anbieter sehen in der Post-Event-Phase vor allem Chancen, die sich durch intensiven Kundenkontakt und direktes Nutzerfeedback ergeben. Die Möglichkeit der Online-Bewertung ermöglicht es Anbietern wie A1 und A7, direktes Feedback wahrzunehmen und auf anonyme, negative Rezensionen zu reagieren (A1, 97; A7, 46). A9 hebt die verbesserte Nachbereitung durch die Möglichkeit hervor, auf Bewertungskommentare auf Google zu antworten (A9, 68). Die verstärkte Nutzung sozialer Medien trägt dazu bei, den Kunden in eine aktivere Rolle bei der Veranstaltungsreflexion zu rücken, was zu erhöhter Aufmerksamkeit und mehr Followern führt (A11, 35).

Gleichzeitig werden Grenzen des Einsatzes digitaler Technologien in der Post-Event-Phase thematisiert. Einige Anbieter sehen wenig Veränderung oder sind digital im Nachgang zu Veranstaltungen nicht aktiv (A2, 70; A9, 68). Die Entscheidung für Mitschnitte oder Aufzeichnungen von Hybrid-Veranstaltungen stellt oft eine Budgetfrage dar (A5, 85).

Kunden erkennen ebenfalls die Chancen, die sich durch den Einsatz digitaler Technologien in der Post-Event-Phase ergeben, insbesondere im Hinblick auf technische Innovation und die Gestaltung der Kundenbeziehung. Die Einführung oder Nutzung von Online-Fragebögen und persönlichen Debriefings ermöglicht konstruktives Feedback (K2, 79; K3, 84–87). Digitale Technologien erhöhen die Kontakthäufigkeit und dienen als Differenzierungsmerkmal, indem sie beispielsweise die Kundenbeziehung positiv beeinflussen (K6, 73; K9, 61).

Allerdings existieren auch Risiken, insbesondere im Hinblick auf das Kundenbeziehungsmanagement. Datenschutzbedenken können die Bereitstellung von Präsentationen einschränken (K23, 31) und die Ungeduld der Kunden bei der Nutzung digitaler Plattformen erfordert benutzerfreundlichere Gestaltung (K9, 79).

Die Gegenüberstellung von Anbieter- und Kundenperspektiven in der Post-Event-Phase zeigt deutlich, dass digitale Technologien sowohl für Anbieter als auch für Kunden wesentliche Vorteile bieten können, indem sie intensiveren Kundenkontakt und verbessertes Feedback ermöglichen. Gleichzeitig werden jedoch auch die Grenzen und Herausforderungen dieser Technologien sichtbar, insbesondere wenn es um den persönlichen Kontakt und die Kundenbeziehung geht.

Für die zukünftige Entwicklung digitaler Technologien in der Post-Event-Phase ist es entscheidend, dass sowohl Anbieter als auch Kunden zusammenarbeiten, um Lösungen zu entwickeln, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen digitaler Effizienz und der Pflege der Kundenbeziehung ermöglichen. Dies beinhaltet die Adressierung von Datenschutzbedenken, die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit digitaler Plattformen und die Schaffung von Möglichkeiten für konstruktives Feedback. Indem beide Seiten die Potenziale digitaler Technologien voll ausschöpfen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken minimieren, kann die Post-Event-Phase zu einem integralen Bestandteil eines erfolgreichen Veranstaltungsmanagements werden.

3.2 Gütekriterien und methodische Abgrenzung

Abschnitt 3.2 des III Empirischen Teils prüft die Gütekriterien qualitativer Forschung nach Guba und Lincoln (1994) u. a. für die durchgeführte qualitative interviewbasierte Studie unter Anbietern und Kunden von Veranstaltungszentren in der Schweiz. Ferner wird die Repräsentativität der Studie evaluiert: Nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 234–235) sind die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität mit Ihren Zielgrössen Standardisierung, Messbarkeit, Genauigkeit und Reproduzierbarkeit, welche in der psychologischen Testtheorie entwickelt wurden, von wissenschaftlicher Relevanz. Jedoch sind diese Kriterien für qualitative Studien, die meist auf eine begrenzte Sample-Grösse zurückgreifen und diese Stichprobe tiefgehend analysieren, anzupassen. Nach Guba und Lincoln (1994), Flick (2019, S. 485) sowie Bortz et al. (2016, S. 109–111) kommen die nachfolgend im Text genannten Gütekriterien in Betracht. Aufgrund der Einhaltung dieser Kriterien ist die qualitative Forschung zwar nicht im mathematischen Sinne reliabel, jedoch dennoch repräsentativ, da geeignete Forschungsobjekte mittels zuverlässiger, nachvollziehbarer und damit reproduzierbarer Methoden analysiert werden.

Die Gütekriterien sollen im Folgenden sowohl für das Forschungskonzept der beschriebenen interviewbasierten Studie als auch für den Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, der für die Auswertung der Studien angewandt wurde, geprüft werden.

3.2.1 Glaubwürdigkeit (Credibility)

Dieses Kriterium bezieht sich auf die interne Validität der Studie. Es geht darum, inwieweit die Ergebnisse der Studie eine akkurate Interpretation der Daten darstellen. Methoden zur Steigerung der **Glaubwürdigkeit** umfassen beispielsweise lange Engagementzeiten im Feld, Triangulation, Peer-Debriefing und die Überprüfung der Interpretationen durch die Teilnehmenden (Member Checks) (Bortz et al., 2016, S. 108).

Bezogen auf die Experteninterviews bedeutet Glaubwürdigkeit, dass Aufrichtigkeit und der Wahrheitsgehalt der Interviewantworten zu erwarten ist. Dies wird gewährleistet, indem Insider und Experten befragt wurden, die selbst ein hohes Interesse an der Weiterentwicklung der betroffenen Kongress- und Veranstaltungsbranche haben und somit ihr Fachwissen und ihre Erfahrung authentisch beitragen möchten. Die Geschäftsführer der Veranstaltungshäuser

auf der Anbieterseite sind aufgrund ihrer fachlichen Involvierung Experten für die Anbieterseite, Kongress- und Veranstaltungskunden aufgrund ihrer persönlichen Bedürfnisse Experten für die Nachfrageseite.

Um Glaubwürdigkeit zu gewährleisten, ist eine Absicherung der Aussagen durch Kreuz-Validierung sinnvoll. Dies kann durch **Triangulation** von Zwischen- und Endergebnissen erreicht werden (Mayring, 2008, S. 147). In dieser Dissertation wird die Triangulation auf zwei Ebenen umgesetzt.

Innerhalb des empirischen Teils wurden Interviews für die Anbieter- und Nachfrageseite durchgeführt, anschliessend vergleichend und nach Teilfragen ausgewertet (Mayring, 2010, S. 194–195). So konnten Korrespondenzen und Differenzen in den Aussagen der Interviewteilnehmer auf Anbieter und Nachfrageseite herausgearbeitet und ein Überblick über das Touchpoint-Angebot sowie über die Touchpoint-Erwartungen gewonnen werden. Schliesslich erfolgte eine Triangulation der Ergebnisse des empirischen Teils mit dem theoretischen Teil. Diese Rückanbindung gewährleistet, dass die empirischen Ergebnisse sich tatsächlich in den Kontext der wissenschaftlichen Forschung einordnen lassen und damit auch auf zukünftige Forschungsarbeit übertragbar sind.

3.2.2 Transferierbarkeit (Transferability)

Transferierbarkeit entspricht der externen Validität in quantitativen Studien. Sie gibt an, inwiefern die Ergebnisse auf andere Kontexte oder Gruppen übertragbar sind. Hierzu ist es wichtig, den Forschungskontext detailliert zu beschreiben, damit Leser die Übertragbarkeit auf ihre Situationen abschätzen können (Bortz et al., 2016, S. 108).

Die Übertragbarkeit der Studienergebnisse ist grundsätzlich gewährleistet, da digitale Medien als Touchpoints grundsätzlich für Veranstaltungen aller Arten von Bedeutung sind. Veranstaltungszentren in der Schweiz und auch an anderen Destinationen sehen sich mit vergleichbaren Entwicklungen konfrontiert. Allerdings sind kulturelle Eigentümlichkeiten im Kontext der Schweiz limitierend bei einer Übertragung in andere Kontexte zu berücksichtigen.

Dennoch erfolgte die Auswahl der Fälle aus der Stichprobe der Q12-Gruppe, welche durch ihre spezifischen Erfahrungen oder Merkmale gekennzeichnet ist. Somit sind die Ergebnisse dieser Dissertation auch spezifisch für die untersuchte Zielgruppe und können nur teilweise auf andere Populationen z. B. in anderen Ländern übertragen werden.

3.2.3 Zuverlässigkeit (Dependability)

Dieses Kriterium betrifft die Konsistenz der Ergebnisse über die Zeit hinweg. Es geht darum, ob die Studie bei Wiederholung unter ähnlichen Bedingungen ähnliche Ergebnisse hervorbringen würde. Eine Methode, um die **Zuverlässigkeit** zu gewährleisten, ist das Führen eines Entscheidungsaudit-Trails, der den Forschungsprozess und die getroffenen Entscheidungen dokumentiert (Bortz et al., 2016, S. 108).

Durch die Planung und Durchführung der Analyse auf Basis eines vordefinierten Forschungsplanes und die Dokumentation jedes Analyseschritts ist auch für diese Dissertation Zuverlässigkeit gewährleistet.

Im Kontext der Interviewführung kann, wie Mayring (2008) ausführt, die Zuverlässigkeit der Erhebung durch Gegenstandsnähe gewährleistet werden: „Qualitative Forschung will an konkreten sozialen Problemen ansetzen, will Forschung für die Betroffenen machen und dabei ein offenes, gleichberechtigtes Verhältnis herstellen […]. Durch diese Interessenannäherung erreicht der Forschungsprozess eine grösstmögliche Nähe zum Gegenstand“ (Mayring, 2008, S. 146).

Die Umsetzung der Interviews ist bestrebt, Gegenstandsnähe und damit hohe **Erhebungszuverlässigkeit** zu gewährleisten: Die Experten wurden für die Interviews aus ihren jeweiligen Büroräumlichkeiten oder Meetingräumen ihrer Unternehmen hinzugeschaltet. Dabei hat die Autorin versucht, eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen und im Rahmen eines Fachgespräches durch den gemeinsam geteilten Erfahrungshintergrund eine Interessensübereinstimmung mit den Interviewpartnern zu finden.

Mittels **kommunikativer Validierung** wurde schliesslich die Gültigkeit der Interviewergebnisse mit den Teilnehmern abgestimmt, um zu vermeiden, dass fehlerhafte Aufzeichnungen in den Auswertungsprozess gelangen und um sicherzustellen, dass die Aussagen der Interviewten auch tatsächlich der intendierten Aussage entsprechen (Mayring, 2008, S. 147). Den Interviewpartnern wurden die transkribierten Gespräche zugeschickt, um den schriftlich festgehaltenen Gesprächsverlauf nochmals zu prüfen und das Transkript freizugeben.

Für die qualitative Inhaltsanalyse und damit die Auswertung der Interviews diskutiert Mayring (Mayring, 2022, S. 119–122) die **Intercoderreliabilität** als spezifisches inhaltsanalytisches Zuverlässigkeitskritierium (Mayring, 2022, S. 119–122). Die Interkoderreliabilität ist ein Mass für

die Übereinstimmung zwischen zwei oder mehreren Forschern (Kodierern) bei der Anwendung eines Codeschemas auf einen Datensatz (Mayring, 2010, S. 109). Für Kodierungen ohne eine vorab klar definierte Segmentgrenze – wie es in dieser Dissertation der Fall ist – wurde das Cohen‘s Kappa berechnet, das einen Wert zwischen 0 (vollkommener Dissens) und 1 (absolute Übereinstimmung) liefert. Die beiden Teilverfahren (konsensuelles Kodieren und Cohen´s Kappa) charakterisieren die Interrater-Reliabilitätsprüfung. Der erzielte Wert in der Forschungsarbeit beträgt 0.83 und ergibt nach der Wertetabelle von Landis und Koch (1977) eine (fast) vollkommende Übereinstimmung. Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse und der methodischen Reflexion befindet sich in den Anlagen (VI) Kapitel V.1, S. 19 bis 21.

Vor der eigentlichen Kodierung der Studiendaten wurde eine **Pilotkodierung** mit einem Teil der Daten durchgeführt. Diese Pilotphase diente dazu, das Codeschema zu testen und gegebenenfalls anzupassen. Wie in Abschnitt 1.4 des III Empirischen Teils ausgeführt, waren aufgrund der hohen Praktikabilität des Ansatzes nur kleine Adaptationen erforderlich. Somit bestätigte sich die Zuverlässigkeit des Kodierverfahrens.

Im Rahmen dieser Dissertation wurde die Kodierung ausschliesslich durch die Autorin durchgeführt, was einen homogenen Kodieransatz gewährleistet, jedoch die Gefahr subjektiver Einflüsse auf den Kodierprozess bedingt. Subjektivität wurde durch ein Querlesen der Kodierergebnisse durch eine Wissenschaftsberatung kontrolliert, kann jedoch nie ganz ausgeschlossen werden. Um die Subjektivität der eigenständigen Evaluation durch die Autorin zu reduzieren, erfolgte im Rahmen des Peer-Debriefings ein regelmässiger Austausch mit Dozenten im Fachbereich Tourismus sowie mit Branchen-Experten der Verbände im Kongress- und Veranstaltungssektor der Schweiz.

3.2.4 Bestätigbarkeit (Confirmability)

Die **Confirmability** oder Bestätigbarkeit einer qualitativen Studie bezieht sich auf das Ausmass, in dem die Ergebnisse der Studie durch andere Forscher bestätigt oder nachvollzogen werden können, basierend auf den Daten und der Evidenz, die im Forschungsprozess gesammelt wurden. (Bortz et al., 2016, S. 108).

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass eine qualitative Analyse stets auf subjektiven Interpretationen der Interviewpartner und unweigerlich auch des Autors im Rahmen des Auswertungprozesses basiert. So hält auch Mayring (2008, S. 145) fest: „Interpretationen lassen sich aber

nicht beweisen, nicht wie Rechenoperationen nachrechnen. […] sondern argumentativ begründet werden“.

Dennoch sind die Ergebnisse des empirischen Teils der Dissertation auch für aussenstehende Forscher und Fachkundige reproduzierbar und damit nachvollziehbar: Die Studie legt eine klare Beschreibung der Forschungsmethodik vor, einschliesslich der Datenerhebungs- und Analyseverfahren. Diese Transparenz ermöglicht es anderen Forschern, den Forschungsprozess nachzuvollziehen und die Schlussfolgerungen zu überprüfen. Alle Schritte des Forschungsprozesses wurden sorgfältig dokumentiert, einschliesslich der Auswahl der Teilnehmenden, der Durchführung der Interviews, der Entwicklung des Codeschemas und der Analyseentscheidungen. Diese Dokumentation dient als Audit-Trail, der von anderen Forschern eingesehen werden kann, um die Entscheidungsfindung und die Analyse nachzuvollziehen. Vorannahmen, potenzielle Biases und die Rolle der Autorin im Forschungsprozess wurden hier reflektiert und dokumentiert. Diese Reflexion hilft, die Objektivität der Forschung zu erhöhen und sicherzustellen, dass die Ergebnisse so weit wie möglich auf den Daten basieren und nicht auf den persönlichen Meinungen oder Interessen der Forscher.

In der Darstellung der Ergebnisse wurden Originalzitate aus den Interviews verwendet, um die Interpretationen und Schlussfolgerungen zu stützen. Diese Praxis erhöht die Nachvollziehbarkeit und ermöglicht es anderen, die Authentizität der interpretierten Daten zu überprüfen. Wo möglich, wurden Daten und Interpretationen durch die Verwendung verschiedener Quellen, Methoden oder Theorien trianguliert. Diese Triangulation dient als zusätzliche Überprüfung der Robustheit und Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse.

3.2.5 Nachvollziehbarkeit (Reproducibility)

Die **Nachvollziehbarkeit** wird im Rahmen dieser Studie durch ein systematisches Vorgehen bei der Interview-Operationalisierung mittels gleichartiger Fragen, die an jeden Teilnehmer gerichtet wurden, und aufgrund eines systematischen Kodierprozesses unter Verwendung einer spezialisierten Software (f4a) gewährleistet. Durch die Beschreibung der Codes und die Verwendung von Memos lassen sich wichtige Informationen zur Datenerhebung und Interpretation festhalten, wodurch die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses gewährleistet wird (Innerhofer, 2012, S. 150).

Im Rahmen einer Verfahrensdokumentation (Mayring, 2008, S. 144) wurde das Ineinandergreifen der verschiedenen Schritte des Forschungsablaufs klar gemacht und der Verfahrensablauf auf seine Stimmigkeit überprüft (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 106). Damit wird die Nachvollziehbarkeit der Einordnung der qualitativen empirischen Analyse in den Kontext der Gesamtarbeit sichergestellt. So wurde bei der Umsetzung der qualitativen Studie in Kapitel III Empirischer Teil auf das Theoriegerüst, das in Abschnitt II gewonnen wurde, aufgesetzt und es wurden Konkretisierungen und Spezialitäten für die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche erkundet. Die Korrespondenz der Ergebnisse des empirischen und theoretischen Teils bestätigen die Schlüssigkeit der Studie durch Anknüpfung an den wissenschaftlichen Forschungskontext.

Mayring (2008) fordert neben der Nachvollziehbarkeit der qualitativen Inhaltsanalyse der Studien auch die **„Regelgeleitetheit“** der Evaluation: „Auch qualitative Forschung muss sich an bestimmte Verfahrensregeln halten, systematisch ihr Material bearbeiten. […] die Qualität der Interpretationen vor allem durch das schrittweise, sequenzielle Vorgehen abgesichert ist“ (Mayring, 2008, S. 145–146). Durch die systematische Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und die damit verbundene Kategorisierung mittels deduktiv-induktivem Vorgehen kann eine regelgeleitete und nachvollziehbare Analyse sichergestellt werden.

Aufgrund der Einhaltung der vier Gütekriterien qualitativer Forschung nach Bortz et al. (2016) ist die Validität der qualitativen Studie somit gewährleistet.

3.2.6 Reliabilität

Die Sicherstellung der Reliabilität – verstanden als Konsistenz und Reproduzierbarkeit der Ergebnisse – war ein zentraler Aspekt dieser qualitativen Studie. Um die Reliabilität zu gewährleisten, wurde ein semistrukturierter Interviewleitfaden entwickelt, der allen Teilnehmenden identische Fragen stellte. Diese Standardisierung reduziert Verzerrungen und gewährleistet vergleichbare Daten. Wie Obermann und Solga (2018, S. 35) betonen, erhöht eine hohe Standardisierung der Befragungs- und Auswertungsprozedur die Zuverlässigkeit der Ergebnisse.

Ein detaillierter Audit-Trail dokumentierte alle Schritte des Forschungsprozesses, einschliesslich der Auswahl der Teilnehmenden, der Interviewführung und der Datenanalyse. Diese Transparenz ermöglicht es, den Studienprozess nachzuvollziehen und zu überprüfen, ob die Ergebnisse logisch abgeleitet wurden (Bortz et al., 2016, S. 109).

Der systematische Kodierungsprozess der Interviews stellt ein reliables Vorgehen sicher: Vor der Hauptkodierung wurde eine Pilotkodierung durchgeführt, um das entwickelte Codeschema zu testen und bei Bedarf anzupassen. Dieses iterative Vorgehen stellt sicher, dass die Kategorien klar definiert und auf das Material abgestimmt sind, was die Konsistenz der Kodierung erhöht (Mayring, 2022, S. 120). Ein Teil der Daten wurde unabhängig von mehreren Forschenden kodiert, um die Konsistenz der Kodierungen zu überprüfen. Unstimmigkeiten wurden identifiziert und diskutiert, um das Codeschema weiter zu verfeinern (Mayring, 2010, S. 195). Regelmässige Diskussionen mit Fachkolleginnen und -kollegen über die Methodik und vorläufige Ergebnisse halfen, subjektive Verzerrungen zu minimieren und die Objektivität der Interpretation zu erhöhen (Bortz et al., 2016, S. 108).

Durch die Kombination dieser Massnahmen wurde die Reliabilität der vorliegenden qualitativen Studie signifikant gestärkt. Die sorgfältige Standardisierung der Erhebungsinstrumente, die transparente Dokumentation und die systematische Validierung der Datenanalyse gewährleisten, dass die Ergebnisse konsistent und für andere Forschende nachvollziehbar sind.

3.2.7 Repräsentativität

Die vorliegende Studie nutzt qualitative Forschungsmethoden, um ein tiefergehendes Verständnis der Einflüsse digitaler Technologien auf die CJ zu erlangen. Obwohl qualitative Forschung, einschliesslich fallstudienbasierter Interviews, sich oft auf kleinere, nicht repräsentative Stichproben konzentriert, bietet die methodische Herangehensweise dieser Studie wichtige Einsichten in die Komplexität des Untersuchungsgegenstands. Die Stichprobengrösse ist bewusst kleiner gehalten, um einen detaillierteren Einblick in die individuellen Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden zu ermöglichen. Wie Yin (2018, S. 20–25) hervorhebt, ermöglicht ein qualitatives Fallstudiendesign eine vertiefte Analyse der Dynamiken und Wechselwirkungen, die für den Untersuchungsgegenstand zentral sind und in quantitativen Studien oft nicht erreicht werden.

Die Auswahl der Teilnehmenden und die Interpretation der Daten können zwar von der subjektiven Perspektive des Forschers beeinflusst werden, was potenziell zu einer Verzerrung führen kann, jedoch wurden in dieser Studie mehrere Massnahmen ergriffen, um die Auswirkungen dieser Subjektivität zu minimieren und die Integrität der Forschungsergebnisse zu wahren. Durch die Nutzung einer wissenschaftlichen Basis, bestehend aus einem umfassenden Litera-

turüberblick, wurden die Fragestellungen sorgfältig entwickelt, was die Grundlage für eine objektive Untersuchung bietet. Zusätzlich wurde durch die Anwendung von Triangulation – die Zusammenführung von theoriegeleiteten und empiriegeleiteten Ergebnissen – die Validität und Zuverlässigkeit der Ergebnisse gestärkt.

Ziel qualitativer Forschung ist jedoch nicht die Repräsentativität im quantitativen Sinne (Meuser & Nagel, 1991, S. 443), sondern vielmehr ein kontextbezogenes, tiefes Verständnis der Rolle digitaler Technologien im Veranstaltungswesen. Die qualitative Natur dieser Arbeit erlaubt es, die vielschichtigen Dynamiken und Interaktionen zu erforschen, die in quantitativen Methoden möglicherweise nicht vollständig erfasst werden können.

Eine weitere Stärkung der **Repräsentativität** ergibt sich aus der hohen Anzahl an Interviews auf der Kundenseite (n = 24), was über das übliche Mass qualitativer Studien hinausgeht und eine breitere Perspektive auf die Kundenwahrnehmungen und -erfahrungen ermöglicht.

Die Entscheidung für eine grössere Stichprobe wurde methodologisch sinnvoll getroffen, um die Vielfalt der Perspektiven abzudecken, die analytische Verallgemeinerung zu stärken und die Robustheit der Ergebnisse zu erhöhen. Durch einen strukturierten, iterativen und technologieunterstützten Analyseprozess wurde sichergestellt, dass die Tiefe der qualitativen Analyse trotz der Datenmenge nicht verloren ging. Ein methodisch präziser Ansatz, gestützt durch qualitative Datenanalyse-Tools, ermöglichte die effiziente Verarbeitung grosser Datenmengen. Zudem wurde die Analyse auf thematische Sättigung fokussiert, sodass die Breite der Stichprobe die Tiefgründigkeit der Erkenntnisse ergänzte, anstatt sie zu beeinträchtigen.

Dieser grössere Datensatz erhöht die Vielfalt der Perspektiven und trägt dazu bei, ein umfassenderes Bild des Untersuchungsgegenstands zu zeichnen. Dies stärkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse im Sinne einer analytischen Verallgemeinerung (Yin, 2018, S. 37–38).

Dennoch bestehen Einschränkungen hinsichtlich der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den gesamten Kongress- und Veranstaltungssektor in der Schweiz. Die spezifische Auswahl von Teilnehmenden und die Fokussierung auf bestimmte Aspekte der digitalen Transformation können dazu führen, dass einige Sichtweisen oder Erfahrungen nicht vollständig repräsentiert sind. Dies liegt in der Natur der qualitativen Forschung, die nicht primär statistische Repräsentativität, sondern ein tiefes Verständnis spezifischer Kontexte anstrebt (Yin, 2018, S. 19). Zukünftige Forschungen könnten diese Lücke durch die Einbeziehung einer noch breiteren und

diversifizierteren Stichprobe sowie durch die Untersuchung zusätzlicher Aspekte der digitalen Technologien in der Kongress- und Veranstaltungsbranche adressieren.

3.3 Zusammenfassende Beantwortung der empiriegeleiteten Forschungsfragen und Modellsynthese

Zusammenfassend und für Management-Zwecke sollen nun die empiriegeleiteten Forschungsfragen nochmals in je einem Abschnitt beantwortet werden.

a) Welche veränderten Kundenerwartungen bestehen in der Zielgruppe der Q12 an Kongresse und Veranstaltungen u. a. nach der Corona-Pandemie?

Die Corona-Pandemie hat zu **signifikanten Veränderungen in den Kundenerwartungen an Kongresse und Veranstaltungen** geführt, was sich in veränderten Buchungs- und Teilnehmerverhalten während der Veranstaltungen und im Kundenfeedback nach der Teilnahme manifestiert. Veranstalter erleben eine Verschiebung der Kundenerwartungen hin zu umfassenderen Dienstleistungen, die über die reine Raumvermietung hinausgehen, einschliesslich Konzeptentwicklung, Catering, Technik und Unterhaltung (A1, 53). Die Buchungen werden kurzfristiger, was Unsicherheit und Unverbindlichkeit erhöht und zu einer Zunahme von Absagen führt (A2, 58; A3, 25). Kunden erwarten eine raschere Bearbeitung ihrer Anfragen und informieren sich intensiver über soziale Medien und Bewertungsportale (A11, 15). Das Teilnehmerverhalten während Veranstaltungen hat sich ebenfalls verändert, mit einem Anstieg des No-Show-Verhaltens (A2, 62; A3, 27) und einer Nachfrage nach vielseitigeren Verpflegungsoptionen (A4, 69). Die Pandemie hat auch die Nachfrage nach hybriden Veranstaltungsformaten gesteigert, obwohl diese nach der Pandemie an Beliebtheit verloren haben, da die Teilnehmer den persönlichen Kontakt wieder stärker suchen (K6, 21). Insgesamt zeigen diese Entwicklungen, dass Kunden nach der Pandemie flexiblere, digital integrierte und umfassendere Veranstaltungserlebnisse erwarten, was Veranstalter vor neue Herausforderungen stellt, um diesen veränderten Erwartungen gerecht zu werden.

b) Welche Wege der CJ und Touchpoints werden durch die Zielgruppe im Kongress- und Veranstaltungssektor als relevant identifiziert und wie werden sie analysiert?

Die Analyse der CJ und der Relevanz von Touchpoints zeigt, dass **sowohl Anbieter als auch Kunden eine klare Vorstellung** davon haben, **wie die Interaktion entlang der verschiedenen**

Phasen der Kundenreise gestaltet sein sollte, auch wenn der Begriff der CJ nicht allen Befragten geläufig ist. Anbieter erkennen die Bedeutung einer gezielten Strategie zur Auswertung und Nutzung der CJ für das Veranstaltungsmarketing mit variierenden Ansätzen zur Definition und Analyse der CJ und Touchpoints. Kunden legen besonderen Wert auf effektive Betreuung und Organisation während der Veranstaltung und eine gründliche Nachbearbeitung. Die Pre-Event-Phase ist geprägt von einem komplexen Auswahl- und Bewertungsprozess, bei dem die Erreichbarkeit, Kosten, Angebotskonformität sowie Professionalität und Zuverlässigkeit des Anbieters entscheidend sind. Während der Main-Event-Phase steht eine umfassende Betreuung durch den Anbieter im Fokus und in der Post-Event-Phase ist die Reflexion mit dem Anbieter ein wesentliches Element der CJ. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer sorgfältigen Gestaltung der Touchpoints, um eine positive Kundenerfahrung zu gewährleisten, und bestätigen die Notwendigkeit eines systematischen TPMs, um den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden und den Erfolg von Veranstaltungen zu sichern.

c) Welche Bedeutung haben aus Sicht der befragten Stakeholder digitale Touchpoints in der CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor?

Die **Relevanz digitaler Touchpoints** in der CJ wird **sowohl von Anbietern als auch von Kunden stark betont**. Anbieter nutzen digitale Technologien über alle Phasen der CJ hinweg, um die Interaktion mit Kunden zu verbessern und den Buchungsprozess zu vereinfachen. In der Pre-Event-Phase ermöglichen digitale und vernetzte Buchungssysteme, CAD-Software für die Planung und Videokonferenz-Software für die Kommunikation eine effiziente Gestaltung der ersten Kontaktpunkte mit den Kunden. Während der Veranstaltung (Main-Event-Phase) tragen digitale Technologien wie Eventmanagement-Tools, Livestreaming-Plattformen und interaktive Abstimmungssysteme zu einem reibungslosen Ablauf bei und erhöhen die Teilnehmerinteraktion. In der Post-Event-Phase unterstützen digitale Umfragen und Bewertungsplattformen das Feedbackmanagement und die Qualitätsbewertung.

Kunden schätzen die durch digitale Technologien gebotenen Möglichkeiten zur Informationsrecherche zur Interaktion während der Veranstaltung und für die Nachbereitung. Die Nutzung von Websites, sozialen Medien und speziellen Event-Apps für Informationen und Buchungen in der Pre-Event-Phase unterstreicht die Bedeutung digitaler Kanäle. Während der Veranstaltung (Main-Event-Phase) ermöglichen digitale Tools wie Livestreaming oder Abstimmungssysteme eine aktive Teilnahme, unabhängig vom Standort der Teilnehmer. In der Post-Event-

Phase nutzen Kunden digitale Medien zur Reflexion und zum Austausch über die Veranstaltungserfahrungen, wobei Aufzeichnungen und Präsentationen online zur Verfügung gestellt werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass digitale Touchpoints essenziell für die Optimierung der CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor sind. Sie ermöglichen eine verbesserte Kommunikation, Interaktion und Dienstleistungserbringung, die sowohl Anbietern als auch Kunden zugutekommt. Die Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit für Veranstalter, in digitale Technologien zu investieren, um den veränderten Kundenanforderungen gerecht zu werden und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

d) Welche Chancen, Risiken und zukünftige Entwicklungsanforderungen bestehen an digitale Technologien für den Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor?

Chancen, Risiken und zukünftige Entwicklungsanforderungen an digitale Technologien werden **durch Kunden und Anbieter kontrovers diskutiert** und die zentralen Punkte sind in folgender Tabelle 14 überblicksartig zusammengefasst:

PHASE der CJ	ANBIETERPERSPEKTIVE	KUNDENPERSPEKTIVE
Chancen digitaler Technologien		
Pre-Event	▪ Rasche Angebotserstellung ▪ Gezieltes Social-Media-Marketing	▪ Personalunabhängigerer Buchungsprozess ▪ Datensammlung zu Kunden ▪ Zeitersparnis durch rasche und effektive digitale Interaktion
Main-Event	▪ Digitales Ticketing spart Ressourcen ▪ Digitale Votings & Social Wals steigern Interaktivität & Zeitersparnis ▪ Verbesserte Veranstaltungssteuerung durch spezielle Software	▪ Optimierung der Ablauforganisation ▪ Zeitersparnis für Ticketing, Raumplanung etc. ▪ Steigerung der Teilnehmerreichweite (Hybridveranstaltungen) ▪ Verbesserung des CRM
Post-Event	▪ Online-Bewertungen & Social Media als Marketing-Multiplier ▪ Kundenfeedback verbessert ▪ Mitschnitte bereitstellen	▪ Online-Fragebögen und Debriefing als Feedback-Instrument ▪ Höhere Kontakthäufigkeit
Risiken digitaler Technologien		
Pre-Event	▪ Begrenzte Potenziale von Virtualität (3D-Simulation)	▪ Reduktion persönlichen Kundenkontakts ▪ Ineffiziente digitale Chats & übermässige E-Mail-Korrespondenz ▪ Technische Fehler & Komplexität des Buchungsprozesses
Main-Event	▪ Verbindung externer Devices aufwendig ▪ Erhöhte Anforderungen an Technikmitarbeiter ▪ Hohe Investitionskosten	▪ Technischer Support, v. a. Videostreaming komplex und pannenanfällig ▪ Technologieverweigerung & mangelnde Kompetenz der Endkunden
Post-Event	▪ Budgetproblem des Post-Eventmanagements ▪ Vermehrte Nutzung von Social Media	▪ Datenschutzprobleme ▪ Fehlende Benutzerfreundlichkeit auf Debriefing-Plattformen
Anforderungen an die weitere Entwicklung digitaler Technologien		
Pre-Event	▪ Benutzerfreundliche technische Infrastruktur für Buchung ▪ Professionelle digitale Buchungstools	▪ Steigerung der Benutzerfreundlichkeit & Einfachheit der Buchungssoftware ▪ Detaillierung der digitalen Buchungskonzepte ▪ Berücksichtigung individueller Kundenerwartungen ▪ Verbindung digitaler und persönlicher Kontaktmöglichkeiten
Main-Event	▪ Verbesserung der WLAN-Anbindung ▪ Digitale Technikteams schulen/rekrutieren ▪ Umfassende Veranstaltungsmanagement Software erwerben	▪ Verbesserte Signaletik und Streaming Technologien ▪ Raschere Internet-/WLAN Verbindungen ▪ Intensivere Hybridisierung
Post-Event		▪ Weiterentwicklung von Online-Umfragen und Debriefing Tools

Tabelle 14: Überblick über Chancen, Risiken und Anforderungen an digitale Technologien für das Veranstaltungsmanagement aus Sicht von Anbietern und Kunden (Quelle: Eigene Darstellung).

3.4 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen

Gestaltungsgeleitete Fragestellungen beziehen sich auf die mögliche Anwendung und Umsetzung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung in den Veranstaltungszentren durch die Anbieter. Sie leiten sich unmittelbar aus den gestaltungsgeleiteten Zielstellungen (Abschnitt 4.1.4) ab.

Im Gestaltungsteil gilt es nun einerseits empirische Erkenntnisse mit den theoretischen Ergebnissen bisheriger wissenschaftlicher Forschung in Beziehung zu setzen und andererseits eine Vorwärtsanbindung der empirischen Ergebnisse an die praktische Aktivität von Veranstaltungszentren zu erreichen.

Damit resultieren folgende gestaltungsgeleiteten Forschungsfragen:

1. Wie kontextualisieren sich die empirischen Ergebnisse der Interviews mit Betreibern und Kunden von Schweizer Veranstaltungszentren zur CJ und der Einbindung digitaler Touchpoints (Teil III) innerhalb der bisherigen theoretischen und empirischen Forschung in verwandten Teilgebieten (Teil II)?

2. Wie können die erkannten Chancen und Entwicklungsanforderungen an die Gestaltung der CJ und digitale Touchpoints in Schweizer Veranstaltungszentren in der Praxis umgesetzt werden, wobei die benannten Risiken vermieden werden?

IV GESTALTUNGSTEIL

1 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung

Teil 1 des Gestaltungsteils trianguliert die empirischen Ergebnisse der Dissertation mit den theoretischen Resultaten, welche in Abschnitt II erzielt wurden. Dabei stellt Abschnitt 1.1 die Beziehung zwischen dem Stand der Forschung (II.1) und der Empirie her. Abschnitt 1.2 verbindet die theoretischen Ausführungen (II.2) mit den empirischen Ergebnissen.

1.1 Klassifikation der empirischen Ergebnisse im Kontext des begrifflichen Stands der Forschung (Synthese der empirischen Ergebnisse mit II.1)

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit ergänzen und erweitern den Stand der Forschung im Hinblick auf Digitalisierung und den Verlauf der CJ im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor:

1.1.1 Digitalisierung im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.1.2 mit III.2.3)

Abschnitt II.1.2 hat sich mit dem Begriff und der Bedeutung der Digitalisierung in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche aufgrund des bisherigen Stands der Forschung befasst. Auf diese Ergebnisse wurden in den Interviews Bezug genommen und es wurde die Relevanz digitaler Technologien diskutiert. Dadurch konnte der bisherige Forschungsstand in mehrerlei Hinsicht weiterentwickelt werden.

Die Event Trend Studie Schweiz 2022 zeigt, dass Offline-Events trotz der Pandemie mit 56 % den grössten Umsatzanteil ausmachten, gefolgt von virtuellen (14 %) und hybriden Events (13 %) (Laut & Shaw, 2022, S. 10). Diese Verteilung unterstreicht die Bedeutung physischer Veranstaltungen, während gleichzeitig das Wachstum und die Relevanz digitaler und hybrider Formate erkennbar sind. Die Interviews mit den Stakeholdern bestätigen diese Entwicklung und verdeutlichen zusätzlich die beschleunigte Adaption und Erweiterung digitaler Technologien in Reaktion auf die Pandemie. Dazu gehören die Implementierung von Kollaborationstools, verstärkte Social-Media-Aktivitäten und die Einführung spezifischer Veranstaltungssoftware (A1, 80, 85; A2, 80–81; A11, 25, 26).

Die Ergebnisse von Review und Interviews verdeutlichen gleichermassen, dass die Implementierung digitaler Technologien sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt. Einerseits ermöglichen digitale Lösungen eine Optimierung von Prozessen, eine Steigerung der Kundenattraktivität und -loyalität sowie neue Möglichkeiten zur Kundenansprache, besonders in strukturschwachen Gebieten (Reichstein & Härting, 2018, S. 1491–1492). Andererseits führen die gestiegenen fachlichen Anforderungen und das vertiefte technische Know-how zu neuen Herausforderungen für die Anbieter (A2, 101; A3, 59; A6, 57; A7, 78).

Im Einklang mit den Erkenntnissen von Reichstein und Härting (2018, S. 1491–1492), die eine zunehmende Bedeutung digitaler Technologien im Tourismus- und Veranstaltungsbereich beschreiben, zeigen die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit, dass Anbieter im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor aktiv digitale Lösungen implementieren. Dies umfasst nicht nur Kollaborationstools und Social-Media-Aktivitäten, sondern auch spezifische Veranstaltungssoftware und Videokonferenz-Systeme, die eine direkte Reaktion auf die durch die Pandemie bedingten Anforderungen darstellen (A2, 80–81; A11, 25, 26). Dies bestätigt die Annahme, dass die Digitalisierung eine zentrale Rolle in der strategischen Anpassung an veränderte Marktbedingungen spielt.

Die Kontrastierung der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit mit den Erkenntnissen von Bieger und Beritelli (2018) sowie weiteren Forschungen zur Digitalisierung im Tourismussektor offenbart eine parallele Entwicklung im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor. Die acht Entwicklungsstufen der Digitalisierung im Tourismus, von E-Information bis hin zu virtuellem Reisen mittels VR und AR-Technologien, spiegeln sich in den innovativen digitalen Ansätzen wider, die von Veranstaltungszentren und -teilnehmern angewandt und gewünscht werden.

Die erste und zweite Stufe der Digitalisierung, E-Information und E-Commerce, sind in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche fest verankert. Die Nutzung von digitalen Plattformen für die Informationsbereitstellung und E-Commerce-Anwendungen für Buchungen entspricht der Beobachtung von Rowley (1998) und Werthner und Ricci (2004), die den einfachen Zugang und die Echtzeitaktualisierung von Informationen sowie die schnelle und flexible Abwicklung von Buchungsprozessen hervorheben. Diese Stufen werden durch die empirischen Ergebnisse bestätigt, die eine verstärkte Nutzung von Veranstaltungssoftware und digitalen Buchungssystemen aufzeigen (A1, 80; A2, 80–81).

Die zunehmende Integration von E-Business-Lösungen und die Verbreitung mobiler Anwendungen, wie in den Ergebnissen der Interviews dargestellt, entsprechen den Beobachtungen von Bächle und Lehmann (2010) und D. Kim und Kim (2017). Die Anwendung von E-Business-Strategien zur Optimierung der Geschäftsprozesse und die Nutzung mobiler Apps für eine verbesserte Eventerfahrung zeigen, dass der Kongress- und Veranstaltungssektor den Wert digitaler Technologien für eine effiziente und kundenorientierte Geschäftsabwicklung erkennt.

Die Bedeutung digitaler Plattformen für die Interaktion zwischen Anbietern und Kunden sowie die Nutzung smarter Objekte wird durch die empirischen Ergebnisse unterstrichen. Diese Entwicklung korrespondiert mit der Forschung von Reuver et al. (2018) und Car et al. (2019), die die Rolle digitaler Plattformen als zentrale Schnittstellen und die Integration smarter Objekte zur Verbesserung der Servicequalität betonen. Dies wird im Rahmen der Interviews bestätigt: Anbieter und Kunden schätzen die Vorteile digitaler Technologien für die Steigerung der Interaktivität und die Bereitstellung innovativer Lösungen (A7, 76; A11, 112).

Obwohl die fortschrittlicheren Stufen der Digitalisierung wie Robotik, KI, VR und AR in den Interviews nicht explizit thematisiert wurden, lassen die Diskussionen über zukünftige technologische Anforderungen und Wünsche der Kunden erkennen, dass das Interesse an weiterführenden digitalen Innovationen besteht. Dies zeigt die Offenheit des Sektors für die Exploration neuer Technologien, um die Anlasserfahrung weiter zu verbessern (K6, 81; K7, 68). KI kann die Eventerfahrung weiter aufwerten und personalisieren, ähnlich wie es Dirican (2015) und Kounavis et al. (2012) für den Tourismussektor beschreiben.

In höherem Umfang als bisherige Forschungsergebnisse offenbaren die Interviews jedoch auch Herausforderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen. Hierzu zählen insbesondere die gestiegenen fachlichen Anforderungen und das benötigte technische Know-how (A2, 101; A3, 59; A6, 57; A7, 78). Diese Aspekte spiegeln die Warnung von Hosang et al. (2020, S. 31–32) wider, die auf das Risiko der Überdigitalisierung hinweisen und betonen, dass digitale Eventtools gezielt und unter Berücksichtigung der Eventcharakteristik eingesetzt werden sollten. Die empirischen Ergebnisse unterstreichen zudem die Bedeutung des persönlichen Austauschs, der trotz der zunehmenden Digitalisierung von zentraler Bedeutung bleibt, was die Aussagen von Eisenberg und Lord (2019) bestätigt, die die Herausforderung sehen, das Beste aus digitalen und analogen Welten zu kombinieren.

Während die Event Trend Studie 2022 eine Rückkehr zu Live-Formaten prognostiziert und hybriden Formaten eine steigende Bedeutung beimisst (Laut & Shaw, 2022, S. 12), verdeutlichen die empirischen Ergebnisse, dass Anbieter und Kunden gleichermassen die Potenziale digitaler Technologien erkennen und deren Einsatz weiterhin ausbauen möchten. Die geplanten und teilweise bereits begonnenen Investitionen in digitale Infrastrukturen und Technologien (A1, 139; A3, 57; A5, 134) signalisieren eine fortgesetzte Innovation. Diese Entwicklung steht in Einklang mit den Forderungen von Rietbrock (2017, S. 243–245), die betonen, dass die Zukunft in der Verbindung von Online- und Offline-Kommunikation liegt.

Trotz der durch die Corona-Pandemie beschleunigten digitalen Transformation und der zunehmenden Verbreitung von digitalen Tools und Plattformen (A1, 80; A2, 80–81) wird deutlich, dass digitale Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor noch nicht in ihrem vollen Potenzial genutzt werden. Die Diskrepanz zwischen der vorhandenen digitalen Infrastruktur und deren effektiver Nutzung ist ein kritischer Punkt. Viele Veranstaltungshäuser und -anbieter haben zwar in digitale Lösungen investiert, die Anwendung dieser Technologien bleibt jedoch oft hinter den Möglichkeiten zurück. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von finanziellen und personellen Ressourcenbeschränkungen (A4, 121; A6, 55) bis hin zu einer gewissen Zurückhaltung gegenüber neuen Technologien.

Die Interviews unterstreichen zudem, dass der Kongress- und Veranstaltungssektor mit spezifischen Herausforderungen bei der Digitalisierung konfrontiert ist. Dazu zählen nicht nur die bereits erwähnten finanziellen und ressourcenbedingten Einschränkungen, sondern auch die erhöhten fachlichen Anforderungen an die Technik-Mitarbeiter und die Erwartungshaltung der Kunden hinsichtlich eines hohen technischen Know-hows (A2, 101; A3, 59). Diese Aspekte verdeutlichen, dass die erfolgreiche Implementierung digitaler Technologien nicht nur Investitionen in Hardware und Software erfordert, sondern auch in die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter. Ein weiterer kritischer Punkt ist die Balance zwischen digitaler Effizienz und der Wahrung persönlicher und individueller Kommunikation. Einige Kunden äussern Bedenken hinsichtlich einer Überdigitalisierung, die den persönlichen Austausch und individuelle Beratungsleistungen reduzieren könnte (K4, 83; K5, 83).

Trotz dieser kritischen Einschätzungen erkennen sowohl Anbieter als auch Kunden die Potenziale digitaler Technologien zur Steigerung der Effizienz, zur Erreichung einer grösseren Reich-

weite und zur Schaffung innovativer Veranstaltungsformate (A1, 89; A3, 34). Die Herausforderung liegt darin, einen ausgewogenen Ansatz zu finden, der die Vorteile digitaler Technologien nutzt, ohne die Bedeutung des persönlichen Kontakts und der individuellen Betreuung zu vernachlässigen.

1.1.2 Customer Journey und Touchpoint Management im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.1.3 mit III.2.2)

Abschnitt II.1.3 ist auf den Ablauf der CJ im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor aufgrund des bisherigen Forschungsstandes eingegangen. Abschnitt III.2.2 hat aufgrund der Interviews, welche den Ablauf der CJ näher analysieren, neue ergänzende und teils kontrastive Ergebnisse hierzu gewonnen:

Die Interviews greifen auf das im Rahmen des Reviews abgeleitete dreigliedrige Modell der CJ zurück, welches diese in eine Pre-Event-Phase, Main-Event-Phase und Post-Event-Phase untergliedert.

1.1.2.1 Customer Journey und Touchpoint Management in der Pre-Event-Phase

Die Pre-Event-Phase befasst sich mit allen Aktivitäten, die vor dem eigentlichen Event stattfinden. Dazu gehören die Inspiration und Informationssuche, die Entscheidungsfindung sowie die Buchung der Veranstaltung. Haller und Wissing (2022, S. 188) betonen die Bedeutung der Analyse bzw. Aufdeckung der kritischen Momente und der „Momente der Wahrheit“, die einen guten oder schlechten Service abbilden können. Gemäss Ott (2017, S. 81) muss jedes Unternehmen eine für die CJ passende Phasenlogik finden, die für seine Branche praxisnah und nicht zu theoretisch erscheint. Die Interviews illustrieren stärker als bisherige Ergebnisse die Relevanz einer Konkretisierung der CJ in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche:

Die Interviews verdeutlichen, dass Veranstalter individualisierte Strategien nutzen, um potenzielle Teilnehmer anzusprechen. So betont A5 die Wichtigkeit, Kunden von A bis Z zu begleiten und dabei verschiedene digitale Lösungen und Infrastrukturen einzuführen, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden (A5, 53). Diese individuelle Herangehensweise geht über die in der Forschung beschriebenen allgemeinen Marketingmassnahmen hinaus und umfasst eine gezielte personalisierte Kommunikation. Detaillierter als bisherige Ergebnisse illustrieren die Interviews, wie spezifische Online-Tools und soziale Medien eingesetzt werden, um Interaktionen zu verstärken. A7 nutzt beispielsweise Analyse-Tools der Social-Media-Kanäle, um

die Wege des Kunden zu analysieren (A7, 8), was die aktive Einbindung der Teilnehmer durch digitale Medien unterstreicht. Die Interviews zeigen, dass der erste Eindruck entscheidend ist. A1 sieht den ersten Schritt, die Kontaktaufnahme, als den wertvollsten innerhalb der CJ (A1, 181), was die Wichtigkeit eines positiven ersten Eindrucks und eines vertrauensvollen Erstkontakts unterstreicht.

Auch Einblicke in spezifische Probleme des Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektors, wie Budgetbeschränkungen und die Auswahl des richtigen Veranstaltungsortes in der Pre-Event-Phase, werden erstmals aus den Interviews erkennbar. K12 erwähnt beispielsweise die Preisfrage und Kapazitätsmöglichkeiten als entscheidende Faktoren (K12, 61), was zeigt, wie Veranstalter und Kunden mit diesen Herausforderungen umgehen. Die Interviews betonen stärker als frühere, allgemeiner gehaltene Forschungsarbeiten, die Bedeutung von Feedback in der Pre-Event-Phase. A8 nutzt ein CRM-Tool, um Feedback zu sammeln und die Kundenzufriedenheit zu ermitteln (A8, 77), was die Bedeutung von Rückmeldungen für die kontinuierliche Verbesserung und Anpassung hervorhebt.

1.1.2.2 Customer Journey und Touchpoint Management in der Main-Event-Phase

Die Main-Event-Phase ist durch direkte Interaktionen und Erlebnisse gekennzeichnet, bei denen die Teilnehmer die Veranstaltungsinhalte aufnehmen und mit anderen interagieren. Während die Forschung die Bedeutung einer effektiven Organisation und Betreuung während des Hauptevents hervorhebt (Hosang et al., 2020, S. 13), bieten die Interviews neue Einblicke in die spezifischen Herausforderungen und Lösungsansätze:

Die Interviews unterstreichen die Wichtigkeit eines einzigen, gut erreichbaren Ansprechpartners während der Veranstaltung. K1 betont, dass der Ansprechpartner vor Ort das Wichtigste für sie ist (K1, 61). K16 wünscht sich „Responsiveness“, besonders wenn unvorhergesehene Dinge passieren (K16, 96), was die Notwendigkeit einer flexiblen Eventgestaltung unterstreicht, um auf jede Situation reagieren zu können. Über bisherige Forschung hinausgehend, die die Wichtigkeit personalisierter Erfahrungen in der Main-Event-Phase hervorhebt, konkretisieren die Interviewergebnisse, wie Veranstalter personalisierte Interaktionen realisieren. A3 betont, dass sie sich seit der Pandemie mit verschiedenen digitalen Technologien wie Livestreaming vertraut gemacht hat (A3, 55), was zeigt, wie personalisierte und interaktive Elemente in das Veranstaltungserlebnis integriert werden. K9 nennt die Qualität der Verpflegung als entscheidend für den Erfolg der Veranstaltung (K9, 65), was auf die Bedeutung von

Catering-Dienstleistungen und deren Einfluss auf das Gesamterlebnis hinweist. Neu gezeigt wurde somit die Relevanz der nahtlosen Integration von physischen und digitalen Touchpoints für das Kongress-Erlebnis der Teilnehmer.

1.1.2.3 Customer Journey und Touchpoint Management in der Post-Event-Phase

Die Post-Event-Phase spielt eine entscheidende Rolle in der CJ der Kongress- und Veranstaltungsbranche, da sie die Reflexion und Bindung nach dem Ereignis umfasst. Während frühere Forschungen die Bedeutung der Nachbereitung für das Kundenerlebnis hervorheben (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76), bieten die Interviews neue Perspektiven und erweitern das Verständnis dieser Phase durch die direkte Erfahrung der Beteiligten. Die Post-Event-Phase hat, wie auch Ott (2017, S. 81) erläutert, direkten Einfluss auf die Entscheidung für einen Wiederholungsbesuch oder eine Weiterempfehlung. Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit bieten jedoch konkrete Einblicke in die Faktoren, die diese Entscheidungen beeinflussen.

Frühere Forschungen betonen die Wichtigkeit eines strukturierten Feedbackprozesses in der Nachbereitungsphase (Ott, 2017, S. 81). Die Interviews unterstreichen diese Erkenntnis, zeigen aber auch auf, wie die Praxis dabei variiert. K1 (63) und K2 (71) sprechen die Wichtigkeit eines persönlichen Debriefings an, was auf eine Präferenz für direkte Kommunikationswege hinweist, während K4 (79) und K5 (81) den Erhalt eines Online-Fragebogens schätzen. Dies deutet auf unterschiedliche Ansätze im Feedback-Prozess hin, abhängig von den spezifischen Bedürfnissen und Vorlieben der Kunden. Die Interviews offenbaren über die bisherige Forschung hinausgehend (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76) die Präferenz der Kunden für persönliche Gespräche bei der Reflexion und Bewertung der Veranstaltung (K10, 80). Die Interviews bestätigen, dass Kunden Feedback als Chance zur Optimierung sehen. So spricht K9 von der Evaluation und Foto-Dokumentation der Veranstaltung als Mittel zur Visualisierung von Verbesserungspotenzialen (K9, 67).

Im Gegensatz zur bestehenden Forschung, die den Fokus auf den Austausch und die Messung von Kundenerfahrungen legt, deuten die Interviews auf eine gemischte Nutzung digitaler und nicht digitaler Tools in der Post-Event-Phase hin. K21 (61) und K22 (101) sprechen sich für den Einsatz von Online-Fragebögen aus, betonen aber auch die Notwendigkeit, diese kurz und relevant zu gestalten.

1.2 Klassifikation der empirischen Ergebnisse im Kontext der Review-Resultate früherer empirischer Studien (Synthese mit II.2)

Die empirischen Ergebnisse der interviewbasierten Befragung von Kunden und Anbietern konkretisieren und erweitern die Perspektiven auf **Chancen, Risiken und Entwicklungsanforderungen** an digitale Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche gegenüber den bisher in der Literatur angesprochenen Aspekten:

1.2.1 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.2.1 mit III.2.3)

Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse bisheriger Literatur zu Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche (Abs. II.2.1) mit den Ergebnissen aus Interviews mit Stakeholdern (Abs. III.2.3) bestätigt teilweise bisherige Ergebnisse, liefert jedoch auch neue Einblicke für alle drei Phasen der CJ.

1.2.1.1 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase

In der **Pre-Event-Phase** ist die Nutzung digitaler Technologien entscheidend für die erfolgreiche Planung, Bewerbung und Teilnehmerregistrierung von Events. Die bestehende Literatur betont die Wichtigkeit von Websites, mobilen Anwendungen, SMM und E-Mail-Marketing als zentrale Instrumente zur Erreichung und Aktivierung der Zielgruppe sowie zur Steigerung der Teilnehmerbindung vor dem eigentlichen Event (Arias et al., 2011; Bächle & Lehmann, 2010; Kounavis et al., 2012).

Die Interviews bestätigen die zunehmende Relevanz digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase, zeigen jedoch auch, dass die vollständige Implementierung und Ausschöpfung dieser Technologien eine relativ neue Entwicklung darstellt. Viele Veranstalter haben erst in den letzten Jahren, besonders getrieben durch die Herausforderungen der Pandemie, begonnen, umfassend digitale Lösungen wie Veranstaltungssoftware, Videokonferenz-Systeme und verstärkte Social-Media-Aktivitäten zu nutzen (A1, A2, A4).

Trotz der allgemein anerkannten Vorteile digitaler Technologien zur Effizienzsteigerung und Reichweitenerhöhung äussern einige Kunden Vorbehalte gegenüber ausschliesslich digitalen Interaktionstools, wie z. B. Chat-Funktionen. Sie betonen die Bedeutung persönlicher Kommunikation und bevorzugen traditionellere Kommunikationskanäle wie E-Mail und Telefon für die

Klärung komplexer Details und zur Vermeidung von Missverständnissen (K5, K7, K12). Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines ausgewogenen Ansatzes bei der digitalen Kundeninteraktion: Digitale Tools können persönliche Kommunikation ergänzen, aber nicht vollständig ersetzen.

Während die bestehende Forschung auf die Effektivität und das Potenzial digitaler Technologien in der Pre-Event-Phase fokussiert, sehen die Interviewten die praktische Umsetzung kritischer und diskutieren die Herausforderungen, die sich aus der Integration digitaler Technologien in den Veranstaltungsalltag ergeben. Insbesondere persönliche Kommunikation erweist sich als unverzichtbares Element der Kundeninteraktion. Trotz der digitalen Transformation bleibt die menschliche Komponente und die persönliche Betreuung entscheidend für den Erfolg des Veranstaltungsmarketings und der Kundenzufriedenheit in der Pre-Event-Phase.

Neu ergibt sich aus der interviewbasierten Studie somit die Notwendigkeit einer integrierten Strategie, die sowohl die Vorteile digitaler Technologien nutzt als auch den Bedürfnissen nach persönlichem Kontakt und individueller Betreuung gerecht wird. Diese Erkenntnisse sind besonders relevant für Veranstalter, die eine erfolgreiche und zielgruppengerechte Ansprache in der Pre-Event-Phase anstreben und gleichzeitig eine langfristige Bindung zu ihren Teilnehmern aufbauen möchten.

1.2.1.2 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien in der Main-Event-Phase

In der **Main-Event-Phase** sind digitale Technologien von zentraler Bedeutung, um das Erlebnis für die Teilnehmer zu verbessern, die Effizienz der Veranstaltungsabläufe zu steigern und den Gesamtwert des Events zu erhöhen. Bestehende Forschungsergebnisse heben die Wichtigkeit von mobilen Event-Apps, Digital Signage, Livestreaming und sozialen Medien hervor, um interaktive Agenden anzubieten, Navigation zu erleichtern, den Event für nicht anwesende Teilnehmer zugänglich zu machen und die Teilnehmerinteraktion zu fördern (Kounavis et al., 2012; Weichbroth, 2020; Yamin et al., 2008).

Die Interviews bestätigen, dass Veranstalter in der Main-Event-Phase zunehmend auf digitale Technologien setzen. Besonders hervorgehoben wird die Nutzung von Livestreaming und Webcast-Plattformen, die es ermöglichen, hybride Veranstaltungsformate anzubieten und so die Reichweite der Events deutlich zu erweitern (A1, A3, A5). Auch der Einsatz von digitalen

Anzeigetafeln und Informationsdisplays wird als unverzichtbar für die Bereitstellung dynamischer Inhalte und die Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs genannt (A1, A6).

Trotz der offensichtlichen Vorteile digitaler Technologien in der Main-Event-Phase äussern einige Teilnehmer Bedenken hinsichtlich technischer Probleme, der Verfügbarkeit von Stromanschlüssen und WLAN sowie der unterschiedlichen Interaktionserfahrung zwischen virtuellen und physischen Veranstaltungen (K5, K6, K7). Diese Rückmeldungen verdeutlichen, dass die erfolgreiche Integration digitaler Technologien in der Main-Event-Phase nicht nur von der Verfügbarkeit der Technik abhängt, sondern auch von deren Zuverlässigkeit und der Fähigkeit der Veranstalter, ein gleichwertiges Erlebnis für alle Teilnehmer zu schaffen, unabhängig davon, ob sie physisch oder virtuell teilnehmen. Die Befragten betonen die Notwendigkeit, technische Probleme zu minimieren und sicherzustellen, dass digitale Technologien das Erlebnis für alle Teilnehmer bereichern, nicht beeinträchtigen.

Diese Ergebnisse erweitern die bestehende Forschung um den praktischen Aspekt der Implementierung digitaler Technologien. Ihre erfolgreiche Anwendung in der Main-Event-Phase erfordert eine ausgewogene Kombination aus technischer Exzellenz und fokussierter Teilnehmerorientierung. Die Interviews heben die Bedeutung der strategischen Planung und der Fähigkeit, flexibel auf unvorhergesehene technische Herausforderungen zu reagieren, hervor, um ein positives und inklusives Erlebnis für alle Beteiligten zu gewährleisten.

1.2.1.3 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien in der Post-Event-Phase

In der **Post-Event-Phase** spielen digitale Technologien eine entscheidende Rolle bei der Analyse des Veranstaltungserfolgs, der Aufrechterhaltung der Beziehung zu den Teilnehmern und der Vorbereitung auf zukünftige Events. Laut bisheriger Forschung unterstützen digitale Technologien in dieser Phase vor allem das ORM, das E-Mail-Marketing und Feedbacksysteme sowie Datenanalyse und Reporting, um wertvolles Feedback der Teilnehmer zu erfassen, die erzielte Reichweite zu bewerten und Verbesserungspotenziale für zukünftige Veranstaltungen zu identifizieren (Esch et al., 2019; Keller & Ott, 2020; Ryan et al., 2020).

Die Interviews bestätigen die Nutzung digitaler Technologien in der Post-Event-Phase, insbesondere für das Erfassen von Feedback und für die Analyse von Event-Daten. Die Anbieter nutzen digitale Feedback-Fragebögen und Social-Media-Plattformen, um Rückmeldungen der Teilnehmer zu erheben und die Online-Reputation zu verwalten (A8, A11). Dem stehen in der

Wahrnehmung der Befragten jedoch die Herausforderungen gegenüber, die mit dem digitalen Feedback-Management verbunden sind, wie die unpersönliche Natur digitaler Kommunikation und die Schwierigkeit, nuanciertes Feedback zu erfassen (A2, A4).

Die Kunden schätzen nach Veranstaltungen die Möglichkeit, Feedback in verschiedenen Formen zu geben, wobei viele einen Mix aus digitalen und persönlichen Feedbackmethoden bevorzugen. Während einige Kunden Online-Fragebögen und E-Mails als effiziente Feedbackkanäle sehen (K2, K4, K5), betonen andere die Bedeutung persönlicher Debriefings, um spezifische Verbesserungsvorschläge zu diskutieren (K6, K7, K10).

Die Interviews liefern also neue Erkenntnisse zur Anwendung und zu den Herausforderungen digitaler Technologien in der Post-Event-Phase. Sie zeigen, dass neben den Vorteilen digitaler Feedback- und Analysewerkzeuge auch die Limitationen digitaler Kommunikation berücksichtigt werden müssen, insbesondere hinsichtlich der persönlichen Interaktion und der Erfassung detaillierten Feedbacks. Die Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit einer ausgewogenen Kombination aus digitalen und persönlichen Feedbackmethoden, um ein umfassendes Bild des Veranstaltungserfolgs zu erhalten und tiefergehende Einsichten in die Teilnehmererfahrungen zu gewinnen.

Digitale Feedback-Mechanismen sorgfältig zu gestalten und mit persönlichen Interaktionsmöglichkeiten zu ergänzen ist wichtig, um die Qualität und Aussagekraft des gesammelten Feedbacks zu maximieren. Eine effektive Datenanalyse ermöglicht es, aus den gesammelten Informationen konkrete Handlungsansätze für die Verbesserung zukünftiger Events abzuleiten. Diese Erkenntnisse erweitern die bestehende Forschung, indem sie die praktischen Herausforderungen und strategischen Überlegungen hervorheben, die mit der Implementierung digitaler Technologien in der Post-Event-Phase verbunden sind.

1.2.2 Chancen und Risiken digitaler Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.2.2 mit III.2.4)

Aufgrund der Interviewergebnisse lassen sich Erkenntnisse der bisherigen Forschung zu Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche differenzieren und erweitern.

1.2.2.1 Chancen digitaler Technologien

Chancen der Digitalisierung ergeben sich im Hinblick auf verschiedene Aspekte, die in der Literatur zwar angesprochen, in den Interviews jedoch detailliert werden.

Verbesserte Kundeninteraktion und Personalisierung: Die Literatur hebt die Bedeutung von personalisierter Kundenkommunikation durch digitale Technologien hervor (Ajana et al., 2009; Birdir, Birdir, Dalgic & Toksoz, 2021; Ellis-Chadwick & Doherty, 2012; Li et al., 2015; Müller et al., 2021; Weichbroth, 2020; Yamin et al., 2008; Ziyadin et al., 2019). Die Interviews unterstreichen diese Erkenntnisse und zeigen spezifische Anwendungsbeispiele auf. A7 und A11 betonen, wie digitale Technologien neue Möglichkeiten für gezielte Social-Media-Aktivitäten und eine verbesserte Informationsbereitstellung eröffnen (A7, 40; A11, 25), was zur Personalisierung der Eventerfahrung beiträgt.

Frühere Autoren (Estanyol, 2021; Friedrich, 2020; van Winkle & Bueddefeld, 2022) erläutern, dass digitale Touchpoints, insbesondere soziale Medien und mobile Plattformen, die Reichweite und Zugänglichkeit von Events erhöhen können. Verschiedene Interviews bestätigen und erweitern diese Sichtweise. A11 berichtet von einer gesteigerten Sichtbarkeit und Reichweite durch den Einsatz von hybriden Formaten und Livestreaming (A11, 110), was die Erkenntnisse aus der Literatur in praktische Anwendungsfälle übersetzt. Während bislang die Bedeutung von Datenanalytik und KI durch die Analyse digitaler Interaktionen wenig spezifisch für die Veranstaltungsbranche dargestellt wurden (Kounavis et al., 2012; Rawson et al., 2013; van Winkle & Bueddefeld, 2022), illustrieren die Interviews, wie Online-Bewertungen und direktes Feedback in der Post-Event-Phase genutzt werden, um Veranstaltungen kontinuierlich zu verbessern (A1, 97; A7, 46).

In der Literatur wird die Effizienzsteigerung durch Automatisierung als Schlüsselvorteil digitaler Technologien genannt (Birdir et al., 2021; Dirican, 2015; Müller et al., 2021; Nawarathna et al., 2022; Pinjari & Nur, 2016; Ryan et al., 2020; Shah et al., 2023; Ziyadin et al., 2019). Die Interviews reflektieren diese Erkenntnisse und zeigen auf, wie Anbieter wie A9 und A11 durch die Einführung von Eventmanagement-Systemen und digitalen Einlasskontrollen Effizienzgewinne realisieren (A9, 70; A11, 29). Lemon und Verhoef (2016), Ryan et al. (2020) und Estanyol (2021) fordern eine integrierte Betrachtung der Touchpoints entlang der CJ. Die Interviews bestätigen, dass die praktische Umsetzung dieser Integration durch digitale Technologien zu einem kohärenten und nahtlosen Kundenerlebnis führt. Anbieter erkennen die Chancen zur

Verbesserung der Touchpoint-Koordination und zur Schaffung einer einheitlichen Markenwahrnehmung (A7, 72; A11, 110).

Zusammengefasst belegen die Interviewergebnisse die in der Literatur diskutierten Chancen der Digitalisierung und bringen zusätzlich konkrete Beispiele und neue Erkenntnisse ein, wie digitale Technologien zur Verbesserung der Kundeninteraktion, Erhöhung der Reichweite und Zugänglichkeit, Erzielung von datengesteuerten Einblicken, Effizienzsteigerung durch Automatisierung und zur besseren Integration und Koordination der Touchpoints beitragen. Diese praxisnahen Einblicke erweitern das Verständnis der theoretischen Vorteile digitaler Technologien und illustrieren deren Anwendung und Wirkung im Kontext der Eventbranche.

1.2.2.2 Risiken digitaler Technologien

Die **Risiken** digitaler Technologien werden in der Literatur angesprochen, jedoch aufgrund praktischer Erfahrungen der Interviewteilnehmer konkretisiert.

Die Gewährleistung von Datenschutz und der Datensicherheit im Umgang mit digitalen Technologien im Veranstaltungsbereich ist ein vielfach adressiertes Problem in der Kongress- und Veranstaltungsbranche (Følstad & Kvale, 2018; Ivanov et al., 2019; Jovanović, 2020; Paul et al., 2022). Die Abhängigkeit von digitalen Plattformen und das damit verbundene Risiko von Systemausfällen sind in der Literatur als Risiken identifiziert worden (X. Liu et al., 2022; Traore et al., 2014). Die Interviews bestätigen, dass Datenschutzbedenken (K23, 31) und die Ungeduld der Kunden bei der Nutzung digitaler Plattformen (K9, 79) Herausforderungen darstellen, die zu einer Beeinträchtigung der Kundenbeziehung führen können. Technische Probleme können in der Wahrnehmung der Interviewteilnehmer nicht nur Unterbrechungen verursachen, sondern auch Datenschutzbedenken aufwerfen (A2, 70; A9, 68; A5, 85; K4, 55; K9, 45). Die Abhängigkeit von digitalen Technologien erfordert sichere Lösungen, um Datensicherheit und Privatsphäre der Kunden zu gewährleisten.

Die Befürchtung, dass der Einsatz digitaler Technologien zu unpersönlichen Kundenbeziehungen führen könnte, wird in der Literatur thematisiert (Schüller, 2012; Šerić & Vernuccio, 2022; Song, 2023). Die Literatur weist auf die Gefahr der Überforderung durch zu viele oder zu komplexe digitale Touchpoints hin (Jovanović, 2020; X. Liu et al., 2022; Nedachina, 2020). Die Interviews bestätigen, dass eine Reduktion des persönlichen Kundenkontakts (K7, 54; K17, 52) Probleme

verursachen kann. Eine Überfülle oder Komplexität digitaler Technologien kann, wie K4 und K9 herausarbeiten, tatsächlich zu einer negativen Kundenerfahrung führen (K4, 57; K9, 39, 41).

Obwohl digitale Technologien viele Vorteile bieten, zeigt sich in der Literatur, dass die Messung des ROI eine Herausforderung darstellt (David Stone & David Woodcock, 2014; Kagarise & Zavattaro, 2017; Nedachina, 2020; Sherman & Deighton, 2001; Wee et al., 2022). Die Interviews liefern keine direkten Belege für Schwierigkeiten bei der Erfolgsmessung, was darauf hindeutet, dass dieses Risiko möglicherweise in der Praxis weniger wahrgenommen wird oder dass andere Risiken wie Datenschutz und technische Infrastrukturprobleme im Vordergrund stehen.

Zusammengefasst werden potenzielle Probleme mit digitalen Technologien in den Interviews jedoch eher weniger kritisch apostrophiert als in der bisherigen Literatur. Dies lässt darauf schliessen, dass in der Zeit der COVID-19-Pandemie die Problemfelder Datensicherheit und Datenschutz im digitalen Raum proaktiv angegangen wurden. Eventuell haben sich Kunden an eine digitale Interaktion in verstärktem Umfang gewöhnt und nehmen diese heute in geringerem Umfang als beeinträchtigend wahr als noch vor wenigen Jahren in der Literatur dokumentiert. Sicher hat auch die Nutzerfreundlichkeit digitaler Lösungen für die Kongress- und Veranstaltungsbranche zugenommen.

1.2.3 Entwicklungsanforderungen digitaler Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor (II.2.3 mit III. 2.4.)

Entwicklungsanforderungen an digitale Technologien lassen sich sowohl aufgrund der Literatur als auch aufgrund der Interviewergebnisse erneut in Pre-, Main- und Post-Event-Phase differenzieren, wobei sich aus den Interviews weiterführende und konkretere Ergebnisse als in der bisherigen Literatur ergeben:

1.2.3.1 Entwicklungsanforderungen in der Pre-Event-Phase

Ho und Sia (2020) und Jovanović (2020) heben die Notwendigkeit klar strukturierter und intuitiv bedienbarer Online-Plattformen hervor, wobei die Anpassungsfähigkeit an Nutzerpräferenzen als Schlüssel zur Nutzerbindung betrachtet wird. Die Interviewergebnisse verdeutlichen dagegen die spezifischen Wünsche der Kunden nach Übersichtlichkeit, Einfachheit und Effizienz im Buchungsprozess (K13, K15, K16, K17, K18, K21, K24) und fordern detailliertere Informationen und Visualisierungen (K8; K10). Eine einfache Navigation allein reicht also nicht aus, die Inhalte sollten ebenfalls den Erwartungen der Nutzer entsprechen.

Traore et al. (2014) unterstreichen die Wichtigkeit von Datenschutz und Datensicherheit als Grundlage für das Vertrauen der Nutzer. Die Befragten thematisieren für die **Pre-Event-Phase** diesen Aspekt weniger direkt, was darauf hinweisen könnte, dass Datenschutz und Sicherheit von den Nutzern als Grundvoraussetzung angesehen werden oder andere Prioritäten in der Pre-Event-Phase dominieren. Die Interviews beleuchten somit die Benutzererfahrung und praktische Nutzungsaspekte stärker als abstrakte rechtliche und technische Anforderungen.

Davidson et al. (2002) und Hansaka et al. (2022) sehen in der Personalisierung einen zentralen Faktor für die Teilnehmerzufriedenheit und betonen die Bedeutung von ansprechendem Design und der Analyse von Nutzerdaten. Die Interviewteilnehmer heben hervor, dass neben der technischen Personalisierung auch die Berücksichtigung individueller Kundenerwartungen und die Integration persönlicher Interaktionen essenziell sind (K1, K3, K10, K22, K24). Dies erweitert die Perspektive der Literatur um die Dimension der menschlichen Interaktion und zeigt, dass eine effektive Personalisierung über technische Anpassungen hinausgehen und direkte, persönliche Kommunikationswege umfassen muss.

1.2.3.2 Entwicklungsanforderungen in der Main-Event-Phase

In der **Main-Event-Phase** bieten die Forschungsliteratur und die Interviewergebnisse unterschiedliche Schwerpunkte und Erkenntnisse zur Entwicklung digitaler Technologien im Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor.

Hosang et al. (2020) und Ruetz (2018) fordern eine effektivere Nutzung verschiedener Technologien zur Unterstützung logistischer und interaktiver Aspekte des Events. Mobile Event-Apps und ID-gestützte Systeme sollten in Zukunft eine zentrale Rolle in der „smarten“ Führung der Teilnehmer durch die Veranstaltung spielen. Interviewergebnisse bestätigen die Notwendigkeit eines leistungsfähigen WLANs und ausreichender Stromversorgung als Grundlage für den Einsatz digitaler Lösungen (A7, 44). Die Anbieter streben eine Erweiterung des Angebots um digitale Interaktionsmöglichkeiten an (A2, 68; A6, 32).

Guttentag (2010) und Loureiro et al. (2020) heben die Zukunftspotenziale von VR und AR zur Schaffung neuartiger Erlebniswelten hervor, die die Wahrnehmung des Events erheblich bereichern können. Die interviewten Anbieter sehen nur teilweise die Notwendigkeit der Einführung digitaler Tools zur Optimierung von Abläufen und einer schnelleren Reaktion auf Kundenbedürfnisse (A6, 55; A7, 76).

Hansaka et al. (2022) und Nedachina (2020) fordern, digitale Technologien so einzusetzen, dass sie die persönliche Ansprache der Teilnehmer nicht vernachlässigen, sondern ergänzen. Auch aus Sicht der befragten Kunden können digitale Systeme den persönlichen Veranstalter-Kontakt nicht ersetzen. Direkter Austausch und individuelle Beratung für spezifische Anforderungen seien auch in Zukunft erforderlich (K1, K3, K5, K6; K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24). Dies zeigt, dass trotz der Vorteile digitaler Technologien der menschliche Faktor in der Eventbranche unverzichtbar bleibt.

1.2.3.3 Entwicklungsanforderungen in der Post-Event-Phase

In der **Post-Event-Phase** beleuchten sowohl die Literatur als auch die Interviewergebnisse die hohe Bedeutung einer Weiterentwicklung digitaler Technologien, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten:

Mohanty et al. (2020) unterstreichen die Bedeutung nachhaltiger Kommunikation nach Veranstaltungen, um die Kundenbindung zu stärken und Empfehlungsverhalten zu motivieren. Dabei werden digitale Kanäle wie E-Mails, Social Media oder Newsletter als wesentliche Instrumente hervorgehoben, um das Interesse an Folgeveranstaltungen zu steigern. Auch A1 und A7 thematisieren die direkte Feedbackmöglichkeit durch Online-Bewertungen als Chance, unmittelbare Rückmeldung zu erhalten und darauf reagieren zu können (A1, 97; A7, 46). Jedoch wird auch auf die begrenzte digitale Aktivität im Nachgang zu Veranstaltungen hingewiesen (A2, 70; A9, 68), was auf ein Optimierungspotenzial in der CRM-Strategie hindeutet.

David Stone und David Woodcock (2014) fordern Feedback und andere kundenbezogene Daten, die während und nach dem Event gesammelt wurden, intensiver auszuwerten, um die Leistung der Anbieter zu bewerten und zukünftige Veranstaltungen zu optimieren. Die Interviewergebnisse bestätigen, dass auch die befragten Kunden die Weiterentwicklung von Online-Fragebögen schätzen würden (K6, 89). Dies deutet auf eine Lücke zwischen den aktuellen Feedback-Mechanismen und den Erwartungen der Kunden hin.

Davidson et al. (2002) heben die Verlängerung der Event-Lebensdauer durch die Wiederverwendung und das Teilen von Event-Inhalten hervor, um ein nachhaltiges Interesse an der Marke und den Veranstaltungen zu fördern. Aus den Interviews geht hervor, dass Kunden digitale Dokumentation und die Bereitstellung von Inhalten als wichtig erachten, sich aber gleichzeitig mehr Innovation und Anpassung an neue Formate wünschen (K9, 75; K12, 87). Die

Diskussion um den Zugang zu digitalen Messeplattformen (K13, 43) verdeutlicht zudem den Bedarf an erweiterten digitalen Teilnahmemöglichkeiten.

Während die Literatur strategische und konzeptuelle Rahmenbedingungen für die Post-Event-Phase skizziert, liefern die Interviews Einblicke in die realen Erfahrungen und Erwartungen der Akteure. Insbesondere die Betonung des persönlichen Kontakts und der individuellen Anpassung der digitalen Angebote zeigt, dass trotz der digitalen Fortschritte die menschliche Komponente und die Feinabstimmung auf Kundenbedürfnisse entscheidend für den Erfolg nachhaltiger CRM-Strategien sind.

2 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Praxis

Aus den Ergebnissen der interviewbasierten Forschung und der Synthese mit den bisherigen Erkenntnissen der Literatur lassen sich Handlungsempfehlungen für Veranstaltungsanbieter (Q12 Häuser) ableiten, die es ihnen ermöglichen, in einem dynamischen Wettbewerb effektive Massnahmen zu ergreifen, um ihre gesteckten Ziele zu erreichen. Diese Empfehlungen lassen sich anhand der drei Phasen der CJ (Pre-, Main- und Post-Event-Phase) untergliedern.

2.1 Handlungsempfehlungen in der Pre-Event-Phase

Handlungsempfehlungen für die **Pre-Event-Phase** betreffen:

a) Strategien zur Steigerung der Sichtbarkeit und Kundeninteraktion in der Akquisition,

b) Verbesserung der Online-Präsentation und Benutzerfreundlichkeit,

c) Vereinfachung und Effizienzsteigerung des Buchungsprozesses,

d) vermehrten Einsatz von Analytics-Software, um Kundenbuchungsverhalten zu monitoren und zu lenken.

2.1.1 Strategien zur Steigerung der Sichtbarkeit und Kundeninteraktion in der Akquisition

Um die Sichtbarkeit und Kundeninteraktion in der Akquisitionsphase zu steigern, sollten Veranstaltungsanbieter eine Reihe von strategischen Massnahmen ergreifen, die sich auf digitale Präsenz, Content-Strategie und die Nutzung technologischer Hilfsmittel konzentrieren. Eine

starke Online-Präsenz ist entscheidend, um potenzielle Kunden zu erreichen. Veranstaltungsanbieter sollten daher ihre Sichtbarkeit auf sozialen Medien erhöhen und Plattformen gezielt nutzen, um ihre Zielgruppen anzusprechen. Dies umfasst die Erstellung von hochwertigem Content, der speziell auf die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten ist. Durch die Nutzung von KI können Werbetexte und Bildmaterial erstellt werden, die nicht nur ansprechend sind, sondern auch zur Steigerung der Follower-Zahlen beitragen. Es empfiehlt sich, auf berufsorientierten Netzwerken Inhalte wie Infografiken, praxisorientierte Fachbeiträge oder Videos zu teilen, die den organischen Traffic erhöhen und die Markenpräsenz stärken (K13, 39; K15, 39).

Die Anbieter sollten nicht nur auf Veranstaltungsplattformen und in Online-Verzeichnissen präsent sein, sondern auch SEO-optimierte Beiträge nutzen, um ihre Online-Suche zu verbessern. Bezahlte Einträge können dabei helfen, ein Top-Ranking zu erzielen und die Sichtbarkeit des Veranstaltungshauses deutlich zu erhöhen. Durch gezielte SEO-Massnahmen wird die Auffindbarkeit der Websites in Suchmaschinen verbessert, was wiederum zu mehr Website-Traffic und potenziellen Buchungen führt (K18, 65).

Informationen zu Veranstaltungsräumlichkeiten sollten detailliert und ansprechend präsentiert werden, inklusive Raumangaben, Fotos verschiedener Bestuhlungsformen und einer klaren Preisgestaltung. Die Integration von 3D-Raumplanungstools und digitalen Checklisten kann zusätzlich die Planung für Kunden vereinfachen und die Attraktivität des Angebots steigern. Transparente Darstellungen der technischen Ausstattung und modularer Raumkonzepte sind dabei unerlässlich, um die vielseitigen Möglichkeiten des Veranstaltungshauses hervorzuheben (A2, 68; A6, 32).

Personalisierte Marketingansätze sind wirkungsvoller als generische Werbung. Durch die Analyse von Kundenverhalten und -präferenzen können Anbieter ihre Kommunikationsstrategien anpassen, um potenzielle Kunden gezielter anzusprechen. Dies beinhaltet personalisierte E-Mails, zugeschnittene Angebote und die Nutzung von Datenanalyse, um die Effektivität von Kampagnen zu messen und zu optimieren. Direktes Engagement auf Social-Media-Plattformen, wie das Beantworten von Kommentaren und das Teilen von Nutzerinhalten, fördert zudem die Kundenbindung und erhöht die Reichweite (K13, 39; K16, 68). Durch die Implementierung dieser strategischen Massnahmen können Veranstaltungsanbieter ihre Sichtbarkeit und Kundeninteraktion in der Akquisitionsphase signifikant verbessern.

2.1.2 Die Verbesserung der Online-Präsentation und Benutzerfreundlichkeit

Die Verbesserung der Online-Präsentation und Benutzerfreundlichkeit ist für Veranstaltungsanbieter essenziell, um die Attraktivität ihrer Angebote zu steigern und potenzielle Kunden effektiv zu erreichen.

Eine zeitgemässe, visuell ansprechende Website, die die Markenidentität widerspiegelt, ist entscheidend, um bei potenziellen Kunden einen starken ersten Eindruck zu hinterlassen. Die Website sollte im Responsive Design gestaltet sein, um eine optimale Darstellung auf allen Endgeräten zu gewährleisten (Ho & Sia, 2020, S. 11). Hochwertige Bilder und Videos von Veranstaltungsräumen und vergangenen Events können die Vielseitigkeit und Professionalität des Veranstaltungshauses veranschaulichen und Kunden dazu motivieren, eine Buchung in Erwägung zu ziehen (A7, 44).

Die Navigation der Website sollte intuitiv und benutzerfreundlich sein, mit klaren Menüs und einfachem Zugang zu allen relevanten Informationen. Eine Suchfunktion, FAQ-Bereich und interaktive Elemente wie 3D-Raumplaner können die Nutzererfahrung weiter verbessern und Kunden dabei unterstützen, sich ein genaues Bild von den Angeboten zu machen (K13, 39; K15, 39).

Durch die Nutzung von Technologien wie Cookies und Datenanalyse können Veranstaltungsanbieter personalisierte Inhalte und Angebote präsentieren, die auf den individuellen Interessen und Vorlieben der Webseitenbesucher basieren. Dies erhöht die Relevanz der präsentierten Informationen und kann die Konversionsrate signifikant steigern (K16, 68; K17, 39). Kundenbewertungen und Testimonials von früheren Veranstaltern können auf der Website prominent platziert werden, um Vertrauen bei potenziellen Kunden aufzubauen und die Glaubwürdigkeit des Angebots zu unterstreichen. Video-Testimonials oder Fallstudien erfolgreicher Events können die Entscheidung für eine Buchung positiv beeinflussen (K18, 65; K21, 39).

Digitale Tools wie Online-Chatbots, die schnelle Antworten auf häufige Fragen bieten, oder virtuelle Touren durch die Veranstaltungsräumlichkeiten können die Interaktion mit der Website bereichern und Kunden ein besseres Verständnis der angebotenen Leistungen vermitteln. Ebenso sind Tools zur digitalen Eventplanung, die es Kunden ermöglichen, ihre Veranstaltung individuell zu planen und zu visualisieren, von grossem Vorteil (A6, 53; A8, 67). Die Barrierefreiheit der Website sollte ein zentrales Anliegen sein, um sicherzustellen, dass alle Nutzer,

unabhängig von körperlichen Einschränkungen, Zugang zu den Informationen und Dienstleistungen haben. Dies schliesst die Einhaltung internationaler Standards zur Web-Zugänglichkeit ein (Hansaka et al., 2022, S. 152).

Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen können Veranstaltungsanbieter nicht nur ihre Online-Präsenz und Sichtbarkeit verbessern, sondern auch die Nutzererfahrung optimieren, was letztlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit und -bindung führt.

2.1.3 Die Vereinfachung und Effizienzsteigerung des Buchungsprozesses

Die Vereinfachung des Registrierungs- und Buchungsprozesses ist ein entscheidender Faktor, um die Nutzererfahrung zu verbessern und die Konversionsrate von Interessenten hin zu Buchenden zu erhöhen.

Ein intuitives und benutzerfreundliches Online-Buchungssystem, das eine schnelle und einfache Registrierung erlaubt, ist essenziell. Es sollte ermöglichen, in wenigen Schritten von der Auswahl eines Veranstaltungsraums bis zur finalen Buchung zu gelangen. Die Integration von Echtzeit-Verfügbarkeitskalendern kann Kunden dabei unterstützen, passende Termine schnell zu identifizieren und zu reservieren (A7, 44; K13, 39). Da ein signifikanter Anteil der Nutzer über Mobilgeräte auf Websites zugreift, ist es wichtig, dass das Buchungssystem für Smartphones und Tablets optimiert ist. Dies beinhaltet responsive Designelemente, die eine optimale Darstellung und Bedienbarkeit auf allen Bildschirmgrössen gewährleisten (Ho & Sia, 2020, S. 11), (K15, 39).

Jeder Schritt im Buchungsprozess sollte klar definiert sein, mit transparenten Informationen über Preise, Stornierungsbedingungen und enthaltene Leistungen. Versteckte Gebühren oder unerwartete Kosten sollten vermieden werden, um das Vertrauen der Kunden zu stärken (A2, 68; K17, 39). Die Möglichkeit, Veranstaltungsdetails wie Raumkonfiguration, technische Anforderungen und Catering-Optionen individuell anzupassen, kann die Zufriedenheit und Bindung der Kunden erhöhen. Personalisierte Empfehlungen basierend auf früheren Buchungen oder Präferenzen können den Buchungsprozess weiter optimieren (K16, 68; A6, 53).

Die Anzahl der im Buchungsprozess erforderlichen Eingabefelder sollte auf das Wesentliche reduziert werden, um den Zeitaufwand für Nutzer zu minimieren. Die Möglichkeit, Profile zu erstellen und Daten für zukünftige Buchungen zu speichern, kann die Effizienz weiter steigern (K18, 65; A8, 67). Die Bereitstellung verschiedener Zahlungsmethoden und die Integration ei-

nes sicheren Zahlungsgateways sind entscheidend, um den Abschluss der Buchung so reibungslos wie möglich zu gestalten. Die automatische Generierung von Bestätigungen und Rechnungen unmittelbar nach der Buchung unterstützt ein positives Nutzererlebnis (K21, 39; K24, 39).

Ein zugänglicher Kundenservice, der bei Fragen oder Problemen im Buchungsprozess Unterstützung bietet, kann potenzielle Hindernisse beseitigen und die Kundenzufriedenheit fördern. FAQ, Live-Chats oder eine Hotline sind effektive Mittel, um schnelle Hilfe anzubieten (K7, 41; K20; 51). Die Implementierung von Feedback-Mechanismen im Anschluss an den Buchungsprozess ermöglicht es, wertvolle Einsichten in die Nutzererfahrung zu gewinnen und den Prozess kontinuierlich zu optimieren. Dies trägt dazu bei, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden besser zu verstehen und darauf einzugehen (K23, 37; A6, 55).

Indem Veranstaltungsanbieter diese Empfehlungen umsetzen, können sie den Registrierungs- und Buchungsprozess signifikant vereinfachen, was nicht nur die Kundenzufriedenheit steigert, sondern auch die Buchungsrate erhöht.

2.1.4 Vermehrter Einsatz von Analytics-Software

Der vermehrte Einsatz von Analytics-Software zur Überwachung und Steuerung des Kundenbuchungsverhaltens bietet Veranstaltungsanbietern wertvolle Einblicke in Präferenzen und Trends, die zur Optimierung von Marketingstrategien und zur Verbesserung der Kundenbindung beitragen können.

Die Nutzung von fortschrittlichen Analytics-Tools ermöglicht es Veranstaltungsanbietern, detaillierte Daten über das Verhalten und die Verhaltensmuster ihrer Kunden zu sammeln. Dies umfasst Informationen wie meistbesuchte Seiten, Konversionsraten, Verweildauer und Abbruchraten im Buchungsprozess (Google Analytics), (K13, 66). Auf Basis der gesammelten Daten können Veranstaltungsanbieter personalisierte Marketingkampagnen erstellen, die auf die individuellen Interessen und Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind. Dies kann die Kundenbindung erhöhen und die Konversionsrate verbessern (K15, 66; K20, 87). Beispielsweise können personalisierte E-Mails mit relevanten Veranstaltungsempfehlungen oder speziellen Angeboten versendet werden.

Analytics-Software hilft dabei, Schwachstellen im Buchungsprozess zu identifizieren, wie z. B. Seiten mit hohen Abbruchraten oder Navigationselementen, die zu Verwirrung führen. Durch

die Anpassung dieser Elemente können Veranstaltungsanbieter die Benutzerfreundlichkeit ihrer Website verbessern und potenzielle Buchungsbarrieren reduzieren (A7, 44; K13, 39). Durch die Segmentierung der Kunden nach ihrem Verhalten (z. B. frühere Buchungen, Interaktionsmuster) können Veranstaltungsanbieter ihre Angebote und Kommunikation noch spezifischer auf die unterschiedlichen Kundengruppen ausrichten. Dies ermöglicht eine effizientere Ansprache und erhöht die Wahrscheinlichkeit von Buchungen (A2, 68; K17, 39).

Die Nutzung von Echtzeit-Daten ermöglicht es Veranstaltungsanbietern, ihre Angebote dynamisch anzupassen. Beispielsweise können bei geringer Nachfrage kurzfristig Sonderaktionen oder Rabatte angeboten werden, um die Auslastung zu erhöhen (A6, 55; A7, 76). Durch den gezielten Einsatz von Analytics-Software können Marketingbudgets effizienter eingesetzt werden, indem Werbemassnahmen auf die Kanäle und Strategien konzentriert werden, die die höchsten Konversionsraten und den besten ROI liefern (K20, 87; K22, 103). Die kontinuierliche Überwachung des Kundenverhaltens und der Performance von Marketingkampagnen ist entscheidend, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Dies beinhaltet regelmässige Analysen und die Anpassung von Strategien basierend auf aktuellen Daten (K13, 66; K16, 102).

2.1.5 Nutzung von Metaverse in der Pre-Event-Phase

Aus den Interviews ist deutlich geworden, dass Metaverse in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche bislang keine Anwendung findet. Tatsächlich bietet Metaverse jedoch bereits in der Pre-Event-Phase zahlreiche Möglichkeiten, um den Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor zu modernisieren und attraktiver zu gestalten. Forschungen zufolge kann die Kombination aus Live- und virtuellen Events dazu beitragen, herkömmliche Formate zu erweitern und neue Erlebnisse zu ermöglichen (Dams, 2024, S. 7). Veranstalter können virtuelle Umgebungen schaffen, in denen potenzielle Teilnehmer schon vor dem eigentlichen Anlass eine immersive Vorschau auf die Veranstaltungsorte und -inhalte erhalten. Durch virtuelle Touren können die Teilnehmer die Veranstaltungszentren erkunden und sich interaktiv mit Sponsoren und Ausstellern verbinden, was das Engagement und die Vorfreude steigert (Buhalis et al., 2023, S. 5–6).

Zusätzlich können personalisierte Avatare erstellt werden, die es Teilnehmern ermöglichen, sich in virtuellen Lounges zu treffen und Netzwerke zu bilden. Dies fördert die frühzeitige Vernetzung und den Austausch von Ideen und Kontakten, was insbesondere in der geschäftsorientierten Kongress- und Veranstaltungsbranche von Vorteil ist (Florido-Benítez, 2024, S. 975;

Sánchez-Amboage et al., 2024, 10). Laut Dams (2024, S. 5) können Avatare durch ihre individuelle Gestaltung und Funktion dazu beitragen, dass Interaktionen im Metaverse persönlicher und authentischer wirken.

Die Integration von Gamification-Elementen in die Pre-Event-Phase, wie virtuelle Schnitzeljagden oder Quizspiele, kann ebenfalls das Interesse und die Beteiligung der Teilnehmer erhöhen. Diese Elemente fördern nicht nur die Interaktion, sondern bieten Veranstaltern auch wichtige Daten, die zur Optimierung zukünftiger Events genutzt werden können (Dams, 2024, S. 12). Diese innovativen Ansätze helfen nicht nur, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu gewinnen, sondern bieten auch wertvolle Daten und Einblicke für die Veranstalter zur weiteren Optimierung der Event-Planung. Die Einbindung von Metaverse ermöglicht Schweizer Kongress- und Veranstaltungsanbietern eine Potenzierung der Möglichkeiten der Eventplanung.

2.2 Handlungsempfehlungen in der Main-Event-Phase

Die Handlungsempfehlungen für die **Main-Event-Phase**, basierend auf Erkenntnissen aus der Literatur und den Interviews, zielen darauf ab, die digitale Infrastruktur und Ressourcen in Veranstaltungshäusern zu optimieren. Drei wesentliche Empfehlungen lassen sich ableiten:

a) Digitalisierung der Einlasskontrolle und Digital Signage

b) Technische Aufrüstung für Livestreaming und hybride Formate

c) Datennutzung über CRM-Software als Wettbewerbsvorteil

2.2.1 Digitalisierung der Einlasskontrolle und Digital Signage

Für Veranstaltungsanbieter sind die Digitalisierung der Einlasskontrolle und der Einsatz von Digital Signage wesentlich, um die Effizienz der Event-Durchführung zu steigern und das Teilnehmererlebnis zu verbessern.

Die Verwendung von QR-Codes für den Einlass beschleunigt den Zugangsprozess und reduziert Warteschlangen. Mobile Tickets sollten über eine Event-App oder per E-Mail bereitgestellt werden, um einen kontaktlosen und umweltfreundlichen Einlass zu ermöglichen (K22, 103). Eine spezialisierte App kann den Check-in-Prozess für Teilnehmer vereinfachen und gleichzeitig wertvolle Daten für Veranstalter liefern, wie etwa Ankunftszeiten und Teilnehmerverteilung (A6, 55). Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, sind hochwertige Scanner für QR-

Codes und Barcodes unerlässlich. Diese sollten eine schnelle Verarbeitung ermöglichen und mit der verwendeten Ticketing-Software kompatibel sein (K15, 66). Mitarbeiter an den Einlasskontrollen müssen im Umgang mit der neuen Technologie geschult werden, um einen effizienten Ablauf zu garantieren und bei technischen Problemen unterstützen zu können (A7, 76).

Digital Signage ermöglicht eine personalisierte Begrüssung der Teilnehmer. Bildschirme am Eingang können Teilnehmer namentlich willkommen heissen und ihnen Wegweisungen anbieten (K13, 66). Digitale Anzeigetafeln können für die Anzeige von Programmänderungen, Session-Zeiten und Wegweisungen genutzt werden. Die Inhalte lassen sich in Echtzeit aktualisieren, was besonders bei dynamischen Event-Abläufen von Vorteil ist (A8, 67). Durch den Einsatz interaktiver Displays können Teilnehmer individuelle Event-Informationen abrufen und sich durch das Veranstaltungsgelände navigieren lassen. Diese Technologie verbessert die Orientierung und Teilnehmererfahrung erheblich (K16, 104). Digital Signage bietet eine Plattform für Sponsoren und Werbepartner, ihre Botschaften effektiv zu präsentieren. Dies kann eine zusätzliche Einnahmequelle für Veranstalter darstellen und die Sichtbarkeit von Partnern erhöhen (K9, 69). Der Einsatz von Digital Signage reduziert den Bedarf an gedruckten Materialien und trägt zu einer nachhaltigeren Veranstaltungsführung bei (K13, 66).

Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen können Veranstaltungsanbieter nicht nur die Zufriedenheit und das Erlebnis der Teilnehmer verbessern, sondern auch die operative Effizienz steigern und einen positiven Beitrag zum Umweltschutz leisten.

2.2.2 Technische Aufrüstung für Livestreaming und hybride Formate

Die Anpassung an die zunehmende Beliebtheit hybrider Veranstaltungsformate und die Bereitstellung hochwertiger Livestreaming-Erlebnisse sind entscheidend für Veranstaltungsanbieter, um den aktuellen Marktanforderungen gerecht zu werden. Hierfür ist eine umfassende technische Aufrüstung erforderlich:

Investition in hochwertige Ausrüstung: Für die Produktion von professionellen Livestreams sind qualitativ hochwertige Kameras, Mikrofone und Beleuchtung unerlässlich. Die Auswahl der Ausrüstung sollte sich nach den spezifischen Anforderungen des Veranstaltungsraums und des geplanten Formats richten (A7, 44). Eine stabile und hochleistungsfähige Internetverbindung ist das Rückgrat jeder hybriden oder virtuellen Veranstaltung. Veranstaltungsanbieter

sollten in dedizierte Internetleitungen oder WLAN-Netze investieren, die speziell für das Streaming ausgelegt sind, um Ausfälle und Qualitätseinbussen zu vermeiden (A2, 68).

Die Auswahl einer geeigneten Streaming-Plattform, die eine reibungslose Übertragung ermöglicht und interaktive Elemente wie Q&A-Sessions, Umfragen oder Networking-Funktionen unterstützt, ist entscheidend. Die Plattform sollte in die bestehende Event-Technologie integriert und leicht bedienbar sein (K16, 102). Techniker und das Support-Team müssen in der Bedienung der Streaming-Ausrüstung und der Troubleshooting-Praktiken geschult werden, um während der Veranstaltung auf technische Herausforderungen reagieren zu können (A6, 53). Um Ausfallzeiten zu minimieren, sollten Backup-Lösungen für kritische Komponenten wie Internetverbindung, Audio- und Videosignale eingeplant werden. Dies schliesst redundante Hardware und eine Notfallkommunikationsstrategie mit ein (K9, 69). Bei der Übertragung von Veranstaltungen ist es wichtig, Datenschutz und Datensicherheit zu gewährleisten. Dies umfasst die sichere Übertragung von Daten, den Schutz der Privatsphäre der Teilnehmer und die Einhaltung relevanter Datenschutzgesetze (A1, 167). Die Implementierung von Tools zur Erfassung von Teilnehmer-Feedback und zur Analyse der Teilnahme hilft, die Qualität von Livestreams zu bewerten und zukünftige Veranstaltungen zu verbessern. Dies kann Einblicke in die Zufriedenheit der Online-Teilnehmer, die Engagement-Raten und die Reichweite der Veranstaltung liefern (K18, 99).

Durch die Beachtung dieser Empfehlungen können Veranstaltungsanbieter sicherstellen, dass ihre hybriden und virtuellen Veranstaltungen den Erwartungen der Teilnehmer entsprechen und ein hochwertiges Erlebnis bieten. Dies stärkt nicht nur die Marke des Veranstaltungshauses, sondern eröffnet auch neue Möglichkeiten für die Erweiterung des Teilnehmerkreises und die Generierung von Einnahmen.

2.2.3 Datennutzung über CRM-Software als Wettbewerbsvorteil

Die Nutzung von Daten über CRM-Software bietet Veranstaltungsanbietern einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil:

Anbieter sollten eine leistungsfähige CRM-Software implementieren, die speziell auf die Bedürfnisse der Veranstaltungsbranche zugeschnitten ist. Diese sollte in der Lage sein, umfangreiche Kundendaten zu erfassen, zu speichern und zu analysieren, einschliesslich der Teilnahme an Veranstaltungen, Interessen, Präferenzen und Feedback (A6, 55). CRM-Software und Datenverarbeitungspraktiken müssen den aktuellen Datenschutzgesetzen entsprechen.

Transparente Kommunikation über die Datennutzung und die Einholung der erforderlichen Einwilligungen sind dabei unerlässlich (A1, 167).

Es gilt, die in der CRM-Software gesammelten Daten in der Kommunikation mit den Kunden zu personalisieren. Dies umfasst massgeschneiderte E-Mail-Kampagnen, personalisierte Eventempfehlungen und spezielle Angebote, die auf den individuellen Interessen und dem früheren Engagement der Kunden basieren (K13, 39). Eine Segmentierung der Zielgruppen anhand verschiedener Kriterien, wie demografische Daten, Verhaltensmuster und Interessen, ermöglicht eine noch effektivere Ansprache konkreter Gruppen, z. B. Ärzte und Key Account Manager, und steigert die Effektivität der Marketing- und Kommunikationsstrategien (K16, 102). CRM-Daten sind wertvoll, um Loyalitätsprogramme und Kundenerlebnisse zu optimieren. Dies kann die Bindung zu bestehenden Kunden stärken und die Wahrscheinlichkeit von wiederholten Buchungen und Empfehlungen erhöhen (A7, 76). Die Integration von Feedbackmechanismen in Veranstaltungen ermöglicht die Analyse der Kundenzufriedenheit mit Veranstaltungen. Dieses Feedback kann direkt in die CRM-Software einfliessen und für die kontinuierliche Verbesserung der Veranstaltungsqualität und des Kundenservices genutzt werden (K18, 99).

Durch die strategische Nutzung von CRM-Software können Veranstaltungsanbieter nicht nur ein tieferes Verständnis ihrer Kunden erlangen, sondern auch massgeschneiderte Erlebnisse schaffen, die zu höherer Kundenzufriedenheit und Loyalität führen. Dies stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil in einem immer stärker umkämpften Markt dar.

2.2.4 Metaverse für die Main-Event-Phase

In der Main-Event-Phase kann das Metaverse eine transformative Rolle spielen, um den Teilnehmern ein tiefgreifendes und interaktives Erlebnis zu bieten. Eine zentrale Empfehlung ist die Implementierung von virtuellen und hybriden Eventplattformen, die es ermöglichen, physische und virtuelle Teilnehmer nahtlos zu integrieren. Dies kann durch die Schaffung von virtuellen Konferenzräumen, Messehallen und Networking-Lounges erreicht werden, die den Teilnehmern ermöglichen, an Vorträgen und Diskussionen teilzunehmen, unabhängig von ihrem physischen Standort (Buhalis et al., 2023, S. 5).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Nutzung von AR und VR, um immersive Präsentationen und Demonstrationen zu bieten. Referenten können durch VR-Brillen und AR-Apps ihre Inhalte auf innovative Weise präsentieren, was das Engagement und die Informationsaufnahme

der Teilnehmer erhöht (Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 15–16). Laut Dams (2024, S. 6) liegt die Stärke von VR-gestützten Events darin, Teilnehmer aus verschiedenen geografischen Regionen so zusammenzubringen, als wären sie vor Ort. Des Weiteren können Gamification-Elemente wie virtuelle Belohnungen und interaktive Spiele eingebaut werden, um die Teilnehmer aktiv einzubinden und die Eventerfahrung zu bereichern. Zudem sollten Veranstalter auf personalisierte Avatare setzen, die es den Teilnehmern ermöglichen, in virtuellen Räumen zu navigieren, andere Teilnehmer zu treffen und an interaktiven Sessions teilzunehmen, was die Networking-Möglichkeiten erheblich erweitert (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 110).

Durch diese Strategien kann der Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor das Metaverse effektiv nutzen, um ein dynamisches und ansprechendes Eventerlebnis zu bieten, das die Grenzen traditioneller Veranstaltungen überschreitet und den Teilnehmern einen digitalen und umfassenden Mehrwert bietet.

2.3 Handlungsempfehlungen in der Post-Event-Phase

Handlungsempfehlungen für die **Post-Event-Phase** lassen sich aus den empirischen Ergebnissen und der Literatur ableiten und in die folgenden Teilaspekte untergliedern:

1. Digitalisierung der Rechnungslegung
2. Kontinuierliches Feedback-Management
3. Soziale Beweise und Anerkennung
4. Nachbereitung und Reporting

2.3.1 Digitalisierung der Rechnungslegung

Die Digitalisierung der Rechnungslegung im Kontext der Post-Event-Phase repräsentiert einen zentralen Aspekt zur Steigerung der administrativen Effizienz und zur Anpassung an die digitalen Präferenzen der Kunden. In der modernen Kongress- und Veranstaltungsbranche ist die elektronische Rechnungsstellung nicht nur eine Massnahme zur Kostensenkung, sondern auch ein Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit durch die Reduzierung des Papierverbrauchs.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass Kunden eine Vorliebe für den Erhalt digitaler Rechnungen haben, was die Bedeutung einer umfassenden digitalen Infrastruktur für Veranstaltungsanbieter unterstreicht. Digitale Rechnungssysteme bieten den Vorteil einer schnelleren und

transparenteren Abwicklung von Zahlungsvorgängen, was zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit führt (K6, 89; K9, 75). Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung der Rechnungslegung eine effizientere Datenverwaltung und Analyse der Zahlungsflüsse, was für die finanzielle Steuerung des Veranstaltungsanbieters von grosser Bedeutung ist.

Die Implementierung einer digitalen Rechnungslegung erfordert von den Anbietern jedoch auch die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen und die Sicherstellung eines hohen Masses an Datensicherheit, um den Schutz sensibler Kundeninformationen zu gewährleisten. Diese Aspekte sind insbesondere vor dem Hintergrund der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (revDSG/DSGVO) von entscheidender Bedeutung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung der Rechnungslegung nicht nur operative Vorteile bietet, sondern auch als Element einer kundenorientierten Servicegestaltung angesehen werden kann.

2.3.2 Kontinuierliches Feedback-Management

Die systematische Erfassung und Analyse von Rückmeldungen der Teilnehmer ermöglichen es, die Qualität und Relevanz der angebotenen Veranstaltungen kontinuierlich zu steigern und somit die Kundenbindung zu erhöhen.

Durch die Verwendung von Online-Fragebögen, wie in den Interviews hervorgehoben (K6, 89; K9, 75), können Veranstaltungsanbieter eine effiziente und skalierbare Methode zur Sammlung von Feedback implementieren. Diese digitalen Werkzeuge ermöglichen eine zeitnahe und breite Erfassung von Teilnehmermeinungen und -erfahrungen. Die Gestaltung der Fragebögen sollte dabei auf die Kernaspekte der Veranstaltungserfahrung ausgerichtet sein und eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Fragen enthalten, um ein umfassendes Bild der Teilnehmerzufriedenheit zu erhalten.

Eine Herausforderung besteht darin, eine hohe Rücklaufquote zu erzielen, was durch die Anreicherung des Feedback-Prozesses mit inzentivierenden Elementen wie Gutscheinen oder Rabatten für zukünftige Veranstaltungen adressiert werden kann. Ebenso wichtig ist die Gewährleistung der Anonymität und Datenschutzkonformität, um das Vertrauen der Teilnehmer in den Feedback-Prozess zu stärken.

Die Nutzung von CRM-Systemen zur systematischen Verarbeitung der gesammelten Daten ist ein weiterer entscheidender Schritt. CRM-Systeme ermöglichen es, individuelle Kundenprofile zu erstellen und personalisierte Nachfassaktionen basierend auf dem Feedback durchzuführen. Darüber hinaus unterstützt die Analyse der Feedback-Daten bei der Identifikation von Trends und Mustern, die strategische Entscheidungen und gezielte Verbesserungen in der Eventplanung und -durchführung leiten können. Insgesamt bildet ein kontinuierliches Feedback-Management die Grundlage für eine datengestützte Optimierung des Veranstaltungsangebots.

2.3.3 Soziale Beweise und Anerkennung

Die strategische Nutzung sozialer Beweise (Social Proof) und deren Anerkennung ist in der Post-Event-Phase von entscheidender Bedeutung für Veranstaltungsanbieter, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei potenziellen Kunden aufzubauen und die Bindung bestehender Kunden zu stärken.

Kundenbewertungen und Testimonials bieten authentische Einblicke in die Erfahrungen früherer Teilnehmer und können potenzielle Kunden in ihrer Entscheidungsfindung positiv beeinflussen. Veranstaltungsanbieter sollten daher aktive Massnahmen ergreifen, um solche Rückmeldungen zu sammeln und sie prominent auf ihren Websites, in sozialen Medien und in Marketingmaterialien zu präsentieren. Die Ermutigung der Teilnehmer, ihre Erfahrungen auf Bewertungsportalen und in sozialen Netzwerken zu teilen, kann die Online-Präsenz und Sichtbarkeit des Anbieters signifikant erhöhen.

Die Integration von Feedback-Tools in die Post-Event-Kommunikation, wie in den Interviews angesprochen (K9, 75; K12, 87), ermöglicht es, Bewertungen systematisch zu erfassen und den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, ihre Erfahrungen direkt zu teilen. Die Vergabe von Incentives, beispielsweise in Form von Rabatten für zukünftige Veranstaltungen, kann zusätzlich die Bereitschaft zur Abgabe von Bewertungen fördern. Branchenauszeichnungen und Zertifizierungen dienen als unabhängige Bestätigung der Leistungsfähigkeit und des Engagements für Qualität und Innovation. Die aktive Teilnahme an Wettbewerben und die Kommunikation erhaltener Auszeichnungen unterstreichen die Kompetenz und das Ansehen des Veranstaltungsanbieters. Die Darstellung von Erfolgsgeschichten und Fallstudien, die konkrete Beispiele für gelungene Veranstaltungen und die erzielten Ergebnisse aufzeigen, kann ebenfalls das Vertrauen in die Dienstleistungen des Anbieters stärken. Sie illustrieren die Vielseitigkeit des Angebots und die Fähigkeit, individuelle Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Durch die systematische Integration dieser Elemente in die Marketing- und Kommunikationsstrategie können Veranstaltungsanbieter ihre Marktstellung festigen und ihre Attraktivität für zukünftige Kunden erhöhen.

2.3.4 Nachbereitung und Reporting

Die Nachbereitung und das Reporting sind wesentliche Bestandteile der Post-Event-Phase, die es Veranstaltungsanbietern ermöglichen, ihre Angebote besser auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Zielgruppen abzustimmen und somit langfristig ihre Marktposition zu stärken. Diese Prozesse ermöglichen es, wertvolle Daten über Teilnehmerinteraktionen, Zufriedenheit und die Gesamtperformance des Events systematisch zu erfassen und zu analysieren. Durch den Einsatz fortschrittlicher Veranstaltungssoftware und Analysetools können Anbieter detaillierte Berichte generieren, die als Grundlage für die strategische Planung und Optimierung zukünftiger Veranstaltungen dienen.

Die systematische Verarbeitung von Daten, die durch Online-Fragebögen, direktes Feedback und soziale Medien gesammelt wurden, ist entscheidend, um ein umfassendes Verständnis der Teilnehmererfahrungen zu erlangen. Die Auswertung dieser Informationen hilft dabei, Stärken und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Veranstaltungsanbieter sollten dabei besonderen Wert auf die Analyse von Feedback zu den wichtigsten Touchpoints innerhalb der CJ legen, wie die Interviews nahelegen (K6, 89; K9, 75).

Moderne CRM-Systeme und Eventmanagement-Software ermöglichen nicht nur die Erfassung und Auswertung von Teilnehmerdaten in Echtzeit, sondern unterstützen auch die Segmentierung der Zielgruppen und die Personalisierung der Kommunikation. Die Fähigkeit, Berichte zu verschiedenen Aspekten des Events zu erstellen – von der Teilnehmerregistrierung bis hin zur Zufriedenheit mit den angebotenen Inhalten – ermöglicht eine gezielte Nachbereitung und die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen.

Das Reporting sollte dabei nicht nur quantitative Daten umfassen, wie die Anzahl der Teilnehmer oder die Nutzung digitaler Angebote, sondern auch qualitative Einsichten, die aus offenen Feedbackfragen oder sozialen Medien gewonnen werden. Durch die Integration von Analysetools wie Google Analytics kann zusätzlich der Erfolg von Marketingkampagnen und die Effektivität der Websites-Navigation beurteilt werden. Die kontinuierliche Analyse und das Repor-

ting bilden somit eine essenzielle Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung der Veranstaltungsqualität und die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Durch die systematische Nachbereitung und das Reporting können Anbieter nicht nur die Effektivität ihrer aktuellen Strategien bewerten, sondern auch zukunftsweisende Trends und Entwicklungen im Veranstaltungsbereich antizipieren.

2.3.5 Metaverse in der Post-Event-Phase

In der Post-Event-Phase eröffnet das Metaverse zahlreiche Möglichkeiten, um das Eventerlebnis zu verlängern und den Teilnehmern einen zusätzlichen Mehrwert zu verschaffen. Eine der zentralen Empfehlungen für die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche ist die Erstellung und Bereitstellung von On-Demand-Inhalten. Virtuelle Archive können dazu beitragen, Präsentationen und Diskussionen langfristig verfügbar zu machen, sodass Teilnehmer Inhalte erneut aufrufen oder verpasste Sessions nachholen können (Dams, 2024, S. 9). Aufzeichnungen von Präsentationen, Workshops und Diskussionen können im Metaverse als virtuelle Archive zugänglich gemacht werden, sodass Teilnehmer die Möglichkeit haben, verpasste Sessions nachträglich anzusehen oder besonders interessante Inhalte erneut zu erleben (Buhalis et al., 2023, S. 6). Virtuelle Networking-Lounges und Foren können auch nach dem Event weiter betrieben werden, um den Austausch zwischen den Teilnehmern zu fördern. Hierdurch wird eine nachhaltige Community aufgebaut, die sich auch über die Anlassdauer hinaus vernetzen und kollaborieren kann (Florido-Benítez, 2024, S. 982). Darüber hinaus können Feedback- und Evaluationsprozesse im Metaverse integriert werden. Interaktive Tools ermöglichen es Teilnehmern, ihre Meinungen und Erfahrungen auf einfache Weise zu teilen, was Veranstaltern wertvolle Einblicke für zukünftige Events liefert (Dams, 2024, S. 10). Zudem können Analysen und Statistiken zu Teilnehmeraktivitäten und -interaktionen im Metaverse generiert werden, um die Effektivität der Veranstaltung zu bewerten und Optimierungspotenziale zu identifizieren (Sánchez-Amboage et al., 2024, S. 79–80).

Schliesslich ermöglicht das Metaverse die Organisation von Follow-up-Events oder exklusiven Post-Event-Meetings. Sie bieten eine Plattform, um offene Fragen zu klären, weiterführende Diskussionen zu führen und spezifische Themen vertieft zu behandeln, was den Lern- und Networking-Effekt des ursprünglichen Events verstärkt (Tul-Krzyszczuk, 2022, S. 115).

Durch die Implementierung dieser Strategien kann die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche das Potenzial des Metaverse optimal nutzen, um die Teilnehmerbindung zu stärken und den langfristigen Erfolg ihrer Veranstaltungen zu sichern.

3 Zusammenfassung und Konklusion

3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Die Ergebnisse des Gestaltungsteils IV.1 zum wissenschaftlichen Beitrag der Arbeit lassen sich übersichtlich zusammenfassen, indem in einer Tabelle Korrespondenzen, Widersprüche und weiterführende Beobachtungen des Forschungsprojektes im Vergleich mit der bisherigen Literatur dargestellt werden. Die Tabelle ist den Anlagen (VI) Kapitel VII zu entnehmen.

Die im Rahmen der Dissertation abgeleiteten Handlungsempfehlungen leiten sich aus dem wissenschaftlichen Beitrag der Dissertation ab und lassen sich durch ein Überblicksschaubild (Abbildung 15) auf der Folgeseite visualisieren:



Abbildung 15: Handlungsempfehlungen für die Praxis (Quelle: Eigene Darstellung).

3.2 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung

Aufgrund der Zusammenfassung der Ergebnisse des Gestaltungsteils können nun die theoriegeleiteten Forschungsfragen zusammenfassend beantwortet werden:

1. **Wie kontextualisieren sich die empirischen Ergebnisse der Interviews mit Betreibern und Kunden von Schweizer Veranstaltungszentren zur CJ und der Einbindung digitaler Touchpoints (Teil III) innerhalb der bisherigen theoretischen und empirischen Forschung in verwandten Teilgebieten (Teil II)?**

Die empirischen Ergebnisse aus den Interviews mit Betreibern und Kunden von Schweizer Veranstaltungszentren bieten eine detaillierte Einsicht in die CJ und die Integration digitaler Touchpoints. Sie erweitern die bisherige theoretische und empirische Forschung in verwandten Teilgebieten durch die Hervorhebung von Spezifika im Schweizer Kontext und die Betonung der Notwendigkeit einer ausgewogenen Digitalisierungsstrategie.

Erstens bestätigen die Interviews die zunehmende Bedeutung digitaler Technologien in allen Phasen der CJ, ähnlich den Erkenntnissen aus der bestehenden Literatur, wie die Effektivität von E-Commerce, Social Media und spezifischen Eventsoftwares. Besonders hervorgehoben wird die durch die Pandemie beschleunigte Adoption digitaler Lösungen, welche neue Möglichkeiten zur Kundenbindung und -interaktion bieten, von der personalisierten Ansprache über soziale Medien bis hin zur Nutzung von Livestreaming und hybriden Eventformaten.

Zweitens verdeutlichen die Ergebnisse die Bedeutung persönlicher Kommunikation und die Grenzen der Digitalisierung. Kunden und Betreiber schätzen digitale Tools zur Effizienzsteigerung und Reichweitenerhöhung, äussern jedoch Bedenken hinsichtlich der Unpersönlichkeit reiner Digitalinteraktionen und der technischen Zuverlässigkeit. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines ausgewogenen Ansatzes, bei dem digitale Technologien die persönliche Kommunikation ergänzen, aber nicht ersetzen.

Drittens liefern die Interviews neue Einblicke in spezifische Herausforderungen und Entwicklungspotenziale digitaler Technologien in der Veranstaltungsbranche. Datenschutz, Datensicherheit und die Vermeidung einer Überkomplexität digitaler Lösungen sind zentrale Themen. Die Ergebnisse betonen die Wichtigkeit der menschlichen Komponente und zeigen auf, dass eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie sowohl technische Exzellenz als auch eine fokussierte Teilnehmerorientierung erfordert.

Insgesamt kontextualisieren sich die empirischen Ergebnisse innerhalb der bisherigen Forschung, indem sie die Chancen und Grenzen digitaler Technologien in der Kongress- und Veranstaltungsbranche konkretisieren und die Bedeutung eines ausgewogenen Verhältnisses von digitalen und persönlichen Touchpoints hervorheben. Sie verdeutlichen die Notwendigkeit einer individuellen Anpassung der Digitalisierungsstrategien an die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, um ein optimales Veranstaltungserlebnis zu gewährleisten.

2. **Wie können die erkannten Chancen und Entwicklungsanforderungen an die Gestaltung der CJ und digitale Touchpoints in Schweizer Veranstaltungszentren in der Praxis umgesetzt werden, wobei die benannten Risiken vermieden werden?**

Um die erkannten Chancen und Entwicklungsanforderungen an die Gestaltung der CJ und digitale Touchpoints in Schweizer Veranstaltungshäusern in der Praxis umzusetzen, sollte ein integrativer Ansatz verfolgt werden. Hierbei sind **gezielte Massnahmen in den drei Phasen der veranstaltungsspezifischen CJ** notwendig:

Pre-Event-Phase:

- Verwendung von zielgruppenspezifischem SMM und Suchmaschinenoptimierung, um potenzielle Teilnehmer effektiv zu erreichen.
- Entwickeln von intuitiven und mobiloptimierten Buchungsplattformen, die alle notwendigen Informationen übersichtlich präsentieren.
- Automatisierung und Vereinfachung des Buchungsvorgangs durch Benutzerkonten, die eine schnelle Wiederbuchung ermöglichen.
- Analyse von Kundenverhalten und Präferenzen zur fortlaufenden Optimierung der Marketingstrategie und des Nutzererlebnisses.

Main-Event-Phase:

- Implementierung eines reibungslosen Check-in-Prozesses und Einsatz digitaler Wegweiser im Veranstaltungsbereich.
- Bereitstellung der notwendigen technischen Infrastruktur, um virtuelle Teilnehmer einzubeziehen und das Erlebnis für alle zugänglich zu machen.
- Verfolgen der Teilnehmerinteraktionen während des Events, um wertvolle Daten für zukünftige Veranstaltungen zu sammeln und den Kundenservice zu personalisieren.

Post-Event-Phase:

- Effiziente Abwicklung der finanziellen Aspekte des Events und Bereitstellung digitaler Rechnungen für Teilnehmer und Sponsoren.
- Einrichtung eines Systems für sofortiges Feedback und nachhaltige Kommunikation mit den Teilnehmern, um die Bindung zu stärken.
- Nutzen von Kundenbewertungen und -empfehlungen auf digitalen Plattformen zur Steigerung der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens.
- Analyse der gesammelten Daten zur Bewertung der Event-Erfolge und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für zukünftige Events.

Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen ermöglicht es Veranstaltern, die Digitalisierung zu nutzen, um die Kundenzufriedenheit und -bindung zu verbessern, die Effizienz zu steigern und ein modernes Veranstaltungserlebnis zu schaffen.

V SCHLUSSSTEIL

1 Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Dissertation beleuchtet die transformative Rolle digitaler Technologien in der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche und stellt fest, dass trotz der anhaltenden Beliebtheit physischer Events digitale und hybride Formate zunehmend an Boden gewinnen. Die Pandemie hat als Katalysator für die digitale Adaption fungiert, die durch eine beschleunigte Implementierung von digitalen Werkzeugen wie Kollaborationstools und Social-Media-Strategien geprägt ist. Diese Verschiebung zeigt die Anpassungsfähigkeit des Sektors und sein Engagement, auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren, jedoch auch die Barrieren, die einer noch rascheren effektiven Nutzung von digitalen Medien in der Kongress- und Veranstaltungsbranche entgegenstehen.

Die **vorliegenden Ergebnisse unterstreichen die Chancen, die digitale Technologien bieten**, wie die **Verbesserung von Geschäftsprozessen, die Erhöhung der Kundenattraktivität und -loyalität sowie die Erschliessung neuer Kundenansprachen**. Für verschiedene Teilnehmergruppen, z. B. Menschen mit Behinderung und beruflich sehr eingespannte Teilnehmer, eröffnen sie neue Möglichkeiten der Remote-Teilnahme auch jenseits der Corona-Pandemie. Dennoch wird deutlich, dass mit der **Digitalisierung auch Herausforderungen** einhergehen, wie **gestiegene fachliche Anforderungen und der Bedarf an vertieftem technischem Know-how**.

Die Arbeit zeigt weiterhin, dass **die Kongress- und Veranstaltungsbranche offen ist für fortgeschrittene digitale Innovationen**. Bislang konzentrieren sich Veranstalter auf bewährte digitale Lösungen wie E-Commerce-Plattformen, soziale Medien, spezifische Eventsoftware und Videokonferenz-Systeme, während noch wenig Energie in die Weiterentwicklung von KI-gestützten Formaten gesteckt wurde. Trotz der Bemühungen um digitale Innovationen **offenbart die Studie eine Lücke zwischen der verfügbaren digitalen Infrastruktur und deren effektiver Nutzung**. Viele Veranstaltungszentren haben in Technologien investiert, doch **häufig bleiben die Möglichkeiten dieser Investitionen ungenutzt, teilweise aufgrund von Ressourcenbeschränkungen oder einer gewissen Zurückhaltung gegenüber neuen Technologien**.

Durch die beschleunigte Digitalisierung, vorangetrieben durch die Pandemie, ist die Relevanz von digitalen Kanälen für den Kundenbereich unübersehbar geworden. **Veranstalter müssen**

ihre Kunden dort erreichen, wo sie sich aufhalten – und das ist zunehmend online. Die Implementierung digitaler Technologien ermöglicht es den Veranstaltern, Prozesse zu optimieren, die Kundenattraktivität zu steigern und das Publikum auch in entlegenen oder strukturschwachen Gebieten zu erreichen.

Die **Notwendigkeit, Kunden auch digital zu erreichen**, wird **nicht nur durch die Präferenzen und das Verhalten des Publikums bestimmt, sondern auch durch die Marktdynamik**. Während die physische Präsenz bei Veranstaltungen weiterhin wichtig ist, ermöglichen digitale Plattformen ein erweitertes und vertieftes Kundenerlebnis. Sie bieten neue Wege, um mit Teilnehmern in Kontakt zu treten, ihnen massgeschneiderte Inhalte zu liefern und die Interaktion über die Zeit- und Raumgrenzen des eigentlichen Events hinaus fortzusetzen.

Ein **ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Einsatz digitaler Tools und der persönlichen Interaktion ist entscheidend**, um die menschliche Dimension der Veranstaltungsbranche zu bewahren. Während digitale Technologien eine Bereicherung bieten und die Effizienz erhöhen, bleibt die persönliche Note entscheidend für den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen.

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass der Schweizer Kongress- und Veranstaltungssektor dem digitalen Wandel aufseiten der Veranstaltungskunden in höherem Umfang offen gegenübersteht als aufseiten der Betreiber der Veranstaltungshäuser selbst. Die Herausforderung für Letztere besteht darin, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, ohne die persönliche Kundenbetreuung zu vernachlässigen. Dies erfordert fortlaufende Innovationen, Investitionen in die digitale Infrastruktur und Schulungen für das Personal, um sicherzustellen, dass die Veranstaltungsbranche sowohl in der physischen als auch in der digitalen Welt konkurrenzfähig bleibt.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass **die Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche an einem Wendepunkt steht**, an dem die **Integration digitaler Technologien zunehmend zum Wettbewerbsfaktor wird**. Die Veranstaltungshäuser der Q12-Gruppe sind gefordert, diese Entwicklung mitzutragen und eigenständige Strategien zu entwickeln, die ihre Kunden – Veranstaltungsanbieter – überzeugen, um so auch den Standort Schweiz im internationalen Wettbewerb der Veranstaltungszentren zu stärken.

2 Ergebnisse und Erkenntnisse

Abschliessend sollen die wichtigsten Erkenntnisse für die Forschung und die Praxis der Schweizer Kongress- und Veranstaltungsbranche nochmals zusammengefasst werden.

2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung

Die vorliegende Untersuchung trägt zum **wissenschaftlichen Fortschritt im Verständnis der Rolle digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor** bei, indem sie tiefgreifende Einblicke in die aus der Corona-Pandemie resultierenden veränderten Kundenerwartungen und die daraus folgenden Anpassungsnotwendigkeiten der Anbieterseite liefert.

Durch die Synthese von empirischen Daten, die in **35 Interviews sowohl von Veranstaltungsanbietern als auch von Kunden** gesammelt wurden, illustriert die Arbeit die dynamischen Wechselwirkungen zwischen technologischen Möglichkeiten und den Bedürfnissen der Stakeholder.

Ein **wesentlicher Beitrag** dieser Forschung liegt in der **detaillierten Analyse, wie die Corona-Pandemie die Akzeptanz und das Verständnis digitaler Veranstaltungsformate sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite beschleunigt hat**. Die Studie zeigt auf, dass ein verstärkter Einsatz digitaler Technologien zu einer Erhöhung der Flexibilität in der Veranstaltungsplanung und -durchführung geführt hat, was insbesondere in der Pre-Event-Phase durch die Zunahme von kurzfristigen Buchungen und einer höheren Nachfrage nach digitaler Interaktion sichtbar wurde. Diese Ergebnisse (A2, 58; A3, 25; K1, 16) unterstreichen die Notwendigkeit einer schnellen Anpassungsfähigkeit der Veranstaltungsanbieter an veränderte Marktbedingungen und Kundenpräferenzen.

Die Ergebnisse ergänzen bestehende theoretische Ansätze, indem sie praxisrelevante Einblicke liefern, wie Veranstalter digitale Technologien effektiv einsetzen können, um den Herausforderungen der Pandemie zu begegnen. Während bestehende Literatur wie Hackl (2020, S. 13) die Bedeutung einer ganzheitlichen Betrachtung der CJ betont, erweitert diese Untersuchung die Diskussion um spezifische Anwendungen, welche die Resilienz und die Anpassungsfähigkeit kleinerer Veranstaltungszentren stärken. Besonders die Rolle kurzfristiger Buchungen und digitaler Interaktion wird in der aktuellen Literatur nicht ausreichend adressiert und durch die Ergebnisse dieser Arbeit vertieft.

Ein **weiterer innovativer Aspekt** der Arbeit ist die **Identifizierung spezifischer digitaler Touchpoints entlang der gesamten CJ und deren Auswirkungen auf das Kundenerlebnis**. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass digitale Technologien genutzt werden können, um die Kundeninteraktion und -bindung zu verbessern, indem sie personalisierte Erlebnisse schaffen, die über traditionelle Veranstaltungsformate hinausgehen (A7, 40; A11, 25). Diese Erkenntnisse betonen die wachsende Bedeutung einer strategischen Planung und Implementierung digitaler Touchpoints, um ein kohärentes und nahtloses Kundenerlebnis zu gewährleisten.

Bereits frühere Studien haben gezeigt, dass die Struktur und Gestaltung der CJ massgeblich durch die Qualität und Konsistenz der Touchpoints bestimmt wird. Digitale Technologien, wie Responsive Websites, mobile Anwendungen, SMM und personalisierte E-Mail-Kommunikation, spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses (Hackl, 2020, S. 13; Kranzbühler et al., 2019, S. 308; Lee et al., 2021, S. 1243). Dies schliesst die Bereitstellung interaktiver und personalisierter Inhalte ein, die durch KI-gestützte Algorithmen basierend auf früheren Interaktionen optimiert werden können (Bächle & Lehmann, 2010, S. 82; Kounavis et al., 2012, S. 3). Die Arbeit ergänzt die im Theorieteil dargestellten Ergebnisse, indem sie die Rolle digitaler Touchpoints in einem spezifischen Kontext – der Kongress- und Veranstaltungsbranche – analysiert und deren praktische Umsetzung untersucht. Während die Literatur, wie von Esch et al. (2019, S. 957) und Følstad und Kvale (2018, S. 213) diskutiert, die Bedeutung von Touchpoints recht allgemein betont, zeigt diese Studie konkrete Ansätze für den Kongress- und Veranstaltungssektor auf. Sie veranschaulicht, wie Touchpoints in der Praxis gestaltet und integriert werden können, um ein kohärentes Kundenerlebnis zu schaffen.

Darüber hinaus leistet die Arbeit einen **wichtigen Beitrag zum Diskurs über die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Kongress- und Veranstaltungssektor**. Während die erhöhte Reichweite und Zugänglichkeit digitaler Veranstaltungsformate als klare Vorteile identifiziert wurden (K7, 43; K10, 62), werden auch signifikante Herausforderungen wie Datenschutz- und Sicherheitsbedenken sowie die potenzielle Überforderung durch komplexe Technologien hervorgehoben (A5, 79; A6, 30; K9, 45, 49). Diese differenzierte Betrachtung liefert wichtige Ansatzpunkte für die zukünftige Entwicklung und Implementierung digitaler Lösungen im Kongress- und Veranstaltungssektor.

Durch den empirischen Forschungsteil erweitert die vorliegende Studie bestehende theoretische Ergebnisse zum Potenzial digitaler Technologien für den Kongress- und Veranstaltungssektor: Kounavis et al. (2012, S. 3) und Fukas et al. (2022, S. 29) heben beispielsweise hervor, dass die Digitalisierung erhebliches Potenzial bietet, um Reichweite, Zugänglichkeit und Nachhaltigkeit zu verbessern. Digitale Veranstaltungsformate wie Livestreaming und hybride Events ermöglichen es, ein globales Publikum zu erreichen, ohne dass physische Barrieren wie Reisezeit und -kosten im Weg stehen (Kounavis et al., 2012, S. 3). Verschiedene Autoren zeigen Risiken in Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Technologien auf (Esch, 2019, S. 957; Hackl, 2020, S. 13; Stickdorn & Zehrer, 2009, S. 7).

Die Arbeit erweitert diese theoretischen Erkenntnisse, indem sie die spezifischen Chancen und Risiken der Digitalisierung aus der Perspektive von Anbietern und Kunden im Kongress- und Veranstaltungssektor untersucht. Während der Theorieteil allgemeine Risiken und Herausforderungen beschreibt, liefert die Studie mittels SWOT-Analyse konkrete Empfehlungen, wie diese Risiken minimiert und die Chancen maximiert werden können. So wird beispielsweise aufgezeigt, dass eine klare Kommunikation über Datenschutzmassnahmen und eine nutzerfreundliche Gestaltung digitaler Tools entscheidend sind, um die Akzeptanz bei Teilnehmern zu erhöhen.

Die Untersuchung schliesst damit eine bedeutende Forschungslücke, indem sie nicht nur die allgemeinen Vor- und Nachteile der Digitalisierung aufzeigt, sondern auch branchenspezifische Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese Ergebnisse tragen dazu bei, die Digitalisierung im Kongress- und Veranstaltungssektor strategisch voranzutreiben, indem sie klare Ansatzpunkte für die Gestaltung und Implementierung digitaler Lösungen liefern.

Durch die **Untergliederung der CJ in Pre-Event-Phase, Main-Event-Phase und Post-Event-Phase** konnten die Chancen, Risiken und Anforderungen an die Nutzung digitaler Technologien differenzierter und branchenspezifischer als in früherer Forschung ausgewertet werden:

Die Ergebnisse für die **Pre-Event-Phase** zeigen, dass die Pandemie zu einer deutlichen Zunahme von digitalen Anfragen und Buchungen geführt hat (A2, 58; A3, 25; A4, 59), was eine schnelle Anpassung der Anbieter an digitale Kommunikationswege und Buchungsplattformen erfordert. Digitale Technologien ermöglichen eine verbesserte Kundeninteraktion und eine effizientere Planung. Die zunehmende Digitalisierung von Anfragen und Buchungen erfordert es, digitale Buchungsplattformen kontinuierlich zu optimieren. Jedoch wird auch deutlich,

dass diese Entwicklung mit signifikanten Risiken hinsichtlich des Datenschutzes und der Sicherheit verbunden ist. Technische Schwierigkeiten können die Kundenerfahrung negativ beeinflussen (A4, 55; K9, 45). Hieraus resultiert die Notwendigkeit, die Implementierung digitaler Technologien sorgfältig zu planen und kontinuierlich zu evaluieren, um sowohl den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden als auch potenzielle Risiken zu minimieren.

Frühere Studien haben die Vorteile digitaler Technologien im Bereich der Buchung und Kundeninteraktion oft allgemein betrachtet. Diese Arbeit weitet diese Perspektive aus, indem sie branchenspezifische Herausforderungen und Chancen analysiert, die durch die Pandemie verstärkt wurden. Während Stickdorn und Zehrer (2009, S. 7) die Bedeutung der digitalen Transformation im Tourismus betonen, zeigt diese Untersuchung detailliert auf, wie sich diese Transformation in der Kongress- und Veranstaltungsbranche manifestiert hat. Insbesondere die Notwendigkeit, digitale Buchungsplattformen kontinuierlich zu optimieren, wird als entscheidender Faktor für den Erfolg hervorgehoben.

Die Ergebnisse liefern zudem neue Erkenntnisse über die Risiken der Digitalisierung. Während Kranzbühler et al. (2019, S. 308) die Bedeutung einer nahtlosen CJ betonen, zeigt die vorliegende Arbeit, dass technische Schwierigkeiten, wie etwa Systemausfälle oder Sicherheitslücken, die Kundenerfahrung erheblich beeinträchtigen können. Diese Erkenntnisse tragen dazu bei, die Bedeutung eines sorgfältigen und strategischen Umgangs mit digitalen Technologien hervorzuheben.

Die **Main-Event-Phase** zeichnet sich durch den Einsatz innovativer digitaler Technologien aus, die das Teilnehmererlebnis durch erhöhte Interaktivität und Teilnehmerbindung bereichern. Technologische Innovationen wie Votings, Social Walls und digitale Umfragen (A6, 32; A10, 70) eröffnen neue Wege der Interaktion. Gleichzeitig offenbaren sich Herausforderungen in der technischen Infrastruktur, insbesondere die Notwendigkeit einer leistungsfähigen Internetverbindung und die Komplexität der Technologieintegration (A6, 32; A7, 44). Die empirische Untersuchung zeigt, dass eine sorgfältige Planung und Investition in die technische Ausstattung erforderlich sind, um den Erfolg digital unterstützter Veranstaltungen sicherzustellen und gleichzeitig die Kosteneffizienz zu wahren.

Lee et al. (2021) zeigen, dass smarte Messeführungssysteme durch die Integration von Echtzeit-Technologien wie RFID, Beacons und KI-gestützten Datenanalysen eine personalisierte

Teilnehmerinteraktion ermöglichen. Diese Technologien optimieren mobile Event-Apps, indem sie individuelle Empfehlungen generieren, Echtzeit-Feedback sammeln und automatisierte Anpassungen am Veranstaltungsablauf ermöglichen (Lee et al., 2021, S. 1243). Damit erweitern sie die bisherigen Erkenntnisse aus früheren Studien wie von Kounavis et al. (2012, S. 3) und Li et al. (2015, S. 243), die unterstreichen, dass mobile Event-Apps und digitale Tools wie Votings oder Feedback-Systeme wesentliche Instrumente sind, um die Teilnehmer in Echtzeit einzubinden. Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen diese theoretischen Annahmen und ergänzen sie um spezifische Erkenntnisse aus der Praxis.

Die hier vorgelegte Dissertation zeigt weiterführend, dass der Einsatz digitaler Technologien in der Veranstaltungsbranche nicht nur die Teilnehmerzufriedenheit erhöht, sondern auch die Veranstaltungsorganisation effizienter gestaltet. Gleichzeitig wird im Theorieteil betont, dass technische Herausforderungen, wie etwa die Integration verschiedener Systeme oder die Abhängigkeit von einer stabilen Internetverbindung, sorgfältig adressiert werden müssen, um die Effektivität digitaler Technologien sicherzustellen (Bächle & Lehmann, 2010, S. 82; Hackl, 2020, S. 13).

Während frühere Studien wie von Kranzbühler et al. (2019, S. 308) die Bedeutung eines nahtlosen Erlebnisses über alle Touchpoints hinweg betonen, erweitert diese Arbeit den Fokus auf die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen in der Main-Event-Phase. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass digitale Tools wie Social Walls und Live-Votings eine aktive Einbindung der Teilnehmer ermöglichen und damit nicht nur das Erlebnis vor Ort, sondern auch die langfristige Bindung an die Veranstaltungsmarke fördern.

Darüber hinaus beleuchtet diese Arbeit die entscheidende Rolle der technischen Infrastruktur. Frühere Studien haben zwar die Bedeutung von Technologieintegration erwähnt (Li et al., 2015, S. 243), jedoch fehlt häufig eine detaillierte Analyse der damit verbundenen praktischen Herausforderungen. Die vorliegende Studie schliesst diese Lücke, indem sie zeigt, dass eine unzureichende technische Ausstattung oder unzureichende Vorbereitung die Effektivität digitaler Technologien erheblich beeinträchtigen kann.

In der Analyse der **Post-Event-Phase** wird die Bedeutung digitaler Technologien für das Feedback-Management und die Kundenbindung besonders deutlich. Online-Bewertungsplattformen und soziale Medien spielen eine zunehmend wichtige Rolle bei der Reflexion und Bewertung von Veranstaltungen (A1, 97; A7, 46). Diese Entwicklung bietet Chancen für eine direkte

Kundenkommunikation und die Sammlung wertvollen Feedbacks. Gleichzeitig ergibt sich die Herausforderung, negative Online-Bewertungen effektiv zu managen und aus dem Kundenfeedback konkrete Verbesserungsmassnahmen abzuleiten.

Auch frühere Studien betätigen die Bedeutung digitaler Technologien in der Post-Event-Phase. Alexa und Siegel (2021, S. 157) beispielsweise zeigen, dass Social-Media-Analysen es ermöglichen, durch die Auswertung von Kundeninteraktionen wertvolle Einblicke in die Wahrnehmung und den Erfolg einer Veranstaltung zu gewinnen. Die vorliegende Arbeit bestätigt diese Annahmen, indem sie die wachsende Bedeutung sozialer Medien als Plattformen für das Feedback-Management empirisch untermauert. Besonders hervorgehoben wird in früheren Untersuchungen die Bedeutung von ORM-Tools, um den Umgang mit negativen Bewertungen zu professionalisieren (Iswari et al., 2018, S. 1; Lee et al., 2021, S. 1248; Reinhold et al., 2022, S. 1182). Diese Werkzeuge helfen Veranstaltern, auf negative Bewertungen schnell und konstruktiv zu reagieren, was die Glaubwürdigkeit und die langfristige Kundenbindung stärkt. Die vorliegende Untersuchung erweitert diese Erkenntnisse, indem sie aufzeigt, wie spezifische Herausforderungen, wie etwa die Aggregation von Feedback aus verschiedenen Kanälen, adressiert werden können.

Während frühere Studien die Vorteile von Feedback-Management-Systemen und Social-Media-Analysen meist allgemein betrachten, liefert diese Arbeit eine differenzierte Analyse ihrer Rolle im spezifischen Kontext der Kongress- und Veranstaltungsbranche. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz digitaler Technologien nicht nur die Sammlung von Feedback erleichtert, sondern auch neue Möglichkeiten zur Interaktion mit den Kunden nach der Veranstaltung eröffnet. Dies entspricht den Annahmen von Peters (2020), die betonen, dass proaktive Kommunikationsstrategien Vertrauen aufbauen und Kundenbindung stärken. Beispielsweise zeigt die Studie, dass die Kombination aus quantitativen Daten (z. B. Umfrageergebnissen) und qualitativen Kommentaren eine ganzheitliche Perspektive auf Verbesserungspotenziale bietet.

Insgesamt ergänzt vorliegende Arbeit die bestehende Forschung, indem sie die Bedeutung digitaler Technologien in der Pre-, Main- und Post-Event-Phase nicht nur bestätigt, sondern auch detailliert beschreibt, wie diese zur Kundenbindung und Veranstaltungsoptimierung eingesetzt werden können. Sie erweitert den Erkenntnisraum durch konkrete Hinweise auf die Integration und Nutzung von Feedback-Management-Systemen und liefert wertvolle Impulse für die Praxis der Veranstaltungsorganisation.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die CJ im Kongress- und Veranstaltungssektor entscheidend durch den Ablaufzyklus der Veranstaltung selbst geprägt ist und weniger durch den individuellen Entscheidungsprozess der Kunden, wie es im Konsumgütersektor der Fall ist. Die entscheidenden Phasen der CJ verschieben sich dabei auf die Post-Event-Phase, in der nachhaltige Kundeninteraktionen und die Reflexion der Veranstaltungserfahrung eine zentrale Rolle spielen. Die vorliegende Forschung zeigt, dass gerade digitale Technologien in dieser Phase essenziell sind, um ein kohärentes Feedback-Management zu gewährleisten und langfristige Kundenbindungen zu fördern. Diese Erkenntnis erweitert das klassische Verständnis der CJ und hebt die Bedeutung der Post-Event-Phase für den Kongress- und Veranstaltungssektor hervor.

Zusammenfassend liefert die vorliegende Dissertation neue Einblicke in die Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation im Kongress- und Veranstaltungssektor. Die detaillierte Betrachtung der verschiedenen Event-Phasen zeigt auf, dass die erfolgreiche Implementierung digitaler Technologien eine umfassende Strategie erfordert, die sowohl die Potenziale ausschöpft als auch den Risiken Rechnung trägt. Diese Erkenntnisse bieten eine wichtige Grundlage für praktische Anwendungen in der dynamischen Welt der Veranstaltungsorganisation.

2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis

Die vorliegende Arbeit bietet konkrete Handlungsempfehlungen für die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft, **basierend auf den 35 durchgeführten Interviews und der Literaturrecherche**. Diese Empfehlungen adressieren kritische Aspekte der digitalen Transformation in der Pre-, Main- und Post-Event-Phase und sollen Veranstaltungsanbietern dabei helfen, ihre Dienstleistungen zu optimieren und den veränderten Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

In der **Pre-Event-Phase** sollten Veranstaltungsanbieter ihre Online-Präsenz durch gezielte Social-Media-Strategien und die Erstellung hochwertigen Contents verstärken, um die Zielgruppen effektiv anzusprechen. Die Nutzung von SEO-Techniken und bezahlten Online-Einträgen kann die Auffindbarkeit und damit die Reichweite signifikant erhöhen. Eine ansprechende, benutzerfreundliche Website mit detaillierten Informationen und visuellen Darstellungen der Veranstaltungsräumlichkeiten ist entscheidend, um potenzielle Kunden anzuziehen. Die Im-

plementierung von 3D-Raumplanungstools kann dabei die Interaktivität und Informationsqualität erhöhen. Ein intuitives und effizientes Online-Buchungssystem ist essenziell, um den Buchungsprozess für die Kunden so einfach wie möglich zu gestalten. Mobile Optimierung und die Reduzierung der notwendigen Eingabefelder können die Nutzererfahrung verbessern und die Konversionsrate steigern. Der verstärkte Einsatz von Analytics-Software ermöglicht es Veranstaltungsanbietern, wertvolle Erkenntnisse über das Buchungsverhalten ihrer Kunden zu gewinnen und darauf basierend ihre Marketing- und Kommunikationsstrategien gezielt zu optimieren.

In der **Main-Event-Phase** verbessern digitale Einlasssysteme und die Nutzung von Digital Signage nicht nur die Effizienz und das Teilnehmererlebnis, sondern tragen auch zur modernen und nachhaltigen Gestaltung von Veranstaltungen bei. Angesichts der steigenden Nachfrage nach hybriden Veranstaltungsformaten ist die technische Aufrüstung für professionelles Livestreaming unerlässlich. Dies erfordert Investitionen in hochwertige Ausrüstung und eine stabile Internetverbindung. Die strategische Nutzung von CRM-Software ermöglicht eine personalisierte Kundenansprache und effektive Kundenbindung. Die Analyse von Kundendaten unterstützt dabei, massgeschneiderte Angebote zu erstellen und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

In der **Post-Event-Phase** entspricht die Umstellung auf digitale Rechnungsstellungsverfahren den Präferenzen der Kunden und trägt zur Effizienzsteigerung bei. Die systematische Erfassung und Analyse von Kundenfeedback ist entscheidend, um die Veranstaltungsqualität kontinuierlich zu verbessern und auf die Bedürfnisse der Teilnehmer einzugehen. Die Präsentation von Kundenbewertungen und Testimonials sowie das Erreichen von Branchenauszeichnungen stärken das Vertrauen potenzieller Kunden und die Markenreputation. Die systematische Nachbereitung und das Reporting bieten wichtige Einblicke in die Veranstaltungserfolge und -herausforderungen und bilden die Basis für kontinuierliche Verbesserungen und strategische Entscheidungen.

Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen ermöglicht es Veranstaltungsanbietern, ihre Dienstleistungen an die digitalen Anforderungen und Präferenzen der Kunden anzupassen, die Effizienz und Kundenbindung zu steigern und sich erfolgreich im Wettbewerb zu positionieren.

3 Ausblick

Der finale Ausblick ergänzt Themenfelder und Aspekte der Digitalisierung in der Kongress- und Veranstaltungsbranche, die im Rahmen dieser Dissertation nicht berücksichtigt werden konnten, jedoch die Praxis der Veranstaltungsorganisation sowie die wissenschaftliche Forschungsarbeit in Zukunft bereichern könnten.

3.1 Praxisausblick

Der Praxisausblick skizziert unter Rückbezug auf die in Kapitel II.1.2 einführend skizzierten digitalen Technologien potenzielle Entwicklungsfelder und innovative Ansätze, die für die zukünftige Gestaltung und Organisation von Veranstaltungen relevant sein könnten:

1. VR- und AR-Technologien: Die Integration von VR- und AR-Technologien bietet grosses Potenzial, um Veranstaltungserlebnisse interaktiver und immersiver zu gestalten. VR kann beispielsweise für virtuelle Standrundgänge, Produktpräsentationen oder sogar für komplette Konferenzen in virtuellen Welten eingesetzt werden. Dadurch eröffnen sich neue Möglichkeiten für das Storytelling und die Markenpräsentation, die weit über traditionelle Formate hinausgehen. AR bietet die Möglichkeit, die physische Umgebung der Teilnehmer mit digitalen Informationen oder Objekten anzureichern. Dies kann bei Live-Events zur Verbesserung der Interaktion und Engagement beitragen, indem beispielsweise interaktive Informationen zu Ausstellungsstücken oder spezielle Effekte bei Konzerten integriert werden. Zukünftige Projekte könnten untersuchen, wie diese Technologien am effektivsten für unterschiedliche Arten von Veranstaltungen eingesetzt werden können und welche Auswirkungen dies auf das Teilnehmererlebnis hat.

2. Einsatz von Blockchain-Technologie: Blockchain-Technologie verspricht, die Transparenz und Sicherheit bei der Ticketvergabe und -registrierung erheblich zu verbessern. Durch die Schaffung eines dezentralen und unveränderlichen Ledgers für Tickettransaktionen könnten Veranstalter sicherstellen, dass jedes Ticket einzigartig ist und nicht dupliziert oder gefälscht werden kann. Dies würde nicht nur den Ticketbetrug minimieren, sondern auch den Wiederverkauf von Tickets auf dem Sekundärmarkt transparenter und gerechter gestalten. Darüber hinaus könnte die Blockchain-Technologie für die Verwaltung von Verträgen mit Dienstleistern und Sponsoren eingesetzt werden, indem Smart Contracts genutzt werden, die automa-

tisch ausgeführt werden, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Die Erforschung der praktischen Anwendung dieser Technologie in der Kongress- und Veranstaltungsbranche könnte dazu beitragen, ihre Potenziale und Herausforderungen besser zu verstehen.

3. Big Data-Analyse für Veranstaltungsstrategien: Die Analyse von Big Data eröffnet Veranstaltern neue Wege, um tiefgreifende Einblicke in das Verhalten und die Vorlieben ihrer Zielgruppen zu gewinnen. Durch die Auswertung grosser Datenmengen – von sozialen Medien, Ticketverkäufen, Website-Interaktionen und mehr – können Veranstalter Muster erkennen, die zur Optimierung ihrer Marketingstrategien, Inhalte und sogar Veranstaltungsformate führen. Beispielsweise könnte die Analyse von Teilnehmer-Feedback in sozialen Medien dazu beitragen, die thematische Ausrichtung zukünftiger Events besser auf die Interessen der Zielgruppe abzustimmen. Ebenso könnte die Auswertung von Bewegungsdaten während einer Veranstaltung wertvolle Erkenntnisse für die Raumgestaltung und das Teilnehmermanagement liefern.

4. KI in der Kundeninteraktion: Der Einsatz von KI in der Kundeninteraktion kann die Qualität des Teilnehmererlebnisses erheblich steigern und gleichzeitig den organisatorischen Aufwand minimieren. Chatbots, die auf KI-Technologien basieren, können beispielsweise eingesetzt werden, um Anfragen von Teilnehmern in Echtzeit zu beantworten, Informationen zu Programmpunkten zu liefern oder individuelle Empfehlungen auszusprechen. Diese automatisierten Systeme sind in der Lage, natürliche Sprache zu verstehen und zu verarbeiten, wodurch eine persönliche und interaktive Kommunikation mit den Teilnehmern ermöglicht wird, die 24/7 verfügbar ist. Darüber hinaus kann KI dazu beitragen, personalisierte Marketingbotschaften zu erstellen, die auf dem bisherigen Verhalten und den Präferenzen der Kunden basieren. Durch die Analyse von Daten, die durch Interaktionen auf der Veranstaltungs-Website, in den sozialen Medien oder bei früheren Teilnahmen gesammelt wurden, können KI-Algorithmen Muster erkennen und Vorhersagen treffen, welche Inhalte oder Veranstaltungen für einzelne Personen oder Gruppen besonders relevant sein könnten.

6. IoT in Veranstaltungen: IoT bietet für Veranstaltungen das Potenzial, das Teilnehmererlebnis durch intelligente und vernetzte Umgebungen zu bereichern. IoT-Geräte wie Wearables, Beacons oder Sensoren können dazu genutzt werden, die Interaktion der Teilnehmer mit der Veranstaltungsumgebung zu erfassen und zu steuern. Beispielsweise können Wearables, die

von den Teilnehmern getragen werden, als digitale Eintrittskarten dienen und gleichzeitig Bewegungsdaten liefern, die Veranstaltern helfen, Menschenmengen besser zu managen und die Sicherheit zu erhöhen. Darüber hinaus ermöglicht die Nutzung von Beacons und Sensoren eine gezielte Kommunikation mit den Teilnehmern basierend auf ihrer aktuellen Position. So könnten Besucher beim Betreten bestimmter Bereiche automatisch Informationen auf ihr Smartphone erhalten, die auf ihre individuellen Interessen zugeschnitten sind. Dies könnte die Orientierung auf dem Veranstaltungsgelände erleichtern und eine personalisierte Eventerfahrung schaffen.

Die aufgezeigten Entwicklungsfelder verdeutlichen, dass die Digitalisierung der Kongress- und Veranstaltungsbranche ein dynamisches und facettenreiches Themenfeld ist, das zahlreiche Chancen für Innovation und Weiterentwicklung bietet. Für die Praxis bedeutet dies, sich kontinuierlich mit neuen Technologien und Trends auseinanderzusetzen und diese kreativ in die Veranstaltungsplanung und -umsetzung zu integrieren.

3.2 Forschungsausblick

Anforderungen an die Gestaltung zukünftiger Forschungsarbeiten in der Veranstaltungsbranche ergeben sich **zunächst aus den Limitationen** der vorliegenden interviewbasierten Studie. Die Beschränkung auf eine **begrenzte Anzahl von Interviewpartnern** beeinträchtigt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Studie. So konnten nur insgesamt 11 Repräsentanten von Schweizer Veranstaltungszentren (Anbieter) und 24 Teilnehmer auf Kundenseite befragt werden. Interviews sind per se subjektive Datenquellen, deren Interpretation von der Perspektive des Forschers beeinflusst wird. Die Anwendung quantitativer Methoden könnte dazu beitragen, die Ergebnisse zu objektivieren und spezifische Hypothesen zu testen, die aus den qualitativen Daten abgeleitet wurden.

Die vorliegende Studie konzentrierte sich auf Veranstaltungszentren in der **geografischen Region der Schweiz**. Eine Ausweitung des Forschungsfokus auf andere Regionen oder Länder könnte kulturelle Unterschiede in der Annahme und Implementierung digitaler Technologien aufzeigen. Zukünftige Studien könnten dabei eine breitere und diversere Stichprobe von Veranstaltern und Veranstaltungshäusern einbeziehen, um ein umfassenderes Verständnis der digitalen Transformation in der Kongress- und Veranstaltungswirtschaft zu erlangen. Die Durchführung vergleichender Studien zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen kann

Aufschluss darüber geben, wie globale Trends und lokale Besonderheiten die Adaption digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor beeinflussen.

Die Studie bietet eine **Momentaufnahme der aktuellen Situation**. Angesichts der schnellen technologischen Entwicklungen und Veränderungen im Kongress- und Veranstaltungssektor könnte die Aktualität der Ergebnisse schnell nachlassen. Um die Dynamik der digitalen Transformation zu verstehen, sind Längsschnittstudien notwendig, die Veränderungen und Entwicklungen über einen längeren Zeitraum hinweg untersuchen. Detaillierte Studien zu einzelnen Technologien wie KI, Blockchain oder VR könnten deren spezifische Anwendungsmöglichkeiten, Herausforderungen und Auswirkungen auf die Kongress- und Veranstaltungswirtschaft beleuchten.

Angesichts des Praxisausblicks und der sich stetig entwickelnden Landschaft im Kongress- und Veranstaltungssektor ergeben sich **zahlreiche neue Forschungsfelder**, die in zukünftigen Arbeiten untersucht werden könnten.

Zunächst gilt es, Schwachpunkte der Nutzung digitaler Technologien in zukünftiger Forschung zu adressieren: Mit der zunehmenden Digitalisierung von Veranstaltungen rücken Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit in den Vordergrund. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich mit den **Herausforderungen und Best Practices im Management von Teilnehmerdaten** befassen, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung gesetzlicher Datenschutzvorschriften. Darüber hinaus könnten Studien die **Sicherheitsrisiken digitaler Eventtechnologien und Strategien zu deren Mitigation** untersuchen. Die Möglichkeiten digitaler Technologien eröffnen neue Wege für die Kreation und das Design von Veranstaltungen. Zukünftige Forschungen könnten sich darauf konzentrieren, **wie Veranstalter digitale Tools nutzen, um innovative Eventformate zu entwickeln, die Teilnahmeerfahrung zu verbessern und interaktive Elemente zu integrieren**. Eine Untersuchung der kreativen Prozesse und der damit verbundenen Herausforderungen könnte wertvolle Einblicke in die Praxis des Event-Designs bieten.

Die zunehmende Integration von KI-Technologien in die Kundenkommunikation und -interaktion bietet vielfältige Forschungsmöglichkeiten. Zukünftige Studien könnten untersuchen, **wie KI-basierte Systeme wie Chatbots oder personalisierte Empfehlungsalgorithmen das Engagement und die Zufriedenheit der Teilnehmer beeinflussen**. Ein besonderes Augenmerk könnte dabei auf die Auswirkungen der KI auf das Personalisierungsniveau von Eventerlebnissen und die Effektivität der Kundenbindung gelegt werden. Die Implementierung von IoT-

Technologien in der Kongress- und Veranstaltungsbranche bietet neue Möglichkeiten zur Steigerung der Interaktivität und der Erlebnisqualität. Forschungsarbeiten könnten die **Einsatzmöglichkeiten von IoT untersuchen, um Veranstaltungsräume intelligenter zu gestalten oder Echtzeit-Interaktionen zwischen Teilnehmern und Präsentierenden zu ermöglichen**. Die Untersuchung könnte sich auch darauf konzentrieren, **wie IoT zur Verbesserung der Betriebseffizienz und zur Schaffung neuer Geschäftsmodelle** beitragen kann.

Diese potenziellen Forschungsthemen spiegeln die Komplexität und Vielschichtigkeit der digitalen Transformation im Kongress- und Veranstaltungssektor wider. Durch die Adressierung dieser Themen können zukünftige Studien nicht nur zur akademischen Diskussion beitragen, sondern auch praktische Leitlinien für die Gestaltung innovativer und nachhaltiger Veranstaltungsformate liefern.

4 Verzeichnisse

4.1 Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, *38*(3), 102–120. Zugriff am 27.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.2307/41165845

Ajana, M. E., Boulmalf, M., Harroud, H. & Hamam, H. (2009). A Policy Based Event Management Middleware for Implementing RFID Applications, Marrakesch, Marokko. In *2009 IEEE International Conference on Wireless and Mobile Computing, Networking and Communications* (S. 406–410). IEEE. Zugriff am 27.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1109/wimob.2009.75

Alexa, M. & Siegel, M. (2021). *Tools für Social Listening und Sentiment-Analyse. Einsatzfelder und Praxisbeispiele für die Analyse deutschsprachiger Online-Textdaten*. Wiesbaden: Springer Vieweg. Zugriff am 27.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-33468-0

Allen, J., Harris, R. & Jago, L. K. (2021). *Festival & Special Event Management* (essentials). Milton, Queensland: John Wiley and Sons Australia.

An, J., Kim, H. & Hur, D. (2021). Keeping the Competitive Edge of a Convention and Exhibition Center in MICE Environment: Identification of Event Attributes for Long-Run Success. *Sustainability*, *13*(9), 1–17. Zugriff am 27.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3390/su13095030

Anderl, E., Becker, I. F., v. Wangenheim, F. & Schumann, J. H. (2014). Mapping the Customer Journey: a Graph-Based Framework for Online Attribution Modeling. *SSRN Electronic Journal*, Artikel 2343077. Zugriff am 22.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.2139/ssrn.2343077

AppMaster. (2023). *Die Rolle der KI bei der Entwicklung mobiler Anwendungen*. Zugriff am 19.01.2025. https://appmaster.io/de/blog/ki-in-der-entwicklung-mobiler-anwendungen

Arias, E. B., Hernandéz, A. M., del Dujo, A. T. & Ruiz, D. P. (2011). Integral solution for web conferencing event management. Vortrag anlässlich IADIS International Conference e-Society 2011, Ávila, España. In P. Kommers & P. Isaías (Hrsg.), *Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2011* (S. 443–446). Zugriff am 22.02.2024. https://core.ac.uk/download/pdf/148660781.pdf

Aykut, T., Hofbauer, M., Kuhn, C., Steinbach, E. & Girod, B. (2023). *Enabling Acoustic Audience Feedback in Large Virtual Events*. Zugriff am 19.01.2025. https://arxiv.org/abs/2310.18099

Azhar, M., Husain, R., Hamid, S. & Rahman, M. N. (2023). Effect of social media marketing on online travel purchase behavior post-COVID-19: mediating role of brand trust and brand loyalty. *Future Business Journal*, *9*, Artikel 13. Zugriff am 19.01.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1186/s43093-023-00192-6

Băbăiţă, C., Ispas, A., Ghenescu, R. F. & Hălălău, A. (2010). E-Tourism – an Important Element Between Hotel and Travel Agency Professional Relationship. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Negotia*, *55*(4), 25–33. Zugriff am 22.02.2024. https://ideas.repec.org/a/bbn/journl/2010_4_3_babaita.html

Bächle, M. & Lehmann, F. R. (2010). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse im Web 2.0* (Lehrbuch kompakt). München: Oldenbourg.

Bandi Tanner, M. (2012). *Kultur- und Kongresszentren. Angebotscluster und ihre tourismus- und regionalökonomische Bedeutung* (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Bd. 55). Bern: Forschungsinst. für Freizeit und Tourismus der Univ. Bern.

Bär, S. (2022). At Home AND Together? Virtual Event Twins und Virtual Event Substitutes als Coronabuster. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Wege aus der Krise. „The New Normal" aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (S. 91–116). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 22.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35165-6_6

Bär, S. & Geyer, J. (2018). Markentrends als Inspirationen für neuartige Eventkonzeptionen. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Marke. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, S. 227–264). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 22.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-23285-6_10

Bauer, T., Kargus, T. & Josephi, F. (2021). Digitale Veranstaltungsplattformen. Kategorisierung der Softwarelösungen und ihre Eignung für Veranstaltungsformate. In S. Luppold, W. Himmel & H.-J. Frank (Hrsg.), *Berührende Online-Veranstaltungen* (S. 217–238). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-33918-0_15

Baur, N. & Blasius, J. (2019). Methoden der empirischen Sozialforschung – Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1–28). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_1

Baxendale, S., Macdonald, E. K. & Wilson, H. N. (2015). The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of Retailing*, *91*(2), 235–253. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008

Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *27*, 170–178. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001

Becker, W. & Schmid, O. (2020). The Right Digital Strategy for Your Business: an Empirical Analysis of the Design and Implementation of Digital Strategies in SMEs and LSEs. *Business Research*, *13*(3), 985–1005. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y

Beckmann, K., Kaldenhoff, A., Kuhlmann, H. E. & Lau-Thurner, U. (Hrsg.). (2003). *Seminar-, Tagungs- und Kongressmanagement* (Das professionelle 1x1). Berlin: Cornelsen.

Beier, M. & Aebli, A. (2016). Who Uses Mobile Apps Frequently on Vacation? Evidence from Tourism in Switzerland. Vortrag anlässlich ENTER2016, Bilbao, Spain. In A. Inversini & R. Schegg (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2016. Proceedings of the International Conference in Bilbao, Spain* (S. 549–562). Cham: Springer. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2_40

Belk, R. W. (1987). The Role of the Odyssey in Consumer Behavior and in Consumer Research. Vortrag anlässlich Association for Consumer Research Annual Conference, Toronto. In M. Wallendorf & P. Andersen (eds.), *Advances in Consumer Research. Volume XIV* (S. 357–361). Provo, UT: Association for Consumer Research.

Berghaus, S. & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. In *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). Proceedings.* Zugriff am 20.02.2024. https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22/

Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, *46*(1), 96–107. Zugriff am 16.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/0047287507302385

Bieger, T. & Beritelli, P. (2018). Dienstleistung 4.0 – Der Tourismus als Lead-Industrie? In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Service Business Development. Strategien - Innovationen - Geschäftsmodelle* (Forum Dienstleistungsmanagement, S. 587–602). Band 1. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22426-4_25

Bieger, T. & Laesser, C. (2004). Information Sources for Travel Decisions: Toward a Source Process Model. *Journal of Travel Research*, *42*(4), 357–371. Zugriff am 16.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/0047287504263030

Bildschirm.net (Elci Solutions Agency FZCO, Hrsg.). (2024, 23. September). *Touchscreens auf Events: Interaktive Technologie im Vormarsch*. Zugriff am 19.01.2025. https://bildschirm.net/touchscreens-auf-events

Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K. & Joon-Wuk Kwun, D. (2011). Information Technology Applications and Competitive Advantage in Hotel Companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *2*(2), 139–153. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/17579881111154245

Birdir, K., Birdir, S., Dalgic, A. & Toksoz, D. (Hrsg.). (2021). *Impact of ICTs on event management and marketing* (Advances in marketing, customer relationship management, and e-services (AMCRMES) book series). Hershey, Pennsylvania: IGI Global. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4954-4

Bley, K., Leyh, C. & Schäffer, T. (2016). Digitization of German Enterprises in the Production Sector – Do They Know How "Digitized" They Are? Vortrag anlässlich 22nd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2016), San Diego. In *AMCIS 2016 Proceedings* (Paper 9). Zugriff am 03.03.2024. https://aisel.aisnet.org/amcis2016/EntSys/Presentations/9/

BMK.TV. (2023). *Professionelle HD Aufzeichnungen und Livestream Übertragung von Konferenz und Kongress. In ganz Deutschland und Europaweit.,* BMK Media Production GmbH & Co KG. Zugriff am 19.01.2025. www.bmk.tv/liveproduktion/konferenz-kongress

Böcker, J. (2015). Die Customer Journey – Chance für mehr Kundennähe. Vortrag anlässlich 9. Wissenschaftlicher Interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Mainz. In Deutscher Dialogmarketingverband e.V. (Hrsg.), *Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015. Tagungsband 9. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing* (S. 165–177). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-08876-7_8

Bolz, J. & Höhn, J.-F. (2019). Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In G. Heinemann (Hrsg.), *Handel Mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 183–209). Wiesbaden: Gabler. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4_8

Bonoma, T. V. (1985). *The Marketing Edge. Making Strategies Work*. New York: The Free Press.

Boo, S. & Kim, M. (2010). The Influence of Convention Center Performance on Hotel Room Nights. *Journal of Travel Research*, *49*(3), 297–309. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/0047287509346855

Bortz, J., Pöschl-Günther, S. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.

Bosshardt, L. & Hermann, M. (Mai 2021). *Mobile Datennutzung in der Schweiz. Datenwachstum und Datenstau im mobilen Datennetz der Schweiz - 2010 bis 2021* (Sotomo, Hrsg.). succèSuisse. Zugriff am 07.03.2024. https://succesuisse.ch/studie-mobile-datennutzung/

Botschen, G., Promberger, K. & Bernhart, J. (2017). Brand-Driven Identity Development of Places. *Journal of Place Management and Development*, *10*(2), 152–172. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/JPMD-07-2016-0051

Boztuğ, Y. (2002). *Die Analyse der Preiswirkung auf die Markenwahl. Eine nichtparametrische Modellierung* (Schriften Zur Quantitativen Betriebswirtschaftslehre Ser). Zugl.: Dissertation Berlin, Humboldt-Universität. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-663-08372-6

Brězan, B. (2020). Event-Apps - Aktuelle Entwicklungen und Prognosen aus Sicht der Praxis. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Messen im digitalen Zeitalter. Aktueller Stand und Perspektiven* (S. 193–207). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 19.01.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-31775-1_10

Bruhn, M. (2009). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2., vollst. überarb. Aufl.). München: Vahlen.

Bruhn, M. (2014). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-05112-9

Bruhn, M. (2018, 15. Februar). *Definition: Dienstleistungsmarketing,* Gabler Wirtschaftslexikon. Zugriff am 05.02.2025. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dienstleistungsmarketing-27309/version-250967

Bruhn, M. & Hadwich, K. (2012). Customer Experience - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 3–36). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 20.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4001-8_1

Buhalis, D., Leung, D. & Lin, M. (2023). Metaverse as a disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. *Tourism Management*, *97*, Artikel 104724. Zugriff am 23.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104724

Buhalis, D. & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *36*(5), 563–582. Zugriff am 23.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059

Bukovska, G., Mezgaile, A. & Klepers, A. (2021). The Pressure of Technological Innovations in Meeting and Event Industry Under the COVID-19 Influence. *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference*, *Volume 2*, 44–50. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.17770/etr2021vol2.6623

Bundesamt für Statistik (Hrsg.). (2023a). *Anteil erwerbstätige Personen nach Wirtschaftssektor*. Zugriff am 07.03.2024. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24365420

Bundesamt für Statistik (Hrsg.). (2023b). *NOGA Codes. KUBB - Kodierungsinstrument für Klassifikationen*. Zugriff am 01.03.2024. https://www.kubb-tool.bfs.admin.ch/de/code/823000?q=823000

Bundesministerium des Innern und für Heimat. (o. D.). *SWOT-Analyse*. Zugriff am 19.01.2025. https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch-NEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_analyse_node.htm

Bürki, R. (2020). *Eine Untersuchung der kulturellen Gegensätze im Arbeitsalltag zwischen Deutschen und Deutschschweizern im Kontext der interkulturellen Wirtschaftskommunikation*. Kandidatenarbeit. University of Turku. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27245.00484

Capineri, C. & Romano, A. (2021). The Platformization of Tourism: From Accommodation to Experiences. *Digital Geography and Society*, *2*, 1–7. Zugriff am 09.04.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2021.100012

Car, T., Pilepić Stifanich, L. & Šimunić, M. (2019). Internet of Things (IoT) in Tourism and Hospitality: Opportunities and Challenges. *ToSEE-Tourism in Southern and Eastern Europe*, (5), 163–175. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.20867/tosee.05.42

Chalkia, A. & Papageorgiou, A. (2022). The Management of Conferences and Business Events in Periods of Crisis. the New Digital Paradigm. In V. Katsoni & A. C. Şerban (Eds.), *Transcending Borders in Tourism Through Innovation and Cultural Heritage. 8th International Conference, IACuDiT, Hydra, Greece, 2021* (Springer eBook Collection, S. 463–473). Cham: Springer International Publishing; Imprint Springer. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-030-92491-1_28

Clatworthy, S. (2011). Service Innovation Through Touch-Points. Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development. *International Journal of Design*, *5*(2), 15–28.

Colicev, A., Kumar, A. & O'Connor, P. (2019). Modeling the Relationship Between Firm and User Generated Content and the Stages of the Marketing Funnel. *International Journal of Research in Marketing*, *36*(1), 100–116. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.09.005

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J. (2009). The Consumer Decision Journey. Marketing & Sales Practice. *McKinsey Quarterly*, (3), 1–11. Zugriff am 03.05.2021. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey

Dams, C. M. (2024). METAVERSE – Warum das Metaverse zum Operating System für Hybrid Events wird. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Zukunftsstrategien in der Live-Kommunikation. Aktuelle Ergebnisse der Eventforschung* (S. 3–14). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-43180-8_1

David Stone, M. & David Woodcock, N. (2014). Interactive, Direct and Digital Marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *8*(1), 4–17. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/JRIM-07-2013-0046

Davidson, R., Alford, P. & Seaton, T. (2002). The Use of Information and Communications Technology by the European Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions (MICE) Sectors. *Journal of Convention & Exhibition Management*, *4*(2), 17–36. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1300/J143v04n02_03

Degen, B. (2017). *Historisches Lexikon der Schweiz (HLS). Dienstleistungssektor*. Zugriff am 06.03.2024. https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/014035/2017-06-15/

Dernbach, C. (Mai 2016). *Meetings Report Schweiz 2016. Analyse Business-Meetings 2011–2015.* Schweiz Tourismus. Zugriff am 07.03.2020. https://www.stnet.ch/app/uploads/2019/11/Meetings_Report_2016_deutsch.pdf

Deshmukh, S. U. (2019). Impact of E-Business on Business Association. *International Journal of Engineering and Management Research*, *09*(06), 7–12. Zugriff am 26.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.31033/ijemr.9.6.2

Deutsche Verbände Forum (Hrsg.). (2020). *Neue Kongresshäuser rüsten sich für die Zukunft.* Verband & Tagung - Verbändereport: 8. Zugriff am 06.03.2024. https://www.verbaende.com/verband-tagung/artikel/neue-kongresshaeuser-ruesten-sich-fuer-die-zukunft-3559/

Dhebar, A. (2013). Toward a Compelling Customer Touchpoint Architecture. *Business Horizons*, *56*(2), 199–205. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.004

Dickinson, R., Herbst, A. & O'Shaughnessy, J. (1986). Marketing Concept and Customer Orientation. *European Journal of Marketing*, *20*(10), 18–23. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/EUM0000000004757

Dienes, K., Naujoks, T. & Rief, S. (03/2021). *Future Meeting Space. Die zukünftige Rolle von Business Events im Kommunikationsmix von Organisationen* (Bauer, W., Rief, S. & Schultze, M., Hrsg.). Frankfurt am Main. Zugriff am 07.03.2024. http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-625045.html

Dirican, C. (2015). The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence on Business and Economics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *195*, 564–573. Zugriff am 20.11.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.134

Disimulacion, M. A. T. (2020). MICE Tourism During Covid-19 and Future Directions for the New Normal. *Asia Pacific International Events Management Journal*, *1*(2), 11–17. Zugriff am 20.12.2024. https://ejournal-medan.uph.edu/index.php/apiemj/article/view/397

Djukić, A., Djokić, V. & Antonić, B. (2018). Territorial Planning as a Creative Tool for the Upgrading of Cultural Tourism. In T. Ohnmacht, J. Priskin & J. Stettler (Eds.), *Contemporary Challenges of Climate Change, Sustainable Tourism Consumption, and Destination Competitiveness* (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, vol. 15, S. 101–122). Bingley: Emerald. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/S1871-317320180000015011

Doppler, S., Kraut, M. & Steffen, A. (2021). Herausforderung Customer Experience bei digitalen Veranstaltungen – Erkenntnisse aus der Corona-Krise. In S. Luppold, W. Himmel & H.-J. Frank (Hrsg.), *Berührende Online-Veranstaltungen* (S. 277–305). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-33918-0_18

Dörnberg, A. von, Freyer, W. & Sülberg, W. (2017). *Reiseveranstalter- und Reisevertriebs-Management. Funktionen - Strukturen - Prozesse* (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit, 2nd ed.). Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1515/9783110481457-001

Draper, J., Young, L. & Fenich, G. G. (2018). Event Management Research over the Past 12 Years: What Are the Current Trends in Research Methods, Data Collection, Data Analysis Procedures, and Event Types? *Journal of Convention & Event Tourism*, *19*(1), 3–24. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/15470148.2017.1404533

Draxler, F., Feitsch, J., Neuhaus, R., Ringfort-Felner, R., Wieland, M., Hassenzahl, M. & Geiger, C. (2022, 4. September). Virtuelle und Augmentierte Realität für Partizipation und Teilhabe. Vortrag anlässlich MCI-WS11: Virtuelle und Augmentierte Realität für Partizipation und Teilhabe, Darmstadt. In K. Marky, U. Grünefeld & T. Kosch (Hrsg.), *Mensch und Computer 2022. Workshopband* (S. 1–3). Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. Zugriff am 19.01.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.18420/muc2022-mci-ws11-118

Drengner, J. (2014). Events als Quelle inszenierter außergewöhnlicher und wertstiftender Konsumerlebnisse – Versuch einer Definition des Eventbegriffes. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Messen. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, S. 113–140). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-06235-4_7

Drengner, J. (2022). „Live is Life“? – Erlebnisqualität und Wertstiftung virtueller Veranstaltungen. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Wege aus der Krise. „The New Normal“ aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (S. 69–90). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 01.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35165-6_5

Dresing, T. & Pehl, T. (Januar 2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Marburg. Zugriff am 02.02.2025. www.audiotranskription.de/praxisbuch

Edelman, D. C. (2010). Branding in the Digital Age. You’Re Spending Your Money in All the Wrong Places. *Harvard Business Review*, (December), 1–8. Reprint R1012C. Zugriff am 23.05.2021. https://hbr.org/search?term=R1012C

Edwards, O. (2024, 9. Oktober). *Durch KI das Event-Management revolutionieren,* Sweap. Zugriff am 19.01.2024. https://www.sweap.io/de/blog/kuenstliche-intelligenz-ki-event-management

Egger, R. & Buhalis, D. (Hrsg.). (2008). *eTourism Case Studies. Management and Marketing Issues*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ehlen, T. R., Scherhag, K., Aeberhard, M., Bähre, H., Bohne, H., Chasovschi, C., Corinth, T., Deuber, A., Duarte Mazquirán, D., Eisentraut, J., Feldner, W., Fergen, U., Frash, R. E., Jr., Freyer, W., Gardini, M. A., Geisler, S., Hartmann, R., Haselwanter, S., Herntrei, M., Heuwinkel, K., Hörburger, N., Jossé, G., Kempf, F. M. & Mayer-Bonde, C. (Hrsg.). (2018). *Aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie. Innovationen und Trends* (Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 22). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Eisenberg, K. & Lord, S. (2019). Digitalisierung der Eventbranche – aus Teilnehmersicht. In A. Dreier, R. Merk & B. Seel (Hrsg.), *Events im Wandel. Innovation, Klimawandel und Digitalisierung* (S. 14–22). Bielefeld: Fachhochschule des Mittelstands (FHM).

Eisenhut, P. & Sturm, J.-E. (2022). *Aktuelle Volkswirtschaftslehre 2022/2023. Buch* (Edition Rüegger). Chur: Rüegger.

Ellis-Chadwick, F. & Doherty, N. F. (2012). Web Advertising: the Role of E-Mail Marketing. *Journal of Business Research*, *65*(6), 843–848. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.005

Esch, F.-R. (2012). *Customer Touchpoint Management. In Berührung mit dem Kunden*. Studienergebnisse. Saarlouis: ESCH. The Brand Consultants GmbH. Zugriff am 06.03.2024. https://www.esch-brand.com/publikationen/studien/studie-zu-customer-touchpoint-management/

Esch, F.-R. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9

Esch, F.-R., Alt, T. & Knörle, C. (2016). Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (S. 123–137). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_27

Esch, F.-R., Alt, T. & Knörle, C. (2023). Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck, R. Elste & A. Haas (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 707–723). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_27

Esch, F.-R., Brunner, C., Gawlowski, D., Knörle, C. & Krieger, K. H. (2010). Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen. *Marketing Review St. Gallen*, *27*(2), 8–13. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/s11621-010-0039-0

Esch, F.-R., Klein, J. F., Knörle, C. & Schmitt, M. (2016). Strategie und Steuerung des Customer Touchpoint Management. In F.-R. Esch, T. Langner & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (Springer Reference Wirtschaft, Band 4, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 329–350). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3857-2_15

Esch, F.-R., Kochann, D. & Tabellion, J. (2019). Customer Touchpoint Management: Kontaktpunkte marken- und kundenspezifisch deklinieren. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 941–958). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_40

Estanyol, E. (2021). Traditional Festivals and COVID-19: Event Management and Digitalization in Times of Physical Distancing. *Event Management*, (26), 647–659. Zugriff am 04.03.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3727/152599521X16288665119305

Evane Kongress- und Veranstaltungstechnik. (2023). *Hybrid-Events – die sieben Vorteile für die Veranstalter von Kongressen, Messen, Konferenzen, Workshops …* Zugriff am 19.01.2025. https://evane.de/veranstaltungsservice/hybride-kongresse

Felix, R., Rauschnabel, P. A. & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, *70*, 118–126. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001

Fenich, G. G. (2008). *Meetings, expositions, events, and conventions. An introduction to the industry* (2. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Feuerbach, T., Greenlee, R., Kalbfleisch, J., Ritter, S., Schabbing, B. & Zanger, C. (2020, 15. Juni). *Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Veranstaltungsbranche. im Auftrag von IGVW.* Berlin: Research Institute for Exhibition and Live-Communication e.V. (R.I.F.E.L.). Zugriff am 07.03.2024. https://www.rifel-institut.de/wp-content/uploads/2023/01/Meta-Studie_gesamtwirtschaftliche_Bedeutung_der_Veranstaltungsbranche_RIFEL.pdf

Fisk, R. P. (1981). Toward a Consumption/Evaluation Process Model for Services. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (Proceedings series - American Marketing Association, S. 191–195). Chicago Ill.: American Marketing Association.

Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 472–488). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 24.09.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33

Flick, U., Kardorff, E. von, Keupp, H., Rosenstiel, L. von & Wolff, S. (Hrsg.). (2012). *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (3., neu ausgestattete Auflage). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Florido-Benítez, L. (2024). Metaverse cannot be an extra marketing immersive tool to increase sales in tourism cities. *International Journal of Tourism Cities*, *10*(3), 974–994. Zugriff am 23.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/IJTC-01-2024-0001

Følstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer Journeys: a Systematic Literature Review. *Journal of Service Theory and Practice*, *28*(2), 196–227. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261

Frambach, R. T., Roest, H. C. & Krishnan, T. V. (2007). The Impact of Consumer Internet Experience on Channel Preference and Usage Intentions Across the Different Stages of the Buying Process. *Journal of Interactive Marketing*, *21*(2), 26–41. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1002/dir.20079

Freyer, W., Naumann, M., Schröder, A. & Drechsler, A. W. (Hrsg.). (2006). *Geschäftsreise-Tourismus. Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management* (Schriftenreihe Tourismus, 2., überarb. Aufl.). Dresden: FIT-Forschungsinstitut für Tourismus.

Friedrich, M.-A. (2020). Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei- und dreistufigen Vertriebskanälen. In A. Bartel-Radic & A. Reuter (Hrsg.), *Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement* (EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, Bd. 35, Bd. 35, S. 25–45). Luxemburg: European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV).

Fukas, P., Vogel, J., Klimek, M. & Thomas, O. (2022). Die Digitalisierung von Events – Die Chance für eine nachhaltige Zukunft. In T. Knoll & S. Luppold (Hrsg.), *Praxis-Guide für Nachhaltigkeit in der Eventbranche* (S. 29–50). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Zugriff am 19.01.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36578-3_3

Gamma, G. & Accola, M. (1973). *Das Wesen des Kongresstourismus mit besonderer Darstellung der Bedeutung des Kongresstourismus in Davos*. St. Gallen: Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Soziawissenschaften.

Gani, M. O., Torkkeli, L. & Faroque, A. R. F. (2022). *Alpha 360: Creating an Ecosystem in the Event Management Service Industry. Case* (SAGE Business Cases Originals). London: SAGE Publications. Zugriff am 20.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.4135/9781529796711

Gardini, M. A. (2020). *Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. Hotelbranche - Hotelbetrieb - Hotelimmobilie* (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Gardini, M. A. & Sommer, G. (2023a). Digitalisierung im Tourismus – Tradition muss laufen lernen! In M. A. Gardini & G. Sommer (Hrsg.), *Digital Leadership im Tourismus. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktoren der Zukunft* (S. 3–41). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-37545-4_1

Gardini, M. A. & Sommer, G. (2023b). Digitalisierung und Digital Leadership im Tourismus – Im Gespräch mit Top-Führungskräften aus der Tourismusindustrie. In M. A. Gardini & G. Sommer (Hrsg.), *Digital Leadership im Tourismus. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktoren der Zukunft* (S. 43–74). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-37545-4_2

Gaubinger, K. (2021). *Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt. Vorgehensmodelle-Methoden-Erfolgsfaktoren-Praxisbeispiele*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Zugriff am 26.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-662-63946-7_1

GCB German Convention Bureau e.V. (Hrsg.). (2019). *Studie Plattformökonomie: Management Summary Plattformoekonomie. Neue Player, neue Märkte, neue Geschäftsmodelle – Evolution oder Revolution der Meetingwelt?* Frankfurt am Main. Zugriff am 07.03.2024. https://www.gcb.de/de/wissen-und-innovation/forschungsarchiv/plattformoekonomie/

GCB German Convention Bureau e.V. (Hrsg.). (2020). *At the heart of future events. Meetings made in Germany 2021+*. Frankfurt am Main.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (Hans Huber Programmbereich Pflege). Bern: Huber.

Godbersen, H. & Hausinger, L. (2022). *Die Travel Journey von Digital Natives und Digital Immigrants. Eine vergleichende Analyse der digitalen und analogen Customer Touchpoints im Buchungsprozess von Urlaubsreisen* (KCMS Schriftenreihe, Band 6). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.

Godenzi, C. (2022). *The importance of Digital Technologies in Promoting the Image of a Tourist Destination*. Bachelor Thesis. Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, Lugano. Zugriff am 25.02.2025. https://tesi.supsi.ch/4575/1/Godenzi_Chiara.pdf

Golinvaux, A. & Evagelou, I. (2017). The Role of Semiotics in Tourism Destination Branding Through Social Media: the Case of Switzerland. *Journal of Tourism Research*, *16*, 203–215.

Golonka, J. (2009). *Werbung und Werte. Mittel ihrer Versprachlichung im Deutschen und im Polnischen*. Zugl.: Habil.-Schrift. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-531-91223-3

Gössling, S. & Schweiggart, N. (2022). Two Years of COVID-19 and Tourism: What We Learned, and What We Should Have Learned. *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(4), 915–931. Zugriff am 02.03.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2029872

Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2021). Pandemics, Tourism and Global Change: a Rapid Assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, *29*(1), 1–20. Zugriff am 02.03.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Gronau, N. & Ullrich, A. (2019). Auswirkungen der Digitalisierung – Implikationen und Handlungsempfehlungen für Transformation und betriebliche Weiterbildung. In M. Schröder & K. Wegner (Hrsg.), *Logistik im Wandel der Zeit – Von der Produktionssteuerung zu vernetzten Supply Chains* (S. 471–493). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-25412-4_22

Gruenwald, H. (2014). Special Event Logistics Geopolitical Event Bangkok. *Information Management and Business Review*, *6*(3), 135–145. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.22610/imbr.v6i3.1109

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (S. 105–117). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.

Gugg, E. & Lüdtke, L. (1972). *Der Kongressreiseverkehr: verkehrswirtschaftliche und-planerische Probleme* (H. 27). München: Deutsches Wissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr a. d. Univ. München.

Guttentag, D. A. (2010). Virtual Reality: Applications and Implications for Tourism. *Tourism Management*, *31*(5), 637–651. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.07.003

Haake, B. & Zech, N. (2021). *Revenue Management im MICE. Erträge im Hotel und Eventmanagement optimieren*. München: UVK Verlag.

Hackl, O. (2020). Geleitwort der Wissenschaft. In B. Keller & C. S. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Culture. Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten* (S. 13–15). Freiburg: Haufe Group.

Hagen, D. (2021). Sustainable Event Management: New Perspectives for the Meeting Industry Through Innovation and Digitalisation? In W. Leal Filho, E. V. Krasnov & D. V. Gaeva (Eds.), *Innovations and Traditions for Sustainable Development* (World Sustainability Series, S. 259–275). Cham: Springer International Publishing; Imprint Springer. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78825-4_16

Hagen, D. (2022). Perspektiven von Netzwerkbildung in der Meeting Industry im Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie neuen Geschäftsmodellen. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Wege aus der Krise. „The New Normal" aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (S. 191–206). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35165-6_10

Haller, S. & Wissing, C. (2020). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente* (8. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 12.12.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28509-8

Haller, S. & Wissing, C. (2022). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente* (9., Überarbeitete und erweiterte). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36810-4

Hammer, M. & Naumann, M. (2006). Teil B: Der Markt für Geschäftsreisen - Nachfrage- und Angebotsstrukturen. In W. Freyer, M. Naumann, A. Schröder & A. W. Drechsler (Hrsg.), *Geschäftsreise-Tourismus. Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management* (Schriftenreihe Tourismus, 2., überarb. Aufl., S. 12–84). Dresden: FIT-Forschungsinstitut für Tourismus.

Hansaka, T., Ranasinghe, R. [R.] & Nawarathana, D. (2022). Determinants of MICE Tourism Promotion in Sri Lanka: A Management Perspective. In E. Christou & A. Fotiadis (Hrsg.), *Restarting tourism, travel and hospitality* (TOURMAN 2022, S. 150–160). Mannheim: SSOAR, GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften e.V; International Hellenic University, School of Economics and Business.

Hänssler, M. & Hänssler, K. H. (2020). 6 Digitalisierung in der Hotellerie. In K. H. Hänssler (Hrsg.), *Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (10., überarbeitete und erweiterte, S. 117–146). Berlin: De Gruyter Oldenbourg. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1515/9783110684506-007

Hartemo, M. (2016). Email marketing in the era of the empowered consumer. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *10*(3), 212–230. Zugriff am 19.01.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2015-0040

Härting, R.-C., Reichstein, C., Härtle, N. & Stiefl, J. (2017). Potentials of Digitization in the Tourism Industry – Empirical Results from German Experts. In W. Abramowicz (Hrsg.), *Business Information Systems* (Bd. 288, Bd. 288, S. 165–178). Cham: Springer International Publishing. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-319-59336-4_12

Hartweger, G. (2020). *Touch-Point-Management entlang der Customer Journey am Beispiel des Chaleturlaub Konzeptes am Landgut Moserhof*. Master Thesis. Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Klagenfurt. Zugriff am 25.02.2025. https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/content/titleinfo/6012647

Heidelberger, S. (2021, 13. Dezember). *Event Experience Design: Explorative Studie am Beispiel akademischer Fachveranstaltungen*. Masterarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Winterthur. Zugriff am 01.02.2025. https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/3d553bc2-03f0-44e3-9bb4-ac5db71a357d/content

Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-531-91858-7

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44

Hellmann, K.-U. (2018). Ein Casting der besonderen Art. Zum Menschenbild der Verbraucherwissenschaften. In S. Nessel, N. Tröger, C. Fridrich & R. Hübner (Hrsg.), *Multiperspektivische Verbraucherforschung. Ansätze und Perspektiven* (S. 53–81). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 08.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-20199-9_3

Himmel, W. (2023). Alles hybrid, oder was? Versuch einer Klärung. In W. Himmel & S. Luppold (Hrsg.), *Workbook berührende, hybride Veranstaltungen. Konzepte für kombinierte Online- und Onsite-Events* (S. 1–12). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 22.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-39741-8_1

Ho, J. M. & Sia, J. K. M. (2020). Embracing an Uncertain Future: COVID-19 and MICE in Malaysia. *Local Development & Society*, *1*(2), Artikel 1818533. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/26883597.2020.1818533

Holland, H. (2021). Customer-Journey-Analyse. In H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (Springer eBook Collection, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, S. 817–836). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 03.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28959-1_37

Holland, H. & Flocke, L. (2014). Customer-Journey-Analyse-Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online-) Marketing-Mix. In H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (S. 825–855). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-02541-0_34

Holzbaur, U. & Fleischer, L. (2023). S.A.F.E. Risikobewertung von Events. In C. Zanger (Hrsg.), *Eventforschung. Events und ‚The New Normal'* (Research, S. 173–191). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-38366-4_12

Horster, E. (2013). *Reputation und Reiseentscheidung im Internet. Grundlagen, Messung und Praxis* (Entrepreneurial Management und Standortentwicklung). Zugl.: Dissertation Lüneburg, Leuphana Universität 2012. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-00611-2

Horster, E. (2022). *Digitales Tourismusmarketing. Grundlagen, Suchmaschinenmarketing, User-Experience-Design, Social-Media-Marketing und Mobile Marketing* (Springer eBook Collection). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35167-0

Hosang, M., Ruetz, D. & Zanger, C. (2020). *Disruption in der Event- und Messebranche. Den digitalen Aufbruch mitgestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-29826-5

HotellerieSuisse (Hrsg.). (2022). *Zwei Jahre Coronavirus in der Schweiz – ein Rückblick*. Chronik. htr hotelrevue. Zugriff am 07.03.2024. https://www.htr.ch/story/tourismus/drei-jahre-coronavirus-in-der-schweiz-ein-rueckblick-33531

Hu, L. & Olivieri, M. (2021). Social Media Management in the Traveller's Customer Journey: an Analysis of the Hospitality Sector. *Current Issues in Tourism*, *24*(12), 1768–1779. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1819969

Hugentobler, W., Schaufelbühl, K. & Blattner, M. (Hrsg.). (2013). *Integrale Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch zur Webplattform www.bwl-online.ch* (5. überarb. und erw. Aufl.). Zürich: Orell Füssli.

Hur, D., Lee, S. & Kim, H. (2022). Are We Ready for MICE 5.0? an Investigation of Technology Use in the MICE Industry Using Social Media Big Data. *Tourism Management Perspectives*, *43*, Artikel 100991. Zugriff am 03.04.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100991

Hussain, R. & Ferdous, A. S. (2014). *Developing a framework of integrated visual brand identity touch-point (IVBIT) programmes in universities* (Bd. 14). Helensburgh: Westburn Publishers Ltd. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1362/146934714X14185702841406

Ieva, M. & Ziliani, C. (2018). Mapping Touchpoint Exposure in Retailing. Implications for Developing an Omnichannel Customer Experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *46*(3), 304–322. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0097

Innerhofer, E. (2012). *Strategische Innovationen in der Hotellerie. Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse touristischer Dienstleistungsunternehmen*. zugl.: Dissertation Eichstädt-Ingolstadt, Katholische Universität. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 02.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4224-1

Institute for Economics & Peace (Hrsg.). (2022). *Global Peace Index 2022. Measuring Peace in a Complex World*. Zugriff am 16.07.2024. https://reliefweb.int/report/world/global-peace-index-2022?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwvvmzBhA2EiwAtHVrb5k2VpReldHa3G81HTaPguklfNwBzXhwXz_rB6fdTdBIMRd1RU6BjhoCIJsQAvD_BwE

International Congress and Convention Association (Hrsg.). (2020). *ICCA Statistics Report 2019. Country & City Rankings*. Zugriff am 07.03.2024. https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/07/ICCA-Statistics-2019.pdf

International Congress and Convention Association (Hrsg.). (2023). *ICCA Business Analytics 2022. Country & City Rankings*. Public Abstract. Zugriff am 07.03.2024. https://assets.simpleviewinc.com/simpleview/image/upload/v1/clients/iccaweb/ICCA_Rankings_2023_230707_795d8dd3-147a-45e2-b97f-075234e8f0f6.pdf

Inxmail. (2024). *Die 5 wichtigsten Trends im E-Mail-Marketing 2025*. Zugriff am 19.1.2025. https://www.inxmail.de/de/wissen/blog/die-5-wichtigsten-trends-im-e-mail-marketing-2025

Iswari, N. M. S., Santoso, H. B. & Hasibuan, Z. A. (2018). Cloud-Based E-Business System for Small and Medium Enterprises: a Review of the Literature. In *2018 Third International Conference on Informatics and Computing (ICIC).* IEEE. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1109/iac.2018.8780521

Ivanov, D., Dolgui, A. & Sokolov, B. (2019). The Impact of Digital Technology and Industry 4.0 on the Ripple Effect and Supply Chain Risk Analytics. *International Journal of Production Research*, *57*(3), 829–846. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086

Ivanova, M. & Stanislav, I. (2016). Hotel Chains' Conceptual Models. In M. Ivanova, S. Ivanov & V. P. Magnini (Eds.), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (S. 69–83). Abingdon, Oxon: Routledge.

Jaworski, J. (2018). Herausforderung ans "Veranstaltungshaus 2030". In degefest Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft e.V. (Hrsg.), *Themenreihe. Im Fokus: "Veranstaltungen neu denken"* (S. 6). Zugriff am 06.03.2024. https://degefest.de/wp-content/uploads/2018/01/degefest-Themenreihe-Veranstaltung-neu-denken.pdf

Jewels, J. T. & Timbrell, T. G. (2001). Towards a Definition of B2C & B2B E-Commerce. Vortrag anlässlich ACIS 2001, Coffs Harbour, Australia. In *Proceedings of the Twelfth Australasian Conference on Information Systems* (Paper 56). Zugriff am 03.03.2024. https://aisel.aisnet.org/acis2001/56

Jovanović, J. (2020). Digitalization of Special Events Projects During the Crisis. *European Project Management Journal*, *10*(2), 66–71. Zugriff am 14.08.2021. Verfügbar unter: https://doi.org/10.18485/epmj.2020.10.2.7

Kagarise, W. & Zavattaro, S. M. (2017). Social Media: How One City Opens the Evidence Black Box. *Public Administration Review*, *77*(4), 486–488. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1111/puar.12696

Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences. A guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams* (First edition: 2016-04-01 First release). Beijing Boston: O'Reilly.

Kaspar, C. (1990). *Einführung in das touristische Management* (St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft Reihe Fremdenverkehr, Bd. 21). Bern, Stuttgart: Haupt.

Kaufmann, T. (2021). Customer Journey Analyse. In T. Kaufmann (Hrsg.), *Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage* (S. 125–135). Berlin: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-662-63105-8_13

Keller, B. (2017). Die Reise(n) durchs Touchpoint Management. In B. Keller & C. S. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (S. 29–64). Freiburg: Haufe.

Keller, B. & Ott, C. S. (Hrsg.). (2017a). *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren*. Freiburg: Haufe.

Keller, B. & Ott, C. S. (2017b). Vorwort der Herausgeber. In B. Keller & C. S. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (S. 13–14). Freiburg: Haufe.

Keller, B. & Ott, C. S. (Hrsg.). (2020). *Touchpoint Culture. Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten*. Freiburg: Haufe Group.

Kempe, M. (2022). Customer Journey in a Nutshell – Eine methodische Einführung. In K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing. Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen für das Omni-Channel-Marketing* (S. 79–110). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9_4

Kilian, K. & Kreutzer, R. T. (2022). *Digitale Markenführung. Digital Branding in Zeiten divergierender Märkte*. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-34351-4

Kim, C. (2006). E-Tourism. An Innovative Approach for the Small and Medium-Sized Tourism Enterprises (SMTES) in Korea, Lugano. In OECD (ed.), *Innovation and Growth in Tourism* (S. 135–146). Paris: OECD Publishing. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1787/9789264025028-11-en

Kim, D. & Kim, S. [Sungbum]. (2017). The Role of Mobile Technology in Tourism: Patents, Articles, News, and Mobile Tour App Reviews. *Sustainability*, *9*(11), 1–45. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3390/su9112082

Kim, K. (2003). *Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).

Kim, M. S. (2006). *Analysis of determinant factors of a convention and visitors bureau website service quality: Perspectives of meeting planners*. University of Nevada, Las Vegas, Las Vegas. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.25669/LRJL-BK4C

Kim, S. [Seungbae], Jiang, J.-Y., Han, J. & Wang, W. (2023). *InfluencerRank: Discovering Effective Influencers via Graph Convolutional Attentive Recurrent Neural Networks*. Zugriff am 19.01.2025. https://arxiv.org/abs/2304.01897

Klapdor, S. (2013). *Effectiveness of Online Marketing Campaigns. An Investigation into Online Multichannel and Search Engine Advertising* (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-01732-3

Kleinaltenkamp, M. (2013). Customer Integration - Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing. In M. Kleinaltenkamp, S. Fließ & F. Jacob (Hrsg.), *Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration* (S. 13–24). Wiesbaden: Springer Gabler.

Knoll, T. (2018). *Veranstaltungsformate im Vergleich. Entscheidungshilfen zum passgenauen Event* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22018-1

Knorr, K. & Röhrig, S. (2001). Security Requirements of E-Business Processes. *Towards the E-Society*, *74*, 72–86. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/0-306-47009-8_6

Kohler, K., Hauri, A., Thiel, J., Scharte, B. & Wenger, A. (2020). Chronologie des nationalen und internationalen Krisenmanagements in der ersten Phase der Coronavirus-Pandemie. In O. Thränert & B. Zogg (Hrsg.), *Bulletin 2020 zur schweizerischen Sicherheitspolitik* (S. 81–94): Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich.

Koller, W. (1999). Nationale Sprach(en)kultur der Schweiz und die Frage der „nationalen Varietäten des Deutschen“. In A. Gardt, U. Haß-Zumkehr & T. Roelcke (Hrsg.), *Sprachgeschicht als Kulturgeschichte* (Studia Linguistica Germanica, Bd. 54, S. 133–170). Berlin: De Gruyter.

Korflesch, H. von (2019). Reputationsbildung und Reputationsmanagement unter besonderer Berücksichtigung sozialer Medien – Einblicke aus dem Forschungsprojekt Webutatio. In M. Schaarschmidt, G. Walsh & H. von Korflesch (Hrsg.), *Online-Reputationskompetenz von Mitarbeitern. Mit Social-Media-Reputationsmanagement das Unternehmensimage stärken* (S. 1–20). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-25487-2_1

Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management. Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien* (Studium Economic BWL, 15., aktualisierte Auflage). Hallbergmoos, Germany: Pearson. Zugriff am 27.02.2025. https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9783863267742

Koto, Z. & Bandung, Y. (2016). Interactive Digital Signage Architecture to Improve User Interaction on Tourism Information Services. In *2016 International Symposium on Electronics and Smart Devices (ISESD).* IEEE. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1109/isesd.2016.7886752

Kounavis, C. D., Kasimati, A. E. & Zamani, E. D. (2012). Enhancing the Tourism Experience Through Mobile Augmented Reality: Challenges and Prospects. *International Journal of Engineering Business Management*, *4*, 1–6. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.5772/51644

Kracklauer, A. H., Gutsmann, M. & Karas, C. (2009). *Costumer Touchpoint Management - Wie können im Rahmen des CRM die erfolgsrelevanten Kundenkontaktpunkte persönlicher gestaltet werden?* (HNU Working Paper 8). Hochschule Neu-Ulm. Zugriff am 07.03.2024. https://publications.hnu.de/572/

Kracklauer, A. (2017). SALES MANAGER. Fachzeitschrift für marktorientierte Unternehmensführung, *2*(Nr. 2), 1–33. Zugriff am 27.02.2025. www.hs-neu-ulm.de/sales-manager

Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E. & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research. An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*(2), 433–456. Zugriff am 17.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1111/ijmr.12140

Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H. P. & Verlegh, P. W. J. (2019). Outsourcing the Pain, Keeping the Pleasure: Effects of Outsourced Touchpoints in the Customer Journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *47*(2), 308–327. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/s11747-018-0594-5

Kreilkamp, E. (2012, 19. November). *Destinationsmanagement 3.0. Paradigmenwechsel im Tourismusmarketing.* Regionalkonferenz der Metropolregion Hamburg, Boltenhagen. Zugriff am 01.05.2023. https://de.slideshare.net/EdgarKreilkamp/destinationsmanagement-30-metropolregion-hamburg

Kreutzer, R. T. (2017). Customer Experience Management – wie man Kunden begeistern kann. In A. Rusnjak & D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Customer Experience Im Zeitalter des Kunden. Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse* (S. 95–119). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 19.04.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7_3

Kreutzer, R. T. (2021a). *Analyse und Ausgestaltung einer Digital-Business-Performance*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 26.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-32362-2_2

Kreutzer, R. T. (2021b). *E-Mail-Marketing kompakt. E-Mail-Adressen gewinnen, Kampagnen entwickeln und kontrollieren, die passende Software finden* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 19.01.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-34217-3

Kreutzer, R. T. (2022). *Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele* (Springer eBook Collection, 6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35307-0

Kromrey, H. (2002). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (Uni-Taschenbücher 1040. Sozialwissenschaften, 10. vollständig überarb. Aufl.). Opladen: Leske + Budrich.

Kromrey, H. & Strübing, J. (2009). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit ausführlichen Annotationen aus der Perspektive qualitativ-interpretativer Methoden von Jörg Strübing* (UTB Soziologie, Bd. 1040, 12., überarb. und erg. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (Grundlagentexte Methoden, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kruse Brandão, T. & Wolfram, G. (2018). *Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien - Strategie und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-18759-0

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden, 5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kull, S. (2015). Vertriebskanalmanagement. In A. Schulz, U. Weithöner, R. Egger & R. Goecke (Hrsg.), *eTourismus: Prozesse und Systeme. Informationsmanagement im Tourismus* (Studium, 2. Auflage, S. 500–515). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Ladkin, A. [A.] (2014). Research Issues and Challenges for the Convention Industry. In K. Sung Chon & K. Weber (Eds.), *Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives* (0th ed., S. 101–118). Hoboken: Taylor and Francis. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.4324/9780203826362-15

Laesser, C., Bieger, T. & Beritelli, P. (2021, 12. März). *Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2. Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen.* Universität St. Gallen, Institut für Systemisches Management und Public Governance. Zugriff am 07.03.2024. https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/3885db94-acb1-48b3-83d6-8174cdc4317c/content

Laesser, C., Bieger, T. & Beritelli, P. (2022, 15. April). *Die Zukunft des Tourismus nach SARS-CoV-2: Was bleibt?* (Universität St. Gallen, Institut für Systemisches Management und Public Governance, Hrsg.). St. Gallen. Zugriff am 07.03.2024. https://dievolkswirtschaft.ch/de/2022/05/nach-der-pandemie-eine-neue-touristische-normalitaet/

Laesser, C., Schegg, R., Fux, M., Liebich, A., Stämpfli, A., Bandi Tanner, M. & Lehmann-Friedli, T. (2018). *Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen*. Schlussbericht (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Tourismuspolitik, Hrsg.). Bern. Zugriff am 07.03.2024. https://www.alexandria.unisg.ch/entities/publication/44bd2a68-bce2-43d0-aa97-4ee1d427d7a0/details

Laesser, C., Stettler, J., Beritelli, P. & Bieger, T. (2021). *AIEST Consensus on tourism and travel in the SARS-CoV-2 era and beyond* (AIEST, Hrsg.). St. Gallen: AIEST. Zugriff am 07.03.2024. https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/AIEST_Consensus_V20211013.pdf

Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, *33*(1), 159–174. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.2307/2529310

Lau, C. K. H., Chui, C. F. R. & Au, N. (2019). Examination of the Adoption of Augmented Reality: a VAM Approach. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *24*(10), 1005–1020. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1655076

Laut, J. & Shaw, S. (2022). *Event Trend Studie Schweiz 2022. Eine Mitgliederumfrage der Verbände EXPO EVENT, svtb und VSSA*. Summery (EXPO EVENT Swiss LiveCom Association, Hrsg.). Zugriff am 07.03.2024. https://expo-event.ch/de/news/event-trend-studie-schweiz-2022/

Lecinski, J. (2011). *ZMOT Winning the Zero Moment of Truth*. Google. Zugriff am 28.06.2021. https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/emerging-technology/2011-winning-zmot-ebook/

Lee, C.-H., Li, Q., Lee, Y.-C. & Shih, C.-W. (2021). Service Design for Intelligent Exhibition Guidance Service Based on Dynamic Customer Experience. *Industrial Management & Data Systems*, *121*(6), 1237–1267. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2020-0356

Leimeister, J. M. (2020). *Dienstleistungsengineering und -management. Data-driven Service Innovation* (2., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lekgau, R. J. & Tichaawa, T. M. (2022). The Changing Nature of the Mice Sector in South Africa Due to Covid-19. *Tourism Review International*, *26*(1), 87–101. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3727/154427221X16245632411890

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69–96. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lewis, E. (1903). Catch-Line and Argument. *The Book-Keeper*, *15*, 124–128.

Li, S., Da Xu, L. & Zhao, S. (2015). The Internet of Things: a Survey. *Information Systems Frontiers*, *17*(2), 243–259. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/s10796-014-9492-7

Liebmann, M., Treffler, E. & Sedlmeir, C. (2021). Personalisierung und Künstliche Intelligenz bei Events. In S. Ronft (Hrsg.), *Eventpsychologie. Veranstaltungen Wirksam Optimieren: Grundlagen, Konzepte, Praxisbeispiele* (S. 907–924). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28888-4_42

Lies, J. (2020). Vom Outbound- zum Inboundmarketing – Reisen als Prototyp-Branche für die neuen Anforderungen von Marketing 4.0. In D. Pietzcker & C. Vaih-Baur (Hrsg.), *Ökonomische und soziologische Tourismustrends. Strategien und Konzepte im globalen Destinationsmarketing* (Springer eBook Collection, S. 413–432). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-29640-7_35

Littig, B., Menz, W. & Bogner, A. (2009). *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3., grundlegend überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Litvinova-Kulikova, L., Aliyeva, Z. & David, L. D. (2023). MICE Tourism: How the Pandemic Has Changed It. *Journal of Tourism and Services*, *14*(26), 197–218. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.29036/jots.v14i26.496

Liu, H., Jayawardhena, C., Osburg, V.-S., Yoganathan, V. & Cartwright, S. (2021). Social Sharing of Consumption Emotion in Electronic Word of Mouth (EWOM): a Cross-Media Perspective. *Journal of Business Research*, *132*, 208–220. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.030

Liu, X., Seevers, R. & Lin, H. (2022). Employability Skills for MICE Management in the Context of ICTs. *PloS One*, *17*(7), e0271430. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271430

Lohnert, S. (2017). Raum für die Räume des Geschehens. Veranstaltungsstätten am Beispiel von Kongresszentren und Tagungshäusern. In C. Bühnert & S. Luppold (Hrsg.), *Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement. Konzeption & Gestaltung, Werbung & PR, Organisation & Finanzierung* (S. 667–675). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-08309-0_44

Loitsch, T. (2021). Konsumierende mit Technologie erreichen und in den menschlichen Blickpunkt rücken. In J. Naskrent, M. Stumpf & J. Westphal (Hrsg.), *Marketing & Innovation 2021. Digitalität - die Vernetzung von digital und analog* (S. 105–121). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-29367-3_6

Lopez-Cordova, E. (Februar 2020). *Digital Platforms and the Demand for International Tourism Services* (Policy Research Working Paper 9147). Washington D.C.: World Bank Group. Zugriff am 05.03.2024. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3537945

Lord, S. & Link, C. (2019). Digitalisierung der Customer Journey im Eventmarketing. In A. Dreier, R. Merk & B. Seel (Hrsg.), *Events im Wandel. Innovation, Klimawandel und Digitalisierung* (S. 23–30). Bielefeld: Fachhochschule des Mittelstands (FHM).

Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J. & Ali, F. (2020). 20 Years of Research on Virtual Reality and Augmented Reality in Tourism Context: a Text-Mining Approach. *Tourism Management*, *77*, 1–21. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104028

Luppold, S. (2018). User Conferences: Der Beitrag von Anwendertagungen zum Aufbau von Differenzierungs-, Positionierungs- und Identifikations-Potenzialen einer Marke. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Marke. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, S. 93–112). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-23285-64

Maechler, N., Neher, K. & Park, R. (März 2016). *Customer Experience. From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do.* McKinsey & Company. Zugriff am 17.04.2022. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do#

Mayring, P. (2008). *Einführung in die qualititative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Beltz Studium, 5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 11., aktualisierte und überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (13. Neuausgabe). Weinheim: Julius Beltz GmbH & Co. KG.

Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42

McRobbie, C. J., Ginns, I. S. & Stein, S. J. (2000). Preservice Primary Teachers' Thinking About Technology and Technology Education. *International Journal of Technology and Design Education*, *10*(1), 81–101. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1023/A:1008941520152

Meffert, H. (1998). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (8., vollständig neubearb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Mehn, A. & Wirtz, V. (2018). Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In I. Böckenholt, A. Mehn & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (S. 3–35). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_1

Meuser, M. & Nagel, U. (1991). *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdt. Verl.

Mildenberger, T. & Burger, M. (2017). Digitale, virtuelle und hybride Konferenzformate. In C. Bühnert & S. Luppold (Hrsg.), *Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement. Konzeption & Gestaltung, Werbung & PR, Organisation & Finanzierung* (S. 139–159). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-08309-0_11

Mohanty, P., Hassan, A. & Ekis, E. (2020). Augmented Reality for Relaunching Tourism Post-COVID-19: Socially Distant, Virtually Connected. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *12*(6), 753–760. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2020-0073

Möllenberg, A. & Teichmann, O. (2000). *Die virtuelle Messe als Marketinginstrument: Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven* (Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Hrsg.) (Arbeitspapier 00/04). Braunschweig. Zugriff am 07.03.2024. http://hdl.handle.net/10419/54793

Müller, A., Miclau, C. & Demaeght, A. (2021). Customer Experience: Die Messung und Interpretation von Emotionen im Dialogmarketing. In H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (Springer eBook Collection, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, S. 1–24). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28973-7_26-1

Musiolik, T. H. (2014). Word-of-Mouth-Marketing – Die geheime Macht des Wortes. In A. Ternès & I. Towers (Hrsg.), *Internationale Trends in der Markenkommunikation. Was Globalisierung, neue Medien und Nachhaltigkeit erfordern* (S. 151–181). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-01517-6_11

Nagel, M. & Mieke, C. (2014). *BWL-Methoden. Handbuch für Studium und Praxis* (UTB Betriebswirtschaftslehre 8564). Konstanz: UVK Verlag.

Nawarathna, A. M. D. B., Arachchi, R. S. S. W. & Bandara, W. M. A. H. (2022). Information Technology and Its Challenges Towards Sri Lankan Event Tourism: Event Managers' Perspective. In A. Hassan (Ed.), *Technology Application in Tourism Fairs, Festivals and Events in Asia* (Springer eBook Collection, S. 249–259). Singapore: Springer Singapore; Imprint Springer. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-981-16-8070-0_15

Nedachina, V. (2020). *What are the international ICT trends in the MICE industry and how could they be applied to the Swiss market taking the COVID-19 situation into consideration?* Bachelor Thesis. Hochschule für Wirtschaft, Siders. Zugriff am 25.02.2025. https://sonar.ch/hesso/documents/316784

Nelson, R. & Rys, S. (2000). Convention Site Selection Criteria Relevant to Secondary Convention Destinations. *Journal of Convention & Exhibition Management*, *2*(2-3), 71–82. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1300/J143v02n02_07

Neumann, M. (2024, 15. Juni). *Wie interaktive Funktionen Ihr virtuelles Event aufwerten,* newroom connect. Zugriff am 19.01.2025. https://newroom-connect.com/blog/wie-interaktive-funktionen-ihr-virtuelles-event-aufwerten

Neuroth, H., Schmunk, S., Wuttke, U. & Petras, V. (2021). Start des neuen weiterbildenden Masters „Digitales Datenmanagement – DDM“ während des Corona Lockdowns. Die Ad-hoc-Virtualisierung eines Präsenzstudiengangs. Vortrag anlässlich Informatik 2020, Karlsruhe. In R. Reusser, A. Koziolek & R. Heinrich (Hrsg.), *Proceedings of Informatik 2020. Back to the Future* (Lecture Notes in Informatics (LNI), Bd. 307, S. 559–569). Bonn: Gesellschaft für Informatik. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.18420/inf2020_50

Nextlive. (2023). *4x interaktive Apps und Tools für einen effektiven Pre-Event-Prozess*. Zugriff am 19.01.2025. www.nextlivedcp.com/4x-interaktive-apps-und-tools-fuer-einen-effektiven-pre-event-prozess

Noble, S. (2010, 28. Oktober). *It’s time to bury the marketing funnel. Report: Marketers must embrace the customer life cycle.* Cambridge, MA: Forrester Research, Inc. Zugriff am 07.03.2024. https://www.forrester.com/report/Its-Time-To-Bury-The-Marketing-Funnel/RES57495

Obermann, C. & Solga, M. (2018). *Jobinterviews professionell führen. Über 400 Interviewfragen für die erfolgreiche Bewerberauswahl*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-18714-9

Oldenburg, R. (1999). *The great good place. Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Cambridge, MA, New York, NY: Da Capo Press a member of the Perseus Books Group; Marlowe.

Olyukova, M. (2024, 3. Juli). *Der ultimative KI-Leitfaden für Event- und Marketingprofis,* cvent. Zugriff am 19.01.2025. https://www.cvent.com/de/blog/events/ai-leitfaden-fuer-event-marketingprofis

O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, (65), 17–37.

Ott, C. S. (2017). Erfolgreich verkaufen in einer digitalisierten Welt. Paradigmenwechsel im Touchpoint Management. In B. Keller & C. S. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (S. 71–93). Freiburg: Haufe.

Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J. & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: from Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, *14*(2), 180–200. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/1094670511401901

Paul, L., Liu, S. & Persson-Fischier, U. (2022). *COVID-19 and the MICE industry. Challenges, opportunities and potential strategies*. Zugriff am 3.3.2024. https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2022/10/Paul-Liu-Persson-Fishier.pdf

Perdana, A. & Mokhtar, I. A. (2022). Seniors' Adoption of Digital Devices and Virtual Event Platforms in Singapore During Covid-19. *Technology in Society*, *68*, 1–11. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101817

Peters, J. (2020, 24. Juli). *Digitale Transformation in der Eventbranche: Herausforderungen der Live-Kommunikation in Bezug auf die Generation Z*. Bachelorarbeit. Hochschule Mittweida. Zugriff am 19.01.2025. https://monami.hs-mittweida.de/files/12242/Bachelorarbeit_Peters_Jenny.pdf

Piepiorka, C., Winnen, L. & Wrobel, A. (2018). Crossmediale Vermarktung von öffentlichen Eventformaten: Eine Analyse anhand von B2B- und B2C-Fallbeispielen. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Marke. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, S. 267–292). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-23285-6_11

Pinjari, K. & Nur, K. (2016). Smart Event Management System. *International Journal of Computer Science Trends and Technology*, *4*(2), 161–164. Zugriff am 05.03.2024. https://www.ijcstjournal.org/volume-4/issue-2/IJCST-V4I2P29.pdf

Pleiss, L. (2021). *Chancen und Risiken der Digitalisierung von Veranstaltungen im MICE-Segment - Entwicklung eines Praxisleitfadens zur Umsetzung hybrider Events*. Bachelorarbeit. Saxion University of Applied Sciences, Deventer, Niederlande. Zugriff am 01.02.2025. https://www.hbo-kennisbank.nl/details/saxion_scripties:9A68FBD4-4295-4D44-A4C7E691B06F491B?q=besonderen

Pohlmann, M. (2022). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung* (utb Sozialwissenschaften, Bd. 5530). Stuttgart, Deutschland: UVK Verlag; Narr Francke Attempto Verlag. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.36198/9783838555300

Pompl, W. (1997). *Touristikmanagement 1. Beschaffungsmanagement* (2., aktual. u. erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Poong, Y., Zaman, K.-U. & Talha, M. (2006). E-Commerce Today and Tomorrow: a Truly Generalized and Active Framework for the Definition of Electronic Commerce. Vortrag anlässlich ICEC '06, Fredericton, New Brunswick, Canada. In M. S. Fox (ed.), *Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce. The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet* (S. 553–557). New York: ACM. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1145/1151454.1151459

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, *86*(1), 78–93. Zugriff am 05.03.2024. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

Preveden, V. & Tiefengraber, A. (2016). *THINK ACT Beyond mainstream. Hotellerie 4.0. Gäste gewinnen und effizienter werden* (Österreichische Hoteliervereinigung (ÖHV) & Roland Berger GmbH, Hrsg.). Wien. Zugriff am 07.03.2024. https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_hotellerie_digitalisierung_20160119.pdf

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 105–123). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_7

Pufahl, M. & Kirchem, S. (2015). Die Reise des Kunden gezielt steuern. *Sales Excellence*, *24*(4), 86–93. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/s35141-015-0559-y

Punj, G. (2012). Consumer Decision Making on the Web: a Theoretical Analysis and Research Guidelines. *Psychology & Marketing*, *29*(10), 791–803. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1002/mar.20564

PwC Deutschland. (2024). *Studie: Daten und KI ermöglichen nachhaltigeres Wirtschafts-wachstum*. Düsseldorf (Pressemitteilung). Zugriff am 19.01.2025. https://pwc.de/de/pressemitteilungen/2024/studie-daten-und-ki-ermoeglichen-nachhaltigeres-wirtschafts-wachstum.html

Ramely, A., Lim, K. C. & Ab Talib, M. F. (2021). Virtual Is Vital: the Strategies, Design, and Attendee Engagement of Virtual Events. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT)*, *10*(3), 463–477. Zugriff am 27.02.2025. https://www.researchgate.net/profile/asmahany-ramely/publication/356909917_virtual_is_vital_the_strategies_design_and_attendee_engagement_of_virtual_events

Ranasinghe, R. [Ruwan], Damunupola, A., Wijesundara, S., Karunarathna, C., Nawarathna, D., Gamage, S., Ranaweera, A. & Idroos, A. A. (2020). Tourism after Corona: Impacts of Covid 19 Pandemic and Way Forward for Tourism, Hotel and Mice Industry in Sri Lanka. *SSRN Electronic Journal*, Artikel 3587170. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.2139/ssrn.3587170

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. Touchpoints Matter, but It'S the Full Journey That Really Counts. *Harvard Business Review*, *91*(9), 2–10. Reprint R1309G. Zugriff am 29.02.2024. http://www.amplify.se/skills/wp-content/uploads/hbr-the-truth-about-customer-experience-v01r01.pdf

Reichstein, C. & Härting, R.-C. (2018). Potentials of Changing Customer Needs in a Digital World – a Conceptual Model and Recommendations for Action in Tourism. In R. J. Howlett, C. Toro, Y. Hicks & L. C. Jain (eds.), Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems. Proceedings of the 22nd International Conference, KES-2018, Belgrade, Serbia. *Procedia Computer Science.* (126), 1484–1494 [Themenheft]. Amsterdam: Elsevier. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.120

Reinhold, S., Zach, F. J. & Laesser, C. (2022). E-Business Models in Tourism. In Z. Xiang, M. Fuchs, U. Gretzel & W. Höpken (Eds.), *Handbook of e-Tourism* (Springer eBook Collection, S. 1181–1210). Cham: Springer. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_71

Reuver, M. de, Sørensen, C. & Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: a Research Agenda. *Journal of Information Technology*, *33*(2), 124–135. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3

Riabyi, A. (2024, 24. April). *KI - Der nächste Gamechanger im E-Mail-Marketing für 2024. KI und Automatisierung revolutionieren E-Mail-Marketing, erhöhen Effizienz und Personalisierung.* Zugriff am 19.01.2025. https://www.marketing-boerse.de/fachartikel/details/2417-ki---der-naechste-gamechanger-im-e-mail-marketing-fuer-2024/195881

Rietbrock, T. (2017). Digitalisierung in der Live-Kommunikation. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Erlebnis. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (S. 241–249). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-19236-5_10

Robra-Bissantz, S. (2018). Entwicklung von innovativen Services in der Digitalen Transformation. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Service Business Development. Strategien - Innovationen - Geschäftsmodelle* (Forum Dienstleistungsmanagement, S. 261–288). Band 1. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22426-4_11

Rogers, T. & Wynn-Moylan, P. (Hrsg.). (2023). *Conferences and Conventions. A Global Industry*. Events Management. London: Routledge. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.4324/9781003298953

Rojas, L., Quiñones, D. & Rusu, C. (2021). Identifying Customer EXperience Touchpoints in Tourism on the Hotel Industry. In G. H. Meiselwitz (Ed.), *Social computing and social media. 13th International Conference, SCSM 2021, held as part of the 23rd HCI International Conference, HCII 2021, virtual event, July 24-29, 2021 : proceedings* (Lecture notes in computer science, vol. 12774, vol. 12774, S. 484–499). Cham: Springer. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-030-77626-8_33

Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramírez, G. C. (2017). How to Create a Realistic Customer Journey Map. *Business Horizons*, *60*(1), 143–150. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010

Rotberg, F. (2023). *Wie AI Digital Signage unterstützt*. Studie, Invidis. Zugriff am 19.01.2025. https://invidis.de/2023/11/studie-wie-ai-digital-signage-unterstuetzt/

Rowley, J. (1998). Towards a Framework for Information Management. *International Journal of Information Management*, *18*(5), 359–369. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/s0268-4012(98)00025-5

Rück, H. (2016). Events in der Reise- und Tourismusindustrie: Einsatzfelder, Funktionen, Perspektiven. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Tourismus. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (S. 31–60). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-15515-5_2

Rück, H. (2018). Die Tagungshotellerie im Wettbewerb der Veranstaltungsstätten. In T. R. Ehlen, K. Scherhag, M. Aeberhard, H. Bähre, H. Bohne, C. Chasovschi et al. (Hrsg.), *Aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie. Innovationen und Trends* (Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 22, S. 161–187). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Rüdebusch, J. (2025). *6 E-Mail-Marketing-Trends, die Sie 2025 kennen sollten,* CleverReach. Zugriff am 19.01.2025. https://www.cleverreach.com/de-de/push-magazin/e-mail-marketing-tipps/newsletter-trends/email-marketing-trends-2025

Ruetz, D. (2018). Digitale Tools bei Markeninszenierungen auf Messen und Events. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Marke. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, S. 131–157). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-23285-6_6

Ruetz, D. & Rothe, D. (2024). Zurück in die Zukunft: Wichtige Erkenntnisse aus dem Neustart von Messen. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Zukunftsstrategien in der Live-Kommunikation. Aktuelle Ergebnisse der Eventforschung* (S. 15–27). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-43180-8_2

Ryan, W. G., Fenton, A., Ahmed, W. & Scarf, P. (2020). Recognizing Events 4.0: the Digital Maturity of Events. *International Journal of Event and Festival Management*, *11*(1), 1–31. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/IJEFM-12-2019-0060

Safaeva, S. & Adilova, D. (2020). Mice Tourism: Opportunities, Priorities, Problems, Prospects. *The American Journal of Applied Sciences*, *02*(11), 116–121. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.37547/tajas/Volume02Issue11-21

Sakschewski, T. & Paul, S. (2017). *Veranstaltungsmanagement. Märkte, Aufgaben und Akteure*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 09.03.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-16899-5

Salvetti, F., Gardner, R., Minehart, R. & Bertagni, B. (2019). Advanced Medical Simulation: Interactive Videos and Rapid Cycle Deliberate Practice to Enhance Teamwork and Event Management – Effective Event Management During Simulated Obstetrical Cases. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, *12*(3), 70. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3991/ijac.v12i3.11270

Salzburg Research Forschungsgesellschaft. (2015). *SWOT-Analyse*. Methodenpool Innovationsmanagement. Zugriff am 19.01.2025. https://methodenpool.salzburgresearch.at/methode/swot-analyse

Sánchez-Amboage, E., Crespo-Pereira, V., Membiela-Pollán, M. & Jesús Faustino, J. P. (2024). Tourism Marketing in the Metaverse: a Systematic Literature Review, Building Blocks, and Future Research Directions. *PloS One*, *19*(5), 1-22. Zugriff am 23.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300599

Sander, M. (2016). Der Einfluss der Digitalisierung auf die Markenstrategie und das Markenerlebnis. In E. Theobald (Hrsg.), *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (2nd ed., S. 197–214). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-15816-3_10

Sanders, H. T. (2002). Convention Myths and Markets: a Critical Review of Convention Center Feasibility Studies. *Economic Development Quarterly*, *16*(3), 195–210. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/08942402016003001

Scaglione, M., Favre, P. & Trabichet, J.-P. (2016). Using Mobile Data and Strategic Tourism Flows - Pilot Study Monitour in Switzerland. Vortrag anlässlich IFITTtalk@Östersund, Östersund, Sweden. In M. Fuchs, M. Lexhagen & W. Höpken (eds.), *Proceedings of the IFITTtalk@Östersund Workshop on Big Data & Business Intelligence in the Travel & Tourism Industry* (S. 69–72). Zugriff am 26.07.2021. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1045266/fulltext01.pdf#page=69

Scharna, A. (2015). Die Customer-Journey-Analyse in der Touristik. Eine Methode zur Steigerung der Werbeeffizienz und Kundenorientierung. In O. Ratajczak & A. Jockwer (Hrsg.), *Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik. Reisende an allen Touchpoints begeistern und Urlaub zum ganzheitlichen Erlebnis machen* (S. 29–44). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schawel, C. & Billing, F. (2012). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Zugriff am 19.01.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4105-3

Schmid, K. (2019). *Digitale Vermarktungsstrategien in der Tagungshotellerie. Die Relevanz digitaler Marketinginstrumente im Kontext digitaler Vermarktungsstrategien in der Tagungshotellerie*. Bachelorarbeit. München: GRIN Verlag.

Schmitt, B. H. & Mangold, M. (2004). *Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-322-90321-1

Schmitt, E. (2023). Hybride Workshops, die wirklich funktionieren. In W. Himmel & S. Luppold (Hrsg.), *Workbook berührende, hybride Veranstaltungen. Konzepte für kombinierte Online- und Onsite-Events* (S. 13–34). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-39741-8_2

Schmitt, H. E. (2003). *CRM-Systeme in der öffentlichen Verwaltung. Eine Analyse von Einsatzpotentialen mit Schwerpunkt A2C*. Berlin: Verl. für Wissenschaft und Kultur Dr. Stein.

Schmücker, D. J. (2007). *Touristische Informationsprozesse: Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse zu Einflussfaktoren und Inhalten des Informationsverhaltens von Urlaubsreisenden*. Dissertation. Universität Lüneburg, Lüneburg. Zugriff am 25.02.2025. https://pubdata.leuphana.de/bitstream/20.500.14123/336/1/dirk_schmuecker_touristische_informationsprozesse.pdf

Schnorbus, L. (2018). Erlebnisorientierung einer Urlaubsreise. In P. Heise (Hrsg.), *Sport- und Gesundheitstourismus 2030. Wie die "Generation plus" den Markt verändert* (S. 81–100). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0_6

Schobert, M. (2019a). Von Themen zu Gefühlen zu Service Design. In D. Wagner, M. Schobert & G. C. Steckenbauer (Hrsg.), *Experience Design im Tourismus - eine Branche im Wandel. Gestaltung von Gäste-Erlebnissen, Erlebnismarketing und Erlebnisvertrieb* (Forschung und Praxis an der FHWien der WKW, S. 177–184). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-24513-9_17

Schobert, M. (2019b). Werkzeugkasten zur Erlebnis-Gestaltung im Tourismus. In D. Wagner, M. Schobert & G. C. Steckenbauer (Hrsg.), *Experience Design im Tourismus - eine Branche im Wandel. Gestaltung von Gäste-Erlebnissen, Erlebnismarketing und Erlebnisvertrieb* (Forschung und Praxis an der FHWien der WKW, S. 185–235). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-24513-9_18

Schreiber, M.-T. (2012a). Die Bausteine der Veranstaltungswirtschaft. In M.-T. Schreiber (Hrsg.), *Kongresse, Tagungen und Events. Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft* (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit, S. 3–23). München: Oldenbourg.

Schreiber, M.-T. (Hrsg.). (2012b). *Kongresse, Tagungen und Events. Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft* (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit). München: Oldenbourg.

Schüller, A. M. (2012). *Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute ; Managementstrategien für unsere neue Businesswelt* (6. Auflage). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Schüller, A. M. (2016). *Touch. Point. Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation* (Dein Business). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Schultze, J.-G. (1993). *Diagnose des strategischen Handlungsbedarfes für Hotelketten* (St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft. Reihe Tourismus Bd. 23). Zugl.: Dissertation St. Gallen, Hochsch. f. Wirtschafts-, Rechts- u. Sozialwiss., 1992. Bern: Haupt.

Schulz, A., Weithöner, U., Egger, R. & Goecke, R. (Hrsg.). (2015). *eTourismus: Prozesse und Systeme. Informationsmanagement im Tourismus* (Studium, 2. Auflage). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Schurm, R. (2024, 7. November). *E-Mail-Marketing-Trends für 2025,* Lucky Rebels Marketing. Zugriff am 19.01.2025. https://luckyrebels.de/digitales-marketing/e-mail-marketing/e-mail-marketing-trends-fuer-2025

Schweizer Tourismus-Verband. (2021). *Schweizer Tourismus in Zahlen 2021. Struktur- und Branchendaten* (Schweizer Tourismus-Verband (STV FST), Hrsg.). Bern. Zugriff am 05.03.2024. https://www.stv-fst.ch/verband/aktuelles/publikationen

Schweizer Tourismus-Verband (Hrsg.). (2022). *Die Schweiz schöpft viel Wert aus dem Tourismus*. Zugriff am 22.09.2023. https://www.stv-fst.ch/tourismuspolitik/statistiken/wertschoepfung

Šerić, M. & Vernuccio, M. (2022). Challenges in Marketing Communications During the COVID-19 Pandemic. *Tourism: an International Interdisciplinary Journal*, *70*(4), 694–706. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.37741/t.70.4.10

Shah, D. A., Vasudavan, H. & Razali, N. F. (2023). Event Management Systems (EMS). *Journal of Applied Research and Technology*, *7*(2), 45–53. Zugriff am 27.02.2025. https://www.researchgate.net/profile/nurul-farhaini-razali/publication/371874293_event_management_systems_ems

Shen, S., Sotiriadis, M. & Zhang, Y. (2020). The Influence of Smart Technologies on Customer Journey in Tourist Attractions Within the Smart Tourism Management Framework. *Sustainability*, *12*(10), 1–18. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3390/su12104157

Sherman, L. & Deighton, J. (2001). Banner Advertising: Measuring Effectiveness and Optimizing Placement. *Journal of Interactive Marketing*, *15*(2), 60–64. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1002/dir.1011

Song, J. (2023). The Implications of Providing Voice-Based Chatbots in Public Service for Digital Inclusion and Public Communication. In A. Soofastaei (Ed.), *Advanced Virtual Assistants - A Window to the Virtual Future* (vol. 12, S. 1–26). London: IntechOpen.

Spengler, C. & Wirth, W. (2009). Die Wirkung von Marketing- und Vertriebsmassnahmen maximieren. *IO New Management*, (3), 46-51. Zugriff am 28.07.2021. https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/26812/

Stein, A. & Ramaseshan, B. (2016). Towards the Identification of Customer Experience Touch Point Elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *30*, 8–19. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001

Stein, P. (2019). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 125–142). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_8

Steinhaus, H. & Kraft, S. (2022). *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Industriellen Sektors in Deutschland. Eine vergleichende Analyse auf nationaler und internationaler Ebene* (Study der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 469). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Zugriff am 27.02.2025. https://www.econstor.eu/handle/10419/252315

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This is service design methods. A companion to This is service design doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Stickdorn, M. & Zehrer, A. (2009, 24. November). *Service Design in Tourism: Customer Experience Driven Destination Management*. Unveröffentlichter Konferenzbeitrag. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo. Zugriff am 27.02.2025. https://www.researchgate.net/profile/Anita-Zehrer/publication/242540416_Customer_Experience_Driven_Destination_Management/links/0f317531b2cbf10daf000000/Customer-Experience-Driven-Destination-Management.pdf

Suanpang, P., Niamsorn, C., Pothipassa, P., Chunhapataragul, T., Netwong, T. & Jermsittiparsert, K. (2022). Extensible Metaverse Implication for a Smart Tourism City. *Sustainability*, *14*, Artikel 14027. Zugriff am 23.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3390/su142114027

Susyarini, N. P. W. A., Ginaya, G., Trisnayoni, R. A., Yulianthi, A. D. & Astuti, N. W. W. (2022). Green Event Management Practices by Melali MICE in the New Normal Era of Covid-19 Pandemic. *International Journal of Social Science Research and Review*, *5*(6), 244–255. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i6.430

Swiss Travel System AG (Hrsg.). (2021). *Geschäftsbericht 2021*. Zugriff am 17.07.2024. https://www.travelswitzerland.com/de/ueber-uns/swiss-travel-system-ag/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-2021/

Techcast. (2023). *Livestream von Events mit Full-Service*. Zugriff am 19.01.2025. https://www.techcast.com/event-livestreaming

Tenbrock, S., Wernick, C. & Gries, C.-I. (2022). *Potenziale, Herausforderungen und Ansätze zur Steigerung der Akzeptanz von AR und VR-Lösungen*. Kurzstudie, WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH. Zugriff am 19.01.2025. https://www.wik.org/veroeffentlichungen/veroeffentlichung/kurzstudie-potenziale-herausforderungen-und-ansaetze-zur-steigerung-der-akzeptanz-von-ar-und-vr-loesungen

Theobald, E. & Jentschke, M. (2020). *Kundenzentriertes Markenmanagement. Effektive Markenführung entlang der Customer Experience Journey*. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28022-2

Tinguely, G. (2021). Renaissance der Eventbranche. *Hotellerie Gastronomie Zeitung*. Zugriff am 26.09.2023. https://www.hotellerie-gastronomie.ch/de/artikel/renaissance-der-eventbranche

UN Tourism (Hrsg.). (2023). *Glossary of Tourism Terms*. Zugriff am 07.03.2024. https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms

Traore, I., Woungang, I., Obaidat, M. S., Nakkabi, Y. & Lai, I. (2014). Online Risk-Based Authentication Using Behavioral Biometrics. *Multimedia Tools and Applications*, *71*(2), 575–605. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/s11042-013-1518-5

Trautmann, L. (2024). *KI-Integration im Eventmanagement: Chancen, Herausforderungen und Reaktionen der Branche*. Bachelorarbeit. Media University of Applied Sciences, Berlin, Köln, Frankfurt. Zugriff am 25.02.2025. https://www.media-university.de/abschlussarbeiten/ki-integration-im-eventmanagement-chancen-herausforderungen-und-reaktionen-der-branche/

Tsiotsou, R. & Ratten, V. (2010). Future research directions in tourism marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, *28*(4), 533–544. Zugriff am 23.07.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/02634501011053702

Tueanrat, Y., Papagiannidis, S. & Alamanos, E. (2021). Going on a Journey: a Review of the Customer Journey Literature. *Journal of Business Research*, *125*, 336–353. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028

Tul-Krzyszczuk, A. (2022). The metaverse in hospitality management in the age of digital transformation. *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, *7*(4), 105–120. Zugriff am 27.02.2024. Verfügbar unter: https://doi.org/10.22630/EIOL.2022.7.4.31

Tussyadiah, I. (2020). A Review of Research into Automation in Tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, *81*, 1–44. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883

Tussyadiah, I. & Inversini, A. (Hrsg.). (2015). *Information and Communication Technologies in Tourism 2015. Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, February 3 - 6, 2015*. Cham: Springer. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9

Twumasi, T. (2011). *New Dawn in Technological Advancement*. Accra: Legon Press Centre.

United Nations; World Tourism Organization. (2008). *International recommendations for tourism statistics 2008* (Studies in methods. Series M, no. 83, rev. 1). New York: United Nations. Zugriff am 25.03.2023. https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf

Van Roy, V., Vertesy, D. & Damioli, G. (2019). AI and Robotics Innovation. In K. F. Zimmermann (Ed.), *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics* (Springer eBook Collection, S. 1–35). Cham: Springer. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_12-2

Van Winkle, C. & Bueddefeld, J. (2022). Information and Communication Technology in Event Management. In Z. Xiang, M. Fuchs, U. Gretzel & W. Höpken (Eds.), *Handbook of e-Tourism* (Springer eBook Collection, S. 1417–1438). Cham: Springer. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_86

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, *91*(2), 174–181. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. & Walkowiak, T. (2017). Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens. *Journal of Business Research*, *79*, 269–280. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014

Wagner, G., Schramm-Klein, H. & Steinmann, S. (2020). Online Retailing Across E-Channels and E-Channel Touchpoints: Empirical Studies of Consumer Behavior in the Multichannel E-Commerce Environment. *Journal of Business Research*, *107*, 256–270. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.048

Weber, K. & Ladkin, A. [Adele]. (2003). The Convention Industry in Australia and the United Kingdom: Key Issues and Competitive Forces. *Journal of Travel Research*, *42*(2), 125–132. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/0047287503257489

Wee, H., Kamarulzaman, N. D. & Anas, M. S. (2022). MICE Industry Survival: a Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *12*(11), 829–852. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i11/15622

Weichbroth, P. (2020). Usability of Mobile Applications: a Systematic Literature Study. *IEEE Access*, *8*, 55563–55577. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1109/access.2020.2981892

Werthner, H. & Ricci, F. (2004). E-Commerce and Tourism. *Communications of the ACM*, *47*(12), 101–105. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1145/1035134.1035141

Westermann, A., Mehn, A. & Schuck, K. A. (2022). E-Commerce und Omnichannel-Retailing – Bisherige Entwicklung und Ausblick auf die künftige Rolle stationärer Stores. In K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing. Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen für das Omni-Channel-Marketing* (S. 27–51). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9_2

Wiedmann, K.-P. (2018). Neurobasiertes Eventmarketing als Basis einer erlebnisorientierten Markenkonzeption – Einige ausgewählte Thesen als Diskussionsinput. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Marke. Stand und Perspektiven der Eventforschung* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, S. 3–43). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-23285-6_1

Wilburn, M. (2007). Insight track. Enhance performance and loyalty with survey-based management decision tools. *Marketing Research*, *19*(2), 22–28.

Wilson-Nash, C., Goode, A. & Currie, A. (2020). Introducing the Socialbot: a Novel Touchpoint Along the Young Adult Customer Journey. *European Journal of Marketing*, *54*(10), 2621–2643. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1108/ejm-07-2019-0555

Wisbert, H. & Knappe, M. (2021). Transformation der Customer Journey von Elektromobilitätskunden im Zuge der Digitalität. In J. Naskrent, M. Stumpf & J. Westphal (Hrsg.), *Marketing & Innovation 2021. Digitalität - die Vernetzung von digital und analog* (S. 123–141). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-29367-3_7

Wischmann, S. (Oktober 2017). *Smarte Service Welt - Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft* (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Hrsg.). Berlin. Zugriff am 07.03.2024. https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/smart-service-welt-broschuere_final.pdf?__blob=publicationFile&v=6t%20am%2004.01.2017

Xiao, J. & Lou, Y. (2022). Planned Special Event Network Optimization Model Considering Parking and Ridesharing Drop-Off. *Transportation Research Record*, *2676*(3), 227–242. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/03611981211051340

Yamin, M., Mohammadian, M., Huang, X. & Sharma, D. (2008). RFID Technology and Crowded Event Management. In *2008 International Conference on Computational Intelligence for Modelling Control & Automation* (S. 1293–1298). IEEE. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1109/cimca.2008.233

Yavuz, G. & Enes, K. (2021). Social Media and Events: Before, During, and After. In K. Birdir, S. Birdir, A. Dalgic & D. Toksoz (Eds.), *Impact of ICTs on event management and marketing* (Advances in marketing, customer relationship management, and e-services (AMCRMES) book series, S. 139–155). Hershey, Pennsylvania: IGI Global.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods* (6. Aufl.). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: Sage Publ.

Yung, R. & Khoo-Lattimore, C. (2019). New Realities: a Systematic Literature Review on Virtual Reality and Augmented Reality in Tourism Research. *Current Issues in Tourism*, *22*(17), 1–26. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1417359

Zanger, C. (2019). Eventforschung – Rückblicke, Einblicke, Ausblicke. In C. Zanger (Hrsg.), *Eventforschung. Aktueller Stand und Perspektiven* (S. 1–23). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27652-2_1

Zanger, C. (2021a). Event-Controlling. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen - Methoden - Umsetzung* (5. Aufl., S. 371–386). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Zugriff am 25.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-662-62837-9_16

Zanger, C. (Dezember 2021b). *Studie. Zukunft der Live Kommunikation. Strategien - Wertschöpfungsketten - Formate*. Auf Initiative des Branchenübergreifenden Arbeitskreises Messen. Berlin: Research Institute for Exhibition and Live-Communication e.V. (R.I.F.E.L.). Zugriff am 25.02.2025. https://www.rifel-institut.de/wp-content/uploads/2023/01/Zukunft_der_Live_Kommunikation.pdf

ETH Zurich Foundation (Zeller, A. & Vloemans, I., Hrsg.). (2021). *Annual Report 2021. Pushing boundaries together. Through research. For society.* Zugriff am 16.07.2024. https://report21.ethz-foundation.ch/en/

Zhu, G., Wu, Z., Wang, Y., Cao, S. & Cao, J. (2019). Online Purchase Decisions for Tourism E-Commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*, *38*, 1–13. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100887

Zinkann, R. & Mahadevan, J. (2017). Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In M. Bruhn & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung* (S. 157–169). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1_12

Ziyadin, S., Koryagina, E., Grigoryan, T., Tovma, N. & Ismail, G. Z. (2019). Specificity of Using Information Technologies in the Digital Transformation of Event Tourism. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, *10*(1), 998–1010. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.5281/zenodo.2558305

Zöller, S. (2019). *Ja zur Digitalisierung! Mit der richtigen Einstellung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern*. Wiesbaden: Gabler.

Zomerdijk, L. G. & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, *13*(1), 67–82. Zugriff am 27.02.2025. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/1094670509351960

4.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Themenfelder im Überblick 14

Abbildung 2: Begründung des Themas der Dissertation 20

Abbildung 3: Teilzielstellungen des theoretischen Teils der Dissertation 24

Abbildung 4: Anteil erwerbstätiger Personen nach Wirtschaftssektor in der Schweiz – 1860 bis 2021 43

Abbildung 5: Entwicklung der touristischen Bruttowertschöpfung im Vergleich mit der volkswirtschaftlichen Bruttowertschöpfung 44

Abbildung 6: Teilsektoren touristischer Wertschöpfung in der Schweiz nach anteiliger Bruttowertschöpfung 45

Abbildung 7: Verteilung des Umsatzes auf offline, rein virtuelle und hybride Events in 2022 gemäss der Einschätzung der Teilnehmer der Event Trend Studie 2022 für die Schweiz 49

Abbildung 8: Zuwachsraten der Formate Life, Hybrid und Digital/Virtuell gemäss der Einschätzung der Teilnehmer der Event Trend Studie 2022 für die Schweiz ... 49

Abbildung 9: Modell der Customer Journey für die Kongress- und Veranstaltungsbranche 60

Abbildung 10: Einordnung der Arbeit in den betriebswirtschaftlichen Kontext des kundenorientierten Marketings 67

Abbildung 11: Theoriebasiertes Arbeitsmodell 111

Abbildung 12: Schematische Darstellung des qualitativen Forschungsprozesses 121

Abbildung 13: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung 136

Abbildung 14: Ablaufmodell des empirischen Teils der Forschungsarbeit 137

Abbildung 15: Handlungsempfehlungen für die Praxis 249

4.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung von Customer Touchpoints 70

Tabelle 2: Übersicht über die Werkzeuge des TPM in der Kongress- und Veranstaltungsbranche 90

Tabelle 3: Überblick über Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen des Einsatzes digitaler Technologien im Kongress- und Veranstaltungssektor 98

Tabelle 4: Zusammenfassung der Review-Ergebnisse zu Erfolgsvoraussetzungen zur Nutzung digitaler Tools für das TPM im Kongress- und Veranstaltungssektor 106

Tabelle 5: Neun Klassifikationskriterien (a bis i) für Untersuchungsdesigns – Anwendung im Forschungsprojekt 115

Tabelle 6: Operationalisierung der Interview-Befragung – Anbieterseite 127

Tabelle 7: Operationalisierung der Interview-Befragung – Kundenseite 129

Tabelle 8: Überblick über Angebotsschwerpunkte der Anbieter 138

Tabelle 9: Bevorzugte Veranstaltungsformate der befragten Kunden 142

Tabelle 10: Begriff der Customer Journey aus Sicht der Kunden 154

Tabelle 11: Begriffsdefinitionen Touchpoint aus Kundensicht 161

Tabelle 12: Kundenanforderungen an Touchpoint-Gestaltung 161

Tabelle 13: Übersicht pandemiebedingte Veränderungen von Kundenerwartungen und Anbieterauswirkungen in den Phasen der CJ 189

Tabelle 14: Überblick über Chancen, Risiken und Anforderungen an digitale Technologien für das Veranstaltungsmanagement aus Sicht von Anbietern und Kunden 215

4.4 Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
Anm.	Anmerkung
AR	Augmented Reality
Bp	Bankettprofi (Bp Event)
CAD	Computer-Aided Design
CEM	Customer Experience Management
CJ	Customer Journey
CJM	Customer Journey Mapping
CRM	Customer Relationship Management
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
EMS	Eventmanagement-Software
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
ICCA	International Congress and Convention Association
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IoT	Internet of Things
IPA	Interpretative Phänomenologische Analyse
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
KI	Künstliche Intelligenz
LED	Light Emitting Diode
MICE	Meeting, Incentive, Convention, Event
ORM	Online Reputation Management
Q&A	Question & Answers

CAQDAS	Computer-Assisted Qualitative Data Analysis
QDA	Qualitative Data Analysis
QM	Qualitätsmanagement (QM Pilot)
QR	Quick Response (QR-Code)
PCO	Professional Congress Organizer
PR	Public Relations
revDSG	revidiertes Datenschutzgesetz
ROI	Return of Investment
RQ	Research Question
SEA	Search Engine Advertising
SMM	Social-Media-Marketing
SO	Strength-Opportunity
TPM	Touchpoint Management
ST	Strength-Threat
VR	Virtual Reality
WLAN	Wireless Local Area Network
WO	Weakness-Opportunity
WOM	Word of Mouth
WT	Weakness-Threat

5 Danksagung

5.1 Danksagung

Mein aufrichtiger Dank gilt meinem Advisor, Dr. Michael Reichenecker, der mich während meines Doktoratsstudiums mit grossem Engagement und wertvollen Anregungen unterstützt hat. Seine wertschätzende und respektvolle Begleitung hat mich stets motiviert und wesentlich zum Gelingen dieser Forschungsarbeit beigetragen.

Ein ganz besonderer Dank gilt auch den Interviewteilnehmern für ihre Bereitschaft, ihre wertvollen Einblicke und Erfahrungen zu teilen, die einen bedeutenden Beitrag zu dieser Arbeit geleistet haben. Diese können an dieser Stelle nicht namentlich genannt werden, da im Vorfeld eine Anonymisierung vereinbart wurde.

Vor allem möchte ich meinem lieben Mann und meiner lieben Mutti für ihre bedingungslose Unterstützung und ihren unerschütterlichen Glauben an mich danken. Inmitten eines oft anspruchsvollen Berufs- und Forschungsalltags haben sie mir stets Rückhalt gegeben. Ihre Geduld und ihr Verständnis für die vielen Stunden, die ich der Forschung gewidmet habe, haben mir ermöglicht, mich auf dieses grosse Ziel zu konzentrieren. Ohne ihre unermüdliche Unterstützung wäre diese „Reise“ nicht dieselbe gewesen. Trotz des schmerzlichen Verlustes meines lieben Vatis zu Beginn meines Studiums bleibt seine Inspiration und sein steter Glaube an meine Fähigkeiten eine Quelle der Stärke für mich, die mich durch diese Forschungsreise begleitet hat.