

Masterlehrgang der FHWien der WKW

Marketing- und Verkaufsmanagement

Erfolgsfaktoren der Kundenbindung im E-Commerce in der Erwachsenenbildung

**Angestrebter akademischer Grad:
Master of Science MSc**

Verfasst von: Michael Babits

Matrikelnummer: 1530019071

Abschlussjahr: 2017

Betreut von: PhDr. Ferdinand Stürgkh, MSc, MAS

Lehrgangsort: WIFI Eisenstadt

Lehrgangstart: WS 2015

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

Abstract

Die Digitalisierung wirkt sich auf den Arbeitsmarkt, das Konsumentenverhalten sowie auf den Wirtschafts- und Bildungssektor aus. Die steigende Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen über diverse Suchplattformen ermöglicht einen schnellen Anbieterwechsel. Dies verändert das Beziehungsmanagement nachhaltig. Am Bildungssektor wurde jedoch der Stellenwert der Kundenbindung noch nicht ausreichend berücksichtigt.

Ziel dieser Masterarbeit ist die wissenschaftliche Betrachtungsweise der Bedeutung des Kundenbindungsmanagements in der Erwachsenenbildung, insbesondere in Hinblick auf die voranschreitende Digitalisierung. In diesem Kontext wird die Wirkungskette der Kundenbindung erörtert und anschließend die essentiellen Aspekte der Kundenbindung im E-Commerce dargestellt. Weiterführend werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Konsumentenverhalten dargelegt und die daraus abgeleiteten Kundenbindungsinstrumente in der Erwachsenenbildung empirisch beschrieben.

Die Theorie dieser Arbeit wird durch eine umfassende Literaturanalyse aufbereitet. Die Empirie widmet sich der wissenschaftlichen Untersuchung. Hierfür wurde eine qualitative Erhebung anhand von zehn Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Erwachsenenbildungs- und Online Marketing-Branche durchgeführt. Die Ergebnisse wurden der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen.

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse der vorliegenden Masterarbeit belegen die zunehmende Relevanz eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagements durch Einbindung digitaler Instrumente. Die Face-to-Face-Kommunikation nimmt jedoch weiterhin eine bedeutende Stellung für die Kundenbindung in der Erwachsenenbildung ein.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

App	Applikation
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
bspw.	beispielsweise
C/D-Paradigma	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
E	Electronic
et al.	und andere
FAQ	Frequently Asked Questions
FH	Fachhochschule
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.w.F.	in weiterer Folge
M	Mobile
S.	Seite
SEA	Search Engine Advertising
Sp.	Spalte
USA	United States of America
vgl.	Vergleiche
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut
WOM	Word of Mouth
ZMOT	Zero Moment of Truth

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Online-Shopper 2015	1
Abbildung 2: Arbeitslose nach Bildungsstand	4
Abbildung 3: Darstellung des Aufbaues der Masterarbeit	7
Abbildung 4: Abgrenzung der Kundenbindung zu verwandten Begriffen	11
Abbildung 5: Kernaufgaben des Marketings	16
Abbildung 6: Erfolgskette der Kundenorientierung	18
Abbildung 7: Exemplarischer Kundenlebenszyklus	19
Abbildung 8: Wirkungskette der Kundenbindung	22
Abbildung 9: Ursachen und Wirkung der Kundenbindung	23
Abbildung 10: Gewinnstruktur in Abhängigkeit der Kundenbeziehungsdauer ..	26
Abbildung 11: C/D-Paradigma	30
Abbildung 12: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit	31
Abbildung 13: Charakteristika der Kundenempfehlung	32
Abbildung 14: Zusammenhang der loyalen Einstellung und des loyalen Verhaltens	36
Abbildung 15: Erhebung des Net Promoter Score	37
Abbildung 16: Customer-Buying-Cycle	40
Abbildung 17: Erfolgsfaktoren eines Online-Shops	42
Abbildung 18: Unternehmensumfeld der Kundenbindung	43
Abbildung 19: Phasen der Customer Journey	49
Abbildung 20: Smartphone-Besitzer und M-Commerce-Anteil in Österreich	50
Abbildung 21: Komponenten des digitalen Marketings	51
Abbildung 22: Der Lebenszyklus der Content-Strategie	55
Abbildung 23: Content Marketing im Vergleich mit Pay-Per-Click-Modell	56

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Bildungsformen in Österreich	14
Tabelle 2: Beurteilungskriterien der Kundenbindung	24
Tabelle 3: Instrumente des Kundenbindungsmanagements	27
Tabelle 4: Untergliederung der Kundenbindungsmaßnahmen:	28
Tabelle 5: Komponenten der Einstellung	29
Tabelle 6: Einstellungsloyalität in den Phasen der Kaufentscheidung	34
Tabelle 7: Unterscheidungsformen der Loyalität	35
Tabelle 8: Charakteristika der Online-Shopper	49
Tabelle 9: Interviewpartner	112

INHALTSVERZEICHNIS

ABSTRACT	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	III
1. EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Hauptforschungsfrage	5
1.3.1 Theoretische Subforschungsfragen	5
1.3.2 Empirische Subforschungsfragen	6
1.4 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	6
2. DEFINITION ZENTRALER BEGRIFFE UND ABGRENZUNG.....	8
2.1 Kundenbindung.....	8
2.1.1 Kundenbindungsmanagement	10
2.2 E-Business.....	11
2.2.1 E-Commerce	11
2.2.2 M-Commerce	13
2.3 Erwachsenenbildung	13
2.3.1 Lebenslanges Lernen.....	14
3. KUNDENBINDUNG	15
3.1 Grundlagen der Kundenbindung.....	15
3.1.1 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens.....	17
3.1.2 Kundenorientierung.....	17
3.1.3 Kundenbeziehungen	18
3.1.4 Relationship Marketing.....	19
3.1.5 Customer Relationship Management.....	20
3.1.6 Ursachen und Wirkungen der Kundenbindung	21
3.1.7 Arten der Kundenbindung	24
3.1.8 Wirtschaftliche Bedeutung von Kundenbeziehungen.....	25
3.2 Kundenbindungsinstrumente	27
3.2.1 Kundenbindungsprogramm.....	28

3.3 Kundenzufriedenheit.....	29
3.3.1 Messung der Kundenzufriedenheit	31
3.4.2 Zusammenhang von Kundenempfehlungen und -Bindung.....	32
3.4 Kundenloyalität	33
3.4.1 Formen der Kundenloyalität	34
3.4.2 Messung der Kundenloyalität.....	36
3.4.3 Dissonanztheorie	37
3.5 Zusammenhang der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	38
3.6 Kundenbindung im E-Commerce.....	38
3.6.1 Erfolgsfaktor der Kundenbindung.....	41
3.6.2 Kundenbindung via App	43
3.7 Auswirkung der Digitalisierung auf das Konsumentenverhalten.....	44
3.7.1 Informationskanal.....	45
3.7.2 Interaktionsmöglichkeiten.....	46
3.7.3 Profilerstellung hybrider Kunden	47
3.7.4 Customer Journey.....	48
3.7.5 Untergliederung der Online Shopper	49
3.7.6 Kaufverhalten im M-Commerce	49
4. DIGITALES MARKETING	51
4.1 Bedeutung des Out- und Inbound Marketing.....	52
4.2 Content Marketing	52
4.2.2 Content Strategie	55
4.2.3 Kundenbindung durch Content Marketing.....	56
5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN	58
6. ERHEBUNGSMETHODE UND ANALYSE DER EMPIRISCHEN	
ERGEBNISSE	62
6.1 Empirische Befragung	62
6.2 Methodik	63
6.3 Erhebungsmethode	63
6.4 Konzipierung des Leitfadeninterviews	63
6.5 Sampling.....	64
6.6 Auswertungsmethode	66
6.7 Qualitätssicherung	67
6.8 Kategoriensystem	68

7. DARLEGUNG DER EMPIRISCHEN FORSCHUNGSERGEBNISSE	69
7.1 Bedeutung der Kundenbindung	69
7.2 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit	78
7.3 Erwachsenenbildung	82
8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN	84
9. CONCLUSIO	88
9.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage	88
9.2 Diskussion und Ausblick, Limitation.....	91
LITERATURVERZEICHNIS	92
ANHANG	110

1. EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die fortschreitende Digitalisierung verändert nicht nur die Wirtschaftsstrukturen, sondern neben vielen Lebensbereichen auch die gesamte Gesellschaft nachhaltig. Bereits 81 Prozent der österreichischen Haushalte verfügen über einen Internetzugang. Die Zahl der von heimischen Unternehmen durch E-Commerce-Kanäle bezogenen Waren und Dienstleistungen beläuft sich auf 68 Prozent (vgl. WKÖ, S. 4).

Die nachstehende Abbildung zeigt, dass im Jahr 2015 in Österreich bereits 58 Prozent der 16 bis 74-jährigen Personen mindestens eine Akquisition im Online-Shop vollzogen haben. Lediglich 22,7 Prozent dieser Personen haben noch kein Geschäft über das Internet abgeschlossen.

Abbildung 1: Online-Shopper 2015

Merkmale	Alle Personen	Online-Shopper (für private Zwecke)						Personen, die noch nie über Internet bestellt, aber das Internet bereits irgendwann genutzt haben	
		in den letzten zwölf Monaten			vor mehr als einem Jahr				
		zusammen		darunter in den letzten drei Monaten					
		in 1.000	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000
Insgesamt	6.482,4	3.740,5	57,7	3.004,6	46,3	401,1	6,2	1.470,4	22,7
Alter									
16 bis 24 Jahre	906,5	731,1	80,7	549,9	60,7	50,4	5,6	123,7	13,6
25 bis 34 Jahre	1.148,0	919,1	80,1	717,7	62,5	90,0	7,8	132,8	11,6
35 bis 44 Jahre	1.145,8	777,5	67,9	667,3	58,2	84,2	7,3	233,5	20,4
45 bis 54 Jahre	1.391,0	772,4	55,5	647,6	46,6	78,4	5,6	403,3	29,0
55 bis 64 Jahre	1.055,3	396,8	37,6	314,2	29,8	61,3	5,8	320,4	30,4
65 bis 74 Jahre	835,9	143,5	17,2	108,0	12,9	36,9	4,4	256,8	30,7
Geschlecht, Alter									
Männer	3.213,1	2.012,1	62,6	1.626,5	50,6	221,6	6,9	685,2	21,3
16 bis 24 Jahre	463,4	388,8	83,9	289,8	62,5	(14,6)	(3,1)	58,7	12,7
25 bis 34 Jahre	577,9	444,2	76,9	336,6	58,3	52,4	9,1	78,6	13,6
35 bis 44 Jahre	570,7	405,6	71,1	351,4	61,6	55,7	9,8	96,6	16,9
45 bis 54 Jahre	698,2	429,0	61,4	367,4	52,6	37,6	5,4	177,8	25,5
55 bis 74 Jahre	903,0	344,6	38,2	281,3	31,2	61,4	6,8	273,5	30,3
Frauen	3.269,3	1.728,4	52,9	1.378,0	42,2	179,5	5,5	785,3	24,0
16 bis 24 Jahre	443,1	342,3	77,3	260,1	58,7	(35,8)	(8,1)	65,0	14,7
25 bis 34 Jahre	570,1	474,9	83,3	381,0	66,8	(37,6)	(6,6)	54,2	9,5
35 bis 44 Jahre	575,1	372,0	64,7	315,9	54,9	28,5	5,0	136,9	23,8
45 bis 54 Jahre	692,8	343,4	49,6	280,2	40,4	40,8	5,9	225,5	32,5
55 bis 74 Jahre	988,2	195,7	19,8	140,8	14,3	36,8	3,7	303,7	30,7

Quelle: Statistik Austria 2015

Um im Zeitalter der Digitalisierung die Existenz zu wahren, sind Unternehmen angehalten neue Wege zu gehen. Das Internet eröffnet nicht nur Kundinnen und Kunden neue Möglichkeiten, sondern verändert auch deren Erwartungen und Einstellungen gegenüber Produkten und Leistungen nachhaltig. So werden andere Ansprüche an die

Geschwindigkeit und Relevanz der Informationen an die Produktbeschreibungen gestellt. Darüber hinaus gewinnen auch Preis, Service sowie Usability zunehmend an Bedeutung (vgl. *Kotler* 2011, S. 962f).

Da die Zahl der Online-Shopper kontinuierlich zunimmt und gleichzeitig die Kosten der Neukundengewinnung steigen, stellt sich für Unternehmen die Frage, welchen Stellenwert die Kundenbindung in der Unternehmensstrategie zukünftig einnimmt. Das Medium Internet verändert die Beziehungen zwischen Unternehmen sowie deren Kundinnen und Kunden. Durch die starke Verbreitung der digitalen Medien eröffnen sich für Marketingverantwortliche neue Möglichkeiten zur Erreichung des aktuellen Kundenstammes und zur Erschließung neuer Zielgruppen (vgl. *Kotler et al.* 2011, S. 962).

Aus finanzieller Sicht verursacht die Gewinnung von Neukundinnen und Neukunden, im Vergleich zu bestehender Kundenbindung, einen bis zu fünf Mal höheren Kostenaufwand (vgl. *Bergmann* 1998, S. 38). Beobachtungen verdeutlichen, dass aus wirtschaftlicher Sicht, die Kundenbindung nicht zu vernachlässigen ist (vgl. *Bruhn 2016a*, S.104). Zugleich die Kundengewinnung in zahlreichen Branchen weitaus höhere Ausgaben hervorruft, als in kurzer Zeit erwirtschaftet wird (vgl. *Kenzelmann* 2013, S. 12f). Studien aus den USA belegen, dass die Neukundenakquise in Marketingbudgets starke Berücksichtigung findet, wobei 40 Prozent des Umsatzes durch Stammkundinnen und Stammkunden umgesetzt werden. In Relation zum gesamten Besucheraufkommen stellt diese Käufergruppe lediglich 8 Prozent dar (vgl. *Adobe* 2012, S. 4).

Eine Bestandskundin und ein Bestandskunde haben dem Unternehmen bereits das Vertrauen ausgesprochen. Demzufolge weist der Kundenstamm im Gegensatz zu potenziellen Neukundinnen und Neukunden eine niedrigere Hemmschwelle für einen neuerlichen Einkauf auf (vgl. *Kollewe/Keukert* 2014, S. 314).

Die Bindung von Kundinnen und Kunden kommt nicht erst beim Verkauf einer Leistung, sondern bereits beim ersten Kundenkontakt zum Tragen und kann als Wirkungskette (vgl. *Kollmann* 2009, S. 332) interpretiert werden. Der Einsatz des E-Commerce kann mittels Anpassung an das sich ändernde Verbraucherverhalten zu einer zunehmenden Kundennähe und stärkeren Bindung der Kundinnen und Kunden verhelfen. Unternehmen, die nicht im E-Commerce vertreten sind, haben einen gravierenden Wettbewerbsnachteil gegenüber dem Wettbewerb (vgl. *Biesel* 2002, S. 21-24).

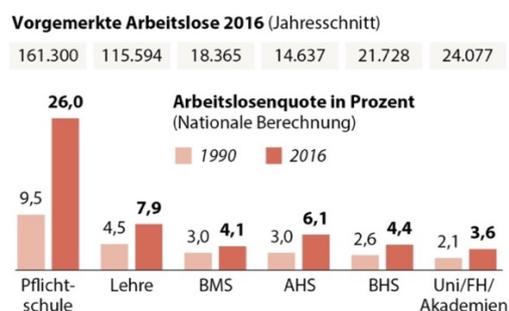
Zum Thema E-Commerce bestehen bereits zahlreiche Veröffentlichungen. Speziell im Hinblick auf die Thematik der Kundenbindung in der Dienstleistungsbranche im E-Commerce ist Forschungsbedarf gegeben. In diesem Fall wird die Besonderheit des Dienstleistungsmarketings (vgl. *Meffert et al* 2015, S. 29) behandelt, da es sich weitgehend um immaterielle Leistungen handelt.

Bei näherer Betrachtungsweise der Erwachsenenbildung erscheint diese Materie aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung und dem einhergehenden Anstieg der Online-Shopper aus wissenschaftlicher Sicht noch nicht als ausreichend beleuchtet. Der tertiäre Bildungsbereich wird im Zeitalter der Industrie 4.0 jedoch bedeutsamer um den Wandel am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu bewältigen.

Eine Studie des Fraunhofer Instituts belegt, dass zukünftig besonders die Bereitschaft für lebenslanges Lernen unerlässlich sein wird. (vgl. *Schlund et al.* 2014, S. 6f). Dies bestätigt auch eine Studie des Marktforschungsinstituts *Marketagent.com* (2016, S. 13f), wobei die Lernbereitschaft als essenzielle Eigenschaft bzw. Kompetenz, unter dem Stichwort Lebenslanges Lernen, zum Vorschein tritt. Ferner festigt diese Studie die Relevanz der digitalen Kompetenz, um zukünftig am Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Einen Konnex zwischen der Digitalisierung und dem Bildungsniveau lässt sich aus nachstehender Abbildung ableiten. Waren im Jahr 1990 nur 9,5 Prozent der Pflichtschulabsolventinnen und Pflichtschulabsolventen ohne Beschäftigung, so stieg diese Zahl im Jahr 2016 bereits auf 26 Prozent. Um eine Langzeitarbeitslosigkeit durch Niedrigqualifizierung zu verhindern, sind Umschulungen oder Höherqualifizierungen unumgänglich. Im Jahr 2016 verfügte nahezu die Hälfte aller Arbeitslosen ausschließlich über einen Pflichtschulabschluss. Gesamt betrachtet stellten Personen, welche lediglich einen Lehr- oder Pflichtschulabschluss vorweisen konnten, 80 Prozent der gesamten Beschäftigungslosen dar. Im Vergleich hierzu liegt bei höheren Bildungsabschlüssen eine deutlich verbesserte Beschäftigungslage vor. (vgl. APA 2017).

Abbildung 2: Arbeitslose nach Bildungsstand



Quelle: APA 2017

Zugleich steigen die Anforderungen an Fachkräfte in Bezug auf deren Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen immer stärker im Fokus und die Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften steigt stetig an. Als Resultat der geänderten Beschäftigungssegmente bieten sich für Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten verbesserte Berufschancen, zu Lasten von gering qualifizierten Personen (vgl. Gebhardt et. al 2015, S. 50f).

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Klärung, der zukünftigen Bedeutung der Kundenbindung in der Erwachsenenbildung in Österreich durch die Auswirkungen der voranschreitenden Digitalisierung.

Insbesondere werden die Konsequenzen für die Stärkung der Kundenzufriedenheit, sowie die damit zusammenhängende Kundenloyalität in der Erwachsenenbildung untersucht. Aus wissenschaftlicher Sicht werden vor allem die Auswirkungen auf das Kundenbindungsmanagement herausgearbeitet.

Durch Interviews mit Expertinnen und Experten dieser Branche werden sowohl Chancen und Herausforderungen beleuchtet, als auch Zukunftstrends erkannt. Die beispielhafte Darstellung der Erwachsenenbildung dient als Vorlage für weitere Bereiche der Dienstleistungsbranche.

1.3 Hauptforschungsfrage

Anhand der Zielsetzung ergibt sich nun folgende Hauptforschungsfrage:

- Welche Bedeutung gewinnt das Kundenbindungsmanagement zukünftig durch die steigende Digitalisierung in der Erwachsenenbildung?

1.3.1 Theoretische Subforschungsfragen

- Welche Wirkung hat die steigende Digitalisierung auf die Phasen der Wirkungskette der Kundenbindung?
- Welche Relevanz hat der Einsatz des Content Marketing für eine nachhaltige Kundenbindung?

1.3.2 Empirische Subforschungsfragen

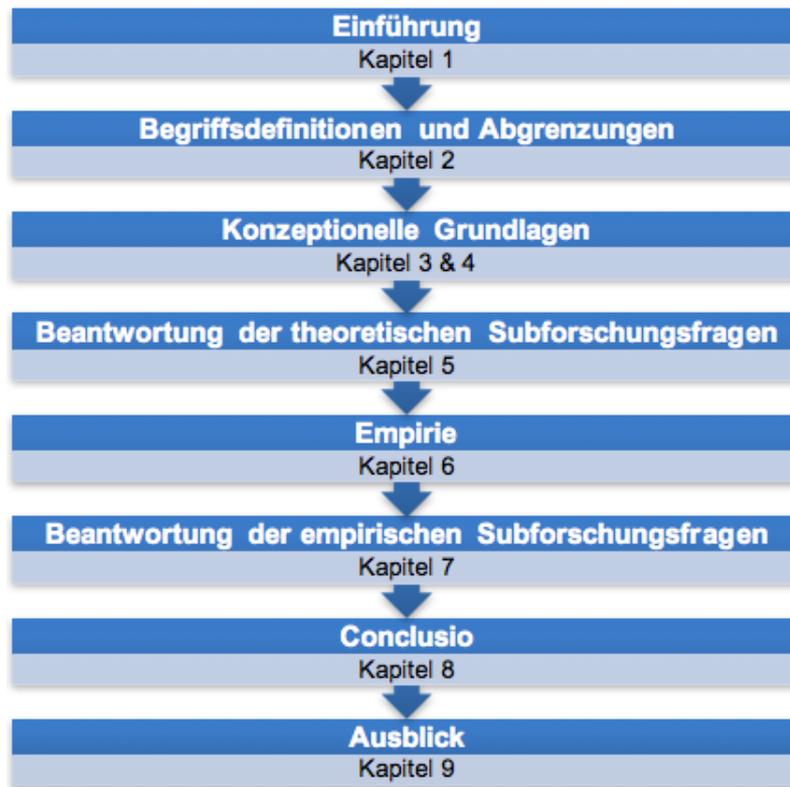
- Welchen Stellenwert nehmen die Instrumente der Kundenbindung in der Erwachsenenbildung durch den Wandel der Digitalisierung ein?
- Welche Chancen und Risiken zeigen sich zukünftig durch den Einsatz von Support-Kanälen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in der Erwachsenenbildung?

1.4 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Der theoretische Teil der Masterarbeit wird anhand relevanter Primär- sowie Sekundärliteratur, aktuellen Fachbüchern, Statistiken, wissenschaftlichen Journals sowie Artikeln und Internetrecherchen für ergänzende Informationen ausgearbeitet. Der empirische Teil wird durch Interviews von Expertinnen und Experten mittels qualitativer Erhebungsmethode durchgeführt. Es werden Meinungsführerinnen und Meinungsführer aus den Bereichen Bildung und Wirtschaft ausgewählt, wodurch eine marktrelevante Aussage gegeben ist. Darüber hinaus werden die gewonnenen Daten mittels Inhaltsanalyse mit dem Auswertungskonzept nach *Mayring* (2015) qualitativ analysiert. Das Hauptaugenmerk liegt auf den zu erwartenden digitalisierten Kundenbindungsprozessen und die daraus resultierende Auswirkung auf das Kundenbindungsmanagement. Die nachfolgende Arbeit umfasst neun Hauptkapitel. Das erste Kapitel ermöglicht einen Überblick der Themenstellung. Im zweiten Abschnitt werden die grundlegenden Begriffe und deren Abgrenzungen beleuchtet. Folgend werden im Kapitel drei und vier die theoretischen Grundlagen kritisch gegenübergestellt. Anschließend werden die in den bisherigen Abschnitten festgehaltenen Inhalte zur Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen herangezogen. Der nachfolgende Abschnitt widmet sich der Empirie, welche sich mit der Verarbeitung der erhobenen Experteninterviews befasst. Im Kapitel acht resultiert die Beantwortung der empirischen

Subforschungsfragen. Abschließend werden die zuvor erlangten Kenntnisse zur Verarbeitung der ursprünglichen Problemstellung herangezogen, sowie zur Darlegung des weiteren Forschungsbedarfes.

Abbildung 3: Darstellung des Aufbaues der Masterarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

2. DEFINITION ZENTRALER BEGRIFFE UND ABGRENZUNG

Im vorliegenden Abschnitt werden die relevanten Fachbegriffe und Betrachtungsweisen anhand der wissenschaftlichen Definitionen dargelegt und abgegrenzt. Des Weiteren sollen die Bedeutung bzw. die Auswirkungen der Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg näher beleuchtet werden.

2.1 Kundenbindung

In der Praxis kann es unter Umständen vorkommen, dass ein gebräuchlicher Begriff über mehrere Definitionen verfügt. Bei der Begriffsbestimmung der Kundenbindung trifft dieser Fall zu. In Anbetracht dieser Situation werden nachstehend mehrere relevante Definitionen angeführt, um ein zusammenfassendes Verständnis der wörtlichen Bedeutung sowie der Sinnhaftigkeit zu erzielen.

Stolpmann (2000, S. 320) definiert die Kundenbindung als Ausgangspunkt für einen dauerhaften Unternehmenserfolg und dessen Steigerung. Wiederkaufsraten von Konsumentinnen und Konsumenten und deren Treue gegenüber einem Lieferanten oder einer Marke stellen bedeutende Determinanten dar. Im Fokus steht eine langfristige Kundenbeziehung, welche es bestmöglich auszuschöpfen gilt, um eine Steigerung der Rentabilität zu ermöglichen.

Das Hauptaugenmerk liegt in der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung, welche durch unterschiedliche Marketingmaßnahmen unterstützt wird. Aus Kundensicht ist die Einstellung gegenüber einem Unternehmen ausschlaggebend, welche sich einerseits durch Wiederholungskäufe und andererseits Weiterempfehlungs- sowie Wiederkaufsabsichten repräsentiert (vgl. *Krafft* 2007, S. 29; *Diller* 1996, S. 84; *Gawlik et al.* 2002, S. 25).

Blum (2014, S. 74) interpretiert unter Kundenbindung den Einsatz sämtlicher Maßnahmen eines Unternehmens, um eine Konsumentin und einen Konsumenten langfristig zu binden. Ziel ist eine nachhaltige Kundenbeziehung zu generieren, wobei die einzelnen Kundinnen und Kunden in definierte Kundengruppen segmentiert werden. Die eingesetzten Maßnahmen werden je nach Kundengruppe individuell zugeordnet und auf die aktuelle Situation im Kundenlebenszyklus angepasst. Angesichts des vorliegenden Kundenwerts erfahren die Konsumentinnen und Konsumenten eine differenzierte Behandlung.

Bruhn und Homburg (2013, S. 8) erläutern, dass die Kundenbindung, im Gegensatz zur Loyalität von Konsumentinnen und Konsumenten, sowohl aus anbieter- als auch aus nachfragerbezogener Sichtweise betrachtet werden kann und interpretieren diese wie folgt:

„[...] sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehungen zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“

Annähernd dieselbe Sichtweise teilt auch *Kreutzer* (2016, S. 170), da bei der Bindung von Kundinnen und Kunden das Hauptaugenmerk auf der positiven Beeinflussung bisheriger und zukünftiger Verhaltensweisen der Konsumentinnen und Konsumenten gegenüber einem Anbieter liegt. Darunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, welche zu einer langfristigen Kundenbeziehung führen und somit wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

Die angeführten Begriffsdefinitionen streichen demnach die nachstehenden wesentlichen charakteristischen Merkmale der Kundenbindung hervor:

- langfristige Geschäfts- bzw. Kundenbeziehung
- ökonomischer Erfolg
- positive Wahrnehmung des Anbieters
- gezielte Maßnahmensetzung

Sofern Kundenerwartungen befriedigt werden, wenn nicht sogar darüber hinaus ragen, besteht die Gegebenheit, dass die Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten, sowie Kundenloyalität entstehen kann (vgl. *Bruhn* 2016a, S. 103).

Kundenbindung bedeutet somit zusammenfassend, durch eine gezielte Implementierung und Durchführung von Marketingmaßnahmen, die Kundenzufriedenheit und darüber hinaus die Kundenloyalität zu stärken um in letzter Konsequenz dauerhafte Beziehungen zu gewährleisten.

2.1.1 Kundenbindungsmanagement

Differenzierend zur Kundenbindung charakterisiert das Kundenbindungsmanagement lediglich eine anbieterseitige Betrachtungsweise. Folglich definieren *Bruhn* und *Homburg* (2013, S. 8) das Management der Kundenbindung als:

„[...] systemische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“

Signifikant für den Planwert des Kundenbindungsmanagements erweist sich die Berücksichtigung der verhaltensorientierten Dimensionen der Zielgruppen, welche einerseits aus dem faktischen Verhalten sowie aus den zukünftigen Verhaltensabsichten hervorgehen

(vgl. Bruhn 2013b, S. 97). Ferner nimmt die unternehmensseitige Gestaltung von Beziehungen, durch Zuhilfenahme diverser Distributions- sowie Kommunikationskanälen, eine essenzielle Stellung im Kundenbindungsmanagement ein (vgl. Wirtz 2008, S. 15f).

Abbildung 4: Abgrenzung der Kundenbindung zu verwandten Begriffen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hippner et al. 2011, S. 20

2.2 E-Business

Kotler (2011, S. 962) definiert unter E-Business sämtliche elektronische Informationsaustauschprozesse, die unternehmensintern, einschließlich der Konsumentinnen und Konsumenten, durchlaufen werden.

Analog findet Kollmann (2001, S. 64-66) in einer praxisorientierten Sichtweise für das E-Business nachstehende Definition:

„E-Business ist die Nutzung von innovativen Informationstechnologien, um über den virtuellen Kontakt etwas zu verkaufen, Informationen anzubieten bzw. auszutauschen, dem Kunden eine umfassende Betreuung zu bieten und einen individuellen Kontakt mit den Marktteilnehmern zu ermöglichen.“

Im Fokus der Definitionen befindet sich daher die Information, welche einen zentralen Bestandteil bildet, sowie die Rahmenbedingungen der Internetökonomie (vgl. Kollmann 2013, S. 52).

2.2.1 E-Commerce

Im Vergleich zum E-Business werden dem Begriff E-Commerce sämtliche digitale Kauf- sowie Verkaufsprozesse zugerechnet (vgl. Kotler 2011, S. 962), zu dessen Bestandteil auch das Kundenservice und das Online

Banking gezählt werden (vgl. *Gründerszene* 2017). Als weitere Komponente des Electronic Commerce erweist sich das E-Marketing, die Online-Kommunikation des Unternehmens (vgl. *Kotler* 2011, S. 963).

Kongruent zur Interpretation der vorläufigen Begriffsauffassung wertet *Kollmann* (2013, S. 17) den Ausdruck E-Commerce mittels nachstehender Darlegung:

„Mit dem Begriff „E-Commerce“ wird die Nutzung von stationären Computer-Endgeräten als Informationstechnologie bezeichnet, um über Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse zwischen den Netzteilnehmern reale oder elektronische Waren und Dienstleistungen anzubieten und abzusetzen, wobei der tatsächliche Verkauf im Mittelpunkt steht.“

Wesentlicher Gesichtspunkt ist die Digitalisierung des Geschäftsbeziehungsmanagements. Hierbei sollen sämtliche Leistungen für die Konsumentinnen und Konsumenten in digitaler Form abrufbar sein. Diese Prozesse umfassen neben der elektronischen Abwicklung eines Kundenauftrages, sowohl das Pre-Sales- als auch den After-Sales-Service. Der Pre-Sales-Bereich umschließt in erster Linie Informationsbeschaffung, wobei sich hingegen der After-Sales-Bereich mit der Kundenbetreuung nach dem Kaufabschluss befasst. Die elektronische Abwicklung ermöglicht eine rasche und ressourcenschonende Erfüllung von gewünschten Zusatzleistungen. Ganzheitlich erfüllte Kundenbedürfnisse führen zu einer Stärkung der Kundenbindung (vgl. *webagency* 2017).

Zusammenfassend kann das E-Commerce als elektronische Unterstützung sämtlicher Geschäftstätigkeiten betrachtet werden, die eindeutig mit dem Kauf bzw. Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen über elektronische Kanäle in Verbindung stehen (vgl. *Wirtz* 2013a, S. 31).

2.2.2 M-Commerce

Die Fusion des mobilen Informationsaustausches und des Internets ermöglicht Transaktionen, welche über stationäre Netzwerke hinaus mittels mobiler Endgeräte realisiert werden (vgl. *Kollmann* 2001, S. 66-68).

Barnes (2002, S. 92) definiert M-Commerce als Geschäfte, welche über drahtlose Übertragungsverfahren abgeschlossen werden und einen finanziellen Wert darstellen, sei es direkt oder indirekt. Demzufolge sind Transaktionen des E-Commerce, die über mobile Kanäle abgewickelt werden, allgemein unter dem Begriff des Mobile Commerce definiert (vgl. *Lehner* 2002, S. 8).

2.3 Erwachsenenbildung

In jüngster Vergangenheit wurde eine prägnante Definition der Erwachsenenbildung etabliert (vgl. *Gruber/Lenz* 2016, S. 34). In Übereinstimmung mit dem Bund und den einzelnen Bundesländern findet in Österreich nachstehende Begriffsbestimmung entsprechend des Art. 15a des Bundesverfassungsgesetzes Verwendung (vgl. Art. 15a B-VG 2012):

„Die Erwachsenenbildung (synonym: Weiterbildung) umfasst alle Formen des formalen, nicht-formalen und zielgerichteten informellen Lernens durch Erwachsene nach Beendigung einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase, unabhängig von dem in diesem Prozess erreichten Niveau. Erwachsenenbildung/Weiterbildung umfasst alle beruflichen, allgemeinbildenden, politischen und kulturellen Lehr- und Lernprozesse für Erwachsene, die im öffentlichen, privaten und wirtschaftlichen Kontext von anderen und/oder selbst gesteuert werden. Erwachsenenbildnerisches Handeln basiert auf bildungspolitischen Strategien und gesellschaftlicher Verantwortung, Organisationsstrukturen sowie rechtlichen und finanziellen Grundlagen.“

Klafki (1991, S. 52) definiert den Begriff Erwachsenenbildung als eigenständig entwickelte Fähigkeit und die selbstbestimmende Entfaltung der individuellen Potenziale, insbesondere in kulturellem Hinblick. Die Erwachsenenbildung kann somit als Ausprägung des Zustandes der Selbstbestimmung, Mitbestimmung und der Solidarität angesehen werden.

Grundsätzlich umfasst die Erwachsenenbildung sämtliche formale, nicht-formale und informelle Aus- und Weiterbildungen, die nach Abschluss einer ersten Bildungsstufe durch Erwachsene vollzogen wird und unabhängig vom bisherigen Bildungsniveau sind. Bildungsmaßnahmen in der Erwachsenenbildung umfassen jegliche allgemeinbildende, berufliche, kulturelle, konfessionelle sowie politische Vermittlungs- und Lernvorgänge (vgl. *Ö-Cert 2015*, S. 6; *Nuissl et al. 2010*, S. 80f). Generell kann die Bildung, wie in Tabelle 1 dargestellt, in drei Lernaktivitäten untergliedert werden (vgl. *Statistik Austria 2016*).

Tabelle 1: Bildungsformen in Österreich

Bildungsform	Unterscheidungsmerkmale	Formen
Formale Bildung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulwesen ■ Hochschulwesen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lehrabschluss ■ Matura ■ Universitätsdiplom
Nicht-formale Bildung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aus- und Weiterbildungseinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurs ■ Vortrag ■ Privatunterricht ■ Fernunterricht ■ Seminare ■ Workshops
Informales Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ■ nicht institutionalisiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kaum strukturiert ■ ortsunabhängig

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Statistik Austria 2016*

2.3.1 Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen verfolgt eine stetige Verbesserung von Kenntnissen, Kompetenzen und Fähigkeiten. Der Begriff umfasst sämtliche formale, nicht-formale und informelle Aus- und Weiterbildungen, welche vom Kindesalter beginnend bis einschließlich der Phase des Ruhestandes andauern, sowie ortsunabhängig abgehalten werden (vgl. *Ö-Cert 2015*, S. 6). Lebensbegleitendes Lernen fasst demnach jegliche Ausprägungen des Lernens in sämtlichen Lebens- sowie Altersabschnitten zusammen (vgl. *Lassnigg et al. 2008*, S. 24).

3. KUNDENBINDUNG

Im folgenden Kapitel steht zuerst die Darlegung der grundlegenden Bedeutung der Kundenbindung im Vordergrund. Anschließend wird die Korrelation des E-Commerce und der Kundenbindung expliziert.

3.1 Grundlagen der Kundenbindung

Zahlreiche Unternehmen nahmen es in der Vergangenheit als selbstverständlich an, dass ein Kundenpool vorhanden war, ohne viel in die Kundenakquise bzw. Kundenbindung zu investieren. Die Ursachen hierfür lagen nicht nur an Monopolstellungen von einzelnen Unternehmen, zugleich spielten Qualität und Zuverlässigkeit eine nicht unwesentliche Rolle. Wird innerhalb eines bestimmten Zeitraumes dieselbe Anzahl von Neukundinnen und Neukunden erreicht, wie jene die durch den Wechsel zu anderen Anbietern verloren ging, so erscheint der Unternehmenserfolg auf den ersten Blick zufriedenstellend. Jedoch verursachen Kundenwechsel erhebliche Mehrkosten (vgl. *Kotler et al.* 2011, S. 430f).

Damit Unternehmen wirtschaftlich bestehen können, müssen langanhaltende Spitzenleistungen erzielt und die Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten gefestigt werden (vgl. *Bauer/Keller* 2003, S. 517). Eine Erhöhung der Kundenbindungsrate um 5 Prozent kann eine Gewinnsteigerung von 25 bis 95 Prozent zur Folge haben (vgl. *Saleh* 2017). Ähnlich beschreibt auch *Stolpmann* (2000, S. 18f) die positiven Effekte einer erfolgreich durchgeführten Senkung der Kundenabwanderungsrate um 5 Prozent, welche sich nachhaltig durch den Zuwachs des Kundenstammes um bis zu 85 Prozent auswirken kann.

Grundsätzlich umfasst das moderne Marketing vier Kernaufgaben, welche in Abbildung 6 dargestellt sind. Diese Funktionen lassen sich in Leistungs- sowie Kundenperspektive untergliedern. Das Marketingmanagement umfasst im weitesten Sinne die Aufgaben der systematischen Planung, operativen Umsetzung sowie die Kontrolle von Prozessen.

Als eine essenzielle Aufgabe des Marketing fungiert die Kundenbindung (vgl. Meffert et al. 2015, S. 18).

Abbildung 5: Kernaufgaben des Marketings



Quelle: Meffert et al. 2015, S. 19

Reichheld (1999) kategorisiert die Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten in die Bereiche Sicherheit, Wachstum sowie Gewinn bzw. Rentabilität (vgl. Diller 1996, S. 82). Anhand dieser Betrachtungsweise resultiert mittels der Kundenbindung eine Erhöhung der Stabilität der Geschäftsbeziehung, welche in weiterer Folge zu einem steigenden Wachstum führt. Hervorgerufen durch eine verbesserte Kundendurchdringung stellt sich ein höheres Wachstum ein. Da die Kundenloyalität eine Intensivierung der Geschäftsbeziehungen bewirkt, führt dies folglich zu steigenden Gewinnen und höherer Rentabilität (vgl. Reichheld 1999, S. 56f). Als Kehrseite verfügen resiliente Beziehungen über eine bestimmte Trägheit sowie den Aufbau von Reaktanz (vgl. Foscht 2002, S. 4). Dieser Begriff umschreibt unangenehme Spannungszustände, welche meist mit der Freiheitseinschränkung in Verbindung gebracht werden. Damit dieser Zustand entstehen kann, muss die betroffene Person zumindest in dem Glauben sein, eine Einschränkung in der Wahlmöglichkeit erfahren zu haben. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen emotionaler und kognitiver Ebene. Auf emotionaler Ebene sind verärgerte oder gar wütende Reaktionen zu beobachten, wohingegen sich die kognitive Perspektive durch eine Verhaltensänderung, einem Wechsel der Haltung gegenüber einem Angebot, bemerkbar macht (vgl. Felser 2015, S. 234-236). Die Reaktanz findet sich auch im Knappheitsprinzip wieder, da sich durch die Einschränkung der

Verfügbarkeit von Leistungen und Produkten das Gefühl des Freiheitsverlustes bei der interessierten Zielgruppe bemerkbar macht (vgl. *Cialdini* 2017, S. 322-324).

Eine einseitige Kundenstruktur und negatives Word of Mouth (WOM) verursachen eine negative Auswirkung auf das Wachstum. Somit können Bindungskosten i.w.F. als finanzieller Nachteil wahrgenommen werden (vgl. *Foscht* 2002, S. 4).

3.1.1 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens

Da bereits im vorangehenden Abschnitt die Bedeutung der Bindung von Kundinnen und Kunden, der Neukundenakquise gegenübergestellt wurde, befasst sich dieses Unterkapitel mit der Bedeutung der Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens. An vorderster Stelle sollte die Kundenorientierung im Unternehmensleitbild verankert sein und vom ganzen Unternehmen gelebt werden, da diese ein essenzielle Grundlage für die Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten darstellt (vgl. *Meyer/Oevermann* 1995, Sp. 1344). Eine tiefgreifende und methodisch ausgerichtete Kundenbindung vereinfacht die Neukundenakquisition und trägt dadurch nicht zuletzt eine Kostenreduktion bei. Ferner hat eine Steigerung der Kauffrequenz gleichermaßen Umsatzzuwachs zur Folge (vgl. *Stolpmann* 2000, S. 19).

3.1.2 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung beschreibt die Ausrichtung der Prozesse eines Unternehmens anhand der Anliegen sowie Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten. Der rasante Wandel der Märkte sowie die einfache Informationsbeschaffung über das Medium Internet, erschweren Unternehmen resiliente Kundenbindungen zu generieren. Das Marketing ist demnach gefordert, frühzeitig auf Veränderungen des Marktes zu reagieren und stellt folgend eine Kohärenz zur Kundenorientierung dar. (vgl. *Bruhn* 2016a, S. 3f).

Demnach wird als Erfolgskette der Kundenorientierung jene Wirkungskette bezeichnet, in welche i.w.F. die Zufriedenheit, die Bindung sowie den Wert von Konsumentinnen und Konsumenten eingegliedert sind (vgl. *Bruhn* 2009, S. 38f).

Abbildung 6: Erfolgskette der Kundenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Bruhn* 2009, S. 39

3.1.3 Kundenbeziehungen

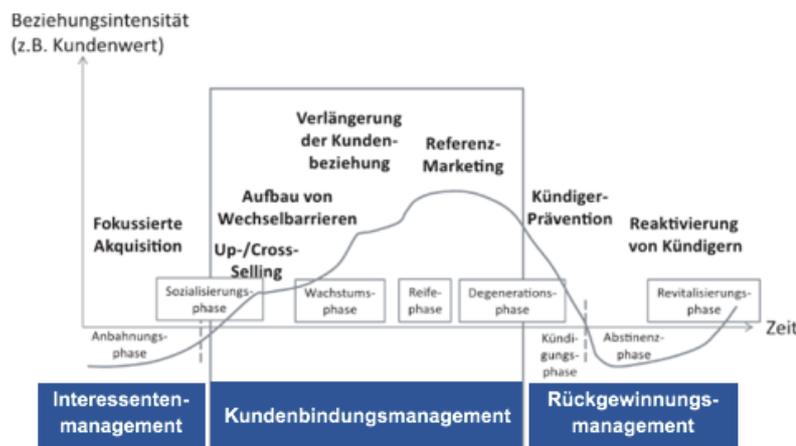
Beziehungen zu Konsumentinnen und Konsumenten nehmen eine elementare Stellung im Marketing ein. Im Gegensatz zur transaktionsorientierten Betrachtungsweise steht hierbei der Kundenbeziehungszyklus zur Gänze im Vordergrund. Demzufolge liegt bei der beziehungsorientierten Perspektive der Fokus nicht mehr isoliert auf der Anbahnung von Geschäftsabschlüssen. Daraus resultiert eine Neuausrichtung der Marketinginstrumente (vgl. *Meffert et al.* 2015, S. 57f).

Kundenbeziehungszyklus

Generell wird die Kundenbeziehung in unterschiedliche Phasen untergliedert. Neben den Kosten, die in der Anbahnungsphase durch die Interessentin und den Interessenten entstehen, spielt auch der Zeitfaktor eine gewichtige Rolle. Somit können die Vorlaufkosten in diesem Abschnitt, abhängig vom Wirtschaftssektor, zwischen einem halben bis zu zwei Jahren andauern. Diese Investitionskosten müssen sich im Laufe der Beziehung amortisieren (vgl. *Blum* 2014, S. 181f). Der Kundenbeziehungszyklus stellt demnach ein Raster für die Planung und den Einsatz gezielter Marketingaktivitäten im Beziehungsmarketing dar. Der Fokus liegt hierbei auf der nachhaltigen Gestaltung von Kundenbeziehungen und belegt eine Korrelation zwischen der Intensität sowie der Dauer von Beziehungen (vgl. *Bruhn* 2016a, S. 11).

Als geeignete Instrumente erweisen sich u.a. ein qualitatives E-Mail-Marketing (vgl. *Lammenett* 2015, S. 79) sowie elektronisch einlösbare Gutscheine, welche zu Folgekäufen animieren können. Speziell zur Ausschöpfung des Cross- bzw. Up-Selling-Potenzials von Kundengruppen, erweisen sich individualisierte Empfehlungen von Vorteil, um die Kaufentscheidungen zu beeinflussen und Zusatzkäufe zu generieren (vgl. *Kreutzer* 2016, S. 44).

Abbildung 7: Exemplarischer Kundenlebenszyklus



Quelle: *Blum* 2014, S. 181

Die Kundenbeziehungsanalyse beschreibt *Bruhn* (2009, S. 46) als:

„[...] idealtypische Gesetzmäßigkeit im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung, die in verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung resultieren und aufgrund der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing zulassen“.

3.1.4 Relationship Marketing

Die Erhaltung von Beziehungen zu Interessens- und Kundengruppen wird in der Literatur als Relationship-Marketing beschrieben. Hierbei liegt der Fokus auf der Generierung von Kundenbeziehungen, somit weicht der Blick von bloßen Geschäftsabwicklungen ab. Besonderer Wert wird, wie bereits im Abschnitt 2.1 erläutert, auf langfristige Kundenbeziehungen gelegt. Da die Kundenzufriedenheit als Erfolgskriterium herangezogen

wird, sind Unternehmen angehalten, bestmöglich auf die Wünsche der Zielgruppe einzugehen. Um dies zu gewährleisten, bedarf es einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens (vgl. *Kotler et al.* 2011, S. 432f).

Im Gegensatz zu anderen Marketingformen befasst sich das Relationship Marketing mit der Steuerung von Beziehungen zu Kundinnen und Kunden. Darüber hinaus interpretiert *Bruhn* (2016b, S. 12) diesen Begriff als:

„[...] sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, der Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“

Als wesentlicher Bestandteil des Relationship Marketing steht der Fokus über einen längeren Betrachtungszeitraum sowohl auf den Kauf- und Nachkaufphasen, als auch auf der Kundenpflege. Ferner erweist sich das reziproke Vertrauen des Kundenstammes und Anbieters, sowie die Dauer der Beziehung von hoher Relevanz (vgl. *Diller*, 2000, S 29-32).

3.1.5 Customer Relationship Management

Unter dem Akronym CRM beschreiben *Matzler et al.* (2009, S. 6-10) einen ganzheitlichen Ansatz der strategischen Kundenausrichtung eines Anbieters. Im Fokus des Unternehmens stehen langfristige Beziehungen, mit dem Ziel der Erlössteigerung. Die kundenorientierte Unternehmensausrichtung dient der Erzielung des ökonomischen Erfolgs.

Täglich sammeln Unternehmen unzählige Datenmengen, beginnend von Websitezugriffen, Kaufabschlüssen, Kundenbefragungen bis hin zu Servicekontakten. Zur Stärkung der Kundenbeziehungen bedarf es einer internen Verarbeitung aller Customer Touchpoints. Um die vorhandene Datenflut in Bezug auf die Zusammenhänge der einzelnen Kundenkontaktpunkte entsprechend aufzunehmen und zu steuern,

erfordert es spezieller Data-Mining-Techniken. Hierfür kristallisiert sich das Customer Relationship Management (CRM) als geeignetes Instrument heraus (vgl. *Kotler et al.* 2011, S. 437f). Unabhängig des Typs des Kundenkontaktes wird ein unternehmensübergreifender Zugriff auf relevante Kundeninformationen ermöglicht. Ganzheitliches Beziehungsmanagement unterbindet Abwanderungen sowie die damit verbundenen Kosten. Die individuelle Beziehungspflege über die gesamte Kundenlebensdauer hinweg bezieht die Besonderheiten jeder einzelnen Person mit ein (vgl. *Stolpmann* 2000, S. 19).

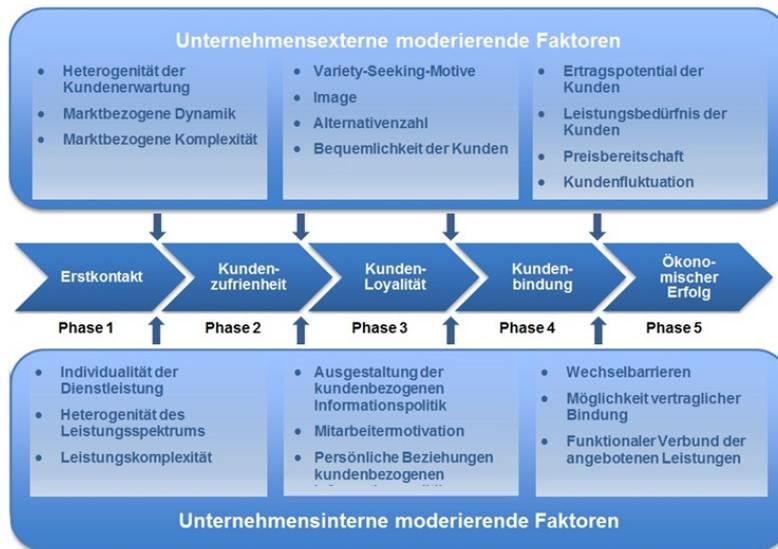
Hervorgerufen durch die enormen Wechselwirkungen des Mediums Internet besteht eine starke Verbindung zwischen dem CRM und dem E-Commerce. Speziell die Ausprägung der Kundenbeziehungen sowie die kundenorientierte Auslegung aller Geschäftsprozesse nehmen für das Kundenbindungsmanagement einen elementaren Stellenwert ein. Loyale Beziehungen zu Konsumentinnen und Konsumenten kristallisieren sich hierbei als einer der Erfolgsfaktoren im Online-Handel heraus. Die Steigerung des Kundenwerts nimmt somit positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg (vgl. *Schneider* 2001, S. 31-35).

Mobile Endgeräte sind ein alltägliches Gebrauchsmittel, welche dem CRM durch die Ausweitung der Prozesse, neue Möglichkeiten eröffnen. Kundenbeziehungen können durch Optimierung der Kommunikationsinstrumente nachhaltig gestärkt werden und erzielen i.w.F. eine positive Wirkung auf die Kundenorientierung (vgl. *Bruhn* 2016a, S. 243).

3.1.6 Ursachen und Wirkungen der Kundenbindung

Basierend auf den vorangehenden Abschnitten der Kundenbindung befasst sich dieser Abschnitt mit der Wirkungskette. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, gilt es fünf unterschiedliche Phasen zu differenzieren. Hierbei werden zuzüglich der unternehmensexternen auch -interne moderierende Faktoren dargestellt, welche zwischen den einzelnen Phasen sowohl positiv wie auch negativ auftreten (vgl. *Bruhn/Homburg* 2013, S. 9).

Abbildung 8: Wirkungskette der Kundenbindung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Homburg 2013, S. 10

Die erste Phase umfasst den Erstkontakt mit dem Anbieter, welcher in der Ausprägung einer Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder eines Produktkaufes in Erscheinung treten kann. Folglich wird käuferseitig die bezogene Leistung bzw. das Produkt bewertet, indem die ursprünglichen Erwartungen mit dem Fazit des Erstkontaktes verglichen werden. Durch den sogenannten Soll-Ist-Vergleich zwischen der ursprünglichen Erwartung und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung ergibt sich Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Resultiert ein positives Zufriedenheitsurteil oder werden die ursprünglichen Erwartungen sogar übertroffen, so kann in Phase drei Kundenloyalität entstehen, welche im Abschnitt 4.3 detaillierter beleuchtet wird. Diese setzt sich einerseits durch ein grundsätzliches Vertrauen und die Akzeptanz in die Leistungen bzw. Produkte zusammen. Des Weiteren weist das Kundenverhalten in dieser Entwicklungsstufe eine verringerte Wechselbereitschaft auf. Dies begünstigt bei Folgekäufen die Auswahl derselben Marke oder des gleichartigen Produkts bzw. der entsprechenden Verkaufsstätte. Kommt es zur neuerlichen Konsumsituation, tritt faktisches Kundenverhalten in Erscheinung. Zeitgleich stellt dies den Übergang in die vierte Phase dar. Die Kundenbindung gilt als vollzogen, sobald das Verhalten des Wiederkaufs, des Cross-Buying oder der Weiterempfehlung zum Tragen

kommt. Abschließend endet die Wirkungskette durch Erlangung des ökonomischen Erfolgs (vgl. *Bruhn/Homburg* 2013, S. 9f). Der Ausdruck Variety Seeking beschreibt das Verlangen nach Abwechslung. Besonders bei Produkten mit relativ kurzen Kaufzyklen, einer Vielzahl an alternativen Anbietern und Produkten sowie einem relativ geringen Risiko gegenüber finanziellen Verlusten, tritt dieses Phänomen verstärkt in den Vordergrund. Vergrößerte Kaufzyklen, wie dies bei Gebrauchsgütern üblich ist, weisen i.d.R. eine geringere Ausprägung des Verlangens nach Abwechslung auf (vgl. *Jaritz* 2008, S. 50).

Die Kundenbindung umschließt das bisherige Kauf- sowie auch das Weiterempfehlungsverhalten. Zusätzlich werden auch zukünftige Absichten in Bezug auf Weiterempfehlungen, Wieder- und Zusatzkäufen gegenüber den Leistungen und Produkten eines Unternehmens berücksichtigt. Diese resultieren anhand der in Abbildung 10 dargestellten Aspekte der Bindungsursachen. Hierbei wird zwischen ökonomischen, psychologischen, rechtlichen, situativen sowie technologischen Motiven unterschieden (vgl. *Meyer/Overmann* 1995, Sp. 1341f). Unterschiedlichste Einflüsse können auf die Kundenbindung einwirken. Generell können Ursachen zwischen habitueller, freiwilliger und unfreiwilliger Bindung differenziert werden (vgl. *Bruhn/Homburg* 2013, S. 11f).

Abbildung 9: Ursachen und Wirkung der Kundenbindung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Meyer/Oevermann* 1995, Sp. 1342

3.1.7 Arten der Kundenbindung

Bliemel und *Eggert* (1998, S. 39) heben die Unerlässlichkeit einer divergenten Betrachtungsweise der Kundenbindung hervor und differenzieren aus Kundenperspektive zwischen zwei verschiedenen Bindungsarten.

Gebundenheitstheorie

Der innere Bindungszustand der Gebundenheit beschreibt durch situative Umstände oder von einem Unternehmen ausgehenden Maßnahmen zur Stärkung der Wechselbarriere, um Wiederholungseinkäufe zu forcieren. Hierbei kann Reaktanz entstehen, da diese Art der Bindung vom Kundenstamm neutral bis negativ wahrgenommen wird. Generell besteht eher eine Ablehnung gegenüber einer Zunahme der Geschäftsbeziehungen bei unfreiwilligen Bindungen (vgl. *Eggert* 2000, S. 126f).

Verbundenheitstheorie

Im Gegenzug weist der innere Zustand der Verbundenheit, Wertschätzung und Zustimmung gegenüber dem Anbieter auf. Dies drückt sich durch Weiterempfehlungen und Wiederholungskäufe aus (vgl. *Eggert* 2000, S. 126f). Aus Unternehmenssicht wird überwiegend die Umsetzung der Verbundenheitsstrategie angestrebt (vgl. *Töpfer* 2008, S. 109).

Die Intensität der Kundenbindung kann anhand der in Tabelle 2 dargestellten Kriterien gewichtet werden (vgl. *Meffert et al.* 2015, S. 58).

Tabelle 2: Beurteilungskriterien der Kundenbindung

Kriterien	
Art	Ausprägung
psychologisch	<ul style="list-style-type: none">▪ Vertrauen▪ Zufriedenheit
verhaltensbezogen	<ul style="list-style-type: none">▪ Weiterempfehlung▪ Wiederkauf
ökonomisch	<ul style="list-style-type: none">▪ Gewinn▪ Umsatz▪ Rendite

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an *Meffert et al.* 2015, S. 58

Hinsichtlich der im beziehungsorientierten Marketing vorliegenden Besonderheiten nimmt die Bedeutung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung stetig zu. Wesentliche Charakteristika, welche aus dem Übergang der Transaktions- in die Beziehungsorientierung resultieren, sind nachstehend angeführt (vgl. *Meffert et al.* 2015, S. 58f):

- Dynamische Analyse sämtlicher Austauschbeziehungen im Verlauf der gesamten Kundenbeziehung.
- Adaptierung individuell eingesetzter Strategien und Instrumente aufgrund wechselnder Kundenbedürfnisse.
- Neuentwicklung von Kundenbindungsinstrumenten, um eine emotionale und rationale Bindung zu erzielen.
- Bestimmung des Kundenwertes anhand der Analyse von unternehmensseitigen Aufwendungen in Korrelation der Erlöse über den gesamten Beziehungszyklus hinweg.

3.1.8 Wirtschaftliche Bedeutung von Kundenbeziehungen

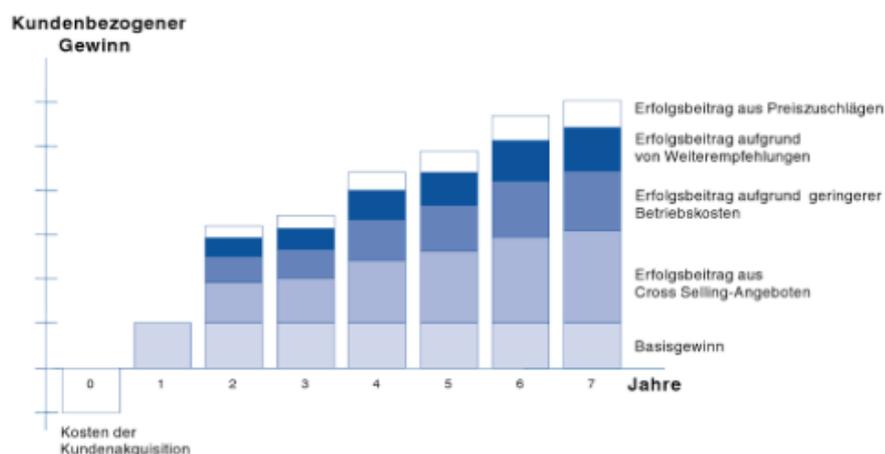
Der Wechsel eines Anbieters ist oftmals mit erheblichen Mehrkosten verbunden. Einerseits kann sich der Preis des Produkts oder der Dienstleistung verteuern, andererseits verursacht die Anbietersuche auch einen beträchtlichen Zeitaufwand für Kundinnen und Kunden. Gleichzeitig entstehen auch aus Unternehmenssicht erhebliche Wechselkosten, da die Neukundenakquisition, nicht nur in gesättigten Märkten erhebliche Mehrkosten verursacht (vgl. *Kotler et al.* 2011, S. 431f).

In erster Linie zielen die Bindungsmaßnahmen auf einen Anstieg der Zufriedenheit, welche in Anbetracht des gesamten Customer Lifetime Value (CLV), in einem Zuwachs des Kundenwertes resultiert (vgl. *Kollmann* 2013, S. 369). Durch die Modelle des Kundenwertes und des CLV wird die Betrachtungsweise von nachhaltigen Konsumentenbeziehungen, sowie deren wirtschaftliche Bedeutung in den Vordergrund gestellt. Im Kontext von empirischen Branchenuntersuchungen wurde die Bedeutung langfristiger Kundenbeziehungen näher beleuchtet. Demnach

ergaben sich Indikatoren, welche darlegen, wie sich die Gewinnstruktur von Geschäftsbeziehungen über einen längeren Zeitraum zusammensetzt (vgl. *Reichheld/Sasser* 1991, S. 111; *Foscht* 2002, S. 2).

Langfristige Kundenbeziehungen erweisen sich somit als maßgebliche Einflussfaktoren der Umsatzgenerierung. Um das Umsatzvolumen einer Stammkundin und eines Stammkunden kompensieren zu können, muss die Neukundengewinnung sieben Personen generieren (vgl. *Adobe* 2012, S. 2). Am Beginn der Geschäftsbeziehung treten die Akquisitionskosten in Erscheinung (vgl. *Reichheld/Sasser* 1990, 108). Zu akzentuieren sind bei dieser Gewinnstruktur die auf dem Basisgewinn aufbauenden Erlöse, da Folgeumsätze als Auswirkungen der Kundenloyalität betrachtet werden können. Neben den Erlösen aus gesteigerter Kauffrequenz und zunehmenden Gewinnen durch die Reduzierung der Betriebskosten, werden in weiterer Folge durch Weiterempfehlungen, sowie durch Preiszuschläge zusätzliche Umsätze generiert (vgl. *Foscht* 2002, S. 2f). Folglich wird eine Kundin und ein Kunde nicht mit der ersten Akquisition, sondern erst ab einem bestimmten Zeitraum nach dem Kaufabschluss gewinnbringend (vgl. *Reichheld/Sasser* 1990, S. 108). In Abbildung 10 wird die Gewinnstruktur langfristiger Geschäftsbedingungen festgehalten.

Abbildung 10: Gewinnstruktur in Abhängigkeit der Kundenbeziehungsdauer



Quelle: *Reichheld/Sasser* 1991, S. 111; *Bruhn* 2016b, S. 5

3.2 Kundenbindungsinstrumente

Die vier P's (Product, Price, Placement, Promotion) des Marketing-Mix finden sich, wie in Tabelle 3 dargestellt, in den Kundenbindungsinstrumenten wieder. Gemäß der strategischen Zielvorgabe, werden je nach Aufgabengebiet die entsprechenden Instrumente differenziert ausgewählt. Resultierend soll dadurch die Bindung zum Unternehmen hergestellt und i.w.F. vertieft werden (vgl. Bruhn 2016a, S. 116f).

Tabelle 3: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Aufgaben Instrumente	Individualisierung	Steigerung der Leistungsnutzung	Aufbau von Wechselbarrieren
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsindividualisierung • Kundenintegration • Value Added Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmerweiterung • Leistungsbündelung • Servicepolitik • Qualitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Wechselbarrieren durch Kompatibilität • Leistungsentwicklung • Leistungsbündelung
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogkommunikation • Personalisiertes Angebot • pers. Ansprechpartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbekanntmachung mittels Direct Mailing • Leistungs- sowie Unternehmensbezogene Mediawerbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Darlegung von Lock-In-Effekten und Leistungsqualität • Vorankündigungen • Emotionale Wechselbarrieren
Preis	<ul style="list-style-type: none"> • Preisdifferenzierung • Preis- und Leistungsindividualisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisbündelung • Individuelle Preisgestaltung für Zusatzleistungen • Kundenkarten mit Rabattfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragliche Wechselbarrieren • Ökonomische Wechselbarrieren
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Distributionssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale sowie zeitliche Verfügbarkeit durch innovative Distributionskanäle 	<ul style="list-style-type: none"> • Installation eines Vertriebskanals beim Kunden • Multichanneling

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2013b, S. 220

Spezielle Events, welche auf den Kundenstamm ausgerichtet sind, stärken auf Dauer die Bindung, wenngleich sich diese Maßnahmen als weitaus aufwändiger und kostspieliger als andere Kundenbindungsinstrumente erweisen. Alternativ können der Zielgruppe Aufzeichnungen oder Präsentationen in Form eines Whitepapers oder eBooks zum Download bereitgestellt werden. Der Vorteil liegt darin, dass die Kundin und der Kunde nicht gezwungen sind an Präsenzveranstaltungen teilzunehmen, um an relevante Inhalte zu gelangen (vgl. Becker 2015).

Tabelle 4: Untergliederung der Kundenbindungsmaßnahmen:

Pull-Instrumente (passiv)	Push-Instrumente (aktiv)
Apps	Facebook Engagement Ads
Produktsortiment	Re-Marketing bzw. Targeting
Service	E-Mail-Newsletter
Entertainment & Gaming	Social Media
Content Marketing	Paketbeilagen
Branding	
Daily Deals	
Bonuspunkte & Gutscheine	
Personalisierung	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Shopgate* 2015, S. 11f

3.2.1 Kundenbindungsprogramm

Treueprogramme erfreuen sich auch in heutiger Zeit starker Beliebtheit. Der Fokus liegt hierbei aus Kundensicht in der Individualisierung sowie der Exklusivität der Angebote. Ferner trifft eine hohe Ausprägung der Personalisierung auf Akzeptanz. Neben der Sammlung von Treuepunkten geht dieses Instrument als relevantester Vorteil eines Loyalty-Programms hervor (vgl. *PwC* 2016, S. 22).

Um die Attraktivität eines Unternehmens und deren Produkte steigern zu können, bedarf es einer Personalisierungsstrategie. Durch Anpassung des Online-Angebots an die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe, gewinnt der Anbieter an Relevanz. Die Personalisierung erstreckt sich hierbei durch die Verarbeitung der Kundendaten über den gesamten Webauftritt und umfasst u.a. relevanten Content, Preise sowie Produkte (vgl. *Holland* 2016, S. 93f). Darüber hinaus befürwortet der überwiegende Anteil der Kundenclubmitglieder eine Informationsübermittlung über rein digitale Kommunikationskanäle. Im Vergleich erscheint die personalisierte Kontaktaufnahme über postalische Aussendungen als weniger relevant, jedoch ist eine signifikante Präferenz zu physischen Kundenkarten zu erkennen. (vgl. *Tischler/Stüber* 2015, S. 50f).

3.3 Kundenzufriedenheit

Stauss (1999, S. 7) beschreibt die Kundenzufriedenheit im engerem Sinne als Kognition. Diese Wahrnehmung umfasst Gedanken und Beweggründe, welche das Bewusstsein für die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zum Vorschein bringt (vgl. *Oliver* 2009, S. 22). Ebenso weisen Anzeichen darauf hin, die Zufriedenheit als positives Gefühl zu betrachten, welches aus einer Entscheidung oder Handlung resultiert. Diese Perspektive stellt die Kundenzufriedenheit als affektives Element dar (vgl. *Dick/Basu* 1994, S. 100-104). In Abschnitt 3.1.6 wurde die bestimmende Größe der Kundenzufriedenheit für den ökonomischen Unternehmenserfolg dargelegt. Resultierend ergibt sich für Dienstleistungsunternehmen die notwendige Festlegung von Zufriedenheitszielen sowie der fortlaufenden Messung und Analyse der Kundenzufriedenheit. Eine weitere wesentliche Determinante zur Steuerung von Beziehungen stellt deren Qualität dar, da sich eine hohe Beziehungsqualität fördernd auf Käufe auswirkt (vgl. *Meffert/Bruhn* 2009, S. 143).

Von Rosenstiel und *Neumann* (2012, S. 17f) definieren die Kundenzufriedenheit als Einstellung gegenüber verschiedenen Aspekten eines Angebots. Diese Haltung wird in kognitive und emotionale Elemente untergliedert, die jeweils in einer motivationalen Komponente münden. Darunter ist die Verhaltensbereitschaft in Bezug auf ein Angebot zu verstehen. Liegen positive Gesichtspunkte und damit einhergehende angenehme Empfindungen vor, so entsteht daraus die Motivation, dieses Angebot mehrmalig in Anspruch zu nehmen. Die Tabelle 5 beschreibt die Charakteristika der angeführten Komponenten der Einstellung.

Tabelle 5: Komponenten der Einstellung

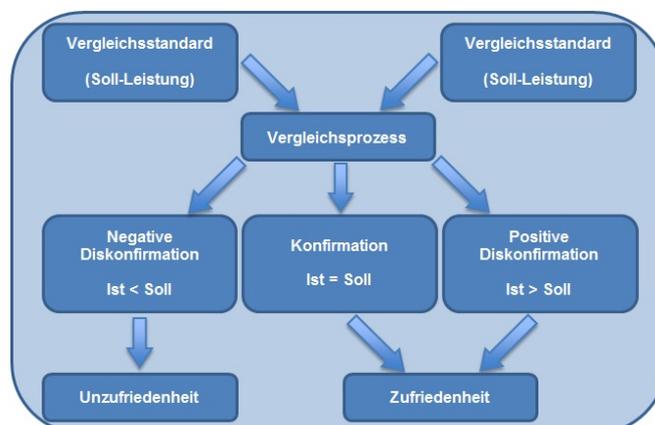
Charakteristika	
Art	Ausprägung
kognitiv	<ul style="list-style-type: none">• Wissen um das Objekt
emotional	<ul style="list-style-type: none">• Gefühl gegenüber dem Objekt
motivational	<ul style="list-style-type: none">• Verhaltensbereitschaft

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *von Rosenstiel/Neumann* 2012, S.18.

Während es für die Charakterisierung der Zufriedenheit mehrere differenzierte Betrachtungsweisen gibt, erweist sich die Anwendung des Conformation/Disconformation-Paradigma (C/D-Paradigma) für die Untersuchung des Konsumentenverhaltens in Endverkäufermärkten als am besten geeignet (vgl. Foscht et al. 2015, S. 236; Oliver 2009, S. 98-100). Hierbei werden jedoch zwei Messungen vorausgesetzt. Nicht nur nach der Nutzung eines Produkts oder eines Besuches einer Geschäftsstelle wird gemessen, sondern auch im Vorfeld. Häufig bleiben diese Messungen bei Studien jedoch aus (vgl. Foscht et al. 2015, S. 236). Prinzipiell stellt die Diskonfirmation das Resultat eines Vergleiches zwischen Erwartung und Wahrnehmung dar. Darüber hinaus beschreibt Oliver (2009) in der Zufriedenheitstheorie die Diskonfirmation als psychologische Interpretation einer Abweichung erfahrenen Leistung in Bezug des Erwartungswertes (vgl. Oliver 2009, S. 22).

Das C/D-Design stellt die subjektive wahrgenommene Leistung dem Vergleichsstandard der Konsumentin und des Konsumenten gegenüber. Dieser Standard kann sowohl aus Erfahrungen als auch aus Erwartungen hervorgehen. Generell steht in diesem Zusammenhang der Vergleich der Ist-Leistung gegenüber der Soll-Leistung im Vordergrund. Zusammenfassend zeigt sich hierbei die Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Komponente der erbrachten Leistung (vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 20f; Meffert/Bruhn 2009, S. 92).

Abbildung 11: C/D-Paradigma



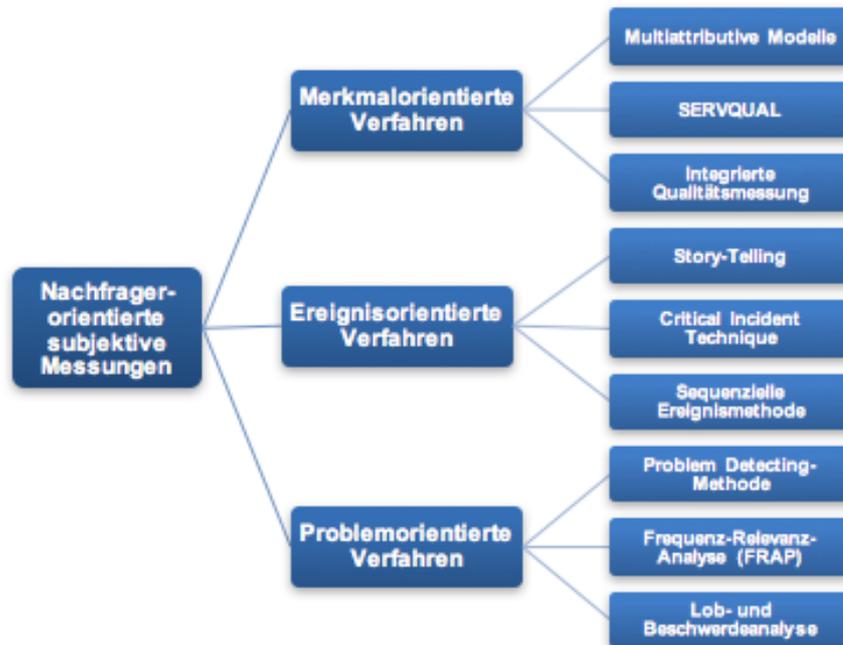
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg et al. 2013, S. 105.

Ferner nimmt das Involvement im Vergleichsprozess zwischen Soll- und Ist-Leistung eine bedeutende Stellung ein. Dies dient als Entscheidungskriterium, welche und wie viele Merkmale eine Konsumentin und ein Konsument im Prozess berücksichtigt (vgl. *Matzler* 1997, S. 222).

3.3.1 Messung der Kundenzufriedenheit

Die Erhebung der Zufriedenheit kann sowohl mit als auch ohne Berücksichtigung von Kundenproblemen durchgeführt werden (vgl. *Beutin* 2008, S. 128f). Folgend sind differenzierte Messmethoden dargestellt.

Abbildung 12: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Kaiser* 2006, S. 68

Speziell die Messung der Servicequalität wird durch den SERVQUAL-Ansatz ermöglicht. Demzufolge wird die Qualität in nachstehende fünf voneinander isolierte Dimensionen unterteilt (vgl. *Bruhn* 2016a, S. 79f):

- **Tangibles:** Annehmlichkeiten des berührbaren Umfelds
- **Reliability:** Zuverlässigkeit
- **Responsivness:** Reaktionsfähigkeit
- **Assurance:** Leistungskompetenz
- **Empathy:** Einfühlungsvermögen

Die angeführten Dimensionen werden mittels 22 Items auf einer Doppelskala ermittelt. Somit ergeben sich 44 Fragen, welche zur Bestimmung der Servicequalität herangezogen werden und auf diese abgestimmt sind (vgl. *Bruhn* 2013a, S. 132f). Der Einsatz der Doppelskala ermöglicht bei diesem Ermittlungsverfahren sowohl die Erhebung der erwarteten, als auch der erfahrenen Servicequalität (vgl. *Parasuraman et al.* 1988, S. 22-24). Servicedefizite können nicht nur die Ursache für die Beendigung einer Kundenbeziehung sein, respektive kann eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda den Verlust des Empfehlungs- sowie Referenzpotenzials hervorrufen (vgl. *Töpfer* 2008, S. 6).

3.4.2 Zusammenhang von Kundenempfehlungen und -Bindung

Empfehlungen können i.d.R. sowohl von Unternehmens- als auch Kundenseite angestoßen werden und positiv, wie auch negativ ausfallen. In der Literatur wird die Kundenempfehlung auch als „Word of Mouth“ (WOM) bezeichnet. Mit zunehmender Digitalisierung gewinnt auch das „Electronic Word of Mouth“ (eWOM) mehr an Bedeutung. Die Verwendung von digitalen und sozialen Medien verstärkt die Geschwindigkeit sowie die Reichweite der Ausbreitung enorm. Darüber hinaus besteht für Konsumentinnen und Konsumenten die Möglichkeit, die bezogenen Leistungen und Produkte im Online-Shop des Anbieters zu bewerten (vgl. *Henning-Thurau et. al* 2004, S. 39-45). Dies wird wie in Abbildung 13 dargelegt, nicht mehr als WOM, sondern als Referenz bezeichnet.

Abbildung 13: Charakteristika der Kundenempfehlung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Helm* 2013, S. 139

Referenzen streben neben der Stärkung des Vertrauens in die Marke und das Unternehmen die damit zusammenhängende Festigung der Bindung an. Somit gilt als Zielausrichtung ein positives eWOM zu erreichen, welches durch Kundinnen und Kunden bzw. nicht zuletzt durch Meinungsführerinnen und Meinungsführer verbreitet wird (vgl. *Bruhn* 2013c, S. 490-492). Aus der Literatur geht hervor, dass die Erwähnung von Personen, welche mit dem bezogenen Produkt oder der Leistung zufrieden sind, in deren Bekannten- und Freundeskreis für das Empfehlungsmarketing eine bedeutende Stellung einnehmen. Der Kundenstamm fungiert als Lieferant von zusätzlichen Zielgruppen und erweitert damit den Kundenkreis. Das Unternehmen beruft sich bei dem Erstkontakt der potenziellen Interessensgruppe auf die bestehende Kundin und den Kunden, was zu einer Minimierung der Hemmschwelle gegenüber dem Anbieter führt (vgl. *Cialdini* 2017, S. 230-232). Ferner gefährdet negatives WOM nicht nur die Kundenbindung, sondern hat auch prekäre Folgen für die Neukundenakquise. Untersuchungen belegen, dass unzufriedene Personen die negativen Erlebnisse durchschnittlich an zehn, hingegen die zufriedene Kundengruppe die positiven Eindrücke nur an drei Personen weitergeben. Diese Zahlen belegen die Relevanz einer hohen Kundenzufriedenheit. Alleine die Generierung eines ausgewogenen Meinungsbildes setzt einen Zufriedenheitsfaktor von 75 Prozent des gesamten Kundenstammes voraus (vgl. *Stolpmann* 2000, S. 45).

3.4 Kundenloyalität

Bereits Anfang der 1990er Jahre wurde durch *Reichheld* und *Sasser* (1990, S. 108f) die ökonomische Relevanz der Kundenloyalität hervorgehoben. Während die Kundenbindung sowohl aus anbieter- als auch nachfragerseitiger Perspektive betrachtet werden kann, charakterisiert die Kundenloyalität eine Reduktion der Wechselbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten. Folglich beschreibt die Kundenloyalität lediglich nachfragerseitige Aktivitäten und Einstellungen (vgl. *Bruhn/Homburg* 2013, S. 8). Der Aufbau der Loyalität kann somit als

essenzieller Faktor für die Erreichung der Ziele der Vertriebsführung herangezogen werden (vgl. Hass/Stübiger 2014, S. 4).

Foscht et al. (2015, S. 241) beschreiben die Kundenloyalität als:

„[...] ein zweidimensionales Konstrukt. Sie basiert einerseits auf dem bisherigen (loyalen) Verhalten des Kunden (Verhaltensdimension) und andererseits auf der (loyalen) Einstellung zur Geschäftsbeziehung (Einstellungsdimension).“

Kongruent bezeichnet Diller (1996, S. 83) unter dem Begriff der Kundenloyalität die Haltung einer Konsumentin und eines Konsumenten gegenüber der Geschäftsbeziehung eines Unternehmens.

3.4.1 Formen der Kundenloyalität

In der Literatur wird zwischen zwei Formen der Kundenloyalität unterschieden. Die Einstellungsloyalität beschreibt die Kognitionen der Personen gegenüber einem Anbieter oder dessen Produkte und Leistungen. Im Laufe des Kaufentscheidungsprozesses werden vier spezifische Phasen durchlaufen (vgl. Grohmann et al. 2013, S. 84).

Tabelle 6: Einstellungsloyalität in den Phasen der Kaufentscheidung

Phasen der Einstellungsloyalität		
Phase 1	kognitive Loyalität	Marken- und Anbieterpräferenz
Phase 2	affektive Loyalität	Gute Erfahrungen mit Anbieter
Phase 3	konative Loyalität	Starkes Commitment, Absichten, künftiger loyaler Verhaltensweise
Phase 4	Aktionsloyalität	Tatsächliches Verhalten, Wiederholungskäufe, Weiterempfehlung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grohmann et al. 2013, S. 84f

Somit hat das Entwicklungsstadium der Einstellungen einer Kundin und eines Kunden, wesentliche Auswirkungen auf die Kundenbindung. Jede weitere Phase bewirkt eine Verstärkung der Bindung. Hingegen beschreibt die Verhaltensloyalität das faktische Verhalten, welches sich u.a. durch erbrachte Wiederholungskäufe, Weiterempfehlungen oder Cross- und Up-Selling bemerkbar macht. Das Kundenbindungsmanagement sieht sich vor der Schwierigkeit des Ausbaues beider Loyalitätsformen, denn die

Erreichung einer echten Kundenbindung bewirkt einen nachhaltigen Erfolg (vgl. *Grohmann et al.* 2013, S. 84-86).

Generell lässt sich die Loyalität auf der Grundlage des bisherigen loyalen Verhaltens, sowie der loyalen Einstellung gegenüber zukünftigen Wiederholungstransaktionen und deren tatsächlicher Abwicklung darstellen. Aufgrund der Tatsache, dass die Kundenloyalität generell in Relation auf unterschiedliche Objekte gebracht werden kann, ergeben sich nachstehende Unterscheidungsformen (vgl. *Foscht et al.* 2015, S. 241f).

Tabelle 7: Unterscheidungsformen der Loyalität

Objektebene	Charakteristika
Brand-Loyalty	markenbezogene Loyalität
Customer-Loyalty	geschäftsbeziehungsbezogene Loyalität
Item-Loyalty	produkt-, produktgrößen-, oder leistungsbezogene Loyalität
Store-Loyalty	geschäftsbezogene Loyalität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Foscht et al.* 2015, S. 241

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Customer-Loyalty, der weitreichendsten aller Loyalitätsformen. Anhand der unterschiedlichen Ausprägung der Korrelation zwischen Einstellung und faktischen Folgetransaktionen, welche in Abbildung 14 dargestellt sind, lassen sich vier Loyalitätstypen differenzieren (vgl. *Foscht et al.* 2015, S. 241-243):

- **Keine Loyalität:** geringe Einstellung sowie niedrigere Folgetransaktionen liegen vor.
- **Latente Loyalität:** ausgeprägte, positive Einstellung bei relativ niedrigen Wiederholungskaufraten. Mögliche Ursache ist das Variety Seeking, ein Verlangen nach Abwechslung trotz bisheriger Zufriedenheit.
- **Pseudoloyalität:** niedriger Einstellungen bei zeitgleich hoher Anzahl an Folgetransaktionen. Ausgangspunkt dieses Verhaltens können Umstände wie Bequemlichkeit, Standortnähe oder mangelnde Alternativen darstellen, welche nicht dem Einflussbereich der Einstellung obliegen.

- Folge dessen charakterisiert aus Anbietersicht die ideale Ausprägung der **Loyalität** eine gleichermaßen hohe Einstellung und Wiederkaufsrate.

Abbildung 14: Zusammenhang der loyalen Einstellung und des loyalen Verhaltens



Quelle: Foscht et al. 2015, S. 242

Ferner ist aus Unternehmenssicht auch die Ausprägung der Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu berücksichtigen. Demzufolge wirkt sich diese unmittelbar auf die Zufriedenheit von Konsumentinnen und Konsumenten aus und verstärkt u.a. die Wiederkaufsbereitschaft sowie das Vertrauen gegenüber einem Anbieter (vgl. Foscht 2002, S. 9). Vorhandene Mitarbeiterloyalität kann Kosteneinsparungen bewirken, wohingegen Kundenloyalität zu einer Verringerung der Preissensibilität führt. Dem zu Folge haben diese Loyalitätsausprägungen der jeweiligen Personengruppen direkte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (vgl. Bernhardt et al. 2000, S. 162f).

3.4.2 Messung der Kundenloyalität

Der Net Promoter Score (NPS) ermöglicht die Zufriedenheit und Loyalität der Kundinnen und Kunden gegenüber dem Unternehmen zu ermitteln. Entwickelt und eingeführt wurde dieses Verfahren bereits im Jahr 2003 durch den amerikanischen Wirtschaftsstrategen *Frederick F. Reichheld* (vgl. Winters 2014, S. 204). Da sich die Kundenzufriedenheit nicht wie andere Key Performance Indicators (KPI) analytisch erheben lässt, gewinnt die NPS-Methode an Bedeutung. Dieses Verfahren ermittelt die Weiterempfehlungsbereitschaft nach einer abgeschlossenen Transaktion.

Wird die Frage mit dem Wert 10 oder 9 laut der in Abbildung 15 beschriebenen Skala beantwortet, so wird diese Person als Promoter eingestuft. Im Gegensatz dazu gelten Beurteilungen zwischen 6 und 0 als Detractors, sogenannte Kritiker. Bei dieser Kundengruppe wurde durch das Produkt bzw. die Leistung Unzufriedenheit hervorgerufen. Beantwortungen zwischen 8 und 7 werden bei dieser Berechnung vernachlässigt. Demzufolge ergibt sich der NPS durch die Subtraktion des prozentuellen Anteils der Detraktoren gegenüber jenen der Promotoren (vgl. *Walter* 2016, S. 32f). Die zentrale Frage des Net Promoter Score hat *Reichheld* (2006, S. 18f) als „Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie unser Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ festgelegt.

Abbildung 15: Erhebung des Net Promoter Score



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Reichheld/Markey* 2011, S. 7

3.4.3 Dissonanztheorie

Oliver (2009, S. 22) definiert Dissonanz als unangenehmen Gefühls-, Spannungs- oder Angstzustand, hervorgerufen durch einen unbekanntem Ausgang einer Entscheidung. Ferner beschreibt *Festinger* (1957, S. 3), dass von Dissonanzen betroffene Personen die unangenehmen Spannungszustände auszugleichen versuchen. Diese Personengruppe weist ein verstärktes Bestreben zur Vorbeugung von zukünftigen Situationen auf, welche Dissonanzen hervorrufen oder verstärken.

Die kognitive Dissonanz (vgl. *Festinger* 1957) beschreibt einen psychologischen Zustand, in welchem mehrere Kognitionen wie etwa Wahrnehmungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen einer Person nicht miteinander vereinbar sind (vgl. *Egan et al.* 2007, S. 978). Darüber hinaus umfasst dieser Begriff den Verdacht einer Person, nach dem

Kaufabschluss die falsche Entscheidung getroffen zu haben. Dies zeichnet sich durch die intensivere Auseinandersetzung mit Informationen und Werbung über das erworbene Produkt ab. Diesem Gefühl kann ein Unternehmen entgegenwirken, indem vor und nach dem Kaufabschluss anhand bestätigender Informationen die Kaufentscheidung bekräftigt wird, sowie die Vorteile hervorgehoben werden (vgl. *Felser* 2015, S. 230).

3.5 Zusammenhang der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Grundsätzlich besteht zwischen Zufriedenheit sowie Loyalität von Konsumentinnen und Konsumenten ein positiver Zusammenhang. In der Literatur herrscht jedoch über den tatsächlichen Verlauf des Zusammenhangs wie bspw. degressiv, progressiv, linear, stufenförmig, etc. noch Diskussionsbedarf (vgl. *Homburg/Bucerius* 2012, S. 56-60).

Ferner besteht eine Verbindung zwischen Dissonanzen der Kundenbindung sowie der Kundenzufriedenheit. Basis hierfür stellt die Zufriedenheit einer Konsumentin und eines Konsumenten dar, welche sich im psychischen Gleichgewicht befindet. Demnach folgen aus Kundensicht loyale Handlungen, um kognitive Dissonanzen vorzubeugen (vgl. *Weinberg* 1987, S. 164f, *Homburg et al.* 2013, S. 111).

3.6 Kundenbindung im E-Commerce

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung in Richtung Kundenorientierung gewann das Kundenbindungsmanagement in den vergangenen Jahren starken Zuspruch, jedoch wurden Bindungsinstrumente meist nur als Einzelmaßnahmen eingesetzt. Daraus hervorgehend zeigt sich die steigende Relevanz der Implementierung eines gesamtheitlichen Kundenbindungsmanagements in Form von elektronischen Plattformen und Portalen (vgl. *Bruhn/Homburg* 2013, S. 7f).

Die essenziellste Aufgabe der Kundenbindung im E-Commerce besteht in der personalisierten Befriedigung der Kundenbedürfnisse (vgl. *Kollmann* 2013, S. 369). Wesentlich für den Einsatz der optimalen Kundenbindungsmaßnahmen ist die Kundenanalyse zur Ermittlung der jeweiligen Kundenpotenziale (vgl. *Schrödter* 2003, S. 14f). Oftmals trifft bei Unternehmen der Fall zu, dass 20 Prozent der Konsumentinnen und Konsumenten 80 Prozent der Erlöse erzielen. Aus strategischer Sicht besteht für Unternehmen Handlungsbedarf, um diese Kundengruppe durch entsprechende Bindungsprogramme wirtschaftlich bestmöglich auszuschöpfen (vgl. *Rapp et al.* 2002, S. 13f). Gegenüber einer hohen Neukundenanzahl ermöglicht ein überwiegender Bestandskundenanteil verbesserte Planungssicherheiten. Zusätzlich führen langjährige Geschäftsbeziehungen sowie loyales Verhalten zu einer Steigerung des Umsatzes, sowie zu Kostenreduktionen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Austauschbarkeit von Produkten und Leistungen ansteigt, gewinnt die Kundenbindung als ökonomischer Erfolgsfaktor im E-Commerce zunehmend an Bedeutung. Hierzu zählen die Minimierung der Kundenabwanderungsrate sowie die Analyse der Faktoren, welche zur Abwanderung geführt haben. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kann zukünftigen Abwanderungen aus den bereits bekannten Beweggründen durch den Einsatz entsprechender Bindungsinstrumente entgegengewirkt werden (vgl. *Schrödter* 2003, S. 14f).

Customer-Buying-Cycle-Modelle (CBC) rücken im Zusammenhang mit der Kundenbindung verstärkt in den Vordergrund. Das in Abbildung 16 hervorgehobene CBC-Modell besteht grundsätzlich aus vier Abschnitten (vgl. *Güttler* 2003, S. 24-26).

Abbildung 16: Customer-Buying-Cycle



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Güttler* 2003, S. 26

Am Beginn des CBC steht die **Anregungsphase**, in welcher Unternehmen versuchen, das Interesse an Leistungen bzw. Produkten durch verkaufsfördernde Maßnahmen bei potenziellen Konsumentinnen und Konsumenten zu wecken. Im zweiten Abschnitt liegt bereits ein konkretes Kundeninteresse vor. Die Phase der **Evaluation** umfasst die Übermittlung von Detailinformationen und Befriedigung der Kundenbedürfnisse sowie einer konkreten Angebotslegung. Zusätzlich ist das Unternehmen angehalten, unterstützend auf den Entscheidungsprozess einzuwirken. In der **Kaufphase** angelangt, durchläuft die Kundin und der Kunde, die gesamte Bestell-, Kauf- sowie Versandabwicklung. Nach Abschluss des Kaufprozesses beginnt in der **After-Sales-Phase** der Abschnitt der Leistungserbringung. In diesen Abschnitt gliedern sich Schulungen sowie Kundenservices ein, welche als Initialzündung für Wiederkäufe bzw. das Cross- und Up-Selling fungieren (vgl. *Heinemann* 2015, S. 82f). Im Vergleich zu anderen Instrumenten gewinnt das Cross- und Up-Selling zunehmend im E-Commerce an Bedeutung. Gelingt es, die meist nicht artikulierten Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese i.w.F. zu bedienen, wirkt sich dies fördernd auf die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenbindung aus (vgl. *Stolpmann* 2000, S. 39).

Personalisierte Updates, einfach durchzuführende Bestellungen oder Informationen per E-Mail tragen nur beiläufig zum Erfolg bei. Rabatte, kostenlose und schnelle Lieferungen sowie die Gewährleistung eines sicheren Buchungsprozesses können zur Steigerung des

Unternehmenserfolgs führen. Eine weitere gewichtige Rolle stellt die schnelle Auffindbarkeit von Produkten in Suchmaschinen dar. Die Kundenloyalität darf bei diesen Betrachtungen nicht außeracht gelassen werden, da bei Online-Shopper eine ausgeprägte Wechselbereitschaft vorliegt. Als Konsequenz gewinnt der Einsatz von Bindungsmaßnahmen an Bedeutung. Ferner erlangt sowohl der Support, als auch die Suchmaschinenoptimierung für die Generierung der Kundenzufriedenheit Zunehmens an Relevanz (vgl. *Stolpmann* 2000, S. 17f). Das Ziel, durch Rabatte die Verkaufszahlen zu steigern sowie die Zugriffe auf die Website zu erhöhen, können sich negativ auf die zukünftige Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken (vgl. *Shor/Oliver* 2006, S. 434f).

Im Bereich des Kundenservice findet das Content Marketing einen Einsatzbereich, welches im Abschnitt 4.2 explizit behandelt wird. Neben den Kontaktdaten des Serviceteams, ist i.w.F. eine Implementierung eines FAQ-Bereiches relevant. Hierdurch wird es Konsumentinnen und Konsumenten ermöglicht, sich ohne direkte Kontaktaufnahme mit dem Kundenservice über offene Fragen zu informieren. Diese Art des Supports verbessert die Usability und ermöglicht einen schnelleren Service ohne zusätzlichen Aufwand aus Kundensicht (vgl. *Becker* 2015).

3.6.1 Erfolgsfaktor der Kundenbindung

Stolpmann (2000, S. 25) interpretiert die Übermittlung relevanter Inhalte sowie die personalisierte Kundenansprache als entscheidende Erfolgsfaktoren. Diesem Aspekt liegt zu Grunde, dass die Zufriedenheit, die Kundenbindung sowie die Individualisierung von Marketingmaßnahmen das sogenannte One-to-One-Marketing stärker an Geltung gewinnen. Nachstehend sind die Erfolgsfaktoren für Online-Angebote dargelegt:

- Einfache und bequeme Handhabung mit hohem Kundennutzen
- Schneller Zugriff auf kompetente und umfassende Information
- Individuell zugeschnittene Antworten auf Kundenanfragen
- Nachvollziehbare Angebote und Vorgänge auf Website

Eine Erfolgsfaktorenstudie des Handelsforschungsinstitutes *ECC Köln* belegt die bedeutendsten Determinanten zur Erreichung der Kundenbindung in Online-Shops. Demnach setzten sich die Erfolgsfaktoren zur Erlangung der Kundenbindung im E-Commerce wie in Abbildung 17 dargestellt zusammen (vgl. *EEC Köln* 2016, S. 2f).

Abbildung 17: Erfolgsfaktoren eines Online-Shops



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Tischler/Stüber* 2015, S. 6; *EEC Köln* 2016, S. 10

Die bestimmende Determinante der Kundenbindung stellt demnach das Service dar. Somit hat die Zufriedenheit mit der empfundenen Leistung den stärksten Einfluss auf die Bindung. Aus Unternehmenssicht ist es daher von hoher Bedeutung, in das Kundenservice zu investieren und dieses weiter auszubauen, um eine nachhaltige Kundenbindung zum Online-Shop zu gewährleisten (vgl. *EEC Köln* 2016, S. 9).

Digitale Selfservice-Angebote bieten Kosteneinsparungspotenziale und können im Falle einer einfachen Handhabung auch einen Mehrwert für die Zielgruppe schaffen. Doch auch Kontaktvermeidungsstrategien finden in Unternehmen Anwendung, jedoch hat diese Kostenersparnis negative Auswirkungen auf das Kundenerlebnis. Die Verwendung zeitgemäßer Kommunikationskanäle steht für die Erreichung der Kundenzufriedenheit im Vordergrund (vgl. *Schüller* 2016, S. 333f). Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) im Service-Bereich ermöglicht eine automatisierte Zuordnung der Kundenanfragen, welche das Unternehmen via E-Mail erreichen. Dies ermöglicht effizientere Arbeitsabläufe, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlasten und in weiterer Folge neue

Ressourcen schaffen (vgl. *Acquisa* 2017a). Unterstützende Maßnahmen für die Kundenbindung finden sich im After-Sales-Service wieder. Wie bereits im Abschnitt 3.1.6 nähergebracht wurde stellt die Voraussetzung hierfür eine optimierte Verarbeitung des Erstkontaktes dar, da diese Daten für das weitere Vorgehen eklatant sind. Es gilt die Informationen intensiv zu verarbeiten, um Anreize für Kaufimpulse zu setzen sowie die bekannten Bedürfnisse zu bedienen (vgl. *Kollmann* 2013, S. 369).

Abbildung 18: Unternehmensumfeld der Kundenbindung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Stolpmann* 2000, S. 41

Voraussetzung der erfolgreichen Kundenbindung sind aus Unternehmensseite die genaue Vorstellung der Zielgruppe und deren Bedürfnisse. Die aktive Bindung setzt voraus, alte Geschäftsmodelle in Frage zu stellen und neue zu entwickeln. Die voranschreitende Digitalisierung und das sich ändernde Kundenverhalten, bedürfen selbst erfolgreiche Modelle weiterzuentwickeln (vgl. *Stolpmann* 2000, S. 328).

3.6.2 Kundenbindung via App

Der Einsatz einer App verbessert den gesamten Kaufprozess. Anstatt mobile Webseiten anzusteuern, benutzen Konsumentinnen und Konsumenten Applikationen beginnend von der Recherche bis hin zur Transaktion. Studien zufolge werden weltweit bereits 57 Prozent aller Kaufabschlüsse, welche mobilen Endgeräten zugeordnet werden können, über Apps durchgeführt. Entlang der Customer Journey beträgt diese

Anzahl in Österreich ein Vierfaches gegenüber der Recherche im mobilen Browsern (vgl. *Bauer* 2016). Dieses Instrument verzeichnet im Vergleich zu mobil-optimierten Websites eine Verdoppelung der Kundenbindung. So wird i.w.F. die Conversion-Rate verdreifacht und der Warenkorb-Wert um bis zu 40 Prozent gesteigert. Diese Zahlen belegen die Relevanz von App-Strategien und attestieren diesem Instrument, ideale Voraussetzungen, um den sich ändernden Such- sowie Konsumverhalten Rechnung zu tragen (vgl. *Shopgate* 2015 S. 4f). In Hinblick auf die Anpassung der Werbeanzeigen, an die sich ändernden Kaufprozesse, steht die Nutzungssituation der Konsumentinnen und Konsumenten im Vordergrund. Standortabfragen mobiler Endgeräte sowie der Einsatz automatisierter Werbelösungen ermöglichen eine gezieltere Kundenansprache (vgl. *Bochert et al.* 2017). Folglich erweist sich die Kompatibilität für diverse Betriebssysteme als relevant, da sich der überwiegende Anteil der Online-Shopper im Vorfeld über verschiedene mobile Endgeräte informiert (vgl. *Bauer* 2016).

3.7 Auswirkung der Digitalisierung auf das Konsumentenverhalten

Es herrscht ein dynamischer Wandel, traditionelle Märkte brechen zusammen und neue Wachstumsmärkte entstehen. Das Medium Internet nimmt starken Einfluss auf die Entscheidungsfindung der Kundinnen und Kunden. Waren früher nur die Preise der Unternehmen in unmittelbarer Nähe bekannt, so bietet das Internet die Möglichkeit gewünschte Produkte und Dienstleistungen in Echtzeit zu vergleichen und zu bewerten. Die totale Preistransparenz kommt der Konsumentin und dem Konsumenten zugute und wird durch zahlreiche Preisvergleichsportale rasch sichtbar (vgl. *Cole* 2015, S. 54f; *Kenzelmann* 2014, S. 11). Dieser Umstand ermöglicht eine schnelle Informationserhebung der unterschiedlichen Anbieter (vgl. *Wirtz* 2013a, S. 56).

Dies hat auch unmittelbare Auswirkungen auf die Customer Journey zur Folge. Während vor einigen Jahren der wichtigste Augenblick für die Kaufentscheidung noch kurz vor der Akquisition stattfand, so beginnt dieser bereits bei der ersten Suche nach dem Produkt. Dieser Zeitpunkt wird als „Zero-Moment-of-Truth“ (ZMOT) bezeichnet (vgl. *Runge* 2017). Einer Studie des Suchmaschinenanbieters Google zufolge, interagieren 84 Prozent der User in den USA im ZMOT. Dies belegt die Bedeutung dieses Zeitpunktes. Ausgelöst wird die Suche nach Informationen durch einen Anreiz wie bspw. durch einen TV-Werbepot oder Online-Werbung (vgl. *Google* 2011, S. 18). Bevor die Konsumentin und der Konsument Kontakt zu einem Unternehmen aufnehmen, sind bereits 70 Prozent des Kaufvorganges vollzogen. Durch Medien wie u.a. das Internet oder Social Media stehen zahlreiche, freizugängliche Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung zur Verfügung. Da in frühen Phasen des Kaufprozesses besonders emotionale Entscheidungen getroffen werden, können klassische Werbemaßnahmen kaum Einfluss darauf nehmen. Content Marketing bietet hingegen bereits in diesen Phasen Einsatzmöglichkeiten zur Beeinflussung von Produkt- und Marken-Präferenzen (vgl. *Content Marketing* 2017, S. 18f).

3.7.1 Informationskanal

Die steigende Markttransparenz verbessert die Informationsbeschaffung über Eigenschaften sowie Kosten von Angeboten und verursacht die Ablösung des niedrigsten Preises als wichtigstes Kaufargument. Preisdifferenzen nehmen zunehmend ab und für Anbieter steigt die Schwierigkeit der Realisierung einer Kosten- oder Produktführerschaft. Aus Unternehmenssicht stellen neben gesättigten Märkten auch die Austauschbarkeit sowie Vergleichbarkeit von Produkten und Dienstleistungen ein Problem dar (vgl. *Kenzelmann* 2013, S. 12f).

Durch die Digitalisierung eröffnen sich vielzählige Möglichkeiten, um Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung zu beziehen. Seien es Kundenrezessionen in diversen digitalen Plattformen oder

Youtube-Videos, welche frei zugänglich sind. Unternehmen und deren Produkte sind jederzeit ortsunabhängig vergleichbar. War früher der Point of Sale (PoS) jener Bereich, auf den sich Unternehmen fokussiert haben, ist es nun bereits frühzeitig erforderlich, Kundenkontaktpunkte herzustellen. Hierbei ist es erforderlich, auf den für die Zielgruppe relevanten Kanälen vertreten zu sein. Diese Veränderung geht mit dem Prozess der Customer Journey Hand in Hand, da sich auch das Kundenverhalten entsprechend geändert hat (vgl. *Cole* 2015, S. 58-61).

Gegenwärtig umfasst die Anzahl der Smartphones in Österreich 92 Prozent aller Mobiltelefone (vgl. *Mobile Marketing Association Austria* 2016). Immer größere Beliebtheit genießt die parallele Nutzung von Smartphone und Fernsehen. Dieses Nutzungsverhalten verzeichnen bereits 75 Prozent der Smartphone-User, hingegen waren es im Jahr 2012 lediglich 43 Prozent. Konvergente Werbekampagnen ermöglichen zusätzliche Kaufabschlüsse und sind aus Unternehmenssicht nicht zu vernachlässigen (vgl. *Mindshare* 2017).

3.7.2 Interaktionsmöglichkeiten

Das Medium Internet bietet Kundinnen und Kunden durch interaktive Kommunikationsformen wie Social-Media-Kanäle oder Chats, einfach und rasch in einem Dialog mit dem Anbieter zu treten. (vgl. *Cole* 2015, S. 54f). Der Aufbau einer Community ermöglicht die Anzahl der Interessentinnen und Interessenten zu steigern sowie dem Kundenstamm als Markenbotschafter zu fungieren (vgl. *Becker* 2015). Online-Communities erfreuen sich in den letzten Jahren einer starken Beliebtheit (vgl. *Schüller* 2016, S. 295). Diese dienen als Informationsplattformen für Kunden- sowie Interessentengruppen und können als eine Art online Fan-Gemeinde angesehen werden. Für Marketingverantwortliche bieten diese Plattformen extensive Möglichkeiten des Einsatzes von Online-Marketing-Maßnahmen (vgl. *Kotler et al.* 2011, 978f). Zeitgleich bilden diese Communities auch mögliche Kontaktpunkte, welche während der Customer Journey durchlaufen werden. Dies ermöglicht eine Analyse zusätzlicher

Touchpoints (vgl. *Dlugosch* 2017, S. 89f). Aus ökonomischer Perspektive bewirken Support-Communities eine Effizienzsteigerung. Diese führt einerseits zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie zur Einsparung von Supportkosten (vgl. *Schüller* 2016, S. 297).

Social-Media-Portale räumen Konsumentinnen und die Konsumenten eine zusätzliche Machtstellung gegenüber Anbietern ein, da diese in den sozialen Netzwerken als Markenbotschafter fungieren und ihre Produkterfahrungen in Forenbeiträgen weitergeben. Hohe Relevanz genießt dieser Content zugleich für Suchmaschinen. Blog- und Forenbeiträge nehmen eine hohe Stellung ein, da diese Inhalte bei Suchanfragen häufig eine bessere Reihung aufweisen, als die Produktbeschreibungen eines Unternehmens (vgl. *Grabs et al.* 2014, S. 31).

3.7.3 Profilerstellung hybrider Kunden

Durch verändertes Konsumentenverhalten verlieren gesammelte Daten, welche für statische Profile herangezogen werden, schnell an Bedeutung. Ferner gewinnt die Erstellung von dynamischen Kundenprofilen durch die signifikante Zunahme der sogenannten „hybriden“ Kundinnen und Kunden an Relevanz (vgl. *Kollmann* 2013, S. 369). Diese Zielgruppe, bringt ein besonderes Konsumverhalten zum Vorschein, da die bezogenen Dienstleistungen und Produkte sowohl dem Premium- als auch Diskontsegment zugehörig sind. Diese Gegebenheit stellt neue Herausforderungen für Marketingverantwortliche sowie an deren Abläufe dar (vgl. *Ehrnrooth/Gronroos* 2013, S. 1793f). Dynamisch Prozesse fungieren in erster Linie wie statische Profile, jedoch gleichen diese i.w.F. das Kundenprofil an das jeweilige Verhalten an. Diese Maßnahme ermöglicht, durch die zum Vorschein tretenden Kundenbedürfnisse, eine verbesserte Kundenansprache sowie eine detaillierte Definition der Zielgruppen (vgl. *Kollmann* 2013, S. 369; *Wirtz* 2013a, S. 56).

3.7.4 Customer Journey

Die digitale Transformation bewirkt eine nachhaltige Veränderung des Kaufverhaltens. Die Entscheidung über einen Kaufabschluss fällt bereits häufig noch vor dem direkten Kontakt mit dem Unternehmen. In der Literatur wird in Bezug auf die Digitalisierung überwiegend von der Customer Journey gesprochen. Dieser Ausdruck bezeichnet den ganzen Weg, den eine Kundin oder ein Kunde zurücklegt, bis das Produkt oder die Dienstleistung schlussendlich bezogen wurde (vgl. *Cole* 2017, S. 41).

Als Ausgangspunkt gilt die **Latenzphase**, in welcher noch keine konkrete Kaufabsicht besteht. Anbieter sind gefordert, entlang der Kontaktpunkte die Aufmerksamkeitsschwelle zu überwinden, um die Vorzüge ihrer Produkte und Dienstleistungen hervorzuheben. In der **Explorationsphase** beschäftigt sich die potenzielle Kundengruppe mit den vorliegenden Angeboten. Zusätzlich beginnt die Suche nach alternativen Anbietern. Unternehmen sind hier gefordert die Interessentengruppe mit relevanten Informationen zu beliefern. Im Anschluss werden in der **Abwägungsphase** die Angebote einem Vergleich unterzogen. Um schlagfertige Argumente für den Kaufabschluss zu unterbreiten, steht hierbei die Kundenberatung im Fokus. In der **Kaufphase** stehen effiziente Kundenkontaktpunkte im Vordergrund, da schnelle Kaufprozesse im Online-Shop Kaufabbrüchen entgegenwirken. Da die Entscheidung über die Akquisition bereits gefallen ist, muss eine rasche Abwicklung gewährleistet werden. Nachfolgend steht der Anbieter in der Pflicht, die angepriesene Leistung abzuliefern (vgl. *Spiegel/Engel* 2015, S. 25f). Wie im Abschnitt 3.4.3 beschrieben, führen an dieser Stelle bestätigende Maßnahmen zu einem Entgegenwirken von Nachkaufdissonanzen und beugen somit einer auftretenden Kaufreue vor.

Abbildung 19: Phasen der Customer Journey



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Spiegel/Engel* 2015, S. 25

3.7.5 Untergliederung der Online Shopper

Beobachtungen zeigen, dass die Zahl der Online-Shopper nicht gleichmäßig in der Bevölkerung verteilt ist. Speziell die jüngere Bevölkerungsschicht nimmt einen immer größer werdenden Anteil ein (vgl. *Shor/Oliver* 2006, S. 437). Demzufolge sind auch wesentliche Verhaltensunterschiede zwischen den einzelnen Generationen zu erkennen, welche in nachstehender Tabelle festgehalten sind.

Tabelle 8: Charakteristika der Online-Shopper

Generation	Geburtsjahre	Demographie	Technologieverständnis
Digital Natives	1992-1998	<ul style="list-style-type: none"> • verfügen i.d.R. über ein geringes/mittleres Einkommen (55 % unter 30.000 Euro Haushaltseinkommen) • befinden sich Großteils noch in der (Hoch-)Schulbildung (58%) 	<ul style="list-style-type: none"> • aufgewachsen mit digitalen Technologien • Early Adopters von Technologie • empfinden Technologie in allen Phasen des Einkaufsprozesses als sehr wichtig
Digital Follower	1982-1991	<ul style="list-style-type: none"> • verfügen i.d.R. über ein mittleres/gehobenes Einkommen (57% über 30.000 Euro Haushaltseinkommen) • ein Großteil ist (vollzeit-)beschäftigt 	<ul style="list-style-type: none"> • früher Kontakt mit digitalen Technologien • digitale Adaption fällt ihnen leicht • empfinden Technologie in allen Phasen des Einkaufsprozesses als sehr wichtig
Digital Immigrants	1962-1981	<ul style="list-style-type: none"> • verfügen i.d.R. über ein mittleres/gehobenes Einkommen (59% über 30.000 Euro Haushaltseinkommen) • ein Großteil ist (vollzeit-)beschäftigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Aneignung und Kennenlernen digitaler Technologien im Erwachsenenalter • selbstverständlicher Umgang fehlt • suchen Balance zwischen stationärem und Online-Handel
Silver Surfer	vor 1961	<ul style="list-style-type: none"> • verfügen i.d.R. über ein mittleres/gehobenes Einkommen (58 % über 30.000 Euro Haushaltseinkommen) • ein Großteil ist (vollzeit-)beschäftigt oder in Rente 	<ul style="list-style-type: none"> • digitale Grundvertrautheit ist sehr gering • Vertrautheit mit und Interesse an digitalen Technologien wächst

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an *PwC* 2016, S. 26

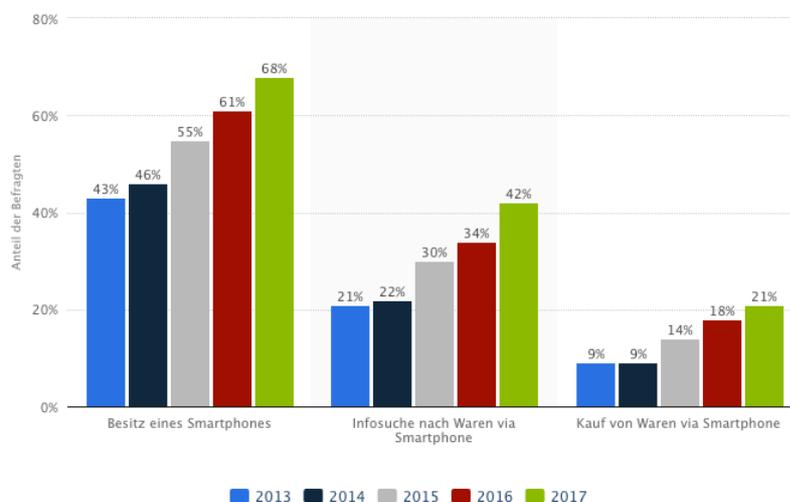
3.7.6 Kaufverhalten im M-Commerce

Studien zur Folge liegt der Anteil der online getätigten Kaufabschlüsse, welche über mobile Endgeräte durchgeführt werden, weltweit bei 35 Prozent. Jedoch ist eine tendenzielle Verlagerung der Transaktionen aus dem E-Commerce in Richtung M-Commerce bemerkbar (vgl. *Bauer* 2016).

So haben etwa 60 Prozent der Smartphone-User im zweiten Halbjahr 2016 mobil Produkte und Leistungen verglichen. Aufgrund der vorhergehenden Recherche haben anschließend zwei Drittel der User eine Akquisition über mobile Endgeräte vollzogen (vgl. *Mobile Marketing Association Austria* 2016).

Das Smartphone fungiert heutzutage als bedeutendes Hilfsmittel. Die Verlagerung des Vertriebskanals schürt die Interaktivität der Zielgruppe. Die Berührung der Produkte am Touchscreen ermöglicht das Aufkommen des Gefühls der Besitznahme. Für Anbieter gilt es diese psychologischen Wirkungen aufzugreifen und die Verkaufsstrategien neu zu definieren. In der Literatur wird die Verlagerung der Marketingaktivitäten auf mobile Endgeräte oftmals durch den Ausdruck „Mobile first“ beschrieben (vgl. *Schüller* 2016, S. 27, 89). Die in Abbildung 20 dargestellte Statistik, verzeichnet einen rasanten Anstieg der Smartphone-Besitzer in Österreich. Zeitgleich ist auch eine Zunahme der Informationsbeschaffung über das mobile Endgerät festgehalten. Im Jahr 2017 besitzen bereits 68 Prozent der Bevölkerung ab dem 15. Lebensjahr ein Smartphone. Zudem benutzen 42 Prozent das Mobiltelefon zur Infosuche nach Waren. In diesem Zusammenhang ist eine steigende Beliebtheit von Kaufabschlüssen über Smartphones zu verzeichnen (vgl. *Statista* 2017).

Abbildung 20: Smartphone-Besitzer und M-Commerce-Anteil in Österreich



Quelle: *Statista* 2017

In Anbetracht dieser Entwicklung ist es für Unternehmen unerlässlich, sich zukünftig mit M-Commerce-Strategien zu befassen. Hierdurch kann eine erfolgreiche Reaktion auf das sich ändernde Kaufverhalten bewirkt werden. Die rechtzeitige Anpassung der Strategie kann für das Unternehmensergebnis entscheidend sein (vgl. PwC 2016, S. 9).

4. DIGITALES MARKETING

Der Begriff des digitalen Marketing umfasst einzelne Teilbereiche, welche in Abbildung 21 dargestellt sind. Ferner erweist sich diese Form als Querschnittsmaterie zwischen dem klassischen Marketing und dem Einsatz digitaler Instrumente (vgl. Hilker 2017).

Abbildung 21: Komponenten des digitalen Marketings



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilker 2017

Das Mobile Marketing benutzt ein drahtloses Medium, um der Zielgruppe zeit- sowie ortsabhängige, personalisierte Informationen zu Produkten, Leistungen und Interessensgebieten zu übermitteln (vgl. Scharl et al. 2005, S. 165). Hervorgerufen durch die rasante Verbreitung von Smartphones und die damit zusammenhängende Änderung des Informationsverhaltens gewinnt das Mobile Marketing zunehmend an Relevanz. Die klassischen Online-Shopper gibt es nicht mehr. Die Generation, in welche sich die einzelnen Zielgruppen einordnen, spielt für Unternehmen in diesem Sinn keine Rolle, denn die Erwartungshaltungen sind über sämtliche Kundengruppen hinweg dieselben. Werden Käufe über mobile Endgeräte getätigt, reicht es nicht mehr aus, nur einen

Online-Shop zu betreiben, da sich Kaufabschlüsse über Apps einer starken Beliebtheit erfreuen (vgl. *Grabs et al.* 2014, 402f).

4.1 Bedeutung des Out- und Inbound Marketing

Outbound Marketing beschreibt die aktive Kundenansprache durch Unternehmen. Weitreichende Änderungen der Datenschutzverordnungen erschweren zunehmend den Einsatz dieser Marketingform (vgl. *Schüller* 2016, S. 301f). Geht die Informationssuche von potenziellen Kundinnen und Kunden aus und werden die Interessentengruppen an einem automatisierten Prozess übergeben, so wird dies in der Literatur als Inbound-Marketing bezeichnet (vgl. *Eck/Eichmeier* 2014, S. 152; *Schüller* 2016, S. 301f). Ferner wird das Content Marketing als Teil des Inbound-Marketing angesehen und durch nachstehende Instrumente gekennzeichnet (vgl. *Eck/Eichmeier* 2014, S. 152f):

- Suchmaschinenmarketing
- Social-Media-Marketing
- Content-Produktion
- Blog
- PR
- E-Mail-Marketing
- Web-Analyse
- CRM

4.2 Content Marketing

Der erfolgreiche Einsatz des Content Marketing hat die Unternehmenskommunikation entscheidend geprägt (vgl. *Jutkowitz* 2014). Der Begriff des Content Marketing beschreibt eine Werbeform, welche dem Empfängerkreis einen Mehrwert bietet. Hierbei handelt es sich um redaktionelle Inhalte wie u.a. Fachartikel, Fallstudien oder Whitepaper (vgl. *Holzapfel et al.* 2016, S. 239), welche auf die Zielgruppe zugeschnitten sind. Diese Inhalte können mittels Pull-Medien wie etwa

Blogs, Instagram- oder Youtube-Channels, zeitnah für den gewünschten Empfängerkreis zugänglich gemacht werden. Im Gegensatz dazu gilt das E-Mail-Marketing, in welches sich der Newsletter eingliedert, als stärkstes digitales Push-Instrument. Durch die richtige Definition der Zielgruppe, gewinnt der Content zusätzlich an Relevanz. Diese Selektierung erfordert eine entsprechende Kundendatenbank, welche auch im CRM Einsatz findet, sowie die Entwicklung sogenannter Buyer Personas (vgl. *Agnitas*, 2017 S. 5, 7). Unerwünschte Werbung schadet dem Unternehmen, daher rückt eine Selektierung der geeigneten Zielgruppen in den Vordergrund, um den Kundenkreis nicht zu verärgern (vgl. *Kotler et al.* 2011, 953f).

Anhand der Reizüberflutung und der Menge an Inhalten werden die Kundinnen und Kunden überfordert. Daher werden nicht mehr Angebote, sondern besserer Content benötigt (vgl. *Eck/Eichmeier* 2014, S. 47). Hierdurch gewinnt die Erstellung von Video-Content immer mehr an Bedeutung, wie Daten aus den USA belegen. Dies zeigt sich anhand der Werbeausgaben für das Video-Marketing, welche seit dem Jahr 2014 um 114 Prozent gestiegen sind. Diese Marketingform bietet eine preiswerte Alternative zur teuren Fernsehwerbung und ermöglicht Unternehmen somit neue Chancen (vgl. *Acquisia* 2017b).

Zumal Anbieter hierbei vordergründig als Informationslieferant oder Entertainer in Erscheinung treten, resultiert durch diese Positionierung eine Divergenz zu den klassischen Werbemitteln. Anhand des Vergleiches der Verarbeitung von Themen und Inhalten, erweist sich, dass Content Marketing sehr nahe an den Aufgabenbereich von Public Relations grenzt. Die Verbreitung von relevanten Inhalten findet primär über digitale Medien oder Social-Media-Kanäle statt (vgl. *Schach* 2015, S 8). Das Ziel des Content Marketing besteht in der Erreichung der Zielgruppen und diese mittels relevanten Inhalten an das Unternehmen zu binden (vgl. *Grabs et al.* 2014, S. 73). Diese Inhalte können aus journalistischen und meinungsbildenden Beiträgen bestehen, die auf die gezielte

Verkaufsförderung ausgerichtet sind, jedoch von der Zielgruppe nicht als störende Werbung empfunden werden (vgl. *Goderbauer-Marchner/Büsching* 2014, S. 111). *Wirtz* (2013b, S. 720) bezeichnet Content als zentralen Ausgangspunkt des Kommunikationsmediums Internet und somit als Basis für das klassische E-Commerce, welches bereits im **Abschnitt 2.2.1**, näher beschrieben wurde.

Studien belegen, dass in den USA das Content Marketing als wesentliches Instrument für die Kundengewinnung sowie deren Bindung Anwendung findet. Jedoch setzen viele Unternehmen weiterhin allein auf Werbung (vgl. *Content Marketing* 2017, S. 9). Die Anzahl der in den USA ansässigen Unternehmen, welche Content Marketing einsetzen, beträgt beinahe 90 Prozent. Demgegenüber umfassten die Aufwendungen für das Online-Marketing im Jahr 2014 in Österreich lediglich 5,6 Prozent der gesamten Werbeausgaben (vgl. *DMVÖ* 2015, S. 3). Nachstehend sind die gängigsten Content-Typen gelistet (vgl. *Content Marketing* 2017, S. 37):

- Artikel, Infografiken, Interviews
- Blog, Social-Media-Beitrag
- eBook, Whitepaper
- Video

Als User-Generated-Content (UGC) werden sämtliche von Usern erstellte Inhalte, welche von diesen auch veröffentlicht werden, beschrieben (vgl. *Goderbauer-Marchner/Büsching* 2014, S. 13; *Schüller* 2016, S. 304). Diese Inhalte finden sich demzufolge auch in Communities wieder, welche im Abschnitt 3.7.2 beleuchtet werden.

Altersübergreifend stellt Facebook mit einem Anteil von 50 Prozent die führende Plattform für mobile Content in Deutschland. Andere aufstrebenden Apps verbuchen eine vergleichsweise geringere Nutzung. Jedoch ist in der Altersgruppe zwischen 18 und 24 Jahren eine zunehmende Diversifizierung zu beobachten. So gewinnen Content-Plattformen wie Instagram oder Snapchat zunehmend an Popularität.

Dies eröffnet Unternehmen neue Perspektiven in Hinblick auf die gezielte Kundenansprache jüngerer Zielgruppen (vgl. *Deloitte* 2016, S.18f).

4.2.2 Content Strategie

Halvorson und *Rach* (2012, S. 26) definieren die Content-Marketing-Strategie wie folgt:

“Content strategy guides your plans for the creation, delivery, and governance of content.”

Demzufolge umfasst der Begriff die Planung der Erstellung, Verbreitung und Steuerung relevanter redaktioneller Beiträge. Generell kann die Content-Strategie als Basis für diese Marketingaktivitäten herangezogen werden (vgl. *Eck/Eichmeier* 2014, S. 38f; *Borst* S. 379f).

Leibtag sieht in Bezug auf die Content-Strategie drei erhebliche Hürden, die es von Unternehmensseite zu überwinden gilt. Die Herausforderung liegt darin, die richtige Zielgruppe zu erreichen, wobei die Auswahl des Kommunikationsmediums nicht unwesentlich ist. Ferner bedarf es einer zyklischen Aktualisierung der Inhalte. Letztendlich muss eine konsequente Konzipierung und Umsetzung gewährleistet sein. Somit bildet die Content-Strategie, die in *Abbildung 22* dargestellte Struktur da, um die wesentlichen Hürden zu überwinden (vgl. *Goderbauer-Marchner/Büsching* 2014, S. 147; *Leibtag* 2014, S. 195-199).

Abbildung 22: Der Lebenszyklus der Content-Strategie

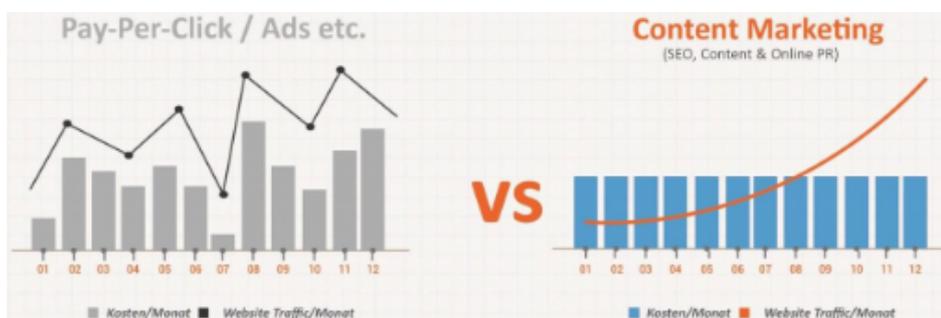


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Leibtag* 2014, S. 197-199; *Goderbauer-Marchner/Büsching* 2014, S. 147

Die Befragung der Content-Marketing-Verantwortlichen von mittleren und großen Unternehmen verdeutlicht, dass im Jahr 2015 bereits 48 Prozent der Marketingverantwortlichen, eine Content-Strategie festgelegt haben. Als größte Barriere für die Implementierung erweist sich die Generierung des redaktionellen Know-hows, sowie der technischen Abwicklung. Die zunehmende Bedeutung geht zusätzlich durch die zukünftige Aufstockung des Content-Marketing-Budgets hervor (vgl. *the-digital.com* 2015).

Darüber hinaus verdeutlicht der Vergleich des Content-Marketing mit dem Pay-Per-Click-Modell gravierende Unterschiede. Während der Kostenaufwand bei diesem Modell an die Besucherzahl gebunden ist und daher im monatlichen Vergleich variiert, sind die Ausgaben für den Content konstant. Wirtschaftlich betrachtet bietet Content Marketing eine nachhaltige Investition, welche durch eine verbesserte Kosten-Umsatz-Relation belegt und nachstehend dargestellt ist (vgl. *Wetterich* 2016).

Abbildung 23: Content Marketing im Vergleich mit Pay-Per-Click-Modell



Quelle: *Wetterich* 2016

4.2.3 Kundenbindung durch Content Marketing

Die Generierung spannender und qualitativ hochwertiger, digitaler Beiträge schafft einen Mehrwert für die Zielgruppe. Ferner gewinnt die Unternehmenswebsite an Bedeutung, was eine Verbesserung des Rankings bei Suchmaschinen bewirkt (vgl. *onlinehaendler-news.de* 2014).

Einen grundlegenden Gedanken im Content Marketing bildet die Einbindung der Reziprozität. Die Interessentin oder der Interessent erfahren zuerst einen Wert, bevor vom Unternehmen eine Gegenleistung gefordert wird (vgl. *Heinrich* 2017, S. 166-168). Die Reziprozitätsregel besagt, dass Menschen angeregt werden, sich für ein Entgegenkommen erkenntlich zu zeigen und eine Gegenleistung erbringen. Das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einer Person oder eines Unternehmens verursacht oftmals, einer Aufforderung Folge zu leisten, welche ohne dieses Verpflichtungsgefühl eine Absage erfahren hätte (vgl. *Cialdini*, 2017, S. 44-46, 50; *Heinrich* 2017, S. 242).

Zufriedene Kundinnen und Kunden sind für Unternehmen von enormer Bedeutung, auch wenn diese keine unmittelbaren Wiederkäufe oder ein Up-Selling betreiben. Darüber hinaus ermöglicht der Einsatz des Content Marketing eine Stärkung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, indem zusätzliche Informationen über die bezogene Dienstleistung oder das Produkt bereitgestellt werden (vgl. *Becker* 2015). Inhalte, die nach dem Kaufabschluss bereitgestellt werden, können der Nachkaufdissonanz entgegenwirken und sind im Abschnitt 3.4.3 näher beschrieben.

5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel werden die einzelnen Inhaltsbausteine der reflektierten und aufbereiteten Fachliteratur so zusammengefügt und untereinander verflochten, dass eine entsprechende Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen zu Stande kommt.

Beantwortung der ersten theoretischen Subforschungsfrage

Welche Wirkung hat die steigende Digitalisierung auf die einzelnen Phasen der Wirkungskette der Kundenbindung?

Die Digitalisierung verändert das Konsumentenverhalten nachhaltig. Neue Medien sowie Kommunikationsmittel ermöglichen eine schnelle Informationseinholung, ohne direkt mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Produkte und Dienstleistungen können in Echtzeit verglichen werden. Diese ganzheitliche Preistransparenz kommt der Konsumentin und dem Konsumenten zugute, bereitet Unternehmen jedoch Schwierigkeiten. Einen entscheidenden Faktor stellt die Verlagerung des Zeitpunktes der Kaufentscheidung dar. Noch vor wenigen Jahren fand der wichtigste Augenblick der Entschlussfassung noch kurz vor der eigentlichen Durchführung der Akquisition statt, dies wird als Moment of Truth bezeichnet. Die digitale Transformation bewirkt eine enorme Wandlung dieses Prozesses, denn bevor die Kundin und der Kunde mit den Unternehmen in Kontakt tritt, sind bereits 70 Prozent des Kaufvorganges vollzogen. Hierfür wird der Begriff Zero Moment of Truth herangezogen. Diese Umstände erfordern die Zielgruppe frühzeitig zu erreichen und eine Emotionalisierung hervorzurufen. Folge dessen gilt es die Marketingmaßnahmen anzupassen, da auch hier eine Verlagerung der Relevanz der Kanäle besteht. So gewinnt etwa das Pull-Marketing, im Gegensatz zum Einsatz von Push-Instrumente, zunehmend an

Bedeutung. Generell ist eine Verlagerung der Werbemittel und Kanäle in den digitalen Bereich bemerkbar.

Die Auswirkungen der digitalen Transformation rufen eine steigende Wechselbereitschaft zum Vorschein, welche negative Folgen für die Kundenloyalität nach sich zieht. Um einen ökonomischen Erfolg zu gewährleisten, muss aus Unternehmenssicht auch dem Variety Seeking vorgebeugt werden. Durch Erstellung detaillierter Kundenprofile können Bedürfnisse frühzeitig erkannt werden. Dies soll eine Stimulierung der Konsumentinnen und Konsumenten in Bezug auf Wieder- sowie Zusatzkäufe ermöglichen und somit den Variety-Seeking-Motiven entgegenwirken. Personalisierte und individualisierte Leistungen ermöglichen den Aufbau von Wechselbarrieren und verstärken damit die Ausprägung der Kundenbindung.

Durch das sich ändernde Konsumentenverhalten nehmen auch die Kundenerwartungen zu, welche es zu befriedigen gilt. Gleichzeitig gewinnt neben dem klassischen, auch das elektronische Word of Mouth an Bedeutung. In Hinblick auf die zunehmende Reizüberflutung, welche durch die modernen Kommunikationsmittel hervorgerufen werden, nehmen die Mundpropaganda, sowie das Empfehlungsmarketing einen hohen Einfluss auf die Entscheidungsgrundlage der Kaufabschlüsse ein. Dies kann sich in Hinblick auf den Unternehmenserfolg sowohl positiv als auch negativ auswirken. So werden positive Erlebnisse durchschnittlich an drei Personen weitergegeben, wohingegen unzufriedene Kundinnen und Kunden zehn Personen aktiv informieren. Die einfache Verteilung über soziale Netzwerke fungiert demnach als Multiplikator in positiver als auch negativer Wirkung.

Somit stellt die bewusste Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen eine zentrale Rolle in der Wirkungskette der Kundenbindung dar. Kundenerlebnisse erweisen sich als wichtige Entscheidungsgrundlagen, ob eine Annäherung, Loyalität oder Abwendung vom Unternehmen

stattfindet und ermöglichen in positiver Ausprägung eine emotionale Kundenbindung.

Generell lässt sich zusammenfassen, dass der Stellenwert der Individualität der Dienstleistung stärker ansteigt. Voraussetzung hierfür ist die kundenorientierte Betrachtungsweise. Zusätzlich nimmt hier auch die Produktpolitik einen hohen Stellenwert ein.

Beantwortung der zweiten theoretischen Subforschungsfrage

Welche Relevanz hat der Einsatz des Content Marketing für eine nachhaltige Kundenbindung?

Das geänderte Suchverhalten bewirkt eine Verlagerung in den online Bereich. Speziell bei jüngeren Zielgruppen ist eine starke Nutzung von mobilen Endgeräten erkennbar, was auch eine Verschiebung der Kommunikationskanäle nach sich zieht. Anhand der steigenden Nutzung von Suchmaschinen, gewinnt zugleich auch das Content Marketing an Bedeutung. Im Gegensatz zum Suchmaschinenmarketing bedienen sich Suchmaschinen der Inhalte, welche dem Medium Internet zur Verfügung stehen. Hierzu stehen neben den Website-Inhalten vor allem jene Informationen, die über Blogs, Foren oder Social-Media-Plattformen verbreitet werden. Demnach steht das Ergebnis der Suchmaschinenabfrage der sogenannten SERP in direkter Verbindung mit der Relevanz des Inhaltes. Demnach bietet Content Marketing in Bezug auf andere Werbeformen eine relativ günstige Einsatzmöglichkeit. Die Inhalte werden einmal erstellt und nur noch an den jeweiligen Kommunikationskanal angepasst. Dies ermöglicht einen schnellen und flexiblen Einsatz, was bei Print- bzw. Fernsehwerbung nicht gegeben ist.

Eine spezielle Form des Content Marketing stellt der User Generated Content dar. Dieser umfasst sämtliche von Kundinnen und Kunden erstellte Inhalte, wie bspw. Blog- oder Social-Media-Beiträge. Dieses Instrument ermöglicht die Erzielung einer höheren Reichweite und die Stärkung der Kundenbindung, da diese authentischen Inhalte vertrauenswürdiger als professionell erstellter Content sind. Zugleich wirken diese Inhalte als Kundenempfehlungen und bieten zusätzlich Anreize, um mit Unternehmen zu interagieren.

Gerade durch die Masse an Informationen, sowie der damit einhergehenden Reizüberflutung, gewinnen Content-Formate wie etwa Videos zunehmend an Bedeutung. Diese sind flexibel einsetzbar und bieten durch den Einsatz von Social Media eine schnelle Verbreitung.

Generell ist zu beachten, dass mit steigendem Grad der Personalisierung, die Relevanz der übermittelten oder bereitgestellten Inhalte für die Zielgruppe zunimmt. Durch die richtige Nutzung können positive Kundenerlebnisse generiert werden, welche sich auf die Zufriedenheit und die damit zusammenhängende Kundenbindung positiv auswirken.

Das Content Marketing kann unter Berücksichtigung der Reziprozität zu einer Stärkung der Bindung zwischen Unternehmen und deren Kundestamm führen, sofern diese einen klaren Mehrwert bietet.

Der Einsatz des Content Marketing ermöglicht eine Stärkung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit durch die Bereitstellung informativer und unterhaltender Informationen. So können Inhalte, welche nach dem Kaufabschluss bereitgestellt werden, zur Entgegenwirkung von Nachkaufdissonanzen eingesetzt werden.

6. ERHEBUNGSMETHODE UND ANALYSE DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Nachstehender Abschnitt befasst sich mit Darlegung des methodischen Ansatzes dieser Arbeit. Im Folgenden werden die Resultate der empirischen Erhebung näher erläutert. Ziel dieses Kapitels besteht in der Gegenüberstellung sowie Zusammenführung, der im theoretischen Teil und im empirischen Abschnitt gewonnen Ergebnisse. Infolgedessen wird eine zusätzliche Expertise durch die Verarbeitung der Expertinneninterviews und Experteninterviews gewährleistet.

6.1 Empirische Befragung

Die empirische Untersuchung umfasst die Erhebung von Daten in Form der resultierenden Experteninterviews. Infolgedessen wird das Datenmaterial einer Analyse sowie einer entsprechenden Deutung unterzogen (vgl. *Ebster/Stalzer* 2013, S. 33f; *Karmasin/Ribing* 2014, S. 30f).

Nachdem bereits im theoretischen Abschnitt dieser Arbeit, die Sichtung und Interpretation der relevanten Literatur durchgeführt wurde, befasst sich der qualitative Forschungsabschnitt mit dem Stellenwert und der Bedeutung der Kundenbindung in der Praxis. Ziel der Erhebung ist es, die nachstehenden Forschungsfragen, anhand der aus den Interviews resultierenden Ergebnisse, zu beantworten:

- Welchen Stellenwert nehmen die Instrumente der Kundenbindung in der Erwachsenenbildung durch den Wandel der Digitalisierung ein?
- Welche Chancen und Risiken zeigen sich durch den Einsatz von Support-Kanälen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in der Erwachsenenbildung?

6.2 Methodik

Im Rahmen dieser Arbeit wurde der qualitative Forschungsansatz als Methodik herangezogen (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 116f). Um die Resultate der durchgeführten Experteninterviews darlegen sowie auswerten zu können, werden bei diesem Forschungsansatz die erhobenen Daten nach *Mayring* (2015, S 130f) kategorisiert dargestellt.

6.3 Erhebungsmethode

Der empirische Teil dieser Arbeit wurde anhand qualitativer Befragungen erhoben (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 116-120). Diese qualitative Erhebungsmethode ermöglicht es uneingeschränkte Sichtweisen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu erfassen. Hierzu wurden offene Fragestellungen eingesetzt und Irritationen durch Vorbeugung von künstlichen Situationen vermieden (vgl. *Diekmann* 2008, S. 531f).

Diese Befragungen wurden in Form von offenen Gesprächen gestaltet und anhand eines zuvor festgelegten Interviewleitfadens durchgeführt (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 111)

6.4 Konzipierung des Leitfadeninterviews

Der Fokus lag bei der Konzipierung des Leitfadens auf einem strukturierten Aufbau, der nachvollziehbaren Anordnung der Fragestellungen, sowie der generellen Fragen, welche den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern gestellt wurden. Die offenen Fragestellungen ermöglichen uneingeschränkte Antwortmöglichkeiten und somit objektive Eindrücke der Expertengruppe (vgl. *Schnell et al.* 2013, S. 378). Um einen reibungslosen Ablauf der Interviews zu gewährleisten, wurde im Vorfeld ein Pretest durchgeführt, um die durchschnittliche Dauer eines Interviews zu ermitteln und die Verständlichkeit der Fragestellungen zu gewährleisten (vgl. *Atteslander* 2008, S. 277-279). Im Anhang dieser Arbeit ist der Interviewleitfaden ersichtlich.

6.5 Sampling

Als Expertinnen und Experten wurden Einzelpersonen aus dem Online-Marketing- Bereich, sowie dem Bildungssektor ausgewählt. Der Fokus wurde bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auf deren langjährige Erfahrung mit dem Themengebiet gelegt. Damit ist gewährleistet, dass diese als Spezialisten wahrgenommen werden können. Die Interviews wurden persönlich durchgeführt und als Audioaufnahme dokumentiert. Darüber hinaus dienen diese Aufnahmen in transkribierter Form zur Kategorienbildung und Beantwortung der empirischen Forschungsfragen.

Im nachstehenden Abschnitt werden die Expertinnen und Experten näher beschrieben. Die namentliche Erwähnung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ist dem Anhang zu entnehmen.

Interviewpartner 1

IP1 ist seit dem Jahr 2013 als Geschäftsführer der Unternehmens- und Kommunikationsberatungsagentur St. Stephen´s GmbH tätig. Davor sammelte er als Geschäftsführer der Gebrüder Heinemann Wien GmbH, sowie der Villaggio Centermanagement GmbH Managementenerfahrung.

Interviewpartner 2

Der Interviewpartner 2 war als Kurator des WIFI Burgenland tätig. Darauf folgend hatte er ab dem Jahr 2012 die Position des Geschäftsführers der Fachhochschule Burgenland inne. In diesem Abschnitt war er auch maßgeblich an der Gründung der „Akademie Burgenland“ sowie des „AIM Austrian Institute of Management“ beteiligt. Seit Jänner 2017 fungiert er als Geschäftsführer der Fachhochschule Wr. Neustadt.

Interviewpartner 3

IP3 studierte Medientechnik und ist seit mittlerweile 16 Jahren Geschäftsführer und Creative Director einer der führenden Kreativagentur in Österreich. Als Spinn-Off der WU Wien gegründet, ist das Unternehmen kraftWerk seit über 26 Jahren erfolgreich am Markt und konnte zuletzt 2015 das Bestseller-Agentur-Ranking anführen. Zu den zahlreichen Kunden zählen u.a. Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor wie etwa Banken, Erwachsenenbildungsinstitute und Versicherungen.

Interviewpartner 4

Interviewpartner 4 übt die Funktion eines Online-Marketingmanagers bei einer innovativen oberösterreichischen Marketing-Agentur namens Smarter-Ecommerce aus. Die Hauptaufgaben liegen im Performance-Marketing und der Betreuung sowie Weiterentwicklung von SEA-Kampagnen. Dieses Unternehmen umfasst mehr als 100 Mitarbeiter und ist darüber hinaus in über 20 internationalen Märkten tätig. Zu dem Kundenstamm zählen auch Erwachsenenbildungsinstitute. Nach dem Studium der Medientechnik an der FH St. Pölten war er im Digitalmarketing, im klassischen E-Commerce bei Unternehmen wie Bipa und Mediashop tätig. Neben seinem Arbeitsverhältnis agiert der Experte auch als Lehrender am WIFI Oberösterreich.

Interviewpartner 5

IP5 ist selbstständiger Unternehmensberater und Coach. Zuvor war er als Marketingleiter in diversen Handelsunternehmen beschäftigt. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter in den Bereichen Kommunikation, Verkaufspsychologie und Marketing an diversen Bildungsträgern wie der Donau-Uni Krems, FH St. Pölten und der FH Wien.

Interviewpartner 6

Interviewpartner 6 ist Geschäftsführer und Inhaber einer burgenländischen Online-Marketingagentur. Im Übrigen ist er als AHS-Professor sowie Lehrender im Bereich Online-Marketing am WIFI Burgenland tätig.

Interviewpartner 7

IP7 übt seit August 2017 die Funktion des Marketingleiters des WIFI Tirol aus. Zuvor leitete er die Abteilung eBusiness. In diesen Bereich fällt die Betreuung der Kundendatenbank, Vertrieb und Online Marketing.

Interviewpartner 8

Die achte Interviewpartnerin hat die leitende Position der Abteilung Marketing und Unternehmenskommunikation einer universitären Bildungseinrichtung in Ostösterreich inne. Sie begann Ihre Karriere bei einem der weltweit größten Hersteller von Verbrauchsgütern. Darüber hinaus war sie in weiteren namhaften Unternehmen in den Bereichen Kommunikation, Marketing, PR und Vertrieb tätig.

Interviewpartner 9

IP9 ist seit mittlerweile 4 Jahren Geschäftsführer der Bauakademie Wien. Das Unternehmen bietet Kurse, Lehrgänge und Seminare für Lehrlinge sowie Erwachsene an, welche hauptsächlich den Themenbereich Bautechnik betreffen.

Interviewpartner 10

Interviewpartnerin 10 ist Leiterin der Abteilung Marketing und Unternehmenskommunikation an der FH St. Pölten, welche sie selber aufgebaut hat. Zwischen Ihren Beschäftigungen an der Fachhochschule, leitete Sie sieben Jahre die Abteilung Marketing und PR des Hernstein Institutes für Management und Leadership.

6.6 Auswertungsmethode

In der vorliegenden Arbeit wurde die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015) herangezogen. Diese Auswertungsmethode charakterisiert besonders das systematische Vorgehen, welches durch festgelegte Regeln verstärkt wird. Ferner eignet sich diese Herangehensweise für Sachverhaltsdarstellungen, welche

speziell im sozialen und wirtschaftlichen Bereich einzugliedern sind (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 131f).

Nachdem sämtliche Interviews vollzogen und die Transkriptionen abgeschlossen waren, wurde die Festlegung des Kategoriensystems durchgeführt. Hierfür dienten die offenen Fragestellungen des Interviewleitfadens, welche zur Untersuchung des Forschungsfeldes eingesetzt wurden (vgl. *Atteslander* 2008, S. 143-148).

Mayring (2015, S. 13f) beschreibt die Kategorienbildung anhand von zwei Varianten. Generell wird zwischen deduktiver und induktiver Bildung unterschieden. Für die im Abschnitt 6.8 niedergeschriebenen Kategorien wurde das induktive Verfahren herangezogen. Somit wurde die Kategorienbildung unter Zuhilfenahme der resultierenden Daten, welche durch die Experteninterviews erhoben wurden, festgelegt.

6.7 Qualitätssicherung

Für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten gilt es die Qualitätssicherung sicherzustellen. In der Literatur werden für Messverfahren drei Gütekriterien herangezogen (vgl. *Ebster/Stalzer* 2013, S. 157f; *Hienerth et al.* 2009, S. 20).

Ebster und *Stalzer* (2013, S. 158) beschreiben die **Validität** als die wesentliche Grundvoraussetzung einer Messung. Dieses Kriterium ermöglicht den Überblick, ob das eingesetzte Instrument der Messung die Adäquanz zur Sichtung der vorangehenden Hypothesen erfüllt (vgl. *Atteslander* 2008, S. 278).

Reliabilität charakterisiert die Zuverlässigkeit sowie die Qualität der Instrumente, welche für die Erhebung der Forschungsergebnisse herangezogen werden. Diese Verlässlichkeit ist in der Wissenschaft gegeben, sofern die Konsistenz bei wiederholten Messungen vorliegt und exakt dieselben Ergebnisse unter denselben Voraussetzungen zum

Vorschein treten (vgl. *Atteslander* 2008, S. 278; *Ebster/Stalzer* 2013, S. 157f; *Hienerth et al.* 2009, S. 20; *Mayring* 2015, S. 123).

Die Prämisse jeder wissenschaftlichen Arbeit stellt die **Objektivität** dar. Diese ist gewährleistet, indem die Forschungsarbeit frei von subjektiven Einflüssen durch die handelnden Personen ist (vgl. *Ebster/Stalzer* 2013, S. 160f; *Hienerth et al.* 2009, S. 20).

6.8 Kategoriensystem

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Darlegung des Kategoriensystems und bildet somit eine essenzielle Grundlage der Analyse der vollzogenen Untersuchung, anhand der transkribierten Gesprächsaufnahmen.

1. Bedeutung der Kundenbindung

- 1.1 Zukünftiger Stellenwert der Kundenbindung
- 1.2 Wirtschaftliche Relevanz der Kundenbindung
- 1.3 Messung der Kundenbindung
- 1.4 Instrumente der Kundenbindung
- 1.5 Kundenbindung im Wandel der Digitalisierung
- 1.6 Psychologische Aspekte
- 1.7 Zukünftige Trends
- 1.8 Know-How

2. Bedeutung der Kundenzufriedenheit

- 2.1 Support-Kanäle
- 2.2 Serviceleistungen
- 2.3 Chancen
- 2.4 Risiken
- 2.5 Ressourcen

3. Erwachsenenbildung

- 3.1 Kundenansprache der Dienstleistungssektoren
- 3.2 Portfolio an Marketingmaßnahmen

7. DARLEGUNG DER EMPIRISCHEN FORSCHUNGSERGEBNISSE

Im nachfolgenden Abschnitt werden die resultierenden Ergebnisse der verarbeiteten Experteninterviews in drei Unterkapitel gegliedert.

7.1 Bedeutung der Kundenbindung

Die Erhebung der Interviews brachte hervor, dass unter den Interviewpartnern mehrere Perspektiven in Hinblick auf die Bedeutung der Kundenbindung sowie deren Instrumente vorliegen. Aufgrund dessen wurde dieser Abschnitt in sieben Unterkapitel unterteilt, um eine gezielte Zuordnung der erhaltenen Aussagen zu gewährleisten.

Stellenwert der Kundenbindung in Unternehmen

Generell herrscht Übereinstimmung über die Relevanz der Kundenbindung. Um den Stellenwert der Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten für Unternehmen verdeutlichen zu können, wurde bei dieser Fragestellung eine zehnstufige Skala herangezogen, wobei die höchste Gewichtung zugleich den größten Stellenwert darstellt. Resultierend bewertet rund die Hälfte der Interviewpartner die Relevanz anhand der Skala mit dem zehnten Rang. Weitere drei Expertinnen und Experten reihen die Relevanz zwischen den Werten sieben und neun ein. Leidglich zwei Befragte stufen die aktuelle Bedeutung der Kundenbindung in deren Unternehmen mit mittlerer Priorität ein. Für die überwiegende Mehrheit der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner hat der aktuelle Stellenwert der Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten demnach eine sehr hohe Ausprägung. Keine geteilte Meinung herrscht bei der Fragestellung über den zukünftigen Stellenwert der Kundenbindung vor. Hier sehen sämtliche Expertinnen und Experten, aufgrund des steigenden Wettbewerbs eine Zunahme der Bedeutung der Kundenbindung. Eine weitere Ursache stellt die Digitalisierung dar,

hervorgerufen durch die Austauschbarkeit und Vergleichbarkeit der Produkte und Leistungen durch das Medium Internet.

Wirtschaftliche Relevanz

Der überwiegende Teil der Expertinnen und Experten führt die zunehmende Relevanz der Kundenbindung auf den steigenden Wettbewerb zurück. Demnach sind loyale Konsumentinnen und Konsumenten auf langfristige Sicht der wichtigste Faktor, um als Unternehmen erfolgreich zu sein. Zudem geben die Befragten an, dass aus ökonomischem Blickwinkel die Neukundengewinnung ungleich höhere Kosten verursacht als die Bestandskundenpflege. Somit fallen für bestehende Konsumentinnen und Konsumenten keine Vertriebskosten an. Überdies nimmt eine steigende Anzahl an Neukundinnen und Neukunden Zeit in Anspruch, welche für die Bestandskundenpflege nicht aufgewendet werden kann. Demgegenüber können Kundenbedürfnisse durch die vorherrschende Beziehung effizienter bedient werden. Demnach zeitigt ein hoher Kundenbindungsgrad den Unternehmenserfolg. Die Ausprägung des Kundenstammes ist somit als wesentlicher Faktor, welcher über Erfolg und Misserfolg entscheidet, zu erkennen. Resultierend geben die Expertinnen und Experten an, dass zukünftig langfristige Kundenbeziehungen stärker im Fokus stehen.

Messung der Kundenbindung

Die Befragten legen ein breites Spektrum an Maßnahmen, welche zur Bestimmung der Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten zu deren Unternehmen, sowie die damit zusammenhängende Zufriedenheit und Loyalität, dar. Generell unterstreicht die Befragung, dass kein einheitliches Verfahren zur Messung der Kundenbindung eingesetzt wird. Die Hälfte der Befragten gibt an, als Kriterium das faktische Verhalten der Konsumentin und des Konsumenten heranzuziehen. Dieses spiegelt sich im Wiederkauf von Produkten sowie Leistungen, zuzüglich des Cross- und Up-Sellings oder Vertragsverlängerungen. Dieses Verhalten tritt in Form

der Kundenloyalität in Erscheinung. Ein weiterer beliebter Faktor zur Ermittlung der Stabilität einer Beziehung repräsentiert die Betrachtungsweise der Erlöse. Hierbei liegt der Fokus auf den von jeder Konsumentin und jedem Konsumenten erzielten Umsatzzahlen. Zumindest drei Expertinnen und Experten setzten als zentrales Instrument persönliche Gespräche ein, anhand welcher die Stimmung und die Zufriedenheit des Kundenstamms erhoben wird. Jedoch finden auch Umfragen, welche automatisch oder durch externe Marktforscher durchgeführt werden, Verwendung. Lediglich zwei Befragte nutzen zur Erhebung der Kundenbindung ein Software-Tool und rücken zusätzlich den Besuch von Events als Maßstab einer starken Beziehung in den Vordergrund. Somit ist ersichtlich, dass die überwiegende Mehrheit keine standardisierten Messinstrumente verwendet.

Instrumente der Kundenbindung

Acht von zehn Expertinnen und Experten befinden Kundenclubs sowie, in Hinblick auf Institution des tertiären Bildungsbereiches, Alumni-Clubs als wesentliches Instrument der Kundenbindung. Die Voraussetzung hierfür ist die Erfüllung eines unmittelbaren Kundennutzens, welcher durch Umsetzung von Events, als Plattform für Netzwerkmöglichkeiten oder durch die Bereitstellung von zugeschnittenen Angeboten und relevanten Inhalten, in Zusammenhang mit der Exklusivität für Mitglieder ermöglicht wird. Zwei Interviewpartnerinnen und Interviewpartner heben generell die Bedeutung und den Stellenwert von Events hervor. Wohingegen vier Befragte große Vorteile durch den Einsatz von diversen online Plattformen, wie Blogs, Foren und Communities sehen. Konsens herrscht bei den Expertinnen und Experten über die Verwendung von Social-Media-Kanälen als Instrumente der Kundenbindung. Allen voran steht Facebook als derzeit meist eingesetztes soziales Netzwerk im Vordergrund, gefolgt von LinkedIn und Xing. Diese Business-Netzwerke sind gerade für die Erwachsenenbildung von relevanter Bedeutung. Social Media Plattformen wie Instagram, Snapchat und Twitter finden derzeit bei

den Befragten als Marketinginstrumente noch kaum Gebrauch. Analog beschreiben alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner das E-Mail-Marketing als eines der am stärksten verwendeten Online Marketing Instrumente. Als dazugehörigen Bestandteil definieren die Expertinnen und Experten die Personalisierung, welche sich durch alle Instrumente hindurch zieht. Besonders im Bereich des E-Commerce wird der Personalisierung ein hoher Stellenwert eingeräumt. Weitere acht Befragte räumten dem Thema Content Marketing eine wesentliche Bedeutung ein. Die Erstellung von relevanten Inhalten kann einfach und schnell durch soziale Medien oder das E-Mail-Marketing verteilt werden und erzielt eine große Reichweite. Gerade dieser Umstand und die schnellere Einsatzmöglichkeit gegenüber Printmedien stärkt die Relevanz dieses Mediums. Kongruent zum Content-Marketing wird dem Video-Marketing eine führende Rolle als zeitgemäßes Instrumentarium für die Pflege und Stärkung von Kundenbeziehungen eingeräumt. Durch die einfache Weiterverteilung des Video-Contents, wie auch zuvor bei der Content-Verteilung beschrieben, wirkt auch dieses Medium verstärkend auf die Kommunikationskanäle ein. Weiterführend zählen drei Befragte die Unternehmenswebseiten zu den wichtigsten Instrumenten der Kundenbindung. Analog wird hierfür auch der Einsatz von Apps angesehen, welcher Anreize schafft und somit die Beziehung zur Kundin und zum Kunden vertieft. Der überwiegende Anteil der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner weist darauf hin, dass gegenwärtig keine standardisierte Verarbeitung der Kundendaten existiert. Hierbei fehlt die Implementierung eines ganzheitlichen Datenverarbeitungsprozesses, da nur Teilprozesse erfasst und diese kaum miteinander verknüpft werden können. Abschließend befinden alle Befragten übereinstimmend, dass trotz der erkennbaren Verlagerung der Kundenbindungsinstrumente in den online Bereich, der persönliche Kontakt zu den Zielgruppen nach wie vor von hoher Relevanz ist.

Kundenbindung im Wandel der Digitalisierung

Unter den Expertinnen und Experten herrscht Konsens, dass die Digitalisierung den Einsatz und die Auswahl der Kommunikationsmittel nachhaltig verändert hat. Neue Instrumente haben sich entwickelt und verursachen somit eine Bedeutungsverschiebung der klassischen Werkzeuge. Demnach verlagert sich die Kommunikation zunehmend vom offline in den online Bereich. Digitale Medien werden immer relevanter, wohingegen die klassischen Werbeformen an Bedeutung verlieren. Analog wird eine Verlagerung des Marketingbudgets in Richtung online Marketingmaßnahmen vorangetrieben, da online Medien durch geringeren Geldeinsatz, größere Reichweite erzielen. Für die Kundenbindung bietet sich die Möglichkeit, Konsumentinnen und Konsumenten in den digitalen Bereich zu überführen. So kann durch die Registrierung auf der Unternehmenswebsite, der Zugang zu exklusiven Informationen ermöglicht werden. Darüber hinaus ermöglichen Kundenclubs die Erstellung entsprechender Kundenprofile, welche wiederum für die Personalisierung von hoher Bedeutung sind. Dementsprechend muss auch der Fokus auf die Pflege der Kundendaten gelegt werden. Speziell die Austauschbarkeit und Vergleichbarkeit von Produkten und Leistungen durch das Medium Internet wurde von vier Befragten in den Vordergrund gerückt. Dieser Umstand bewirkt, dass inhaltliche und qualitative Aspekte für die Kaufentscheidung zurückgehen und durch Komponenten wie etwa Erreichbarkeit und Verfügbarkeit stärker beeinflusst werden. Zugleich steigt auch die Relevanz von Value Added Services. Die Hervorhebung konkreter Kundennutzen muss daher beachtet werden. Ferner bewirkt die zunehmende Vergleichbarkeit einen stärkeren Einfluss des Empfehlungsmarketings auf die Kaufentscheidung. Konsumentinnen und Konsumenten wird demnach ein schnellerer Zugang zu Informationen ermöglicht. Jedoch entsteht durch die Vielzahl an Informationen eine Reizüberflutung und die Kundin und der Kunde sind nicht in der Lage, die Inhalte einfach und schnell zu verarbeiten. Dieser Umstand erfordert, dass an sämtlichen Kundenkontaktpunkten entlang der Customer Journey

personalisierte Information bereitgestellt und die dabei passende Kundenansprache verwendet wird. Speziell im E-Commerce-Bereich muss in jeder Phase des Kundenlebenszyklus das passende Angebot dargestellt werden. Besonders die schnelleren Zyklen in der Entscheidungsfindung und die damit verbundenen Reaktionszeiten von Unternehmensseite werden von drei Befragten dezidiert hervorgehoben. Diese Schnelligkeit zeigt sich sowohl im Bereich des E-Commerce, als auch in der Erwachsenenbildung.

Psychologische Aspekte

Die uneingeschränkte Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen im E-Commerce hat Auswirkungen auf das Kaufverhalten. Dementsprechend hat sich die Loyalität verringert. Folglich hat die steigende Vergleich- und Austauschbarkeit von Produkten und Leistungen negative Auswirkungen auf die Kundenloyalität. Demgegenüber gewinnt das Empfehlungsmarketing durch die zunehmende Vergleichbarkeit einen stärkeren Einfluss auf die Kaufentscheidung. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Veröffentlichung von Kundenbewertungen vertrauensweckend wirken. Durch abgegebene Referenz wird die Bindung des Konsumenten und der Konsumentin verfestigt. Gerade bei persönlichen Empfehlungen steht in weiterer Folge die Rezipientin und der Rezipient in der Schuld des Referenzgebers. Emotionale Kundenbindung schafft Vertrauen und langfristige Beziehungen. Gerade durch die Vielzahl an Alternativen gewinnt das Vertrauen und die damit zusammenhängende Loyalität immer mehr an Bedeutung. Zugleich wirkt sich die Digitalisierung auf das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten aus. Die zunehmende Komplexität der online Marketingprozesse stärkt die Vertrauensbasis gegenüber dem Anbieter. Aufgrund der vorliegenden Reizüberflutung und der damit einhergehenden Überforderungen der Informationsverarbeitung, gewinnt das Vertrauen zu einem Anbieter einen immer höherwertenden Stellenwert. Ferner beschreiben zwei Expertinnen und Experten, dass als Maßnahmen gegen den spürbaren Trend der Wechselbereitschaft die

Gewährleistung der Kundenzufriedenheit zum Aufbau von Wechselbarrieren herangezogen werden kann. Ein weiterer Experte gibt wieder, dass durch Ablieferung einer zufriedenstellenden Qualität und gleichzeitiger Emotionalisierung der Konsumentinnen und Konsumenten eine niedrigere Preissensibilität generiert werden kann.

Zukünftige Trends

Einige Kommunikationskanäle sowie Marketinginstrumente wurden bereits im Abschnitt Instrumente der Kundenbindung näher beschrieben. Jedoch nimmt nicht jedes dieser Instrumente zukünftig denselben Stellenwert ein. Aus Sicht der Expertinnen und Experten herrscht Konsens in Hinblick der Auswahl von Kommunikationskanälen, da festgehalten wird, dass die Selektion der eingesetzten Medien an die jeweilige Zielgruppe und deren Nutzer- sowie Konsumverhalten angepasst werden müssen. Demnach haben die Konsumentinnen und Konsumenten großen Einfluss auf die zukünftige Auswahl der Übertragungswege von Informationen. Unternehmen sind gefordert, langfristige Strategien in Bezug auf neue Medien zu entwickeln. So muss neuen Trends Rechnung getragen werden, sowie durch schnelle Reaktionsmechanismen eine rasche Neuausrichtung von Kommunikationsmitteln anhand der Änderung des Konsumentenverhaltens gewährleistet werden, um den unternehmerischen Erfolg langfristig sicher zu stellen. Social-Media-Kanäle bieten untereinander meist Verknüpfungspunkte. Ferner gewährleistet eine breite Präsenz auf verschiedenen Medien einen annähernd nahtlosen Übergang zwischen den Customer Touchpoints. Dies hat i.w.F. positive Auswirkungen auf die Customer Experience. Geteilte Meinungen liegen bei der Kundenbindung via Google Display Network vor. Jedoch konnte die überwiegende Mehrheit die Vorteile hervorheben, da durch Einsatz dieser Instrumente mit relativ geringem Budget, eine verhältnismäßig große Reichweite erzielt werden kann. Dieser Umstand ist in Kollation zu klassischen Marketingformen nicht gegeben. Die befragten Expertinnen und Experten vertreten kongruente

Ansichten in Hinblick der wichtigsten Instrumente, die zukünftig stärker an Relevanz gewinnen werden. Demnach wird das Thema Personalisierung einen enormen Stellenwert einnehmen. Zudem wird die gleichzeitige Präsenz auf mehreren Kanälen immer bedeutender, um die Konsumentin und den Konsumenten entlang der Customer Journey abholen und sich an das Konsumentenverhalten anpassen zu können. Darüber hinaus zeitigen die Befragten die Relevanz des persönlichen Service. Zwei Experten haben die Verbesserung der Kundenkontaktpunkte entlang der Customer Journey als Ziel genannt. Demnach soll das Customer Engagement und die damit verbundene Bereitschaft, zu interagieren, stärker ausgeprägt werden. In letzter Konsequenz muss die Zielgruppe nahtlos über alle Kanäle der Customer Journey nachgeführt werden. Das sogenannte Touch Point Management spielt für den Kaufabschluss somit eine wesentliche Rolle. Hinzu kommt die Anpassung und Optimierung der Produkte und Kontaktkanäle anhand des aktuellen Customer Lifecycle. Im Rahmen der Personalisierung nannten vier Befragte den klaren Trend in Richtung personalisierter Webseiten. Diese Maßnahme wird bereits vereinzelt von großen Konzernen im Bereich des E-Commerce forciert. Der Begriff Gamification wurde im Zusammenhang mit den Instrumenten der Kundenbindung besonders von den Online-Marketing-Experten hervorgehoben. Der Einsatz dieser Methode bietet sich speziell durch die gesetzten Anreize für jüngere Zielgruppen an. Ferner eignet sich insbesondere die Verwendung relativ neuer Social-Media-Plattformen wie Instagram oder Snapchat für diese Zielgruppe. In Hinblick des zukünftigen Stellenwerts des E-Mail- und Newsletter-Marketing liegen divergierende Meinungen vor. Der überwiegende Anteil der Befragten befindet, dass der Einsatz des E-Mail-Marketings auch weiterhin eine hohe Relevanz innehat, wohingegen das klassische Newsletter-Marketing an Wert verliert. Unter Berücksichtigung der Personalisierung traten bei diesem Thema jedoch kongruente Meinungen zum Vorschein, jedoch soll der Stellenwert zukünftig zumindest gleich hoch sein. Zusätzlich gewinnt das E-Mail-Marketing durch Data Mining an Bedeutung. Keine zwei Meinungen gibt

es über die zukünftige Relevanz des Content Marketing. Diese Marketingform bewirkt im Vergleich zur klassischen Werbung oder Rabattaktionen, einen größeren Mehrwert. Neben der steigenden Bedeutung des Storytellings, wird i.w.F. das Video-Marketing als prägendes Marketingtool hervorgehoben, welches sich insbesondere als Instrumente des Empfehlungsmarketings und somit zur Vertrauensbildung einsetzen lässt. Als hohe Kunst bezeichnen zwei Befragte die Ausarbeitung von personalisierten Videos um eine noch persönlichere und individuellere Kundenansprache zu erreichen.

Know-how

Sechs von zehn Befragten geben an, dass ein entsprechendes Know-how im Unternehmen vorhanden sein muss, um den richtigen Einsatz der Instrumente sicherzustellen. Wichtig ist vor allem, nicht alle Instrumente zu bedienen, sondern das Wissen auf zwei bis drei Kanäle zu beschränken und diese qualitativ zu bearbeiten. Bei Vernachlässigung dieser Komponente kann zu meist nicht das volle Potenzial neuer Technologien ausgeschöpft werden. Speziell in Richtung Data Mining aufgrund der besseren Profilbildung, sowie Datenschutz in Hinblick auf neue Rechtslagen werden zukünftig neue Herausforderungen auf Unternehmen zukommen. Hier gilt es den Kosten- und Zeitaufwand abzuwiegen und ggf. anhand der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, strategische Schwerpunkte zu setzen sowie die ausgewählten Instrumente gezielt einzusetzen.

7.2 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit

Einen weiteren bedeutenden Gegenstand stellt die Zufriedenheit durch Dienstleistungen dar. Anhand der Erhebung kamen nachstehende fünf Unterkategorien zum Vorschein.

Support Kanäle

Es herrscht Konsens über die Relevanz aus Unternehmenssicht, zukünftig neue digitale Kanäle zu bedienen. Nicht minder von Bedeutung ist der persönliche Kontakt, der gegeben sein muss. Obwohl der Trend zum Einsatz neuer Kommunikationsmedien gegeben ist, nimmt die Face-to-Face-Kommunikation einen hohen Stellenwert ein. Jeder Kundin und jedem Kunden muss es ermöglicht werden, über den gewünschten Kanal mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, sei dies über online bzw. offline Medien oder persönlich. Wird dies nicht gewährleistet oder gar eine Kommunikationsform geschlossen, kann sich dies negativ auf bestimmte Zielgruppen auswirken. Gerade neue Kanäle wie WhatsApp wurden aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. So war sich die überwiegende Mehrheit der Expertinnen und Experten über die Relevanz des Support-Kanals, aufgrund der starken Verbreitung und Verwendung dieses Messanging-Dienstes bewusst. Jedoch wird der Einsatz dieses Support-Kanals aus Unternehmenssicht derzeit noch vernachlässigt. Aufgrund der Verlagerung des Kommunikationsverhaltens von jüngeren Zielgruppen, welche nicht mehr in erster Linie Facebook als bedeutendsten Social-Media-Kanal ansehen, sollte WhatsApp als zukünftiger Support-Kanal in Betracht gezogen werden. Facebook nimmt trotz dieser Umstände nach wie vor eine wichtige Stellung ein. Acht von zehn Befragten werten den Telefon-Support als wichtigsten Kanal in Unternehmen. Chats und Communities finden beinahe denselben Anklang wie das Telefonservice, da digitale Support-Kanäle aufgrund der digitalen Transformation und den damit zusammenhängenden geänderten Nutzerverhalten in den Vordergrund rücken. Lediglich die Hälfte der

Expertinnen und Experten sehen das E-Mail als essenziellen Kanal im Service-Bereich. Dies liegt an der geringeren zeitkritischen Komponente, wodurch keine rasche Interaktion mit der Kundin und dem Kunden ermöglicht wird. Bei großen Unternehmen werden automatische Antworten ausgegeben, dass die Anfrage eingelangt ist und schnellstmöglich bearbeitet wird, womit der Kundin und dem Kunden eine gewisse Sicherheit signalisiert wird.

Serviceleistung

Unter allen Befragten herrscht Einigkeit über die Art der Serviceleistung. Generell muss diese zwei Komponenten erfüllen, welche einerseits aus schnellen Reaktionszeiten und andererseits aus der Qualität der Rückmeldung bestehen. Jedoch divergieren die Meinungen über die Schnelligkeit der Bearbeitung von Anfragen. Die Beantwortung sollte grundsätzlich innerhalb von vierundzwanzig Stunden vollzogen sein. Dagegen setzt der Einsatz moderner Support-Kanäle schnelle Beantwortung voraus. So muss eine Anfrage über einen Social-Media-Kanal schneller beantwortet werden, als eine Mailanfrage. Die Ursache hierfür liegt am Medium selbst, da soziale Netzwerke an sich für schnelle Interaktionen und Kommunikation stehen. Dementsprechend sind auch die Erwartungshaltungen der Personen. Für die Kundenbindung ist die Qualität von Servicepaketen maßgebend. Demnach beugen eine gute Erreichbarkeit, individuelle und flexible Services, sowie gute Servicequalität dem Variety Seeking vor und stärken die Kundentreue. Individuelle Befriedigung der Bedürfnisse stehen hierbei im Fokus, wodurch positive emotionale Erlebnisse die Weiterempfehlungsbereitschaft fördern.

Chancen

Die Chancen von WhatsApp als Support-Kanal gingen aus den Interviews klar hervor. Sowohl die Experten des Online-Marketing- als auch des Bildungsbereiches, sind sich der Vorteile bewusst. Den klaren Trend

Richtung WhatsApp belegen auch die Zielgruppen. Das Nutzerverhalten von jüngeren Personen verlagert sich von Facebook in Richtung WhatsApp als wichtigster Kommunikationskanal. Im Bildungsbereich, wie auch in vielen Teilen der Dienstleistungsbranche findet dieses Kommunikationsmedium derzeit jedoch keinen Einsatz. Grundsätzlich ermöglicht der Einsatz von Social Media schnelle Reaktionen auf Beschwerden und somit positive Auswirkungen auf die Imagepflege. Chattools werden derzeit nicht flächendeckend eingesetzt, jedoch wird der Einsatz dieses Instruments von Kundinnen und Kunden gut angenommen. Wichtig ist die emotionale Komponente des Service-Kanals. Diese kann etwa durch Hinterlegung des Mitarbeiterbildes gewährleistet werden, sodass ersichtlich ist, dass es sich um eine reale Person handelt. Gerade bei High-Involvement-Produkten wie der Bildung, ist dies ein wichtiger Faktor. Über dies hinaus muss der User immer die Wahl haben, auf einen anderen womöglich auch persönlicheren Kommunikationskanal wechseln zu können. Dies muss von Unternehmensseite gewährleistet werden. Daraus ergibt sich, dass die Konsumentin und der Konsument in der Auswahl nicht allzu sehr eingeschränkt werden dürfen. Die überwiegende Mehrheit befindet, dass Chats einen positiven Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten können, sofern diese gut umgesetzt sind. Diese Komponenten können einfach auf der Unternehmenswebsite eingepflegt und den Kundinnen und Kunden bereitgestellt werden. Beim Thema Chatbots scheinen Divergenzen auf, jedoch werden die positiven Aspekte in Form von Ressourcenschonung bei einfachen Anfragen und der schnellen Rückantwort hervorgehoben. Generell attestieren die Befragten der persönlichen Kontaktaufnahme einen hohen Stellenwert. Die Abwicklung des Face-to-Face-Kontaktes über digitale Medien, wie Skype, Google Hangouts oder WhatsApp können Vorteile herbeiführen, da es zwei positive Aspekte verbindet. Einerseits ist trotz der Digitalisierung der persönliche Kontakt gegeben, andererseits ist diese Methode ortsungebunden und kann durch die starke Verbreitung von Smartphones auf Kundenseite flexibel beansprucht werden. Als letzter

Standpunkt finden die Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit von Serviceleistungen Erwähnung. Werden diese Faktoren erfüllt, können Kundenbedürfnisse befriedigt werden, welche wiederum zu Kundenzufriedenheit führen. Die Erreichbarkeit des Supports außerhalb der Dienstzeit kann Wettbewerbsvorteile herbeiführen, jedoch muss innerhalb der Öffnungszeiten jeder Supportkanal erreichbar sein.

Risiken

Geteilte Meinungen finden sich bei der Verwendung des Rückrufservice. Aus Unternehmenssicht bietet dieses Instrument eine einfache Abhandlung, jedoch weist es Risiken auf. Demnach kann durch nicht korrekte und zeitgerechte Ausführung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundenunzufriedenheit generiert werden. Besonders jüngere Zielgruppen scheuen persönlichen Kontakt und möchten anonym bleiben. Der Einsatz von modernen Kommunikationsmedien verlangt schnelle Reaktionszeiten, diese müssen auch gewährleistet werden. Lange Reaktionszeiten führen zu Unzufriedenheit von Konsumentinnen und Konsumenten und bringen somit das Gegenteil des beabsichtigten Ergebnisses zum Vorschein. Selbiges Bild zeigt sich bei der Implementierung von zusätzlichen Kommunikationskanälen. Bei jedem eingesetzten Medium muss sichergestellt werden, dass es qualitativ bearbeitet wird und ausreichend Ressourcen verfügbar sind. Demzufolge nimmt die Gewährleistung eines zufriedenstellenden Supports einen hohen Stellenwert ein, da die Qualität der Leistung unmittelbare Auswirkung auf die Zufriedenheit und in weiterer Folge auf die Loyalität sowie Bindung von Kundinnen und Kunden hat. Einigkeit liegt bei den Befragten in Bezug der Risiken des Einsatzes von Chatbots vor. Trotz aller Vorteile ist dieses Instrument derzeit technisch noch nicht ausgereift, daher erweist es sich als problematisch, individuelle Bedürfnisse und Anfragen anhand des Einsatzes dieser Dialogsysteme zu lösen. Abschließend muss der vom Unternehmen eingesetzte Kanal bei der Konsumentin sowie dem Konsumenten funktionieren und somit der

problemlose Betrieb auf sämtlichen gängigen Endgeräten gewährleistet sein. Die überwiegende Mehrheit der Expertinnen und Experten verweist auf den Umstand, dass mit steigendem Grad der personalisierten und individuellen Leistung, im selben Ausmaß der Aufwand zunimmt.

Ressourcen

Mit steigender Anzahl der Kanäle nimmt gleichzeitig der Ressourcenaufwand zu. Ausschlaggebend für den qualitativen Einsatz der Support-Kanäle ist die Bereitstellung von entsprechenden Ressourcen, was durch die Aufstockung oder Arbeitsverteilung innerhalb des eigenen Mitarbeiterteams oder durch Outsourcing gewährleistet werden kann. Als problematisch wird ebenfalls ein unterbrechungsloser Einsatz von Social-Media-Kanälen eingestuft, da hierfür eine Regelung bezüglich des Umgangs außerhalb der Dienstzeit von Nöten ist und i.w.F. neue Ressourcen bereitgestellt werden müssen. In den meisten Fällen ist somit die Implementierung von zusätzlichen Kanälen keine Frage der Investitionskosten, sondern der verfügbaren Manpower.

7.3 Erwachsenenbildung

Die dritte Hauptkategorie beschreibt die generelle Vergleichbarkeit zu anderen Bereichen der Dienstleistungsbranche und das vorliegende Marketingportfolio unter Berücksichtigung der digitalen Transformation.

Unterschiede Dienstleistungssektoren

Generell herrscht Konsens über die Vergleichbarkeit der Erwachsenenbildung mit anderen Dienstleistungsbrachen. Speziell die Expertinnen und Experten aus dem Bildungsbereich konnten keine wesentlichen Spezifika in der Kundenansprache und der Bindung von Kundinnen und Kunden hervorheben, welche die Erwachsenenbildung besonders von anderen Dienstleistungssektoren unterscheidet, da es sich hierbei grundsätzlich um immaterielle Leistungen handelt. Ferner liegt der Fokus auf der Erfüllung von Kundenerwartungen durch qualitative sowie

individuelle Betreuung. Im Vordergrund steht der Verkauf von Kundennutzen. Dieser Umstand ermöglicht eine gute Vergleichbarkeit. Besonders wurde von den Befragten die persönliche Kundenansprache in der Erwachsenenbildung hervorgehoben, da es sich in diesem Sektor vor allem um das sogenannte „People Business“ handelt.

Portfolio an Marketingmaßnahmen

Konsens herrscht über die verwendeten Marketingmaßnahmen in der Erwachsenenbildung. Den Befragten zufolge wird ein breites Spektrum an Instrumenten verwendet. Angefangen von Out-of-Home Media, Hörfunk, klassische Printwerbung bis hin zu digitalen Medien, wie Social-Media-Kanälen und Apps, wird die ganze Bandbreite abgedeckt. Besonders betont wurde der Mix von offline und online Kanälen, welche das Branding begünstigen und die Erreichung der Zielgruppen fördern. So gibt ein Experte aus dem Erwachsenenbildungssektor an, dass jeder offline Touchpoint einen online Traffic generiert. Übereinstimmung liegt bei der Feststellung der Verlagerung des Werbebereichs in Richtung digitale Medien vor.

8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Dieses Kapitel beinhaltet die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen mittels der zuvor dargestellten Ergebnisse.

Beantwortung der ersten empirischen Subforschungsfrage

Welchen Stellenwert nehmen die Instrumente der Kundenbindung in der Erwachsenenbildung durch den Wandel der Digitalisierung ein?

Die Analyse der ausgewerteten Interviews verweist darauf hin, dass exakt acht von zehn Expertinnen und Experten den Einsatz von Kundenclubs als Instrument der Kundenbindung hervorheben. Voraussetzung der Relevanz ist die Gewährleistung der Exklusivität und Schaffung eines unmittelbaren Kundennutzens. Zwei Befragte haben in diesem Zusammenhang besonders die Bedeutung von Events hervorgehoben.

Übereinstimmung herrscht bei der zunehmenden Bedeutung der Personalisierung. Speziell im Bereich des Content Marketing führen informative und unterhaltsame Inhalte, welche auf die Kundenbedürfnisse angepasst sind, zu einer Stärkung der Kundenbindung. Die Personalisierung wirkt sich auf sämtliche Instrumente aus. Im Bereich des E-Mail-Marketing ist durch diesen Umstand kein Rückgang der Bedeutung des Mediums erkennbar, wenngleich eine große Verbreitung der sozialen Netzwerke vorliegt. Im Gegensatz dazu verlieren klassische Newsletter an Stellenwert, da hierbei nicht detailliert auf die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten eingegangen wird. Die Personalisierung hält auch im Bereich des Video-Marketings Einzug. Diesem Instrument wird eine führende Rolle als zeitgemäßes Instrumentarium für die Pflege und Stärkung von Kundenbeziehungen eingeräumt. Einerseits können Videos zur Imageverbesserung und andererseits zur Steigerung der Plausibilität von Produkten und Leistungen eingesetzt werden. Die einfache Verbreitung des Video-

Content über diverse Kanäle ermöglicht eine hohe Reichweite. Aufgrund der starken Verbreitung und den Interaktionsmöglichkeiten, welche die sozialen Netzwerke bieten, wird Social Media ein hoher Stellenwert zugerechnet. Hier werden vor allem Facebook sowie die Business-Netzwerke LinkedIn und Xing genannt, jedoch steigt die Verwendung von neuen Kanälen wie u.a. Instagram und Snapchat stetig an. Besonders bei dem Einsatz von Social-Media-Kanälen muss die Authentizität von Inhalten beachtet werden. Für die Zielgruppe dieses Mediums ist es leicht erkennbar, ob Inhalte automatisch für den Vertrieb einer Leistung bzw. eines Produktes oder um einen Mehrwert zu bieten, generiert wurden. Der Einsatzbereich umfasst beginnend von der Imageverbesserung bis hin zum Support-Kanal und ermöglicht einen direkten Dialog mit der Konsumentin und den Konsumenten. Großen Zuspruch findet in diesem Zusammenhang der Einsatz von Communities und Foren, da diese Instrumente zu einer Steigerung der Kundenloyalität führen können. Des Weiteren wirken sich Kundenempfehlungen auf zukünftige Kaufentscheidungen aus, somit gewinnt das Empfehlungsmarketing immer stärker an Bedeutung. Speziell drei Befragte heben die Bedeutung der Unternehmenswebsite sowie des Einsatzes von Apps in Bezug auf die Personalisierung hervor.

Übereinstimmung herrscht bei den Befragten, dass trotz der erkennbaren Verlagerung der Kundenbindungsinstrumente in den online Bereich, der persönliche Kontakt zu den Zielgruppen nach wie vor eine hohe Bedeutung genießt.

Beantwortung der zweiten empirischen Subforschungsfrage

Welche Chancen und Risiken zeigen sich durch den Einsatz von Support-Kanälen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in der Erwachsenenbildung?

Unter den Befragten herrscht Konsens über die Relevanz, aus Unternehmenssicht zukünftig neue digitale Kanäle zu bedienen. Jüngere Generationen nutzen überwiegend WhatsApp als Kommunikationstool, hingegen stagniert in dieser Altersgruppe die Facebook-Nutzung. Die Vorteile dieses Messaging-Dienstes als Support-Kanal liegen klar auf der Hand, jedoch wird dieses Medium derzeit weder im Bildungsbereich noch in anderen Teilen der Dienstleistungsbranche flächendeckend eingesetzt. Ähnliches Bild zeigt sich bei der Verwendung von Chats. Hier ist der Einsatz in der Erwachsenenbildung noch stark eingeschränkt, jedoch bietet es eine schnelle Interaktion mit Kundinnen und Kunden. Wesentlich bei der Implementierung neuer Support-Kanäle ist die Berücksichtigung der Ressourcen. So müssen etwa für Chats und Social-Media-Kanäle ausreichend Mitarbeiter verfügbar sein, um den Kunden einen nahtlosen und qualitativen Service gewährleisten zu können. Grundsätzlich ermöglicht der Einsatz von Social Media schnelle Reaktionen auf Beschwerden und nimmt somit positive Einwirkungen auf die Imagepflege.

Jedoch birgt der Einsatz von mehreren differenzierten Kanälen Risiken. Die Erwartungshaltung nimmt durch den Einsatz neuer Support-Kanäle zu. Moderne Medien setzen einen schnellen und qualitativen Service voraus. Wird das Bedürfnis der Kundin und des Kunden nicht in einer dem Medium entsprechender Reaktionszeit und Qualität befriedigt, wird Unzufriedenheit generiert. Falsche Implementierung neuer Kanäle, Ressourcenknappheit oder fehlendes Know-how im Umgang mit digitalen Medien, kann dem ursprünglichen Ziel entgegenwirken und zu einer rasanten Fehlentwicklung der Serviceleistung sowie der eigentlichen

Zielvorstellung führen. So kann sich auch der Einsatz von derzeit technisch nicht ausgereiften Instrumenten, wie etwa Chatbots, negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken.

Sinnvoll ist es in regelmäßigen Zeiträumen die Social Media Strategien betreffend die Support-Kanäle zu reflektieren und den vorherrschenden Rahmenbedingungen anzupassen. Hierdurch ergeben sich Ableitungen, welche Medien stärker forciert oder gar eingebunden werden müssen. Generell ist es von hoher Bedeutung, die Support-Kanäle entsprechend der zu bedienenden Zielgruppe auszuwählen. Unterschiedliche Generationen besitzen divergente Bedürfnisse und diese müssen entsprechend erfüllt werden. Daher bedarf ein zufriedenstellender Service neben dem Einsatz von klassischen Support-Kanälen wie Telefon und Mail, darüber hinaus die Implementierung neuer digitaler Medien. Sofern Konsumentenbedürfnisse erfüllt werden, entsteht die Basis für Kundenzufriedenheit und die damit zusammenhängende Kundenbindung.

9. CONCLUSIO

Der letzte Abschnitt umfasst die Beantwortung der Hauptforschungsfrage sowie den Ausblick in Bezug auf zusätzliche Forschungsempfehlungen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden sowohl die Ergebnisse des theoretischen als auch empirischen Teils herangezogen.

9.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Welche Bedeutung gewinnt das Kundenbindungsmanagement zukünftig durch die steigende Digitalisierung in der Erwachsenenbildung?

Die Sichtung der Literatur sowie die Erkenntnisse des empirischen Abschnittes ermöglicht nachstehende Feststellung:

Unternehmen sind gefordert, Strategien zu entwickeln, um für zukünftige Anforderungen gerüstet zu sein. Darunter fallen im Speziellen die Konzeption adäquater Kundenbindungsinstrumente und deren richtiger Einsatz. Im Rahmen dieser Arbeit konnten klare Trends erhoben werden. Demnach ist es zukünftig unausweichlich, personalisierte Marketingaktivitäten einzusetzen. Hierfür bedarf es Content Strategien, welche eine zeitgerechte Übermittlung relevanter Inhalte an die jeweilige Zielgruppe gewährleisten. Die Fokussierung auf digitale Medien erfordert, dass Inhalte optimal auf sämtlichen Endgeräten dargestellt werden. Hierbei nimmt das Thema Usability einen hohen Stellenwert für die User Experience ein und prägt somit das Kundenerlebnis.

Die Literaturrecherche hat die ökonomische Relevanz der Kundenbindung nähergebracht, zusätzlich wurden diese Erkenntnisse durch die Resultate der empirischen Erhebung bekräftigt. Die Expertinnen und Experten heben die zukünftig ansteigende Relevanz der Bindung von Konsumentinnen und Konsumenten hervor.

Das Kundenbindungsmanagement ist gefordert, passende Angebote in jeder Phase des Kundenlebenszyklus zu unterbreiten, um eine langfristige Geschäftsbeziehung zu gewährleisten. Durch alternative sowie komplementäre Produkte und Leistungen kann die Geschäftsbeziehung aufrecht gehalten und dem Variety Seeking entgegenwirkt werden. Besondere Beachtung gilt hierbei der persönlichen Komponente. Gerade in Zeiten der Digitalisierung und der damit zusammenhängenden Forcierung digitaler Services, spielt der persönliche Kontakt, die sogenannte Face-to-Face-Kommunikation, eine tragende Rolle. Speziell im Bereich der Erwachsenenbildung, in welchem es sich um High-Involvement-Products handelt, nimmt die persönliche Komponente einen hohen Stellenwert ein. Aus dieser Perspektive wird sichtbar, dass die Auswahl der Service-Kanäle von mehreren Faktoren abhängig ist. Neben den Ressourcen betreffend dem Personal, der Einsatzzeit und der Investitionskosten, ist im gleichen Maße die Zielgruppe für die Selektion des Mediums ausschlaggebend. Da sowohl im theoretischen als auch im empirischen Teil dieser Arbeit die Unterschiede der jeweiligen Zielgruppen zum Vorschein getreten sind, ist es naheliegend, dass die Auswahl der Support-Kanäle und digitalen Medien anhand der Kundentypen erfolgen muss. Daher wird es zukünftig für das Kundenbindungsmanagement immer wichtiger, die digitalen Prozesse zu optimieren und die Weiterentwicklung der Datenverarbeitung, wie etwa das Data Mining, zu intensivieren. Detaillierte Kundenprofile weisen derzeit für die Auswahl von Marketing- und Support-Kanäle einen hohen Stellenwert auf, welcher zukünftig weiter ansteigen wird.

In Hinblick auf die Erwachsenenbildung legte die qualitative Erhebung dar, dass es flächendeckend kein ganzheitliches Kundenbindungsmanagement gibt. Zwar werden Teilaspekte bzw. Teilprozesse abgebildet, jedoch werden die Kundin und der Kunde zwischen diesen Prozessabschnitten nicht nahtlos übertragen. Ferner erschwert dieser Umstand die verbesserte Abdeckung der Kundenbedürfnisse, sowie die

dauerhafte Bereitstellung relevanter Inhalte und zugeschnittener Angebote.

Die Bearbeitung der Vielzahl an zusätzlichen Kundenkontaktpunkten nimmt zukünftig eine höhere Stellung ein. Darüber hinaus bedeutet dies für die Kundenbindung, ein entsprechendes Touchpoint-Management zu entwickeln und zu etablieren, damit ein nahtloser Übergang von einzelnen Teilprozessen gewährleistet wird. Dies kann sich i.w.F. positiv auf das Customer Engagement auswirken.

9.2 Diskussion und Ausblick, Limitation

Die Resultate des theoretischen sowie empirischen Abschnittes lassen darauf schließen, dass zukünftig der qualitative Ausbau der Kundenbindungsinstrumente sowie der Support-Kanäle weiter voranschreiten wird. Die Hauptgründe für den derzeitigen Einsatz von bewährten Instrumenten sind nicht vorhandene Ressourcen und fehlendes Know-how. Das Bewusstsein für neue Support-Kanäle ist vorhanden, deren Einsatz wird jedoch nur sukzessive vorangetrieben.

Es liegt nahe, dass die Anforderungen an Unternehmen zukünftig durch die vorherrschende Informationsflut steigen werden. Die Entwicklung und Etablierung von CRM-Systemen und der Ausbau von Data Mining wird immer relevanter. Anhand der Unmengen an Datenmaterial stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die gesammelten Informationen zeitnah verarbeiten zu können. Aus dieser Perspektive erreicht das Thema Data-Driven Marketing eine neue Dimension.

Für weitere Forschungsarbeiten in diesem Bereich kann an unterschiedlichen Ausgangspunkten angeknüpft werden. Speziell die Differenzierung zwischen den B2B und B2C Bereich wäre zu beleuchten. Des Weiteren wäre die Customer Journey in Hinblick der möglichen Kundenkontaktpunkte in der Erwachsenenbildung im E-Commerce aufschlussreich. Nicht zuletzt könnten durch die Implementierung eines Customer Experience Managements in der Erwachsenenbildung und der daraus resultierenden Auswirkungen neue Erkenntnisse gewonnen werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Atteslander, Peter* (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Bergmann, Katja* (1998): Angewandtes Kundenbindungs-Management. Frankfurt: Lang
- Beutin, Nikolas* (2008): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: *Homburg, Christian* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 121-170
- Biesel, Hartmut H.* (2002): Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb: Strategien und Werkzeuge für die konsequente Kundenorientierung. Wiesbaden: Gabler
- Blum, Georg* (2014): Akquisition und Kundenbindung. In: *Holland, Heinrich* (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Springer, S. 73-96
- Borst, Franca* (2017): Content-Marketing: Digitale Markenführung mit nützlichen Inhalten. In: *Theobald, Elke* (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 391-410
- Bruhn, Manfred* (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: *Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt* (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 33-68
- Bruhn, Manfred* (2013a): Servicequalität. Konzepte und Instrumente für eine perfekte Dienstleistung. München: dtv

- Bruhn, Manfred* (2013b): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Aufl., München: Vahlen-Verlag
- Bruhn, Manfred* (2013c): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation durch Unternehmen, 7. Aufl., München: Vahlen-Verlag
- Bruhn, Manfred* (2016a): Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 5. Aufl., München: dtv
- Bruhn, Manfred* (2016b): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Aufl., München: Vahlen
- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian* (2013). Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Bundesverfassungsgesetz *B-VG* (2012): In der Fassung vom 10.9.2017.
- Cialdini, Robert B.* (2017). Die Psychologie des Überzeugens. Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen. 8. Aufl., Bern: Hofege Verlag
- Cole, Tim* (2015). Digitale Transformation. München: Vahlen Verlag
- Diekmann, Andreas* (2008): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 19. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Diller, Hermann* (2000): Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationship with Customers. In: *Henning-Thurau, Thorsten/Hensen, Ursula* (Hrsg.): Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Berlin: Springer, S. 29-48

- Dlugosch, Sonja* (2017): Effiziente Analyse der Customer Journey durch Online Communities. In: *Keller, Bernhard/Ott, Cirk Sören* (Hrsg.). Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren. Freiburg: Haufe,
- Ebster, Claus/Stalzer, Liselotte* (2013): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Wien: Facultas Verlag
- Eck, Klaus/Eichmeier, Doris* (2014): Die Content-Revolution im Unternehmen. Neue Perspektiven durch Content-Marketing und -Strategie. Freiburg: Haufe
- Festinger, Leon* (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. California: Stanford University Press
- Felser, Georg* (2015). Werbe- und Konsumentenpsychologie. 4. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer
- Foscht, Thomas* (2002): Kundenloyalität. Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkung. Wiesbaden: Springer
- Gawlik, Tom/Keller, Joachim/Seifert, Dirk* (2002). Effiziente Kundenbindung mit CRM - Wie Procter & Gamble, Henkel, Kraft & Co. Kundenbeziehungen gestalten. Bonn: Galileo Press
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit* (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag
- Grabs, Anne/Bannour, Karim-Patrick/Vogl, Elisabeth* (2014): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. 3. Aufl., Bonn: Rheinwerk Verlag

- Gruber, Elke/Lenz, Werner* (2016): *Erwachsenen- und Weiterbildung Österreich*. 3. Auflage, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Grohmann, Marcella/Heumann, Christian/Wagenheim, Florian* (2013): *Determinanten der Kundenbindung*. In: *Bruhn, Manfred/Homburg, Christian* (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 81-100
- Goderbauer-Marchner, Gabriele/Büsching, Thilo* (2014): *Social-Media-Content*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Güttler, Wolfgang* (2003): *Die Adaption des Electronic Commerce im deutschen Einzelhandel*. Köln: Eul
- Hiennerth, Claudia/Huber, Beate/Süssenbacher, Daniela* (2009): *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt, Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen*. Wien: Linde Verlag
- Karmasin, Matthias/Ribing, Rainer* (2014): *Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten*. 8. Aufl., Wien: Facultas Verlag
- Lammenett, Erwin* (2012): *Praxiswissen Online-Marketing*. 5. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Lehner, Franz* (2002): *Einführung und Motivation*. In: *Teichmann, Rene/Lehner, Franz* (Hrsg.): *Mobile Commerce. Strategien – Geschäftsmodelle – Fallstudien*. Heidelberg: Springer, S. 3-28
- Halvorson, Kristina/Rach, Melissa* (2012): *Content Strategy for the Web*. 2nd Edition, Berkeley: New Riders
- Hass, Alexander/Stübiger, Nina* (2014): *Erfolgreiche Vertriebsführung*. Wiesbaden: Springer

- Helm, Sabrina* (2013): Kundenbindung und Kundenempfehlungen. In: *Bruhn, Manfred/Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 135-154
- Heinemann, Gerrit* (2015): Der neue Online Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Heinrich, Stephan* (2017): Content Marketing: So finden die besten Kunden zu Ihnen – Wie Sie Ihre Zielgruppe anziehen und stabile Geschäftsbeziehungen schaffen. Wiesbaden: Springer
- Homburg, Christian/Becker, Annette/Hentschel, Frederike* (2013): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: *Bruhn, Manfred/Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 101-134.
- Homburg, Christian/Bucerius, Matthias* (2012): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In: *Homburg, Christian* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzept – Methoden – Erfahrungen. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 53-92
- Homburg, Christian/Stock-Homburg, Ruth* (2012): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: *Homburg, Christian* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 17-53
- Holland, Heinrich* (2016): Dialogmarketing. Offline- und Online-Marketing, Mobile- und Social Media-Marketing. 4. Aufl., München: Vahlen Verlag

- Holzapfel, Felix/Holzapfel, Klaus/Petifourt, Sarah/Dörfler, Patrick* (2016):
Digitale Marketing-Evolution. Wer klassisch wirbt, stirbt.
2. Aufl., Göttingen: BusinessVillage
- Jaritz, Sabine* (2008): Kundenbindung und Involvement. Eine empirische
Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Low
Involvement. In: *Krafft, Manfred* (Hrsg.): Kundenmanagement
& Electronic Commerce. Wiesbaden: Gabler, S. 44-88
- Kaiser, Marc-Oliver* (2006): Kundenzufriedenheit kompakt. Leitfaden für
dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Klafki, Wolfgang* (1991): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik.
2. Aufl., Basel: Weinheim
- Kenzelmann, Peter* (2014): Kundenbindung. Wie man Kunden begeistern
und langfristig gewinnen kann. 4. Aufl., Berlin: Cornelsen
- Kollmann, Tobias* (2001): Virtuelle Marktplätze. Grundlagen –
Management – Fallstudien. München: Vahlen
- Kollmann, Tobias* (2013): E-Business. Grundlagen elektronischer
Geschäftsprozesse in der Net Economy. 5. Aufl., Wiesbaden:
Springer
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John* (2011):
Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München: Pearson
- Krafft, Manfred* (2007). Kundenbindung und Kundenwert. 2. Aufl.,
Heidelberg: Psychica-Verlag
- Kreutzer, Ralf T.* (2016): Online-Marketing. Wiesbaden: Springer
- Lasnigg, Lorenz/Vogtenhuber, Stefan/Kirchtag, Rafael* (2008):
Lebenslanges Lernen in Österreich. Ausgaben und
Entwicklung der Beteiligungsstruktur. Wien: IHS

- Leibtag, Ahava* (2014). *The Digital Crown: Winning at Content on the Web*. Waltham: Morgan Kaufmann
- Leußer, Wolfgang/Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.* (2011): CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In: *Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus, D.* (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 15-56
- Matzler, Kurt* (1997). *Kundenzufriedenheit und Involvement*. Wiesbaden: Gabler
- Matzler, Kurt/Stahl, Heinz K./Hinterhuber, Hans H.* (2009): Die Customer-based View der Unternehmensführung. In: *Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt* (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 3-32
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred* (2009): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred* (2015): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 12. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Meyer, Anton/Oevermann, Dirk* (1995): Kundenbindung. In: *Tietz, Bruno* (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, Sp. 1340-1351
- Nuissl, Ekkehard/Lattke, Susanne/Pätzold, Henning* (2010): *Europäische Perspektiven der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

- Oliver, Richard L.* (2009): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. 2nd Edition, Oxon: Routledge Taylor & Francis Group
- Rapp, Reinhold/Storbacka, Kaj/ Kaario, Kari* (2002): Strategisches Account Management – Mit CRM den Kundenwert steigern. Wiesbaden: Gabler
- Reichheld, Frederick F.* (1999): Loyalität und die Renaissance des Marketing. In: *Payne, Adrian/Rapp, Reinhold* (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. München: Vahlen, S. 49-68
- Reichheld, Frederick F.* (2006): The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business School Press
- Reichheld, Frederick F./Markey, Rob* (2011): The Ultimate Question 2.0: Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business Review Press
- Schach, Annika* (2015): Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co., Wiesbaden: Springer
- Schlund, Sebastian/Hämmerle, Moritz/Strölin, Tobias* (2014): Industrie 4.0 – Eine Revolution in der Arbeitsgestaltung. Wie Automatisierung und Digitalisierung unsere Produktion verändern werden. Ulm, Stuttgart: Ingenics und FhG IAO.
https://www.ingenics.de/assets/downloads/de/Industrie40_Studie_Ingenics_IAO_VM.pdf (Zugegriffen am 1.3.2017)
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke* (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., München: Oldenbourg Verlag

- Schneider, Dirk* (2001): Marketing 2.0 – Absatzstrategien für turbulente Zeiten. Wiesbaden: Gabler
- Schrödter, Jörn* (2003): Kundenbindung im Internet. Köln: Eul
- Schüller, Anne M.* (2016): Touch.Point.Sieg. – Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, 2. Aufl., Offenbach: Global
- Spiegel, Uta/Engel, Dirk* (2015): Marketing als ein guter Reisebegleiter. Warum qualitative Methoden zum Verständnis der Customer Journey entscheidend sind. In: *Baetzgen, Andreas* (Hrsg.). Brand Experience – an jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 19-39
- Stolpmann, Markus* (2000): Kundenbindung im E-Commerce: Loyale Kunden – nachhaltiger Erfolg. Bonn: Galileo Press
- Töpfer, Armin* (2008): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. Berlin Heidelberg: Springer
- von Rosenstiel, Lutz/Neumann, Peter* (2012): Psychologie – Mehr als ein Käufer: Der Kunde, das unbekannte Wesen. Kundenzufriedenheit – die psychologische Perspektive. In: *Künzel, Hansjörg* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit – Handbuch für Strategie und Umsetzung. 2. Aufl., Berlin: Springer, S. 15-38
- Walter, Olga* (2016): CRM für Online Shops. Make Big Data Small – Erfolgreiches Relationship Management im E-Commerce. mitp Verlag
- Weller, Robert/Firnkes Michael* (2015): Blog Boosting. Content – Marketing – Design – SEO., 2. Aufl., mitp Verlag

Weinberg, Peter (1987): Markentreue und Markenwechsel. In: Hoyos, Carl G./Kroeber-Riel, Werner/von Rosenstiehl, Lutz (Hrsg.): Wirtschaftsprychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation – Arbeit., 2. Aufl., München: Psychologie Verlag Union, S. 162-167

Winters, Phil (2014): Customer Strategie: Aus Kundensicht denken und handeln. Freiburg: Haufe

Wirtz, Bernd W. (2008): Multi-Channel-Marketing. Grundlagen, Instrumente, Prozesse. Wiesbaden: Gabler

Wirtz, Bernd W. (2013a): Electronic Business, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer

Wirtz, Bernd W. (2013b): Medien- und Internetmanagement. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer

Journals

Barnes, Stuart. J. (2002): The Mobile Commerce Value Chain: Analysis and Future Developments. In: International Journal of Information Management 22(2): S. 91-108

Bernhardt, Kenneth L./Donthu, Naveen/Kenett, Pamela A. (2000): A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. In: Journal of Business Research, Vol. 47, No. 2, S. 161-171

Bliemel, Friedhelm W./Eggert, Andreas (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie? In: Marketing ZFP, 20 Jg., Nr. 1, S. 37-46

Dick, Alan S./Basu, Kunal (1994): Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., S. 99-113

- Diller, Hermann* (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing – ZFP, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94
- Egan, Louisa C./Santos, Laurie R./Bloom, Paul* (2007): The Origins of Cognitive Dissonance – Evidence from Children and Monkeys. In: Association for Psychological Science, Yale University, Volume 18, Number 11 S. 978 – 983
- Eggert, Andreas* (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht. In: Marketing ZFP, 22 Jg., 2000, Nr. 2, S. 119-130
- Ehrnrooth, Hanna/Gronroos, Christian* (2013): The hybrid consumer: exploring hybrid consumption behavior. In: Management Decision, Vol. 51 Issue: 9, pp.1793-1820
- Gebhardt, Jens/Grimm, Axel/Neugebauer, Laura Maria* (2015): Entwicklung 4.0 – Ausblicke auf zukünftige Anforderungen an und auf Arbeit und Ausbildung. In: Journal of Technical Education (JOTED), Band 3, 2015, Heft 2, S. 44-61
- Hennig-Thurau, Thorsten/Gwinner, Kevin P./Walsh, Gianfranco/Gremler Dwayne D.* (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? In: Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 1, S. 38-52
- Parasuraman, Ananthanarayanan/Zeithaml, Valeria A./Berry, Leonard L.* (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. In: Journal of Retailing, Vol. 64, Nr. 1, 1988, S. 12-40

- Scharl, Arno/Dickinger, Astrid/Murphy, Jamie* (2005): Diffusion and Success Factors of Mobile Marketing. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 4, Issue 2: S. 159-173
- Shor, Mikhael/Oliver, Richard L.* (2006): Price discrimination through online couponing: Impact on likelihood of purchase and profitability. In: *Journal of Economic Psychology*, 27 (3): S. 423-440
- Stauss, Bernd* (1999): Kundenzufriedenheit. In: *Marketing – ZFP*, 21. Jg., Nr. 1, S. 5-24
- Reichheld, Frederick F./Sasser, William E.* (1990): Zero Defections: Quality Comes to Service. In: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, S. 105-111
- Reichheld, Frederick F./Sasser, William E.* (1991): Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: *Harvard Manager*, 13. Jg., 1991, Heft 4, S. 108-116

Internet-Quellen

- Acquisa* (2017a): Wie Unternehmen mit Künstlicher Intelligenz ihre Umsätze ankurbeln.
https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/crm/Wie-Unternehmen-mit-Kuenstlicher-Intelligenz-ihre-Umsaetze-ankurbeln_124_424372.html?ecmId=24275&ecmUid=3897697&chorid=00571852&newsletter=news%2FPortal-Newsletter%2Facquisa%2F135%2F00571852%2F2017-09-13%2FTop-News-Wie-Unternehmen-mit-Kuenstlicher-Intelligenz-ihre-Umsaetze-ankurbeln
 (abgerufen am: 20.8.2017)

Acquisa (2017b). Worauf es 2018 im Digital Marketing ankommen wird
https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online_marketing/Worauf-es-2018-im-Digital-Marketing-ankommen-wird_132_424542.html?ecmId=24275&ecmUid=3897697&cholid=00571852&newsletter=news%2FPortal-Newsletter%2Facquisa%2F135%2F00571852%2F2017-09-13%2FTop-News-Worauf-es-2018-im-Digital-Marketing-ankommen-wird (abgerufen am: 12.9.2017)

Adobe (2012). The ROI from Marketing to Existing Online Customers
http://success.adobe.com/assets/en/downloads/whitepaper/13926.digital_index_loyal_shoppers_report.pdf
(abgerufen am: 28.4.2017)

Agnitas (2017). Mehr als ein Buzzword. Content Marketing – eine Erfolgsgeschichte
<https://www.agnitas.de/wp-content/uploads/2017/02/AGNITAS-Whitepaper-Content-Marketing-Erfolgsstory-2017.pdf> (abgerufen am: 20.8.2017)

APA (2017): Jeder Vierte mit Pflichtschulabschluss war 2016 ohne Job.
https://science.apa.at/rubrik/bildung/Jeder_Vierte_mit_Pflichtschulabschluss_war_2016_ohne_Job/SCI_20170419_SCI835591056 (abgerufen am: 29. April 2016)

Bauer, Johannes (2016): Criteo-Studie: Österreicher shoppen immer häufiger über mobile Geräte.
<http://updatedigital.at/news/commerce/criteo-studie-oesterreicher-shoppen-immer-haeufiger-ueber-mobile-geraete/2.552.013> (abgerufen am: 8.9.2017)

Becker, Ilga (2015): Zielloses Content Marketing (Teil 4): Kundenbindung durch Content Marketing

<https://www.internetwarriors.de/blog/zielloses-content-marketing-teil-4-kundenbindung-durch-content-marketing/>
(abgerufen am: 9.9.2017)

Bochert, Rainer/Loss Martin/Rösch, Jan-Frederick/Wlazik, Thomas/Wöber, Dominik (2017): Winning with the Mobile Revolution

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/article/winning-with-the-mobile-revolution/>
(abgerufen am: 1.3.2017)

Content Marketing (2017). Mit wertvollen Inhalten bekannter werden, neue Kunden und treue Fans gewinnen.

<https://www.content-marketing.com/Content-Marketing-eBook.pdf> (abgerufen am: 14.3.2017).

DMVÖ (2015). Content Marketing in Österreich – Die digitale Transformation und wie Sie davon profitieren.

http://cdn2.hubspot.net/hubfs/236821/content_marketing_dmvoe.pdf?hsCtaTracking=26b98fec-926e-4fe5-a048-791d95b5a96d|a418844d-9593-440f-8a4f-86ae1100cca0&__hstc=264047763.8d336f66926e033de7240116f25bef61.1484923319275.1488875195928.1488897419064.14&__hssc=264047763.2.1488897419064&__hsfp=3337899366
(abgerufen am: 7.3.2017)

ECC Köln (2016): ECC-Erfolgsfaktorenstudie: Kundenbindung ist der Schlüssel zum Erfolg

<https://www.ifhkoeln.de/blog/details/ecc-erfolgsfaktorenstudie-kundenbindung-ist-der-schluessel-zum-erfolg/> (abgerufen am: 10.9.2017)

Deloitte (2016): Warten auf das "Next Big Thing" - Deloitte Global Mobile Consumer Survey 2016

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology-media-telecommunications/Global-Mobile-Consumer-Survey-2016.pdf> (abgerufen am: 8.9.2017)

Google (2011): The Zero Moment of Truth Macro Study, Google/Shopper Sciences U.S., April 2011

<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-zero-moment-of-truth-macro-study/>
(abgerufen am: 14.9.2017)

gruenderszene.de (2017): E-Commerce

<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/e-commerce>
(abgerufen am: 11.9.2017)

Hilker, Claudia (2017): Was ist Digital Marketing?

<http://blog.hilker-consulting.de/was-ist-digital-marketing>
(abgerufen am: 20.8.2017)

Jutkowitz, Alexander (2014). The Content Marketing Revolution. Harvard Business Review

<https://hbr.org/2014/07/the-content-marketing-revolution>
(abgerufen am: 8.9.2017)

Marketagent.com (2016): Arbeitswelt 2040

http://www.wifiwien.at/images/wmf/downloads/16-17/Studienergebnisse_Arbeit2040.pdf
(abgerufen am: 23.3.2017)

Marketing Association Austria (2016). Der neue MMA Communications Report 2016 ist da!

<https://www.mmaustria.at/single-post/2016/03/29/This-is-the-title-of-your-fifth-post> (abgerufen am: 1.4.2017)

Mindshare (2016). Mediennutzung über das Smartphone in Österreich 2016.

<http://www.mindshareworld.com/austria/news/mobile-advertising-and-brand-communication>

(abgerufen am: 1.4.2017)

Mindshare (2017). Smartphones sind erste Wahl für Internetzugang.

http://www.mindshareworld.com/sites/default/files/MindMinutes_Parallelnutzung_KW45_16_2.pdf

(abgerufen am: 1.4.2017)

Ö-Cert (2015). Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich. Eine Kooperation des Bundesministeriums für Bildung mit den Ländern gemäß Art. 15a B-VG.

<https://oe-cert.at/media/leitfaden.pdf>

(abgerufen am: 1.3.2017)

onlinehaendler-news.de (2014). Mit Content Marketing zu besserer Kundenbindung.

<https://www.onlinehaendler-news.de/e-commerce-tipp/3288-content-marketing-kundenbindung.html>

(abgerufen am: 8.9.2017)

PWC (2016). Total Retail 2016 – der Wettlauf um Relevanz

http://digital.pwc-tools.de/total-retail-2016//wp-content/uploads/sites/26/2016/08/Studie_Total_Retail_2016.pdf#page=13

(abgerufen am: 8.9.2017)

Runge, Tobias (2017): Wie der Zero Moment of Truth (ZMOT) das Marketing verändert

<https://content-marketing.com/wie-der-zero-moment-of-truth-das-marketing-veraendert/> (abgerufen am: 14.9.2017)

Saleh, Khalid (2017). Customer Acquisition Vs. Retention Costs – Statistics and Trends.

<https://www.invespro.com/blog/customer-acquisition-retention> (abgerufen am: 28.4.2017)

Statista (2017). Anteil der Smartphone-Besitzer sowie Nutzung von Mobile Commerce in Österreich von 2013 bis 2017

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/568185/umfrage/smartphone-besitz-und-smartphone-nutzung-in-oesterreich/> (abgerufen am: 20.8.2017)

Statistik Austria (2015): Online Shopper 2015.

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html (abgerufen am: 6. Mai 2016.)

Statistik Austria (2016): Einblick in die Ergebnisse der Erhebung über Erwachsenenbildung 2011/2012

https://www.statistik.at/web_de/frageboegen/private_haushalte/erhebung_ueber_erwachsenenbildung/index.html#index12 (abgerufen am: 20.8.2017)

the-digital.com (2015). Entscheider-Studie 2015 - Budgets für Content Marketing steigen.

<https://www.the-digitale.com/blog/budgets-fuer-content-marketing-steigen> (abgerufen am: 8.9.2017)

Tischler, Anke/Stüber, Eva (2015). Erfolgsfaktoren im E-Commerce – Top Online-Shops in Österreich 2015

http://www.horizont.at/fileadmin/user_upload/HORIZONT_Online_2015/5_2015/Studie_Erfolgsfakoren_im_E-Commerce_2015.pdf (abgerufen am: 10.9.2017)

Wetterich, Kristina (2016): Content Marketing Strategie Entwicklung und Implementierung

<http://www.eology.de/eology-blog/content-marketing-strategie-entwickeln-und-implementieren/>

(abgerufen am: 10.9.2017)

ANHANG

Interviewleitfaden

Titel der Masterarbeit:

*Erfolgsfaktor der Kundenbindung im E-Commerce in der
Erwachsenenbildung*

Beginn

Danksagung für die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview

Vorstellung der eigenen Person

Vorstellung von Ziel der Untersuchung und Bedeutung / Studienrichtung

Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Gespräches

Möglichkeit der Anonymisierung erwähnen

Gesprächsdauer von max. 1 Stunde erwähnen

Datum – Beginn – Ort – Ende:

Einstieg

Vorstellung der Person (Name, Unternehmen, Position, Aufgabenbereich)

Bedeutung der Kundenbindung

1. Welche Bedeutung hat für Sie die Kundenbindung in Ihrem Unternehmen?

→ Skala 0-10 (Kundentreue)

→ Wie messen Sie diese?

→ Zukünftiger Stellenwert?

2. Haben Sie ein Kundenbindungsmanagement im Einsatz?

→ Welche Instrumente, Medien?

→ Welche davon Online bzw. im Rahmen des E-Commerce, wie E-Mail, Personalisierung oder Content-Strategien

→ Support-Kanäle (Telefon, Rückrufservice, Mail, Whats-App, Facebook), Chancen & Risiken

→ Serviceleistungen, Kundennutzen, Arten

→ Verwendung, Umsetzung in der Erwachsenenbildung

Auswirkungen der Digitalisierung

3. Wie haben sich diese Instrumente durch die Digitalisierung verändert?

4. Heutzutage sind immer mehr Menschen gegenüber Alternativen aufgeschlossener. Dies zeigt sich beispielsweise auch in der politischen Landschaft, wo die Zahl der Stammwähler zurückgeht und Wechselwähler und Nichtwähler wahlentscheidend sind. Macht sich ein ähnlicher Trend in Ihrem Unternehmen bemerkbar?

5. Welche Unterschiede der Kundenansprache und Kundenbindung stellen Sie im Vergleich zu anderen Dienstleistungssektoren fest?

→ Welche Besonderheiten (Spezifika) gelten für die Erwachsenenbildung

→ Was davon im E-Commerce

Entwicklung und Aussicht

6. Welche Herausforderungen werden zukünftig an das Kundenbindungsmanagement gestellt?

→ Welche im Speziellen in der Erwachsenenbildung

→ Welche im E-Commerce

7. Wie sieht das Portfolio an Marketingmaßnahmen in der EB aus?

Interviewpartner

Tabelle 9: Interviewpartner

Nr.	Interviewpartner	Unternehmen	Branche	Position
IP1	Mario Strasser	St. Stephen's GmbH	Unternehmens- und Kommunikationsberatung	Geschäftsführer
IP2	Mag. Josef Wiesler	Fachhochschule Wr. Neustadt	Bildungsbereich	Geschäftsführer
IP3	DI (FH) Jürgen Oberguggenberger	kraftWerk	Kreativ-Agentur mit Schwerpunkt digitale Medien	Geschäftsführer
IP4	DI (FH) Jürgen Eppinger	Smarter Ecommerce	Online Marketing-Agentur mit Schwerpunkt SEA	Angestellter
IP5	Anonymisiert	XX	Unternehmens- und Kommunikationsberatung	Geschäftsführer
IP6	Mag. Andreas Wenth, MSc	Contemas	Online Marketing-Agentur mit Schwerpunkt SEA	Geschäftsführer
IP7	Michael Haun, MAS	WIFI Tirol	Erwachsenenbildung	Leitung Marketing
IP8	Anonymisiert	XY	Bildungsbereich	Leitung Marketing
IP9	DI Andreas Hauser	Bauakademie Wien	Erwachsenenbildung	Geschäftsführer
IP10	Mag. Daniela Kaser, MAS	Fachhochschule St. Pölten	Bildungsbereich	Leitung Marketing