

Master Lehrgang der FHWien der WKW

MSc Handelsmanagement

Von der KundInnenanalyse zur KundInnenbindung.

Eine qualitative Bewertung im stationären Einzelhandel in Wien.

Angestrebter akademischer Grad:

Master of Science MSc

Verfasst von: Thomas Zinsmeister

Matrikel-Nr.: 1430017045

Abschlussjahr: 2016

Betreut von: Mag. Hans Sturm

Lehrgangsort: Wien

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 bzw. Teile selbiger 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.

Wien, 18.05. 2016



Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abstract.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Aufbau der Arbeit.....	4
1.5. Literaturrecherche	4
1.6. Qualitative Erhebung und Auswertung	4
2. Begriffsabgrenzungen und Begriffsdefinitionen	5
2.1. Wiener Einzelhandel.....	5
2.2. KundInnenanalyse.....	6
2.3. KundInnenbindung	7
2.4. KundInnenintegration	8
3. Themenbezogene Darlegung und Diskussion der Fachliteratur.....	9
3.1. KundInnenanalyse über Kennzahlen.....	9
3.2. ABC-Analyse	12
3.3. KundInnendeckungsbeitragsrechnung	13
3.4. Analyse über den Kapitalwert.....	13
3.5. Analyse nach dem KundInnenwert.....	15
3.6. Die Segmentierung von KundInnen.....	17
3.6.1. Soziodemografische KundInnensegmentierung	18
3.6.2. Verhaltensorientierte KundInnensegmentierung.....	19
3.6.3. Psychografische Segmentierung durch Sinus Milieus®	20
3.7. Die Bindung von KundInnen.....	23
3.7.1. Einflussfaktoren der KundInnenbindung.....	24
3.7.2. Messbarkeit der KundInnenbindung	25
3.7.3. Motive der KundInnenbindung.....	26

3.8. KundInnenzufriedenheit und Beschwerdemanagement	
als Bausteine der KundInnenbindung	27
3.8.1. Das Instrument KundInnenzufriedenheit.....	27
3.8.2. Das Instrument Beschwerdemanagement	29
3.9. KundInnenbindung durch Dialogmarketing	31
3.10. KundInnenbindung durch KundInnenkarten und -klubs	32
3.11. KundInnenbindung durch Produktauswahl	33
3.12. KundInnenbindung durch Integration	34
3.13. KundInnenbindung durch den Preis.....	35
3.14. KundInnenbindung durch persönliche Beratung	36
4. Beantwortung der theoretischen Sub-Forschungsfragen	38
5. Die empirische Forschung	41
5.1. Qualitative Sozialforschung	41
5.2. Das Forschungsdesign	42
5.3. Die Expertinnen – das Sampling.....	42
5.4. Das ExpertInnen-Interview.....	43
5.5. Der Leitfaden für das ExpertInneninterview	44
5.6. Qualitative Auswertungsmethode	45
5.7. Gütekriterien qualitativer Forschung	45
5.8. Darstellung der Ergebnisse.....	45
5.8.1. StammkundInnen.....	46
5.8.2. KundInnenanalyse	47
5.8.3. KundInnensegmentierung.....	49
5.8.4. KundInnenzufriedenheit	51
5.8.5. KundInnenunzufriedenheit	53
5.8.6. Beschwerdemanagement	54
5.8.7. KundInnenkartei.....	55
5.8.8. KundInnenkarten und -klubs	57
5.8.9. Dialogmarketing	58
5.8.10. KundInnenintegration.....	61
6. Beantwortung der empirischen Sub-Forschungsfragen.....	63
7. Conclusio und Ausblick	66

8. Literatur- und Quellenverzeichnis	73
9. Anhang	85

Abstract

Für den stationären Einzelhandel verschärft der Wettbewerb und somit der Konkurrenzdruck durch die großen Handelsketten und den E-Commerce die Bedingungen, um im Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Vor allem für Unternehmen mit nur einer oder wenigen Einkaufsstätte/n bedeutet das, die aktuellen und potenziellen KundInnen einer genauen Analyse zu unterziehen und zu segmentieren, um folgend geeignete Instrumente der KundInnenbindung anwenden zu können. Ziel dieser Master Thesis ist, die Frage zu beantworten, wie die stationären EinzelhändlerInnen in Wien ihre KundInnen analysieren, segmentieren und folgend an ihre Unternehmen binden.

Um dem Forschungsthema dieser Arbeit aussagekräftig begegnen zu können, wurde vorab eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, die den Ausgangspunkt für die weiterführende empirisch-explorative Forschung darstellt. Diese wurde in Form von neun qualitativen Interviews mit ExpertInnen aus dem stationären Einzelhandel in Wien, die über langjährige Erfahrung verfügen, durchgeführt. Die so entstandenen Ergebnisse wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und den Erkenntnissen aus der Marketingtheorie gegenübergestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Marketingtheorie eine Vielzahl von Analyse- und Segmentierungsinstrumenten kennt, ebenso werden Methoden der KundInnenbindung zahlreich und umfassend beschrieben. Die befragten ExpertInnen im stationären Einzelhandel in Wien wissen um diese theoretischen Konzepte, erachten diese auch als zielführend, erklären jedoch, meist aufgrund fehlender Ressourcen diese aktuell nur in einem überschaubaren Rahmen anzuwenden. Die Unternehmen analysieren und segmentieren ihre KundInnen mehr nach Bauchgefühl und langjähriger Erfahrung, als nach erhobenen Daten. Die persönliche Beratung steht generell als KundInnenbindungsinstrument im Vordergrund, andere Methoden werden auch angewendet, allerdings ohne in Zielgruppen zu differenzieren. Die ExpertInnen rechtfertigen diese Vorgehensweise mit ihren bisherigen ökonomischen Erfolgen, viele zeigen jedoch Interesse, zukünftig ihre heterogenen KundInnen in homogene Gruppen einzuteilen und folgend mit zielgruppengerechten KundInnenbindungsinstrumenten anzusprechen, um weiterhin erfolgreich im Markt bestehen zu können.

Abkürzungsverzeichnis

BAO	Bundesabgabenordnung
bspw.	beispielsweise
B2C	Business to Customer
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
et al.	et alii
E-Mail	Electronic Mail
EU	Europäische Union
f.	folgende
FHWien	Fach-Hochschule Wien
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
IT	Informationstechnik
PoS	Point of Sale
S.	Seite
SMS	Short Message Service
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WKW	Wirtschaftskammer Wien
WU	Wirtschafts-Universität
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitionen von KundInnenkennzahlen	9
Abbildung 2: Die KundInnendeckungsbeitragsrechnung	13
Abbildung 3: Berechnung des KundInnenkapitalwerts	14
Abbildung 4: Der Wert von KundInnen	15
Abbildung 5: Kriterien der KundInnensegmentierung	18
Abbildung 6: Beispiele für Kaufverhalten	20
Abbildung 7: Die Sinus-Milieus® in Österreich	21
Abbildung 8: Einflussfaktoren der KundInnenbindung	24
Abbildung 9: Modell der KundInnenbindung	26
Abbildung 10: Das C/D Paradigma	28
Abbildung 11: Die Wertschöpfungskette der KundInnenintegration	34

1. Einleitung

In Zeiten wettbewerbsintensiver und preisagressiver Märkte und der Bedrohung durch alternative Betriebsformen steht die Bindung von KundInnen im Blickpunkt stationärer Einzelhandelsunternehmen, da KundInnen einen großen Anteil zum Unternehmenserfolg beitragen. Sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der unternehmerischen Praxis stimmt man weitgehend überein, dass die KonsumentInnen wichtige Vermögensgegenstände sind, deren ökonomische Bedeutung für die Zielsetzungen eines Unternehmens intuitiv erfassbar und empirisch nachweisbar ist (vgl. *Schmitt et al.* 2010, S. 31). Oberste Zielsetzung jedes Unternehmens ist langfristig seine Existenz sicherzustellen, begleitet von den Intentionen, Wachstum zu generieren, sowie Gewinn und Rentabilität zu steigern. Außer Zweifel steht, dass zur Realisierung dieser Ziele die KundInnen als KäuferInnen der Unternehmensleistungen einen bedeutsamen Beitrag liefern. (vgl. *Wittkötter/Steffen* 2002, S. 74) Seit Jahren in der Managementliteratur unbestritten ist die herausragende Bedeutung von KundInnenbindung als unternehmerische Ziel- und Steuerungsgröße (vgl. *Herrmann et al.* 2000, S. 293), das bestätigen auch *Blömeke/Clement* (vgl. 2009, S. 805), sie schreiben, dass in der Fachliteratur ein enormes Interesse der Praxis und Wissenschaft an KundInnenmanagement und hier vor allem an der KundInnenbindung besteht.

1.1. Problemstellung

Viele Einzelhandelsunternehmen sehen KundInnen als homogene Einheit und bewerben diese undifferenziert, anstatt bei Strategien zur KundInnenbindung die Heterogenität der aktuellen und potenziellen KundInnen zu berücksichtigen. Doch sich verändernde Marktbedingungen, wie gesättigte Märkte, zunehmender Konkurrenzdruck und eine größere Nachfragemacht führen dazu, dass sich die Aktivitäten vieler HändlerInnen neben der Produktorientierung auch stärker hin zu einer kundInnenorientierten Ausrichtung wandeln (vgl. *Halfmann* 2014, S. 1). Aber eine Vielzahl an Produkten und unterschiedliche Gruppen von KonsumentInnen stellen für die Bindung von KundInnen eine Herausforderung dar, gerade im Konsumgüterhandel, der von großteils anonymen KundInnen mit hybriden und multioptionalen Kaufverhalten und starkem Margendruck geprägt ist. Sollen diese KundInnen aber effizient und effektiv gemanagt werden, ist es unabdingbar, sie vorher zu analysieren und zu bewerten.

(vgl. *Schröder et al.* 2002, S. 409-413) Bei multioptionalen KundInnen müssen Segmentierungskriterien ausgemacht werden, die das situationsspezifische Kaufverhalten einkalkulieren und bei KonsumentInnengruppen wesentlich sind (vgl. *Rudolph et al.* 2009, S. 34). Märkte setzen sich aus aktuellen und potenziellen KundInnen mit heterogenen Bedürfnis- und Verhaltensstrukturen zusammen (vgl. *Bensberg* 2002, S. 201). Sollen diese KonsumentInnen erfolgreich an eine Unternehmung gebunden werden und ein damit verbundenes Verhalten wie eine hohe Weiterempfehlungsrate, eine höhere Akzeptanz gegenüber Preissteigerungen und natürlich Cross Buying und Wiederkauf erzeugt werden (vgl. *Homburg/Bruhn* 2013, S. 9), müssen diese KundInnen zuerst genau analysiert, bewertet und segmentiert werden, um in der Folge Operationen und Strategien für eine zielgerichtete KundInnenbindung entwickeln zu können. Gerade EinzelhändlerInnen wenden sich oft an einen Markt, dessen einzelne NachfragerInnen ihnen nicht bekannt sind (vgl. *Hagedorn* 2001, S. 15) und kleinere Unternehmungen im Einzelhandel in Wien, unabhängig von ihrer Branche, mit einem Ladengeschäft oder wenigen Filialen laufen Gefahr, KonsumentInnen oft nur grob in Lauf- und StammkundInnen einzuteilen, anstatt diese analytisch zu bewerten, zum Nachteil einer erfolgreichen KundInnenbindung. Das ist auch ein Problem der passenden IT-Struktur, postuliert *Kenning* (vgl. 2002, S. 86), denn diese fehlt oft in kleinen und mittleren Unternehmen, damit ist keine Ex-Post Analyse des Verhaltens der KonsumentInnen möglich und die HändlerInnen sind folglich nicht in der Position, die Entwicklung der Kaufgewohnheiten ihrer KundInnen systematisch analysieren zu können.

Will man also im Einzelhandel zukünftig erfolgreich bestehen, gilt es klar profilierte Konzepte zu entwickeln, mit einer spezifischen KundInnenausrichtung, die von einer präzisen Zielansprache ausgehen (vgl. *Kölzer/Ziehe* 2014, S. 291).

1.2. Zielsetzung

Im Rahmen dieser Master Thesis soll festgestellt werden, welche Formen der Analyse von KundInnen im stationären Einzelhandel in Wien angewendet werden können, welche tatsächlich angewendet werden und welche Auswirkungen sich daraus für das KundInnenbindungs-Management ergeben. Da es im Wiener Einzelhandel keine Empirie zu diesem Thema gibt, ist diese Arbeit als Primärforschung zu betrachten, zur Schließung dieser Forschungslücke. Diesen empirischen Erkenntnissen sollen

themenbezogen die Inhalte wissenschaftlicher Literatur gegenübergestellt werden, um Parallelitäten und Diskrepanzen aufzuzeigen.

Ziel dieser Arbeit ist also, einen Beitrag zum Verständnis der gegenwärtigen Situation im Wiener Einzelhandel zu leisten und mögliche Handlungsempfehlungen abzuleiten, sowie wertvolle Rückschlüsse zur Anschlussfähigkeit bestehender theoretischer Konzepte in der Praxis zu gewinnen. Diese Arbeit soll auch dazu anregen, analoge empirische Forschungen in vergleichbaren Regionen mit vergleichbaren Unternehmen durchzuführen und die Ergebnisse gegeneinander abzuwägen. Weiters soll diese Arbeit Ansatzpunkte für eine weiterführende quantitative Forschung liefern.

1.3. Forschungsfragen

Die kombinierte Betrachtung von fünf Sub-Forschungsfragen beantwortet folgende Haupt-Forschungsfrage:

- **Welche Strategien zur KundInnenbindung ergeben sich aus dem Einsatz von KundInnenanalysen für den stationären Einzelhandel in Wien?**

Am Ende des ersten, theoretischen Teils dieser Arbeit werden folgende zwei Sub-Forschungsfragen beantwortet:

- Welche Methoden der KundInnenanalyse sind im stationären Einzelhandel anwendbar?
- Welche Strategien zur KundInnenbindung sind im stationären Einzelhandel anwendbar?

Die Auswertung des zweiten, empirischen Teils führt zur Beantwortung folgender drei Sub-Forschungsfragen:

- Welche Werkzeuge der KundInnenanalyse werden im stationären Einzelhandel in Wien in der Praxis eingesetzt?
- Welche Instrumente zur KundInnenbindung werden im stationären Einzelhandel in Wien in der Praxis angewendet?
- Welche Chancen und Risiken birgt die KundInnenintegration für den stationären Einzelhandel in Wien?

1.4. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Abschnitt unterteilt. In der Theorie werden die gestellten Forschungsfragen auf Basis eines Literaturvergleichs beantwortet. Darauf folgt die Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse. Forschungsdesign und Methode werden dargestellt, das Ergebnis aus den ExpertInnengesprächen wird mit dem theoretischen Ansatz verflochten. Dies führt zur Beantwortung der empirischen Sub-Forschungsfragen. Anschließend folgen Conclusio und Ausblick. Hier wird durch Verknüpfung von Theorie und Empirie die Hauptforschungsfrage beantwortet und es werden Rückschlüsse auf die akademische Diskussion gezogen und Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert.

1.5. Literaturrecherche

„Die kritische Auseinandersetzung mit wissenschaftlicher Literatur stellt die Basis jeder wissenschaftlichen Abschlussarbeit dar.“ (*Huber et al.* 2009, S. 76) Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird die systematische Literaturrecherche angewendet, hierbei wird deduktiv vorgegangen, also vom Allgemeinen zum Speziellen gesucht, um für den empirischen Teil eine sowohl breite, als auch spezifische Basis zu schaffen. Hauptsächlich werden dazu Fachbücher (Herausgeberwerke), Fachzeitschriften und peer reviewed journals herangezogen, in deutscher und englischer Sprache. Die Literaturrecherche erfolgt durch (kombinierte) Stichwortsuche in den Bibliotheken der WU Wien und der FHWien der WKW, und in elektronischen Datenbanken. Als Stichworte werden die Kernbegriffe der Forschungsfragen definiert.

1.6. Qualitative Erhebung und Auswertung

Um die in der Literaturrecherche erhobenen Theorien mit der aktuellen Marketingpraxis vergleichen zu können, wird der stationäre Einzelhandel in Wien untersucht. Diese Arbeit verlangt als Erhebungsmethode nach ExpertInnengesprächen, da zur Beantwortung der Forschungsfragen die Befragten weniger durch ihre (ganze) Person, als durch ihre Eigenschaft als ExpertInnen in einem bestimmten Handlungsfeld und als RepräsentantInnen einer Gruppe interessieren (vgl. *Flick* 2014, S. 214). Diese Gespräche werden mittels Leitfaden (also mit geplanter und gestalteter Kommunikation) geführt, dieser ist auf den kulturellen Kontext und die Geschäftstätigkeit der

Befragten angepasst. So werden die InterviewpartnerInnen zur Kooperation motiviert, um die für diese Arbeit notwendigen Informationen zu liefern. (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 114) Da der Interviewer der gleichen Ordnung zuzuordnen ist, finden die Gespräche auf Augenhöhe statt und werden, da die ExpertInnen zu allen wichtigen Aspekten informieren sollen, als Leitfadeninterviews mit einer Frageliste (und ad hoc Fragen) geführt, denn es soll soziales Sachverhalten rekonstruiert (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 43) und explorativ geforscht werden.

Diese aufgezeichneten Interviews werden dann transkribiert, aus diesen Texten werden Rohdaten extrahiert, aufbereitet, ausgewertet und in dieser Thesis dargestellt, es erfolgt also eine qualitative Inhaltsanalyse.

2. Begriffsabgrenzungen und Begriffsdefinitionen

2.1. Wiener Einzelhandel

Grundlegender Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist ausschließlich der stationäre Einzelhandel in Wien. Dieser wird aufgrund seiner Größe als geeignetes Forschungsobjekt angesehen (in der Österreichischen Bundeshauptstadt waren im Jahr 2013 im Jahresdurchschnitt 70435 Personen im Einzelhandel beschäftigt, in 8679 Betrieben¹). Außerhalb der Wiener Stadtgrenzen gelegene Unternehmungen fließen nicht in die empirische Untersuchung ein.

Stationär bezieht sich auf das lateinische Wort *statio* im Sinne von Stillstehen, Platz, Aufenthaltsort, bezeichnet hier also eine Verkaufsstelle mit einer physischen Platzierung, einem Ladenlokal. Diese feste Verkaufsfläche ist unabdingbar, um in der Untersuchung berücksichtigt zu werden, unabhängig davon, ob z.B. das Internet, also ein Web-Shop als zusätzlicher Verkaufskanal eingesetzt wird.

Einzelhandel lässt sich als funktioneller und institutioneller Einzelhandel definieren. Hier beschreibt der *Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution* (vgl. 2006, S. 46) den funktionelle Einzelhandel als den Einkauf von Waren und Gütern von MarktteilnehmerInnen (EinzelhändlerIn) bei anderen MarktteilnehmerInnen (z.B. ProduzentInnen oder GroßhändlerInnen) und den Absatz dieser Waren und Güter, ohne diese in der Regel selbst be- oder verarbeitet zu haben, an die EndverbraucherInnen. Weiters betreibt ein Unternehmen dann institutionellen Einzelhandel, wenn es

¹ Zu Betriebe und Beschäftigte im Wiener Handel 2013 siehe www.statistik.at 2016

aus der definierten funktionellen Tätigkeit eine größere Wertschöpfung erzielt, als aus jeder anderen Tätigkeit.

Hier wird deutlich zum Großhandel abgegrenzt, bei dem als überwiegende Tätigkeit Waren und Güter von HerstellerInnen beschafft werden und an WiederverkäuferInnen, WeiterverarbeiterInnen oder sonstige gewerbliche VerwenderInnen oder Institutionen abgesetzt werden (vgl. *Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution* 2006, S. 37 f.).

In dieser Arbeit untersuchte Einzelhandelsunternehmen werden also im Bereich der B2C-Transaktionen verortet (vgl. *Zentes* 2006, S. 7), GroßhändlerInnen oder produzierende Betriebe werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Ausgehend vom beschriebenen Wiener Einzelhandel werden in dieser Thesis die Zusammenhänge zwischen den Analysen von KundInnen und der Bindung ebendieser theoretisch beschrieben und empirisch untersucht.

2.2. KundInnenanalyse

Unter KundInnenanalyse verstehen *Scholzen/Schubert* (2002, S. 706) die „Untersuchung der Kundenstruktur auf Basis erfolgsrelevanter Kriterien zur Segmentierung und Beschreibung mit dem Ziel, Anhaltspunkte für eine effiziente Marktbearbeitung zu erhalten.“ Das bestätigt *Brugger* (vgl. 2012, S. 57), er sieht bei der Bestimmung von Zielgruppen die ökonomische Attraktivität und damit die Bindungswürdigkeit der KundInnen als Basis, zur Identifizierung dieser KundInnengruppen dient in der Praxis die KundInnensegmentierung, beispielsweise durch ABC-Analysen oder KundInnendeckungsbeitragsanalysen. Ein anderer Ansatz lautet, dass im KundInnensegmentierungsmanagement KonsumentInnen identifiziert und integriert werden, die durch ihr Wissen einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung und Einführung von neuen Produkten leisten können (vgl. *Ernst et al.* 2011, S. 294; *Kohli* 2007, S. 74).

Anzengruber (vgl. 2012, S. 264 f.) dagegen erkennt bei der KundInnenanalyse die Aufgabe des Handels darin, Informationen zu analysieren, die direkt am POS eingehoben werden können, und weist hinsichtlich Segmentierung auch auf die Sinus Milieus® als zentrale Wirkungsgröße für das Verhalten von KonsumentInnen hin. Diese Master Thesis beschreibt also KundInnenanalysen wie z.B. nach Kennzahlen, aber

auch Segmentierungskriterien wie bspw. Sinus Milieus® und untersucht diese empirisch auf ihre Anwendung im Wiener Einzelhandel.

2.3. KundInnenbindung

Die Begriffe KundInnen, KonsumentInnen, NachfragerInnen, KäuferInnen und VerbraucherInnen werden in dieser Thesis synonym verwendet.

KundInnenbindung wird in dieser Thesis abgegrenzt von der Bindung von NachfragerInnen durch HerstellerInnen, also von der Bindung an eine Marke, und bezieht sich somit auf die Bindung von VerbraucherInnen durch den Einzelhandel, also Bindung an eine Einkaufsstätte. Der Einzelhandel positioniert seine Verkaufsstätte(n) als Retail Brand mit dem Ziel, die KundInnen an seine Ladengeschäfte zu binden. (vgl. *Zentes et al.* 2010, S. 216 f.)

In der Fachliteratur haben sich in der Diskussion zum Thema KundInnenbindung eine Menge an Begrifflichkeiten und Definitionen ergeben, die einerseits sehr unterschiedlich verstanden werden, andererseits aber auch oft identische Sachverhalte ansprechen, schreibt *Müller-Hagedorn* (vgl. 2001, S. 17) und er empfiehlt deshalb für Unternehmen, die KundInnenbindung als wichtige Ziel- und Kontrollgröße verstehen, eine genaue Festlegung, was sie unter KundInnenbindung verstehen. KundInnenbindung beschäftigt sich weiters mit den betriebsinternen Vorgehensweisen, die darauf ausgerichtet sind, das aktuelle Verhalten von KonsumentInnen sowie deren Verhaltensabsichten gegenüber einem Unternehmen positiv zu beeinflussen, um diese Interaktionen stabil zu halten und auch auszuweiten. Diese Maßnahmen werden im KundInnenbindungsmanagement analysiert, geplant, durchgeführt und kontrolliert. (vgl. *Homburg/Bruhn* 2013, S. 8) In vielen wissenschaftlichen Beiträgen (z.B. im Handbuch Kundenbindungsmanagement von *Bruhn/Homburg* 2013, in Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien von *Meffert* 1999, usw.) wird zum Thema KundInnenbindung auf *Diller* (vgl. 1996, S. 81 f.) verwiesen, er unterteilt KundInnenbindung in eine anbieterbezogene Perspektive, hier hat diese einen eher instrumentellen Charakter und eine nachfrageorientierte Perspektive, hier wird sie eher verhaltensorientiert interpretiert. Bezogen auf den Anbieter umfasst KundInnenbindung jene Aktivitäten, die der Herstellung oder Intensivierung der Bindung von aktuellen KonsumentInnen dienen und diese Geschäftsbeziehungen enger gestalten können. Eine weitere beständige und oft (z.B. *Eggerth/Helm* in der markt 2000/2, im

Handbuch Kundenbindungsmanagement von *Bruhn/Homburg* 2013, usw.) beschriebene Definition für KundInnenbindung von *Diller* (vgl. 1995, S. 6) lautet: die Einstellung von KundInnen zur Geschäftsbeziehung mit bestimmten AnbieterInnen, die sich in ihrer Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt.

Diese Thesis beschreibt also die KundInnenbindung in ihrer instrumentellen und verhaltensorientierten Ausprägung, mit dem Fokus auf aktuelle, bereits bestehende KundInnen, da NeukundInnengewinnung und die Rückgewinnung von abgewanderten Kundinnen nicht Teil des KundInnenbindungsmanagements sind (vgl. *Hippner* 2004, S. 17). Im Vordergrund der Betrachtung steht dabei der Ansatz von *Brugger* (vgl. 2012, S. 53), er schreibt, dass, will ein Unternehmen von stabilen KundInnenbeziehungen profitieren, es die KundInnenbindung als Unternehmensziel sehen muss und diese KundInnenbindung zudem strategisch zu definieren hat, mit den Dimensionen Motive, Instrumente und vor allem Zielgruppen der KundInnenbindung.

2.4. KundInnenintegration

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird die Frage beantwortet, welche Rolle KundInnenintegration in der KundInnenbindung einnehmen kann. Als KundInnenintegration wird dabei die aktive Einbindung der NachfragerInnen in die Leistungserstellung und/oder deren vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen verstanden, zum Zwecke eines erfolgreichen Geschäftsvorganges und der Festigung von KundInnenbeziehungen (vgl. *Büttgen* 2013, S. 168). Eine vergleichbare, ältere und prägnante Definition bezeichnet KundInnenintegration als einen Hergang der Mitwirkung von NachfragerInnen eines Produktes an der Leistungserstellung der AnbieterInnen (vgl. *Engelhardt/Freiling* 1995, S. 38 und *Kleinaltenkamp/Marra* 1995, S. 103). *Engelhardt* (1966, S. 176) postulierte zu diesem Thema bereits vor einem halben Jahrhundert: „Oft wird die Auslösung der Leistung durch die variierende Kundenleistung bewirkt, deren Einfluss sich in den Betrieb hinein fortpflanzt und auch die Intensität der Leistungserstellung dort beeinflusst.“ Somit ist KundInnenintegration auch bei der Einführung von neuen Produkten relevant, hier definiert sie *Piller* (vgl. 208, S. 403) als konsequente Ausrichtung der Neuproduktentwicklung und/oder -einführung der AnbieterInnen auf eine proaktive Rolle einzelner NachfragerInnen. KundInnen zu integrieren bedeutet also, dass diese KonsumentInnen an Prozessen der Leistungserstellung

mitwirken, wie z.B. an der Einführung von neuen Produkten und wird in diesem Sinne in dieser Arbeit empirisch erforscht.

3. Themenbezogene Darlegung und Diskussion der Fachliteratur

In diesem Teil der Master-Thesis wird dargelegt, wie fachkundige AutorInnen der Marketingtheorie KundInnenanalyse und -segmentierung sowie KundInnenbindung beschreiben. Diese Forschungsergebnisse werden diskutiert und führen zur Beantwortung der theoretischen Sub-Forschungsfragen.

3.1. KundInnenanalyse über Kennzahlen

In diesem Abschnitt werden unterschiedliche KundInnenkennzahlen (siehe Abbildung 1) definiert, die, miteinander kombiniert (und in Verbindung mit weiteren Segmentierungskriterien) einen wertvollen Beitrag zur Klassifizierung von KundInnen liefern können. *Langer/Seufert* (vgl. 2012, S. 185 f.) postulieren, dass sich diese Kennzahlen absolut oder verhältnismäßig darstellen lassen und sich in quantitative, bspw. Umsatz und qualitative Kennzahlen wie z.B. KundInnenzufriedenheit unterteilen.

Abbildung 1: Definitionen von KundInnenkennzahlen

Finanzwirtschaftliches Ergebnis:	<p><u>Umsatz mit StammkundInnen:</u> Erzielter Umsatz mit NichtneukundInnen.</p> <p><u>KundInnendeckungsbeitrag mit StammkundInnen:</u> Erzielter KundInnendeckungsbeitrag mit KundInnen, die bereits einmal gekauft haben.</p> <p><u>StammkundInnenanteil am Umsatz:</u> Anteil des Umsatzes mit NichtneukundInnen am Gesamtumsatz.</p> <p><u>StammkundInnenanteil am Deckungsbeitrag:</u> Anteil des Deckungsbeitrags mit NichtneukundInnen am Deckungsbeitrag aller KundInnen.</p> <p><u>Forderungsausfall:</u> Höhe bzw. Anteil der Forderungsausfälle am Umsatz mit</p>
---	--

	StammkundInnen.
KundInnenstruktur:	<p><u>ZielkundInnenanteil:</u> (Umsatz/Deckungsbeitrags-) Anteil der StammkundInnen, die auch dem anvisierten KundInnensegment angehören.</p> <p><u>AktionskundInnenanteil:</u> Anteil der StammkundInnen, die ausschließlich zu Sonderpreisen bzw. -konditionen kaufen.</p> <p><u>TouristInnenanteil:</u> Anteil der TouristInnen an den GesamtkundInnen.</p> <p><u>A-, B-,C-KundInnenanteil der StammkundInnen:</u> Jeweiliger Anteil (bspw. nach Umsatz oder Deckungsbeitrag) an den StammkundInnen.</p> <p><u>Forderungsausfallquote:</u> StammkundInnenanteil mit Forderungsausfällen.</p> <p><u>Dauer der KundInnenbeziehung:</u> Durchschnittliche Dauer der KundInnenbeziehung, bzw. Anteil verschiedener Altersklassen an Umsatz, Deckungsbeitrag oder GesamtkundInnenanzahl.</p>
Kaufverhalten:	<p><u>Umsatz pro Kauf:</u> Durchschnittlicher Kaufbetrag von StammkundInnen und TouristInnen.</p> <p><u>Kaufintensität:</u> Anzahl der Käufe pro Zeiteinheit.</p> <p><u>Wiederkauftrate:</u> Anteil der KundInnen am GesamtkundInnenstamm, die Wiederkäufe getätigt haben oder Anteil des Umsatzes mit vorhandenen KundInnen am Gesamtumsatz.</p> <p><u>Relative Zeitdauer seit letztem Kauf:</u> Zeitdauer seit dem letzten Kauf bzw. erwartete durchschnittliche Zeitdauer bis zum Wiederkauf.</p> <p><u>Rabattanteil am Umsatz:</u> Durchschnittliche Rabattgewährung am Umsatz mit StammkundInnen.</p>

	<p><u>Cross-Buying Rate</u>: Zusatzkäufe nach Anzahl/Art, Umsatz pro Zeiteinheit, Umsatz pro Bon, Artikel pro Bon.</p>
Einstellung:	<p><u>(Relative) KundInnenzufriedenheit</u>: Vergleich der KundInnenenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (im Konkurrenzvergleich).</p> <p><u>Vertrauen</u>: KundInnenwahrnehmung von Kompetenz an der Einkaufsstätte und die Wahrscheinlichkeit, dass diese auf opportunistisches Verhalten verzichten.</p> <p><u>Wahrgenommene Abhängigkeit</u>: Einschätzung der Abhängigkeit von der Einkaufsstätte aus KundInnensicht.</p> <p><u>Wahrgenommene Preisgünstigkeit</u>: Einschätzung der Preisgünstigkeit der Angebote aus Sicht der StammkundInnen.</p> <p><u>Wahrgenommenes Preis/Leistungs-Verhältnis</u>: Wahrgenommene Preiswürdigkeit der Angebote aus Sicht der StammkundInnen.</p>
Verhaltensabsichten:	<p><u>Kooperationsbereitschaft</u>: Bereitschaft der KundInnen, mit AnbieterInnen zu kooperieren (bspw. bei Neuprodukteinführung).</p> <p><u>Wiederkaufabsicht</u>: Absicht der eigenen KundInnen, erneut zu kaufen.</p> <p><u>Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. -absicht</u>: (Grundsätzliche) Bereitschaft bzw. tatsächliche Absicht der eigenen KundInnen, die Einkaufsstätte weiterzuempfehlen.</p> <p><u>Wechselbereitschaft</u>: (Grundsätzliche) Bereitschaft der eigenen KundInnen, die Einkaufsstätte zu wechseln.</p> <p><u>Wechselabsicht</u>: Absicht der eigenen KundInnen,</p>

	die Einkaufsstätte zu wechseln.
KundInnenverhalten:	<u>Kontakthäufigkeit:</u> Anzahl der kundInneninitiierten Kontakte pro Zeiteinheit (per Telefon, per E-Mail, Ladenbesuche, Besuche auf Web-Seite). <u>Beschwerdezahl:</u> Zahl der Beschwerden in einer Periode (aufgeschlüsselt nach Beschwerdearten). <u>Weiterempfehlungen:</u> Anzahl der Weiterempfehlungen in einer Periode.

Quelle: *Reineke* 2010, S. 505 f.

3.2. ABC-Analyse

Ein im Einzelhandel oft angewendetes, eindimensionales Instrument zur Einteilung von KundInnen stellt die ABC-Analyse dar. Diese differenziert die KundInnen in die Kategorien: A: Sehr gute KundInnen, B: Durchschnittliche KundInnen und C: Schlechte KundInnen. Diese Einteilung wird meist nach der Höhe des Umsatzes vorgenommen. *Günter/Helm* (vgl. 2004, S. 301) beschreiben die ABC-Analyse nach Umsatz als ersten Ansatzpunkt zur Klassifikation von KundInnen, hier gilt die Pareto-Regel (80/20) als Ausgangspunkt. ABC-Analysen oder Deckungsbeitragsrechnungen sind im Einzelhandel gut einsetzbar. Durch die ABC-Analyse kann der gesamte KundInnenbestand eines Unternehmens anhand des Umsatzes pro Kunde/in segmentiert werden. Da Umsätze leicht zugänglich sind und eine geordnete Aggregation der KundInnen nach Umsatz unproblematisch ist, sind derartige Analysen im Einzelhandel weitverbreitet. *Stahl et al.* (vgl. 2009, S. 255) kritisieren, dass die ABC-Analyse nur den derzeitigen Umsatz, nicht aber das Entwicklungspotenzial der KundInnen berücksichtigt, ebenso nur die Erlöse, nicht aber die kundInnenspezifischen Kosten. Eine genaue Zuordnung der Kosten auf die einzelnen KundInnen bzw. KundInnengruppen verändert häufig das Bild und aus B-KundInnen werden A-Kundinnen. Ähnliche Probleme sehen diese AutorInnen auch bei der Deckungsbeitragsrechnung, auch hier liegt eine statische Berechnung vor, ohne Entwicklungs- und Referenzpotenziale einzurechnen.

3.3. KundInnendeckungsbeitragsrechnung

Eine genauere Berechnung des Wertes von KundInnenbeziehungen ermöglicht die KundInnendeckungsbeitragsrechnung (wie in Abbildung 2 dargestellt), da auf die Umsatzerlöse Kosten umgelegt werden können, die auch von dieser KundInnenbeziehung verursacht werden (vgl. *Stahl et al.* 2009, S. 255).

Diller (vgl. 2002, S. 6 f.) wirft ein, dass die Betrachtung des KundInnenwerts auf Basis der KundInnendeckungsbeitragsrechnung unvollständig bleibt, da nur Erlöse und Kosten, nicht aber beispielsweise der Referenz- und Informationswert von KundInnen berechnet werden.

Abbildung 2: Die KundInnendeckungsbeitragsrechnung

Bruttoerlöse zu Listenpreisen

minus kundenbezogene Erlösschmälerungen wie z.B. Rabatte, Skonti, Boni

= Nettoerlöse

minus Herstellkosten als Standard oder auftragsweise nachkalkuliert

= Kunden-Deckungsbeitrag I

minus dem Kunden zurechenbare Marketingkosten wie z.B. Mailings, Kataloge

= Kunden-Deckungsbeitrag II

minus dem Kunden zurechenbare Verkaufskosten wie z.B. Besuche, Abwicklung

= Kunden-Deckungsbeitrag III

minus dem Kunden zurechenbare Service- und Transportkosten

= Kunden-Deckungsbeitrag IV

Quelle: *Stahl* 2000, S. 208

3.4. Analyse über den Kapitalwert

Bei dieser Methode, die den Customer Lifetime Value (CLV) berechnet, wird der Wert von KundInnen über die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehung betrachtet (vgl. *Homburg/Daum* 1997, S. 400).

Günter/Helm (vgl. 2004, S. 306) erklären, dass die Kapitalwertmethode ein Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung ist und auf dem Prinzip beruht, dass Zahlungen in der Zukunft weniger wert sind, als gleich hohe Zahlungen in der Gegenwart, weshalb zukünftige Ein- und Auszahlungen mit dem Kalkulationszinsfuß über die Anzahl der betrachteten Perioden abgezinst werden (siehe Abbildung 3).

Da KundInnen ihren Bedarf nur in den seltensten Fällen lebenslang bei einer/m einzelnen Anbieter/in decken, ist bei der Berechnung des KundInnenwerts aus Unternehmenssicht von der zu erwartenden Dauer einer KundInnenbeziehung auszugehen. Die prospektive Schätzung der Beziehungsdauer gestaltet sich allerdings grundsätzlich schwierig. (vgl. Jenner 2001, S. 144)

Abbildung 3: Berechnung des KundInnenkapitalwerts

KW=

$$\sum_{t=0}^n \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

e_t = (erwartete) Einzahlungen aus der Geschäftsbeziehung in Periode t

a_t = (erwartete) Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung in Periode t

i = Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t = Periode (t=0,1,2,...,n)

n = Dauer der Geschäftsbeziehung

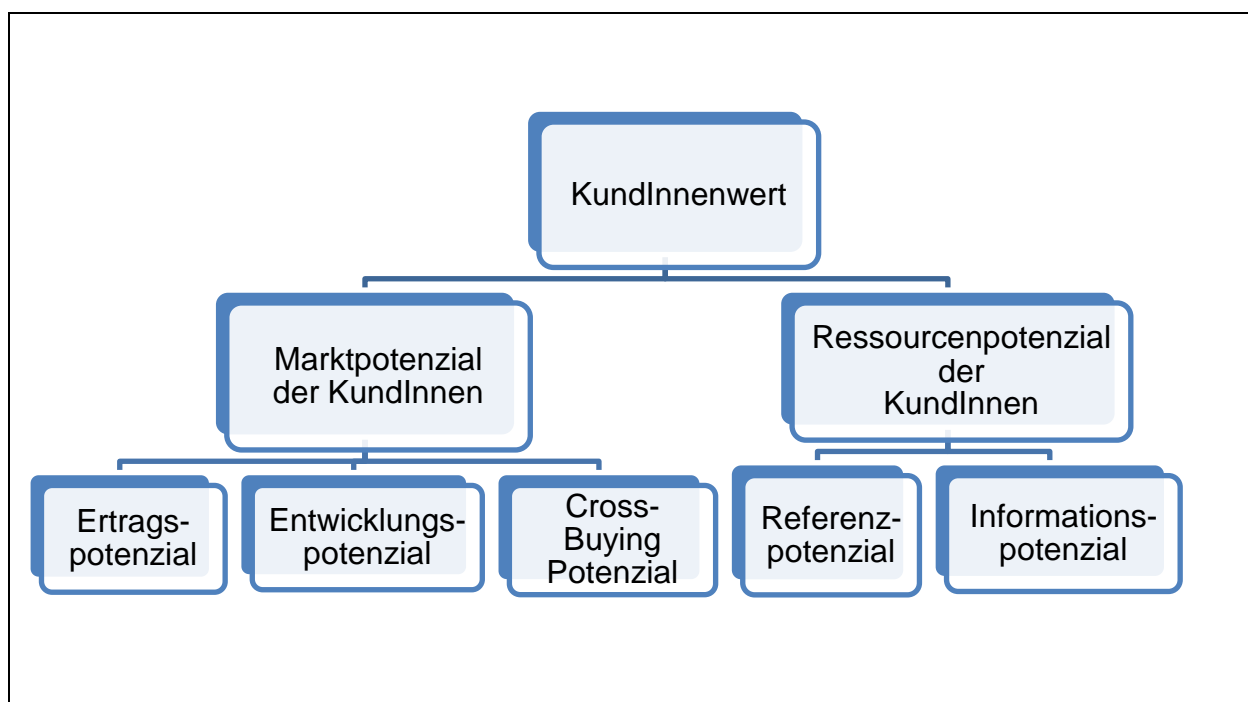
Quelle: Homburg/Daum 1997, S. 402

Diller (vgl. 1995, S. 1368 f.) postuliert ähnliche KundInnenselektions- und KundInnenbearbeitungskonzepte. Verschiedene Methoden der KundInnenanalyse wie ABC-Analysen, KundInnendeckungsbeitragsrechnungen oder spezifische Kennzahlen stellen entsprechende Hilfsmittel zur Einteilung in profitable und wenig profitable KundInnen dar. Im Rahmen des KundInnenbearbeitungskonzepts werden strategische Ziele und Maßnahmen für die KundInnensegmentierung sowie für die Bearbeitung und Festigung der KundInnenbeziehungen festgelegt.

3.5. Analyse nach dem KundInnenwert

Der KundInnenwert kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Einige AutorInnen nehmen die Perspektive der VerkäuferInnen ein und untersuchen den Wert, den KundInnen für AnbieterInnen besitzen. In diesem Zusammenhang wird in der englischsprachigen Literatur vom customer (lifetime) value gesprochen. Andere AutorInnen erforschen, wie KundInnen ein Wertangebot von AnbieterInnen wahrnehmen. In diesem Kontext findet in der englischsprachigen Literatur der Begriff des customer (perceived) value Verwendung (vgl. *Eggert* 2006, S. 43). Diese zwei differenten Perspektiven sehen *Günter/Helm* (vgl. 2004, S. 300) schon früher. Folgend wird ausschließlich der KundInnenwert aus Sicht der AnbieterInnen diskutiert.

Abbildung 4: Der Wert von KundInnen



Quelle: *Tomczak/Rudolf-Sipötz* 2006, S. 132

Bei der Bestimmung des KundInnenwerts aus AnbieterInnensicht ist es notwendig, die Gesamtbedeutung der KundInnen für ein Unternehmen, also ihr Markt- und Ressourcenpotenzial zu betrachten (siehe Abbildung 4). Die Potenzialgrößen umfassen den gegenwärtigen monetären Erfolgsbeitrag der KonsumentInnen, sowie das zukünftige Potenzial. Zudem beinhaltet das Marktpotenzial der KundInnen ihr Cross-Buying- und Entwicklungspotenzial. Das Ressourcenpotenzial der KundInnen um-

fasst das Referenz- und Informationspotenzial. (vgl. *Tomczak/Rudolf-Sipötz* 2006, S. 131 f.)

Das Marktpotenzial von KundInnen ist der Verkaufserfolg, den KundInnen gegenwärtig oder künftig als AbnehmerInnen von Leistungen im Rahmen ihrer Geschäftsbeziehung dem Unternehmen verschaffen.

Das Ertragspotenzial der KundInnen ist der gegenwärtige Umsatz oder Deckungsbeitrag, den diese zum Unternehmenserfolg beitragen, wobei hier nicht immer eine exakte Aufschlüsselung der damit verbundenen Kosten möglich ist.

Das Entwicklungspotenzial von KundInnen orientiert sich weniger an den gegenwärtigen Erträgen von KundInnen, als an den erwarteten künftigen. Im Vordergrund steht also die Entwicklung der NachfragerInnen, also ist hier die soziodemografische Entwicklung der KundInnen zu berücksichtigen.

Unter Cross-Buying versteht man Zusatz- oder Folgekäufe, die KundInnen an derselben Einkaufsstätte tätigen, wenn sie mit der erbrachten Leistung zufrieden waren.

Das Ressourcenpotenzial besteht darin, dass die KundInnen als Vermögensbestandteile der AnbieterInnen zu betrachten sind, die auch einen indirekten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern, durch ihr Referenz- und Informationspotenzial.

Das Referenzpotenzial von KundInnen wird bestimmt durch die Anzahl potenzieller NachfragerInnen, die KundInnen aufgrund ihres Weiterempfehlungsverhaltens und Einflussvermögens sowie der Kontakthäufigkeit und der Größe ihrer sozialen Beziehungsnetzwerke, auch in den neuen Medien, erreichen können.

Unter Informationspotenzial versteht man die Gesamtheit der Informationen, die die NachfragerInnen den AnbieterInnen liefern (z.B. durch KundInnenbefragungen und/oder Workshops, oder Beschwerdemanagement) und von diesen auch gesammelt, ausgewertet und für Unternehmensentscheidungen genutzt werden können.

Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006, S. 139) schlagen als Lösungsansatz für das KundInnenwertmanagement die Beantwortung von drei zentralen Fragen vor:

- „1. Was bringt uns der Kunde heute? (gegenwartsbezogen)
2. Welches Erfolgspotenzial hat er in der Zukunft? (prospektiv)

3. Trägt er sonst zur Erreichung der Unternehmensziele bei? (indirekte Effekte aus der Kunde-Anbieter-Beziehung, z.B. im Leistungserstellungsprozess)“

3.6. Die Segmentierung von KundInnen

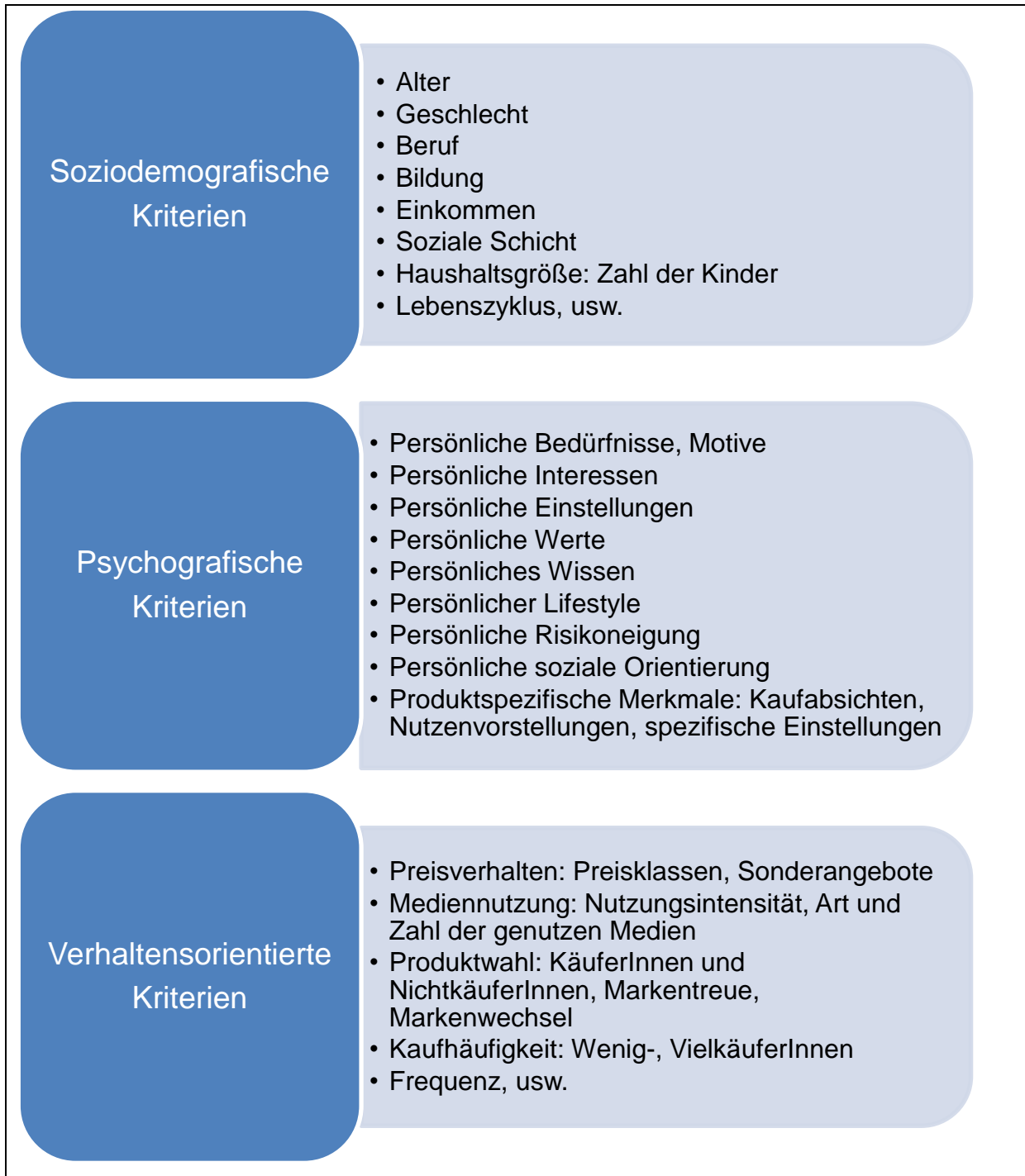
KundInnensegmentierung, schreibt *Gröppel-Klein* (vgl. 2004, S. 311) ist analog zur Marktsegmentierung als Identifikation von KonsumentInnengruppen, die sich untereinander deutlich unterscheiden, aber deren Mitglieder innerhalb der Gruppe sich homogen verhalten, zu verstehen. Die Segmentierung von KundInnen im Handel hat zum Ziel, ein heterogenes KundInnenpotenzial in homogene KundInnengruppen einzuteilen, die sich zwar in bestimmten Eigenschaften möglichst ähnlich sind, sich aber von anderen KundInnengruppen deutlich differenzieren, bestätigt *Freter* (vgl. 2008, S. 25).

Es gilt, folgende Voraussetzungen für die KundInnensegmentierung zu bestimmen, die ermöglichen, KundInnengruppen zweckmäßig einzuteilen, und die Menge an Segmentierungskriterien muss weiters situationsspezifisch eingrenzbar sein (vgl. *Pepeles* 2007, S. 14 f.): Operationalität, zeitliche Stabilität, Wirtschaftlichkeit, Handlungsfähigkeit, Zugänglichkeit, Kaufverhaltensrelevanz. Das bedeutet, dass die Segmentierungskriterien messbar und erreichbar sein müssen, sie sich über einen Planungszeitraum hinweg stabil verhalten sollen, ihre Erhebung muss mehr Nutzen als Kosten bringen und sie müssen Aufschluss über das (zukünftige) Kaufverhalten bringen, und damit den gezielten Einsatz von KundInnenbindungsinstrumenten ermöglichen.

Für die Gestaltung einer aussagekräftigen Informationsbasis sind die KundInnen in soziodemografische, in psychografische und in verhaltensorientierte Segmente zu clustern, um im Rahmen des KundInnenbindungsmanagements eine individuellere Bearbeitung zu ermöglichen, schreiben *Helmke/Uebel* (vgl. 2013, S. 101).

Folgend werden die Kriterien für KundInnensegmentierung grafisch dargestellt (siehe Abbildung 5) und in ihren verschiedenen Ausprägungsformen beschrieben.

Abbildung 5: Kriterien der KundInnensegmentierung



Quelle: *Freter* 2008, S. 93

3.6.1. Soziodemografische KundInnensegmentierung

Diese Form der Segmentierung von KonsumentInnen eignet sich zur groben Einteilung der KonsumentInnen in homogene Gruppen. Diese Gruppen werden z.B. nach Alter, Geschlecht oder Einkommen eingeteilt. Ein Vorteil besteht in der leichten sowie

kostengünstigen Beschaffbarkeit von geeignetem Datenmaterial von privaten wie staatlichen Einrichtungen, also von Sekundärquellen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, sowie der leichten Messbarkeit. *Vossebein* (2000, S. 25) definiert die soziodemografische KundInnensegmentierung als „klassische Marktsegmentierung“. Ein Spezifikum innerhalb dieser Marktsegmentierung ist der Familienlebenszyklus. Dieser teilt den Lebenslauf von (potenziellen) KonsumentInnen in verschiedene Phasen ein, hier wird jede einzelne Phase durch die Kombination verschiedener soziodemografischer Merkmale, wie bspw. Alter der Partner, Familienstand und Anzahl der Kinder erklärt (vgl. *Vossebein* 2000, S. 26 und *Freter* 2008, S. 101 f.). Auch das Einkommen ist ein oft verwendetes soziodemografisches Kriterium, hat aber in den letzten Jahren an Bedeutung verloren, da es beim Kauf von Waren des täglichen Bedarfs weniger von Bedeutung ist als beim Kauf von Gebrauchsgütern, und sich weiters ein hybrides Kaufverhalten etabliert hat, also z.B. einkommensstarke KundInnen, die preiswerte Produkte nachfragen (vgl. *Esser* 2002, S. 40f.).

Da sich diese homogenen Gruppen aber innerhalb einer, oder sogar mehrerer überschneidender Gruppen heterogen verhalten können, bspw. wenn Frauen mit gleicher Alters- und Einkommensstruktur durch z.B. ihre Einstellungen und Werte ein differentes Kaufverhalten zeigen, eignet sich die soziodemografische KundInnensegmentierung nicht als alleiniges Analyseinstrument, eine Kombination mit weiteren Kriteriengruppen erscheint hier sinnvoll. Das bestätigen auch *Kölzer/Ziehe* (vgl. 2014, S. 280), sie postulieren, dass es notwendig ist, die gebildeten Märkte durch eine zwei- oder mehrstufige Segmentierung weiter zu unterteilen, also auch über psychografische und verhaltensorientierte Kriterien.

3.6.2. Verhaltensorientierte KundInnensegmentierung

Hierbei handelt es sich um eine leicht wahrnehmbare und speicherbare Art der Segmentierung. Die Segmentierung von KundInnen nach ihrem Verhalten (z.B. mittels Scanner-Kassen oder KundInnenkarten), bezogen auf bspw. Kaufhäufigkeit und -menge, Produktwahl, Preisgestaltung, Information und Kommunikation (siehe Abbildung 6, diese veranschaulicht Beispiele für mögliches Einkaufsverhalten) ist gerade im Einzelhandel eine Grundlage, um bestehende und potenzielle NachfragerInnen analysieren und segmentieren zu können, damit dann gezielte Maßnahmen der Optimierung von Sortiment, Preis oder Kommunikation gesetzt werden können und ein

KundInnenbindungsmanagement aufgebaut werden kann. KundInnenbindungsmanagement aber setzt voraus, dass persönliche KundInnen-daten (z.B. über KundInnen-karten) erfasst werden, sonst beschränken sich die Analyse und Segmentierung auf eine unspezifische, kundInnenorientierte Verbesserung des Sortiments und der Warenpräsentation. (vgl. *Kölzer / Ziehe* 2014, S. 280)

Abbildung 6: Beispiele für Kaufverhalten

Einkaufskriterium	Beispiel für Kaufverhalten
Kaufhäufigkeit und -menge	StammkundInnen, GroßkundInnen, KleinkundInnen, ZufallskundInnen, GelegenheitskundInnen
Produktwahlverhalten	Premium- oder Qualitätskaufverhalten Bio- oder Naturproduktkaufverhalten Handelsmarken / Billigmarkeneinkauf Markenwahlkaufverhalten Warenkorbkaufverhalten Modestilkaufverhalten
Preisverhalten	HochpreiskundInnen NiedrigpreiskundInnen SchnäppchenkundInnen Hybride KundInnen
Werbereaktion	SonderangebotskundInnen KundInnen mit sofortiger Reaktion auf Werbemaßnahme KundInnen ohne Werbereaktion

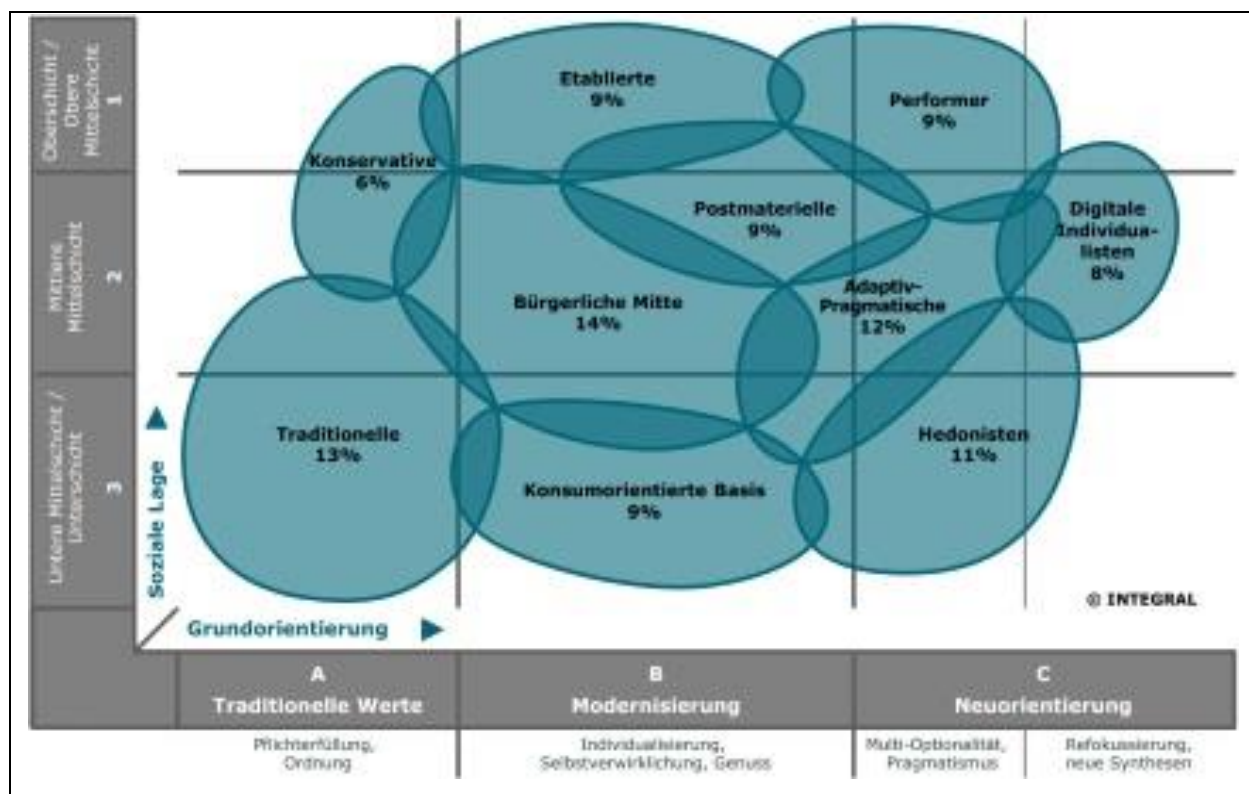
Quelle: *Schmitz/Kölzer* 1996, S. 159

3.6.3. Psychografische Segmentierung durch Sinus-Milieus®

Die Sinus-Milieus® segmentieren zehn (mögliche) Zielgruppen. Als zweidimensionaler Segmentierungsansatz werden als Kriterien einerseits die Grundorientierung, die

Wertvorstellungen und die Individualisierung, andererseits die soziale Lage als wichtige sozioökonomische Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten herangezogen. Die Milieus beschreiben mögliche NachfragerInnen in ihrer Lebenswelt und werden laufend gegenwartsbezogen angepasst. Die einzelnen Milieus sind bezüglich der Soziodemografie, der Einstellungen, ihres Kaufverhaltens und der Mediennutzung detailliert beschrieben und also prozentualer Anteil an der Bevölkerung angegeben, wie im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird (siehe Abbildung 7). Für den stationären Einzelhandel sind die Sinus-Milieus® von Relevanz, da es möglich ist, die direkte oder weitere Umgebung der Einkaufsstätte auf ihre Milieus zu analysieren und Prognosen für eine mögliche Entwicklung aufzuzeigen.

Abbildung 7: Die Sinus-Milieus® in Österreich



Quelle: www.integral.co.at 2016

Flaig/Barth (vgl. 2014, S. 115 f.) postulieren, dass die Milieus inhaltlich stimmig und konsistent definiert sind, sie besser als beliebige Kombinationen soziodemografischer Kriterien Verhalten diskriminieren und so KundInnenbindungsstrategien bezogen auf die unterschiedlichsten Aspekte der milieuspezifischen Lebenswelten

ermöglichen. Dem widersprechen *Kölzer/Ziehe* (vgl. 2014, S. 284), sie sehen einen Nachteil darin, dass die Daten zu allgemein auf Persönlichkeitsmerkmale ausgerichtet sind und individuell analysiert werden müssen, um für einzelne Handelsunternehmungen verwertbar zu sein. 1996 sahen *Schmitz/Kölzer* (vgl. S. 181) die Betrachtung der Werte und Einstellungen als Kriterium der Segmentierung über die demografischen Eigenschaften hinaus noch als einen sehr sinnvollen Ansatz.

Integral und Sinus (vgl. www.integral.co.at 2016) teilen aktuell den Gesamtmarkt in Österreich in folgende zehn Milieus ein, basierend auf der Grundorientierung und der sozialen Lage:

Konservative: Milieu der Besinnung auf alte, traditionelle Werte, kritisch gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen. Orientierung an althergebrachten, überlieferten Werten und an christlichen Idealen. Verantwortungsbewusstes Handeln, Interesse an Bildung und Kultur.

Traditionelle: Kriegs- und Nachkriegsgeneration, in einer alten, kleinbürgerlichen Welt lebend, von unterdurchschnittlicher Bildung, ausgerichtet auf Stabilität und Sicherheit.

Gehobene Milieus, Etablierte: Traditionell bodenständiges Milieu, stellt sich der Globalisierung und dem digitalen Fortschritt, bemüht sich um Balance und Harmonie, starkes Statusinteresse und Leistungsbewusstsein.

Postmaterielle: Der Globalisierung gegenüber zwar kritisches Milieu, aber kosmopolitisch ausgerichtet, gebildet, mannigfaltig kulturinteressiert, weltoffen, sowie gesellschaftskritisch.

Performer: Fix verankert in der digitalen Welt, totale Ausrichtung auf Leistung und Erfolg, Leistungselite, flexibel und global eingestellt.

Digitale Individualisten: Milieu der digitalen Avantgarde, individualistisch, neue Erfahrungen suchend, online und offline vernetzt, geographisch und geistig global unterwegs.

Die neue Mitte, Bürgerliche Mitte: Der Mainstream, sucht nach Halt, Orientierung, Ruhe und Entschleunigung, sowie nach Harmonie und Sicherheit, will sich sozial und beruflich etablieren, bereit zu Leistung und Anpassung.

Adaptiv-Pragmatische: Junges Milieu der Mitte mit pragmatischer Lebensorientierung, sehr leistungsorientiert, sucht nach Sicherheit und Zugehörigkeit, wünscht sich auch Unterhaltung und Spaß.

Moderne Unterschicht, Konsumorientierte Basis: Milieu der resignierenden Unterschicht, voller Ressentiments und Zukunftsangst, versucht mit den Konsumstandards der Mitte mitzuhalten, materialistisch geprägt.

Hedonisten: Untere Mittelschicht, sucht nach Unterhaltung und Spaß, lehnt Leistungsgedanken ebenso wie traditionelle Konventionen und Normen ab, erlebnishungrig, modern und momentbezogen.

3.7. Die Bindung von KundInnen

Zahlreiche AutorInnen der Fachliteratur stimmen darin überein, dass neue KundInnen zu gewinnen deutlich kostenintensiver ist, als bereits vorhandene KonsumentInnen zu halten (vgl. *Müller/Riesenbeck* 1991, S. 69; *Werani et al.* 2010, S. 114). Deswegen entwickelt sich das KundInnenbindungsmanagement in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiter und wird in zahlreichen Unternehmen implementiert (vgl. *Homburg/Bruhn* 2010, S. 7).

KundInnenbindung speziell an ein Einzelhandelsunternehmen kennzeichnet das Verhalten von NachfragerInnen, sich vornehmlich an Geschäftslokale zu binden, die unter einem bestimmten Firmennamen betrieben werden. KundInnenbindung an eine/n Einzelhändler/in ist mit der Bindung an eine Einkaufsstätte identisch, insofern es sich bei dem Einzelhandelsunternehmen lediglich um ein einziges Geschäft handelt. Folgt man der in der wissenschaftlichen Literatur üblichen Vorgehensweise der Zusammenfassung aller unter einem Firmennamen betriebenen Einkaufsstätten und behandelt diese wie ein einzige, so liegt kein Unterschied zwischen der auf das Unternehmen bezogenen Bindung an EinzelhändlerInnen und der KundInnenbindung an die Einkaufsstätte vor. (vgl. *Zentes et al.* 2008, S. 175) KundInnenbindung an ein Unternehmen und an eine Einkaufsstätte ist somit synonym zu betrachten.

Wie bereits im Kapitel Begriffsabgrenzungen erwähnt, definiert *Brugger* (vgl. 2012, S. 53 f.) KundInnenbindung durch die Dimensionen Zielgruppendefinition, Motive und Instrumente. *Homburg/Bruhn* (vgl. 2010, S. 19 f.) erweitern dieses Konstrukt noch

um das Objekt, an das die KundInnen gebunden werden sollen, die Bindungsintensität und um Kooperationsstrategien der KundInnenbindung (z.B.) mit HerstellerInnen.

Daraus ergibt sich für diese Arbeit:

1. Bindungsintensität und Kooperationen werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.
2. Bezugsobjekt der KundInnenbindung ist die Einkaufsstätte/das Unternehmen.
3. Die Motive der KundInnenbindung werden im Kapitel 3.7.3. kurz erläutert.
4. Zielgruppendefinitionen durch Analyse und Segmentierung sind Thema von Kapitel 3.
5. Instrumente der KundInnenbindung werden ab Kapitel 3.8. vorgestellt.

3.7.1. Einflussfaktoren der KundInnenbindung

Abbildung 8: Einflussfaktoren der KundInnenbindung



Quelle: *Diller* 2001, S. 60

Diller/Götz-Deyle (vgl. 2007, S. 61) postulieren, dass auf das Ausmaß der KundInnenbindung zahlreiche Einflussgrößen wirken, die sich in vier Bereiche unterteilen lassen: Merkmale der KundInnen, der Einkaufssituation, des Marktes sowie der Einkaufsstätte selbst (siehe Abbildung 8), die Besonderheiten des Einzelhandels lassen sich vorwiegend im Bereich der Einkaufsstättenmerkmale festmachen.

Hier setzen auch *Müller-Hagedorn* (vgl. 2001, S. 28 f.) und *Homburg/Sieben* (vgl. 2008, S. 515) an, sie beschreiben im Handel Ansatzpunkte für KundInnenbindung durch produktpolitische, preispolitische, kommunikationspolitische und distributionspolitische Instrumente.

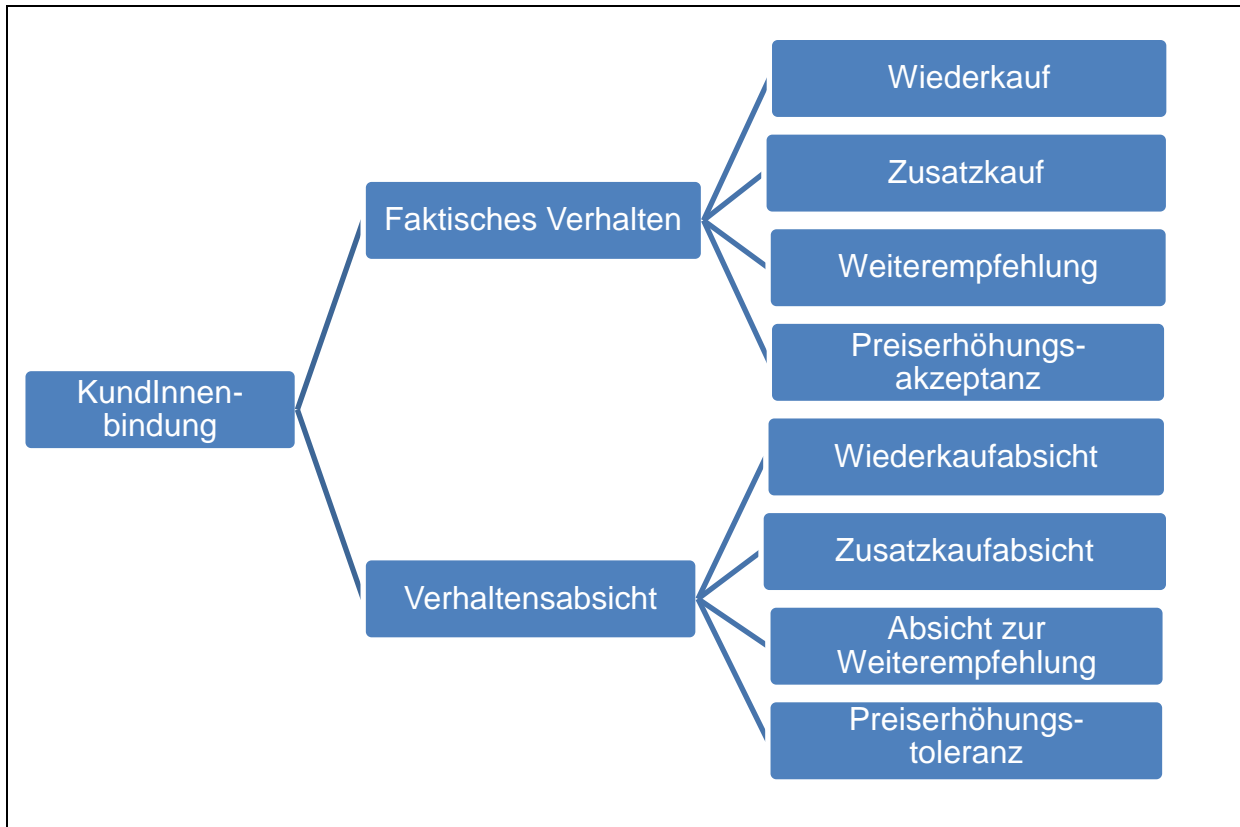
3.7.2. Messbarkeit der KundInnenbindung

Das folgend (in Abbildung 9) dargestellte Modell der KundInnenbindung besteht nach *Homburg/Faßnacht* (vgl. 2001, S. 451) aus zwei elementaren Dimensionen, nämlich dem bisherigen (tatsächlichen) Verhalten und der Verhaltensabsicht, also einer ex post-Betrachtung und einer ex-ante Betrachtung. KundInnenbindung gegenüber einem Unternehmen und/oder dessen Produkten umfasst also, ex-post betrachtet die Toleranz gegenüber Preiserhöhungen und das bisherige Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten, sowie ex-ante betrachtet die zukünftige Wiederkaufs-, Zusatzkaufs-, und Weiterempfehlungsabsicht (vgl. *Meyer/Oevermann* 1995, S. 1342).

Diese zwei verschiedenen Dimensionen bedingen unterschiedliche Messansätze. Das faktische Verhalten kann durch (Kenn-) Zahlen belegt werden, also z.B. durch die Wiederkauftrate, die Kaufintensität oder durch Verbundkäufe. Die Verhaltensabsichten, wie z.B. die Wiederkaufs-, und/oder die Weiterempfehlungsabsicht können durch Befragungen im Rahmen der Marktforschung oder KundInnenbefragungen erhoben werden. (vgl. *Bruhn* 2004, S. 437 f.) Hier setzen *Homburg/Bruhn* (vgl. 2013, S. 29) an, sie postulieren, dass, will das KundInnenbindungsmanagement einer umfassenden Effektivitätskontrolle unterzogen werden, es nicht ausreichend ist, diese Dimensionen der KundInnenbindung einseitig zu messen, sondern es gilt, beide Dimensionen kontinuierlich zu bewerten.

Auf Kennzahlen, die sowohl in der Messung von KundInnenbindung als auch in der KundInnenanalyse ihre Anwendung finden, wird im Kapitel KundInnenanalyse dieser Arbeit eingegangen.

Abbildung 9: Modell der KundInnenbindung



Quelle: *Homburg/Faßnacht* 2001, S. 451

3.7.3. Motive der KundInnenbindung

Zur Beantwortung der Frage, wie KundInnen gebunden werden soll, müssen die Motive der KundInnenbindung näher betrachtet werden.

In zahlreicher Fachliteratur (vgl. *Gröppel-Klein et al.* 2010, S. 46f.; *Brugger* 2012, S. 54; *Homburg/Bruhn* 2010, S. 11) werden nach einem Ansatz von *Meyer/Oevermann* (vgl. 1995, S. 1340 f.) fünf Bindungsursachen typologisiert:

Ökonomische Bindungsursachen (bspw. wenn ein AnbieterInnenwechsel hohe Kosten verursacht, oder sonst unvorteilhaft ist); Technologisch-funktionale Bindungsursachen (Kompatibilitätsprobleme); Vertragliche-rechtliche Bindungsursachen (Abnehmerverträge mit den AnbieterInnen); Situative Bindungsursachen (Standortbezogen, Alternativlosigkeit); Psychologische Bindungsursachen (bspw. KundInnenzufriedenheit, Vertrauen, persönliche Beziehungen).

3.8. KundInnenzufriedenheit und Beschwerdemanagement als Bausteine der KundInnenbindung

Die Bindung von KundInnen rückt im Handel mit zunehmender Einsicht in das ökonomische Potenzial eines bestehenden KundInnenstamms immer mehr in das Zentrum der strategischer Zielüberlegungen von Unternehmen, erklärt *Stauss* (vgl. 2009, S. 347). Er sieht hier zwei Managementansatzpunkte: die KundInnenzufriedenheit, diese soll das Entstehen von Unzufriedenheit bei NachfragerInnen vermeiden und durch Erhöhen des Leistungswerts zu KundInnenbindung führen, und die Beschwerde von KundInnen, hier sollen unzufrieden gewordene KundInnen durch Problemlösung und Wiedergutmachung an das Unternehmen gebunden werden. Nachfolgend werden diese beiden KundInnenbindungsmanagementansätze beschrieben.

3.8.1. Das Instrument KundInnenzufriedenheit

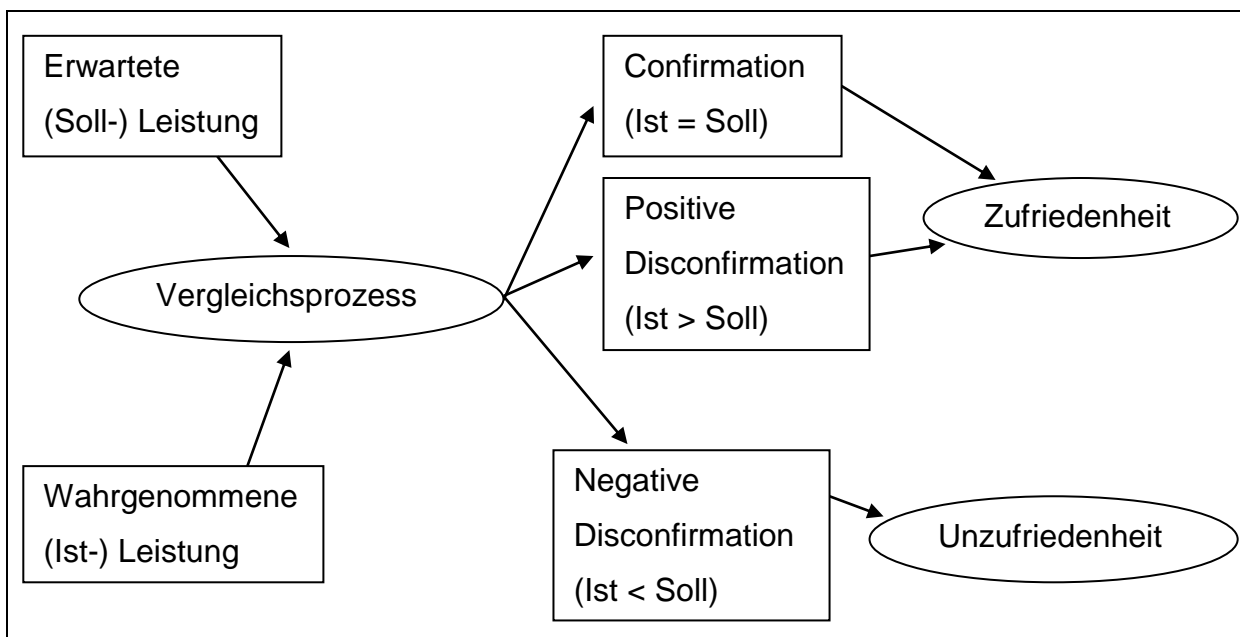
Für den Erhalt oder die Steigerung des Unternehmenserfolgs sind die Produktqualität und die KundInnenzufriedenheit von großer Wichtigkeit, schreiben *Huber et al.* (vgl. 2009, S. 71 f.). Die Autoren postulieren, dass sich zufriedene KundInnen loyal gegenüber bestimmten Anbietern verhalten (Wiederkaufverhalten), sie eine niedrigere Preissensibilität zeigen, weiters steigt das Cross-Selling Potenzial und positive Mundpropaganda erleichtert den Zugang zu neuen KundInnen und trägt zu einer guten Reputation des Unternehmens bei. Das Hauptziel des KundInnenbindungsmanagements ist die freiwillige KundInnenbindung zu erhöhen (vgl. *Dick/Basu* 1994, S. 100f.), obwohl *Gierl* (vgl. 1993, S. 90) ein Jahr zuvor erklärt, dass, selbst wenn KundInnen mit Produkten zufrieden sind, dies doch zu Untreue führen kann, da gerade zufriedene KäuferInnen zu den dauerhaften MarkenwechslerInnen gehören. Freiwillige KundInnenbindung entsteht vor allem durch KundInnenzufriedenheit, postulieren *Homburg/Bruhn* (vgl. 2010, S. 11), deshalb ist KundInnenzufriedenheit ein Hauptziel des Bindungsmanagements. Studien der Marketingforschung weisen nach, dass KundInnen neben der Konsumzufriedenheit auch Zufriedenheitsurteile entwickeln, die sich auf den Prozess der Kaufentscheidung beziehen (vgl. *Heitmann/Herrmann* 2007, S. 530 f.; *Heitmann et al.* 2007 S. 234 f.). Eine Vielzahl an Produkten und Zusatzangeboten wie z.B. Customization oder Konfigurierungen stellen die KonsumentInnen als Entscheidungsträger, die einen komplexen Kaufentscheidungsprozess durchlaufen oft vor Probleme, deshalb ist es wichtig, nicht nur die Zufriedenheit mit

dem Ergebnis, sondern auch jene mit dem Erlebnis eines Kaufprozesses als Instrument der KundInnenbindung zu sehen.

In der Fachliteratur orientiert sich die Zufriedenheitsforschung oft am Confirmation/Disconfirmation (C/D) - Paradigma (vgl. *Terlutter* 2004, S. 213; *Gouthier* 2004, S. 399; *Homburg/Stock-Homburg* 2006, S. 19 f.; *Homburg et al.* 2010, S. 114 f.). Das C/D-Paradigma beschreibt KundInnenzufriedenheit als Vergleich zwischen Soll- und Ist-Leistungen von AnbieterInnen, also von erwarteten und wahrgenommenen Leistungen (siehe Abbildung 10).

Diese Leistung kann in Einzelbereichen wie z.B. Produkt, Preis, Beratung, Entscheidungsprozess, oder in kumulierter Form von den NachfragerInnen definiert werden.

Abbildung 10: Das C/D Paradigma



Quelle: *Homburg et al.* 2010, S. 115

Entspricht die von den KundInnen wahrgenommene Leistung des Unternehmens ihren Erwartungen, tritt Confirmation, also Bestätigung ein und bei den NachfragerInnen entsteht Zufriedenheit. Übertreibt die Ist-Leistung die Soll-Leistung, tritt positive Disconfirmation ein, auch das führt zur Zufriedenheit bei den KundInnen. Entspricht die wahrgenommene Ist-Leistung jedoch nicht der erwarteten Soll-Leistung, entsteht negative Disconfirmation und damit Unzufriedenheit bei den NachfragerInnen. Die

AutorInnen stimmen darin überein, dass zur Erreichung von KundInnenzufriedenheit die Soll-Leistung seitens der Einkaufsstätte erreicht oder übertroffen werden muss.

3.8.2. Das Instrument Beschwerdemanagement

Im Einzelhandel entsteht ein Beschwerde bei KundInnen, deren Erwartungshaltung(en) nicht erfüllt werden und bei dieser Nichterfüllung ein individueller Grenzwert überschritten wird. Diese Erwartungen teilen sich nach *Töpfer* (vgl. 2004, S. 459) in eine kognitive Grundlage, wenn NachfragerInnen mit der Qualität der Produkte nicht zufrieden sind, und eine affektive, eine gefühlsbetonte Grundlage, wenn die KundInnen sich falsch behandelt fühlen. Dies führt dann dazu, dass die KonsumentInnen bereit zur Beschwerde sind (konativ) und sich dann auch beschwert (aktiv).

Für die Unternehmen ist, wollen sie von Reklamationen profitieren, aus Sicht eines strategischen Beschwerdemanagements von Interesse, ihre NachfragerInnen zur Beschwerde zu animieren, um die Gruppe der Non-Complainer möglichst klein zu halten. Diese KundInnengruppe wird in der bisherigen Beschwerdeforschung wenig beachtet, obwohl verschiedene Studien nachweisen, dass nur wenige unzufriedene KundInnen ihre Beschwerden überhaupt gegenüber den AnbieterInnen äußern (vgl. *Brock et al.* 2011, S. 57). Das bestätigt *Diehsle* (vgl. 2012, S. 68 f.), er erklärt hier mit der Eisbergproblematik, dass sich nur 20% der unzufriedenen KundInnen aktiv beschweren, während 80% der wenig oder nicht zufriedenen KonsumentInnen sich nicht bei den AnbieterInnen beschweren. Als Gründe dafür kommen in Frage, dass die KundInnen sich scheuen, manchmal sogar Angst haben zu reklamieren, dass sie bei vorherigen Beschwerden in der Einkaufsstätte negative Erfahrungen gemacht haben, dass sie die Erfolgsaussichten einer Beschwerde als sehr gering erachten, oder ihnen der emotionale Aufwand zu hoch ist. Es gilt, diese verborgenen, unzufriedenen KundInnen zu erkennen, solange sie noch KundInnen sind und sie durch Beschwerdemanagement wieder an das Unternehmen zu binden.

Ein systematisches und aktives Beschwerdemanagement folgt mehreren Zielen. *Günter* (vgl. 2006, S. 377) beschreibt folgende Aufgaben:

Herstellung von Beschwerde-Zufriedenheit, also eine problemorientierte und schnelle Lösung löst bei den KäuferInnen eine Verbesserung der persönlichen Einstellungen, Zufriedenheit mit den AnbieterInnen und Bindung an die Einkaufsstätte aus.

Generieren von Informationen: Beschwerden über Produkte, das Warenangebot, oder die Dienstleistung am PoS bieten wertvolle Ansätze für qualitative Verbesserungen und Innovationen. Werden hier folgerichtig korrigierende Schritte gesetzt, können Fehlerkosten und Falscharbeit minimiert werden.

Vermeidung von negativen Reaktionen der unzufriedenen KundInnen, also Abwanderung zu den MitbewerberInnen oder mediale Beschwerden (z.B. im Internet) im Sinne von negativem Word of Mouth. Wird die KundInnenzufriedenheit wieder hergestellt, kann positive Mundkommunikation und Weiterempfehlung aus potenziellen InteressentInnen reale KundInnen werden lassen.

Beschwerdemanagement als Teil der Unternehmensstrategie führt zu interner und externer Wahrnehmung von KundInnenorientierung und somit zu Wettbewerbsvorteilen. Ein wichtiger Punkt beim Management von Beschwerden ist die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen, also ob der mögliche weitere Ertrag dem Aufwand entspricht, somit ob A-KundInnen und Schlüssel-KundInnen das gleiche Beschwerderekordverhalten wie C-KundInnen erfahren sollen. Hier werden die weiter oben in dieser Arbeit beschriebenen KundInnenanalysen und -segmentierungen relevant. *Plinke* (vgl. 1995, S. 1331 f.) merkt hier an, dass vor der Planung spezifischer Beschwerdemanagementstrategien KundInnensegmentierungen, ABC-Analysen, KundInnenwertanalysen und KundInnendeckungsbeitragsrechnungen zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements durchzuführen sind.

Im wettbewerbsintensiven Einzelhandel wird folglich gerade bei wichtigen und guten KundInnen nicht die Frage gestellt, wo der Grund für die Beschwerde zu finden ist, sei es durch Fehler des Unternehmens, oder ob die Schuld bei den KäuferInnen liegt. Hier versucht man, die KundInnen durch schnelles Entgegenkommen und Verständnis an das Unternehmen zu binden, gemäß der Philosophie, dass die KundInnen immer recht haben, zumindest das Recht auf guten Service. (vgl. *Töpfer* 2004, S. 465, zitiert nach *Töpfer* 1999, S. 461 f.)

Will mit Beschwerdemanagement KundInnenbindung erzielt werden, ist hier die Herstellung von Beschwerdezufriedenheit, also die Zufriedenheit der KäuferInnen mit der unternehmerischen Reaktion auf ihre Beschwerde, als zentrale Zielsetzung zu sehen, fasst *Stauss* (vgl. 2010, S. 416 f.) zusammen. Dem stimmt *Pepels* (vgl. 2013, S. 85) zu, er sieht als Ursache für Beschwerden immer subjektive Unzufriedenheit und erklärt, dass eine zufriedenstellend behandelte Beschwerde die Wahrscheinlichkeit

des Wiederkaufs erhöht, während bei unzufriedenstellender Behandlung die Gefahr des AnbieterInnenwechsels und damit eines dauerhaften Verlusts der KundInnen steigt.

Beschwerdeanalysen sind ein brauchbares Instrument in einer KundInnenzufriedenheitsuntersuchung, da sie kostengünstig und ohne besonders großen Aufwand einsetzbar sind. Die in Beschwerden enthaltenen Informationen sind für die HändlerInnen von hoher Relevanz, da die für die KundInnen besonders gravierenden Probleme zum Vorschein kommen und die auf diese Weise erhaltenen Informationen zudem von hoher Aktualität und klar definiert sind, da BeschwerdeführerInnen in der Regel ein klares Problemverständnis haben und die Sachverhalte ganz konkret beschreiben können. (vgl. *Matzler/Bailom* 2009, S. 269 f.)

3.9. KundInnenbindung durch Dialogmarketing

Mann (vgl. 2009, S. 166) versteht unter Dialogmarketing den Einsatz dialogorientierter Kommunikation, deren wesentliches Merkmal die Interaktivität ist, für Marketing und zur KundInnenbindung. AnbieterInnen und NachfragerInnen senden und empfangen Botschaften im Rahmen eines Kommunikationsprozesses, um Vorstellungen, Wünsche und Ziele einzubringen. Im stationären Einzelhandel erfolgt Kommunikation hauptsächlich auf der persönlichen Ebene in der Einkaufsstätte zwischen VerkäuferInnen und EinkäuferInnen, aber auch telefonisch. *Blömeke et al.* (vgl. 2013, S. 63 f.) postulieren, dass sich auch durch das Internet vielfältige neue Möglichkeiten der KundInnenbindung ergeben und sich zudem viele der klassischen KundInnenbindungsinstrumente mit Hilfe des Internets ergänzen und kostengünstig umsetzen (z. B. Newsletter und E-Mail) lassen.

Gerdes (vgl. 2010, S. 481 f.) sieht einen persönlichen Dialog als Basis für KundInnenbindungsmanagement, und listet für Dialogmarketing auch folgende Medien auf: den persönlichen Kontakt im Geschäftslokal, adressierte und unadressierte Werbesendungen, Telefonmarketing und Neue Medien. Das bestätigt *Lis* (vgl. 2008, S. 33), sie postuliert, dass Instrumente der direkten KundInnenansprache wie bspw. E-Mails, Newsletters, Prospekte und Kataloge wichtige Möglichkeiten darstellen, um KundInnen an das Unternehmen zu binden.

Bei diesen Medien ist darauf zu achten, dass rechtliche Vorschriften (z.B. bei Newsletter Einwilligung der KundInnen) eingehalten werden und die KonsumentInnen Gelegenheit zur Kontaktaufnahme bekommen. Erfolgreiches Dialogmarketing setzt aber Wissen über die NachfragerInnen und deren Segmentierung in homogene KundInnengruppen voraus. Somit sollen auch bei kleinen Einzelhandelsunternehmen Daten, die früher im Gedächtnis der HändlerInnen gespeichert waren, vermehrt durch technische Hilfsmittel, Datenbanken und IT-Systemen gespeichert und ausgewertet werden, um eine gezielte Ansprache einzelner Zielpersonen, nicht einer anonymen Zielgruppe, zu ermöglichen (vgl. *Gerdes* 2010, S. 481). Diese gezielten, adressierten Werbesendungen sind dadurch gekennzeichnet, dass ein bestimmter Kreis an KundInnen (oder ähnlichen, potenziellen KonsumentInnen) selektiert und diesem auf Basis der verfügbaren KundInnendaten eine Aussendung übermittelt wird (vgl. *Werani et al.* 2010, S. 113), wodurch dieser an die Einkaufsstätte gebunden werden soll. Eine Möglichkeit, an Daten von KundInnen zu kommen und weiteres Instrument zur KundInnenbindung sind KundInnenkarten.

3.10. KundInnenbindung durch KundInnenkarten und -klubs

Für das Dialogmarketing bedeuten KundInnenkarten einen großen Fortschritt, denn durch die Einführung von KundInnenkarten und die Verarbeitung und Analyse von Daten zum KundInnenverhalten eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten der zielgerichteten KundInnenansprache. Das ermöglicht den EinzelhändlerInnen, dass die Dialogmarketingansprache von den KundInnen nicht als Belästigung, sondern als nützliche Kommunikation wahrgenommen wird. (vgl. *Oesterer* 2007, S. 288)

Diller (vgl. 1997, S. 33 f.) sieht in KundInnenkarten vier Ziele: KundInnenselektion. Generierung von Informationen zu KundInnenpräferenzen und -eigenschaften. Anregung einer dialogorientierten Interaktion mit NachfragerInnen, sowie verstärkte Integration von KundInnen. Verbesserung des Unternehmensimages und Bindung der KundInnen an die Einkaufsstätte. Sprechen KundInnenkarten in den meisten Fällen alle KundInnen eines Unternehmens an und sind kostenfrei, gibt es als weiteres, oft parallel angewendetes Bindungsinstrument (manchmal kostenpflichtige) KundInnenklubs. Hier werden primär ähnliche Ziele verfolgt: Erhöhung des Umsatzes bzw. des Marktanteils, Aufbau und Optimierung einer KundInnendatenbank, aber auch Bin-

derung von KundInnen und damit oft verbunden, durch Mundpropaganda Neugewinnung von KundInnen (vgl. *Butscher/Müller* 2009, S. 400)

Für Unternehmen relevante, zu speichernde Daten sind, z.B. die Stammdaten von KundInnen (Name, Alter, Adresse, Telefon, usw.) und verkaufshistorische Daten (Artikelauswahl, Kaufmenge, Kaufpreis, Kaufzeitpunkt, Beschwerde- und Weiterempfehlungsverhalten, usw.)

KundInnenbindung durch KundInnenkarten und -klubs soll entstehen durch ökonomische Anreize (z.B. Prämien, Rabatte), vereinfachte Zahlungsabwicklung (wenn mit KundInnenkarten z.B. auch gezahlt werden kann), Erhöhung des Vertrauens und der emotionalen Bindung der NachfragerInnen und damit Identifizierung mit der Einkaufsstätte, Weiterempfehlungen und zielgruppenorientierte Marketingansprache.

Tomczak et al. (vgl. 2010, S. 406) warnen jedoch, dass KundInnenkarten und -klubs nicht bei allen AnbieterInnen und in jeder Situation zu erfolgreicher KundInnenbindung führen, vor allem nicht unbedingt bei finanzschwachen und marketingunerfahrenen Unternehmen.

3.11. KundInnenbindung durch Produktauswahl

Ein Grund, warum KonsumentInnen sich im Einzelhandel an eine bestimmte Einkaufsstätte binden, ist die Auswahl an Produkten. Dem Sortiment kommt zur Bindung von KundInnen eine hohe instrumentelle Bedeutung zu.

Herrmann et al. (vgl. 2006, S. 310) sehen in einem großen Angebot zwei positive Aspekte: ein großes, vielseitiges Sortiment erfüllt einerseits den Wunsch der NachfragerInnen nach Abwechslung und trägt andererseits der steigenden Heterogenität der Wünsche von KonsumentInnen Rechnung. Beide Aspekte können KundInnenbindung erzeugen.

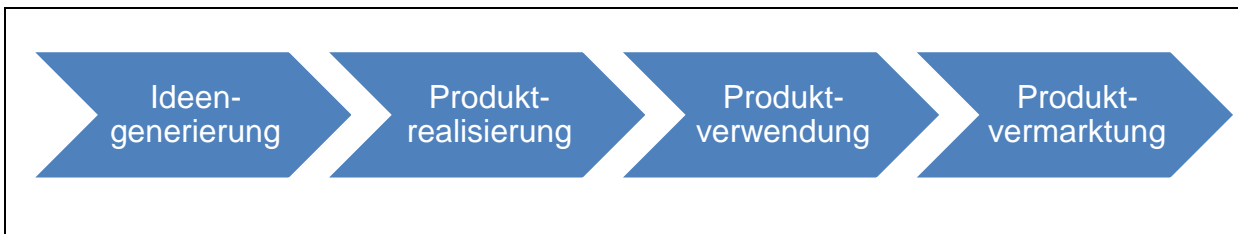
Boatwright/Nunes (vgl. 2001, S. 50 f.) sind anderer Meinung. Sie erklären, dass, sehen sich die NachfragerInnen mit einem Überangebot für sie relevanter Produkte und damit mit zu vielen Auswahlmöglichkeiten konfrontiert, sie ihre Kaufentscheidung verschieben, andere Produkte kaufen, oder nach alternativen Einkaufsstätten suchen und sich damit nicht an die Einkaufsstätte binden. Wie ein Unternehmen NachfragerInnen in die Sortimentsauswahl integrieren kann, wird im nächsten Kapitel erklärt.

3.12. KundInnenbindung durch Integration

Produktinnovation ist die verbesserte Befriedigung der Bedürfnisse von KundInnen durch Einführung neuer Waren im Sortiment und ist somit aus Sicht der KonsumentInnen zu bewerten. Durch Innovationen wird nachhaltig verbesserte KundInnenzufriedenheit geschaffen. Basis für eine Innovation ist nicht die produktionstechnische Perspektive der AnbieterInnen, sondern die Perspektive der KundInnen: Neue Produkte sind umso erfolgreicher, umso mehr die KundInnen zufriedener sind, als sie es vorher waren. (vgl. *Imming* 2012, S. 117)

Im Einzelhandel werden KundInnen produktbezogen in den Wertschöpfungsprozess integriert, wenn diese NachfragerInnen im Sinne des Pull-Prinzips aus eigenem Antrieb aktiv werden und neue, spezifische Produkte fordern. Sinnvoll erscheint, innovative Produkte nicht für den GesamtkundInnenstamm zu suchen, da dieser in sich selten homogen erscheint. *Franke/Piller* (vgl. 2004, S. 415 f.) erklären, dass die Heterogenität der KundInnenwünsche nicht durch Standardprodukte zufriedengestellt wird, da diese die Wünsche bestimmter Segmente von NachfragerInnen nicht erfüllen.

Abbildung 11: Die Wertschöpfungskette der KundInnenintegration



Quelle: *Büttgen* 2010, S. 169

Zuerst machen KundInnen HändlerInnen auf (neue) Produkte aufmerksam. Sind diese NachfragerInnen aufgrund einer vorher erfolgten Analyse von individuellem Wert für das Unternehmen und/oder Teil eines bindungsrelevanten KundInnensegments, werden die Produkte bestellt, von den KundInnen erworben und folgend auch beworben (siehe Abbildung 11). Im Idealfall führt das zu Mass Customization, also dass eine segmentierte Gruppe von KonsumentInnen nicht nur durch Kommunikation sondern auch durch ein individuelles, auf sie zugeschnittenes Produktangebot gebunden wird. Die KonsumentInnen wirken entlang der Wertschöpfungskette mit, sie liefern neue Ideen, beraten also das Unternehmen, treten als Co-Designer auf, tra-

gen durch die Verwendung der Produkte zum Qualitätsmanagement bei und sind dann Co-Marketer.

Die Möglichkeit, diesen Innovationsprozess auszulösen, durch Bestellen von neuen Produkten persönliche Bedürfnisse zu befriedigen und dann als QualitätsmanagerInnen mitzuwirken tragen bei KundInnen zur Bindung an eine Einkaufsstätte bei.

Homburg (vgl. 2006, S. 446) postuliert, dass für die integrierten NachfragerInnen die hedonistische Produktzufriedenheit und die Zufriedenheit mit der Teilnahme am Innovationsprozess nur dann zur KundInnenbindung an das Unternehmen führt, wenn die KonsumentInnen ihre innovationsfördernde Mitwirkung auf Maßnahmen und Aktivitäten seitens des Unternehmens zurückführen. Hier geht *Büttgen* (vgl. 2010, S. 183) noch einen Schritt weiter, er erklärt, dass wenn es AnbieterInnen gelingt, NachfragerInnen zu überzeugen, sich engagiert und sachgerecht an Innovationen zu beteiligen und hier die extrinsischen Motivation der KundInnen (z.B. durch Preisvorteile), aber auch die intrinsischen Motivation (KundInnen haben Spaß an der Mitarbeit und freuen sich, dem Unternehmen helfen zu können) gefördert werden können, dies positive Auswirkungen auf die Bindung dieser KundInnen zeigt.

3.13. KundInnenbindung durch den Preis

Diller (vgl. 2010, S. 441 f.) beschreibt den Preis aus AnbieterInnensicht als Quotient von Entgelt (Preiszähler) und Leistungsumfang (Preisnenner) also:

$$(1) \quad \text{Preis} = \frac{\text{Entgelt}}{\text{Leistungsumfang}}$$

Die NachfragerInnen möchten den Preisquotienten minimieren, die AnbieterInnen maximieren. Er empfiehlt, will man über den Preis KundInnenbindung erreichen, diesen Preis nicht nach objektiven Realitäten, sondern nach subjektiven Wahrnehmungen der KonsumentInnen zu gestalten.

Für KundInnen besteht eine Preisrealität aus allen mittelbar und unmittelbar mit dem Kauf eines Produktes verbundenen Ausgaben, aus ausgabewirksamen Komponenten, wie z.B. Rabatte oder Aktionen, aus dem Vergleich mit Preisen der MitbewerberInnen und aus einem Preis-Leistungsverhältnis. Dass der Preis eines Produkts für KundInnen ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl und Bewertung von Waren und Einkaufsstätten darstellt und sich bei den EinzelhändlerInnen direkt auf Absatz, Um-

satz und Gewinn auswirkt, darüber stimmen die Autoren in der Fachliteratur überein (vgl. *Bruhn et al.* 2007, S. 135; *Diller* 2008, S. 21; *Evanschitzky et al.* 2007, S. 7).

Für das Konstrukt der KundInnenbindung ist relevant, dass KonsumentInnen, ebenso wie sie das Thema Qualität entweder an einem einzelnen, oder aber an allen Artikeln einer Einkaufsstätte festmachen, sie ebenso den Preis von einzelnen Produkten, aber auch vom gesamten Warenangebot eines Unternehmens bewerten (vgl. *Müller-Hagedorn* 2005, S. 285 f.).

Die NachfragerInnen vergleichen also die Produkte mit dem Preis und generieren daraus ein für sie individuelles Preis-Leistungsverhältnis (vgl. *Rudolph/Kleinschrodt* 2007, S. 40). Dieses Preis-Leistungsverhältnis bezieht sich, *Müller-Hagedorn* (vgl. 2005, S. 292) zufolge aber ebenso auf die Einkaufsstätte und ist somit für die Bindung von KonsumentInnen an ein Unternehmen ein wichtiges Element.

Tacke/Krohn (vgl. 2004, S. 193 f.) sehen folgende preisbezogene Ansätze zur KundInnenbindung:

Mengenabhängiges Pricing: Kaufen KundInnen höhere Stückzahlen an Produkten, erhalten sie Mengen- oder Umsatzrabatte.

Zeit- und loyalitätsabhängiges Pricing: Langjährige, loyale StammkundInnen erhalten, abhängig von der Dauer der KundInnenbeziehung, andere Preise als EinmalkäuferInnen.

Mehrproduktpricing: KundInnen werden an ein Unternehmen gebunden, indem sie Paketpreise erhalten, wenn sie verschiedene Produkte bei den HändlerInnen kaufen.

Mehrpersonenpricing: Weitere Personen, die die gleichen Produkte kaufen wie die HauptnachfragerInnen, bekommen Preisnachlässe, um ganze Gruppen an das Unternehmen zu binden.

3.14. KundInnenbindung durch persönliche Beratung

Hurth (2007, S. 344 f.) weist ausdrücklich darauf hin: „Die Erfassung von Verkäufer-Käufer-Interaktionen im Handel ist noch unterentwickelt. Obwohl die Bedeutung des persönlichen Verkaufs gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann, fehlen systematische Untersuchungen, z.B. zu den Unterschieden des persönlichen Verkaufs

im Lebensmittel- und Nichtlebensmittelhandel oder in groß- und kleinflächigen Betrieben des Einzelhandels.“

Im Einzelhandel versteht man unter persönlichem Verkauf den Kontakt zwischen VerkäuferInnen und KäuferInnen bei unmittelbarer Anwesenheit beider an der Einkaufsstätte (vgl. *Tebbe* 2000, S. 20). Speziell im stationären Einzelhandel ist darauf hinzuweisen, dass VerkäuferInnen die Wünsche der KäuferInnen, so sie keine StammkundInnen sind, nur schwer einschätzen können. Die HändlerInnen treffen auf heterogene NachfragerInnen, können aber im persönlichen Verkaufsgespräch Beziehungen aufbauen und Wissen über die KundInnen erlangen.

Stock-Homburg (vgl. 2010, S. 674) beschreibt die Aktivitäten der VerkäuferInnen im Hinblick auf KundInnenbindung: Schaffen einer Vertrauensbasis, Integration in den Verkaufsprozess, adäquate Betreuung, Generieren weiterer KundInnenbedürfnisse.

Ziel eines Verkaufsgesprächs ist, durch fachliche Kompetenz, Freundlichkeit und adaptives Verkaufsverhalten die NachfragerInnen an das Unternehmen zu binden.

Das adaptive Verhalten von VerkäuferInnen beinhaltet die Fähigkeit, (vermeintliche) Gemeinsamkeiten zwischen sich und den KundInnen zu entdecken und herzustellen, um sich auf diese Weise flexibel an die NachfragerInnen anzupassen. Die betonten Ähnlichkeiten wirken sich positiv auf die Entstehung von Vertrauen aus. (vgl. *Bauer et al.* 2007, S. 320)

Kenning (vgl. 2002, S. 80 f.) erkennt in seiner Forschung zum Einzelhandel, dass das Vertrauen gegenüber der Einkaufsstätte als eine Konsequenz des Vertrauens in die VerkäuferInnen entsteht. Das bestätigen auch *Bauer et al.* (vgl. 2005, S. 106), sie gehen davon aus, dass Vertrauen die NachfragerInnen den VerkäuferInnen, sie in weiterer Folge der Einkaufsstätte und damit dem Unternehmen Vertrauen entgegenbringen.

Bauer et al. (vgl. 2007, S. 313) postulieren, dass, wenn die von den KundInnen wahrgenommene Kooperationsbereitschaft sowie die wahrgenommene Kompetenz der VerkäuferInnen mit ihren Erwartungen übereinstimmen, sich nach der Theorie des C/D-Paradigmas KundInnenzufriedenheit einstellt.

Gruca/Rego (vgl. 2005, S. 115 f.) postulieren, dass sich das kundInnenorientierte Verhalten der MitarbeiterInnen über höhere KundInnenbindung und KundInnenzufriedenheit in einer Steigerung des Markterfolges, einer Erhöhung des wirtschaftli-

chen Unternehmenserfolgs und der Generierung von Shareholder-Value (durch Erhöhung des künftigen Cash Flows) niederschlägt.

4. Beantwortung der theoretischen Sub-Forschungsfragen

Der Theorieteil dieser Thesis beschäftigt sich mit den Themen KundInnenanalyse und KundInnenbindung. Die KundInnenanalyse betreffend lautet die erste Forschungsfrage:

Welche Methoden der KundInnenanalyse sind im stationären Einzelhandel anwendbar?

Generell lässt sich feststellen, dass es umfangreiche Fachliteratur und/oder Studien gibt, die die KundInnenanalysen von großen Unternehmen mit einer Vielzahl von Einkaufsstätten im stationären Einzelhandel behandeln, aber wenig Literatur, die sich den kleinen Unternehmen mit nur einem Ladengeschäft widmet. In diesem Teilbereich scheint also eine Forschungslücke zu bestehen. Zur Beantwortung dieser Frage wird das Forschungsfeld erweitert und es werden auch Analyse- und Segmentierungskriterien herangezogen, die auch im Handel allgemein sowie im Dienstleistungssektor angewendet werden können.

Eine Möglichkeit, KonsumentInnen rangzureihen ist die KundInnenanalyse nach Kennzahlen. Hier bieten sich eine Vielzahl von Kennzahlen an, in den Kategorien finanzwirtschaftliches Ergebnis, KundInnenstruktur, Kaufverhalten, Einstellung, Verhaltensabsichten und KundInnenverhalten.

Eine weitere Variante ist die ABC-Analyse, bei der NachfragerInnen nach dem mit ihnen erwirtschafteten Umsatz in gute, normale und weniger gute KundInnen gereiht werden. Da hierzu auch der Deckungsbeitrag verwendet werden kann, stellt die Deckungsbeitragsrechnung eine weitere Form der Analyse von KundInnen dar.

KundInnen lassen sich auch über den Kapitalwert und den KundInnenwert analysieren. Beim Kapitalwert werden KundInnen anhand ihres rein ökonomischen Wertes für die Dauer der Geschäftsbeziehung eingeteilt.

Tomczak/Rudolf-Sipötz (vgl. 2006, S. 131) postulieren jedoch in Übereinstimmung mit zahlreichen AutorInnen, dass für eine umfassende Bewertung von KundInnen die direkten ökonomischen und vorherrschend quantitativen Kriterien nicht ausreichen.

Diesem Ansatz Folge leistend, wird weiters der KundInnenwert vorgestellt, bei dem die NachfragerInnen in ihrer Gesamtbedeutung, im Sinne ihres Markt-, aber auch ihres Ressourcenpotenzials beurteilt werden.

Auch das Kapitel der Segmentierung von KundInnen orientiert sich an großteils an nichtökonomischen Inhalten. Segmentiert wird nach soziodemografischen Kriterien, nach verhaltensorientierten Kriterien und nach psychografischen Kriterien, hier werden die Sinus-Milieus® in Österreich vorgestellt.

Die Fachliteratur beschreibt all diese Analyse- und Segmentierungsformen sehr detailliert und in großer Übereinstimmung und empfiehlt, mehrere Methoden der Bewertung von KonsumentInnen zu kombinieren, um diese besser einteilen zu können.

„Abschließend sei zu den Methoden der Kundenbewertung angemerkt, dass eine wirklich solide und umfassende Messung des Kundenwerts anhand einer einzelnen der vorgestellten Methoden nicht möglich ist“. (*Helm/Günter* 2006, S. 23)

Weitere Abschnitte der Diskussion der Marketingliteratur widmen sich der KundInnenbindung. Die zu beantwortende zweite theoretische Sub-Forschungsfrage lautet:

Welche Strategien zur KundInnenbindung sind im stationären Einzelhandel anwendbar?

Da die Fachliteratur auch hier wenig spezifisch auf den stationären Einzelhandel zugeschnittene Werke kennt, wird die KundInnenbindung allgemein beschrieben. Auf die Einflussfaktoren, die Messbarkeit sowie die Motive wird prägnant eingegangen.

Als Instrument der KundenInnenbindung wird das Konstrukt der KundInnenzufriedenheit beschrieben. Dieses ist von strategischer Bedeutung, da es gilt, die NachfragerInnen in Bezug auf die Einkaufsstätte in ihrer Gesamtheit zufriedenzustellen um dadurch freiwillige KundInnenbindung zu erreichen. Die AutorInnen erklären, dass eine Erwartungshaltung der KundInnen, das Produkt, den Preis, die persönliche Beratung, oder jedes dieser Kriterien betreffend, übertroffen werden muss, um zufriedene KonsumentInnen zu schaffen und diese an das Unternehmen zu binden.

Weiters wird das Beschwerdemanagement als strategisches Instrument angeführt, sowie die Verbindung zur KundInnenzufriedenheit erklärt. Beschwerden sich KundInnen bei den AnbieterInnen, gilt es hier, durch diese Beschwerden Lernpotenzial für das Unternehmen zu generieren und die KundInnen durch eine entsprechende Be-

handlung der Beschwerde zufriedenzustellen und weiter an das Unternehmen zu binden.

Dialogmarketing ist ein weiteres KundInnenbindungsinstrument. Dieses findet im stationären Einzelhandel vorrangig durch den persönlichen Kontakt zwischen VerkäuferInnen und KäuferInnen an der Einkaufsstätte, sowie über das Telefon statt. Weiters werden KundInnen mittels Postwurfsendungen, Flyern, Katalogen usw. an das Unternehmen gebunden. Auch über die neuen Medien wird kommuniziert, E-Mail und Newsletter dienen hier vorrangig der KundInnenansprache.

AnbieterInnen mit entsprechendem (elektronischen) Equipment sind in der Lage, KundInnen über KundInnenkarten und -klubs an das Unternehmen zu binden. Vor allem im Food-Sektor und bei den FMCG funktionieren diese KundInnenbindungsstrategien. Relevante Daten der NachfragerInnen werden gespeichert und diese KäuferInnen werden durch Schaffung von Anreizen, wie z.B. Preisnachlässen an die Einkaufsstätte gebunden.

Bei der Produktauswahl ergeben sich Meinungsunterschiede innerhalb der FachautorInnenenschaft. Differenzen zeigen sich hier bezüglich der Größe des Warenangebotes. Sehen manche AutorInnen ein möglichst breites und tiefes Sortiment als Vorteilhaft für die KundInnenbindung an, erklären andere, dass sich das Problem der Entscheidungsschwierigkeit für KundInnen negativ auf die KundInnenbindung auswirkt.

KundInnen in den Verkaufsprozess zu integrieren, sieht die Fachliteratur als positiven Beitrag zum Wertschöpfungsprozess von HändlerInnen. KundInnen verlangen im Sinne des Pull-Prinzips nach neuen und/oder individuellen Produkten, wodurch im Idealfall Mass-Customization entsteht.

Ein unmittelbares Instrument der KundInnenbindung ist der Preis. Für die NachfragerInnen steht die Preiswürdigkeit, also das Vorhandensein eines angemessenen Verhältnisses zwischen Preis und Produkt mit im Vordergrund für die Auswahl einer Einkaufsstätte. Sehen die KundInnen ein für sie (mehr als) zufriedenstellendes Preis-Leistungsverhältnis bei einzelnen Produkten, implizieren sie diese positive Einstellung auf die Einkaufsstätte. Spezifische Preisstrategien tragen zur Bindung von KundInnen bei.

Ein Instrument zur KundInnenbindung ist der persönliche Kontakt zwischen VerkäuferInnen und KäuferInnen und obwohl sich die Fachliteratur mit diesem Thema be-

schäftigt, scheint hier noch Entwicklungspotenzial vorhanden. Viele AutorInnen postulieren, dass, gelingt es den VerkäuferInnen im persönlichen Gespräch Kontakt zu den KäuferInnen herzustellen und diese einzuschätzen, eine Basis des Vertrauens geschaffen werden kann. Gerade im Einzelhandel mit seiner Heterogenität der KundInnen ist es wichtig, dass die NachfragerInnen nicht nur mit Produkt und Preis, sondern auch mit der Beratung zufrieden sind. Vertrauen die KundInnen den VerkäuferInnen, sind sie auch gewillt, sich an eine Einkaufsstätte zu binden.

Die Marketingtheorie zum Thema dieser Master Thesis zeigt sich also sehr umfangreich und weit entwickelt, allerdings mit der Limitierung, dass der persönlichen Beratung in kleinen, stationären Einzelhandelsunternehmen zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die folgend dargestellte empirische Forschung befasst sich mit dieser Thematik und wie die in der Fachliteratur als anwendbar beschriebenen Maßnahmen der KundInnenanalyse und KundInnenbindung im stationären Einzelhandel in Wien auch in der Praxis zur Anwendung kommen.

5. Die empirische Forschung

In den vorhergehenden Kapiteln werden die Standpunkte der Marketingtheorien zu den Themen KundInnenanalyse und KundInnenbindung durch Vergleich der Aussagen der wissenschaftlichen FachautorInnen diskutiert. Diese Erkenntnisse werden zusammengefasst und dienen zur Beantwortung der theoretischen Sub-Forschungsfragen. Diese Erkenntnisse sind aber auch der Ausgangspunkt für den weiterführenden qualitativen Forschungsprozess, da sie aufzeigen, welche Theorien diskutiert und welche Begrifflichkeiten verwendet werden, aber auch, welche Fragen beantwortet und welche nicht beantwortet werden.

5.1. Qualitative Sozialforschung

Nach *Gläser/Laudel* (vgl. 2010, S. 26) sucht eine Strategie der qualitativen Forschung nach Kausalmechanismen, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte erzeugen, dabei werden diese Ursachen und Wirkungen identifiziert. Im Zentrum dieser Arbeit steht das Verstehen, was in dem sozialen Umfeld Einzelhandel (themenbezogen) vor sich geht und warum das so ist, unabhängig davon, ob der Interviewer oder die Befragten etwas für gut oder schlecht befinden (vgl. *Froschau-*

er/Lueger 2003, S. 80), und dies bedingt qualitative Forschung. Da in dieser Arbeit wissenschaftlich bewertet wird, warum sich bei Wiener EinzelhändlerInnen durch KundInnenanalyse verschiedene Ansätze für Strategien zur KundInnenbindung ergeben, ist der qualitative Zugang geeignet. Wichtig für diese Master-Thesis ist weiters, diese Bewertung in ihrer vollen Komplexität und Multiperspektivität zu erfassen. Bewertet wird, warum eine Händlerin oder ein Händler spezifisch wie agiert, zwecks Verständnis wird also qualitativ am Einmaligen, am Individuellen angesetzt (vgl. *Mayring* 2010, S. 19), aus diesen gesammelten, einzelnen Ergebnissen wird dann, im Sinne der Induktivität, ein allgemeiner Schluss gezogen.

5.2. Das Forschungsdesign

Liegt eine Stärke der empirischen Sozialforschung in der Zirkularität des Forschungsprozesses (also in der sich wiederholenden Erhebung und Auswertung von Daten, auch durch differente Methoden und ForscherInnen sowie dem permanenten Vergleich der Ergebnisse), ist die in dieser Arbeit beschriebene qualitative Forschung dennoch als linearer Forschungsprozess zu verstehen, der ein Segment in einer Zirkularität bilden kann. Von der Marketingtheorie ausgehend werden Themen und Fragen für ein Leitfadeninterview entwickelt, ExpertInnen werden für Interviews gewonnen und befragt, die Antworten werden inhaltsanalytisch ausgewertet und anhand der Theorie aus der Fachliteratur überprüft. Folgend wird das Forschungsdesign explizit dargestellt.

5.3. Die ExpertInnen - das Sampling

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, werden als Fallgruppenauswahl ExpertInnen aus verschiedenen Branchen definiert. Als ExpertInnen werden in dieser Arbeit langjährige GeschäftsführerInnen, ManagerInnen (FilialleiterInnen) und InhaberInnen stationärer Einzelhandelsgeschäfte (hierbei konnte es sich um eine einzelne Einkaufsstätte oder um einen filialisierten Betrieb handeln) in Wien angesehen, die im Einzelhandel über ein umfassendes Wissen verfügen, das diese sowohl zur Begründung und Erkenntnis von Problemursachen als auch zu Lösungsprinzipien befähigt (vgl. *Pfadenhauer* 2009, S. 452). Diese ExpertInnen sollen aktiv am PoS mitarbeiten und in die Entscheidungsprozesse der Unternehmen, wie z.B. Marketingstrategien, involviert sein.

Für die Entscheidung, welche neun ExpertInnen (n=9) interviewt werden, also die Fallgruppe, sind verschiedene Kriterien ausschlaggebend. Die Unternehmen der Befragten sollen schon seit Jahren im Markt etabliert sein und sich augenscheinlich in guter Verfassung befinden. Um die Ergebnisse zuverlässiger zu gestalten, wird auf eine große Breite in der Untersuchung geachtet. ExpertInnen aus grundverschiedenen Geschäftszweigen werden befragt, diese kommen aus Zwei-Personen-Unternehmen, aber auch aus Betrieben mit fast hundert Beschäftigten. Einige dieser ExpertInnen sind dem Interviewer schon länger bekannt, andere gänzlich unbekannt, es werden Expertinnen und Experten befragt, diese im Alter von unter dreißig bis über sechzig Jahren, alle verfügen über langjährige Praxiserfahrung. Ein weiteres Kriterium ist die Freiwilligkeit der ExpertInnen, also dass diese nicht erst zu einem Interview überredet werden müssen, sondern bereitwillig Rede und Antwort stehen.

5.4. Das ExpertInnen-Interview

Alle ExpertInnen wurden persönlich an der Einkaufsstätte aufgesucht und um ein Interview gebeten. Den ExpertInnen wurde als Thema des Interviews nur das Stichwort „KundInnen“ genannt und als Zeitumfang „eine Stunde.“ Insgesamt wurden mehr als zehn Stunden (t=10:12) Interviewmaterial aufgenommen. Auch die Möglichkeit, das Interview anonym führen zu können, wurde gerne angenommen (wobei die ExpertInnen im Verlaufe des Interviews jedoch manchmal den Firmennamen nannten).

Nach erfolgter Zusage wurde ein Interviewtermin festgesetzt. In einigen Fällen fand das Interview in den Geschäftsräumen der Befragten statt, in anderen in Räumen der FHWien der WKW. Bei allen Interviews waren ausschließlich der Interviewer und die/der Befragte anwesend. Den ExpertInnen wurde unmittelbar vor dem Interview die erste Seite des Leitfadens (siehe Anhang) vorgelegt und von diesen unterzeichnet, die Befragten zeigten sich also mit einem elektronischen Mitschnitt des Interviews einverstanden (ebenso wie mit der darauffolgenden Transkription sowie der Verwendung der gesammelten und ausgewerteten Daten in dieser Master-Thesis). Vor dem Interview fand ein wenig Small-Talk statt, nach dem Interview wurde von Seiten des Interviewers offline noch nachgeforscht, ob sich die Befragten während des Interviews bei bestimmten Antworten kreative Freiheiten genommen hätten. Dies scheint in keinem Fall zuzutreffen.

5.5. Der Leitfaden für das ExpertInnen-Interview

Wie bereits erwähnt, bilden die Erkenntnisse aus der Marketingtheorie die Basis für die Erstellung der Fragen im Leitfaden. Diese Fragen ermöglichen ein regelgeleitetes Interview und die Antworten der ExpertInnen werden in der Auswertung der Interviews verschiedenen, aus den Antworten entstandenen Kategorien zugeordnet. Da sich die Befragten generell in einem engen Zeitkorsett zu bewegen scheinen, ist der Leitfaden notwendig, um in der vereinbarten Zeit Aussagen zu allen relevanten Themen zu erhalten.

Die Fragen im Leitfaden sind nicht auf die Person der ExpertInnen ausgerichtet, sondern zielen darauf ab, Erkenntnisse über Handlungsweisen, Methoden und Strategien im beruflichen Kontext zu gewinnen. Die Einleitungsfrage im Leitfaden hat narrativen Charakter und soll die Befragten auflockern und in einen Redefluss bringen, bevor die weiteren, durchaus sensitiven Fragen angesprochen werden, die sich mit im Allgemeinen firmeninternen Informationen beschäftigen. Hier werden die Befragten durch eine sehr offene Fragestellung aufgefordert, einerseits Stellung zu beziehen und darzulegen, wie sie in ihrer beruflichen Praxis vorgehen, andererseits alternative, bisher vielleicht auch unbekannte Aspekte aufzuzeigen.

Diese anfangs statische Reihenfolge der Fragen im Leitfaden wurde dann im Laufe der Interviews aufgelockert und auf die vorhergehenden Aussagen der ExpertInnen angepasst, um die Zusammenhänge und den Redefluss zu bewahren. Die Fragen wurden oft auch etwas abweichend (im Sinne von anders lautend) vom Leitfaden gestellt, um Sinnzusammenhänge herzustellen. Diese Vorgehensweise erwies sich im Verlauf der Interviews als vorteilhaft. Der iterative Forschungsprozess wirkte sich auch auf den Fragebogen aus, nach dem ersten Interview wurde dem Interviewleitfaden zur Orientierung des Interviewers ein Stichworteverzeichnis (siehe Anhang) beigelegt, um trotz aller Offenheit der Fragen auch Antworten auf relevante Themen der Marketingtheorie zu erhalten. Diese Vorgehensweise der Befragung wurde dann über alle Interviews beibehalten, um eine gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Das Ziel der Fragen im Leitfaden ist also, Antworten der ExpertInnen zur Gegenüberstellung mit den Theorien der wissenschaftlichen Fachliteratur zu erhalten, sowie auch andere, bisher noch nicht diskutierte, aber praxisrelevante Vorgehensweisen zu entdecken.

5.6. Qualitative Auswertungsmethode

Zur Sicherstellung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit werden alle Auswertungsschritte dokumentiert. Entscheidend für die Interpretation ist die Extraktion, da hier die Verstehensprozesse des Forschers einwirken, sie also individuell geprägt ist. (vgl. *Gläser/Laudel* 2009, S. 199-201) Die Aussagen der ExpertInnen werden in Anlehnung an Mayring paraphrasiert, generalisiert und reduziert. Das gesamte Spektrum an Meinungen wird folgend im Sinne einer induktiven Kategorienbildung in Kategorien eingeteilt, diese werden dann in dieser Arbeit interpretiert.

5.7. Gütekriterien qualitativer Forschung

Diese Arbeit verlangt nach Intersubjektivität, also nach genereller Nachvollziehbarkeit ihrer Conclusio und nach Objektivität, also (ungeachtet ihres Charakters als Primärforschung) dass andere ForscherInnen trotz anderen Leitfadens oder anderer ExpertInnen diese Conclusio bestätigen können.

Reliabilität ist gegeben, indem das Zustandekommen der Daten dahingehend erklärt wird, dass sichtbar wird, welche Aussagen von den ExpertInnen sind, und wo die Interpretation des Interviewers beginnt (vgl. *Flick* 2014, S. 492). Die Validität dieser Arbeit ergibt sich aus einer breiten Basis an ExpertInnen, einer offenen Interviewführung, der behutsamen Interpretation der Daten und einer Überprüfung der Ergebnisse auf ihre Plausibilität anhand bewährter Theorien (vgl. *Mayring* 2010, S. 117).

Obwohl von *Flick* (vgl. 2014, S. 488) als nicht hinreichende Lösung für das Problem der Nachvollziehbarkeit beschrieben, wird auch mit selektiver Plausibilisierung gearbeitet. Das bedeutet, dass Zitate von ExpertInnen Eingang in die Ergebnisdarstellung der qualitativen Forschung finden, um getroffene Schlussfolgerungen zu bestätigen.

5.8. Darstellung der Ergebnisse

Folgend werden die Antworten der ExpertInnen, in die induktiv gebildeten Kategorien unterteilt, vorgestellt. Am Ende jeder Kategorie werden die Ergebnisse kurz analysiert und interpretiert.

5.8.1. StammkundInnen

Die ExpertInnen stimmen darin überein, dass die WiederkäuferInnen, also die StammkundInnen für den stationären Einzelhandel in Wien ein wichtiges und unverzichtbares Potenzial an EinkäuferInnen darstellen. Die StammkundInnen sind die weitaus größte KäuferInnengruppe, verglichen mit LaufkundInnen, NeukundInnen und TouristInnen. Die EinzelhändlerInnen zählen zu den StammkundInnen NachfragerInnen, die entweder regelmäßig (einmal oder öfters pro Woche) oder aber auch nur ein- bis zweimal im Jahr einkaufen kommen. Das hängt einerseits von der Branche der HändlerInnen ab, andererseits auch vom handelstypischen Saisongeschäft. Erwähnung finden auch TouristInnen, die ebenso regelmäßig Wien, wie auch bestimmte Einkaufsstätten besuchen und somit auch als StammkundInnen bezeichnet werden. Die ExpertInnen geben an, StammkundInnen entweder über elektronisch gespeicherte KundInnen- und Einkaufsdaten, im Falle der InhaberInnen der Unternehmen meist über den persönlichen KundInnenkontakt identifizieren zu können. In wenigen Fällen lässt sich ein genauer Prozentsatz von StammkundInnenanteil an den GesamtkundInnen feststellen, meist erklärt sich dieser Prozentsatz mit dem Bauchgefühl und der Erfahrung der BetreiberInnen der Ladengeschäfte.

Die Befragten erklären, dass KundInnen zu StammkundInnen werden, weil sie mit der persönlichen Beratung am PoS zufrieden sind und Vertrauen in die Einkaufsstätte haben.

Interpretation der Ergebnisse:

Dass die StammkundInnen für den stationären Einzelhandel von großer Bedeutung sind, erscheint wenig überraschend. Allerdings wissen gerade die inhabergeführten Unternehmen nicht genau, wie viele ihrer KundInnen StammkundInnen sind und wieviel an Umsatz (oder Deckungsbeitrag) mit diesen erwirtschaftet wird, oder wieviel von welchen Artikeln diese kaufen. Das kann z.B. bei einem Ausfall der InhaberInnen oder einer Geschäftsweitergabe zu Komplikationen führen, da keine expliziten Daten vorhanden sind. Ist z.B. in dieser oft heterogenen Stammkundschaft eine homogene Gruppe vorhanden, die zukünftig nicht mehr einkaufen kommt, lassen sich ein möglicher fehlender Umsatz/Deckungsbeitrag und/oder ein zu hoher Lagerbestand nur schwer abschätzen.

Auch die Aussage, dass die KundInnen mit der Beratung so zufrieden sind, dass weniger die Warenqualität und auch der Preis für eine Kaufentscheidung nicht so sehr relevant sind wie die Interaktionen mit den VerkäuferInnen, erscheint unzureichend untermauert und impliziert, dass auch neue KundInnen hauptsächlich über die Beratung als StammkundInnen gewonnen werden können.

5.8.2. KundInnenanalyse

Die ExpertInnen erklären, sehr gut über ihre KundInnen informiert zu sein, ohne spezifische KundInnenanalysen durchzuführen. Eine ABC-Analyse wird sehr selten durchgeführt, mit der Begründung, KundInnen nicht in Klassen einteilen zu wollen, da jede/r einzelne Käufer/in für das Unternehmen gleich wichtig ist und folglich keine Rangreihung stattfinden soll. Gerade die filialisierten, größeren Unternehmen und wenige der inhaberInnengeführten Betriebe mit nur einer Einkaufsstätte sind durch ihre technische Ausstattung jedoch durchaus in der Lage, den KundInnen auch ihre jeweiligen Umsätze zuzuordnen. Jene Unternehmen, die im Sinne der KundInnenbindung ihren KäuferInnen auch prozentuelle Preisnachlässe, bezogen auf deren Jahreseinkaufssumme, gewähren, speichern diese Kennzahl zwar zu diesem Zwecke, sehen dies aber nicht als Analyse von KundInnen an.

Eine Analyse über den Deckungsbeitrag wird generell nicht vorgenommen, die Unternehmen sind also nicht in der Lage zu erkennen, welche KundInnen, oder welche KundInnengruppen wieviel an Deckungsbeitrag beitragen. Auch weitere Analysen nach Kennzahlen werden von den Befragten nicht durchgeführt.

Die InhaberInnen von Unternehmen erklären, dass sie die KundInnen nach Bauchgefühl analysieren. Durch ihre stete Anwesenheit am PoS ist es ihnen möglich, StammkundInnen schon über viele Jahre zu kennen und potenzielle WiederkäuferInnen aufgrund von Erfahrungswerten richtig einzuschätzen. So findet zwar eine imaginäre Einteilung von NachfragerInnen in gute KundInnen, durchschnittliche KundInnen und nicht so gute KundInnen statt, die sich aber in den täglichen Verkaufsprozessen so gut wie nicht auswirkt, da, wie bereits erwähnt, die Befragten erklären, allen KundInnen gleich begegnen zu wollen. Hierzu führt eine Expertin, in deren filialisierten Betrieb ABC-Analysen durchgeführt werden und auch das Pareto-Prinzip nachweislich zutrifft, aus (2. Interview, Z. 542): „Ja. I glaub, des hat a bissl mit der Größe zu tun. Wir sind klein genug, um das so zu machen.“

Auch das Pareto-Prinzip (20/80 Regel) wird bis auf einige Ausnahmen als eigentlich wenig zutreffend beschrieben, da die befragten EinzelhändlerInnen erklären, über einen sehr umfangreichen KundInnenzulauf zu verfügen, die Einnahmen verteilen sich eher gleichmäßig, ohne richtige Großkundschaft. Selbst die ManagerInnen der größeren Betriebe verfahren nach dem Bauchgefühl, sie halten, sind sie nicht immer am PoS anwesend, durchgehende Kontakt mit ihren langjährigen VerkäuferInnen, sind also ebenso über ihre die Einkäufe ihrer KundInnen informiert.

Die ExpertInnen erklären weiters, dass sie auch KundInnen keinen übermäßigen Wert zumessen, wenn diese z.B. über eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft verfügen und potenzielle KäuferInnen werben und sogar in die Einkaufsstätte mitnehmen. Diese WerberInnen werden eventuell mit einer kleinen Aufmerksamkeit bedacht, aber in weiteren Verkaufsprozessen gleich behandelt wie z.B. ErstkäuferInnen.

Eine KundInnenwertung nach dem CLV ist im stationären Einzelhandel in Wien nicht sehr bekannt, die Befragten geben an, dass sich heutzutage nicht abschätzen lässt, ob und wenn ja, wie lange aktuelle KäuferInnen der Einkaufsstätte treu bleiben. Die Befragten führen weiters aus, dass sie auch jüngere KundInnen nicht deshalb bevorzugen wollen, weil sie dem Unternehmen vielleicht länger als KäuferInnen erhalten bleiben werden, als ältere KundInnen. Diese älteren KundInnen verfügen nach Meinung der ExpertInnen auch aktuell über mehr Kaufkraft.

Die ExpertInnen, vor allem die InhaberInnen, verweisen auch darauf, dass sie gar nicht die Zeit dazu hätten, eingehende KundInnenanalysen zu betreiben.

Interpretation der Ergebnisse:

Jede/r Nachfrager/in ist uns gleich wichtig und gleich wert. Dieser Grundkonsens besteht bei den Unternehmen der ExpertInnen und kann mit eine Grundlage ihres Geschäftserfolgs sein. Trotzdem besteht die Gefahr, dass mögliche Entwicklungspotenziale nicht ausgenützt werden oder mögliche Risiken nicht minimiert werden können. Je mehr die Betriebe über ihre KundInnen wissen, z.B. wann welche KundInnen wie viele welcher Produkte kaufen, umso zielgerichteter kann hier die Beschaffung und Lagerung der Produkte, vor allem aber das Marketing organisiert werden. Auch genaue Perioden- oder Jahresvergleiche sind dann möglich und Veränderungen können frühzeitig erkannt, Chancen ergriffen oder Risiken begegnet werden.

Schaffen es die ExpertInnen, für eine genauere Analyse ihrer KundInnen Ressourcen frei zu machen, kann dies den Unternehmen operative und strategische Vorteile verschaffen. Davon unbeeinflusst bleibt die Gleichbehandlung aller KundInnen an der Einkaufsstätte.

5.8.3. KundInnensegmentierung

Die Segmentierung von KundInnen ist eine Möglichkeit, heterogene KundInnen zu homogenen Gruppen von KundInnen zusammenzufassen, die im stationären Einzelhandel in Wien nach Aussagen der befragten Unternehmen wenig zur Anwendung kommt. Die ExpertInnen erklären, dass aufgrund der von ihnen aktuell angebotenen Produkte gewisse KundInnengruppen zielgerichtet angesprochen werden und andere Gruppen von potenziellen KäuferInnen eben nicht erreicht werden. Die Befragten verweisen auf die im Vergleich mit dem Wettbewerb hohe Qualität ihrer Waren und dem damit einhergehenden, gehobenen Preisniveau, wodurch bestimmte KäuferInnengruppen angesprochen werden. Sie erklären weiters, dass auch die manchmal sehr spezielle Ausrichtung ihrer Unternehmen bereits vorab für eine klare Einteilung von InteressentInnen und Nichtinteressierten sorgt. Die ExpertInnen geben an, weniger Veränderungen in den Altersstrukturen der NachfragerInnen, als in den Einkommenssituationen ihrer KundInnen zu bemerken. StammkundInnen wachsen mit den Unternehmen mit, ebenso wie oft das Einkommen der StammkundInnen mitwächst, manche hören auf, KundInnen zu sein und neue NachfragerInnen folgen nach. Die ExpertInnen sehen das als normal an und machen sich keine Gedanken darüber. Einige ExpertInnen sprechen das nähere Umfeld ihrer Einkaufsstätten an und sehen in den dort lebenden und arbeitenden Menschen ein eigenes Segment von KundInnen.

Alle ExpertInnen stimmen überein, dass sie vor allem KundInnen ansprechen wollen, die den persönlichen Kontakt zum Unternehmen suchen und direkt am stationären PoS einkaufen wollen.

Jegliche persönliche Einstellungen oder Verhaltensweisen von KundInnengruppen sind für die ExpertInnen nicht von Interesse, da die Unternehmen alle KundInnen gleich behandeln wollen und auch ihre Sortiments- und Preispolitik nicht an spezifische KäuferInnengruppen anpassen wollen.

Manche InhaberInnen von Einzelhandelsunternehmen verweisen auch darauf, dass sie am PoS manchmal keinen Draht zu den NachfragerInnen finden, also keine Sympathie zwischen VerkäuferInnen und EinkäuferInnen aufgebaut werden kann. Das betrifft viele StammkundInnen, aber auch ErstkäuferInnen. Ob dies mit bestimmten KundInnensegmenten zu tun haben könnte, ist für die InhaberInnen nicht von Interesse, sie erklären, dass sie nicht vorhaben, ihre persönliche Art des Verkaufens an bestimmte KundInnen anzupassen.

Hierzu sagt z.B. ein Experte (8. Interview, Z. 273): „Warum? Was is da schief gelaufen? Ahm, was hot zu dem mehr oder weniger Verlieren des Kunden geführt? Ahm, (.) auf der anderen Seite muss ich auch wieder sagen, jeder Verkäufer kann aus seiner Haut nicht hinaus. Ich kann das Geschäft nur so führen, wie ich es tue. Ja, natürlich kann ich mich bemühen, ditata bumbum mochn, oba i kann mi net vastölln, i kann mi net vabiagn, i bin i. Und wenn er mit diesem ich bin ich nicht leben kann, jo (...) donn.“ Dieser Befragte widerspricht sich allerdings im weiteren Verlauf des Interviews (8. Interview, Z. 464): „Ahm, i befoss mi jetzt zum Beispiel, da gibt es eine, eine Methode, die nennt sich Neuromarketing.“ Und er führt weiter aus (8. Interview, Z. 470): „Nur wir müssen uns (...) wir müssen lernen, sozusagen von unserem Ross hinunterzusteigen und uns in die Position des Kunden hineinzusetzen.“

Generell wird auch hier wieder das Fehlen von Ressourcen, wie z.B. Zeit, erwähnt, das es den Unternehmen verunmöglicht, sich mit KundInnensegmentierung zu beschäftigen.

Interpretation der Ergebnisse:

Die befragten ExpertInnen sind hier mit einer klaren Zielsetzung unterwegs. Sie bieten oft sehr spezielle, qualitativ hochwertige und hochpreisige Produkte an und generieren hieraus ihren KundInnenstamm. Manchmal sprechen die Unternehmen in ihrer Gesamtheit nur wenige, bestimmte KundInnensegmente an, diese scheinen aber groß genug, um den Unternehmen auch ökonomischen Erfolg zu bringen.

Auch hier gilt aber, dass, wenn es die Unternehmen schaffen, mehr über die Zusammensetzung ihrer KundInnen, und darüber, wie sich diese über Jahre hinweg vielleicht verändert, in Erfahrung bringen können, sie daraus zukünftige Chancen und Risiken für ihre stationären Einkaufsstätten besser abwägen können.

5.8.4. KundInnenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der KundInnen wird von den ExpertInnen im stationären Einzelhandel in Wien als Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg angesehen. Aufgrund der Tatsache, dass alle Befragten direkt am PoS im Einsatz sind, verfügen diese über umfangreiche Kenntnisse über den Umgang mit KundInnen in ihren Unternehmen. Die ExpertInnen zeigen auf, dass die Zufriedenheit der KäuferInnen aus der Interaktivität mit den VerkäuferInnen am PoS resultiert. Diese Zufriedenheit ist in hohem Ausmaß bei StammkundInnen gegeben und wird als Hauptgrund für das Entstehen einer Stammkundschaft genannt. StammkundInnen werden also deshalb zu StammkundInnen, weil sie eine persönliche Beziehung zur Einkaufsstätte aufbauen, die weniger mit der örtlichen Lage des Geschäftslokals, dem Sortimentsangebot und/oder der Preiswürdigkeit begründet ist, sondern mehr damit, dass man auf VerkäuferInnen trifft, die man kennt, die meist einschätzen können, was man kaufen will und denen man Vertrauen schenkt.

Als wichtiger Punkt wird von den ExpertInnen aufgezeigt, dass KundInnen dann zufrieden sind und Vertrauen in die Einkaufsstätte aufbauen, wenn sie nur die Artikel angeboten und verkauft bekommen, die sie auch wirklich wollen, wenn ihre Stammartikel durchgehend lagernd sind und von Seiten des Unternehmens versucht wird, auf Sonderwünsche umgehend einzugehen. Auch wird erklärt, dass die KundInnen nicht das Gefühl bekommen sollen, unbedingt einen Einkauf tätigen zu müssen. Einer der befragten ExpertInnen beschreibt dies so (7. Interview, Z. 771): „Unsere Strategie liegt darin, einen zufriedenen Kunden beim Rausgehen haben, ob er jetzt gekauft hat oder nicht.“

Dieses Vertrauen wird von den ExpertInnen als Grundlage für das Entstehen von KundInnenzufriedenheit hervorgehoben. Als unabdingbare Voraussetzung für diese zufriedenstellenden Interaktionen zwischen Ein- und VerkäuferInnen bezeichnen die ExpertInnen aus dem Management einen gut ausgebildeten, langjährig dem Unternehmen verbundenen Personalstand, also wenig bis keine Fluktuation beim Verkaufspersonal. Auch die InhaberInnen, die ihre Unternehmen persönlich führen und am PoS verkaufen, also in steten KundInnenkontakt stehen, stimmen darin überein, dass diese langjährig gewachsenen Beziehungen zwischen AnbieterInnen und NachfragerInnen eine tragende Säule ihres Unternehmens darstellen. Oft wird in den Interviews von den Befragten erwähnt, dass sie viele StammkundInnen haben, die nur

von bestimmten VerkäuferInnen bedient werden wollen und sogar oft nur dann einkaufen kommen, wenn sie wissen, dass diejenige oder derjenige an diesem Tage arbeitet. Die Befragten erklären weiters, dass ErstkäuferInnen die gleiche, zukommende Behandlung wie WiederkäuferInnen zuteilwird, um Vertrauen und Zufriedenheit aufbauen zu können und, wenn möglich, den Transfer von NeukundInnen zu StammkundInnen vollziehen zu können.

Als Auswirkung der KundInnenzufriedenheit geben die Befragten an, dass sich diese auf die Weiterempfehlungsbereitschaft und die positive Mundpropaganda merkbar auswirkt, aber auch in einer erhöhten Preisflexibilität seitens der NachfragerInnen. Mehrere ExpertInnen erwähnen, dass in ihren Unternehmen wiederholt zufriedene KundInnen mit kleinen Geschenken erscheinen, und so Dankbarkeit und Zufriedenheit ausdrücken. Der Wiederkauf wird meist als Ergebnis von KundInnenzufriedenheit angenommen, so erklärt ein Experte (6. Interview, Z. 264): „Na, das is schwierig zu sagen, weil – also, wenn, wenn ein Kunde wiederkommt, da gehe ich ja natürlich davon aus, dass der Kunde zufrieden war. Ja?“

Die befragten InhaberInnen von Unternehmen mit einer oder zwei Einkaufsstätten zeigen sich an dem Thema Messung der KundInnenzufriedenheit einerseits interessiert, erklären aber auch, dass es aktuell nicht notwendig sei, eine Messung vorzunehmen, da das Bauchgefühl und die Zahlen aus der Buchhaltung das Vorhandensein von KundInnenzufriedenheit durchaus bestätigen. Als Grund werden hier das Fehlen von geeigneten IT-Systemen und das tägliche, positive Feedback der KundInnen im Verkaufsprozess angegeben. Die Befragten aus dem Management von Betrieben mit mehreren Filialen bestätigen diese Aussagen nicht, sie erklären, dass ihre Unternehmen sehr wohl KundInnenbefragungen zum Thema KundInnenzufriedenheit durchführen, meist auf elektronischem Wege.

Interpretation der Ergebnisse:

Bei der Messung von KundInnenzufriedenheit besteht gerade bei inhaberInnengeführten kleinen Unternehmen, die nur über eine Einkaufsstätte, oder maximal eine Filiale verfügen, Nachholbedarf. Die InhaberInnen arbeiten seit Jahren oder Jahrzehnten aktiv am PoS, kennen ihren StammkundInnen und bewerben NeukundInnen vor Ort. Die generell vorherrschende Meinung ist, dass die NachfragerInnen mit dem Preis/Leistungsverhältnis der AnbieterInnen zufrieden sind, aber die InhaberInnen geben an, dass sie selbst der eigentliche Hauptgrund für das Vertrauen der Nachfra-

gerInnen in und die Zufriedenheit der NachfragerInnen mit der Einkaufsstätte sind. Diese Angaben sind reines Bauchgefühl und werden durch keinerlei Messung belegt. Hier gehen die größeren Unternehmen einen anderen Weg, die ManagerInnen erklären, sehr wohl KundInnenzufriedenheitsmessungen durchzuführen und über genaue Daten zu verfügen. Diese können über Jahre hinweg verglichen werden und geben Aufschluss über etwaige Veränderungen. Allerdings betonen auch in diesem Fall die ExpertInnen, dass die gelungenen Interaktionen zwischen Ein- und VerkäuferInnen der stärkste Auslöser für KundInnenzufriedenheit sind.

Hier zeigt sich einer der wohl größten Vorteile des stationären Handels gegenüber dem elektronischen Handel. Haben die NachfragerInnen erst Vertrauen in eine Einkaufsstätte gefasst und sind sie mit den gebotenen Leistungen zufrieden, das betrifft vor allem die positive Interaktion mit dem Verkaufspersonal, bleiben sie dem Unternehmen treu und werden zu StammkundInnen. Dann besteht durchaus auch die Bereitschaft, kleinere Nachteile wie z.B. im Vergleich zum Internet oder stationären Mitbewerbern höhere Preise zu akzeptieren. Deshalb muss die Strategie der Unternehmen auf nachhaltige KundInnenzufriedenheit ausgerichtet sein, diese soll aber auch regelmäßig evaluiert werden.

5.8.5. KundInnenunzufriedenheit

Wie bereits im vorherigen Absatz beschrieben, resultiert die Zufriedenheit der KundInnen zumeist aus ihren positiven Interaktionen mit den VerkäuferInnen. Auf die Frage nach der Unzufriedenheit gaben die ExpertInnen zu Protokoll, kaum unzufriedene KundInnen zu haben. Die sowohl auf Bauchgefühl, als auch bei den größeren Unternehmen auf Messergebnissen basierenden Antworten der ExpertInnen zeigen, dass ihre KundInnen nur in wirklichen Ausnahmefällen mit der Beratung durch das Verkaufspersonal unzufrieden sind. Die Befragten geben als Hauptgründe für Unzufriedenheit die Qualität der Produkte und/oder den Preis an. Durch besondere Beratung wird hier versucht, die KundInnen zufriedenzustellen, die Befragten geben aber auch an, dass, wenn dies nicht gelingt, die KundInnen abwandern. Die Gefahr möglicher negativer Mundpropaganda ist den Befragten bewusst, wird aber aufgrund der Seltenheit unzufriedener KundInnen nicht überbewertet.

Interpretation der Ergebnisse:

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass es den Unternehmen gelungen ist, sich über Jahre hinweg eine Stammkundschaft aufzubauen, die sich mit den angebotenen Leistungen zufrieden zeigt und sich treu zur Einkaufsstätte verhält. Treten bei aktuellen StammkäuferInnen Fälle von Unzufriedenheit auf, versuchen die AnbieterInnen, wieder Zufriedenheit herzustellen, ebenso wie bei potenziellen StammkundInnen. Diese Strategie, alle unzufriedenen KundInnen, ob dem Unternehmen bekannt oder nicht, unbedingt zufriedenstellen zu wollen, erscheint in Zeiten starken Wettbewerbs notwendig, um treue StammkundInnen aufzubauen und zu behalten.

5.8.6. Beschwerdemanagement

Unzufriedene KundInnen können für die Unternehmen sehr wichtig sein, wenn diese ihre Unzufriedenheit kundtun, also sich aktiv beschweren, erklären die ExpertInnen. Die Befragten geben zu bedenken, dass es in seltenen Fällen auch Beschwerden gibt, die jeglicher Grundlage entbehren, diese kommen meist von ErstkäuferInnen oder notorischen NörglerInnen. In diesem Fall versuchen die Unternehmen, die Beschwerde kurz und zielgerichtet abzuhandeln, vor allem wenn das Problem direkt am PoS auftritt, um das Tagesgeschäft nicht zu irritieren. Manche ExpertInnen erklären, auf ungerechtfertigte Beschwerden überhaupt nicht einzugehen und an diesen, sich beschwerenden KundInnen kein Interesse zu haben und mit der sofortigen Konsequenz der Abwanderung der KundInnen einverstanden zu sein. Ein Experte beschreibt dies treffend (1. Interview, Z. 801): „Oder wenn das eine komplizierte Kunde ist, ich sag jetzt amal, ich hab schon einen sehr guten Status, ich brauch diese komplizierten Kunden nicht, die dauernd herumratschkern“, und setzt fort: (1. Interview, Z. 837): „Aber ich bin jetzt in der glücklichen Lage, dass ich sage, okay, ich muss nicht jede Kunde haben.“

Die Befragten stimmen aber überein, dass berechtigte Beschwerden einen wertvollen Input für das Unternehmen liefern und Auslöser für Veränderungen oder Nachbesserungen sein können. Diese Beschwerden betreffen sehr selten das Personal, meist jedoch die Qualität der Produkte, oder die Preisgestaltung. Im Textilfachhandel kann sogar die angeblich zu freizügig gestaltete Werbung im Internet und auf Flyern zu Beschwerden seitens der NachfragerInnen führen, wie die ExpertInnen darlegen. Die FilialleiterInnen der größeren Betriebe sind im Umgang mit BeschwerdeführerIn-

nen am PoS geschult und können kleine Geschenke oder Gutscheine als Wiedergutmachung anbieten. Die InhaberInnen erklären, auf gleiche Art zu verfahren, auch hier erfolgen Entschuldigung und Wiedergutmachung am PoS, allerdings wird differenziert zwischen, im Extremfall StammkundInnen mit berechtigten und NeukundInnen mit unberechtigten Beschwerden.

Die Befragten von Unternehmen, die über eine elektronische Kontaktmöglichkeit verfügen geben auch an, per E-Mail Beschwerden zu erhalten. Diese Beschwerden werden ausnahmslos beantwortet, entweder schriftlich, oder beim nächsten Besuch der BeschwerdeführerInnen in der Einkaufsstätte persönlich.

Interpretation der Ergebnisse:

Die Unternehmen sehen berechtigte Beschwerden als Chancen an, positive Veränderungen in den angesprochenen Bereichen herbeizuführen. Dann gilt allerdings, auf diese Beschwerden umgehend zu reagieren und diese Veränderungen auch durchzuführen. Können die BeschwerdeführerInnen zufriedengestellt werden, besteht die Möglichkeit, diese an das Unternehmen zu binden. Einige ExpertInnen verfügen über ein Speichersystem für Beschwerden, z.B. einen Beschwerdeordner. Andere ExpertInnen geben an, sich Beschwerden zu merken und möglichst zeitnah zu reagieren. Wichtig erscheint, zuerst die BeschwerdeführerInnen zufriedenzustellen, aber ebenso den Grund der Beschwerde und folgend die Lösung des Beschwerdeproblems explizit zu dokumentieren und allen MitarbeiterInnen des Unternehmens zugänglich zu machen.

5.8.7. KundInnenkartei

Die Befragten erklären zum Thema KundInnenkartei, eine Vielfalt an Systemen anzuwenden. Manche speichern die Daten ihrer StammnachfragerInnen elektronisch, andere machen sich handschriftliche Notizen, wieder andere versuchen, sich Wesentliches über ihre KundInnen zu merken. Gespeichert werden in den ersten beiden Fällen meist persönliche Daten, wie Name, Anschrift, E-Mail Adresse und Telefonnummer, manchmal auch, welche Produkte von den KonsumentInnen bevorzugt gekauft werden. Diese Daten werden persönlich am PoS eingehoben oder über das Internet, wenn z.B. eine eigene Web-Seite oder ein Web-Shop vorhanden sind. Seltener wird auf die charakterlichen Eigenschaften der KundInnen Bezug genommen,

oder ob sie z.B. bestimmte VerkäuferInnen bevorzugen. Einige ExpertInnen geben an, dass sie entweder auf diesem Datensatz, oder auf einem zweiten, parallel geführten auch die Umsätze der KundInnen speichern.

Manche aktiv am PoS arbeitende InhaberInnen von Unternehmen führen jedoch überhaupt keine KundInnenkartei und geben an, sich über Ihre StammkäuferInnen im Laufe der Jahre ein gewisses Wissen angeeignet zu haben und dieses im Gedächtnisprotokoll abgespeichert zu haben. Als Grund für die Tatsache, über keine KundInnenkartei zu verfügen, geben die InhaberInnen an, dass dies entweder schlichtweg nicht notwendig sei, oder aber die technischen Voraussetzungen dafür fehlen.

Einige der Befragten sehen diese gespeicherten KundInnendaten als Basis für Dialogmarketing, vor allem aber für das System der KundInnenkarten.

Interpretation der Ergebnisse:

Die befragten, stationären Einzelhandelsunternehmen in Wien speichern zwar oft Daten ihrer KundInnen, allerdings besteht hier noch erhebliches Entwicklungspotenzial. Manche InhaberInnen von Einkaufsstätten verfügen über keinerlei explizites System der Speicherung der Daten von KundInnen, obwohl in extremen Fällen sogar eine Web-Seite vorhanden ist und auch Produkte über das Internet verkauft werden. Die InhaberInnen kennen ihre KundInnen meist persönlich und wissen, welche Produkte diese wie oft kaufen und das trotz der hohen Zahl von StammkundInnen, die manchmal mit einigen Hundert angegeben wird. Die Unmöglichkeit, hier Umsätze zuzuordnen, oder eine Planung für den Wareneinkauf zu erstellen ist diesen ExpertInnen sehr wohl bewusst, wird aber als vernachlässigbar deklariert. Hier besteht die Gefahr, dass wertvolles Wissen über KundInnen verloren geht, manchmal Produkte nicht lagernd sind, und/oder mögliche Marketingpotenziale nicht ausgeschöpft werden.

Die Unternehmen, die KundInnendaten in einer elektronischen Datenbank speichern, meist jene mit mehreren Einkaufsstätten, verwenden diese Daten oft für Maßnahmen des Marketings, z.B. für einen individuellen Rabatt aufgrund der vorjährigen Gesamteinkaufssumme. Da aber auch in diesen stationären Betrieben mit überschaubaren Größen der Einkaufsstätten die VerkäuferInnen viele KäuferInnen persönlich kennen, besteht hier noch Raum für eine Erweiterung des speicherbaren Wissens

über die KundInnen, z.B. die Weiterempfehlungsbereitschaft oder das Cross-Buying Potenzial.

Der stationäre Einzelhandel in Wien sieht sein stärkstes Verkaufsargument im persönlichen Umgang mit den KundInnen und seine StammkundInnen als Grundlage für den Geschäftserfolg. Je mehr Wissen über diese NachfragerInnen also generiert und gespeichert werden kann, umso zufriedenstellender kann die Interaktion zwischen VerkäuferInnen und KäuferInnen stattfinden.

5.8.8. KundInnenkarten und -klubs

Die Möglichkeit, mit KundInnenkarten und/oder -klubs NachfragerInnen an das Unternehmen zu binden, wird von den ExpertInnen sehr unterschiedlich wahrgenommen. Im Bereich der inhaberInnengeführten Betriebe haben einige ExpertInnen keinerlei Informationen über die KundInnen explizit gespeichert, andere haben zwar die Daten der KäuferInnen gespeichert, auch auf elektronischen Datensätzen in Form einer internen KundInnenkarte, verfügen aber über keinerlei System von z.B. physischen KundInnenkarten. Manche Unternehmen, oft jene ohne geeignetes technisches Equipment, verzichten bewusst auf die KundInnenkarte als Instrument zur KundInnenbindung, da sie eine Übersättigung der KundInnen mit Karten aller Art vermuten. Als weiterer Grund wird hier angegeben, dass die HändlerInnen ihre treuen KäuferInnen am PoS auch so identifizieren können und folgend mit kleinen Geschenken oder bevorzugter Behandlung zu verwöhnen und damit zu binden versuchen.

Andere Betriebe, die meist über mehr als eine Einkaufsstätte verfügen, sind technisch so entwickelt, KundInnen eine oft virtuelle aber auch eine physisch greifbare KundInnenkarte auszustellen. Im Unternehmen selbst werden dabei auch oft persönliche Daten, wie im Bekleidungssektor z.B. Größen oder Farbvorlieben, oder im Parfümeriesektor spezielle Duftwünsche gespeichert. Identifizieren dann die VerkäuferInnen beim Verkauf gute KundInnen sind auch hier kleine Geschenke, wie Accessoires oder Duftproben Usus. Die KundInnenkarten ersetzen also vielfach auch die KundInnenklubs, erklären die ExpertInnen. Keines der befragten Unternehmen verfügt über einen speziellen KundInnenklub, die ExpertInnen sehen ihre KundInnenkarten als besonderes KundInnenbindungsinstrument. Jenen NachfragerInnen, die über eine KundInnenkarte verfügen und im Unternehmen gespeichert sind, kommt eine

besondere Behandlung zuteil, wie z.B. Preisnachlässe oder auch spezielle Informationen zu Produkten oder Sonderangebote, die oft in Form von Dialogmarketing gesetzt wird.

Interpretation der Ergebnisse:

Diese virtuelle KundInnenkarte ist also mit einem KundInnenkarteiblatt gleichzusetzen, auf dem Persönliches von den KundInnen, aber manchmal auch bspw. Umsätze und Einkaufshäufigkeit der KundInnen gespeichert werden. Die KundInnen wissen sich als im Unternehmen gespeichert und an der Einkaufsstätte bekannt und freuen sich, wenn sie ab und zu kleine Goodies und am Ende des Jahres den üblichen Mengenrabatt bekommen. Allerdings erscheint dieses System der KundInnenkarten nur allzu normal und austauschbar. Hier zeigt sich die Chance für Unternehmen, ob sie nun über KundInnenkarten verfügen oder nicht, diesen, ihnen wohlbekannten, wertvollsten KundInnen eine noch herausragendere Behandlung zuteilwerden zu lassen, wie der übrigen, ohnehin schon gut gepflegten Stammkundschaft.

Schafft man es, die wertvollsten KundInnen, allerdings ohne andere KundInnen zu vernachlässigen, durch z.B. spezielle Events oder Angebote noch mehr mit dem Unternehmen zu verbinden, und so auch Anreize für andere KundInnen zu setzen, diesem besonderen Zirkel anzugehören, kann sich das für das Unternehmen, so Aufwand und Ertrag in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen, ökonomisch nachhaltig positiv auswirken.

Allerdings erscheint auch der Standpunkt der InhaberInnen von Unternehmen absolut vertretbar, die jegliche Art von KundInnenkarten oder -klub kategorisch ablehnen, mit den Hinweisen, dass ihre einzelne Einkaufsstätte dafür viel zu klein ist, die technischen Voraussetzungen fehlen und sie aufgrund ihrer Erfahrungen sehr wohl in der Lage sind, ihre wertvollen KundInnen identifizieren und besonders behandeln zu können und diese an einer KundInnenkarte ohnehin nicht interessiert sind.

5.8.9. Dialogmarketing

Viele der ExpertInnen geben an, mit ihren Unternehmen nicht nur an einem oder mehreren stationären Standorten in Wien präsent zu sein, sondern sich auch im Internet zu präsentieren. In wenigen Fällen werden Web-Shops betrieben, deren Umsätze aber wenig relevant sind, meist werden diese von den Nachfragern benutzt,

um sich über (neue) Artikel zu informieren und/oder ob Artikel gerade lagernd sind. Die meisten Unternehmen verfügen über eine eigene Web-Seite und/oder eine Facebook-Seite, auf welchen sie ihr Unternehmen marketingtechnisch darstellen, um so das Interesse der NachfragerInnen zu wecken. Sowohl über den Web-Shop als auch über die Web-Seite und Facebook sind die Unternehmen per E-Mail erreichbar. Die ExpertInnen geben an, dass die NachfragerInnen, unabhängig davon, ob sie aktuelle oder potenzielle KundInnen sind, diese Möglichkeit sehr wohl nützen, um sich z.B. über Artikel und/oder Preise zu informieren, oder in seltenen Fällen, sich zu beschweren. Die ExpertInnen erklären, jegliche elektronischen Anfragen so schnell und so umfangreich wie möglich zu beantworten, um die StammkundInnen weiter an die Einkaufsstätte zu binden, und um das geweckte Interesse von möglichen ErstkäuferInnen in einen Besuch im Geschäftslokal umzuwandeln.

Auch das Telefon wird von den ExpertInnen oft verwendet. KundInnen werden mittels Sprachanruf oder SMS verständigt, wenn z.B. bestellte Produkte oder neue Artikel eingetroffen sind. Die ExpertInnen führen aus, dass die Art der Kontaktaufnahme, die von den KundInnen gewählt wird, um das Unternehmen zu erreichen, oder auf welchem Wege sie vom Unternehmen kontaktiert werden wollen, auf rein individuellen Vorlieben der NachfragerInnen beruht, als nichts mit z.B. dem Alter der KundInnen zu tun hat. Im Sinne eines erfolgreichen Dialogmarketings tragen hier die befragten Unternehmen ausnahmslos den Wünschen ihrer KundInnen Rechnung.

Eine weitere Möglichkeit, die von manchen Unternehmen angewendet wird, um mit den KundInnen Kontakt herzustellen, sind elektronische Newsletter und Flyer oder Werbeprospekte, die mit der Briefpost versendet werden, stets persönlich adressiert. Die ExpertInnen erklären, dass sie aufgrund der langjährigen Erfahrungen im Umgang mit ihren KundInnen sehr wohl wissen, wie sie diese erfolgreich erreichen und abholen können, dazu erklärt eine Expertin (3. Interview, Z. 805): „Weil unsere Erfahrungen halt auch sind, wenn ich das persönlich mit meinem Namen zugeschickt bekomme und in der Hand halte, (.) setzt sich der Kunde doch mehr damit auseinander.“ Die NachfragerInnen werden durch in oft regelmäßigen Abständen verschicktes Informationsmaterial auf z.B. Novitäten in der Einkaufsstätte aufmerksam gemacht, speziell um saisonale Produkte zu bewerben. Diese Zusendungen sind manchmal für alle KundInnen einheitlich gestaltet, manchmal aber auch individualisiert und mit einer persönlichen Botschaft, wie z.B. einem Gutschein oder einem Rabattangebot

versehen. Manche ExpertInnen erklären, dass ihre KundInnen stets auf diese Zusendungen warten und sich sogar beim Unternehmen melden und nachfragen, wenn sich eine Zusendung einmal verspätet oder ausfällt. Als Voraussetzung für die Kontaktaufnahme sehen die ExpertInnen die Speicherung von KundInnendaten an. Auch ExpertInnen, die angeben über keinerlei KundInnendatei zu verfügen, haben doch zumindest Telefonnummern und manchmal sogar E-Mail Adressen von wichtigen KundInnen gespeichert.

Interpretation der Ergebnisse:

Die ExpertInnen verfügen über ein umfangreiches Wissen über ihre KundInnen, sie wissen vor allem auch, wie sie mittels Dialogmarketing mit ihren NachfragerInnen in Kontakt bleiben können. Gerade die ManagerInnen von Betrieben mit mehreren Einkaufsstätten betreiben dieses Dialogmarketing auf sehr professioneller Basis, mit einem sehr umfangreich gestalteten Informationsmaterial, das von den KundInnen sehr gerne angenommen wird und diese oft zu Besuchen und Einkäufen in der Einkaufsstätte animiert.

Auch die Befragten, die angeben keinerlei Marketing auf diesem Wege zu betreiben, machen dies weniger aus eigenem Antrieb, sondern mehr aus den langjährig erworbenen Erfahrungen heraus, dass ihre KundInnen an Kontaktaufnahme mittels Newsletter, Flyer oder Werbeprospekt größtenteils kein Interesse zeigen. Daran halten sich diese Unternehmen und somit wird aus keinem Marketing wieder Marketing. Unerlässlich scheint in allen Betrieben das Telefon, um kurzfristig persönlichen Kontakt aufnehmen zu können, womit wieder die Interaktionen zwischen VerkäuferInnen und EinkäuferInnen relevant werden.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung des Dialogmarketings, über die manche darauf angesprochenen ExpertInnen auch bereits nachdenken, kann eine stärkere Individualisierung des zugeschickten Informationsmaterials sein. Gelingt es den Unternehmen, ihr Wissen über die KundInnen auszubauen und explizit zu speichern, können KundInnengruppen oder sogar einzelne KundInnen im Dialogmarketing noch zielgerichteter angesprochen werden. Die Investitionen in geeignete elektronische Ausstattung können zur Steigerung von Cross-Buying Effekten und zu höherer KundInnenbindung führen und sich langfristig marketingtechnisch und ökonomisch positiv auswirken.

5.8.10. KundInnenintegration

Die Integration von KundInnen in die täglichen Verkaufsprozesse oder in die Einführung neuer Produkte wirkt sich im stationären Einzelhandel in Wien in verschiedenen Ausprägungen aus. Generell lässt sich feststellen, dass jegliches Wissen der KäuferInnen für die AnbieterInnen von großem Interesse ist. Einer der Befragten beschreibt das treffend (9. Interview, Z. 1219): „Und das, es gibt wirklich Kunden, da zieh ich den Hut davor, die ham ein Wissen, wo (...) ich (...) definitiv viel lernen kann.“

Denn oft informieren sich NachfragerInnen vor einem möglichen Einkauf eingehend über die Artikel, die sie interessieren. Diese Nachforschungen finden meist im Internet, aber auch auf anderen Wegen statt. Das bedeutet, dass es einerseits KundInnen gibt, die sich stets auf dem neuesten Wissensstand befinden und somit ohne Beratung einkaufen können, deren Wissen aber, so sie es teilen wollen, für die Unternehmen wertvoll sein kann, andererseits sind manche NachfragerInnen dagegen gänzlich uninformiert und wollen vor dem Kauf umfassend beraten werden.

Die KundInnen bringen auch von ihren Urlaubs- oder Geschäftsreisen Anregungen und Ideen mit, die für die Unternehmen von Bedeutung sein können, die NachfragerInnen können so z.B. auf neue Trends aufmerksam machen. Die Unternehmen versuchen, entweder durch die InhaberInnen selbst, oder durch das langjährige, gut geschulte Verkaufspersonal am PoS durch (Fach-) Gespräche mit den NachfragerInnen Informationen zu generieren, ob es im Markt neue oder alternative Produkte gibt, die aktuell oder zukünftig verlangt werden könnten. Die KäuferInnen bringen sich auch bei den aktuellen Produkten ein und schlagen Änderungen in Design, Farbe und Größe von Artikeln oder den Verpackungen von Produkten vor. Die Unternehmen gehen auf diese Wünsche ein, entweder im kleinen Rahmen als persönliche Customization, oder bei zunehmender Nachfrage als Mass-Customization. Im letzteren Fall besteht jedoch die Gefahr, dass mehrere KundInnen anregen, einen bestimmten Artikel zu bestellen, oder einen bereits vorhandenen zu verändern, und später dann jedoch kein Interesse mehr an einem Kauf zeigen, da sich z.B. die Mode wieder geändert hat.

Trotzdem zeigen die Unternehmen auf, dass es wichtig ist, auf die Wünsche der NachfragerInnen einzugehen und sie durch die Möglichkeit, Produkte nach ihren Vorstellungen zu individualisieren an das Unternehmen zu binden. Auch die Industrie

zeigt sich an den Wünschen der KundInnen interessiert, wie die Nachfragen von erzeugenden Unternehmen bei ExpertInnen im Bekleidungsfachhandel zeigen.

Trotz der möglichen Vorteile der Integration von KundInnen in die Neuprodukteinführung erklären die Unternehmen, dass sie meist eigenständig nach neuen Produkten Ausschau halten und nach eigenen Vorstellungen bestellen. Als Grund dafür wird in vielen Fällen eine gewisse Vorlaufzeit angegeben, die seitens der HerstellerInnen vorgegeben wird, um die Produkte produzieren zu können. Dies trifft vor allem auf Saisonwaren, aber auch auf z.B. Bekleidung zu. Hier greifen die Unternehmen auf ihre langjährigen Erfahrungen und ihr Wissen um die KundInnen und den Markt zurück.

Andere Formen von KundInnenintegration sind jedoch auch festzustellen, bspw. regen die NachfragerInnen auch Formen von Werbe- und Rabattprogrammen an. Eine Expertin erklärt, dass in ihrer Firma, im Parfumeriefachhandel, das bring your friend - Programm auf Anregung von KundInnen eingeführt wurde. Die AnwenderInnen der Pflegeprodukte lassen die VerkäuferInnen auch an ihren Erfahrungen mit den (neuen) Produkten teilhaben, dies trägt dazu bei, weitere InteressentInnen richtig zu beraten (z.B. zum Thema Verträglichkeit). Dies trifft auch z.B. auf den Handel mit Modeschmuck und Bekleidung zu, auch hier geben die KundInnen Auskunft über z.B. Allergien und Tipps zur Handhabung der Produkte. Diese Informationen werden von den HändlerInnen aufgenommen und, wenn auch nicht immer in explizierter Form, gespeichert und tragen zur Steigerung der Beratungskompetenz bei.

Interpretation der Ergebnisse:

Die Integration von KundInnen wird von den ExpertInnen im stationären Einzelhandel in Wien als wichtiges Instrument zur KundInnenbindung wahrgenommen, aber nicht überbewertet. Hier interessieren die VerkäuferInnen Anregungen zur Einführung von neuen Produkten und zur Änderung/Verbesserung bestehender Produkte oder Verpackungen, aber noch mehr steht die Zufriedenheit der NachfragerInnen mit dem Mix an Produkt und Beratung im Vordergrund. Je umfassender das Wissen der VerkäuferInnen über ihre Produkte ist, desto kompetenter können die NachfragerInnen beraten werden. Gelingt es also, KundInnen in die Verkaufsprozesse zu integrieren und aus ihrem Wissen wertvolle Informationen zu schöpfen, die den NachfragerInnen Vorteile bringen, kann daraus KundInnenbindung entstehen. Allerdings müssen die-

se oft impliziten Informationen von KundInnen unbedingt explizit gespeichert werden und allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden.

6. Beantwortung der empirischen Sub-Forschungsfragen

Die erste empirische Sub-Forschungsfrage lautet:

Welche Werkzeuge der KundInnenanalyse werden im stationären Einzelhandel in Wien in der Praxis eingesetzt?

In der Marketingtheorie werden eine Vielzahl von Möglichkeiten aufgezeigt, die von den Unternehmen im Einzelhandel angewendet werden können, um ihre KundInnen zu analysieren oder in bestimmte Segmente einzuteilen. Als Grundvoraussetzung für viele dieser Anwendungen sind ein umfangreiches betriebswirtschaftliches Wissen, aber auch das technische Equipment, in Form von geeigneten elektronischen Geräten, wie programmierbare Kassen und Computer, sowie die geeignete Software zu nennen. Die Marketingliteratur untersucht vielfach nur große, breit aufgestellte Einzelhandelsunternehmen mit vielen Filialen oder Franchise-Partnern und vernachlässigt die kleinen EinzelhändlerInnen.

Gerade im stationären Einzelhandel in Wien existieren viele Unternehmen, die über nur eine oder zwei Einkaufsstätten verfügen und von ihren InhaberInnen persönlich geführt werden. Diese InhaberInnen sind durchaus über die Möglichkeit der Anwendung von Analyse- und Segmentierungswerkzeugen informiert, wenden diese allerdings in der Praxis kaum an. Als Gründe dafür werden das Fehlen von geeigneter Hard- und Software genannt, sowie die fehlende Zeit und Muße, sich damit zu beschäftigen. Die InhaberInnen kennen ihre StammkundInnen persönlich und können NeukundInnen aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung gut einschätzen, sie speichern ihr Wissen über ihre KundInnen oft im Gedächtnisprotokoll, manchmal auch in Karteikarten, und solange sie mit den Umsatzzahlen zufrieden sind, befinden die InhaberInnen diese Vorgehensweise für ausreichend. Veränderungen in der KundInnenstruktur, im Einkaufsverhalten und bei den Umsätzen bestimmter KundInnengruppen werden zwar wahrgenommen, aber nicht explizit gespeichert und auch nicht mit Vorperioden verglichen. Die ManagerInnen von Betrieben mit einigen Filialen verfügen durchaus über die Voraussetzungen, ihre KundInnen genauer zu analysieren und zu segmentieren, aber auch hier wird der Umsatz pro Kunde/in als maßgebliche Kenn-

zahl angesehen. Auch wird die langjährige Erfahrung des Managements und der VerkäuferInnen als Grund angegeben, warum die Unternehmen wissen, welche KundInnen wann, warum, wie viele, von welchen Artikeln einkaufen. Die in dieser Arbeit untersuchten EinzelhändlerInnen sind langjährig ökonomisch erfolgreiche Unternehmen, sind mit der Zusammensetzung ihrer KundInnen zufrieden und sehen keinen Grund, ihre KundInnen genauer zu differenzieren. Führt ein Betrieb einmal doch eine ABC-Analyse durch, haben die Ergebnisse keinerlei Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit, da dieses Unternehmen, wie ausnahmslos alle anderen auch, die absolute Gleichbehandlung aller KundInnen als wichtige Marketingstrategie ansieht.

Die in der Fachliteratur beschriebenen Werkzeuge der Analyse von KundInnen werden also vom stationären Einzelhandel in Wien größtenteils negiert, die EinzelhändlerInnen sehen keine Veranlassung, diese anwenden zu müssen, da sie mit ihren auf Bauchgefühl und Erfahrungen beruhenden Einschätzungen von KundInnen und/oder KundInnengruppen bisher stets erfolgreich agieren konnten und dies auch für die Zukunft so einschätzen. Die AnbieterInnen wollen ihre KundInnen auch nicht in verschiedene Segmente unterteilen, um diesen dann im Sinne der KundInnenbindung, also dem Thema der zweiten Forschungsfrage in diesem Kapitel, instrumentell differenzieren zu begegnen.

Diese zweite empirische Sub-Forschungsfrage lautet:

Welche Instrumente zur KundInnenbindung werden im stationären Einzelhandel in Wien in der Praxis angewendet?

Die EinzelhändlerInnen mit stationären Einkaufsstätten in Wien wenden verschiedene Instrumente an, um die NachfragerInnen an ihre Unternehmen zu binden. Wie in zahlreichen Beiträgen in der Marketingtheorie beschrieben, sehen auch die Befragten die Zufriedenheit der KundInnen als Grundlage für KundInnenbindung an. Mit dieser Zufriedenheit geht auch die Loyalität einher, die den VerkäuferInnen von den KäuferInnen entgegengebracht wird. Die EinzelhändlerInnen schaffen es durch ihre Beratungsleistung im persönlichen Gespräch das Vertrauen der KundInnen zu gewinnen und diese so an ihre Einkaufsstätten zu binden. Diese KundInnenzufriedenheit wird erreicht, indem den KundInnen die angebotenen Produkte ehrlich beschrieben und die manchmal ambitionierten Preise erklärt werden, vor allem aber wird den KundInnen auch das Gefühl vermittelt, sich trotz einer umfassenden Beratungsleistung nicht zum Einkauf gezwungen zu sehen. Sind KundInnen mit der Leistung unzu-

frieden und beschwerten sich, versuchen die AnbieterInnen, so die Beschwerden gerechtfertigt sind, diese KundInnen zufriedenzustellen und aus den Beschwerden für das Unternehmen Lehren zu ziehen.

Viele EinzelhändlerInnen setzen auch auf Dialogmarketing, VerkäuferInnen und KäuferInnen stehen auch über Telefon oder E-Mail in Kontakt, um Details zu Produkten oder deren Verfügbarkeit zu klären. Viele AnbieterInnen, die sich auch im Internet präsentieren, sehen dieses als weiteres Schaufenster, um aktuelle und potenzielle KundInnen zu erreichen und zu einem Besuch im Ladengeschäft einzuladen. Manche Unternehmen versenden zu diesem Zwecke auch Newsletter an ihre registrierten KundInnen, um diese auf Novitäten und/oder Angebote aufmerksam zu machen. Diese registrierten KundInnen sind meist jene, die auch, so vorhanden, in einer Art KundInnenkartei gespeichert sind. Einige Unternehmen verteilen auch KundInnenkarten. Mit dem System der Speicherung von KundInnendaten und damit verbundenen Serviceleistungen und Preisnachlässen binden also die Unternehmen KundInnen an ihre Einkaufsstätten, einen speziellen KundInnenklub führt jedoch keines der befragten Unternehmen.

Die AnbieterInnen wenden bei allen KundInnen oder KundInnengruppen die gleichen KundInnenbindungsinstrumente an, einzig die Preisnachlässe/Gutscheine hängen von der Höhe des Einkaufs ab. Aber sonst, so kommunizieren die Unternehmen, wird allen KundInnen stets dieselbe Aufmerksamkeit zuteil.

Die dritte Sub-Forschungsfrage lautet:

Welche Chancen und Risiken birgt die KundInnenintegration für den stationären Einzelhandel in Wien?

Die stationären EinzelhändlerInnen in Wien stehen an ihren Einkaufsstätten in permanenten, persönlichen Kontakt mit ihren KundInnen. Die VerkäuferInnen treffen manchmal auf uninformierte KäuferInnen, öfters aber auch auf sehr gut informierte KundInnen, von deren Wissen über Produkte und Erfahrungen im Umgang mit diesen Produkten sie profitieren können. Auch Beschwerden von NachfragerInnen können für die AnbieterInnen sehr aufschlussreich sein und Veränderungen oder Verbesserungen herbeiführen. Diese Erkenntnisse werden von den VerkäuferInnen selten schriftlich gespeichert, meist aber im Gedächtnis notiert. Hier besteht die Gefahr, dass die Chancen, die sich durch diese Generierung von Erkenntnissen ergeben

können, nicht genutzt werden, da dieses Wissen nicht sofort explizit gesichert wird, um so auch zukünftig allen MitarbeiterInnen der Unternehmen zur Verfügung zu stehen.

Die KundInnen machen die AnbieterInnen auch auf andere oder neue Produkte aufmerksam, die sie gerne in der Einkaufsstätte vorfinden würden. Hier ergibt sich die Chance für die Unternehmen, die KundInnen nach dem Pull-Prinzip an der Sortimentsgestaltung mitarbeiten zu lassen, und so gut verkaufbare Produkte mit schnellen Durchlaufzeiten zum Verkauf anbieten zu können. Die Gefahr besteht darin, dass diese Produkte oft Trends oder Modeerscheinungen ausdrücken und somit sehr schnell auch wieder nahezu unverkäuflich werden können. Hier gilt es also für die Unternehmen genau abzuwägen, wie weit und wann den Wünschen der KundInnen Folge zu leisten ist.

Haben KundInnen die Möglichkeit, Produkte und/oder Verpackungen zu individualisieren, kann dies eine Chance für Mass-Customization sein, wobei auch hier das Risiko besteht, dass damit nicht der allgemeine KundInnengeschmack getroffen wird.

In manchen Betrieben haben KundInnen die Gestaltung der Geschäftsstätte beeinflusst, in anderen ein Bonusprogramm für KundInnen initiiert. Die Unternehmen zeigen stets Interesse an Anregungen und Ideen ihrer KundInnen und wiegen allerdings vor einer möglichen Umsetzung sehr wohl Chancen und Risiken gegeneinander ab.

7. Conclusio und Ausblick

Diese Master Thesis beschäftigt sich in den bisherigen Kapiteln damit, wie die Analyse und die Bindung von KundInnen in Marketingtheorie und -praxis beschrieben werden. Aus der kombinierten Beantwortung der theoretischen und empirischen Sub-Forschungsfragen entsteht die Antwort auf folgende Hauptforschungsfrage:

Welche Strategien zur KundInnenbindung ergeben sich aus dem Einsatz von KundInnenanalysen für den stationären Einzelhandel in Wien?

In der Fachliteratur wird eine Vielzahl von Möglichkeiten der Analyse und Segmentierung von KundInnen beschrieben. Die stationären EinzelhändlerInnen in Wien zeigen sich sehr wohl über diese Möglichkeiten informiert, vor allem aber die InhaberInnen von Unternehmen mit maximal zwei Einkaufsstätten erklären jedoch, diese aufgrund fehlender Ressourcen, wie Computersysteme oder Zeit, kaum anzuwenden. Einige

der befragten Unternehmen könnten zwar einen durchschnittlichen KundInnenumsatz ermitteln und bestimmte Produkte bestimmten KundInnengruppen zuordnen, aber selbst das wird oft schon als zu viel und unnötiger Aufwand bezeichnet. Die Unternehmen erklären, dass sie doch seit vielen Jahren ökonomisch erfolgreich arbeiten und ohnehin alle KundInnen für sie den gleichen Wert besitzen und gleich behandelt werden.

Als Folge davon, dass die KundInnen weder analysiert noch segmentiert werden, ergibt sich für die Strategien der KundInnenbindung, dass KundInnen oder KundInnengruppen nicht spezifisch angesprochen werden können. Die EinzelhändlerInnen, die Dialogmarketing betreiben oder KundInnenkarten ausgeben, sprechen alle KundInnen gleich an, so bekommen alle KundInnen z.B. stets den gleichen Newsletter oder Flyer zugeschickt. Eine Differenzierung findet, wenn überhaupt nur über die Höhe des Rabatts/Gutscheins statt, den KundInnen aufgrund der Höhe ihres Jahreseinkaufs erhalten.

Die befragten Unternehmen im stationären Einzelhandel in Wien erklären übereinstimmend, dass sie die NachfragerInnen durch die persönliche Beratung am PoS zufriedenstellen und das Vertrauen der KundInnen gewinnen wollen, um so die KäuferInnen an die Einkaufsstätte zu binden. Sie führen weiters aus, dass sie allen KundInnen mit gleicher Aufmerksamkeit und Kompetenz begegnen, diese absolut gleich behandeln, umfassend beraten und in ihren Entscheidungen unterstützen, ohne jedoch zum Einkauf zu drängen.

Als Hauptgrund, warum alle diese Unternehmen erfolgreich arbeiten, wird von den Befragten die erfolgreiche Interaktion von VerkäuferInnen und KäuferInnen genannt. Die InhaberInnen von Unternehmen sind stets am PoS präsent, verfügen über langjährige Erfahrung im Verkauf und im Umgang mit KundInnen, kennen ihre zahlreichen StammkundInnen und sind geübt in der Transformation von ErstkäuferInnen zu WiederkäuferInnen. Ähnlich verhält es sich mit den ManagerInnen von Betrieben mit mehreren Einkaufsstätten, auch diese sind sehr erfahren im Umgang mit KundInnen und diese Unternehmen verfügen zudem über langjähriges Stammpersonal, das gut ausgebildet und geübt im Verkauf agiert.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass sich alle in dieser empirischen Forschung befragten Unternehmen mit ihren ökonomischen Erfolgen zufrieden zeigen und dies auf eine hohe Zahl zufriedener KäuferInnen, hauptsächlich Stammkun-

dInnen zurückführen. Einige Unternehmen wenden keinerlei KundInnenbindungsmaßnahmen an, andere sprechen ihre NachfragerInnen mit aktuell im Einzelhandel durchaus gängigen KundInnenbindungsinstrumenten wie z.B. KundInnenkarten an. Sowohl die von den InhaberInnen geführten kleinen Betriebe, wie auch die Unternehmen mit mehreren Filialen geben neben den fehlenden Ressourcen wie Zeit und Equipment vor allem die Devise der absoluten Gleichbehandlung aller KundInnen an. Diese Gleichbehandlung wird tagtäglich direkt am PoS in den stationären Einkaufsstätten gelebt und von den KundInnen, unabhängig davon ob sie zum ersten Mal einkaufen oder schon treue StammkundInnen sind, mit Wohlwollen aufgenommen.

In direktem Zusammenhang mit der Gleichbehandlung der KundInnen steht auch die persönliche Beratung am PoS. Alle KundInnen werden umfassend zu den Produkten beraten, die VerkäuferInnen nehmen sich die dafür notwendige Zeit und die KundInnen sind auch bereit, hier möglicherweise einmal warten zu müssen, bis sie dann von dem/der von ihnen bevorzugten Verkäufer/in bedient werden. Diese Interaktionen zwischen VerkäuferInnen und KäuferInnen, meist in Form von Verkaufsgesprächen, oft auch nur informativ, manchmal sogar als reiner Small-Talk gestaltet, sehen die befragten ExpertInnen als Ursache ihres Erfolges an. Aus diesen Gesprächen heraus gewinnen die Unternehmen viele der Informationen, die sie benötigen, um ihr Sortiment und/oder ihre Preise kundInnenorientiert gestalten zu können.

Da die befragten Unternehmen über oft kleine Einkaufsstätten mit Stammpersonal verfügen, haftet diesen Einkaufsvorgängen aus Sicht der KonsumentInnen etwas Intimes, Nostalgisches an, das von den NachfragerInnen sehr geschätzt wird, erklären die ExpertInnen. Dieses Einkaufsgefühl mit persönlicher Komponente wird vermehrt von den KundInnen nachgefragt, diese zeigen sich auch bereit, hierbei längere Anfahrtswege und/oder sogar höhere Preise zu akzeptieren, wenn sie erst einmal Vertrauen zu einer Einkaufsstätte aufgebaut haben. Dieses Vertrauen bauen sie auf, indem sie das Gefühl vermittelt bekommen, in der Einkaufsstätte ehrlich und fair behandelt zu werden, persönlich bekannt zu sein, nicht zu einem Einkauf genötigt und vor einem Einkauf umfassend informiert zu werden und mit anderen KundInnen gleich behandelt zu werden, also ein Teil vom Ganzen zu sein.

Der große Vorteil des stationären Einzelhandels liegt also im persönlichen Kontakt mit den KundInnen (und der sofortigen Verfügbarkeit der Produkte). Trotzdem scheint der E-Commerce im Vormarsch, immer mehr KonsumentInnen kaufen in

Web-Shops ein, um die gewünschten Produkte preisgünstig nach Hause geliefert zu bekommen. Befinden sich die stationären Einkaufsstätten aber im innerstädtischen Bereich gerade einer Großstadt wie Wien, mangelt es zumindest bei den in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen nicht an KundInneninteresse und -aufkommen. Diese Unternehmen sind sehr wohl in der Lage, sich gegen die Konkurrenz im Internet zu behaupten. Viele dieser Firmen verwenden das Internet zwar, allerdings nur als Werbefläche, als Schaufenster und für Dialogmarketing mittels E-Mail oder Newsletter, einige wenige führen parallel zum Geschäftsladen einen Web-Shop, mit allerdings überschaubaren Umsätzen.

Der persönliche KundInnenkontakt am PoS wurde in dieser Arbeit schon eingehend beschrieben, weitere wichtige Punkte sind die KundInnenansprache durch Dialogmarketing und die Verfügbarkeit von Produkten. Die ExpertInnen erklären, aus dem Bauchgefühl heraus zu wissen, wie viele welcher Produkte von welchen KundInnen oder KundInnengruppen wann gekauft werden. Hier kann jedoch eine Analyse oder Segmentierung von KundInnen sehr hilfreich sein, um herauszufinden, welche Produkte in welchem Zeitraum von wem stärker oder weniger stark nachgefragt werden, denn es gilt, von den KundInnen gewünschte Produkte anzubieten, Out-of-Stock zu vermeiden und die Lagerhaltung zu optimieren.

Auch Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur sowie Mega-Trends beeinflussen das Kaufverhalten der KonsumentInnen nachhaltig. Zu beobachten sind weiters das Mikro- und das Makroumfeld des Handels, das enormen Einfluss auf die Zusammensetzung von KundInnen haben kann. Strategisch gesehen muss der Einzelhandel damit rechnen, dass bspw. die Gruppen der PensionistInnen aus Österreich und Deutschland (als TouristInnen) bei vielen der befragten Unternehmen sehr wohl ihren Teil zum Umsatz beitragen, in wenigen Jahrzehnten stark an Kaufkraft verlieren werden. Das kann im Laufe der Jahre durchaus zu strategischen Richtungsänderungen von Unternehmen führen. So haben z.B. die aktuell noch aufrechten Sanktionen der EU gegen Russland zur Folge, dass wenige kaufkräftige russische TouristInnen Wien besuchen. Die EinzelhändlerInnen, die davon, oder von ähnlichen Entwicklungen betroffen sein können, müssen sich stets über solche Entwicklungen informieren, um gegebenenfalls hier ihr Sortiment anpassen zu können.

Je aufmerksamer die stationären EinzelhändlerInnen in Wien alle Vorgänge, die ihre aktuellen und vor allem potenziellen KundInnen betreffen, beobachten und analysieren, umso umsichtiger und nachhaltig ökonomisch erfolgreicher können sie agieren.

Auch eine Analyse der aktuellen NachfragerInnen kann hier wertvolle Dienste leisten. Einige Unternehmen schöpfen ihre technischen Möglichkeiten nicht aus, andere verfügen erst gar nicht über solche. Das betriebswirtschaftliche Wissen scheint vorhanden zu sein, die fehlende Zeit und die ohnehin zufriedenstellenden Einnahmen werden hier als Hinderungsgrund für Analysen von den ExpertInnen angeführt, obwohl geeignete Computersysteme vorhanden sind und nur der dementsprechenden Programmierung harren. Dabei schafft auch aktuell gerade der Gesetzgeber, wenn auch wahrscheinlich ungewollt, mit einer Neuerung in der BAO, nämlich der Einführung der Registrierkassenpflicht, die ideale Voraussetzung für jene Unternehmen, die bisher technisch unterentwickelt arbeiten. Mit einer zielgerichteten Programmierung dieser Kassen wird es für die EinzelhändlerInnen zukünftig möglich sein, zu analysieren, welche KundInnensegmente wann welche Artikel kaufen. Diese Ergebnisse können dann von Periode zu Periode miteinander verglichen werden und auch in Zusammenhang mit Entwicklungen außerhalb der Einkaufsstätte gebracht werden. Hier sind positive Auswirkungen auf die Sortimentsgestaltung und Lagerhaltung, sowie vor allem auf die Flexibilität der operativen und strategischen Positionierung der Unternehmen zu erahnen. Viele der stationären EinzelhändlerInnen in Wien verfügen, vor allem auch verglichen mit Web-Shops, über eine begrenzte Verkaufsfläche, aber ein sehr breites und tiefes Warenangebot. Will man auch zukünftig weiter ökonomisch erfolgreich arbeiten, muss die richtige Menge von richtigen Waren zur richtigen Zeit am richtigen Platz am PoS präsentiert werden. Das funktioniert umso besser, je genauer die VerkäuferInnen über ihre KäuferInnen informiert sind. Hier gilt es für die AnbieterInnen, einen Schritt nach vorne zu wagen und das von den EinzelhändlerInnen als maßgebend beschriebene Bauchgefühl durch Zahlen, Daten und Fakten wenn auch nicht zu ersetzen, dann zumindest umfassend zu ergänzen. So hat auch der stationäre Einzelhandel in Wien die Chance, der starken Konkurrenz durch Großunternehmen oder E-Commerce erfolgreich zu begegnen.

Ein weiteres Positivum einer genauen Analyse der KundInnen einer Einkaufsstätte ist, dass man diese NachfragerInnen marketingtechnisch gezielter ansprechen kann. Die ExpertInnen erklären, alle KundInnen am PoS gleich behandeln zu wollen, dies

steht aber in keinem Widerspruch zu einer differenzierten Ansprache der KonsumentInnen, z.B. durch Dialogmarketing. Je mehr die VerkäuferInnen über ihre KundInnen oder KundInnengruppen wissen, dazu zählt auch die KundInnenzufriedenheit, umso zielgruppengerechter können Werbeflyer, Newsletter oder E-Mails gestaltet werden. Viele KundInnen wollen nicht nur individualisierbare Produkte kaufen, sie wollen auch individuell angesprochen werden.

Werden die KonsumentInnen auch am PoS als gleichwertig angesehen und behandelt, gibt es doch oft KundInnen oder sogar Gruppen von KundInnen, die für ein Unternehmen einen besonderen Wert besitzen. Diese NachfragerInnen nachhaltig an ein Unternehmen zu binden, muss ein Unternehmensziel sein. Voraussetzung dafür ist, die KundInnen zu analysieren, die wertvollen NachfragerInnen zu identifizieren und ein wenig gleicher als gleich zu behandeln, da wertvolle KundInnen in der Regel um ihren Wert wissen. Andere KundInnen dürfen dadurch natürlich keine Nachteile erfahren. Eine elektronische KundInnenkartei (auch als Basis für individuellere KundInnenkarten) mit wichtigen Kennzahlen, wie z.B. die Weiterempfehlungsbereitschaft, die Anzahl der geworbenen KundInnen, oder einfach der Jahresumsatz der KundInnen kann den Unternehmen hier wertvolle Aufschlüsse bieten.

Hier zeigt sich allerdings auch eine Limitation dieser Master-Thesis, da nur kleine stationäre EinzelhändlerInnen befragt wurden, nicht aber die große Einzelhandelsketten. Diese nach ähnlichen Gesichtspunkten zu untersuchen und die Ergebnisse miteinander zu vergleichen erscheint durchaus von Interesse, um die Sichtweise auf den stationären Einzelhandel in Wien breiter gestalten zu können.

Die in dieser Arbeit befragten stationären EinzelhändlerInnen in Wien arbeiten also seit vielen Jahren ökonomisch erfolgreich und sind auch bis heute weder von den Großkonzernen geschluckt oder verdrängt worden, noch dem E-Commerce zum Opfer gefallen. Als Grund dafür geben die HändlerInnen ihre langjährige Erfahrung in ihrer Branche und den nahezu perfekten Umgang mit den KundInnen am PoS an. Ein Großteil der Entscheidungen, die von den Unternehmen in Zusammenhang mit ihren KundInnen getroffen werden, beruht auf dem Bauchgefühl der HändlerInnen. Da Gefühle manchmal im Laufe der Zeit dazu neigen, weniger zu werden und auch das Schlagwort der Betriebsblindheit kein gänzlich unbekanntes ist, kann ein mehr betriebswirtschaftlicher Zugang zur Materie als möglicherweise hilfreich bezeichnet werden. Weniger um das Bauchgefühl ganz zu ersetzen, mehr als ein Art Brille ein-

gesetzt, um auch in Zukunft die KundInnen klar erkennen und somit im Markt erfolgreich bestehen zu können.

8. Literatur- und Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Anzengruber, Markus (2012): Teil 5: Category Management. In: *Buttkus, Michael / Neugebauer, Altfred* (Hrsg.): Controlling im Handel. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 251-279.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, Hrsg.): Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution. Köln: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln.

Bauer, Hans H. / Huber, Frank / Martin, Isabel (2007): Beeinflussung des Kundenverhaltens durch persönlichen Verkauf. In: *Ahlert, Dieter / Olbrich, Rainer / Schröder, Hendrik* (Hrsg.): Shopper Research - Kundenverhalten im Handel. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 307-330.

Bauer, Hans H. / Schüle, Anja / Neumann, Marcus M. (2005): Einkaufsstättenvertrauen: Ein Erfolg versprechendes Konzept für Discounter. In: *der markt.* 44/3-4, S. 103-117.

Bensberg, Frank (2002): 9. CRM und Data Mining. In: *Ahlert, Dieter / Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Wunderlich, Maren* (Hrsg.): Customer Relationship Management im Handel. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 201-226.

Blömeke, Eva / Clement, Michel (2009): Selektives Demarketing – Management von unprofitablen Kunden. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.* 61/11, S. 804-835.

Blömeke, Eva / Clement, Michel / Shehu, Edlira / Pagendarm, Eva (2013): Kundenbindung im Electronic Commerce. Eine empirische Analyse zur Wahrnehmung und Wirkung verschiedener Kundenbindungsinstrumente im Internet. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.* 65/2, S. 63-96.

Boatwright, Peter / Nunes, Joseph C. (2001): Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach. In: *Journal of Marketing.* 65/3, 50-63.

Brock, Christian / Blut, Markus / Evanschitzky, Heiner / Ahlert, Martin / Kenning, Peter (2011): Kundenbindung von Noncomplainern: Neue Aspekte des Beschwerdemanagement. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Special Issue 2/2011, S. 57-76.

Brugger, Bernhard (2012): Kundenbindungskonzepte. In: *Künzel, Hansjörg* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 53-66.

Bruhn, Manfred (2004): Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement. In: *Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden: Gabler, S. 427-455.

Bruhn, Manfred / Hadwich, Karsten / Rueff, Jérôme Pascal (2007): Determinanten der Kundenbindung im Bekleidungshandel - Theoretische Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 2007. Stuttgart: Kohlhammer, S. 130-145.

Butscher, Stephan A. / Müller, Lars R. (2009): Kundenbindung durch Kundenclubs. In: *Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt* (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 397-412.

Büttgen, Marion (2010): Kundenbindung durch Kundenintegration. In: *Homburg, Christian / Bruhn, Manfred* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 165-188.

Dick, Alan S. / Basu, Kunal (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. In: Journal of the Academy of Marketing Science. 22/2, S. 99-113.

Diehlsle, Peter (2012): Reklamationsmanagement. In: *Künzel, Hansjörg* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 67-82.

Diller, Hermann (1995, Hrsg.): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing. Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Diller, Hermann (1995): Kundenmanagement In: *Tietz, Bruno / Köhler, Richard / Zentes, Joachim* (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1363-1376.

Diller, Hermann (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*. 18/2, S. 81-94.

Diller, Hermann (1997): Was leisten Kundenclubs? Ein Testbeispiel. In: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*. 19/1, S. 33-41.

Diller, Hermann (2001): Kundenbindung im Lebensmitteleinzelhandel. Grundlagen und empirische Befunde. In: *Diller, Hermann* (Hrsg.): *Der moderne Verbraucher - Neue Befunde zum Verbraucherverhalten*. Nürnberg: Gesellschaft für Innovatives Marketing, S. 53-106.

Diller, Hermann (2008): *Preispolitik*. 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Diller, Hermann / Deyle, Hanno-Götz (2007): Kundenbindung im Einzelhandel. In: *Schuckel, Marcus / Toporowski, Waldemar* (Hrsg.): *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 55-69.

Eggert, Andreas (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration. In: *Günter, Bernd / Helm, Sabrina* (Hrsg.): *Kundenwert*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 41-60.

Engelhardt, Werner Hans (1966): Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 18/2, S. 158-178.

Engelhardt, Werner Hans / Freiling, Jörg (1995): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung. In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*. 17/1, S. 37-43.

Ernst, Holger / Hoyer, Wayne D. / Krafft, Manfred / Krieger, Katrin (2011): Customer Relationship Management and Company Performance - The Mediating Role of New Product Performance. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39/2, S. 290-306.

Esser, Beatrix (2002): Smart Shopping - Eine theoretische und empirische Analyse des preisleistungsorientierten Einkaufsverhaltens von Konsumenten. In: *Gierl, Heribert / Helm, Roland* (Hrsg.): *Reihe: Marketing*. Band 22. Köln: Josef Eul Verlag.

Evanschitzky, Heiner / Tönnis, Sabine / Woisetschläger, David / Ahlert, Dieter (2007): Der Einfluss von Preiserhöhungen auf Konsumenteneinstellungen: Eine experimentelle Studie. In: *Thexis - Fachzeitschrift für Marketing*. 24/ 4, S. 7-11.

Flaig, Berthold Bodo / Barth, Bertram (2014): 8: Die Sinus-Milieus® 3.0 - Hintergründe und Fakten zum aktuellen Sinus-Milieu-Modell. In: *Halfmann, Marion* (Hrsg.): Zielgruppen im Konsumentenmarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 105-120.

Flick, Uwe (2014): *Qualitative Sozialforschung*. 6. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Franke, Nikolaus / Piller, Frank (2004): Toolkits for user innovation and design: an exploration of user interaction and value creation. In: *Journal of Product Innovation Management*. 21/6, S. 401-415.

Freter, Hermann (2008): *Markt und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung*. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2003): *Das qualitative Interview*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, WUV-Universitätsverlag.

Gierl, Heribert (1993): Zufriedene Kunden als Markenwechsler. In: *Absatzwirtschaft*. 36/2, S. 90-94.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gouthier, Matthias H. J. (2004): Neukundenmanagement. In: *Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): *Grundlagen des CRM*. Wiesbaden: Gabler, S. 393-426.

Gröppel-Klein, Andrea (2004): Internationale Kundensegmentierung. In: *Zentes, Joachim / Morschett, Dirk / Schramm-Klein, Hanna* (Hrsg.): *Außenhandel Marketingstrategien und Managementkonzepte*. Wiesbaden: Gabler, S. 310-328.

Gröppel-Klein, Andrea / Königstorfer, Jörg / Terlutter, Ralf (2010): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 43-79.

- Gruca, Thomas S. / Rego Lopo L. (2005): Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value. In: Journal of Marketing. 69/3, S. 115-130.*
- Günter, Bernd (2006): Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 369-390.*
- Günter, Bernd / Helm, Sabine (2004): Kundenbewertung im Rahmen des CRM. In: Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden: Gabler, S. 319-318.*
- Halfmann, Marion (2014): 1: Der Konsument von morgen – Vom Homo oeconomicus zum Homo mysticus. In: Halfmann, Marion (Hrsg.): Zielgruppen im Konsumentenmarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-13.*
- Heitmann, Mark / Herrmann, Andreas (2007): Die Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess als Determinante der Kundenbindung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 59/5, S. 530-566.*
- Heitmann, Mark / Lehmann, Donald R. / Herrmann, Andreas (2007): Choice Goal Attainment and Decision and Consumption Satisfaction. In: Journal of Marketing Research. 44/2, S. 234-250.*
- Helm, Sabrina / Günter, Bernd (2006): Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Helm, Sabrina / Günter, Bernd (Hrsg.): Kundenwert. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 3-40.*
- Helmke, Stefan / Uebel, Matthias (2013): Steuerung im Direktmarketing und Cross Media-Response Messung. In: Helmke, Stefan / Uebel, Matthias / Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relation Management. 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 95-119.*
- Herrmann, Andreas / Braunstein, Christine / Huber, Frank (2000): Ein Erklärungsansatz der Kundenbindung unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Handlungskontrolle. In: Die Betriebswirtschaft. 60/3, S. 293-313.*
- Herrmann, Andreas / Schaffner, Dorothea / Heitmann, Mark (2006): Individuelles Entscheidungsverhalten bei Variantenvielfalt - die Wirkung der „attribute alignability“. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 76/3, S. 309-337.*

- Hippner, Hajo* (2004): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: *Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden: Gabler, S. 13-41.
- Homburg, Christian / Bruhn, Manfred* (2010): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 3-39.
- Homburg, Christian / Daum, Daniel* (1997): Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung. In: *Controlling*. 6/1997, S. 394-405.
- Homburg, Christian / Daum, Daniel* (2002): Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden. 2. Auflage, Frankfurt am Main: FAZ.
- Homburg, Christian / Faßnacht, Martin* (2001): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In: *Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert* (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 441-463.
- Homburg, Christian / Sieben, Frank G.* (2008): Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 501-528.
- Homburg, Christian / Stock-Homburg Ruth* (2006): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: *Homburg, Christian* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 17-52.
- Homburg, Christian / Becker, Anette / Hentschel Fredericke* (2010): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 111-144.
- Huber, Beate / Janous, Gerald / Pusemann, Carina* (2009): 4. Kapitel: Arbeiten mit wissenschaftlicher Literatur. In: *Hienert, Claudia / Huber, Beate / Süßenbacher, Daniela* (Hrsg.): Wissenschaftliches Arbeiten kompakt. Wien: Linde Verlag Wien, S. 75-90.

- Huber, Frank / Herrmann, Andreas / Braunstein, Christine* (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: *Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt* (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 69-85.
- Hurth, Joachim* (2007): Psychologie des persönlichen Verkaufs im stationären Einzelhandel. In: *Ahlert, Dieter / Olbrich, Rainer / Schröder, Hendrik* (Hrsg.): Shopper Research - Kundenverhalten im Handel. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 331-346.
- Imming, Axel* (2012): Produktentwicklung. In: *Künzel, Hansjörg* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 117-130.
- Jenner, Thomas* (2002): Zur Berücksichtigung von Handlungsspielräumen bei der Ermittlung des Kundenwerts. In: *der markt*. 2001/4, S. 142-150.
- Kenning, Peter* (2002): Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen im Handel. In: *Ahlert, Dieter / Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Wunderlich, Maren* (Hrsg.): Customer Relationship Management im Handel. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 85-102.
- Kenning, Peter* (2002): Customer Trust Management: Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Kohli, Ajay K.* (2007): Does Listening to Customers Hurt Product Innovation? In: *Bayón, Tomás / Herrmann, Andreas / Huber, Frank* (Hrsg.): Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 67-75.
- Kölzer, Brigitte / Ziehe, Nikola* (2014): Zielgruppenansätze im Einzelhandelsmarketing. In: *Halfmann Marion* (Hrsg.): Zielgruppen im Konsumentenmarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 275-294.
- Langer, Thomas / Seufert, Bernd* (2012): Kennzahlen zur Steuerung im Handel. In: *Buttkus, Michael / Neugebauer, Altfred* (Hrsg.): Controlling im Handel. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 185-200.
- Lis, Beata K.* (2008): Kundenorientiertes Direktmarketing. In: *Belz, Christian / Schlögel, Marcus / Arndt, Oliver / Walter, Verena* (Hrsg.): Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden. Wiesbaden: Gabler, S. 31–43.

Mann, Andreas (2009): Kundenrückgewinnung und Dialogmarketing. In: *Link, Jörg / Seidl, Franziska* (Hrsg.): Kundenabwanderung. Wiesbaden: Gabler, S. 163-184.

Matzler, Kurt / Bailom, Franz (2009): Messung von Kundenzufriedenheit. In: *Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt* (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 267-298.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meyer, Anton / Oevermann Dirk (1995): Kundenbindung. In: *Tietz, Bruno / Köhler, Richard / Zentes, Joachim* (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1340-1351.

Müller-Hagedorn, Lothar (2001, Hrsg.): Kundenbindung im Handel. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Müller-Hagedorn, Lothar (2001): Kundenbindung mit System. In: *Müller-Hagedorn, Lothar* (Hrsg.): Kundenbindung im Handel. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 11-45.

Müller-Hagedorn, Lothar (2005): Handelsmarketing. 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Müller, Wolfgang / Riesenbeck, Hans-Joachim (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. In: *Harvard Business Manager*. 3/13, S. 67-79.

Oesterer, Martin (2007): Effektives Direktmarketing auf Basis von Kundenverhaltensanalyse und Kundenresponseanalyse. In: *Ahlert, Dieter / Olbrich, Rainer / Schröder, Hendrik* (Hrsg.): Shopper Research - Kundenverhalten im Handel. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 283-303.

Pepels, Werner (2007): Marktsegmentierung. In: *Pepels, Werner* (Hrsg.): Marktsegmentierung: Erfolgsnischen finden und besetzen. 2., aktualisierte Auflage, Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 9-40.

Pepels, Werner (2013): Grundzüge des Beschwerdemanagement. In: *Helmke, Stefan / Uebel, Matthias / Dangelmaier, Wilhelm* (Hrsg.): Effektives Customer Relation Management. 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81-94.

- Pfadenhauer, Michaela* (2009): Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: *Buber, Renate / Holzmüller, H. Hartmut* (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 449-462.
- Piller, Frank* (2008): Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: *Homburg, Christian* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 399-428.
- Plinke, Wulff* (1995): Kundenanalyse. In: *Tietz, Bruno / Köhler, Richard / Zentes, Joachim* (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1328-1340.
- Reineke, Sven* (2010): Controlling der Kundenbindung. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 493-516.
- Rudolph, Thomas / Kleinschrodt, Anne* (2007): Preisfairness im Handel: Ein konzeptioneller Überblick. In: *Thexis - Fachzeitschrift für Marketing*. 24/4, S. 40-44.
- Rudolph, Thomas / Wagner, Tillmann / Sohl, Timo* (2009): Kundensegmentierung im Handel - Kaufmotive erkennen und nutzen. In: *Marketing Review St. Gallen*. 4/2009, S. 34-39.
- Schmitt, Philipp / Meyer, Steffen / Skiera, Bernd* (2010): Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 62/Februar, S. 30-59.
- Schmitz, Claudius A. / Kölzer, Brigitte* (1996). Einkaufsverhalten im Handel. Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung. München: Vahlen.
- Scholzen, Jan N. / Schubert Andreas* (2002): Richtlinien für eine erfolgreiche Kundenanalyse. In: *Dalmer, Heinz* (Hrsg.): Das Handbuch. Direct Marketing & More. Wiesbaden: Gabler, S. 705-718.
- Schröder, Hendrik / Feller, Marc / Schuck, Anja* (2002): 19. Wie erfolgreich ist CRM tatsächlich? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Ahlert, Dieter / Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Wunderlich, Maren* (Hrsg.): Customer Relationship Management im Handel. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 397-422.

Stahl, Heinz K. / Hinterhuber Hans H. / Friedrich von den Eichen, Stephan A. / Matzler, Kurt (2009): Kundenzufriedenheit und Kundenwert. In: *Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt* (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 247-266.

Stauss, Bernd (2009): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung. In: *Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt* (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 345-365.

Stauss, Bernd (2010): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 411-438.

Stock-Homburg, Ruth (2010): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7, vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 667-702.

Tacke, Georg / Krohn, Felix (2004): Die Bedeutung des Preises im CRM. In: *Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden: Gabler, S. 191-206.

Tebbe, Cordula (2000): Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufsgespräches. Adaptives Verkaufen im Kundenkontakt. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.

Terlutter, Ralf (2004): Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen. In: *Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden: Gabler, S. 209-230.

Tomczak, Torsten / Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie. In: *Günter, Bernd / Helm, Sabrina* (Hrsg.): Kundenwert. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 127-156.

Tomczak, Torsten / Reinecke, Sven / Dittrich, Sabine (2010): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 387-410.

Töpfer, Armin (1999): Konzepte und Instrumente des Beschwerdemanagement. In: *Töpfer, Armin* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 459-490.

Töpfer, Armin (2004): Beschwerdemanagement. In: *Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Wiesbaden: Gabler, S. 457-494.

Vossebein, Ulrich (2000): Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing. In: *Pepels, Werner* (Hrsg.): Marktsegmentierung - Marktnischen finden und besetzen. Heidelberg: Sauer, S.19-46.

Werani, Thomas / Kindermann, Harald / Smejkal, Angela (2010): Die Wirkung von Direct Mailings auf Einstellung und Kundenbindung: Eine experimentelle Untersuchung in Konsumgütermärkten. In: *der markt. Journal für Marketing.* 49/2010, S. 111-122.

Wittkötter, Meike / Steffen, Marion (2002): 4. Customer Value als Basis des CRM. In: *Ahlert, Dieter / Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Wunderlich, Maren* (Hrsg.): Customer Relationship Management im Handel. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 73-84.

Zentes, Joachim (2006): Dynamik des Handels - Perspektiven und Zukunftsstrategien. In: *Zentes, Joachim* (Hrsg. 2006): Handbuch Handel. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 3-22.

Zentes, Joachim / Swoboda, Bernd / Morschett, Dirk (2008): Kundenbindung im vertikalen Marketing. In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 181-214.

Zentes, Joachim / Swoboda, Bernd / Morschett, Dirk (2010): Kundenbindung im vertikalen Marketing In: *Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 209-241.

Internet - Quellen

www.integral.co.at (2016): SINUS-MILIEUS®. Die Sinus-Milieus®.

www.integral.co.at/de/sinus/milieus.php (abgerufen am: 01.05.2016).

www.statistik.at (2016): Handel, Dienstleistungen. Leistungs- und Strukturdaten.

Leistungs- und Strukturstatistik 2013 - Betriebsergebnisse .

www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/handel_und_dienstleistungen/leistungs_und_strukturdaten/index.html (abgerufen am: 01.05.2016).

9. Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlagenbezeichnung	Seite
Anlage 1: Interviewleitfaden	87
Anlage 2: Stichwortverzeichnis.....	90
Anlage 3: Kategoriensystem.....	91
Anlage 4: Auswertungsbeispiel nach Mayring	92

Anlage 1: Interviewleitfaden

VORBEMERKUNG

Ziel ist die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

Welche Werkzeuge der KundInnenanalyse werden im stationären Einzelhandel in Wien in der Praxis eingesetzt?

Welche Instrumente zur KundInnenbindung werden im stationären Einzelhandel in Wien in der Praxis angewendet?

Welche Chancen und Risiken birgt die KundInnenintegration für den stationären Einzelhandel in Wien?

Ergebnisse werden anonymisiert: ja nein

Gegebenenfalls Name: _____

Einverständnis mit einer Tonbandaufzeichnung: ja nein

Interviewnummer:

Datum:

Unterschrift InterviewpartnerIn

FRAGESTELLUNGEN

1. Was können sie mir über ihre aktuellen KundInnen erzählen?
2. Wie hat sich diese Einteilung der KundInnen im Vergleich zur Vergangenheit geändert, und wie wird sie in Zukunft aussehen?
3. Warum und wie verändern sich also ihre KundInnen?
4. Warum sind manche ihrer KundInnen mit ihrer Leistung und ihrem Angebot zufrieden oder unzufrieden?
5. Wie wirkt sich diese Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ihrer KundInnen aus?
6. Nach welchen Kriterien analysieren und segmentieren sie ihre KundInnen?
7. Welche Strategien wenden sie zur KundInnenbindung an?
8. In welchem Zusammenhang stehen ihre KundInnenbindungsmaßnahmen mit ihren KundInnenanalysen?
9. Wie binden sie ihre KundInnen in den Verkaufsprozess mit ein?
10. Welche Vor- und Nachteile sehen sie in dieser KundInnenintegration?

INTERVIEWBERICHT

Datum:

Uhrzeit/Dauer des Interviews:

Ort des Interviews:

InterviewpartnerIn:

Interviewnummer:

Unternehmen:

Position:

Art des Kennenlernens:

Gespräch vor Einschalten des Aufnahmegerätes:

Erzählbereitschaft:

Interviewdurchführung:

Gespräch nach dem Interview:

Anlage 2: Stichwortverzeichnis

Zu Frage	1.	Grobe Einteilung, Stamm- LaufkundInnen
Zu Frage	2.	Messbarkeit
Zu Frage	3.	Sinus Milieus®, Trends, Soziodemografie, Handelsumfeld
Zu Frage	4.	Welche KundInnen, Messbarkeit
Zu Frage	5.	Wiederkauf, Preisflexibilität, Word-of-Mouth positiv oder negativ, Abwanderung, Beschwerde, Weiterempfehlung
Zu Frage	6.	Kennzahlen, ABC-Analyse, Pareto Prinzip, KundInnenwert, CLV, Sinus Milieus®
Zu Frage	7.	KundInnenkarten und -klubs, Preis, Dialogmarketing, kundInnen-spezifisches Verhalten, Beratung, Beschwerdemanagement
Zu Frage	8.	KundInnengruppen, differenzierte Bindungsmaßnahmen
Zu Frage	9.	Customizing, Mass-Customizing, Neuprodukteinführung, Wissen und Erfahrungen der KundInnen
Zu Frage	10.	Modeerscheinungen, Trends

Anlage 3: Kategoriensystem

Kategorie 1	StammkundInnen	K1 StammkundInnen
Kategorie 2	KundInnenanalyse	K2 Bauchgefühl/Erfahrungen K3 Gleichbehandlung K4 ABC-Analyse/Pareto Prinzip
Kategorie 3	KundInnensegmentierung	K5 Zielgruppe
Kategorie 4	KundInnenzufriedenheit	K6 Persönliche Beratung K7 Positive Mundpropaganda K8 Messung
Kategorie 5	KundInnenunzufriedenheit	K9 Qualität und Preis K10 Negative Mundpropaganda
Kategorie 6	Beschwerdemanagement	K11 Beschwerdemanagement
Kategorie 7	KundInnenkartei	K12 Elektronische Kartei K13 Gedächtnisspeicher
Kategorie 8	KundInnenkarten und -klubs	K14 KundInnenkarten und -klubs K15 Preisnachlässe
Kategorie 9	Dialogmarketing	K16 Newsletter/Flyer K17 Telefon K18 Web-Seite/Facebook
Kategorie 10	KundInnenintegration	K19 KundInnenwissen K20 Neuprodukteinführung K21 Customization K22 Vorteile/Nachteile

Anlage 4: Auswertungsbeispiel nach Mayring

Interview Nr.	Zeile(n)	Paraphrasierung	Generalisierung
3	590 - 601	Wir haben eine KundInnenkartei, wie Klub für alle KundInnen mit Umsatz über 400 Euro - sind PremiumkundInnen, bekommen Bonus von 20% oder eine Dienstleistung. Ich habe die Höhe gering angesetzt, um möglichst viele PremiumkundInnen zu haben.	KundInnenkartei, wie Klub für alle KundInnen mit Umsatz über 400 Euro. PremiumkundInnen bekommen 20% Bonus.
3	603 - 617	Ich kann KundInnen prinzipiell mit Umsatz erfassen, auch welche Artikel sie kaufen (Aktionen), sie kaufen mehr Boutique-Artikel, sind also C-KundInnen.	KundInnen über Umsatz und Artikel erfassbar, Boutique-Artikel KäuferInnen sind C-KundInnen.
3	629 - 636	Wir freuen uns über alle KundInnen, wollen diese nicht kategorisieren, B-KundInnen haben keine Nachteile bei Einkauf oder Beratung, oder beim Erhalt von Proben.	KundInnen werden nicht kategorisiert, keine Nachteile für schlechtere KundInnen.
3	644 - 653	Maß 20/80 zu hoch gegriffen, total durchmischt, mehr in der Breite, deshalb auch Sortiment von günstigen bis teuren Produkten durchgemischt.	20/80 trifft nicht zu, total durchgemischt, mehr in der Breite.
3	666 - 683	Alle KundInnen sind gleichgestellt, wir versuchen, allen gleiche Beratung und Kompetenz zu bieten, alle werden gleich intensiv betreut.	Alle KundInnen sind gleichgestellt und werden mit gleicher Kompetenz behandelt.
3	688 - 734	Wir haben KundInnenkarten und Computersystem, Filialen vernetzt, KundInnenkarte entweder in die Hand oder elektronisch mit Namen gespeichert. Alle KundInnen können eine bekommen, zweimal jährlich 10% Treuebonus. Karte=Klub.	KundInnenkarte mit -klub ident. KundInnen elektronisch mit Namen gespeichert, können auch eine Karte erhalten, alle bekommen Preisnachlässe.
3	791 - 861	KundInnen kriegen Gutschein mit Treuebonus per Post. Alle KundInnen bekommen auch Flyer mit Neuheiten und Aktionen per Post zugeschickt, 7x im Jahr und zu Weihnachten, persönlich adressiert.	Gutscheine und Flyer mit Neuigkeiten und Aktionen werden regelmäßig per Post zugeschickt, persönlich adressiert.
3	927 - 1002	Jede/r kann sich per E-Mail beschweren, jede einzelne Beschwerde wird beantwortet, MitarbeiterInnen dementsprechend ausgebildet, KundInnen können anonymes Feedback geben oder mit Filial- oder Geschäftsleitung sprechen. KundInnen wird prinzipiell recht	Beschwerden per E-Mail und persönlich, jede Beschwerde wird beantwortet. MitarbeiterInnen gut ausgebildet, KundInnen werden angehört, bekommen recht und Wiedergutmachung.

Interview Nr.	Zeile(n)	Paraphrasierung	Generalisierung
3	927 - 1002	gegeben. Sie können Situation schildern und bekommen Möglichkeit auf Wiedergutmachung. Beschwerde ist immer aus Sicht der KundInnen, keine Zufriedenheit, also für alle verpflichtend anzuhören, zu verstehen und Lösung für zweite Chance zu finden. Es gibt in wahrscheinlich fünf Jahren einmal Beschimpfungen und Unterstellungen. Neutrale und sachliche Antworten, Argumente gehen aus, man lässt die/den Kundin/en ziehen.	
3	1016 - 1070	Manche KundInnen wollen definitiv von bestimmten VerkäuferInnen bedient werden, MitarbeiterInnen lange im Unternehmen, haben StammkundInnen aufgebaut. Fähige MitarbeiterInnen und kaum Fluktuation in Firmenphilosophie verankert. Sehr viele Lehrlinge selbst ausgebildet zur Gewährleistung von Beratung und Kompetenz. Jeder Einkauf gespeichert, über Kartei gespeichert, theoretisch über Bons erfassbar, bei wem die/der Kundin/e eingekauft hat, wird nicht gemacht, da Erfahrungswerte vorhanden.	Manche KundInnen bevorzugen bestimmte VerkäuferInnen. Langjährige MitarbeiterInnen haben KundInnen aufgebaut. Fähige MitarbeiterInnen, kaum Fluktuation, auch Lehrlinge selbst ausgebildet. Jeder Einkauf elektronisch gespeichert, KundInnen könnten StammverkäuferInnen zugeordnet werden, wird nicht gemacht, da Erfahrungswerte.
3	1022 - 1034	Einzigster Weg, den wir zur Ansprache jüngerer Generationen gehen, ist Facebook. Erster Versuch, ein Segment anzusprechen, das wir bisher nicht bedient haben.	Facebook einziger Weg, jüngere Generationen als neues Segment anzusprechen.
3	1141 - 1298	Wir haben Beratungsstandards im Beratungsgespräch, KundInnen werden nach persönlichen Bedürfnissen und bevorzugten Marken befragt, es gibt in der Branche einzigartige Beratungsblöcke, KundInnen können sich selbst einordnen. Nach Monaten wird überprüft und eine neue Checkliste mit den KundInnen gemacht. KundInnen müssen selber aussprechen, was sie verbessern wollen, es geht immer um die Bedürfnisse der KundInnen. KundInnen verlangen nach bioökologischen Trendprodukten, und aluminiumsalzfreien Produkten, haben wir jetzt alles. KundInnen helfen mit bei Neuprodukteinführung. Social Media und YouTube-Blogger haben neue Produkte und	Beratungsstandards vorhanden, KundInnen werden nach ihren persönlichen Bedürfnissen befragt, können sich selbst einordnen. KundInnen tragen zur Verbesserung bei. KundInnen verlangen nach Trendprodukten, diese werden eingeführt. KundInnen helfen bei Neuprodukteinführung.

Interview Nr.	Zeile(n)	Paraphrasierung	Generalisierung
3	1141 - 1298	Marken hervorgebracht, auch kommen KundInnen aus Urlauben in Metropolen zurück und berichten davon. Ist die Nachfrage so da, ist man auch bestrebt, an diese Produkte heranzukommen. Von den KundInnen verlangte neue Produkte kaufen wir nur dann ein, wenn die Anzahl der NachfragerInnen stimmt. Dann dementsprechendes Marketing, um auch die anderen KundInnen neugierig zu machen. KundInnenintegration zum Vorteil aller.	KundInnen kommen aus dem Urlaub und informieren über Neuigkeiten. Ist die Nachfrage groß genug, werden diese Produkte eingekauft, angeboten und beworben. KundInnenintegration ein Vorteil für alle.
3	1303 - 1325	Wir sind Limbic-Vorreiter. Selbst Lehrling wird geschult, um besser auf KundInnenbedürfnisse eingehen zu können. Unterscheiden von KundInnentypen, individuelles Argumentieren und Produktpräsentation sehr wichtig. Lehrlinge lernen spielerisch, bei langjährigen MitarbeiterInnen gut umsetzbar. Bei Produkt- und Duftbeschreibung versucht man, dass die KundInnen sich besser verstanden fühlen.	Alle MitarbeiterInnen werden geschult, im Verkauf Limbic anzuwenden, um KundInnen individuell beraten zu können und damit sich diese besser verstanden fühlen.
3	1334 - 1354	Topsi verschenkt 50 Euro Weihnachtsgeld für alle im KundInnenklub registrierten KundInnen, keine Unterscheidung, wie gut KundInnen eingekauft haben.	Weihnachtsgeld für alle registrierten KundInnen, unabhängig vom Umsatz.
3	1356 - 1434	Zu Customizing: Jede/r will etwas Neues probieren. KundInnen bekommen auf sie persönlich abgestimmte Proben, Düfte oder Cremes, mit Beschriftung. Das bekommen auch LaufkundInnen. Ganzheitliches Beratungskonzept, auch wenn KundInnen nichts kaufen, trotzdem speziell zugeschnitten. Es gibt auch fertige Proben. Wir sind ein Nischensegment, das ist nicht leicht, man muss viel probieren. KundInnen, die nichts gekauft haben, kommen wieder und kaufen dann entweder nach der Probe, oder man sucht weiter nach dem passenden Produkt. KundInnen arbeiten mit, man erarbeitet gemeinsam die richtige Produktauswahl.	KundInnen suchen nach Neuem. Alle, auch LaufkundInnen, die nichts kaufen, bekommen auf sie persönlich abgestimmte Proben. KundInnen arbeiten mit, das für sie richtige Produkt zu finden.

Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
KundInnenkartei, wie Klub für alle KundInnen mit Umsatz über 400 Euro. PremiumkundInnen bekommen 20% Bonus.	24. Kartei, wie Klub für KundInnen mit Umsatz über 400 Euro. 25. 20% Bonus für umsatzstarke KundInnen.	K14 KundInnenkarten und -klubs K15 Preisnachlässe	K14: Umsatzstarke KundInnen gespeichert, ähnlich einem KundInnenklub. K15: Bonus für umsatzstarke KundInnen.
KundInnen über Umsatz und Artikel erfassbar, Boutique-Artikel KäuferInnen sind C-KundInnen.	26. KundInnen über Umsatz erfassbar.	K4 ABC-Analyse/ Pareto Prinzip	K4: KundInnen über Umsatz erfassbar.
KundInnen werden nicht kategorisiert, keine Nachteile für schlechtere KundInnen.	27. Keine KundInnenkategorien. 28. Keine Nachteile für schlechtere KundInnen.	K4 ABC-Analyse/ Pareto Prinzip K3 Gleichbehandlung	K4: Keine KundInnenkategorien. K3: Keine Nachteile für schlechtere KundInnen.
20/80 trifft nicht zu, total durchgemischt, mehr in der Breite.	29. Pareto Prinzip trifft nicht zu, total durchgemischt.	K4 ABC-Analyse/ Pareto Prinzip	K4: Pareto Prinzip trifft nicht zu.
Alle KundInnen sind gleichgestellt und werden mit gleicher Kompetenz behandelt.	30. Alle KundInnen werden mit gleicher Kompetenz behandelt.	K3 Gleichbehandlung	K3: Alle KundInnen werden mit gleicher Kompetenz behandelt.
KundInnenkarte mit -klub ident. KundInnen elektronisch mit Namen gespeichert, können auch eine Karte erhalten, alle bekommen Preisnachlässe.	31. KundInnen werden elektronisch gespeichert. 32. KundInnen bekommen KundInnenkarte. 33. KundInnen bekommen Preisnachlässe.	K12 Elektronische Kartei K14 KundInnenkarten und -klubs K15 Preisnachlässe	K12: KundInnen werden elektronisch gespeichert. K14: KundInnen bekommen KundInnenkarte. K15: KundInnen bekommen Preisnachlässe.
Gutscheine und Flyer mit Neuigkeiten und Aktionen werden regelmäßig per Post zugeschickt, persönlich adressiert.	34. Gutscheine und Flyer per Post zugeschickt.	K15 Preisnachlässe K16 Newsletter/Flyer	K15: Gutscheine per Post zugeschickt. K16: Flyer per Post zugeschickt.
Beschwerden per E-Mail und persönlich, jede Beschwerde wird beantwortet. MitarbeiterInnen gut ausgebildet, KundInnen werden angehört, bekommen recht und Wiedergutmachung.	35. Alle Beschwerden werden von gut ausgebildeten MitarbeiterInnen beantwortet.	K11 Beschwerdemanagement K6 Persönliche Beratung	K11: Alle Beschwerden werden beantwortet. K6: MitarbeiterInnen gut ausgebildet.

Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
<p>Manche KundInnen bevorzugen bestimmte VerkäuferInnen. Langjährige MitarbeiterInnen haben KundInnen aufgebaut. Fähige MitarbeiterInnen, kaum Fluktuation, auch Lehrlinge selbst ausgebildet.</p> <p>Jeder Einkauf elektronisch gespeichert, KundInnen könnten StammverkäuferInnen zugeordnet werden, wird nicht gemacht, da Erfahrungswerte.</p>	<p>36. KundInnen bevorzugen bestimmte VerkäuferInnen.</p> <p>37. Zuordnung KundInnen zu VerkäuferInnen nach Erfahrung, obwohl elektronisch möglich.</p>	<p>K6 Persönliche Beratung</p> <p>K12 Elektronische Kartei</p> <p>K2 Bauchgefühl/ Erfahrungen</p>	<p>K6: KundInnen bevorzugen bestimmte VerkäuferInnen.</p> <p>K12: Zuordnung VerkäuferInnen zu KundInnen elektronisch möglich.</p> <p>K2: Zuordnung VerkäuferInnen zu KundInnen nach Erfahrung.</p>
<p>Facebook einziger Weg, jüngere Generationen als neues Segment anzusprechen.</p>	<p>38. Facebook dient dazu, jüngere Generationen anzusprechen.</p>	<p>K5 Zielgruppe</p> <p>K18 Web-Seite/Facebook</p>	<p>K5: Jüngere Generation als Zielgruppe.</p> <p>K18: Ansprache über Facebook.</p>
<p>Beratungsstandards vorhanden, KundInnen werden nach ihren persönlichen Bedürfnissen befragt, können sich selbst einordnen. KundInnen tragen zur Verbesserung bei.</p> <p>KundInnen verlangen nach Trendprodukten, diese werden eingeführt.</p> <p>KundInnen helfen bei Neuprodukteinführung.</p>	<p>39. KundInnen werden nach ihren Bedürfnissen beraten und helfen mit.</p> <p>40. KundInnen verlangen nach Trend-Produkten.</p> <p>41. KundInnen kennen und verlangen neue Produkte.</p>	<p>K6 Persönliche Beratung</p> <p>K19 KundInnenwissen</p> <p>K20 Neuprodukteinführung</p> <p>K22 Vorteile/Nachteile</p>	<p>K6: KundInnen werden nach ihren Bedürfnissen beraten.</p> <p>K19: KundInnen helfen bei Beratung mit.</p> <p>K20: KundInnen verlangen nach Trend-Produkten.</p> <p>KundInnen kennen und verlangen neue Produkte KundInnen kommen aus dem Urlaub und informieren über Neuigkeiten.</p> <p>K22: Ist die Nachfrage groß genug, werden diese Produkte eingekauft, angeboten und beworben. KundInnenintegration ein Vorteil für alle.</p>

Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
<p>KundInnen kommen aus dem Urlaub und informieren über Neuigkeiten.</p> <p>Ist die Nachfrage groß genug, werden diese Produkte eingekauft, angeboten und beworben.</p> <p>KundInnenintegration ein Vorteil für alle.</p>			
<p>Alle MitarbeiterInnen werden geschult, im Verkauf Limbic anzuwenden, um KundInnen individuell beraten zu können und damit sich diese besser verstanden fühlen.</p>	<p>42. MitarbeiterInnen in persönlicher Beratung geschult.</p>	<p>K6 Persönliche Beratung</p>	<p>K6: MitarbeiterInnen in persönlicher Beratung geschult.</p>
<p>Weihnachtsgeld für alle registrierten KundInnen, unabhängig vom Umsatz.</p>	<p>43. Alle registrierte KundInnen bekommen Preisnachlässe.</p>	<p>K3 Gleichbehandlung</p> <p>K15 Preisnachlässe</p> <p>K12 Elektronische Kartei</p>	<p>K3: Alle KundInnen bekommen Preisnachlässe.</p> <p>K15: Preisnachlässe für alle KundInnen.</p> <p>K12: KundInnen registrierbar.</p>
<p>KundInnen suchen nach Neuem. Alle, auch LaufkundInnen, die nichts kaufen, bekommen auf sie persönlich abgestimmte Proben. KundInnen arbeiten mit, das für sie richtige Produkt zu finden.</p>	<p>44. Alle KundInnen, die Neues suchen, arbeiten mit, für sie geeignete Produkte zu finden.</p>	<p>K6 Persönliche Beratung</p> <p>K3 Gleichbehandlung</p> <p>K19 KundInnenwissen</p> <p>K21 Customization</p>	<p>K6: Alle, auch LaufkundInnen, die nichts kaufen, bekommen auf sie persönlich abgestimmte Proben.</p> <p>K3: Alle, auch LaufkundInnen, die nichts kaufen, bekommen auf sie persönlich abgestimmte Proben.</p> <p>K19: KundInnen arbeiten mit, das für sie richtige Produkt zu finden.</p> <p>K21: Alle, auch LaufkundInnen, die nichts kaufen, bekommen auf sie persönlich abgestimmte Proben.</p>

