

Master-Studium
MSc Handelsmanagement

**Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise und –
bindung in österreichischen KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern im Handel**

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines
Master of Science (MSc)

Verfasst von: **Jens Martin Mallow**

Matrikel-Nr.: **14F1452**

Lehrgangsort: FH Wien der WKW

Betreut von: Dr. Elisabeth Hassek-Eder

Ich versichere,

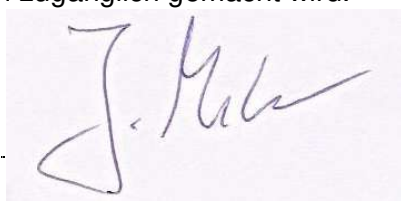
- dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
- dass ich diese Arbeit bzw. Teile selbiger bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
- dass diese Arbeit mit der, der Betreuerin vorgelegten Arbeit übereinstimmt.

So keine befristete Sperrung der Arbeit vorliegt, bin ich damit einverstanden, dass meine Masterarbeit in der Bibliothek der FH Wien der WKW öffentlich zugänglich gemacht wird.

Wien, 09.05.2016

Ort, Datum

Unterschrift



Danksagung

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern, Ulrike und Jürgen Mallow sowie meinem Bruder Erik Sven, die mich sowohl privat als auch im Unternehmen uneingeschränkt unterstützt haben. Ohne euch hätte ich diese Masterarbeit nicht schreiben können!

Mein weiterer Dank gilt meinen Freunden, die trotz zwei Jahren mit wenig Zeit stets für mich dagewesen sind.

Bedanken möchte ich mich auch bei allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die sich trotz ihrer beschränkten Zeit als Unternehmerinnen und Unternehmer viel Zeit für die Beantwortung aller Fragen genommen haben. Ohne die tollen Interviews wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen!

Ein ganz besonderes Dankeschön gilt Wolfgang Karner, der mich zu vielen Interviews als Kameramann begleitet hat.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Betreuerin, Frau Dr. Elisabeth Hassek-Eder, für die permanente Unterstützung und das stets gute Feedback bedanken.

„Der Weg ist das Ziel“

Konfuzius

Inhalt

Inhalt	I
Vorwort.....	V
Abstract.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung, Ausgangssituation	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit	3
1.4 Methodische Vorgehensweise (Methodologie, Erhebungsmethode, Auswertungsmethode)	4
1.5 Aufbau der Arbeit, Vorgehensweise bei der Literaturrecherche	5
2 Begriffsabgrenzungen und –definitionen	6
2.1 Definition und Abgrenzung KMU im Handel	6
2.2 Charakteristika von KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel... 9	
2.3 Definition und Abgrenzung Kundinnen- und Kundenakquise.....	10
2.4 Definition und Abgrenzung Kundinnen- und Kundenbindung	10
3 Darlegung der bestehenden Literatur inklusive kritischer Reflexion.....	12
3.1 Darlegung der bestehenden Literatur in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise . 12	
3.1.1 Kundinnen- und Kundenakquise auf Basis von Empfehlungen	13
3.1.2 Kundinnen- und Kundenakquise basierend auf Intuitionen („aus dem Bauch heraus“). 14	
3.1.3 Kundinnen- und Kundenakquise durch Sponsoring und Kooperationen	15
3.1.4 Kundinnen- und Kundenakquise durch Direktkommunikation.....	16
3.1.5 Kundinnen- und Kundenakquise durch bürgerschaftliches Engagement	17
3.1.6 Kundinnen- und Kundenakquise durch Online-Marketing	17
3.1.7 Kundinnen- und Kundenakquise durch Promotions	18
3.1.8 Der Einfluss von CRM auf die Kundinnen- und Kundenakquise	19
3.1.9 Zusammenfassende Reflexion zur Kundinnen- und Kundenakquise.....	19
3.2 Darlegung der bestehenden Literatur in Bezug auf Kundinnen- und Kundenbindung 20	
3.2.1 Kundinnen- und Kundenbindung mittels Gutscheinen und Rabatten.....	21
3.2.2 Kundinnen- und Kundenbindung aufgrund von Intuition	21
3.2.3 Kundinnen- und Kundenbindung durch Promotions.....	22
3.2.4 Kundinnen- und Kundenbindung mit Hilfe von IuK-Technologien.....	23
3.2.5 Kundinnen- und Kundenbindung durch Direktkommunikation	24

3.2.6	Kundinnen- und Kundenbindung durch bürgerschaftliches Engagement	26
3.2.7	Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung im Internet	26
3.2.8	Der Einfluss von CRM auf die Kundinnen- und Kundenbindung	28
3.2.9	Der Einfluss von Kundinnen- und Kundenzufriedenheit auf die Kundinnen- und Kundenbindung	29
3.2.10	Kundinnen- und Kundenemanzipation und deren Einfluss auf die Kundinnen- und Kundenbindung	30
3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich	31
3.4	Gemeinsamkeiten bei Kundinnen- und Kundenakquise und deren Bindung	34
4	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	36
4.1	Beantwortung der Subforschungsfragen basierend auf Kapitel 3	36
4.1.1	Adaption klassischer Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	36
4.1.2	Relevanz rechtlicher Rahmenbedingungen in Bezug auf die Umsetzung von Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	42
5	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	44
5.1	Methodologie, Erhebungsmethode, Auswertungsmethode	44
5.2	Stichprobenauswahl, Qualitätssicherung	45
5.3	Beschreibung des Interviewleitfadens	46
5.4	Darstellung der empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenakquise	46
5.4.1	Kundinnen- und Kundenakquise auf Basis von Empfehlungen	46
5.4.2	Kundinnen- und Kundenakquise basierend auf Intuitionen („aus dem Bauch heraus“)	48
5.4.3	Kundinnen- und Kundenakquise durch Sponsoring und Kooperationen	48
5.4.4	Kundinnen- und Kundenakquise durch Direktkommunikation	50
5.4.5	Akquise durch direkten Kundinnen- und Kundenkontakt	50
5.4.6	Kundinnen- und Kundenakquise durch bürgerschaftliches Engagement	51
5.4.7	Kundinnen- und Kundenakquise durch Online-Marketing	52
5.4.8	Akquise durch Printmedien	54
5.4.9	Kundinnen- und Kundenakquise durch Promotions	54
5.4.10	Akquise auf Messen	55
5.4.11	Andere Formen der Akquise	55
5.4.12	Der Einfluss von CRM auf die Kundinnen- und Kundenakquise	57
5.4.13	Einfluss der Rahmenbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Akquise ..	58
5.4.14	Einfluss der Digitalisierung auf die Akquise	58
5.5	Auswertung der empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenbindung	59
5.5.1	Kundinnen- und Kundenbindung mittels Gutscheinen und Rabatten	59
5.5.2	Kundinnen- und Kundenbindung aufgrund von Intuition	60
5.5.3	Kundinnen- und Kundenbindung durch Promotions	60
5.5.4	Kundinnen- und Kundenbindung mit Hilfe von IuK-Technologien	60

5.5.5	Kundinnen- und Kundenbindung durch Direktkommunikation	61
5.5.6	Kundinnen- und Kundenbindung durch direkten Kundinnen- und Kundenkontakt	61
5.5.7	Kundinnen- und Kundenbindung durch bürgerschaftliches Engagement	62
5.5.8	Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung im Internet.....	63
5.5.9	Weitere Formen zur Kundinnen- und Kundenbindung	64
5.5.10	Einfluss der Rahmenbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Kundinnen- und Kundenbindung.....	66
5.5.11	Einfluss der Digitalisierung auf die Kundinnen- und Kundenbindung.....	67
5.6	Rechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung	67
6	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	69
6.1	Beantwortung der Subforschungsfragen	69
6.1.1	Allgemeine und spezifische Voraussetzungen in österreichischen Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Kundinnen- und Kundenakquise und deren Bindung.....	70
6.1.2	Herausforderungen und Probleme durch die zunehmende Digitalisierung in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	72
7	Conclusio und Ausblick	73
7.1	Diskussion der Hauptforschungsfrage	73
7.2	Conclusio	77
7.3	Ausblick	78
7.4	Limitationen	78
8	Literaturverzeichnis	80
9	Anhang	85

Vorwort

Akquise und Bindung von Kundinnen und Kunden sind die Existenzgrundlage für Handelsunternehmen. Ohne „Königin Kundin und König Kunde“ geht im Handel nichts.

In Zeiten des Internets ändern sich Rahmenbedingungen oft und schnell, weshalb es für Unternehmerinnen und Unternehmer neben dem laufenden Geschäft häufig schwierig ist, alle Möglichkeiten zur Akquise und Bindung sowie rechtliche Beschränkungen im Auge behalten zu können.

Die bestehende Literatur beleuchtet nur Teilaspekte zur Akquise und Bindung, stellt manche Formen sehr wissenschaftlich und deshalb teilweise schwer verständlich dar und ist sehr auf Deutschland ausgerichtet.

Deshalb werden im Rahmen dieser Arbeit unterschiedliche Methoden und Verfahren zur Akquise und Bindung von Kundinnen und Kunden in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im österreichischen Handel dargestellt.

Die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse werden mit den Erfahrungen von zehn ausgewählten Expertinnen und Experten aus Österreich im Rahmen von Interviews zu deren Ansichten in Bezug auf Akquise und Bindung verglichen. Bei der Auswahl der Expertinnen und Experten wurde auf die Herkunft aus unterschiedlichen Sparten des Handels und unterschiedlichen Bundesländern geachtet. Es sind sowohl Unternehmen aus Städten als auch solche aus dem ländlichen Raum berücksichtigt worden.

Die vorliegende Arbeit soll Unternehmerinnen und Unternehmern in Österreich helfen, ihre Aktivitäten zur Akquise und Bindung von Kundinnen und Kunden zu optimieren und eine Übersicht über die derzeit geltenden rechtlichen Beschränkungen zu erhalten.

Abstract

In einer Zeit, in der sich Rahmenbedingungen für Unternehmen immer schneller ändern und Kundinnen und Kunden weitreichende Informationsmöglichkeiten durch die zunehmende Digitalisierung zur Verfügung haben, ist es insbesondere für kleine Unternehmen wichtig, aktuelle Möglichkeiten der Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung zu kennen.

Daher wird im Rahmen dieser Arbeit die Forschungsfrage „Wie können Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung aus betriebswirtschaftlicher Sicht für KMU im Handel mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Berücksichtigung auch der rechtlichen Rahmenbedingungen implementiert werden?“.

Um eine möglichst hohe Dichte an Informationen gewinnen zu können, wurde zuerst bestehende Literatur zum Themenbereich ausgewertet und analysiert. Anhand eines darauf aufbauenden Interviewleitfaden wurden Expertinnen und Experten aus der thematisierten Zielgruppe zu deren Ansichten befragt. Die Interviews sind mittels Videokamera aufgezeichnet, anschließend ausgewertet und die so gewonnenen Daten kategorisiert worden.

Der Vergleich zwischen den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Forschung und den Meinungen von Expertinnen und Experten weist teilweise Übereinstimmungen auf, zeigt aber auch, dass in Unternehmen deutlich mehr Formen der Akquise und Bindung eingesetzt werden. Teilweise scheinen Ansätze, die in der Literatur behandelt werden, nicht mehr aktuell zu sein. Insbesondere in Bezug auf die rechtlichen Beschränkungen ist es notwendig, Unternehmen in Österreich intensiver zu informieren, da hier kein einheitlicher Wissensstand vorhanden ist. Manchen Expertinnen und Experten sind sogar keinerlei Beschränkungen bekannt.

Durch die limitierte Anzahl an Expertinnen- und Experteninterviews stellen die Ergebnisse einen groben Überblick der Situation in Österreich dar, der weitere Forschungsmöglichkeiten eröffnet. Es bietet sich beispielsweise eine umfangreiche quantitative Erhebung in Bezug auf die in der Praxis angewendeten Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel an, bei der Handelsunternehmen in Österreich entsprechend deren regionaler Verteilung befragt werden.

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch	ECG	E-Commerce-Gesetz
Abs	Absatz	Eurostat	statistisches Amt der Europäischen Union
Anm	Anmerkung	et al	lateinisch et alii (männlich) bzw. et aliae (weiblich) für und andere
B2B	business-to-business (Beziehungen zwischen Unternehmen)	etc	lateinisch et cetera (und so weiter)
B2C	business-to-consumer (Beziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen)	I	Interview
BGBI	Bundesgesetzblatt	IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie	KMU	kleine und mittlere Unternehmen
BMFWF	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Wissenschaft	Mag	Magister
bzw	beziehungsweise	Mio	Millionen
CRM	customer relationship management (Kundinnen- und Kundenbeziehungsmanagement)	o.Ä.	oder Ähnliches
CRP	customer recruitment processes (Kundinnen- und Kundengewinnungsprozesse)	o.J.	ohne Jahr
DACH	Region Deutschland, Österreich, Schweiz	S	Seite
DVR	Datenverarbeitungsregister	V	Video
		TKG	Telekommunikationsgesetz
		vgl	Vergleiche
		VwGH	Verwaltungsgerichtshof
		Web	englisch für „weltweites Netz“
		WKO	Wirtschaftskammer Österreich

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der unterschiedlichen Bereiche des Handels in Österreich (In Anlehnung an www.wko.at 2016)	7
Tabelle 2: Gegenüberstellung der Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung (Eigene Darstellung).....	40

1 Einleitung

1.1 Problemstellung, Ausgangssituation

Es haben sich viele Rahmenbedingungen in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung, die vor wenigen Jahren noch aktuell waren, stark geändert. Durch die zunehmende Digitalisierung und die Überflutung mit Informationen, speziell auch durch elektronische Massenakquise-Maßnahmen, wird die Neukundengewinnung immer schwieriger. Die Schnelllebigkeit wurde bereits in früheren Fachpublikationen, insbesondere in Bezug auf das Web 2.0, genannt (*vgl. Bender 2008*).

Ein weiteres Hindernis sind die sich häufig ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen. Dies hat sich bei einem Besuch einer einschlägigen Veranstaltung der Wirtschaftskammer Wien unter dem Titel KMU-Workshop „Cleverer Wege zu mehr Kundinnen und Kunden, Umsatz und Gewinn“ mit Herrn Mag. Pollak vom 27.8.2015 bestätigt (*Pollak 2015*).

Bereits 1999 stellte Eggert in seinem Buch „Kundenbindung aus Kundensicht“ fest, dass sich die Kundinnen- und Kundenbindung zu einem zentralen Thema in der deutschsprachigen Marketingliteratur entwickelt hat. Seinerzeit waren die meisten Publikationen jedoch noch der praxisnahen Literatur zuzuordnen (*vgl. Eggert 1999, S. 1*). In einschlägiger Fachliteratur wird Akquise beispielsweise folgendermaßen beschrieben: „Akquise heißt, Kunden zu gewinnen und Beziehungen aufzubauen“ (*Kettl-Römer 2011, S. 76*).

Ein Großteil der bestehenden Literatur bezieht sich in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) auf Deutschland. Es ergeben sich einige Parallelen zu Österreich, jedoch werden von Autorinnen und Autoren, die den deutschen Markt betrachten, andere, zum Teil aktuellere, zum Teil länderspezifische Rahmenbedingungen, nicht berücksichtigt.

In jedem Fall müssen die unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und Österreich beachtet werden (*vgl. www.wko.at 2015*).

KMU im Handel fehlt es oft an Ressourcen, um sämtliche Möglichkeiten der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung regelmäßig aktuell ein- und umsetzen zu können.

Dies belegen zahlreiche Publikationen, wie beispielsweise auch offizielle Darstellungen des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Wissenschaft (BMWFW) in einer Evaluierung zur Finanzierungssituation von KMU (vgl. www.bmwfw.gv.at 2015).

In Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung wurde schon in unterschiedlichsten Formen geforscht. Dabei findet eine Spezialisierung auf einzelne Bereiche, wie beispielsweise den B2B- oder B2C-Bereich (vgl. *Kettl-Römer 2011*) statt. Der Großteil der Literatur beschäftigt sich mit einzelnen Aspekten der Akquise oder Bindung (vgl. *Bell 2007; Hohenauer 2013; Meier 2005; Moravek 2015; v. Wangenheim, Bayón 2007; Werani, Kindermann und Smejkal 2010*). Literatur, in der alle Aspekte der Kundinnen- und Kundenakquise sowie Kundinnen- und Kundenbindung behandelt werden, konnten im Rahmen der Literaturrecherche nicht gefunden werden.

1.2 Zielsetzung

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die Anwendbarkeit aktueller Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung unter Berücksichtigung der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen speziell in österreichischen KMU im Handel mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darzustellen.

Der wissenschaftliche Nutzen der Arbeit liegt darin, dass sich aufgrund der Relevanz und Schnelllebigkeit dieses Themas neue Erkenntnisse speziell für österreichische KMU, die im Handel tätig sind, gewinnen lassen, da sich die bestehende Forschung primär mit Deutschland als Bezugsland beschäftigt.

Der praktische Nutzen der Masterarbeit leitet sich primär aus der Befragung anhand eines Leitfadens von österreichischen KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Handel tätig sind, ab. Anhand der Ergebnisse aus der Befragung und den wissenschaftlichen Erkenntnissen werden Strategien zur Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung entwickelt. Diese Strategien sollen insbesondere für Handelsunternehmen in Österreich anwendbar sein.

1.3 Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit

Wie können Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung aus betriebswirtschaftlicher Sicht für KMU im Handel mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Berücksichtigung auch der rechtlichen Rahmenbedingungen implementiert werden?

Die Zielgruppe der Arbeit bilden KMU, die aus der Arbeit einen Nutzen ziehen können, aber auch Institutionen, denen anhand der Arbeit Problemfelder aufgezeigt werden, die sich KMU bei der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung stellen. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit können Möglichkeiten zur Unterstützung von KMU ausgearbeitet werden.

Zur Vertiefung der Forschungsfrage werden vom Autor folgende Subforschungsfragen im theoretischen und methodisch-empirischen Teil beantwortet.

Subforschungsfragen theoretisch

Im analytischen Teil der Arbeit werden auf Basis relevanter vorhandener Fachliteratur die beiden das Thema vertiefenden Subforschungsfragen

Wie lassen sich die klassischen Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung für KMU bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern adaptieren?

und

Welche Relevanz haben rechtliche Rahmenbedingungen auf KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bezug auf die Umsetzung von Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung in Österreich?

beantwortet.

Subforschungsfragen methodisch-empirisch

Basierend auf den geführten Expertinnen- und Experteninterviews werden die beiden das Thema vertiefenden Subforschungsfragen

Welche allgemeinen und spezifischen Voraussetzungen benötigen österreichische Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Kundinnen und Kunden akquirieren und binden zu können?

und

Welche Herausforderungen und Probleme ergeben sich durch die zunehmende Digitalisierung für die Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

beantwortet.

1.4 Methodische Vorgehensweise (Methodologie, Erhebungsmethode, Auswertungsmethode)

Ein qualitativer Zugang wird gewählt, um tatsächliche Wahrnehmungen der Expertinnen und Experten erfassen sowie deren Perspektiven und tatsächlichen Erfahrungen im empirischen Teil berücksichtigen zu können (*vgl. Thomas 2012*).

Um speziell auf die Bedürfnisse von österreichischen Unternehmen eingehen zu können, werden zielgruppenorientierte Expertinnen- und Experteninterviews in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise sowie -bindung durchgeführt.

Durch die Interviews, die mit einer Videoaufnahme begleitet werden, können wesentliche Erkenntnisse aus der Zielgruppe österreichische Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewonnen werden.

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring gewährleistet klar definierte Analyseschritte und –regeln. Der Inhalt wird gesichert und auf einen überschaubaren Textanteil reduziert wird (*vgl. Larcher 2010*). Die Kategorien werden erst während des Analyseprozesses gebildet, was aufgrund der Vielzahl von möglichen Sichtweisen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ratsam erscheint.

Die Informationsgewinnung in Form von Interviews aus der Zielgruppe stellt im Rahmen der Masterthese eine geeignete Methode dar, weil das unmittelbare Forschungsfeld angesprochen werden kann. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit wird durch die Dokumentation aller Auswertungsschritte, insbesondere auch durch eine Videodokumentation der geführten Interviews gewährleistet. Der Interviewleitfaden basiert auf den theoretisch

dargestellten Ergebnissen der bestehenden Literatur, um im empirischen Teil den Wissensstand der Expertinnen und Experten in bestmöglicher Form zur Beantwortung der Forschungsfrage einfließen lassen zu können. Durch wissenschaftliche Analysen und Definitionen der Vorannahmen im theoretischen Teil wird der inhaltliche Zusammenhang der Arbeit sichergestellt. Im Rahmen der Interviews werden Unklarheiten durch Rückfragen während des Interviewprozesses („Habe ich es richtig verstanden, dass...?“, „Wenden Sie diese Methode tatsächlich so an?“, etc.) abgeklärt. Dadurch wird die Reliabilität der Masterthese gewährleistet.

1.5 Aufbau der Arbeit, Vorgehensweise bei der Literaturrecherche

Die Arbeit ist in sieben Kapitel unterteilt. Das erste Kapitel beinhaltet die Einleitung mit relevanten Informationen zur Arbeit und zum Thema. Das zweite Kapitel umfasst Begriffsabgrenzungen. Im dritten Kapitel wird die bestehende Literatur zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie Kundinnen- und Kundenbindung dargestellt und kritisch reflektiert, und es wird auf die rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich in Bezug auf Akquise und Bindung eingegangen. Die theoretischen Subforschungsfragen werden in Kapitel 4 beantwortet. In Kapitel fünf erfolgt die Darstellung der Erhebung sowie die Auswertung der empirischen Ergebnisse. Die empirischen Subforschungsfragen werden in Kapitel sechs beantwortet. Kapitel sieben beinhaltet die Conclusio und den Ausblick.

Die dafür nötige Literaturrecherche erfolgt über Datenbanken von Universitäten, wie beispielsweise der Wirtschaftsuniversität Wien. Um ein möglichst breites Spektrum an Literatur erhalten zu können, erfolgt die Recherche sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch. Die passende Literatur wird durch die Verwendung themenbezogener Suchbegriffe eingeschränkt. Ein weiterer Aspekt bei der Suche ist, dass hauptsächlich „peer reviewed journals“ verwendet werden, um den wissenschaftlich Aspekt der Arbeit zu verdeutlichen. Ergänzend dazu werden Publikationen von anerkannten öffentlichen Organisationen, wie der WKO oder dem BMWFW, verwendet, Daten der Statistik Austria und Eurostat berücksichtigt sowie Gesetzestexte und Gerichtsurteile an relevanten Stellen der Arbeit zitiert.

2 Begriffsabgrenzungen und –definitionen

Im Rahmen dieser Arbeit werden im Wesentlichen die Themenbereiche Kundinnen- und Kundenakquise sowie Kundinnen- und Kundenbindung in KMU im Handel mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern behandelt.

2.1 Definition und Abgrenzung KMU im Handel

Eine einheitliche Definition von KMU gibt es nicht. Die Europäische Kommission empfiehlt eine Abgrenzung in Abhängigkeit von Jahresumsatz und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Begriff KMU umfasst demnach alle Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 beschäftigten Personen, einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro. Innerhalb dieser Gesamtabgrenzung bestehen die Untergruppen der kleinen Unternehmen, die weniger als 50 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz / eine Jahresbilanz von maximal 10 Mio. Euro aufweisen und die Kleinstunternehmen, die weniger als 10 Personen bei einem maximalen Jahresumsatz / einer maximalen Jahresbilanz von zwei Mio. Euro beschäftigen (*vgl. eur-lex.europa.eu 2015*).

Das österreichische Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend zeigt in einer Studie, die sich mit dem Finanzierungsbedarf von KMU beschäftigt, dass 99 % aller Unternehmen in Österreich zu den KMU zählen und 25 % davon wiederum Kleinstunternehmen mit 1 bis 9 Beschäftigten sind (*vgl. www.bmwf.w.gv.at 2015, S. 5*).

Um einen besseren Überblick über die Gesamtsituation in Österreich erhalten zu können, werden in dieser Arbeit KMU mit bis zu 15 beschäftigten Personen behandelt. Es werden bewusst Unternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewählt, um nicht nur Kleinstunternehmen zu erfassen, sondern auch die direkt darauffolgende Unternehmensgröße.

Funktioneller Handel beschreibt im weitesten Sinne den Kauf und Weiterverkauf von Waren, die in der Regel nicht selbst hergestellt werden, an Dritte. Der Betrieb, der sich im Wesentlichen mit funktionellem Handel beschäftigt, stellt den Handel im institutionellen

Sinne dar. Es können also auch produzierende Betriebe, die ihre Wertschöpfung hauptsächlich durch Handel erreichen, als Handelsunternehmen klassifiziert werden (vgl. Schneider, Hennig o.J.).

Diese Arbeit konzentriert sich auf den funktionellen Handel, also auf die Tätigkeit des Handelns mit dem Schwerpunkt Einzelhandel im B2B- und B2C-Bereich, insbesondere des Weiterverkaufs von Waren, die nicht selbst hergestellt werden (vgl. Zentes, Swoboda, Foscht 2012, S. 1-4). Im Einzelhandel werden in der Regel Waren an die Letztverbraucherin bzw. den Letztverbraucher, also an die Konsumentin bzw. den Konsumenten, verkauft (vgl. Schneider, Henni, o.J.). Angelehnt an die Abgrenzung der WKO der einzelnen Bereiche der Sparte Handel zeigt sich anhand folgender Tabelle, dass es eine Vielzahl an Möglichkeiten des Handels gibt (vgl. www.wko.at 2016).

Tabelle 1: Darstellung der unterschiedlichen Bereiche des Handels in Österreich

Sparte innerhalb der WKO	Nach Ansicht des Autors Einzelhandel möglich	Berücksichtigung in dieser Arbeit im empirischen Teil
Agrarhandel	Zum Teil ja, wenn direkt an Konsumentinnen und Konsumenten verkauft wird.	Nein
Außenhandel	In der Regel nein, da meist an Unternehmen exportiert wird.	Nein
Baustoff-, Eisen-, Hartwaren- und Holzhandel	Ja	Ja
Direktvertrieb	Ja	Ja
Elektro- und Einrichtungsfachhandel	Ja	Ja
Energiehandel	Zum Teil ja, wenn direkt an Konsumentinnen und Konsumenten verkauft wird.	Ja
Fahrzeughandel	Ja	Nein

Foto-, Optik- und Medizinproduktehandel	Ja	Nein
Handel mit Arzneimitteln, Drogerie- und Parfümeriewaren sowie Chemikalien und Farben	Zum Teil ja, sofern an Endverbraucherinnen und Endverbraucher verkauft wird.	Nein
Handel mit Maschinen, Computersystemen, Sekundärrohstoffen, technischem und industriellem Bedarf	In der Regel nein, da hier meist Unternehmen angesprochen werden.	Nein
Handel mit Mode und Freizeitartikeln	Ja	Ja
Handelsagenten	Nein, da diese meist Unternehmen vertreten.	Nein
Juwelen-, Uhren-, Kunst-, Antiquitäten- und Briefmarkenhandel	Ja	Ja
Lebensmittelhandel	Ja	Ja
Markt-, Straßen- und Wanderhandel	Ja	Nein
Papier- und Spielwarenhandel	Ja	Nein
Tabaktrafikanten	Ja	Nein
Versand-, Internet- und allgemeiner Handel	Ja	Ja
Versicherungsagenten	Ja	Nein

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an www.wko.at 2016

2.2 Charakteristika von KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel

In der Literatur findet sich keine einheitliche Charakterisierung von KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel, jedoch lassen sich einige Kernaussagen, obgleich es keinen idealtypischen Merkmalskatalog gibt, der auf alle KMU zutrifft, auf Unternehmen dieser Größe umlegen (vgl. *Immerschitt, Stumpf 2014, S. 20*).

KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel werden oft von der Eigentümerin bzw. dem Eigentümer geleitet, was eine stark persönlichkeitsbezogene Ausrichtung bedeutet. Der Kontakt zur vergleichsweise geringen Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist wesentlich und oft sehr eng, was eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein relativ breites Fachwissen beim Personal bewirkt (vgl. *Immerschitt, Stumpf 2014, S. 20-21*).

Durch viele persönliche Kontakte zu Kundinnen und Kunden, Lieferanten und anderen für das Unternehmen wichtigen Interessensgruppen kann schnell auf Bedürfnisse oder Umweltveränderungen reagiert werden. Da KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel nicht von großen Konzernen dominiert werden, können Leistungen individuell nach Kundinnen- und Kundenwünschen erstellt werden (vgl. *Immerschitt, Stumpf 2014, S. 20*).

Nach Immerschitt und Stumpf fehlt es in KMU an Kenntnissen der Unternehmensführung, die sich unter anderem in einer eingeschränkten Planungsfähigkeit niederschlagen. Zudem sind in diesen Unternehmen verhältnismäßig wenige Akademikerinnen und Akademiker beschäftigt. Unternehmerinnen und Unternehmer verfügen eher über technisch orientierte Ausbildungen (vgl. *Immerschitt, Stumpf 2014, S. 21*).

Das Resultat aus den oben genannten Charakteristika in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel ist eine mangelnde strategische Ausrichtung der Unternehmen, die oft zu intuitiven Entscheidungen oder Improvisationen führt (vgl. *Immerschitt, Stumpf 2014, S. 22*). Dieses Phänomen kann nicht damit gleichgesetzt werden, dass KMU nicht erfolgreich wirtschaften können, da die Erfolge KMU, die so handeln bzw. strukturiert sind, rechtgeben (vgl. *Immerschitt, Stumpf 2014, S. 22*).

2.3 Definition und Abgrenzung Kundinnen- und Kundenakquise

Im Duden wird Akquise im wirtschaftlichen Sinne wie folgt definiert: „Gewinnung von Kunden, Aufträgen, Fördergeldern o. Ä.“ (*www.duden.de 2015*).

Kundinnen- und Kundenakquise bezieht sich nicht ausschließlich auf die Zielgruppe der noch nicht bestehenden Kundinnen und Kunden (*vgl. Bell 2007, S. 13*). Auch nicht aktive oder bereits verlorene Kundinnen und Kunden müssen wieder akquiriert werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Autor eine klare Differenzierung zwischen potenziellen Kundinnen und Kunden sowie Bestandskundinnen und -kunden vornehmen.

Um erfolgreich Kundinnen und Kunden gewinnen zu können, stehen unterschiedliche Methoden und Verfahren zur Verfügung. Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise betrachtet, die für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel relevant erscheinen.

2.4 Definition und Abgrenzung Kundinnen- und Kundenbindung

Unter Kundinnen- und Kundenbindung versteht man die längerfristige Bindung eines bestehenden Abnehmers an einen Anbieter (*vgl. Kirchgeorg o.J.*). Die Bindung an ein Unternehmen fängt nach der Gewinnung an. Es bestehen vielfältige Möglichkeiten, die in Abhängigkeit zu den angebotenen Produkten stehen. Mit Rabattgutscheinen oder Treueheftchen sollen beispielsweise in der Bäckereibranche Kundinnen und Kunden an den jeweiligen Bäcker gebunden werden (*vgl. Stökle 2010*). Diese Methode findet sich in den unterschiedlichsten Handelsbetrieben wieder. Wegen der ständigen Veränderung der Märkte dient insbesondere der Einsatz von Instrumenten der Direktkommunikation zur intensiven Betreuung bestehender Kundinnen und Kunden (*vgl. Werani, Kindermann, Smejkal 2010*).

Die zunehmende Digitalisierung in Bezug auf Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbetreuung spiegelt sich in Chats wieder, über die in Echtzeit kommuniziert werden kann (*vgl. Lier, 2010*). Die klassischen Elemente der Kundinnen- und Kundenbindung können durch neue Möglichkeiten des Internets ergänzt werden. Die Vielzahl der Möglichkeiten, die das Online-Marketing bietet, müssen von den Unternehmen sinnvoll selektiert werden (*vgl. Blömeke, Clement, Shehu, Pagendarm 2013*).

Die Optimierung von Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenbindung in einem KMU mit Verkaufsgeschäft nimmt aufgrund der Vielzahl an Bindungsmöglichkeiten eine wesentliche Rolle ein. Um Kundinnen und Kunden optimal an das Unternehmen binden zu können, sollte eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchgeführt werden. (vgl. *Looks, Welzel, Wolff, Hacker 2008*).

Kundinnen- und Kundenbindung spielt für Unternehmen aus allen Bereichen eine maßgebliche Rolle zur nachhaltigen Stärkung der Marktposition. Zwischen den unterschiedlichen Branchen bestehen viele Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenbindung gelegt, die für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel relevant erscheinen.

3 Darlegung der bestehenden Literatur inklusive kritischer Reflexion

Im ersten Teil dieser Arbeit wird die bestehende Literatur in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise dargelegt. Ergänzend dazu werden die Ansichten unterschiedlicher Autorinnen und Autoren kritisch reflektiert. Im zweiten Teil wird dieselbe Vorgehensweise auf die Kundinnen- und Kundenbindung angewendet. Abschließend folgt ein Exkurs, in dem die derzeit geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung in Österreich betrachtet werden.

3.1 Darlegung der bestehenden Literatur in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise

Der Autor wird verschiedene, in unterschiedlicher Literatur als relevant angesehene Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenakquise in Unterpunkten darstellen und abschließend reflektierend zusammenfassen.

Ein gesamtheitlicher Überblick, der alle bestehenden Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenakquise in einem Werk bzw. in einer wissenschaftlichen Arbeit umfasst, war im Rahmen der für diese Arbeit getätigten Literaturrecherche nicht auffindbar.

Es werden im Rahmen dieser Arbeit folgende unterschiedliche Methoden zur Kundinnen- und Kundenakquise behandeln:

Akquise auf Basis von Empfehlungen, Akquise durch Intuitionen, die aus dem Bauch heraus entstehen, Akquise durch Sponsoring und Kooperationen, Akquise durch Direktkommunikation, Akquise durch bürgerschaftliches Engagement, Akquise durch Online-Marketing sowie Akquise durch Promotions.

Ergänzend wird der Einfluss von Kundinnen- und Kundenbeziehungsmanagementsystemen (CRM) betrachtet. Abschließend folgt eine zusammenfassende Reflexion zur Kundinnen- und Kundenakquise.

3.1.1 Kundinnen- und Kundenakquise auf Basis von Empfehlungen

Empfehlung ist eine der effektivsten und kostengünstigsten Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundengewinnung. Es wenden jedoch lediglich 5 % aller europäischen Firmen systematisches Empfehlungsmarketing an, obwohl mit dieser Methode Kosten eingespart und die Neukundinnen und -kundenakquise mehr als verdoppelt werden können (vgl. Kreuter 2008, S. 61). Empfehlungsmarketing muss aktiv und systematisch betrieben und vorhandene Netzwerke konsequent genutzt werden. Dies ist von besonderer Relevanz, da Akquise circa sieben Mal so teuer ist, wie Bestandskundinnen- und kundenpflege (vgl. Kreuter 2008, S. 61).

Peill und Schönwald gehen davon aus, dass eine wesentliche Schwäche bei Akquisemaßnahmen darin besteht, dass die Erfolgsquote nicht gemessen wird (vgl. Peill, Schönwald o.J. S. 7).

Insbesondere bei Empfehlungen besteht bereits ein Vertrauensvorschuss für das Unternehmen, weswegen es hier von besonderer Bedeutung ist, sich Feedback einzuholen. Nach Kreuter bietet sich das Fax als idealer Kommunikationsweg an, um Feedback zu erhalten, da es im Gegensatz zu E-Mails nicht so leicht untergehen oder wie beispielsweise ein Anruf zur falschen Zeit erfolgen kann (vgl. Kreuter 2008, S. 61).

(Anm.: Der Autor geht davon aus, dass das Fax im Jahr 2016 nicht mehr die geeignetste Methode sein dürfte, um Feedback zu erhalten.)

Einen ähnlichen Ansatz vertreten auch Peill und Schönwald. Sie sehen eine ausgeprägte Nähe zu Bestandskundinnen und -kunden als „Voraussetzung, um einen der schlagkräftigsten Vertriebe zu aktivieren – den Kunden selbst“ (Peill, Schönwald o.J., S. 2).

In bestehenden Organisationen werden die Mehrzahl von Neukundinnen und Neukunden durch Empfehlungen akquiriert, was in der Regel einen geringen finanziellen Aufwand sowie einen Vertrauensvorschuss für das Unternehmen, das empfohlen wurde, bedeutet (vgl. Peill, Schönwald o.J. S. 2-3).

Auch v. Wangenheim und Bayón messen der Kundinnen- und Kundenakquise durch Empfehlungen (speziell hier: Mund-zu-Mund-Propaganda) einen hohen Stellenwert in Bezug auf den Erfolg eines Unternehmens bei (vgl. v. Wangenheim, Bayón 2007, S. 233).

Je zufriedener eine Kundin oder ein Kunde ist (hier spielt es keine Rolle, ob im B2B- oder B2C-Bereich), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung und der Akquise einer neuen Kundin oder eines neuen Kunden.

Sobald eine potenzielle Kundin oder ein potenzieller Kunde eine hochzufriedene Bestandskundin oder einen hochzufriedenen Bestandskunden als Expertin bzw. Experten wahrnimmt, kann erwartet werden, dass dieser Kundentyp 0,4 Kundinnen bzw. Kunden pro Jahr akquirieren wird. Der Durchschnittswert beträgt 0,065 Kundinnen bzw. Kunden pro Jahr durch Akquise basierend auf Empfehlungen (vgl. v. Wangenheim, Bayón 2007, S. 246).

Woisetschläger, Evanschitzky und Backhaus zeigen anhand von Weiterempfehlungsprogrammen eine praktisch umsetzbare Lösung, wie Bestandskundinnen bzw. Bestandskunden und potenzielle Kundinnen bzw. potenzielle Kunden gleichermaßen belohnt werden können (vgl. Woisetschläger, Evanschitzky, Backhaus 2011, S. 195).

Neukundinnen und Neukunden haben hier den Vorteil, dass sie meist die Empfehlungsgeberin oder den Empfehlungsgeber kennen und zugleich ein attraktives Angebot erhalten (vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 195).

3.1.2 Kundinnen- und Kundenakquise basierend auf Intuitionen („aus dem Bauch heraus“)

Datenbanken, die bestimmte Käuferinnen- und Käufergruppen herausfiltern können, werden mittels „Bauchwissen“ des Händlers oder der Händlerin auf für das Unternehmen passende Kundinnen und Kunden durchsucht. Es wird vorausgeahnt, was diese möchten, damit im Anschluss entsprechende Angebote erstellt werden können (vgl. Bell 2007, S. 13).

Im Rahmen einer konsequenten Segmentierung sollen Bestandskundinnen und -kunden aktiviert, Karteileichen reanimiert (*Anm.: Der Autor geht davon aus, dass Bell mit „Karteileichen“ Kundinnen und Kunden meint, die zwar erfasst, aber nicht regelmäßig kontaktiert worden sind und somit neu akquiriert werden müssen.*) und rührige Kundinnen und Kunden zum Kaufen verleitet werden (vgl. Bell 2007, S. 13).

Neue Kundinnen- und Kundenkreise können beispielsweise mit Hilfe von Adressdienstleistern erschlossen werden. Die Kosten pro Adresse beginnen laut Bell bei 25 Euro-Cent (vgl. *Bell 2007, S. 14*).

Bell und Kreuter gehen übereinstimmend davon aus, dass Neukundinnen und Kunden möglichst genau angesprochen werden sollen, um Kosten einzusparen und eventuelle Misskommunikationen zu vermeiden (vgl. *Bell 2007, S. 14; vgl. Kreuter 2008, S. 61*).

Um dies zu erreichen, ist nach Bell eine sorgfältige Kundinnen- und Kundensegmentierung auch für kleinere Betriebe sinnvoll (vgl. *Bell 2007, S. 14*).

Im Rahmen des Predictive Modelling wird das kundenspezifische Benehmen ausgewertet, um Konsumverhalten und Kundinnen- und Kundenwünsche vorhersehen zu können. Gewonnene Wahrscheinlichkeitsaussagen helfen in der statistischen Masse, sind in KMU jedoch nur bedingt einsetzbar (vgl. *Bell 2007, S. 14*).

Im Gegensatz zu Bell stehen laut Meier heute methodengeleitete Strategien im Vertrieb im Vordergrund, anstatt dem Bauchgefühl zu folgen (vgl. *Meier 2005, S. 50*). Der Direktvertrieb wird beispielsweise durch Abgleich von Daten zwischen Unternehmen und dem Handel unterstützt. Im Vertrieb wird mit den Emotionen der Verbraucherinnen und Verbraucher gearbeitet (vgl. *Meier 2005, S. 52*).

3.1.3 Kundinnen- und Kundenakquise durch Sponsoring und Kooperationen

Durch Sponsoring können positive Effekte in Bezug auf Neukundinnen- und Kundengewinnung erzielt werden. Es ist dabei darauf zu achten, dass Engagements nie alleinstehende Maßnahmen sind, sondern in eine übergeordnete Strategie eingebaut werden müssen. Es ist unverzichtbar, Ziele und einen strategischen Rahmen festzulegen, um im Anschluss die ausgewählten Felder entsprechend zu belegen. Ist dies erfolgt, kann Sponsoring gezielt für spezielle Zielgruppen eingesetzt werden und die Neukundinnen- und Kundengewinnung unterstützen (vgl. *Hohenauer 2013, S. 1-4*).

Am Beispiel des Automobilherstellers BMW wird gezeigt, dass Sponsoring die Neukundinnen und -kundengewinnung unterstützen kann. In diesem Fall sollen neue Zielgruppen

angesprochen werden (vgl. *Hohenauer 2013*). In einer Studie, die sich auf die Versicherungsbranche bezieht, spielt die Gewinnung von Neukundinnen und -kunden für den Bestandsausbau eine wesentliche Rolle (vgl. *Peill, Schönwald o.J.*).

Durch strategische Kooperationen, beispielsweise mit Gewerkschaften, können ebenfalls neue Kundinnen und Kunden gewonnen werden. Damit Kooperationsmodelle auch in der Praxis funktionieren, müssen sie für beide Seiten von Vorteil sein (vgl. *Peill, Schönwald o.J., S. 4*).

3.1.4 Kundinnen- und Kundenakquise durch Direktkommunikation

Durch ständige Veränderungen der Märkte, einen immer größer werdenden Wettbewerb und einem steigenden Kostendruck gewinnt der Einsatz von Mitteln zur direkten Kundinnen- und Kundenansprache immer mehr an Bedeutung (vgl. *Werani, Kindermann, Smejkal 2010, S. 111*).

Wesentliche Elemente dazu sind Mailings, Broschüren, Prospekte und Kataloge, für die in Deutschland im Jahr 2007 11,5 Milliarden Euro investiert worden sind (vgl. *Werani et al. 2010, S. 111*).

Zur Akquise von Kundinnen und Kunden wird laut Werani et al. vornehmlich auf Massenmedien mit Responseelementen zurückgegriffen (vgl. *Werani et al. 2010, S. 113*).

(Anm.: Der Autor weist darauf hin, dass beim Einsatz von Massenmedien bei Ansprache von Kundinnen und Kunden im B2B- und B2C-Bereich unbedingt auf die jeweils geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen geachtet werden muss.)

Direct Mailings haben gegenüber anderen Direktmarketingmedien die größte Bedeutung. Hierbei werden adressierte Werbesendungen an potenzielle Kundinnen und Kunden verschickt, die sich vom einfachen Werbebrief über Kataloge bis hin zu Warenproben erstrecken (vgl. *Werani et al. 2010, S. 113*).

2 bis 15 % der per Post verschickten Aussendungen werden von der Empfängerin oder dem Empfänger nicht geöffnet. Die Entscheidung, eine solche Sendung überhaupt zu öffnen, wird innerhalb der ersten Sekunden getroffen (vgl. *Werani et al. 2010, S. 113*).

Aufgrund der relativ hohen Kosten von Aussendungen ist es für Unternehmen wichtig, die Responseraten zu optimieren. Hierbei kann einerseits die Zielgruppe eingeschränkt oder die Gestaltung der Mailings angepasst werden (vgl. *Werani et al. 2010, S. 113*).

Die ansprechende Gestaltung von Mailings ist laut Werani et al. deshalb ratsam, da Direct Mailings, trotz der verhältnismäßig hohen Kosten, noch immer deutliche Effizienzvorteile gegenüber Strategien zur Kundinnen- und Kundenakquise vorweisen (vgl. *Werani et al. 2010, S. 120*).

3.1.5 Kundinnen- und Kundenakquise durch bürgerschaftliches Engagement

Bürgerschaftliches Engagement wird als „freiwilliges Mitwirken von Individuen und Organisationen im öffentlichen Raum“ (*Enste, Knelsen, Neumann 2012, S. 250*) definiert.

Seitens der Unternehmen wird primär nicht der finanzielle, sondern der soziale Nutzen in den Vordergrund gestellt. In Deutschland wurden im Jahr 2012 Unternehmen befragt, welche Ziele durch gesellschaftliches Engagement erreicht werden können.

Von 2.316 befragten Unternehmen haben 67,5 % angegeben, dass Kundinnen- und Kundengewinnung ein Nutzen bürgerschaftlichen Engagements sein kann (vgl. *Enste et al. 2012, S. 250-251*).

3.1.6 Kundinnen- und Kundenakquise durch Online-Marketing

Online-Marketing ist die sich am schnellsten entwickelnde Marketingdisziplin. Es ist kostengünstig, Ergebnisse sind leicht messbar und die unterschiedlichen Akquise-Maßnahmen lassen sich gezielt und flexibel einsetzen (vgl. *Keller 2006, S. 40*).

„Mittelständler wollen wissen, wie man bei Google auf die ersten Plätze kommt oder den On- und Offline-Verkauf ankurbeln kann“ (*Keller 2006, S. 40*).

Im Rahmen des Suchmaschinenmarketings muss ein hohes Ranking erreicht werden, um gezielt neue Kundinnen und Kunden gewinnen zu können. Wesentliche Aspekte des Online-Marketings sind Suchmaschinenmarketing und -optimierung, Partnerprogramme sowie E-Mail-Marketing. Ergänzt werden diese durch digitale Mundpropaganda, Social Network-Marketing und Couponing- und Rabattaktionen (vgl. *Keller 2006, S. 40*).

Ähnlich sieht dies auch Lier. Sie sieht Social Media Kampagnen in Vertriebsorganisationen als wichtiges Element an, damit sich der Vertrieb in sozialen Netzwerken, wie Facebook oder Xing engagieren kann (vgl. Lier 2010, S. 3).

Als weiteren wesentlichen Aspekt zur Kundinnen- und Kundenakquise sieht auch sie das Suchmaschinenmarketing, wobei Lier den Schwerpunkt auf das aktionsbasierte Zahlmodell legt, bei dem die Anzahl der Bietenden über den Preis entscheidet. Es sollte ein Mix aus relevanten und günstigen Keywords gewählt werden, um in den wichtigen Suchmaschinen oben gelistet zu werden (vgl. Lier 2010, S. 3).

Beim Einsatz von E-Mails zur Kundinnen- und Kundenakquise sind die jeweils geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten, da eine eindeutige Erlaubnis zur Nutzung der Adressen vorliegen muss (Double-Opt-In). Peill und Schönwald erwarten aufgrund der sich verschärfenden rechtlichen Rahmenbedingungen zukünftig eine starke Abnahme des Handels mit Mailingadressen. Bereits jetzt ist die „Telefonbuchakquise“ ihrer Meinung nach zur Kundinnen- und Kundenakquise nicht mehr relevant (vgl. Peill, Schönwald o.J., S. 3).

Im Rahmen des viralen Marketings wird versucht, dass bestehende Nutzer anderen Nutzern Empfehlungen abgeben und somit die klassische Mundpropaganda in das Internet übertragen wird (vgl. Keller 2006, S. 41).

3.1.7 Kundinnen- und Kundenakquise durch Promotions

Um den bestehenden Kundinnen- und Kundenbestand vergrößern zu können, stellen Promotions ein effektives Mittel dar. Reduzierte Preise sind ein allgemein bekanntes Instrument zur Akquise neuer Kundinnen und Kunden.

Obwohl Akquise im Vergleich zur Bestandskundinnen- und Kundenbindung (*Anm.: siehe Kapitel 3.2.*) schwieriger und teurer ist, messen ihr noch immer viele Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert bei (vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 184).

Oft wird jedoch die Problematik vergessen, dass Promotions unter Umständen negativ auf bestehende Kundinnen und Kunden wirken können (vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 187).

Eine praktisch umsetzbare Lösung, um diesen Effekt zu vermeiden, sind Weiterempfehlungsprogramme, die gesondert auch schon unter Punkt 3.1.1. dargestellt worden sind. Weiterempfehlungsprogramme sollten einen Belohnungscharakter für die Bestandskundin bzw. den Bestandskunden und die potenzielle Kundin bzw. den potenziellen Kunden darstellen (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 183-200*).

Werani et al. sehen insbesondere die zielgerichtete Gestaltung als relevant an, damit das Gefühl der Belohnung treuer Kundinnen und Kunden entstehen kann (vgl. *Werani et al. 2010, S. 112*).

3.1.8 Der Einfluss von CRM auf die Kundinnen- und Kundenakquise

Braganza, Stebbings und Ngosi sehen in CRM ein Problem in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenakquise, da diese häufig direkt nach Einführung in ein Unternehmen schon wieder veraltet sind (vgl. *Braganza, Stebbings, Ngosi 2013, S. 439*).

Kundinnen- und Kundengewinnungsprozesse (CRP) sind Bestandteil des CRM und werden somit behindert oder ineffizient (vgl. *Braganza et al. 2013, S. 439-440*).

Nachdem Kundinnen und Kunden zuerst akquiriert werden müssen, um dem Unternehmen Profit bringen zu können, müssen Organisationen gut strukturiert sein und die in CRP involvierten Abteilungen harmonisieren (vgl. *Braganza et al. 2013, S. 440*).

Strategien zur Kundinnen- und Kundenakquise müssen optimal ausgewählt werden, um potenzielle Kundinnen und Kunden überzeugen und Marketingkampagnen verbessern zu können (vgl. *Braganza et al. 2013, S. 455*).

CRP und CRM müssen einander ergänzen, damit Prozesse und Systeme zur Akquise effektiv und fortlaufend eingesetzt werden können (vgl. *Braganza et al. 2013, S. 460*).

3.1.9 Zusammenfassende Reflexion zur Kundinnen- und Kundenakquise

Abschließend zum Themenbereich der Kundinnen- und Kundenakquise stellt der Autor im Rahmen einer Reflexion wesentliche, im Rahmen der theoretischen Forschung gewonnene, Erkenntnisse zusammen.

Die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden erfordert insbesondere ein Beraterisches und Verkäuferisches Geschick, da potenzielle Kundinnen und Kunden meist gut informiert sind. Es reicht nicht aus, nur Einzelmaßnahmen anzuwenden, sondern es bedarf vielmehr eines Gesamtkonzeptes. Um die Wirksamkeit von Akquise-Maßnahmen beurteilen zu können, ist es besonders wichtig, den Erfolg zu messen (vgl. Peill, Schönwald, o.J. S. 5-8).

Mögliche Neukundinnen und Neukunden sollten über unterschiedliche Kanäle zeitgleich kontaktiert werden, da damit bisher unerreichte Kundinnen- und Kundensegmente angesprochen werden können (vgl. Versicherungswirtschaft ohne Autor 2008, S. 1).

Die zunehmende Relevanz des Internets mit den sich dadurch ergebenden neuen Möglichkeiten (beispielsweise über Apps am Handy Kundinnen und Kunden akquirieren zu können) erfordert aufgrund der Schnelligkeit, dass Handelsunternehmen ständig aktuelle Entwicklungen beachten müssen (vgl. Lier 2010, S. 15). Das Internet hat mittlerweile den Postweg aus den Top 3 der Kundinnen- und Kundenansprache verdrängt und wird in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen (vgl. Versicherungswirtschaft ohne Autor 2008, S. 1-2).

3.2 Darlegung der bestehenden Literatur in Bezug auf Kundinnen- und Kundenbindung

In diesem Abschnitt wird die bestehende Literatur in Bezug auf Kundinnen- und Kundenbindung dargelegt und die Ansichten unterschiedlicher Autorinnen und Autoren kritisch reflektiert. Der Autor wird verschiedene, in aktueller Literatur als relevant angesehene Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung in Unterpunkten darstellen und abschließend reflektierend zusammenfassen. Ein gesamtheitlicher Überblick, der alle Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung umfasst, war im Rahmen der für diese Arbeit getätigten Literaturrecherche nicht auffindbar.

Im folgenden Abschnitt werden folgende unterschiedliche Methoden zur Kundinnen- und Kundenbindung behandelt: Bindung mittels Gutscheinen und Rabatten, Bindung durch Intuitionen, die aus dem Bauch heraus entstehen, Bindung durch Promotions, Bindung mit Hilfe von IuK-Technologien, Bindung durch Direktkommunikation sowie Bindung durch bürgerschaftliches Engagement. Zudem werden Möglichkeiten zur Kundinnen- und

Kundenbindung im Internet, der Einfluss von CRM und Kundinnen- und Kundenemanzipation in Bezug auf die Bindung betrachtet.

Kundinnen und Kunden wechseln häufig ohne vorherige Ankündigung den Anbieter. Um dies zu vermeiden, sollten diese nach dem ersten zufälligen Besuch an das Unternehmen gebunden werden (vgl. *Stökle 2010, S. 17*). Zur Bindung können unterschiedliche Varianten eingesetzt werden. Rechtliche Bindung entsteht beispielsweise bei vertraglich vorgeschriebenen Bindungsdauern.

Eine weitere Möglichkeit ist die Bindung der Kundinnen und Kunden an Zusatzprodukte, wie beispielsweise Kaffeetabs. Hier erfolgt quasi eine automatische Bindung, da die Kundinnen und Kunden nach dem Kauf einer Kaffeemaschine regelmäßig Tabs benötigen, um Kaffee kochen zu können.

3.2.1 Kundinnen- und Kundenbindung mittels Gutscheinen und Rabatten

Auch klassische Bindungsinstrumente, wie Treueheftchen oder Rabattgutscheine werden oft zur Bindung eingesetzt. Treueheftchen regen die Sammelleidenschaft an. Dadurch werden Konsumentinnen und Konsumenten weniger anfällig für Angebote des Mitbewerbs (vgl. *Stökle 2010, S. 17*).

Rabattgutscheine greifen auf die Sparfreude der Menschen zurück. Auf Rabattheften beispielsweise werden die Kundin oder der Kunde regelmäßig zurückgreifen, um beim Einkaufen zu sparen. Dies bedeutet zugleich eine Bindung an das Unternehmen (vgl. *Stökle 2010, S. 17*).

3.2.2 Kundinnen- und Kundenbindung aufgrund von Intuition

Ähnlich wie bei der Akquise (vgl. 3.1.2.) geht Bell auch bei der Kundinnen- und Kundenbindung davon aus, dass Bauchwissen einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Bindung leistet (vgl. *Bell 2007, S. 13*).

Es gibt kein System, das die Anforderungen aller Unternehmerinnen und Unternehmer erfüllt. Die optimale Segmentierung ist die, die jedem einzelnen Unternehmen in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenbindung am besten hilft (vgl. *Bell 2007, S. 13*).

Unternehmen müssen bei der Bindung darauf achten, Kundinnen und Kunden zum richtigen Zeitpunkt anzusprechen, beispielsweise dann, wenn ein Produkt kurz vor dem Ende seines Lebenszyklus steht und sich nicht auf gerade aktuelle Systeme verlassen (vgl. *Bell 2007, S. 14*).

Um zukünftige Aktivitäten zur Kundinnen- und Kundenbindung optimieren zu können, sollten Unternehmen aus jedem vorangegangenen Kundinnen- und Kundenkontakt lernen. Daraus lassen sich im Rahmen des Predictive Modelling Wahrscheinlichkeitsaussagen über das zukünftig erwartete Verhalten treffen. In KMU sind diese Systeme, wie vom Autor auch schon bei der Akquise erläutert, nur bedingt einsetzbar (vgl. *Bell 2007, S. 14*).

3.2.3 Kundinnen- und Kundenbindung durch Promotions

Promotions können auf bestehende Kundinnen und Kunden negativ wirken, wenn ihnen nicht ähnliche attraktive Angebote unterbreitet werden wie Neukundinnen und Neukunden (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 184*).

Gibt es beispielsweise Promotion-Codes in Online-Shops, die nicht alle Kundinnen und Kunden erhalten haben, wirkt sich dies negativ auf die Kundinnen- und Kundenzufriedenheit und somit auch auf die Bereitschaft, Produkte zu kaufen, aus (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 184-185*).

Bestehende Kundinnen und Kunden erwarten im Rahmen der Theorie der Verteilungsgerechtigkeit, dass sie für ihre Treue belohnt werden. Erhalten Neukundinnen und Neukunden bessere Konditionen, werden sich Bestandskundinnen und Bestandskunden negativ behandelt fühlen (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 186*). Die Theorie der Verteilungsgerechtigkeit beruht auf Homans, der davon ausgeht, dass Individuen ihren Profit in Relation zu dem anderer setzen (vgl. *Homans 1962, S. 264*).

Dieses Verhalten lässt sich auf die Reaktanztheorie zurückführen, die besagt, dass negative Reaktionen entstehen, wenn einschränkende Einflussnahme in den persönlichen Entscheidungsbereich erfolgt. Entsprechend werden Bestandskundinnen und Bestandskunden versuchen, sich nicht einschränken zu lassen, was dazu führt, dass die Kaufbereitschaft bei dem Unternehmen, das subjektiv einschränkt, sinken wird (vgl. *Woiset-*

schläger et al. 2011, S. 187). Ursprünglich ist die Reaktanztheorie auf Brehm zurückzuführen, der davon ausgeht, dass Personen, je stärker sie in ihren Freiheiten eingeengt worden sind, umso mehr versuchen werden, ebendiese beschränkten oder eliminierten Freiheiten wiederzuerlangen (*vgl. Brehm 1966, S. 3-7*).

Ein von Woisetschläger et al. durchgeführtes Experiment hat bestätigt, dass Promotions bei Nichtbeachtung der bestehenden Kundinnen und Kunden negative Wirkung auf diese haben (*vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 193*). Um negative Effekte zu vermeiden, sollten Aktivitäten zur Bindung und zur Akquise gut aufeinander abgestimmt werden (*vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 195*).

Eine Lösung dafür ist der Einsatz von Weiterempfehlungsprogrammen in Kombination mit Promotions. Hierbei werden bestehende Kundinnen und Kunden belohnt, wenn sie ein Produkt oder ein Unternehmen weiterempfehlen, aber auch die neu gewonnenen Kundinnen und Kunden erhalten einen Benefit (*vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 195*).

Wichtig ist hierbei, dass das Angebot bei potenziellen Kundinnen und Kunden nicht an Attraktivität verliert. Woisetschläger et al. gehen davon aus, dass eine Aufteilung des Promotion-Wertes von beiden Seiten als fair angesehen wird (*vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 200*). Diese Aufteilung muss auch nicht zu gleichen Teilen erfolgen, da oft alleine die Geste ausreichend ist, damit Bestandskundinnen und Bestandskunden positiv auf das Unternehmen reagieren (*vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 201*).

Sobald negative Mund-zu-Mund-Propaganda auftritt, sollte diese vom Unternehmen intensiv analysiert werden (*vgl. Woisetschläger et al. 2011, S. 201*).

3.2.4 Kundinnen- und Kundenbindung mit Hilfe von IuK-Technologien

IuK-Technologien sind integrierte, datenbankgestützte Informations- und Kommunikationstechnologien, die zu deutlichen Veränderungen in Bezug auf die Beziehungen zwischen Kundinnen und Kunden und dem Unternehmen führen werden. Diese Veränderungen werden in großen Unternehmen wesentlich schneller erfolgen als in kleineren Unternehmen (*vgl. Schedl, Penzkofer, Schmalholz 2001, S. 22*).

Eine starke Kostensenkung aufgrund der Nutzung des Internets und von Callcentern wird das Kundinnen- und Kundenbeziehungsmanagement deutlich beeinflussen, da mehr Informationen über die einzelne Kundin oder den einzelnen Kunden vorhanden und zeitgleich für einen größeren Personenkreis zugänglich sind. Eine Folge daraus ist eine erhöhte Kundinnen- und Kundenbindung, da intensiver und zielgenauer mit der Kundin bzw. dem Kunden kommuniziert werden kann (vgl. Schedl et al. 2001, S. 23).

Schedl et al. konnten in einer im Jahre 2000 durchgeführten Umfrage feststellen, dass Festnetztelefon, Fax und Mobiltelefon die am meisten verbreiteten IuK-Mittel waren, Kommunikation über das Internet, speziell per E-Mail, aber eher nur von großen Unternehmen erfolgte (vgl. Schedl et al. 2001, S. 24). (Anm.: Dies wird heute vermutlich nicht mehr der Fall sein, der Autor wird im empirischen Teil dieser Arbeit darauf eingehen).

Eine Herausforderung stellt die Erfassung und Pflege von Datenbanken für Unternehmen dar (vgl. Schedl et al. 2001, S. 24). Deshalb verwenden die meisten kleineren Unternehmen Standardsoftware, meist Tabellen oder einfache Datenbanken (vgl. Schedl et al. 2001, S. 25).

Nach Schedl et al. führen zudem Telefongespräche und Videokonferenzen oftmals schneller zum Ziel als die Kommunikation mittels E-Mail, weswegen viele Unternehmen keine teuren zentralen Datenbanken anlegen möchten (vgl. Schedl et al. 2001, S. 26).

Die Betreuungsintensität von Kundinnen und Kunden hängt von ihrer Relevanz ab. Sogenannte A-Kundinnen und A-Kunden sollten regelmäßig und persönlich betreut werden, wohingegen die Kontaktaufnahme mit C-Kundinnen und C-Kunden nicht personalisiert und seltener erfolgen kann (vgl. Schedl et al. 2001, S. 26).

3.2.5 Kundinnen- und Kundenbindung durch Direktkommunikation

Instrumente der Direktkommunikation können nach Werani et al. einerseits zur Kundengewinnung eingesetzt werden, andererseits zur Intensivierung der Beziehungen zu bestehenden Kundinnen und Kunden. Dadurch wird die Bindung an das Unternehmen verstärkt (vgl. Werani et al. 2010, S. 1).

Um in den sich laufend verändernden Märkten erfolgreich Kundinnen und Kunden an das Unternehmen binden zu können, eignen sich Mailings, Broschüren, Prospekte und Kataloge als direkt einzusetzende Instrumente. Ein stetig steigender Kostendruck und die schnelle Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie sind weitere Aspekte, die Unternehmen in Richtung einer individuellen Kundinnen- und Kundenansprache bewegen (vgl. *Werani et al. 2010, S. 1-2*).

Das Internet ermöglicht, dass Werbesendungen mit geringem Aufwand direkt an Kundinnen und Kunden gerichtet werden können. Die Problematik hierbei ist eine Informationsflut, die zum Teil negativ bewertet wird und dadurch den Bindungseffekt reduzieren kann (vgl. *Werani et al. 2010, S. 2*).

Beim Versenden von Direct Mailings muss darauf geachtet werden, dass diese der Zielgruppe gefallen. Ist dies nicht der Fall, kann die Aussendung negativ auf Kundinnen und Kunden wirken und dadurch das Ziel der Bindung verfehlen. In diesem Fall wäre es sinnvoller, keine Direktkommunikation durchzuführen (vgl. *Werani et al. 2010, S. 10-11*).

Werani et al. führen drei Formen der direkten Kommunikation an. Diese sind „Kundenbindungsprogramme mit primärer Kommunikationsfunktion, Massenmedien mit Responseelement und Direktmedien“ (*Werani et al. 2010, S. 2*).

Kundinnen- und Kundenbindungsprogramme mit primärer Kommunikationsfunktion zielen auf bestehende Kundinnen und Kunden ab, wohingegen die anderen beiden Möglichkeiten eher der Akquise zuzurechnen sind (vgl. *Werani et al. 2010, S. 3*).

Einen anderen Ansatz zur Bindung vertritt Meier, der regelmäßige Abendessen und Events für Bestandskundinnen und -kunden als einfache Methode zur Kundinnen- und Kundenbindung sieht (vgl. *Meier 2005, S. 52*).

Als zentralen Nutzen einer starken Kundinnen- und Kundenbindung sehen Werani et al. die Einsparung von Akquisitionskosten, da Kundinnen- und Kundengewinnung wesentlich kostspieliger ist als die Bindung. Kundinnen- und Kundenbindung lässt sich in maßnahmenorientierte und verhaltensorientierte Sichtweisen unterteilen. Im Rahmen der maßnahmenorientierten Sichtweise werden Aktivitäten gebündelt, die bestehende Kundinnen und Kunden daran hindern sollen, zum Mitbewerb zu wechseln. Die verhaltensorientierte Sichtweise zielt hingegen auf das Wiederkaufverhalten bestehender Kundinnen und Kunden ab (vgl. *Werani et al. 2010, S. 4*).

3.2.6 Kundinnen- und Kundenbindung durch bürgerschaftliches Engagement

Unter 3.1.4. hat der Autor bereits bürgerschaftliches Engagement in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise beschrieben. Enste et al. differenzieren in ihrer Arbeit nicht zwischen dem Einfluss des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen auf Akquise bzw. Bindung von Kundinnen und Kunden (*vgl. Enste et al. 2012, S. 250-251*).

Aufgrund des großen Potentials, das bürgerschaftliches Engagement bietet, wird der Autor versuchen, im empirischen Teil dieser Arbeit den Einfluss auf Akquise und Bindung differenzierter darzustellen.

3.2.7 Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung im Internet

Im Abschnitt 3.2.4. wurde vom Autor bereits kurz auf den Einfluss des Internets auf die Direktkommunikation eingegangen. Das Internet bietet jedoch eine Vielzahl weiterer neuer Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung. Wesentliche Elemente hierzu sind eine informative und benutzerfreundlich gestaltete Website, individuelle Angebote sowie die Konzentration auf Interaktion mit den Kundinnen und Kunden (*vgl. Blömeke, Clement, Shehu, Pagendarm 2013, S. 1*).

Im Internet können Angebote mit geringem Kostenaufwand individuell und somit zielgerichtet gestaltet werden. Zudem können viele klassische Instrumente zur Kundinnen- und Kundenbindung kostengünstig eingesetzt werden. Blömeke et al. nennen beispielsweise Newsletter per E-Mail als eine Möglichkeit zur Kundinnen- und Kundenbindung (*vgl. Blömeke et al. 2013, S. 1-2*).

Auch Meier sieht den Newsletter zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden als gutes Mittel. Interessierte sollen regelmäßig über Angebote informiert werden, um so als zukünftige Kundinnen und Kunden frühzeitig an das Unternehmen gebunden zu werden (*vgl. Meier 2005, S. 52*).

Insgesamt bietet das Medium Internet durch Multimedialität, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten, Interaktivität und geringe Transaktionskosten eine gute Basis für Aktivitäts-

ten zur Kundinnen- und Kundenbindung. Die Bindung selbst wird als „zentrale Herausforderung für das Marketing-Management bei Internet-Anbietern“ (Blömeke et al. 2013, S. 2) angesehen.

Neu gewonnene Kundinnen und Kunden müssen dauerhaft gebunden werden, da die Akquisekosten sehr hoch sind. Blömeke et al. schätzen die Kosten der Neukundinnen- und Kundengewinnung bis zu 5 Mal so hoch ein, wie die Kosten der Kundinnen- und Kundenbindung (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 2).

Dies bestätigt die Annahme von Werani et al., die in ihrer experimentellen Untersuchung aus dem Jahr 2010 die Kosten der Akquise ebenfalls als deutlich höher angenommen haben als die der Kundinnen- und Kundenbindung (vgl. Abschnitt 3.2.4).

Um die gewünschte Kundinnen- und Kundenbindung erreichen zu können, muss laut Keller möglichst aktueller Content geboten werden, der den Kundinnen und Kunden einen hohen Nutzen bietet. Dadurch werden Kundinnen und Kunden nachhaltig zu regelmäßigen Besuchen der Website bewegt (vgl. Keller 2006, S. 40).

Obwohl der Wettbewerb im Internet als sehr hoch eingeschätzt wird, gibt es bisher nur wenige empirisch belegte Untersuchungen zu möglichen Instrumenten zur Kundinnen- und Kundenbindung im Internet (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 3-4).

Als relevant in Bezug auf Kundinnen- und Kundenbindung werden aktuelle Informationen, Individualisierung, Personalisierung, Interaktion zwischen Anbieter und Kundin/Kunde, ein gutes Beschwerdemanagement, Benutzerfreundlichkeit sowie virtuelle Produktsimulationen angenommen (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 11-12, 16-17, 18).

Um Kundinnen und Kunden im E-Commerce an das Unternehmen binden zu können, muss Einfühlungsvermögen gezeigt werden. Mittel dazu sind beispielsweise Feedback-Formulare, um die Meinung von Kundinnen und Kunden erfassen zu können. Weitere Möglichkeiten stellen Kundinnen und Kunden werben Kundinnen und Kunden-Aktionen dar, bei denen die Werberin bzw. der Werber belohnt werden. Besondere Anreize einer Website oder auch Bonusprogramme bewirken hingegen keine zusätzliche Bindung (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 19).

Lier sieht die Online-Betreuung von Kundinnen und Kunden beispielsweise durch Text-, Audio- und Videochats als Element zur verstärkten Kundinnen- und Kundenbindung (vgl. Lier 2010).

Nach Blömeke et al. sind die relevantesten Elemente zur Kundinnen- und Kundenbindung im Online-Geschäft die Bereiche Convenience, Interaktion und Individualisierung (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 19).

Unter Convenience wird die einfache Registrierung und Menüführung bei der Anmeldung, eine gute Navigation auf der Website, ein benutzerfreundliches Design mit geeigneten Schriftgrößen, mehreren Sprachen, einer schnellen Ladezeit sowie passende Farben und elektronische Zahlungsmöglichkeiten bei einer guten Verfügbarkeit einer passenden Anzahl von Produkten verstanden (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 24).

Die Interaktion beinhaltet die inhaltliche Organisation mit themenbezogenen Nachrichten, die technische Integration (Browser-Erweiterungen, Toolbar, automatischer Login), Einbeziehung der Kundinnen und Kunden durch Werbemöglichkeiten sowie Feedbackmöglichkeiten, Umfragen und Ideenwettbewerbe (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 19).

Im Bereich der Interaktion sind eine interaktive Beratung mit Online-Beratern, Hotlines und Produktkonfiguratoren, Hinweise auf neue Produkte über Newsletter zur Stimulation der Interaktion sowie Kommunikationsbereitschaft des Anbieters durch gute Erreichbarkeit, wie Rückrufe per Telefon oder unterschiedliche Kontaktwege enthalten (vgl. Blömeke et al. 2013, S. 19).

Hierbei ist laut Keller jedoch darauf zu achten, dass Kundinnen und Kunden zuvor eingewilligt haben, kontaktiert zu werden. Insbesondere beim Versand von E-Mails zu Werbe- und Marketingzwecken muss sichergestellt sein, dass vorab eine eindeutige Erlaubnis der kontaktierten Personen vorliegt, wie beispielsweise Double-Opt-In (vgl. Keller 2006, S. 41).

3.2.8 Der Einfluss von CRM auf die Kundinnen- und Kundenbindung

Anfangs müssen Unternehmen Kundinnen- und Kundenbindung so durchführen, dass dadurch sowohl eine höhere Kundinnen- und Kundenzufriedenheit entsteht als auch die Bindung intensiviert wird (vgl. Becker, Greve, Albers 2008, S. 208).

Am Ende eines Kundinnen- und Kundenlebenszyklus zeigen Kundinnen- und Kunden eine abnehmende Wiederkehr zum Unternehmen. Mit Hilfe von CRM können Unternehmen Kundinnen und Kunden identifizieren, die früher gute Umsätze generiert haben, mittlerweile jedoch inaktiv sind. Im Anschluss müssen passende Aktivitäten gesetzt werden, um diese Kundinnen und Kunden erneut zu aktivieren und an das Unternehmen zu binden (vgl. *Becker et al. 2008, S. 208*).

Es ist nicht ausreichend, CRM im Unternehmen zu implementieren und zu hoffen, dass es erfolgreich sein wird. Prozesse müssen angepasst und das CRM von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Management akzeptiert werden (vgl. *Becker et al. 2008, S. 208*). Nach Umsetzen eines CRM sollten nicht unmittelbare Wirkungen erwartet werden (vgl. *Becker et al. 2008, S. 212*).

Häufig konzentrieren sich Unternehmen bei der Einführung von CRM auf die Akquise neuer Kundinnen und Kunden und vergessen, Prozesse bei der Implementierung so zu ändern, dass Kundinnen- und Kundenbindung mit demselben System erfolgreich durchgeführt werden kann (vgl. *Becker et al. 2008, S. 212*).

3.2.9 Der Einfluss von Kundinnen- und Kundenzufriedenheit auf die Kundinnen- und Kundenbindung

Looks, Welzel, Wolff und Hacker sehen Kundinnen- und Kundenzufriedenheit als ein Nachkaufphänomen an, bei dem Kundinnen und Kunden Produkte beurteilen, mit denen sie zuvor Erfahrungen gemacht haben (vgl. *Looks, Welzel, Wolff, Hacker 2008, S. 4*).

Zufriedenheit entsteht dann, wenn Erwartungen erfüllt oder übererfüllt worden sind. Hier ist besonders die Servicequalität von Bedeutung, da Kundinnen und Kunden drei Mal häufiger zum Mitbewerb wechseln, wenn diese mangelhaft ist und nicht, weil das Produkt an sich mangelhaft ist (vgl. *Looks et al. 2008, S. 5*).

Kundinnen- und Kundenzufriedenheit hat in Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert, weil zufriedene Kundinnen und Kunden dadurch an das Unternehmen gebunden werden und nicht zur Konkurrenz wechseln. Zudem hilft Kundinnen- und Kundenzufriedenheit bei der Bewertung von Marketing-Maßnahmen (vgl. *Looks et al. 2008, S. 7*).

Ein aktives Beschwerdemanagement kann positiv auf die Kundin oder den Kunden wirken. Es sollten Vorschläge und konkrete Vorstellungen zur Problemlösung angehört werden, um dadurch langfristig erfolgreich sein zu können (vgl. *Looks et al. 2008, S. 8*).

Dies bestätigt sich darin, dass neue Kundinnen oder Kunden zu gewinnen oder verlorene Kundinnen oder Kunden zurück zu gewinnen fünf Mal so teuer ist wie Stammkundinnen und Stammkunden zu pflegen (vgl. *Looks et al. 2008, S. 8*).

Als Mittel zur Zufriedenheitsmessung eignet sich eine Kundinnen- und Kundenzufriedenheitsanalyse, die sich besonders in KMU eignet, die neben einer Vertriebs- auch eine Verkaufsabteilung im Ladengeschäft haben (vgl. *Looks et al. 2008, S. 9*).

3.2.10 Kundinnen- und Kundenemanzipation und deren Einfluss auf die Kundinnen- und Kundenbindung

Bauer, Sauer und Merx stellten im Jahr 2002 fest, dass sich das Verhalten von Kundinnen und Kunden in den letzten Jahren stark verändert hat. Die daraus resultierende Kundinnen- und Kundenemanzipation hat dazu geführt, dass sich der Markt vom Verkäuferinnen- und Verkäufermarkt zum Käuferinnen- und Käufermarkt verändert hat (vgl. *Bauer, Sauer, Merx 2002, S. 644*).

Der neue Typ ist ihrer Meinung nach „nonkonformistisch, unberechenbar, individualistisch, kritisch und fordernd“ (*Bauer et al. 2002, S. 644*) und hat einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit und somit auch die Bindung von Kundinnen und Kunden an ein Unternehmen. Durch die zunehmende Kompetenz und Wahlfreiheit von Kundinnen und Kunden nimmt das Marketingziel Kundinnen- und Kundenzufriedenheit einen immer höheren Stellenwert ein (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 645*).

Die frühere Kategorisierung von Kundinnen und Kunden wird zunehmend schwieriger, da sich das Verhalten von emanzipierten Kundinnen und Kunden immer weniger vorhersehen lässt (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 645*).

Als weitere Beobachtung stellen Bauer et al. fest, dass emanzipierte Kundinnen und Kunden dazu neigen, sich häufiger zu beschweren, wenn sie unzufrieden sind (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 649*).

Seitens der Unternehmen ist es daher wichtig, sich dem Beschwerdeverhalten anzupassen und die unzufriedenen Kundinnen und Kunden im Rahmen des Nachkaufmarketings zu betreuen, da emanzipierte Kundinnen und Kunden generell als loyalere und zufriedene Kundinnen und Kunden angesehen werden (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 648-649*).

In direkten Kaufsituationen neigen emanzipierte Kundinnen und Kunden dazu, ihre Wünsche und Vorlieben direkt gegenüber dem Verkaufspersonal mitzuteilen und bei Unzufriedenheit direkt aktiv einzugreifen (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 651*).

Verkaufstricks, Lockangebote, Verhandlungstaktiken oder Werbebotschaften werden nach Bauer et al. von emanzipierten Kundinnen und Kunden durchschaut, worauf sich Unternehmen im Rahmen der Personalschulung einstellen müssen (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 651*).

Kundenzufriedenheit entsteht im Rahmen eines psychischen Prozesses, bei dem die Kundin oder der Kunde die wahrgenommenen Leistungen eines Unternehmens mit ihren bzw. seinen persönlichen Erwartungen vergleicht (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 652*).

Bauer et al. gehen davon aus, dass eine höhere Kundinnen- und Kundenemanzipation zugleich auch eine größere Zufriedenheit und eine größere Markentreue bedeutet (vgl. *Bauer et al. 2002, S. 653, 658-659*).

3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich

In der bestehenden Literatur in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung wird kaum auf rechtliche Beschränkungen eingegangen. Lediglich Peill und Schönwald weisen im Rahmen der Kundinnen- und Kundenakquise durch Mailings darauf hin, dass eine eindeutige Erlaubnis zur Nutzung der Adressen vorliegen muss (vgl. *Peill, Schönwald o.J., S. 3*).

Weiters erwarten Peill und Schönwald aufgrund der sich verschärfenden rechtlichen Rahmenbedingungen zukünftig eine starke Abnahme des Handels mit Mailingadressen. Bereits jetzt ist die „Telefonbuchakquise“ ihrer Meinung nach zur Kundinnen- und Kundenakquise nicht mehr relevant (vgl. *Peill, Schönwald o.J., S. 3*).

Bei der Literaturrecherche zur Akquise mit Hilfe von Mitteln der Direktkommunikation hätte der Autor erwartet, dass in bestehender Literatur auf mögliche Beschränkungen

eingegangen wird, da im österreichischen Telekommunikationsgesetz von 2003 (TKG) beispielsweise im § 107. (1) festgelegt ist, dass Anrufe – einschließlich das Senden von Fernkopien – zu Werbezwecken ohne vorherige Einwilligung der Teilnehmerin oder des Teilnehmers unzulässig sind (vgl. § 107 Abs. 1 TKG 2003).

Sofern eine Einwilligung erteilt worden ist, kann diese jederzeit und ohne Angabe von Gründen widerrufen werden. Sobald dieser Widerruf erfolgt ist, ist das Anrufen bzw. Senden von Fernkopien unzulässig (vgl. www.bmvit.gv.at 2016b).

In einem Urteil vom 26.06.2013 hat der Verwaltungsgerichtshof (VwGH) ferner festgehalten, dass § 107 TKG in Bezug auf die zu schützenden Personen nicht zwischen Unternehmen, Gewerbetreibenden, Konsumentinnen und Konsumenten unterscheidet (vgl. *VwGH 2013*).

Die Nichtunterscheidung beruht auf einem Vertragsverletzungsverfahren, in dem seitens der Europäischen Kommission im Jahr 2005 gegen Österreich festgestellt wurde, dass die bis dahin geltende Fassung des TKG, in der zwischen Verbraucherinnen und Verbrauchern sowie Unternehmen unterschieden worden ist, das Spam-Verbot des Artikels 13 der europäischen Datenschutzrichtlinie unzulässig eingeschränkt hat (vgl. www.bmvit.gv.at 2016a).

Ähnliches gilt auch für den Versand von elektronischer Post – einschließlich SMS. Dieser „ist ohne vorherige Einwilligung des Empfängers unzulässig, wenn die Zusendung zu Zwecken der Direktwerbung erfolgt“ (§ 107 (2) 1. TKG 2003). Ebenso unzulässig ist die Zusendung elektronischer Post, einschließlich SMS dann, wenn die Nachricht an mehr als 50 Empfängerinnen und Empfänger gerichtet ist (vgl. § 107 (2) 1. TKG 2003).

Laut dem österreichischen Ministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) werden Direktwerbung und elektronische Post in engem Zusammenhang gesehen.

Das BMVIT definiert Direktwerbung als Werbung für Produkte, Dienstleistungen, das Angebot, sich eine Website anzusehen oder sich in einen Newsletter einzutragen. Elektronische Post wird als „Kontaktaufnahme mit Dritten auf elektronischem Wege (E-Mail, SMS)“ (www.bmvit.gv.at 2016a) definiert. Davon ausgenommen sind lediglich Mitteilungen von Firmen oder Organisationen, die an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Mitglieder verteilt werden (vgl. www.bmvit.gv.at 2016a).

Generell verboten ist die Zusendung von elektronischer Post im Rahmen von Direktwerbemaßnahmen dann, wenn nicht zu erkennen ist, von wem diese verschickt worden ist. Ebenso verboten sind elektronische Nachrichten zur Direktwerbung, die keine Adresse vorweisen, an die der Empfänger eine Aufforderung zur Unterlassung des Versendens solcher Nachrichten richten kann (vgl. *www.bmvit.gv.at 2016a*).

Im Bereich der Kundinnen- und Kundenbindung muss eine eindeutige Erlaubnis vorliegen, die eine Kontaktaufnahme, beispielsweise per Newsletter, erlaubt. Hierbei müssen die Kundin bzw. der Kunde jederzeit die Möglichkeit haben, sich von diesem wieder abmelden zu können. Bei Zusendung elektronischer Informationen bzw. der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden auf elektronischem Weg ist das sogenannte "Double-Opt-In" Verfahren zu berücksichtigen (vgl. *www.onlinemarketing-praxis.de 2016*).

Das „Double-Opt-In“ Verfahren ist ein zweistufiges System, das eine Anmeldung zum Bezug elektronischer Informationen etwa auf der Webseite eines Unternehmens vorsieht. In einem ersten Schritt folgt nach der Anmeldung eine individuelle Nachricht an die angegebene Mailadresse oder den angegebenen Telefonanschluss, dass die entsprechende Adresse bzw. der entsprechende Anschluss angemeldet worden sind. Erst, wenn auf dieses Mail bzw. die Kurznachricht eine bestätigende Antwort seitens der Kundin oder des Kunden gegeben worden ist (beispielsweise Anklicken eines Links), darf die Zusendung von Werbenachrichten erfolgen (vgl. *VwGH 2013*).

Eine vorherige Zustimmung für die Zusendung elektronischer Post durch das Unternehmen ist nicht notwendig, wenn die Kontaktinformationen im Zusammenhang des Verkaufs einer Ware oder Dienstleistung gewonnen und die Nachricht zur Direktwerbung für vergleichbare Produkte verschickt worden ist (vgl. *§ 107 (3) 1., 2. TKG 2003*).

Zudem müssen die Empfängerin bzw. der Empfänger schon bei Aufnahme der Daten die Möglichkeit erhalten haben, den Empfang von Direktwerbung auszuschließen und müssen diesen jederzeit nach Erhalt einer Nachricht problemlos ablehnen können (vgl. *§ 107 (3) 3. TKG 2003*).

Die Zusendung von sogenannter kommerzieller Kommunikation wird durch § 7 (2) E-Commerce-Gesetz (ECG) weiter eingeschränkt (vgl. *§ 7 (2) ECG*). Wenn der Empfänger die Zusendung bereits im Vorhinein abgelehnt hat, ist diese unzulässig (vgl. *www.bmvit.gv.at 2016b*).

In Österreich wird die sogenannte Robinsonliste von der Wirtschaftskammer und der Telekom-Regulierungsbehörde geführt, in die sich alle natürlichen und juristischen Personen eintragen können, die keine Werbemails erhalten wollen. Nach Eintragung in die Robinsonliste müssen die Kontaktdaten dann aus den Datenbeständen der österreichischen Adressverlage und Direktwerbeunternehmen gestrichen werden (vgl. www.wko.at 2016).

3.4 Gemeinsamkeiten bei Kundinnen- und Kundenakquise und deren Bindung

Im Rahmen der Literaturrecherche, Darlegung bestehender Literatur und dem Autorinnen- und Autorenvergleich haben sich einige Parallelen zwischen Kundinnen- und Kundenakquise sowie Kundinnen- und Kundenbindung gezeigt. Der Autor wird daher auf diese Parallelen im folgenden Teil eingehen.

Peill und Schönwald sehen einen starken Zusammenhang zwischen Kundinnen- und Kundenbindung sowie Kundinnen- und Kundenakquise (vgl. Peill, Schönwald o.J., S. 2). Je zufriedener Kundinnen und Kunden sind, desto besser können diese zugleich zur Akquise eingesetzt werden. Dies spart dem Unternehmen Zeit und Geld zur Akquise, da bestehende zufriedene Kundinnen und Kunden beispielsweise im Rahmen von „Kundinnen und Kunden werben Kundinnen und Kunden“-Programmen als „Akquisemittel“ eingesetzt werden können (vgl. Peill, Schönwald o.J., S. 3).

Dies bestätigt sich laut Peill und Schönwald dadurch, dass die Mehrzahl an Neukundinnen und -kunden in Stammorganisationen auf Empfehlungen zurückzuführen ist (vgl. Peill, Schönwald o.J., S. 3).

Ähnlich sieht dies Kreuter, der Kundinnen- und Kundenakquise auf Basis von Empfehlungen als effektivste und kostengünstigste Strategie bezeichnet. Im Kontakt mit bestehenden Kundinnen und Kunden sollte sich durch Konsequenz und Übung automatisch ein Vertrauensverhältnis zwischen bestehenden Kundinnen und Kunden und dem Unternehmen ergeben, das dazu führt, dass die bestehenden Kundinnen und Kunden das Unternehmen weiterempfehlen (vgl. Kreuter 2008, S. 61). Zudem bestätigt Kreuter die Aussagen von Peill und Schönwald in Bezug auf das Einsparungspotenzial. Er geht davon aus, dass Kosten der Akquise 7 Mal so hoch sind wie die Kosten zur Bestandskundinnen- und Bestandskundenpflege (vgl. Kreuter 2008, S. 61). Woisetschläger et al. nennen zwar

keine konkreten Vergleichswerte zwischen Akquisekosten und den Kosten zur Kundinnen- und Kundenbindung, gehen aber ebenfalls davon aus, dass Akquise im Vergleich zur Bindung schwieriger und teurer ist (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 184*).

Um Synergien bei Akquise und Bindung zu nutzen und negative Effekte zu vermeiden, sollten Aktivitäten zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie Kundinnen- und Kundenbindung gut aufeinander abgestimmt werden (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 195, 200*). Im Rahmen von Promotions ist es ihrer Meinung nach sinnvoll, den Promotion-Wert zwischen Bestandskundinnen und Bestandskunden sowie potenziellen Neukundinnen und Neukunden aufzuteilen (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 200*). Sollte es dennoch zu Beschwerden von Bestandskundinnen und Bestandskunden kommen, so sollten diese vom Unternehmen gut analysiert werden (vgl. *Woisetschläger et al. 2011, S. 201*).

Auch im Rahmen der Direktkommunikation bestehen laut *Werani et al.* einige Parallelen in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung. So können beispielsweise Mailings, Broschüren, Kataloge und Prospekte gleichermaßen zur Akquise und zur Bindung eingesetzt werden (vgl. *Werani et al. 2010, S. 111*).

Bei bestehenden Kundinnen und Kunden soll mittels Kundinnen- und Kundenbindungsprogrammen die potenzielle Nachfrage besser ausgeschöpft werden, wohingegen Massenmedien mit Responseelementen vorwiegend auf Akquise ausgerichtet sind. Bei Direktwerbemedien werden die Adressatinnen und Adressaten in beiden Bereichen direkt angesprochen (vgl. *Werani et al. 2010, S. 113*).

Direktmarketing zielt gleichermaßen auf Kundinnen- und Kundenakquise und Kundinnen- und Kundenbindung ab (vgl. *Werani et al. 2010, S. 114*). Bei beiden Zielgruppen muss das Mailing ansprechend sein, um negative Wirkungen zu vermeiden (vgl. *Werani et al. 2010, S. 116*).

4 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen

4.1 Beantwortung der Subforschungsfragen basierend auf Kapitel 3

Auf Basis des theoretischen Teils dieser Arbeit werden im folgenden Abschnitt die beiden Subforschungsfragen **„Wie lassen sich die klassischen Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung für KMU bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern adaptieren?“** und **„Welche Relevanz haben rechtliche Rahmenbedingungen auf KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bezug auf die Umsetzung von Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung in Österreich?“** beantwortet. Abschließend stellt der Autor wesentliche Erkenntnisse in Bezug auf die klassischen Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise in einer Tabelle zusammen.

Anhand der Literatur zeigt sich, dass die Mehrzahl der Autorinnen und Autoren bisher primär Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung in größeren Unternehmen untersucht haben. Erstaunlich ist auch, dass in der bestehenden Literatur kaum auf die rechtlichen Rahmenbedingungen eingegangen wurde.

4.1.1 Adaption klassischer Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Anhand der Literatur zeigt sich, dass alle klassischen Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung auch in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingesetzt werden können. Welche Methoden und Verfahren im Speziellen eingesetzt werden können, hängt davon ab, welche der in Kapitel 2.2. dargestellten Charakteristika das jeweilige KMU aufweist. Insbesondere gilt es, beim Einsatz vorab zu analysieren, in wie weit Ressourcen vorhanden sind und welche Methoden und Verfahren für die jeweiligen Unternehmensziele am geeignetsten scheinen.

Kundinnen- und Kundenakquise

Ohne besondere Adaptierungsmaßnahmen im Vergleich zu größeren Unternehmen werden sich Kundinnen- und Kundenakquise auf Basis von Empfehlungen sowie Bauchentscheidungen in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einsetzen lassen.

Direktkommunikation ist für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenfalls ohne größere Adaptierungen einsetzbar, jedoch durch rechtliche Rahmenbedingungen nur noch sehr begrenzt zur Akquise geeignet. Der Autor wird hierauf im Rahmen der zweiten Subforschungsfrage näher eingehen.

Akquise durch Sponsoring, Kooperationen und Promotions wird in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherlich nicht im selben Rahmen durchführbar sein, wie in großen Unternehmen, da hier finanzielle Ressourcen meist nicht im selben Rahmen vorhanden sind. Im kleineren Rahmen, beispielsweise durch regionales Sponsoring, Kooperationen mit Betrieben vergleichbarer Größe oder stark auf Zielgruppen ausgerichtete Promotions können auch KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kundinnen und Kunden akquirieren.

Online-Marketing stellt für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wichtiges Akquisemittel dar. KMU sollten sich auf die für die sie jeweils wesentlichen Aspekte konzentrieren. Für manche KMU wird es ratsam sein, sich beispielsweise auf Social Network-Marketing mit einem regelmäßig gepflegten Facebook-Account in Zusammenhang mit einer gut aufgebauten Website zu konzentrieren. Andere KMU, die Zielgruppen ansprechen, die weniger in Social Media zu finden sind, sollten sich eher auf Suchmaschinenmarketing konzentrieren, damit deren Homepage bei den Suchergebnissen möglichst auf der ersten Ergebnisseite erscheint. Die Akquise mittels E-Mails wird aufgrund der momentan geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen für KMU ein eher weniger relevantes Mittel zur Kundinnen- und Kundenakquise darstellen. Hierauf wird der Autor, wie schon bei der Direktkommunikation angeführt, in der zweiten Subforschungsfrage eingehen. Jedenfalls ist es für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Bedeutung, die Kosten der jeweils präferierten Variante im Rahmen des Online-Marketings vor einer endgültigen Entscheidung denen von anderen Varianten gegenüberzustellen.

Akquise durch bürgerschaftliches Engagement scheint ebenfalls ein geeignetes Akquisemittel für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sein. Der Autor nimmt an, dass die Mehrzahl von kleinen Unternehmen über zu wenige Informationen bezüglich des bürgerschaftlichen Engagements verfügen. Dies soll im Rahmen des empirischen Teils geklärt werden. Sofern bürgerschaftliches Engagement bekannt ist, können sich speziell KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern primär sozial in der Region

des Firmenstandorts engagieren, um dadurch an Bekanntheitsgrad zu gewinnen. Aufgrund der Steigerung des Bekanntheitsgrades ist es dann möglich, erfolgreich neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen.

CRM-Systeme finden häufig in großen Organisationen Anwendung. Wenn KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern CRM implementieren wollen, müssen zuvor notwendige Strukturen für Prozesse und Systeme zur Akquise geschaffen werden. Da dies viele Ressourcen bindet, sollten CRM-Systeme in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn überhaupt, nur in einem sehr kleinen Rahmen umgesetzt werden, sofern regelmäßig Marketingkampagnen durchgeführt werden.

Kundinnen- und Kundenbindung

Gutscheine und Rabatte können in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel ohne Adaptierungen zur Kundinnen- und Kundenbindung eingesetzt werden.

Unternehmerinnen und Unternehmer wissen, wann sie ihre Kundinnen und Kunden ansprechen sollten. Speziell kleine Unternehmen entscheiden intuitiv und ohne Adaptierungen, wie sie die jeweilige Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt erreichen.

Promotions als Mittel zur Kundinnen- und Kundenbindung können in kleinen Unternehmen nicht in gleicher Art und Weise eingesetzt werden wie in großen Unternehmen. Sollten Promotions negativ von bestehenden Kundinnen und Kunden aufgefasst werden, weil eventuell neue Kundinnen und Kunden bessere Konditionen erhalten und Bestandskundinnen und -kunden deshalb vom kleinen Unternehmen abwandern, ist der Schaden hier deutlich höher. Beim Einsatz von Promotions muss darauf geachtet werden, dass sowohl bestehende als auch neue Kundinnen und Kunden Vorteile erhalten.

Beim Einsatz von IuK-Technologien in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel ist es von besonderer Bedeutung, dass Daten erfasst und Datenbanken regelmäßig gepflegt werden. Im Unterschied zu großen Unternehmen werden in KMU meist nur Tabellen oder einfache Datenbanken verwendet.

Sollte Bindung durch Direktkommunikation erfolgen, kann dies von kleinen Unternehmen nicht im selben Rahmen erfolgen wie bei großen Unternehmen. Mailings, Broschüren, Prospekte und Kataloge sind mit hohen Kosten verbunden, weshalb diese Mittel zur Kundinnen- und Kundenbindung in KMU nur bedingt einsetzbar sind. Eine kostengünstige

und einfach adaptierbare Möglichkeit sind Werbesendungen per E-Mail. Im Rahmen der Bindung besteht jedoch das Risiko, dass Kundinnen und Kunden dies aufgrund der vorhandenen Informationsflut negativ bewerten und sich dadurch der Bindungseffekt reduziert.

Der Autor nimmt an, dass Bindung durch bürgerschaftliches Engagement in kleinen Unternehmen ebenso unbekannt ist wie im Rahmen der Akquise. Dies soll im empirischen Teil geklärt werden.

Das Internet bietet KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel viele Möglichkeiten zur Kundinnen und Kundenbindung, die meist ohne große Adaptierungen eingesetzt werden können. Eine informative und benutzerfreundlich gestaltete Homepage ist ein wesentlicher Aspekt. Beim Einsatz von Newslettern als Bindungsinstrument besteht, wie bei Werbesendungen per E-Mail, das Risiko, dass Kundinnen und Kunden dies negativ auffassen können. Um andere Methoden der Bindung mit Hilfe des Internets in kleinen Unternehmen einzusetzen, muss der nötige Zeitaufwand betrachtet werden. Feedbackformulare, Produktkonfiguratoren oder interaktive Online-Beratung werden in kleinen Unternehmen nicht oder nur eingeschränkt eingesetzt werden können.

CRM-Systeme im Rahmen der Kundinnen- und Kundenbindung stellen kleine Unternehmen vor ähnliche Herausforderungen wie bei der Akquise. Prozesse müssen im Unternehmen so angepasst werden, dass mit dem selben System sowohl Akquise- als auch Bindungsmaßnahmen gleichermaßen durchgeführt werden können.

Tabellarische Darstellung klassischer Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise und deren Bindung

In der folgenden Tabelle stellt der Autor alle genannten Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung gegenüber und leitet die auf Basis der Literaturrecherche geeigneten Methoden und Verfahren für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel ab.

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung

Methoden und Verfahren	Akquise	Bindung	Eignung für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel
Empfehlungen <i>(vgl. Kreuter, Peill und Schönwald, v. Wangenheim und Bayón, Woisetschläger et al.)</i>	Ja		Gute Eignung zur Akquise, da keine Kosten anfallen und besonders KMU auf zufriedene Kundinnen und Kunden angewiesen sind.
Intuitionen, die aus dem Bauch heraus entstehen <i>(vgl. Bell, Kreuter, Meier)</i>	Ja	Ja	Gute Möglichkeit zur Akquise und zur Bindung, speziell in sehr kleinen Unternehmen, weil die Unternehmerin bzw. der Unternehmer Situationen oft spontan einschätzen müssen bzw. Notwendigkeiten abschätzen können.
Sponsoring und Kooperationen <i>(vgl. Hohenauer, Peill und Schönewald)</i>	Ja		Bedingt geeignet, da meist kostenintensiv. Der Autor geht davon aus, dass durch Sponsoring auch Bindung erfolgen kann, da bestehende Kundinnen und Kunden an das Unternehmen erinnert werden bzw. sehen, dass sich das Unternehmen engagiert.
Direktkommunikation <i>(vgl. Meier, Werani et al.)</i>	Ja	Ja	Zur Akquise aufgrund rechtlicher Beschränkungen kaum anwendbar, zur Bindung geeignet, wenn Einverständnis der Kundinnen und Kunden vorliegt.
Bürgerschaftliches Engagement <i>(vgl. Enste et al.)</i>	Ja	Ja	In der Literatur bisher wenig behandelt. Der Autor geht davon aus, dass bürgerschaftliches Engagement gute Möglichkeiten zur Akquise und zur Bindung bietet, da speziell im ländlichen Bereich

			Leistungen für die Gemeinschaft, die nicht auf Geld oder Gegenwerbung angelegt sind, positiv angenommen werden.
Online-Marketing <i>(vgl. Keller, Lier, Peill und Schönewald)</i>	Ja		Unter Berücksichtigung vorhandener Budgets gut geeignet. Sollte zielgruppenorientiert eingesetzt werden. Der Autor geht davon aus, dass Online-Marketing auch Einfluss auf die Bindung hat, da auch bestehende Kundinnen und Kunden durch Online-Aktivitäten erreicht werden.
Promotions <i>(vgl. Werani et al., Woisset-schläger et al.)</i>	Ja	Ja	Aufgrund meist hoher Kosten eher bedingt geeignet. Besonders bei KMU besteht das Risiko, dass Promotions für Neukundinnen und -kunden negativ auf bestehende Kundinnen und Kunden wirken können, sollten diese keine ähnlichen Vorteile erhalten.
CRM <i>(vgl. Becker et al., Braganza et al.)</i>	Ja	Ja	Für KMU in der Regel nicht geeignet, da ein zu hoher Personal- und Kostenaufwand entstehen würde.
Gutscheine und Rabatte <i>(vgl. Stökle)</i>	Ja	Ja	Im überschaubaren Rahmen zur Bindung geeignet, da zu hohe Rabatte oder zu viele Gutscheine negativ auf potenzielle Kundinnen und Kunden wirken können. Der Autor geht davon aus, dass Gutscheine und Rabatte auch zur Akquise geeignet sind, weil dadurch

			mögliche Kundinnen und Kunden zum Kauf motiviert werden.
luK-Technologien <i>(vgl. Schedl et al.)</i>		Ja	Kleine Datenbanken sind für KMU anzuraten, damit Kundinnen und Kunden systematisch an das Unternehmen gebunden werden können.
Internet <i>(vgl. Blömeke et al., Keller, Meier)</i>		Ja	Der Autor geht davon aus, dass das Internet auch zur Akquise eine hohe Relevanz hat, im Rahmen der Bindung ist es für KMU unabdingbar, da die Homepage für kleine Unternehmen mittlerweile quasi der Ersatz für die Auslage geworden ist.

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.2 Relevanz rechtlicher Rahmenbedingungen in Bezug auf die Umsetzung von Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Wie in Kapitel 3.3. bereits dargestellt, wird in der Literatur kaum auf rechtliche Restriktionen in Bezug auf Akquise und Bindung eingegangen.

Die faktische Unmöglichkeit der Akquise mit Hilfe von Mitteln der Direktkommunikation zeigt das österreichische Telekommunikationsgesetz von 2003 im § 107. (1), in dem festgelegt ist, dass Anrufe – einschließlich das Senden von Fernkopien – zu Werbezwecken ohne vorherige Einwilligung des Teilnehmers unzulässig sind (*vgl. § 107 Abs. 1 TKG 2003*). In einem Urteil vom 26.06.2013 hat der VwGH ferner festgehalten, dass § 107 TKG in Bezug auf die zu schützenden Personen nicht zwischen Unternehmen, Gewerbetreibenden und Konsumentinnen und Konsumenten unterscheidet (*vgl. VwGH, 2013*). Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die „Telefonbuchakquise“ zur Kundinnen- und Kundenakquise nicht mehr relevant ist.

Ähnliche Einschränkungen gelten auch für den Versand von elektronischer Post – einschließlich SMS. Dieser „ist ohne vorherige Einwilligung des Empfängers unzulässig, wenn die Zusendung zu Zwecken der Direktwerbung erfolgt“ (§ 107 (2) 1. TKG 2003).

Beide Beschränkungen zeigen, dass Akquise mit Medien der Direktkommunikation, außer kostenpflichtiger Mailings, die per Post verschickt werden, faktisch unmöglich ist. Auch die Erwartung von Peill und Schönwald, dass der Handel mit Mailingadressen stark abnehmen wird, kann bestätigt werden. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Möglichkeit, dass potenzielle Empfängerinnen oder Empfänger durch Eintragung in die Robinsonliste vorab die Zusendung untersagen können.

Im Rahmen der Kundinnen- und Kundenbindung muss eine eindeutige Erlaubnis vorliegen, dass eine Kontaktaufnahme, beispielsweise durch Newsletter, erwünscht ist (Double Opt-In). Zudem müssen Kundinnen und Kunden jederzeit die Möglichkeit haben, sich vom Newsletter abmelden zu können (vgl. *VwGH, 2013*).

In seltenen Fällen ist das Zusenden von Direktwerbung möglich, dies in der Regel aber nur an bestehende Kundinnen und Kunden, wenn diese der Zusendung vorher zugestimmt haben. Die Stornierung der Zustimmung, Direktwerbung erhalten zu wollen, muss jederzeit nach Erhalt einer Nachricht problemlos möglich sein (vgl. § 107 (3) TKG 2003).

Im Rahmen des theoretischen Teils der Arbeit wurden unterschiedliche Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Akquise sowie deren Bindung analysiert, die größtenteils in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel eingesetzt werden können. Weiters wurde die Relevanz rechtlicher Rahmenbedingungen in Österreich in Bezug auf Akquise und Bindung dargestellt.

Im folgenden empirischen Teil wird vom Autor überprüft, inwieweit Expertinnen und Experten diese Methoden und Verfahren kennen und einsetzen und ob weitere Möglichkeiten zur Akquise und Bindung angewendet werden. Zudem soll erforscht werden, welche rechtlichen Beschränkungen in österreichischen KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel bekannt sind.

5 Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse

Im Rahmen des methodisch-empirischen Teils dieser Arbeit werden folgende Subforschungsfragen basierend auf den geführten Expertinnen- und Experteninterviews beantwortet:

1. **Welche allgemeinen und spezifischen Voraussetzungen benötigen österreichische Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Kundinnen und Kunden akquirieren und binden zu können?**
2. **Welche Herausforderungen und Probleme ergeben sich durch die zunehmende Digitalisierung für die Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?**

5.1 Methodologie, Erhebungsmethode, Auswertungsmethode

Im Rahmen der qualitativen empirischen Analyse wurde ein einheitlich aufgebauter Interviewleitfaden genutzt, anhand dessen Expertinnen- und Experteninterviews geführt worden sind.

Der qualitative Zugang wurde gewählt, um tatsächliche Wahrnehmungen der Expertinnen und Experten erfassen sowie deren Perspektiven und Erfahrungen im empirischen Teil zu berücksichtigen (*vgl. Thomas 2006*).

Um speziell auf die Bedürfnisse von österreichischen Unternehmen eingehen zu können, wurde auf Basis des Leitfadens ermittelt, welche Möglichkeiten für österreichische Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung bestehen und welche weiteren, momentan noch nicht genutzten Potenziale dazu sonst noch vorhanden sind.

Durch die Interviews, die mit einer Videoaufnahme begleitet wurden, konnten wesentliche Erkenntnisse aus der Zielgruppe gewonnen werden. Die im Leitfaden vorbereiteten Fragen wurden im Nachhinein in die Bereiche Akquise und Bindung aufgeteilt und einzeln pro Expertin bzw. Experten ausgewertet. Die Ergebnisse wurden zuerst grob zusammengefasst und anschließend auf ihre Kernaussagen untersucht.

Als Auswertungsmethode wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Die Analyseschritte und –regeln sind hierbei klar definiert, und es wird gewährleistet, dass der Inhalt einerseits gesichert, andererseits jedoch auf einen überschaubaren Textanteil reduziert wird. (vgl. *Larcher 2010*) Die Kategorien wurden erst während des Analyseprozesses gebildet, was aufgrund der Vielzahl von möglichen Sichtweisen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ratsam erschien.

5.2 Stichprobenauswahl, Qualitätssicherung

Die Stichprobe besteht aus österreichischen Unternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich des Handels. Es wurden Expertinnen- und Experteninterviews mit einer gesamten Interviewzeit von über 600 Minuten, unterstützt von einem einheitlichen Leitfaden, geführt und per Videoaufnahme dokumentiert. Um maximale Variation zu erreichen, wurde die Stichprobe österreichweit und aus unterschiedlichen Bereichen des Handels ausgewählt (vgl. *Tabelle 1, S. 7-8*).

Unternehmerinnen und Unternehmer haben sich in Bezug auf Informationen aus der Praxis und den vorhandenen Wissenstand bezüglich Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung im Rahmen dieser Arbeit als geeignete Expertinnen und Experten erwiesen, die Informationsgewinnung in Form von Interviews aus der Zielgruppe wurde als geeignete Methode bestätigt, weil das unmittelbare Forschungsfeld angesprochen werden konnte.

Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit wurde durch die Dokumentation aller Auswertungsschritte, insbesondere auch durch eine Videodokumentation der geführten Interviews gewährleistet.

Durch wissenschaftliche Analysen und Definitionen der Vorannahmen im theoretischen Teil wurde der inhaltliche Zusammenhang der Arbeit sichergestellt. Im Rahmen der Interviews wurden Unklarheiten durch Rückfragen während des Interviewprozesses abgeklärt. Dadurch wird die Reliabilität der Masterthese gewährleistet.

5.3 Beschreibung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde so gestaltet, dass die im theoretischen Teil der Arbeit dargestellten Ergebnisse in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise sowie Kundinnen- und Kundenbindung von Expertinnen und Experten beurteilt werden konnten. Der Leitfaden wurde mit offenen Fragen (z.B. „Wie akquirieren Sie Kundinnen und Kunden und was verstehen Sie unter Akquise?“) gestaltet, um eine größtmögliche Vielfalt an Antworten gewinnen zu können. Um die im theoretischen Teil dargestellten Ergebnisse mit den Erfahrungen der Expertinnen und Experten vergleichen zu können, wurden im Interviewleitfaden sämtliche in den Abschnitten 3.1. und 3.2. dieser Arbeit genannten Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie Kundinnen- und Kundenbindung berücksichtigt. Zudem wurden die Expertinnen und Experten über ihre Kenntnisse in Bezug auf geltende rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich befragt. Der Interviewleitfaden sowie das im Rahmen der Auswertung erstellte Kategoriensystem befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

5.4 Darstellung der empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenakquise

Im folgenden Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenakquise dargestellt. Der empirische Teil wurde auf den zuvor erarbeiteten theoretischen Abschnitt 3.1. dieser Arbeit ausgerichtet, um zu vergleichen, wie Expertinnen und Experten Kundinnen und Kunden akquirieren.

Es werden unterschiedliche Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise dargestellt, die sich einerseits aus dem Interviewleitfaden ergeben, andererseits im Rahmen der Interviews gewonnen worden sind.

Zudem werden die Einflüsse von CRM, der Infrastruktur sowie der Digitalisierung auf die Akquise von Kundinnen und Kunden betrachtet.

5.4.1 Kundinnen- und Kundenakquise auf Basis von Empfehlungen

Nach Meinung der Expertinnen und Experten ist Akquise auf Basis von Empfehlungen die wichtigste Form der Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden. Mundpropaganda

geht immer von der Kundin bzw. dem Kunden aus. Hier besteht eine starke Verbindung zur Pflege und Bindung bestehender Kundinnen und Kunden. Wenn Vertriebsaktivitäten auf Kundinnen- und Kundenbindung ausgelegt werden, kann sich daraus ein Selbstläufer ohne zusätzliche Kosten entwickeln. Voraussetzung dafür ist eine Sockelbasis von vielen zufriedenen Kundinnen und Kunden, die das Unternehmen in einer Art Schneeballsystem in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen.

Einzelne Unternehmen akquirieren Kundinnen und Kunden nahezu ausschließlich auf Basis von Empfehlungen (Mundpropaganda).

Der wesentliche Vorteil an Empfehlungen liegt nach Ansicht der Expertinnen und Experten darin, dass Empfehlungen kein Geld kosten und wenig Zeit in Anspruch nehmen. Zudem wird der Aktionsradius des Unternehmens kontinuierlich erweitert. Bei der Mundpropaganda ist darauf zu achten, dass keine negativen Empfehlungen entstehen. Diese verbreiten sich wesentlich schneller als positive Empfehlungen (*vgl. I. 7, V. 3 00:18 bis 00:26*).

Bestehende Kundinnen und Kunden kennen bereits die Qualität und das Angebot des Unternehmens und können deshalb besonders gut als Werbeträgerinnen und Werbeträger fungieren. Zufriedene Kundinnen und Kunden können bei Promotion-Touren als Referenzen fungieren. In Bezug auf die Belohnung bestehender Kundinnen und Kunden divergieren die Meinungen der Expertinnen und Experten. Belohnungen können falsch interpretiert und mit Eigenschaften, wie sie in der Versicherungs- und Finanzbranche auftreten, gleichgesetzt werden (*vgl. I. 8, V. 3 06:38 bis 06:55*). Wenn Produktproben als kleine Geschenke bei bestimmten Anlässen übergeben werden, ist es aber auch möglich, damit das Produkt einem breiteren Umfeld bekannt zu machen (*vgl. I. 7, V. 2 04:35 bis 05:41*).

Voraussetzung, damit bestehende Kundinnen und Kunden Unternehmen weiterempfehlen, ist neben der bekannten Qualität der Produkte und des Angebots ein kompetentes, freundliches Verkaufspersonal.

Laut Expertinnen und Experten ist darauf zu achten, dass empfohlene Kundinnen und Kunden nicht zu hohe Erwartungen an das Geschäft haben oder unmögliche Dinge erwarten. Ein weiteres Problem kann auftreten, wenn in Gutgläubigkeit verfallen wird, weil

die neuen Kundinnen und Kunden quasi schon bekannt sind und dadurch nicht genau definierte Verträge abgeschlossen werden (*vgl. I. 6, V. 3 04:42 bis 05:18*).

5.4.2 Kundinnen- und Kundenakquise basierend auf Intuitionen („aus dem Bauch heraus“)

Intuitive Entscheidungen können nach Meinung der Expertinnen und Experten einerseits vom Kunden ausgehen, der aus dem Bauch heraus entscheidet, in ein Geschäft zu gehen oder nicht, andererseits von der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer selbst.

Einige Expertinnen und Experten treffen Entscheidungen bis hin zum gesamten Geschäftsmodell rein intuitiv. Visitenkarten beispielsweise werden spontan aus dem Bauchgefühl, ob eine Kundin oder ein Kunde interessant sein könnte, übergeben (*vgl. I. 5, V. 2 03:36 bis 03:59*). Auch Werbetätigkeiten (*vgl. I. 8, V. 2 02:19 bis 02:41*) sowie Sortimentsauswahl und Bestellungen erfolgen aus dem Bauch heraus (*vgl. I. 10, V. 1 07:39 bis 07:58*).

Um Bauchentscheidungen treffen zu können, benötigt die Unternehmerin bzw. der Unternehmer ein gewisses Gespür, muss auf kleine Signale reagieren können und wissen, was die Kundinnen und Kunden wollen.

Ideen, die aus dem Bauch heraus entstanden sind, müssen weiterentwickelt und strukturiert werden. Auch, wenn Bauchentscheidungen falsch sein können, sollten sie gewagt werden, da man sonst keine Erfahrungen sammeln und sein Geschäft entsprechend adaptieren kann.

Im Handel bieten sich Outlets an, um Ware, die aufgrund einer falschen Bauchentscheidung bestellt worden ist, ohne Verluste verkaufen zu können denn „nur Ware, die man zeigt, kann man verkaufen, versteckte Ware im Lager sieht keiner und kauft keiner“ (*I. 10, V. 2 07:30 bis 07:37*).

5.4.3 Kundinnen- und Kundenakquise durch Sponsoring und Kooperationen

Akquise durch Sponsoring wird von den Expertinnen und Experten unterschiedlich bewertet. Mit kleinen Geschäften ist Sponsoring nicht kombinierbar, da es kostenintensiv

ist, einen hohen Aufwand darstellt und Sponsoring-Partnerinnen und -Partner oft mehr zurück haben wollen als sie einsetzen.

Bei Unternehmen, die ein entsprechend großes Budget haben, kann Sponsoring ein erfolgreiches Mittel zur Akquise darstellen, wobei das Risiko besteht, dass man bei Problemen und Misserfolgen, auch, wenn sie nicht selbst verursacht worden sind, mitverantwortlich gemacht wird.

Im ländlichen Raum und zur Akquise örtlicher Kundinnen und Kunden ist Sponsoring wichtig, teilweise sogar verpflichtend (*vgl. I. 4, V. 1 07:08 bis 07:57*).

Nach Ansicht der Expertinnen und Experten ist die Sinnhaftigkeit von Sponsoring auch davon abhängig, welche Produkte angeboten werden. Bei Sportartikeln beispielsweise ist es ein sinnvolles Mittel zur Akquise (*vgl. I. 8, V. 2 06:04 bis 06:20*).

Ähnlich wie bei der Akquise durch Sponsoring bestehen bei den Expertinnen und Experten unterschiedliche Ansichten zur Akquise durch Kooperationen.

Kooperationen können mit kleinen Geschäften schwierig kombinierbar sein. Insbesondere dann, wenn sich Geschäfte unterschiedlich entwickeln, entstehen Reibungsflächen. Es sollte vorab ein Lösungspassus vereinbart werden, der eine mögliche Auflösung der Kooperation regelt.

Im kleinen Rahmen mit benachbarten Geschäften sind Kooperationen ohne Geldfluss nach Ansicht der Expertinnen und Experten ein geeignetes Mittel zur Akquise. Bei einer ähnlichen Zielgruppe können die Kontakte durch Kooperationen gemischt und dadurch die Reichweiten der kooperierenden Unternehmen erhöht werden, wodurch im Idealfall ein beidseitiger Gewinn entsteht.

Eine weitere Option ist eine Provisionsvereinbarung, bei der das vermittelnde Unternehmen eine Provision bei neuen Aufträgen erhält. Wenn man sich auf seine Kooperationspartnerin bzw. seinen Kooperationspartner verlassen kann, ist dies zeitsparend und ermöglicht eine stärkere Konzentration auf das jeweilige Kerngeschäft. Insbesondere für Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer stellen Kooperationen ein sinnvolles Mittel der Akquise dar, weil bestehende Kundinnen und Kunden der Partnerinnen und Partner relativ einfach gewonnen werden können.

Beispielsweise beim Handel mit Sportartikeln in Tourismusregionen mit vielen Kundinnen und Kunden aus dem Ausland sind Kooperationen mit einem international bekannten Partner wichtig (vgl. I. 9, V. 1 00:27 bis 01:33). Diese Art der Kooperation ist relativ kostenintensiv. Dem Unternehmen wird durch die Nutzung einer starken gemeinsamen Marke, zum Beispiel Sport2000, bei dem die Kooperationspartnerinnen und -partner Gesellschafterinnen bzw. Gesellschafter sind, gegenüber der Kundin bzw. dem Kunden ermöglicht, groß und strukturiert aufzutreten. Ergänzend dazu können speziell im ländlichen Raum lokale Kooperationen eingegangen werden, was dazu führt, dass Akquise durch Kooperationen das wesentliche Mittel zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden darstellt.

Kooperationen können auch im Online-Bereich eingegangen werden, sind meistens jedoch mit hohen Kosten verbunden. Es besteht das Risiko, dass sich potenzielle Kundinnen und Kunden nur informieren, aber nicht kaufen wollen.

5.4.4 Kundinnen- und Kundenakquise durch Direktkommunikation

Nach Ansicht der Expertinnen und Experten stellen Medien der Direktkommunikation keinen Nutzen zur Akquise dar. Papiermailings und Postwurfsendungen generieren keinen Rücklauf und entsprechen nicht mehr dem Stand der Technik. Durch Google AdWords ist Werbung in gedruckter Form nicht mehr notwendig. Zudem sind Postsendungen mit hohen Kosten verbunden und der Rücklauf ist nicht messbar.

Häufig sehen sich angeschriebene Personen Briefe und Prospekte nicht an und werfen diese ungelesen weg. Nur in gewissen Segmenten werden Angebote noch auf Hochglanzpapier dargestellt, damit Kundinnen und Kunden eine höhere Wertigkeit assoziieren.

5.4.5 Akquise durch direkten Kundinnen- und Kundenkontakt

Akquise erfolgt durch aktives, persönliches, jedoch nicht systematisches Ansprechen potenzieller Kundinnen und Kunden. Besonders bei Nischenprodukten ist der direkte Kundinnen- und Kundenkontakt hilfreich. Ergänzend dazu besteht die Möglichkeit, aus dem bestehenden Freundes- und Bekanntenkreis Kundinnen und Kunden durch persönlichen

Kontakt zu akquirieren. Persönlich übergebene kleine Aufmerksamkeiten für bestehende Kundinnen und Kunden können von diesen weiterverteilt werden, wodurch wiederum neue Kundinnen und Kunden gewonnen werden können.

Nach Ansicht der Expertinnen und Experten können durch persönliche Kontakte kostensparend und effizient neue Kundinnen und Kunden gewonnen werden. Die Möglichkeiten erstrecken sich vom persönlichen Vorstellen eines Produkts beispielsweise in Vereinen über Besuche potenzieller Kundinnen und Kunden nach Messen, Einladungen zu Promotions als Empfehlungsgeberin bzw. Empfehlungsgeber sowie Referenz bis hin zu Erstkontakten ins Management, die danach zu Akquisegesprächen im jeweiligen Fachbereich des Unternehmens führen können.

5.4.6 Kundinnen- und Kundenakquise durch bürgerschaftliches Engagement

Bürgerschaftliches Engagement im Sinne der in Kapitel 3.1.5. diskutierten Literatur ist den Expertinnen und Experten teilweise nicht bekannt und wird als Beteiligung von Bürgern am Unternehmen, Netzwerken aus der Bürgerschaft oder gar als Propaganda gedeutet. Bürgerschaftliches Engagement kann mit hohem Zeitaufwand verbunden sein, schränkt die Freizeit ein und kann deswegen teilweise wegen Zeitmangels nicht angewendet werden.

Der Einsatz des bürgerschaftlichen Engagements erfolgt durch Hilfestellung und Unterstützung sozialer Einrichtungen in der unmittelbaren Nachbarschaft des Geschäfts, in Form von kostenlosen Arbeiten in Vereinen oder kostenlosen Gaben für Flohmärkte an Schulen oder in kirchlichen Einrichtungen.

Nach Ansicht der Expertinnen und Experten eignet sich bürgerschaftliches Engagement zur Akquise mehr im ländlichen Raum als in Städten (*vgl. I. 8, V. 2 08:36 bis 08:53*), kann aber auch im unmittelbaren Umfeld des Geschäfts in Städten ein geeignetes Mittel zur Akquise darstellen (*vgl. I. 7, V. 2 01:22 bis 01:44*). Angeregt durch die kostenlose Unterstützung, die eigentlich nicht auf Akquise ausgerichtet war, kommen einheimische Kundinnen und Kunden aus der näheren Umgebung in das Geschäft.

Es ist darauf zu achten, dass bürgerschaftliches Engagement nicht ausartet und Anfragen aus Bereichen kommen, die nichts mit der näheren Umgebung zu tun haben. Eine

weitere Gefahr besteht, durch Polarisierung potenzielle Kundinnen und Kunden verlieren zu können (vgl. I. 8, V. 2 09:48 bis 10:17). Jedenfalls wird die Bekanntheit des Unternehmens durch Präsenz in der unmittelbaren Umgebung gesteigert.

Eine außergewöhnliche Form des bürgerschaftlichen Engagements kann Werbung für eine Region auf einem Rennauto eines Unternehmers sein. Im konkreten Fall wird eine Tourismusregion beworben, in der sich das Geschäft befindet, ohne dieses zu nennen (vgl. I. 9, V.3 00:14 bis 01:32).

5.4.7 Kundinnen- und Kundenakquise durch Online-Marketing

Die Expertinnen und Experten sehen Online-Marketing und das Internet teilweise mit Nachteilen verbunden. Durch das Internet gehen direkter Kundinnen- und Kundenkontakt und spezifische Beratung verloren. Bewertungen im Internet sind subjektiv und können nicht beeinflusst werden. Durch viele Informations- und Vergleichsmöglichkeiten bekommen Kundinnen und Kunden falsche Preisvorstellungen. Problematisch wird auch gesehen, dass Kundinnen und Kunden das lesen, was sie lesen möchten. Für den Handel wird das Geschäft dadurch erklärungsintensiver. Zudem sind Abschlusszahlen über das Internet schwer messbar und größere Unternehmen mit mehr Budget können sich oft schönere und größere Internetauftritte leisten. Obwohl Online-Marketing zweiseitig ist, sollte es aber dennoch nicht vernachlässigt werden.

Dennoch ist das Internet mit seiner Vielzahl an Möglichkeiten nach Meinung der Expertinnen und Experten heutzutage eines der wichtigsten Instrumente zur Akquise.

Social Media stellen eine kostengünstige Werbeform mit hoher Reichweite dar. Bei zielgruppengerechtem Einsatz können schnell neue Kundinnen- und Kundengruppen erschlossen werden. Um über das Internet erfolgreich Kundinnen und Kunden akquirieren zu können, sollten laut Meinung der Expertinnen und Experten Social Media genutzt und kostenpflichtige Anzeigen geschaltet werden. Bei Konzentration auf die wichtigsten Social Medias Facebook, LinkedIn, Xing, google+ (vgl. I. 8, V. 2 10:38 bis 10:53) kann bei geringem zeitlichen Aufwand eine breite Aufstellung erfolgen. Bei Verwendung von Facebook sollte darauf geachtet werden, dass negative Bewertungen dem Geschäft schaden können.

Kostenpflichtige Anzeigen über Google AdWords und andere Plattformen erhöhen nochmals die Reichweite. Bezüglich der Kosten von Google AdWords bestehen bei den Expertinnen und Experten unterschiedliche Ansichten. Teilweise werden die Anzeigen als günstig, teilweise als teuer angesehen. Der Nutzen jedenfalls ist hoch. Durch gezielt eingesetzte Schlagwörter werden potenzielle Kundinnen und Kunden auf die jeweilige Homepage bzw. den Online-Shop geleitet. Die Messbarkeit dieser Akquiseformen ist gegeben, um den Wert der Schaltungen feststellen zu können. Durch die Verteilung von Budgets auf unterschiedliche Regionen kann die Werbung gezielt eingesetzt werden.

Ergänzend dazu besteht die Möglichkeit, Banner auf fremden Webseiten zu platzieren und einen Newsletter anzubieten, der in weiterer Folge zur Bindung dient.

Zu Beginn ist es schwierig, die passenden Internetplattformen für das jeweilige Produkt zu finden. Zum Teil ist Internetwerbung mit hohen Kosten verbunden, da bis zu 60 % des Umsatzes als Kosten und Abgaben an Werbepartner anfallen (*vgl. I. 9, V. 2 11:40 bis 12:05*).

Einige Kundinnen und Kunden möchten sich online nur informieren. Der Internetauftritt sollte daher möglichst einfach und prägnant mit visueller Unterstützung aufgebaut sein. Dadurch wird die Auslage des Geschäfts erweitert. Über die Homepage kann das Unternehmen permanent und schnell Neuigkeiten publizieren, was dazu führt, dass die Informationen persönlicher sind als klassische Werbeschaltungen.

Durch Online-Akquise wird das Risiko verringert, dass potenzielle Kundinnen und Kunden an den Wettbewerb verloren gehen. Der Internetauftritt muss permanent erreichbar sein und möglichst den Erwartungen der Kundinnen und Kunden entsprechen.

Jedes Unternehmen sollte jedenfalls eine kleine Homepage haben, auf der sich Kundinnen und Kunden weiter über das Unternehmen informieren können. In Suchmaschinen gut gelistete Internetauftritte werden bei Recherchen, beispielsweise über Google, schnell gefunden, wodurch die Reichweite des Unternehmens erhöht wird. Nach Meinung der Expertinnen und Experten ist ein Online-Shop nicht zwingend notwendig, da er relativ teuer ist und das Risiko besteht, dass bestellte Waren zurückgeschickt werden.

5.4.8 Akquise durch Printmedien

In Bezug auf die Akquise durch Printmedien divergieren die Ansichten der Expertinnen und Experten stark. Inserate in Printmedien werden teilweise so bewertet, dass sie kaum Rücklauf bringen, teuer, nicht messbar und nicht lohnend sind sowie hohe Streuverluste aufweisen. Printwerbung wird sogar so bewertet, dass man „das alles vergessen“ (*vgl. I. 10, V. 2 01:29 bis 01:30*) kann.

Im ländlichen Raum hingegen wird davon ausgegangen, dass regionale Zeitungen regelmäßig von jedem gelesen werden, weswegen regelmäßige Schaltungen ein gutes Mittel zur Akquise darstellen und gezielt beispielsweise auf Messen hingewiesen wird (*vgl. I. 4, V. 2 05:15 bis 05:55*). Durch den steigenden Marktdruck sind die Kosten von Inseraten in den letzten Jahren deutlich gesunken, es werden teilweise sogar kostenlose Inserate nach vorherigen regelmäßigen Schaltungen angeboten (*vgl. I. 8, V. 4 00:04 bis 00:21, vgl. I. 8, V. 3 00:58 bis 01:10*).

Wichtig beim Einsatz von Printmedien zur Akquise ist eine der Zielgruppe entsprechende Ausrichtung, die mit Beilagen ergänzt werden sollte (*vgl. I. 8, V. 3 02:18 bis 03:00, 05:43 bis 05:56*). Eine entsprechende Präsentation der Produkte durch Fotos und Firmenlogo mit einem Hinweis auf die Homepage des Unternehmens ermöglicht es, dass interessierte Kundinnen und Kunden dadurch auf das Unternehmen aufmerksam werden und sich detailliert über die Homepage informieren können.

5.4.9 Kundinnen- und Kundenakquise durch Promotions

Promotion kann als Mittel zur Akquise in Form von Flyern auf Messen, zur Bewerbung einer Neueröffnung, beim Direktvertrieb beispielsweise eines neuen Buches in Kombination mit einer Lesung (*vgl. I. 6, V. 1 12:06 bis 12:42*) oder in Form von Sportevents eingesetzt werden. Speziell in umsatzschwächeren Monaten kann das Geschäft durch Gutscheine promotet werden.

Nach Ansicht der Expertinnen und Experten ist es wichtig, Promotion zielgruppengerichtet einzusetzen, da dieses Mittel der Akquise den Gewinn schmälert und generell eher kostenintensiv ist. Promotion sollte durch Mundpropaganda und Referenzen unterstützt werden, damit ein Mehrwert für das interessierte Publikum generiert wird (*vgl. I. 6, V. 3*

03:07 bis 04:05). Die Wirksamkeit hängt von der Unternehmensgröße sowie der Unternehmensstruktur ab. Bei Einzelunternehmen bringt Promotion in der Regel wenig, wohingegen bei Unternehmen, die über Kooperationspartnerinnen und -partner starke Werbeträger mitnutzen können, Promotion ein interessantes Mittel zur Akquise darstellt. In Unternehmen, die Partner zum Vertrieb ihrer Produkte nutzen, können deren Messeauftritte, Werbeaktivitäten sowie andere Wege zur Akquise durch Promotion unterstützt werden (vgl. I. 3, V. 2 07:35 bis 08:06).

5.4.10 Akquise auf Messen

Einige Expertinnen und Experten sehen Messen als geeignetes Mittel zur Akquise, sofern die Produkte dazu geeignet sind und der Kosten-Nutzen-Faktor erfüllt wird. Durch persönliche Präsenz auf Messen wird der Kontakt zu potenziellen Kundinnen und Kunden intensiviert.

Es gibt unterschiedliche Erscheinungsformen von Messen, wie beispielsweise Fashionweeks im Modebereich (vgl. I. 2, V. 2 04:37 bis 04:42), Messen, auf denen mit eigenem Messestand ausgestellt wird (vgl. I. 4, V. 1 01:20 bis 01:28) sowie Hausmessen (vgl. I. 8, V. 3 04:07 bis 04:18). Regionale Messen haben oft mehr Besucher als große Messen in Städten, sind kostengünstiger und binden weniger Personal (vgl. I. 4, V. 3 00:20 bis 01:06). Um den Messeauftritt zu optimieren und gezielt Interessentinnen und Interessenten darauf aufmerksam zu machen, kann rund eine Woche zuvor in Printmedien auf die Messe hingewiesen werden.

5.4.11 Andere Formen der Akquise

Im Rahmen der Expertinnen- und Experteninterviews wurden weitere Formen der Akquise angesprochen, die vom Autor im folgenden Absatz gebündelt dargestellt werden.

Werbung im Allgemeinen

Werbung wird seitens der Expertinnen und Experten in kleinen Unternehmen mit vielen Stammkundinnen und Stammkunden als nicht notwendig angesehen, da Werbung unpersönlich und im Vergleich zu Online-Marketing langsam ist. Im Einzelhandel mit mehr Budget kann Außenwerbung sinnvoll sein.

Akquise durch Plakatwerbung

Plakatwerbung kann regional beispielsweise bei Veranstaltungen im Ort eingesetzt oder als Art großes Hinweisschild an der Front des Geschäftslokals zur Akquise eingesetzt werden.

Akquise durch Werbung auf Firmenfahrzeugen

Wenn ein Unternehmen Firmenfahrzeuge besitzt, können diese zugleich als Werbefläche genutzt werden. Auch überregional können so potenzielle Kundinnen und Kunden angesprochen werden, die sich entweder direkt nach den Produkten erkundigen oder später durch aufgedruckte Kontaktdaten das Unternehmen kontaktieren können. Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens kann dadurch ohne weitere Kosten gesteigert werden. Ein Nachteil daran ist, dass speziell im ländlichen Raum viele Leute wissen, wo sich die Unternehmerin bzw. der Unternehmer oder das Personal auch in ihrer Freizeit befinden.

Akquise durch einheitliche Firmenbekleidung

Ähnlich wie bei der Akquise durch Werbung auf Firmenfahrzeugen kann auch einheitliche Firmenbekleidung ein Mittel zur Akquise sein. Interessierte Personen können sich direkt bei der Person, die die Kleidung trägt, über das Unternehmen erkundigen.

Akquise durch Fernsehberichte

Wenn über ein Unternehmen im Fernsehen berichtet wird, ist dies zugleich ein wirksames Mittel zur Akquise neuer Kundinnen und Kunden.

Akquise mit Visitenkarten

Das persönliche Übergeben von Visitenkarten an interessant erscheinende potenzielle Neukundinnen und -kunden ist ein weiteres Mittel zur Akquise, das zugleich den persönlichen Charakter unterstreicht. Sobald eine Person mit einer Visitenkarte in das Geschäft kommt, weiß die Unternehmerin bzw. der Unternehmer, dass die Visitenkarte mit hoher Wahrscheinlichkeit persönlich übergeben worden ist.

Telefonakquise

Die Telefonakquise wird seitens der Expertinnen und Experten als negatives Mittel zur Akquise gesehen. Es bestehen keinerlei Vorteile, vielmehr werden Gewaltkontakte erzeugt. Telefonmarketingfirmen ermöglichen manchmal sogar Scheintermine, nur, damit sie ihre Provisionen erhalten. Telefonakquise „ist Bauernfängerei“ (*I. 6, V. 3 04:24 bis 04:28*).

5.4.12 Der Einfluss von CRM auf die Kundinnen- und Kundenakquise

CRM-Systeme sind einem Teil der interviewten Expertinnen und Experten komplett unbekannt bzw. erst nach Erläuterung des Autors ein Begriff. Durch den Einsatz von CRM-Systemen sehen die Expertinnen und Experten positive Einflüsse auf die Akquise. Durch Analyse der Kundinnen- und Kundenbedürfnisse können diese besser gemessen und dadurch Werbeformen angepasst werden.

Für Kleinunternehmen ist nicht zwingend ein teures System notwendig, es reichen Karteikarten aus, auf denen die wichtigsten Informationen zu den einzelnen Kundinnen und Kunden erfasst werden. Bei einem etwas größeren Unternehmen empfiehlt es sich jedenfalls, die Daten in einer Excel-Datei oder mit One Note zu erfassen, um Kundinnen und Kunden entsprechend segmentieren zu können.

Welches CRM-System verwendet wird, ist immer mit der Kosten-Nutzen-Frage verbunden. Je intensiver akquiriert wird, beispielsweise mit mehreren zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Innen- und Außendienst, desto wichtiger wird es, eine Liste aus Kontakten, die als Informationsbasis und Kommunikationsinstrument dient, zu haben (*vgl. I. 6, V. 2 09:26 bis 11:06*).

Professionelle CRM-Systeme, wie sie beispielsweise SAP anbietet, sind mit hohen Kosten verbunden, müssen regelmäßig aktualisiert und adaptiert werden und sind zum Teil schon bei der Implementierung im Unternehmen nicht mehr aktuell. Für kleine Unternehmen sind Systeme wie SAP daher nicht geeignet, die im zweiten Absatz bereits erwähnte Excel-Datei sollte aber jedenfalls bestehen. Es sollte sichergestellt sein, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff darauf haben, damit Informationen nicht verloren gehen.

5.4.13 Einfluss der Rahmenbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Akquise

Nach Ansicht der Expertinnen und Experten hat insbesondere das Personal einen wesentlichen Einfluss auf die Akquise. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die Unternehmenspolitik kennen. Wenn ein Unternehmen beispielsweise auf Beratung zur Akquise setzt, wäre das sogenannte Klinkenputzen ein Widerspruch (*vgl. I. 3, V. 1 07:20 bis 07:32*). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten mit Begeisterung arbeiten, vom Produkt überzeugt sein, leben, was verkauft wird und eine Vorbildfunktion haben. In KMU ist es schwierig, gut ausgebildetes Personal zu finden.

Neben dem Personal hat die Qualität einen wichtigen Einfluss auf die Akquise, ebenso, wie ein guter Standort mit hoher Frequenz, wenn Produkte des täglichen Lebens verkauft werden.

Eine wichtige Voraussetzung für die Unternehmerin und den Unternehmer selbst stellt das Vertrauen in die eigene Arbeit dar.

5.4.14 Einfluss der Digitalisierung auf die Akquise

In Bezug auf den Einfluss der Digitalisierung auf die Akquise unterscheiden sich die Meinungen der Expertinnen und Experten. Der Einfluss hängt im Wesentlichen davon ab, welche Produkte angeboten werden.

Größere Probleme werden bei vergleichbaren Produkten gesehen. Hier müssen potenzielle Kundinnen und Kunden vom Mehrwert überzeugt werden, warum sie im Geschäft und nicht im Internet kaufen sollten. Die durch die Digitalisierung entstandenen Informationsmöglichkeiten erhöhen die Beratungsintensität, was dazu führt, dass Unternehmerinnen und Unternehmer sowie deren Personal eine höhere Kompetenz vorweisen müssen und sich regelmäßig weiterbilden sollten.

Der Einfluss der Digitalisierung lässt sich mit folgender Erklärung eines Experten treffend beschreiben: Früher: Der Lieferant hat 20 Minuten von der Uhr gehabt, 30 Minuten der Handel und 10 Minuten der Kunde. Die Uhr heute: Produzent hat mindestens 20 Minuten weiterhin, der Kunde, da ist der entscheidende Unterschied. Die 30 % Anteil des Handels

sind auf 10 % bis maximal 15 % geschmolzen. Das andere ist die Entscheidung vom Kunden. (vgl. I. 9, V. 1 10:16 bis 12:45).

Zwei große Probleme der Digitalisierung sind, dass sich einerseits interessierte Kundinnen und Kunden Produkte im Geschäft ansehen oder bei Bekleidungsgeschäften diese sogar anprobieren und dann günstiger online kaufen sowie die Flut an Werbemails, die mittlerweile ein starkes Desinteresse bei Kundinnen und Kunden hervorgerufen hat. Dieses Desinteresse hat zur Folge, dass Mails ungelesen gelöscht werden oder direkt im Spam-Ordner landen.

5.5 Auswertung der empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenbindung

Im folgenden Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenbindung dargestellt. Der empirische Teil wurde auf den zuvor erarbeiteten theoretischen Abschnitt 3.2. dieser Arbeit ausgerichtet, um zu vergleichen, wie Expertinnen und Experten Kundinnen und Kunden an ihre Unternehmen binden.

Es werden unterschiedliche Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenbindung dargestellt, die sich einerseits aus dem Interviewleitfaden ergeben, andererseits im Rahmen der Interviews gewonnen worden sind.

Zudem werden der Einfluss der Infrastruktur sowie der Einfluss der Digitalisierung auf die Bindung von Kundinnen und Kunden betrachtet.

5.5.1 Kundinnen- und Kundenbindung mittels Gutscheinen und Rabatten

Die Meinungen der Expertinnen und Experten in Bezug auf die Bindung durch Gutscheine und Rabatte sind unterschiedlich. Teilweise werden Gutscheine und Rabatte als kein geeignetes Mittel zur Bindung angesehen, da bei kleinen Unternehmen der Eindruck entstehen kann, dass sie sich die Beziehung zu Kundinnen und Kunden damit kaufen möchten.

Andere Unternehmen hingegen weisen sogar gezielt auf Rabatte im Newsletter hin, bzw. Stammkundinnen und Kunden wissen von regelmäßigen Rabattaktionen und fragen danach. Durch Gutscheine kommen Kundinnen und Kunden erneut in das Geschäft, bei

Rabatten wird mehr eingekauft. Nach Meinung der Expertinnen und Experten sollte hier nicht zwischen Neu- und Bestandskundinnen und -kunden unterschieden werden.

5.5.2 Kundinnen- und Kundenbindung aufgrund von Intuition

Intuitive Entscheidungen haben einen starken Einfluss auf den Unternehmensauftritt und die Bindung bestehender Kundinnen und Kunden. Die Kontaktaufnahme geschieht häufig aus dem Bauch heraus. Bei zu häufiger Kontaktaufnahme besteht die Gefahr, dass Kundinnen und Kunden verärgert oder vergrault werden und so ein schlechter Ruf entstehen kann. Teilweise erfolgt die gesamte Mischung der Methoden zur Kundinnen- und Kundenbindung aus dem Bauchgefühl.

5.5.3 Kundinnen- und Kundenbindung durch Promotions

In einigen Unternehmen findet keine Bindung durch Promotions statt, da diese mit hohen Kosten verbunden und zeitaufwändig sind. Der Einsatz ist branchenabhängig. Im Rahmen von Promotions können Konzerte zur Kundinnen- und Kundenbindung eingesetzt, Informationsveranstaltungen mit Kooperationspartnerinnen und -partnern abgehalten oder Kundinnen und Kunden auf gemeinsame Messebesuche eingeladen werden.

Ergänzend zu Promotions können bei größerem Budget auch Plakatwände, Flugblätter und Werbespots zu Bindungszwecken eingesetzt werden (*vgl. I. 9, V. 4 10:21 bis 10:52*).

Insbesondere durch Einladung zu Messebesuchen, bei denen sich die Kundinnen und Kunden tagsüber unabhängig informieren können und am Abend gemeinsam mit der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer über die Erfahrungen gesprochen wird, entsteht großes Vertrauen. Promotion stellt dann ein starkes Mittel zur langfristigen Bindung dar (*vgl. I. 3, V. 5 08:18 bis 08:26*).

5.5.4 Kundinnen- und Kundenbindung mit Hilfe von IuK-Technologien

In Bezug auf die Bindung mit Hilfe von integrierten, datenbankgestützten Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Expertinnen und Experten teilweise unterschiedliche Ansichten. Teilweise sind keine Datenbanken vorhanden bzw. werden diese

für kleine Unternehmen als nicht notwendig erachtet. Kundinnen und Kunden geben ihre Daten ungern bekannt. Es besteht auch die Ansicht, dass, "wenn ich merke, dass ein Unternehmen das macht, dann fühle ich mich durchleuchtet und das interessiert mich nicht" (I. 7, V. 5 02:40 bis 02:45). Es besteht aber auch die Meinung, dass CRM-Systeme zur Segmentierung sinnvoll sind, da das Unternehmen weiß, welche Produkte Kundinnen bzw. Kunden gekauft haben und dadurch eine individuelle Betreuung möglich ist. Eine Datenbank stellt dann eine wesentliche Unterstützung zur Bindung dar, wenn alle relevanten Daten richtig eingegeben, gepflegt und genutzt werden. Adressen können so beispielsweise zum Versand von Newslettern gesammelt und zum Aufbau neuer Beziehungsmöglichkeiten mit Kundinnen und Kunden genutzt werden. Wenn in weiterer Folge Botschaften zielgerichtet eingesetzt werden, erhöht dies die Bindung.

5.5.5 Kundinnen- und Kundenbindung durch Direktkommunikation

Bindung durch Direktkommunikation erfolgt meist durch den Versand von Newslettern, bei denen es jedoch auch regelmäßig wieder zu Abmeldungen kommt. Interessierte Kundinnen und Kunden werden teilweise angerufen, wenn sie dies wünschen. Die Expertinnen und Experten sind der Meinung, dass Kontaktaufnahmen per E-Mail und Newsletter als lästig angesehen werden können und die Gefahr besteht, dass diese ungelesen gelöscht werden.

Zum Teil wird unter Direktkommunikation das persönliche Sprechen mit Kundinnen und Kunden gesehen und nicht die Information über E-Mail oder Newsletter.

5.5.6 Kundinnen- und Kundenbindung durch direkten Kundinnen- und Kundenkontakt

Bindung durch direkten Kundinnen- und Kundenkontakt erfolgt durch regelmäßige Gespräche und Besuche bei den Kundinnen und Kunden. Persönliches Kennenlernen und persönlicher Kontakt zu allen Kundinnen und Kunden ist laut Expertinnen und Experten in Österreich essenziell. Teilweise wird in Bezug auf die Relevanz zwischen sogenannten A-, B- und C-Kundinnen und Kunden unterschieden. Während der persönlichen Kommunikation ist eine Wohlfühlatmosphäre wichtig, bei der den Kundinnen und Kunden das Gefühl vermittelt werden soll, dass sie keine Nummern sind.

Das Unternehmen sollte auch nach abgeschlossenen Projekten jederzeit erreichbar sein. Kontaktaufnahmen zu besonderen Tagen, wie Muttertag oder Weihnachten verstärken die Bindung. Dies kann durch Einladungen zu Veranstaltungen verstärkt werden. Bindung erfolgt durch faire persönliche Beratung, die kleinen Unternehmen Profilierungsmöglichkeiten bietet. Teilweise wird mit Kundinnen und Kunden ausschließlich im direkten Gespräch kommuniziert.

Während der Gespräche sollen Kundinnen und Kunden in den Geschäftsvorgang integriert werden, damit sie im Fachhandel miterleben können, wie sich um sie gekümmert wird. Dazu ist eine gute Beratung auf einer Ebene notwendig, bei der neben der Atmosphäre im Geschäft auch zwischenmenschliche Beziehungen wichtig sind. Dabei können Kundinnen und Kunden beispielsweise über Qualitätsunterschiede aufgeklärt werden (vgl. I. 8, V. 5 07:12 bis 07:32). Jedenfalls sollte genügend Zeit zur Beratung sein, damit die Kundin bzw. der Kunde beim Verlassen des Geschäfts zufrieden ist und keine Fragen mehr offen sind.

Bei persönlichem Kontakt kann sofort auf Kritik reagiert sowie Problemstellungen erkannt und besprochen werden. Kundinnen und Kunden sollen Probleme ansprechen und zur Beschwerde angeregt werden, um daraus lernen zu können. Durch die heutige Anonymität wünschen sich Kundinnen und Kunden Anerkennung und Akzeptanz, was folgendes Zitat eines Experten unterstreicht: "Ich stehe da, damit ich eigentlich meine Kunden positiv überrasche. Das funktioniert, das funktioniert besser als vor 10 Jahren" (I. 7, V. 3 08:05 bis 08:09).

5.5.7 Kundinnen- und Kundenbindung durch bürgerschaftliches Engagement

Ähnlich, wie schon bei der Akquise, ist bürgerschaftliches Engagement im Sinne der Literatur den Expertinnen und Experten teilweise nicht bekannt. Bei vielen Unternehmen erfolgt keine Kundinnen- und Kundenbindung durch bürgerschaftliches Engagement. Teilweise besteht die Angst, dass Kundinnen und Kunden nicht mehr in das Geschäft kommen, wenn die Bereiche, in denen sich engagiert wird, ihnen nicht entsprechen. Andere Kundinnen und Kunden empfinden bürgerschaftliches Engagement als positiv und

werden so zu Stammkundinnen und -kunden (vgl. I. 5, V. 7 09:14 bis 10:19). Bürger-schaftliches Engagement mündet in persönliche Kontakte und Beziehungen, wodurch speziell Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer schneller Bekanntheit erlangen können.

5.5.8 Möglichkeiten zur Kundinnen- und Kundenbindung im Internet

Bindung mit Hilfe des Internets erfolgt nach Meinung einiger Expertinnen und Experten eher weniger, es dient mehr zur Unterstützung anderer Formen der Bindung. Auf der Homepage kann beispielsweise ein Downloadbereich eingerichtet werden, der jedoch wartungsintensiv ist. Erfahrene Kundinnen und Kunden kaufen eher weniger im Internet. Geeignet ist eine Homepage zur Ankündigung neuer Produkte und Aktionen. Sie dient als Erweiterung der Auslage. Über das Internet können Informationen bereitgestellt, unterstützend Werbeschaltungen auf Plattformen getätigt sowie die Homepage mit weiteren Informationen zur passiven Betreuung genutzt werden.

Mit Facebook, LinkedIn und Xing kann Bindung erreicht werden. Negative Kritik, beispielsweise auf Facebook, kann schwer gesteuert werden, erreicht eine große Menge an Kundinnen und Kunden und kann dadurch kontraproduktiv wirken. Die jüngere Generation bis 40 Jahre informiert sich gezielt auch während der Arbeitszeit über Facebook, was auch dazu beigetragen haben soll, dass bis zu 30 % der Arbeitseffizienz verlorengegangen ist (vgl. I. 2, V. 7 00:25 bis 01:05). „Posts“ auf Facebook können genau terminiert werden, „Likes“ sieht man sofort. Instagram ist in manchen Bereichen des Handels notwendig, aber kein wirkliches Instrument zur Kundinnen- und Kundenbindung.

Kundinnen und Kunden haben im Internet viele Auswahlmöglichkeiten. Hier besteht das Risiko, dass sie aufgrund eines günstigeren Preises zu einem anderen Anbieter wechseln. Wird aktiv im Internet oder per Newsletter geworben, kann es zu einer plötzlichen Nachfrage und nicht ausreichender Lagerware führen. In diesem Fall sind ein größeres Lager und eine bessere Planung nötig. Beim Versand von Newslettern sollte nach Ansicht der Expertinnen und Experten darauf geachtet werden, dass dieser nicht einheitlich verschickt, sondern an Kundinnen- und Kundengruppen angepasst wird.

Das Internet ist notwendig, erfordert aber besondere Sorgfalt und kritischen Umgang seitens der Anbieter sowie Nutzerinnen und Nutzern (vgl. I. 8, V. 7 06:57 bis 07:50). Unternehmen sind dadurch permanent weltweit erreichbar, Newsletter können ebenso in die ganze Welt verschickt werden. Kundinnen und Kunden, die nicht telefonieren möchten, werden durch Kontaktmöglichkeiten auf der Homepage an das Unternehmen gebunden (vgl. Interview Zinsmeister). Bei einer gut gelisteten Homepage stoßen Kundinnen und Kunden bei der Suche nach Produkten und Leistungen, beispielsweise über Google, immer wieder auf die Firma. Ohne eine Homepage wirkt ein Unternehmen unseriös. Feedback von Kundinnen und Kunden zum Newsletter und der Homepage ist hilfreich.

5.5.9 Weitere Formen zur Kundinnen- und Kundenbindung

Im Rahmen der Expertinnen- und Experteninterviews wurden weitere Formen zur Kundinnen- und Kundenbindung angesprochen, die vom Autor im folgenden Absatz gebündelt dargestellt werden.

Bindung durch Sponsoring

Veranstaltungen, bei denen Kundinnen und Kunden anwesend sind, werden gesponsert, wodurch sich der Firmenname im Gedächtnis verankert.

Bindung auf Messen

Durch persönliche Präsenz auf Messen kann mit interessierten Kundinnen und Kunden gesprochen und direkt auf eventuelle Fragen, Wünsche und Anregungen reagiert werden. Auch erwünschtes Kundinnen- und Kundenfeedback sowie Kritik können entgegengenommen und diskutiert werden. Einladungen zu Ausstellungen und Hausmessen intensivieren die Bindung bestehender Kundinnen und Kunden. Ein weiterer Aspekt ist die Unterstützung von Unternehmen, die die eigenen Produkte vertreiben, bei deren Messeauftritten.

Bindung durch Kundinnen- und Kundenkarten

In Bezug auf die Bindung durch Kundinnen- und Kundenkarten unterscheiden sich die Ansichten der Expertinnen und Experten. Teilweise wird davon ausgegangen, dass solche Karten unpersönlich sind und daher keine Bindung erreicht werden kann. Ein anderer

Teil der Expertinnen und Experten setzt Kundinnen- und Kundenkarten als systematisches Mittel gezielt zur Bindung ein. Bei Verwendung der Karten sollte darauf geachtet werden, dass den Kundinnen und Kunden ein echter Gegenwert geboten wird. Es können auch Kundinnen- und Kundenkarten nach Kundinnen- und Kundengruppen ausgegeben werden. Als Belohnung kann den besten Kundinnen und Kunden ein Geschenk übergeben werden.

Bindung auf Basis von Empfehlungen

Kundinnen und Kunden unterhalten sich untereinander. Zwischen Kundinnen und Kunden entstehende Mundpropaganda kann als Bindungsmittel genutzt werden.

Bindung durch Events

Events für Kundinnen und Kunden intensivieren die Bindung. Es können beispielsweise Caterings für bestehende Kundinnen und Kunden organisiert werden oder die Kundinnen und Kunden kommen zum Kochen in die Firma (*vgl. I. 3, V. 5 08:54 bis 09:16*).

Bindung durch Geschenke

Im Rahmen der Bindung durch Geschenke, beispielsweise zu Weihnachten, wird Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit dem Produkt zu tun haben, durch eine kleine Geste gezeigt, welchen Stellenwert sie für das Unternehmen haben. Solche kleinen Gaben dienen als Anerkennung und verstärken die Bindung (*vgl. I. 3, V. 5 09:51 bis 10:54*). Geschenke können als Beeinflussung gesehen werden. Nach Ansicht eines Experten ist deren Annahme in Österreich für zahlreiche Personen verboten. Dennoch sind Geschenke in der Praxis üblich.

Bindung durch den Preis

Ein günstiger Preis kann zur Bindung von Kundinnen und Kunden führen, ist jedoch alleine nicht ausschlaggebend. Das Gesamtpaket inklusive Produktqualität, Service, etc. muss stimmen, damit Bindung erreicht werden kann.

Bindung durch Dienstleistung und Service

Für gute Dienstleistungen fallen keine Werbekosten an. Zur Bindung reicht es oft aus, Kundinnen und Kunden beispielsweise die Abfahrtszeit der nächsten Straßenbahn mitzuteilen (*vgl. I. 7, V. 5 09:10 bis 09:41*). Auch Reparaturen von Produkten, die der Kundin oder dem Kunden wichtig sind, dienen zur Bindung.

Lieferungen und Abholungen von Produkten oder Besuche bei gehbehinderten Kundinnen und Kunden im Rahmen des Service unterstützt die Bindung. Wenn eine Servicetelefonnummer genutzt wird, sollte diese auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden abgestimmt sein. Kundinnen und Kunden wünschen sich, dass alles möglichst einfach und bequem ist, dass Wünsche erfüllt werden und dass das Unternehmen weiß, welche Produkte gekauft wurden (*vgl. I. 8, V. 6 10:28 bis 11:42*).

5.5.10 Einfluss der Rahmenbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Kundinnen- und Kundenbindung

Nach Ansicht der Expertinnen und Experten haben infrastrukturelle Einflussfaktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Bindung von Kundinnen und Kunden. Seriosität, Unabhängigkeit, Liquidität, Glaubwürdigkeit und Überzeugung vom eigenen Produkt spielen eine zentrale Rolle. Hinzu kommt gut geschultes Verkaufspersonal, das gegenüber den Kundinnen und Kunden ein gutes Auftreten hat. Das Erscheinungsbild des Geschäfts muss innen und außen einladend sein. Dazu sind regelmäßige Investitionen notwendig.

Zur langfristigen Bindung zählen Schlüsselfaktoren wie Kontinuität im Familienbetrieb, Beibehaltung des Firmennamens, der Telefonnummer, der E-Mail-Adresse sowie des Logos. Dadurch werden die Wiedererkennung und die Marke des Geschäfts gestärkt, was durch Aufdrucke auf Firmenfahrzeugen und Arbeitsbekleidung weiter unterstützt werden kann.

5.5.11 Einfluss der Digitalisierung auf die Kundinnen- und Kundenbindung

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Kundinnen- und Kundenbindung wird seitens der Expertinnen und Experten unterschiedlich bewertet. Durch die Digitalisierung können Kundinnen und Kunden sowie das Unternehmen mehr übereinander erfahren. Unternehmen, die sich der Digitalisierung, beispielsweise durch eine Homepage, anpassen, können die dadurch entstehenden Chancen nutzen und die Bindung stärken.

Problematisch wird das immer größere Angebot im Internet und die dadurch entstehende subjektive Vergleichbarkeit der Produkte gesehen. Kundinnen und Kunden können bei Vergleichen nicht erkennen, warum ähnlich aussehende Produkte bei anderen Anbietern günstiger sind. Dies steigert den Wettbewerb und vor allem die Beratungsintensität. Daher ist im Handel immer mehr Fachwissen erforderlich. Ein weiterer negativer Aspekt der Digitalisierung sind immer mehr ausufernde Umfragen in Bezug auf die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden.

5.6 Rechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung

Basierend auf den in Abschnitt 3.3. dargestellten rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich wurde im empirischen Teil untersucht, welche rechtlichen Rahmenbedingungen Expertinnen und Experten in Österreich bekannt sind.

Im Rahmen der Expertinnen- und Experteninterviews hat sich herausgestellt, dass rechtliche Beschränkungen in Bezug auf die Akquise einzelnen Expertinnen und Experten vollkommen unbekannt sind. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer kennen einige Beschränkungen, jedoch nicht alle. Durch rechtliche Beschränkungen fühlen sich Unternehmen daran gehindert, gute Akquise betreiben zu können. Einige Expertinnen und Experten sehen rechtliche Beschränkungen insbesondere in Bezug auf Datenschutzbestimmungen und den Versand von Massenmailings als sinnvoll an.

Es dürfen nur Briefmailings verschickt werden, wofür Adresskäufe als notwendig angesehen werden. Das Nachtelefonieren ist verboten. Wer Kundinnen- und Kundendaten zum Versand von Newslettern oder als Referenzen auf der eigenen Homepage nutzen will, muss eine schriftliche Zustimmungserklärung der Kundin bzw. des Kunden zuvor

eingeholt haben. Wenn der Versand nicht mehr erwünscht ist, müssen die Kundinnen und Kunden aus dem Verteiler gelöscht werden.

Bei Verteilung von Flyern ist darauf zu achten, dass Personen, die diese verteilen, einen dazu berechtigenden Gewerbeschein besitzen.

Im Rahmen der Akquise dürfen keine falschen Aussagen getätigt und keine falschen Tatsachen dargestellt werden. Unlauterer Wettbewerb ist ebenso untersagt wie fehlerhafte Aussagen über die Produktqualität und Negativwerbung gegenüber dem Mitbewerb.

Einzelne Einschränkungen sind auch ohne besondere rechtliche Kenntnisse selbstverständlich. Dennoch muss man rechtliche Beschränkungen prüfen, bevor neue Wege zur Akquise eingeschlagen werden.

Ähnlich wie bei den rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Akquise sind manchen Expertinnen und Experten auch Beschränkungen in Bezug auf die Bindung nicht bekannt. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer kennen auch hier nur einige rechtlichen Beschränkungen, aber nicht alle: "Ich kenne nicht sehr viel und ich kümmere mich auch nicht um sehr viel" (*I. 7, V. 5 11:46 bis 11:50*). Solange Kundinnen und Kunden zufrieden sind, werden sie nicht Behörden aufsuchen oder den Gesetzesweg einschlagen. Generelle Beschränkungen, wie in Bezug auf unsittliches Verhalten oder Darstellung falscher Vorteile von Produkten, sind im ABGB geregelt. Bei Aussendungen muss eine DVR-Nummer vorhanden sein.

Generell müssen Kundinnen und Kunden der Nutzung ihrer Daten zustimmen. Weitergabe, Bekanntmachung oder der Verkauf von Daten sind verboten, die Kundin bzw. der Kunde können die Nutzung jederzeit widerrufen. Wie auch bei der Akquise benötigt man zum Verteilen von Flyern eine Gewerbeberechtigung. Beim Versand von Newslettern muss eine sogenannte „unsubscribe“-Möglichkeit zum Abbestellen vorhanden sein.

Geschenke und Essenseinladungen sind in Österreich problematisch, in manchen Unternehmen ist die Geschenkkannahme verboten (*vgl. I. 3, V. 6 02:33 bis 03:15*).

Nach Meinung der Expertinnen und Experten sollten die rechtlichen Beschränkungen in Österreich, insbesondere in Bezug auf Directmailings, nicht noch weiter verschärft werden.

6 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

6.1 Beantwortung der Subforschungsfragen

Auf Basis des empirischen Teils dieser Arbeit werden im folgenden Abschnitt die beiden Subforschungsfragen

Welche allgemeinen und spezifischen Voraussetzungen benötigen österreichische Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Kundinnen und Kunden akquirieren und binden zu können?

und

Welche Herausforderungen und Probleme ergeben sich durch die zunehmende Digitalisierung für die Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

beantwortet.

Die Expertinnen und Experten haben einen guten Überblick in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung gegeben. Es sind wesentlich mehr Möglichkeiten sowohl zur Akquise als auch zur Bindung genannt worden als zuvor im theoretischen Teil basierend auf der Literatur dargestellt wurde. Teilweise sind den Expertinnen und Experten theoretische Fachbegriffe, wie beispielsweise Direktkommunikation, die häufig mit persönlichen Kontakten gleichgesetzt wurde, nur bedingt bekannt. Für kleine Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Österreich sind Weiterempfehlungen das wichtigste Mittel zur Akquise und Bindung, was die Darstellungen im theoretischen Teil bestätigt. Ansonsten ist eine Streuung anderer Formen wesentlich, wobei die Möglichkeiten, die das Internet bietet, ebenfalls gezielt genutzt werden.

6.1.1 Allgemeine und spezifische Voraussetzungen in österreichischen Handelsunternehmen mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Kundinnen- und Kundenakquise und deren Bindung

Grundsätzlich ist Akquise nur für diejenigen Unternehmen notwendig, die neue Kundinnen und Kunden gewinnen möchten. Zur Akquise ist ein Produkt notwendig, das nachgefragt wird und mit dem man sich nicht direkt in einem Preiskampf mit größeren Wettbewerbern befindet.

Speziell für kleine Unternehmen eignen sich Nischenprodukte, die nicht über große Handelsketten bezogen werden können und bei denen Fachwissen notwendig ist.

Gegenüber den Kundinnen und Kunden sollte vertrauenswürdig und zuverlässig aufgetreten werden. Diese Eigenschaften müssen die Unternehmerin bzw. der Unternehmer mitbringen.

Es ist wichtig, den Kundinnen und Kunden anhand einer starken Corporate Identity zu zeigen, dass das Unternehmen seriös ist. Dies setzt fachlich kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.

Eine ausreichende Bestückung mit Ware muss gesichert sein, damit die durch Internetwerbung, über Onlinedienste oder Außenwerbung akquirierten Kundinnen und Kunden beliefert werden können.

Die spezifischen Voraussetzungen zur Akquise richten sich primär nach dem Produkt, mit dem gehandelt wird. Bei stationären Geschäften ist ein guter Standort eine essenzielle und spezifische Voraussetzung zur Akquise.

Um erfolgreich akquirieren zu können, sind gute Marktkenntnisse erforderlich. Es ist wichtig, zu wissen, welcher Preis am Markt für das entsprechende Produkt bezahlt wird. Darauf aufbauend benötigt das Unternehmen eine Strategie und das zur Umsetzung der Strategie erforderliche Budget.

Akquise und Werbung sind nur dann sinnvoll, wenn nach außen transportiert wird, wofür das Unternehmen steht.

Ein prägnanter Internetauftritt unterstützt die Außendarstellung des Unternehmens. Informationen zur Vertriebs- und Preisstruktur können hier dargestellt werden.

Eine weitere wesentliche spezifische Voraussetzung zur Akquise stellen Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen dar.

Die allgemeinen Voraussetzungen zur Kundinnen- und Kundenbindung sind sehr vielschichtig und hängen auch davon ab, in welchem Bereich des Handels das Unternehmen tätig ist. Grundvoraussetzung sind Bestandskundinnen und -kunden, die durch ein qualitativ hochwertiges Produkt zu einem fairen Preis gebunden werden können.

Bei kurzlebigeren Produkten sind schnelle Lieferwege und einfache Bestellmöglichkeiten wichtig, damit Kundinnen und Kunden nicht zum Wettbewerb abwandern.

Serviceleistungen und Informationen über neue Produkte sollten kommuniziert werden. Hierbei kann eine solide Datenbank unterstützen.

Im stationären Geschäft ist es von Bedeutung, eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen, das richtige Gespür für Kundinnen und Kunden zu haben und diese zu kennen.

Eine weitere allgemeine Voraussetzung ist der Außenauftritt des Unternehmens mit Faktoren wie Seriosität, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sowie kompetentes Personal.

Eine besondere spezifische Voraussetzung zur Kundinnen- und Kundenbindung in Österreich ist „ein Schmäh“ gegenüber seinen Kundinnen und Kunden. Persönlicher Kontakt zu allen Kundinnen und Kunden ist wichtig, es darf in Kleinunternehmen nicht zwischen A-, B-, C- Kundinnen und Kunden unterschieden werden. Man sollte Kundinnen und Kunden auch nach dem Verkaufsabschluss noch kennen. Um eine proaktive Betreuung zu ermöglichen, sind CRM-Systeme oder Datenbanken geeignete Mittel. Zur passiven Betreuung eignet sich eine Homepage.

Um das Erscheinungsbild des Unternehmens aufrechterhalten zu können, sind regelmäßige Investitionen erforderlich, die so umgesetzt werden müssen, dass keine zu hohen finanziellen Belastungen entstehen.

Eine weitere spezifische Voraussetzung zur Kundinnen- und Kundenbindung sind Weiterbildungen, damit die Unternehmerin, der Unternehmer sowie das Personal immer am aktuellen Wissensstand sind.

6.1.2 Herausforderungen und Probleme durch die zunehmende Digitalisierung in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

In Bezug auf den Einfluss der Digitalisierung auf die Akquise und die Bindung unterscheiden sich die Meinungen der Expertinnen und Experten. Der Einfluss hängt im Wesentlichen davon ab, welche Produkte angeboten werden.

Durch viele Informationsmöglichkeiten im Internet entsteht eine subjektive Vergleichbarkeit des Angebots. Besonders problematisch für den Handel sind Produkte, die über das Internet einfach miteinander verglichen werden können. In Bekleidungsgeschäften kann es beispielsweise vorkommen, dass Ware anprobiert und im Anschluss im Internet bei günstigeren Anbietern gekauft wird. Um dem entgegenzusteuern, müssen sowohl bestehende als auch neue Kundinnen und Kunden vom Mehrwert überzeugt werden, warum sie im Geschäft und nicht im Internet kaufen sollten. Dieser Mehrwert wird insbesondere durch kompetente Fachberatung gesichert. Deshalb müssen Unternehmerinnen und Unternehmer sowie deren Personal höhere Beratungskompetenzen vorweisen und sich regelmäßig weiterbilden.

Ein weiteres Problem der zunehmenden Digitalisierung ist die Flut an Werbemails. Diese Übersättigung hat zur Folge, dass Mails ungelesen gelöscht werden oder automatisch in den Spam-Ordner verschoben werden.

Durch die Digitalisierung können Kundinnen und Kunden sowie das Unternehmen aber auch mehr übereinander erfahren. Unternehmen können die durch die Digitalisierung entstehenden Chancen zur Akquise und Bindung nutzen, wenn sie beispielsweise einen eigenen attraktiven Internetauftritt gestalten, durch den sie sich gegenüber der Konkurrenz abgrenzen können.

7 Conclusio und Ausblick

Abschließend wird zuerst die dieser Arbeit zugrundeliegende Hauptforschungsfrage vom Autor beantwortet. Anschließend folgen die Conclusio und ein Ausblick auf mögliche weitere Forschung.

7.1 Diskussion der Hauptforschungsfrage

Im folgenden Abschnitt wird der Autor die dieser Arbeit zugrundeliegende Fragestellung **Wie können Methoden und Verfahren der Kundinnen- und Kundenakquise und -bindung aus betriebswirtschaftlicher Sicht für KMU im Handel mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Berücksichtigung auch der rechtlichen Rahmenbedingungen implementiert werden?**

beantworten.

Im Rahmen der dem theoretischen Teil der Arbeit unter Kapitel 3 zugrundeliegenden Literatur sowie den in Kapitel 5 dargestellten empirischen Ergebnissen zeigt sich, dass es für KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl an Methoden und Verfahren zur Akquise und Bindung von Kundinnen und Kunden gibt.

Welche Methoden und Verfahren zur Anwendung kommen, hängt von einigen grundlegenden Faktoren ab. Diese Faktoren sind:

- die Sparte, in der das Handelsunternehmen tätig ist
- die Produkte, mit denen gehandelt wird – langlebige Produkte oder Verbrauchserzeugnisse des täglichen Lebens
- die Art des Unternehmens - ein lokales, standortgebundenes Unternehmen mit Ladenlokal oder ein Unternehmen, das überregional tätig ist
- die Größe des Unternehmens
- die Zielgruppe des Unternehmens – werden primär Endkundinnen und Endkunden (B2C), Geschäftskundinnen und Geschäftskunden (B2B) oder eine Mischung von beiden bedient
- die rechtlichen Beschränkungen, die bei vielen Methoden und Verfahren zur Akquise und zur Bindung berücksichtigt werden müssen

Voraussetzung, um Akquise- und Bindungsmaßnahmen implementieren zu können, muss der Wille seitens des Unternehmens sein, überhaupt neue Kundinnen und Kunden gewinnen oder bestehende Kundinnen und Kunden binden zu wollen. Sofern dieser Wille besteht, sollten laut Ansicht der Expertinnen und Experten Methoden und Verfahren gemischt und sich nicht nur auf eine Variante konzentriert werden.

In Bezug auf die Akquise stimmen Expertinnen und Experten mit der Literatur überein, dass Empfehlungen die wichtigste, kostengünstigste und effektivste Form der Kundinnen- und Kundengewinnung sind. Die Implementierung erfolgt quasi automatisch, sofern die Qualität der Produkte, das Angebot und das Verkaufspersonal den Erwartungen der Kundinnen und Kunden entsprechen.

Akquise basierend auf intuitiven Entscheidungen ist laut Expertinnen und Experten ein gängiges Mittel in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel. Teilweise sind ganze Geschäftsmodelle „aus dem Bauch heraus“ entstanden. Ideen sollten weiterentwickelt und strukturiert werden, was auch in der Literatur so dargestellt wird.

Sponsoring als Akquisemittel ist für kleinere Unternehmen aufgrund der hohen Kosten eher weniger geeignet, was sich auch anhand der Literatur bestätigen lässt. Als Beispiel wurde hier der Automobilhersteller BMW genannt. Kooperationen ohne Geldfluss stellen hingegen übereinstimmend mit der Literatur ein geeignetes Mittel zur Akquise dar, sofern die Kooperation für beide Seiten von Vorteil ist. Hierauf ist bei der Implementierung zu achten.

Promotions als Mittel zur Akquise wird seitens der Expertinnen und Experten als eher weniger relevant bezeichnet. Hier liegt ein Widerspruch zur Literatur vor, in der Sponsoring als effektives Mittel zur Akquise dargestellt wird. Dies lässt sich damit begründen, dass beispielsweise reduzierte Preise in der Literatur als Promotion dargestellt werden, wohingegen die Expertinnen und Experten Promotion maximal mit Gutscheinen in Verbindung setzen.

Weniger relevant wird sowohl in der Literatur als auch seitens der Expertinnen und Experten die Akquise durch Direktkommunikation gesehen, da Briefe und Prospekte von Kundinnen und Kunden nicht gelesen werden. Wichtig wird seitens der Expertinnen und

Experten der direkte Kundinnen- und Kundenkontakt zur Akquise gesehen. Nach dem Erstkontakt sollten persönliche Gespräche folgen.

Bürgerschaftliches Engagement im Sinne der Literatur ist einigen Expertinnen und Experten nicht bekannt. Es kann aber speziell im ländlichen Raum ein sehr gutes Mittel zur Akquise sein. Vor einer Implementierung sollte Fachliteratur dazu gelesen werden.

Online-Marketing ist die sich am schnellsten entwickelnde Methode zur Akquise. Bei deren Implementierung sollte auf einen prägnanten, übersichtlichen Internetauftritt geachtet werden, damit in Suchmaschinen ein hohes Ranking bei den Suchergebnissen erreicht wird.

Die empirischen Ergebnisse zeigen weitere Möglichkeiten zur Akquise. Printmedien eignen sich bei bestimmten Produkten, wobei bei es bei deren Einsatz gilt, die Zielgruppe des Unternehmens zu beachten. Streuverluste sollten vermieden werden, die Messbarkeit beim Einsatz von Printmedien ist schwierig. Ebenso produktabhängig ist die Akquise auf Messen. Bei Messeauftritten muss der Kosten-Nutzen-Faktor erfüllt werden. Regionale Messen können erfolgreicher sein als große Messen.

Andere Formen der Akquise, die sich ohne hohen Aufwand umsetzen lassen, sind Werbung auf Firmenfahrzeugen und einheitliche Firmenbekleidung, Plakatwerbung am eigenen Geschäft, Fernsehberichte über das Unternehmen sowie die Ausgabe von Visitenkarten an potenzielle Kundinnen und Kunden. Telefonakquise scheint ein negatives Mittel zur Akquise zu sein.

Im Rahmen der Kundinnen- und Kundenbindung können ebenfalls unterschiedliche Methoden und Verfahren implementiert werden.

Bindung durch Gutscheine und Rabatte kann gezielt erfolgen. Teilweise werden Rabattaktionen sogar erwartet. Dazu ergänzend eignen sich laut Expertinnen und Experten auch Kundinnen- und Kundenkarten. In der Literatur werden Treueheftchen und Rabattgutscheine als weitere Bindungsinstrumente genannt. Generell sollte darauf geachtet werden, dass den Kundinnen und Kunden ein echter Gegenwert geboten wird.

In Bezug auf die Kundinnen- und Kundenbindung aufgrund von Intuition werden Kundinnen und Kunden laut Expertinnen und Experten zwar „aus dem Bauch heraus“ kontaktiert, Wahrscheinlichkeitsaussagen über zukünftiges Verhalten, wie beispielsweise durch Predictive Modelling, erfolgen in der Praxis nicht.

Ob Bindung durch Promotion erfolgen kann, hängt meist vom Budget ab. Die theoretischen Ansichten zur Promotion als Bindungsmöglichkeit werden seitens der Expertinnen und Experten nicht geteilt. Sollte Promotion als Bindungselement angedacht werden, empfiehlt es sich, zuvor einschlägige Fachliteratur zu lesen und zu prüfen, ob Promotion als Bindungsform geeignet ist.

Die theoretische Ansicht, dass IuK-Technologien eher in größeren Unternehmen angewendet werden, als in kleinen kann durch die Empirie bestätigt werden. Datenbanken werden zum Teil als wichtig und bei zielgerichtetem Einsatz als bindungserhöhendes Mittel angesehen.

Direktkommunikation als Mittel der Bindung wird in der Literatur ein deutlich höherer Stellenwert beigemessen als in der Praxis. Das empirische Ergebnis zeigt, dass Kontaktaufnahme per E-Mail und Newsletter eher als negativ angesehen wird. Bindung durch direkten Kundinnen- und Kundenkontakt ist in Österreich essenziell.

Ähnlich wie schon bei der Akquise ist bürgerschaftliches Engagement im Sinne der Literatur wenig bekannt. Sofern Bindungsmaßnahmen im Sinne des bürgerschaftlichen Engagements gesetzt werden, ist diese Variante gut geeignet zur Bindung.

Im Rahmen der Bindung im Internet kongruieren die Ergebnisse der Theorie und Empirie in Bezug auf die Relevanz einer gut gestalteten, informativen Website. Dazu ergänzend zeigt die Empirie, dass auch Social Media eine wichtige Form zur Kundinnen- und Kundenbindung darstellen. Die seitens der Expertinnen und Experten dargestellten Risiken, die durch die Vergleichbarkeit der Produkte im Internet entstehen, werden in der Theorie so nicht thematisiert.

Weitere Formen der Bindung, die im empirischen Teil aufgezeigt wurden und bedingt einsetzbar sind, bilden Bindung durch Sponsoring, Bindung auf Messen, Bindung durch Events, Bindung durch den Preis sowie Bindung durch Geschenke.

Empfehlungen sowie Bindung durch Dienstleistungen und Service hingegen sind zwei weitere wesentliche Aspekte zur Kundinnen- und Kundenbindung, die ohne großen zusätzlichen Aufwand in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel implementiert werden können.

CRM-Systeme sollten KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nähergebracht werden, da sie teilweise unbekannt sind. Eine Verwendung, selbst, wenn es Karteikarten oder eine Excel-Datei sind, unterstützt sowohl die Akquise als auch die Bindung.

Rechtliche Beschränkungen stellen sowohl in Bezug auf die Akquise als auch auf die Bindung einen zentralen Aspekt dar, der in der Literatur kaum Berücksichtigung findet. Die im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellten rechtlichen Beschränkungen sind in der Praxis zum Teil gar nicht, zum Teil nur eingeschränkt bekannt. Der Autor regt daher an, KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel über aktuelle rechtliche Beschränkungen zu informieren. Weiters zeigte die Empirie, dass es bei bestimmten Formen der Akquise und Bindung noch weitere rechtliche Beschränkungen gibt, die jedenfalls beachtet werden sollten.

7.2 Conclusio

Im Rahmen dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass für alle Handelsunternehmen traditionelle Kaufmannstugenden wie Kompetenz, Zuverlässigkeit, Freundlichkeit und qualitativ hochwertige Waren höchste Bedeutung haben. Ergänzt werden diese Tugenden heutzutage durch einen prägnanten Internetauftritt, über den sich Kundinnen und Kunden einfach informieren können. Welche Formen der Akquise und Bindung im Speziellen eingesetzt werden, hängt von Faktoren wie Standort, Sortiment und strategischer Ausrichtung des Unternehmens ab. Für KMU im Handel mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat Kundinnen- und Kundenzufriedenheit mit den daraus resultierenden Empfehlungen den höchsten Stellenwert in Bezug auf ihre Akquise- und Bindungsaktivitäten.

Wie in der Einleitung dargestellt, hat sich bestätigt, dass in der bestehenden Literatur einige Methoden und Verfahren, die in der Praxis regelmäßig angewendet werden, keine Berücksichtigung finden. Teilweise sind in der Literatur dargestellte Möglichkeiten zur Akquise und Bindung mittlerweile veraltet oder in kleinen Unternehmen nicht oder nur eingeschränkt anwendbar. Auch der wesentliche Einfluss der rechtlichen Beschränkungen

sowohl auf die Akquise als auch auf die Bindung findet in der Literatur kaum Beachtung. Um dem hohen Anteil an KMU und Kleinstunternehmen in Österreich gerecht zu werden, sollte sich die Literatur in Bezug auf Methoden und Verfahren zur Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung verstärkt auf diese Unternehmen konzentrieren. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten sich regelmäßig über aktuelle Möglichkeiten der Akquise und Bindung informieren und sich den geänderten Rahmenbedingungen anpassen, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können. Insbesondere in Bezug auf rechtliche Beschränkungen bedarf es einer stärkeren Auseinandersetzung seitens der Unternehmen.

7.3 Ausblick

Kundinnen- und Kundenakquise sowie deren Bindung sind essenzielle Voraussetzungen für alle Handelsunternehmen und verlieren daher nie an Aktualität. Regelmäßige Forschung, die insbesondere auch KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Österreich thematisiert, wäre daher sinnvoll. Aufbauend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit kann einerseits qualitative Forschung ansetzen, die eine größere Datenmenge umfasst bzw. einzelne Themenbereiche intensiver erforscht, andererseits aber auch quantitative Forschung, in deren Rahmen Aussagen dieser Arbeit durch Umfragen überprüft werden. Insbesondere die Ursachen der im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigten Differenzen zwischen dem Wissensstand der Expertinnen und Experten und den theoretischen Definitionen der Literatur sollten vertiefend erforscht werden.

7.4 Limitationen

Dieser Arbeit liegen 10 Expertinnen- und Experteninterviews mit mehr als 600 Minuten Laufzeit zugrunde. Anhand dieser Interviews konnte eine Basis über den Wissensstand in KMU mit bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel in Bezug auf Kundinnen- und Kundenakquise und deren Bindung in Österreich geschaffen werden.

Aufgrund der geringen Zahl an Interviews konnten Expertinnen und Experten nicht aus jeder Sparte des Handels befragt werden. Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass Aussagen nicht inhaltlich repräsentativ sind. Um allgemeingültige Aussagen treffen

zu können, müsste eine größere Stichprobe gewählt werden, in der mehrere Expertinnen und Experten aus jeder Sparte des Handels berücksichtigt werden müssten.

Trotz der limitierten Anzahl an Interviews wurde versucht, eine möglichst breite Streuung zu erreichen, indem Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Regionen in Österreich interviewt wurden, um Unterschiede der Akquise und Bindung in Städten und dem ländlichen Raum darstellen zu können. Dabei konnten Differenzen identifiziert werden, deren Allgemeingültigkeit wiederum durch weitere Forschung mit größeren Stichproben überprüft werden muss.

Limitiert durch die Anzahl der Interviews konnten mögliche regionale Unterschiede nicht dargestellt werden, da mit Wien nur eine Stadt mit mehreren Expertinnen und Experten berücksichtigt wurde und die anderen Expertinnen und Experten zwar in unterschiedlichen Bundesländern ansässig sind, jedoch nicht alle Bundesländer erfasst werden konnten. Wirklich verallgemeinbare Aussagen in Bezug auf Differenzen zwischen Stadt und Land oder andere regionale Besonderheiten lassen sich aus dieser kleinen Stichprobe selbstverständlich nicht ableiten.

Allgemeingültige Aussagen können nur durch Forschung in spezifischen Bereichen mit größeren Probandenzahlen und eventuell dem Einsatz von Mixed Methods getroffen werden.

8 Literaturverzeichnis

- Bell, Martin (2007): Bauch schlägt Kopf, *acquisa*, Vol.55, Heft 09/2007, S. 13-15
- Becker, Jan U., Greve, Goetz, Albers, Sönke (2008): The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention, *Intern. J. of Research in Marketing* 26 (2009), S. 207-215
- Blömeke, Eva, Clement, Michel, Shehu, Edlira, Pagendarm, Eva (2013): Kundenbindung im Electronic Commerce Eine empirische Analyse zur Wahrnehmung und Wirkung verschiedener Kundenbindungsinstrumente im Internet, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Zfbf*, 2013, Vol.65(1), S. 63-96
- Brehm, Jack W. (1966): *A Theory of Psychological Reactance*, Academic Press: New York, London
- Eggert, Andreas (1999): *Kundenbindung aus Kundensicht*, Deutscher Universitäts-Verlag, Springer Fachmedien: Wiesbaden
- Enste, Dominik, Knelsen, Inna, Neumann, Michael (2012): Konsumenten- und Agentenethik, *zfwf* 13/3 (2012), S. 236-254
- Hohenauer, Robert (2013): Sponsoring kann die Neukundengewinnung unterstützen, *Marketing Review: St. Gallen*, S. 6-10
- Homans, George Caspar (1961): *Social Behavior Ist Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World, Inc.: New York, Burlingame
- Immerschitt, Wolfgang, Stumpf, Marcus (2014): *Employer Branding für KMU*, Springer Fachmedien: Wiesbaden
- Keller, Roland (2006): Marketing-Power aus dem Netz, *acquisa*, Vol. 54, Heft 10/2006, S. 40-42
- Kettl-Römer, Barbara (2011): *Wege zum Kunden*, 2. Auflage, Wien: Linde
- Kreuter, Dirk (2008): Kunst der Empfehlung, *Zeitschrift für Marketing* 4/2008, Düsseldorf, S. 61
- Lier, Monika (2010): IT: Viele neue Vertriebs-Tools und eine Menge Spielereien zur Kundenbindung, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH: Karlsruhe, S. 1-17

Looks, Peggy, Welzel, Linda, Wolff, Maria, Hacker, Winfried (2008): Manual zur Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse zur Optimierung der Kundenbindung in einem KMU mit Verkaufsgeschäft : Projektverbund ProKul - Methoden und Instrumente zur Entwicklung produktzentrierter, ganzheitlicher Innovationskompetenz und innovativer Unternehmenskulturen in KMU und KMU-Netzwerken, 2. Auflage: Dresden, S. 4-18

Meier, Christian (2005): Vom Verkäufer zum Manager, *acquisa*, 2005, Vol.53, Heft 02/2005, S. 50-52

Moravek, Margit (2015): *Das 1x1 der Internet-Akquise*, Wien: Linde

Peill, Eberhard, Schönwald, Michael (o.J.): *Neukundengewinnung mit System*, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH: Karlsruhe, S. 1-9

Schedl, Hans ; Penzkofer, Horst ; Schmalholz, Heinz (2001): *Anwendungshemmnisse beim Einsatz integrierter IuK-Technologien im Kontakt mit dem Kunden*, ifo Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Ifo Schnelldienst, Heft 5/2001, S. 22-29

Stökle, Ulrich (2010): *Beute für Schnäppchenjäger*, *Allgemeine BäckerZeitung* Nr. 15 vom 31.07.2010, Seite 017 / *Praxis Marketing & Verkauf*, S. 17-18

Wangenheim, Florian v.; Bayon, Thomas (2007): *The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer, Vol.35(2), S. 233-249

Werani, Thomas; Kindermann, Harald; Smejkal, Angela (2010), *Die Wirkung von Direct Mailings auf Einstellung und Kundenbindung: Eine experimentelle Untersuchung in Konsumgütermärkten*, *der markt*, Vol.49(2), S. 111-122

Woisetschläger, David, Evanschitzky, Heiner, Backhaus, Christof (2011): *Zur Wirkung von Neukunden-Promotions auf Bestandskunden*, *Zeitung für Betriebswirtschaft* (2011) 81, S. 183-204

Zentes, Joachim, Swoboda, Bernhard, Foscht, Thomas (2012): *Handelsmanagement*, 3. Auflage, München: Vahlen

INTERNETQUELLEN

Bender, Gunnar (2008): Kundengewinnung und -bindung im Web 2.0.

http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-73701-8_11 (abgerufen am: 10.10.2015)

Heistingner, Andrea (2006): Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen. [http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/kaller-dietrich/WS%2006-](http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/kaller-dietrich/WS%2006-07/MEXEX_06/061102Durchf%FCChrung%20von%20Interviews.pdf)

[07/MEXEX_06/061102Durchf%FCChrung%20von%20Interviews.pdf](http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/kaller-dietrich/WS%2006-07/MEXEX_06/061102Durchf%FCChrung%20von%20Interviews.pdf) (abgerufen am: 10.10.2015)

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6620/35/Archiv/6620/35/Archiv/6620/kundenbindung-v7.html> (abgerufen am: Stand 22.11.2015)

Larcher, Manuela (2007): Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring – Überlegungen zu einer QDASoftware unterstützten Anwendung

http://www.wiso.boku.ac.at/h731_publicationen.html (abgerufen am: 09.12.2015)

Schneider, Willy, Hennig, Alexander (o.J.): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56427/einzelhandel-v4.html> (abgerufen am 08.03.2016)

Thomas, Stefan (2002): Qualitative Sozialforschung, Flick, Uwe (2002). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (Überarbeitete Neuauflage). Reinbek: Rowohlt, Zusammenfassung von Stefan Thomas www.ash-berlin.eu/hsl/freedocs/227/Zusammenfassung_Flick.ppt (abgerufen am: 08.01.2016)

eur-lex.europa.eu (2016): EUR-Lex Der Zugang zum EU-Recht. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32003H0361> (abgerufen am: 28.04.2016)

www.bmvit.gv.at (2016a): Homepage des österreichischen Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie. <https://www.bmvit.gv.at/telekommunikation/Internet/spam.html> (abgerufen am: 10.03.2016)

www.bmvit.gv.at (2016b): Homepage des österreichischen Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie. https://www.bmvit.gv.at/telekommunikation/Internet/downloads/tkg_novelle_2005_aenderungen_107.pdf (abgerufen am: 10.03.2016)

www.bmwf.w.gv.at (2015): Homepage des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Wissenschaft. <http://www.bmwf.w.gv.at/Wirtschaftspolitik/Wirtschaftspolitik/Documents/Finanzierungssituation%20von%20KMU.pdf> (abgerufen am: 12.10.2015)

www.duden.de (2015): Homepage des Rechtschreibwörterbuchs Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Akquisition#Bedeutung2> (abgerufen am: 22.11.2015)

www.onlinemarketing-praxis.de (2016): Tipps & Trends zu Websites und Online-Shops für Unternehmen, www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/double-opt-in (abgerufen am: 04.05.2016)

www.wko.at (2015): Homepage der österreichischen Wirtschaftskammer. https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/19.11.2013_Rechtsprechung_zu_unerbetener_Telefon-_und_E-Mai.html (abgerufen am: 12.10.2015)

www.wko.at (2015): Homepage der österreichischen Wirtschaftskammer. <http://wko.at/Statistik/KMU/WKO-BeschStatSparten.pdf> (abgerufen am: 12.10.2015)

www.wko.at (2016): Homepage der österreichischen Wirtschaftskammer. <https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Branchenuebersicht.html> (abgerufen am: 08.03.2016)

www.wko.at (2016): Homepage der österreichischen Wirtschaftskammer. https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/Robinsonliste.html (abgerufen am: 10.03.2016)

www.ris.bka.gv.at (2016): Österreichisches Bundeskanzleramt Rechtssystem
Gesamte Rechtsvorschrift für E-Commerce-Gesetz: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001703> (abgerufen am: 10.03.2016)

Gesamte Rechtsvorschrift für Telekommunikationsgesetz 2003: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002849> (abgerufen am: 06.11.2015)

Verwaltungsgerichtshof (VwGH): https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Vwgh&Dokumentnummer=JWT_2013030048_20130626X00 (abgerufen am: 06.11.2015)

Verwaltungsgerichtshof (VwGH): www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Vwgh&Dokumentnummer=JWT_2012030089_20130626X00 (abgerufen am: 28.02.2016)

Thomas, Stefan (2002): Qualitative Sozialforschung, Flick, Uwe (2002). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (Überarbeitete Neuauflage). Reinbek: Rowohlt, Zusammenfassung von Stefan Thomas www.ash-berlin.eu/hsl/freedocs/227/Zusammenfassung_Flick.ppt (abgerufen am: 08.01.2016)

VORTRÄGE

Pollak, Christoph (2015): Veranstaltung der Wirtschaftskammer Wien unter dem Titel KMU-Workshop „Cleverer Wege zu mehr Kundinnen und Kunden, Umsatz und Gewinn“ mit Herrn Mag. Christoph Pollak vom 27.8.2015, Wien, Österreich

9 Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlagenbezeichnung	Seite
Anlage 1: Interviewleitfaden	85
Anlage 2: Kategoriensystem	88
Anlage 3: Auswertungsbeispiel Interview	89

Anlage 1

Interviewleitfaden

Allgemeine Daten zum Unternehmen:

Firmenname:

Standort des Unternehmens:

Tätigkeitsbereich des Unternehmens:

Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Gesprächspartner + Position im Unternehmen:

Einstieg Kundinnen- und Kundenakquise:

Wie akquirieren Sie Kundinnen und Kunden und was verstehen Sie unter Akquise?

Fragen zur Kundinnen- und Kundenakquise

1. Wird in Ihrem Unternehmen systematisch Akquise betrieben?
 - a) Wenn ja, in welcher Form?
 - b) Wenn nein, warum nicht?
2. Welche Relevanz hat Akquise in Ihrem Unternehmen?

3. Welche allgemeinen Voraussetzungen benötigt ein Handelsunternehmen zur Akquise (z.B. den Wunsch, neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen bzw. zu expandieren)?
4. Welche spezifischen (besonderen) Voraussetzungen benötigen Ihrer Meinung nach Handelsunternehmen, um erfolgreich Kundinnen und Kunden akquirieren zu können (z.B. eine zuständige Mitarbeiterin / einen zuständigen Mitarbeiter für die Akquise)?
5. Sehen Sie Probleme durch die zunehmende Digitalisierung in Bezug auf die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden?
 - a) Wenn ja, welche?
 - b) Wenn nein, warum?
6. Welche unterschiedlichen Methoden der Akquise nutzen Sie in Ihrem Unternehmen [wenn nicht schon unter 1 a) genannt] - warum?
 - a) Akquise auf Basis von Empfehlungen
 - b) Akquise auf Basis von Bauchentscheidungen
 - c) Akquise durch Sponsoring und Kooperationen
 - d) Akquise durch bürgerschaftliches Engagement
 - e) Akquise durch Online-Marketing
 - f) Akquise durch Promotion
 - g) Nutzen Sie andere Formen der Akquise?
7. Welche der o.g. Formen erscheinen interessant und wie könnten Sie diese für Ihr Unternehmen einsetzen bzw. wenn bereits genutzt: Wie setzen Sie diese für Ihr Unternehmen ein?
8. Welche Vorteile haben Ihrer Meinung nach die Ihnen aus 6. bekannten Formen der Akquise
9. Welche Nachteile haben Ihrer Meinung nach die Ihnen aus 6. bekannten Formen der Akquise
10. Welchen Einfluss können Ihrer Meinung nach CRM-Systeme auf die Akquise haben?
11. Welche rechtlichen Beschränkungen kennen Sie in Bezug auf die Akquise?

Einstieg Kundinnen- und Kundenbindung:

Wie binden Sie Kundinnen und Kunden an Ihr Unternehmen und was verstehen Sie unter Kundinnen- und Kundenbindung?

Fragen zur Kundinnen- und Kundenbindung

1. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Kundinnen und Kunden an Ihr Unternehmen gebunden?
 - a) Wenn ja, in welcher Form?
 - b) Wenn nein, warum nicht?
2. Welche Relevanz hat Kundinnen- und Kundenbindung in Ihrem Unternehmen?
3. Welche allgemeinen Voraussetzungen benötigt ein Handelsunternehmen zur Kundinnen- und Kundenbindung (z.B. Produkte, die eine Bindung erlauben / die regelmäßig gekauft werden)?
4. Welche spezifischen (besonderen) Voraussetzungen benötigen Ihrer Meinung nach Handelsunternehmen, um Kundinnen und Kunden erfolgreich binden zu können (z.B. eine Datenbank mit aktuellen Kundinnen- und Kundendaten)?
5. Sehen Sie Probleme durch die zunehmende Digitalisierung in Bezug auf die Bindung von Kundinnen und Kunden?
 - a) Wenn ja, welche?
 - b) Wenn nein, warum?
6. Welche unterschiedlichen Methoden der Kundinnen- und Kundenbindung nutzen Sie in Ihrem Unternehmen [wenn nicht schon unter 1 genannt] - warum?
 - a) Bindung durch Gutscheine oder Rabatte
 - b) Bindung mit Hilfe von integrierten, datenbankgestützten Informations- und Kommunikationstechnologien
 - c) Bindung durch Direktkommunikation
 - d) Bindung durch bürgerschaftliches Engagement
 - e) Bindung mit Hilfe des Internets
 - f) Bindung durch Promotion
 - g) Nutzen Sie andere Formen der Kundinnen- und Kundenbindung?
7. Welche der o.g. Formen erscheinen interessant und wie könnten Sie diese für Ihr Unternehmen einsetzen bzw. wenn bereits genutzt: Wie setzen Sie diese für Ihr Unternehmen ein?

8. Welche Vorteile haben Ihrer Meinung nach die Ihnen aus 6. bekannten Formen der Kundinnen- und Kundenbindung
9. Welche Nachteile haben Ihrer Meinung nach die Ihnen aus 6. bekannten Formen der Kundinnen- und Kundenbindung
10. Welche rechtlichen Beschränkungen kennen Sie in Bezug auf die Kundinnen- und Kundenbindung?

Anlage 2

Akquise	Kategorie 1	Empfehlungen	K1 Empfehlungen
	Kategorie 2	Intuition	K3 Intuition
	Kategorie 3	Sponsoring und Kooperationen	K9 Sponsoring K16 Kooperationen
	Kategorie 4	Direktkommunikation	K5 Direktkommunikation
	Kategorie 5	Direkter Kundinnen- und Kundenkontakt	K6 Direkter Kundenkontakt
	Kategorie 6	Bürgerschaftliches Engagement	K10 Bürgerschaftliches Engagement
	Kategorie 7	Online-Marketing	K4 Online-Marketing
	Kategorie 8	Printmedien	K14 Printmedien
	Kategorie 9	Promotions	K11 Promotion
	Kategorie 10	Messen	K15 Messen
	Kategorie 11	Andere Formen	K2 Werbung K17 Plakatwerbung K18 Werbung auf Firmen-Kfz K19 Einheitliche Firmenkleidung

			K20 Fernsehen K21 Visitenkarten K22 Telefonakquise
	Kategorie 12	CRM-Systeme	K12 CRM-Systeme
	Kategorie 13	Infrastruktur	K7 Einfluss Infrastruktur
	Kategorie 14	Digitalisierung	K8 Einfluss Digitalisierung
Bindung	Kategorie 1	Gutscheine und Rabatte	K9 Gutscheine Rabatte
	Kategorie 2	Intuition	K5 Intuition
	Kategorie 3	Promotions	K12 Promotion
	Kategorie 4	luK-Technologien	K1 luK-Systeme
	Kategorie 5	Direktkommunikation	K2 Direktkommunikation
	Kategorie 6	Direkter Kundinnen- und Kundenkontakt	K3 direkter Kundenkontakt K8 Persönliche Besuche
	Kategorie 7	Bürgerschaftliches Engagement	K10 Bürgerschaftliches Engagement
	Kategorie 8	Internet	K11 Internet
	Kategorie 9	Andere Formen	K13 Sponsoring K15 Messen K16 Kundenkarten K17 Empfehlungen K18 Events K19 Geschenke K21 Preis

			K22 Serviceline K23 Dienstleitung
	Kategorie 10	Infrastruktur	K4 Konstanz K6 Einfluss Infrastruktur K20 Wiedererkennung
	Kategorie 11	Digitalisierung	K7 Einfluss Digitalisierung
Rechtliche Rahmenbedingungen	Kategorie 1	Rechtliche Rahmenbedingungen	K13 Rechtl. Beschränkungen (Auswertung Akquise) K14 Rechtl. Beschränkungen (Auswertung Bindung)

Anlage 3

Aufnahmezeit	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
00:29 bis 01:05	Akquise heißt, wie beschafft man Kunden bzw. wie bekomme ich die Kunden in mein Geschäft, wie bekommt man neue Kunden. Mundpropaganda in seiner Branche steht an oberster Stelle. Durch gute Verkaufsberatung und ein gutes Warenangebot entsteht Weiterempfehlung im Freundeskreis, Bekanntenkreis und so ist das wie bei einem Schneeballsystem. Wenn der Schneeball klein ist, wird er immer größer, wenn er anfängt zu rollen. Das ist das wichtigste in seinem Geschäft.	Akquise bedeutet, wie man neue Kunden beschafft und diese ins Geschäft bekommt - Mundpropaganda wichtigste Form - Weiterempfehlung im Freundes- und Bekanntenkreis durch gute Beratung und gutes Angebot - ist wie ein Schneeballsystem	1. Akquise bedeutet, wie man neue Kunden gewinnt und sie in sein Geschäft bekommt. 2. Mundpropaganda ist die wichtigste Form der Akquise. Weiterempfehlungen im Freundes- und Bekanntenkreis durch gute Beratung und gutes Angebot entwickeln ein Schneeballsystem.	K: Akquise K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen	K: Akquise: Akquise bedeutet, wie man neue Kunden gewinnt und sie in sein Geschäft bekommt. K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen: Wichtigste Form der Akquise. Durch Weiterempfehlungen im Freundes- und Bekanntenkreis entsteht ein Schneeballsystem.
01:11 bis 01:44	Systematisch wird Akquise durch das Verkaufsgespräch betrieben. Das ist die Visitenkarte vom Geschäft. Wenn man sich im Geschäft wohlfühlt und alles passt, ist das automatisch Akquise, weil	Systematische Akquise durch Verkaufsgespräch - ist Visitenkarte vom Geschäft - wird persönliche Visitenkarte weiter-	3. Akquise wird systematisch durch Verkaufsgespräch betrieben, wodurch die Visitenkarte des Geschäfts entsteht.	K: Akquise K1: Akquise auf Basis von	K: Akquise: Systematisch durch Verkaufsgespräch. Das Resultat ist die Visitenkarte vom Geschäft. Laufende Verbesserung

	die persönliche Visitenkarte weitergegeben wird. Es wird laufend versucht, sich anzupassen und zu verschönern, dass sich die Kunden wirklich wohlfühlen.	empfohlen, entsteht automatische Akquise - laufende Verbesserung und Anpassung, damit sich Kunden wohlfühlen	4. Wird die persönliche Visitenkarte weiterempfohlen, entsteht eine automatische Akquise. 5. Laufende Verbesserung und Anpassung, damit sich die Kunden wohlfühlen.	Empfehlungen	und Anpassung, damit sich Kunden wohlfühlen. K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen: Wird persönliche Visitenkarte weiterempfohlen, entsteht automatisch Akquise.
01:47 bis 02:25	Akquise hat eine mittelhohe Relevanz. Das Geschäft ist nicht so groß, es hat nur 20m², 25m². Für zu viel Akquise fehlt die Kapazität. Zu viele Kunden bedeuten zu viel Personal, zu viele Ausgaben. Man muss sich individuell ausrechnen, was sich wirklich auszahlt.	Für viel Akquise fehlt die Kapazität - zu viele Kunden bedeuten zu viel Personal und dadurch zu hohe Ausgaben	6. Für zu viel Akquise fehlt die Kapazität. Viele Kunden bedeuten viel Personal, was zu hohen Kosten führt.	K: Akquise	K: Akquise: Abhängig von Kapazitäten. Zu viele Kunden verursachen höhere Kosten durch höheren Personalaufwand.
02:35 bis 03:03	Allgemeine Voraussetzungen zur Akquise - die meisten versuchen es mit Internetwerbung, Onlinediensten und die Außenwerbung. Machen die großen Modeketten, allgemein der Einzelhandel, der mehr Budget hat, ist sehr teuer.	Einzelhandel mit mehr Budget akquiriert mit Internetwerbung, Onlinediensten und Außenwerbung	7. Im Einzelhandel mit mehr Budget wird mittels Internetwerbung, Onlinediensten und Außenwerbung akquiriert, was teuer ist.	K2: Akquise durch Werbung K4: Akquise durch Online-Marketing	K2: Akquise durch Werbung: Außenwerbung im Einzelhandel mit mehr Budget. K4: Akquise durch Online-Marketing: Internetwerbung und Onlinedienste sind teuer.
03:11 bis 03:50	Spezifische Voraussetzungen - je größer das Unternehmen, desto mehr Mitarbeiter muss man im Marketing haben. Kommt immer darauf an, was man sich leisten möchte, um die Akquise voranzutreiben.	Je größer das Unternehmen, desto mehr Mitarbeiter im Marketing	8. Je größer das Unternehmen wird, desto mehr Mitarbeiter braucht man im Marketing.	K: Akquise	K: Akquise: Je größer das Unternehmen, desto mehr Mitarbeiter im Marketing.
04:00 bis 06:00	Probleme durchzunehmende Digitalisierung - Probleme eigentlich nicht, man muss es kombinieren. Man muss auch als kleines Geschäft online präsent sein, zumindest mit einer Homepage. Kleine Unternehmen können sich keinen Online-Shop leisten aber zumindest präsent sein in Verbindung mit guten Verkaufsmitarbeitern, das ist perfekt. In der Dessous- und Bademodebranche besteht kein Problem, dass Kunden im Geschäft Waren anprobieren und dann online kaufen. Es gab eine Kundin, die ca. 5 Mal online BHs bestellt hat und dann so angefahren war am Schluss, weil nichts gepasst hat und dann zu ihnen gekommen ist und was gefunden hat. Massiver Probleme eher bei vergleichbaren Produkten.	Auch kleines Geschäft muss online präsent sein, zumindest mit Homepage - kleine Unternehmen können sich keinen Online-Shop leisten - Probleme der Digitalisierung bei vergleichbaren Produkten	9. Auch ein kleines Unternehmen muss zumindest mit einer Homepage online präsent sein. 10. Kleine Unternehmen können sich keinen Online-Shop leisten. 11. Probleme der Digitalisierung entstehen bei vergleichbaren Produkten.	K4: Akquise durch Online-Marketing K8: Einfluss der Digitalisierung auf die Akquise	K4: Akquise durch Online-Marketing: Auch ein kleines Unternehmen muss eine Homepage haben. Online-Shop kann sich kleines Unternehmen nicht leisten. K8: Einfluss der Digitalisierung auf die Akquise: Probleme entstehen bei vergleichbaren Produkten.
06:20 bis 07:28	Akquise auf Basis von Empfehlungen - ganz wichtig ein nettes kompetentes Verkaufspersonal. Viele Modeketten gehen auf die jüngeren Mitarbeiter und verzichten auf die älteren. Ein Blödsinn - 50 plus gibt es nichts, kompetent, vertrauenswürdig, nett. Ist jedenfalls eine Vertrauensbasis da, älteren Herrschaften glaubt man mehr. Zweitens das richtige Produkt dazu. Die beste Werbung nutzt nichts, wenn man ins Geschäft reingeht, nicht	Basis für Empfehlungen ist nettes, kompetentes Personal - Mitarbeiter 50 plus strahlen Vertrauen aus - beste Werbung nutzt nichts, wenn Produkt und Verkaufspersonal nicht passen	12. Basis für Weiterempfehlungen ist ein kompetentes Personal. Insbesondere Mitarbeiter 50 plus strahlen Vertrauen aus. 13. Die beste Werbung nutzt nichts, wenn das Produkt und das Verkaufspersonal nicht passen.	K: Akquise K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen	K: Akquise: Die beste Werbung nutzt nichts, wenn Produkt und Personal nicht passen. K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen: Voraussetzung ist kompetentes Personal. Mitarbeiter 50 plus strahlen Vertrauen aus.

		beachtet wird, Verkäuferinnen inkompetent, man muss selber durchschauen, findet nichts und geht angefressen wieder raus und denkt sich, die machen so eine super Werbung aber, wenn ich dort bin, finde ich nichts. Das kann nicht sein.				
07:35 bis 08:33		Akquise auf Basis von Bauchentscheidungen. Warengruppen sind reine Bauchentscheidungen, rein intuitiv. Welche Warengruppe bestelle ich, was glaube ich, kann ich verkaufen, was wird gebraucht. Es werden keine großen Statistiken gemacht, ist ein rein intuitives Gefühl. Bei Bestellungen ist meistens das Verkaufspersonal mit beteiligt. Wenn die Ware dem Verkaufspersonal gefällt, ist es umso leichter, das an den Mann zu bringen.	Warengruppen sind reine Bauchentscheidungen - keine Statistiken, intuitives Gefühl - Ware muss Verkaufspersonal gefallen, ist mitbeteiligt bei Bestellungen	14. Warengruppen und Bestellungen erfolgen aus dem Bauchgefühl. 15. Es werden keine Statistiken geführt, alles nach intuitiven Gefühl. 16. Ware muss Verkaufspersonal gefallen, das beim Bestellvorgang beteiligt ist.	K3: Akquise mittels Intuition	K3: Akquise mittels Intuition: Warenauswahl und Bestellungen erfolgen ohne Statistiken rein intuitiv aus dem Bauchgefühl. Die Ware muss dem Verkaufspersonal gefallen.
08:40 bis 09:12		Akquise durch Sponsoring und Kooperationen. Wurde überlegt, bisher nur Kleinigkeiten in der näheren Nachbarschaft, Nachbarschaftsgeschäfte, dass Flyer verteilt werden, Visitenkarten ausgetauscht, Empfehlungen gegeben. Im kleinen Rahmen, keine großen Kooperationen, Sponsoring gar nicht.	Kooperationen im kleinen Rahmen in der Nachbarschaft.	17. Kooperationen werden im kleinen Rahmen mit benachbarten Geschäften eingegangen.	K16: Akquise durch Kooperationen	K16: Akquise durch Kooperationen: Werden im kleinen Rahmen mit benachbarten Geschäften eingegangen.
09:18 bis 10:31		Akquise durch bürgerschaftliches Engagement - nicht auf Anhieb bekannt. Es wird sich derzeit nicht engagiert, wenn führt es dazu, dass die Leute einen kennen und ins Geschäft kommen. Wird nicht gemacht, es fehlt die Zeit.	Bürgerschaftliches Engagement anfangs nicht bekannt, wird aus Zeitmangel nicht gemacht.	18. Bürgerschaftliches Engagement anfangs nicht bekannt, wird wegen Zeitmangels nicht gemacht.	K10: Akquise durch bürgerschaftliches Engagement	K10: Akquise durch bürgerschaftliches Engagement: Anfangs nicht bekannt. Wegen Zeitmangel nicht angewendet.
10:36 bis 12:11		Akquise durch Online-Marketing. Wird gemacht, es gibt keinen Online-Shop aber eine sehr präsenze Website. Wenn man Dessous Wien eingibt, sofort unter den Top drei auf der ersten Seite. Das hat sich beim Herold ausgezahlt. Herold hat die Website und Online-Präsenz erstellt, es gibt auch eine Online-Statistik von Herold. Alle paar Monate werden neue Bilder, eine Diashow hineingestellt, da sehen die Kunden, welche neue Ware es gibt. Ab und zu gibt es Aktionen, wie z.B. momentan -10 % Osteraktion. Kunden können sich Gutscheine ausdrucken. Wenn sie mit dem ausgedruckten Gutschein ins Geschäft kommen, bekommen sie ab 100 Euro Warenwert 10 %. Für neue und bestehende Kunden. Facebook, Google AdWords werden nicht gemacht. Facebook kommt nicht in Frage, das kann nach hinten losgehen, mag sich privat schützen.	Präsenze Website, kein Online-Shop - Erstellung der Online-Präsenz durch Herold - Bei Begriffssuche in Google unter ersten 3 in Wien - Online-Statistik vorhanden - online aktuelle Bilder und immer wieder Aktionen - Rabatte für neue und bestehende Kunden durch Gutscheine - Facebook und Google AdWords werden nicht gemacht - Facebook kann nach hinten losgehen	19. Präsenze Website vorhanden, die bei Google-Suche unter den ersten 3 Suchergebnissen ist. 20. Online-Shop wird nicht betrieben. 21. Online-Statistik ist über Herold vorhanden. 22. Online werden immer wieder aktuelle Bilder und Aktionen gestellt. 23. Rabattaktionen mittels Online-Gutscheinen. 24. Google AdWords und Facebook werden nicht verwendet. Facebook kann nach hinten losgehen.	K4: Akquise durch Online-Marketing	K4: Akquise durch Online-Marketing: Präsenze Website sollte Suchergebnisse auf der ersten Seite bewirken. Online-Shop wird nicht betrieben, Online-Statistiken vorhanden. Aktuelle Bilder und Aktionen auf der Homepage. Kunden können Gutscheine ausdrucken und erhalten damit Rabatt. Facebook wird nicht verwendet und kann nach hinten losgehen.
12:20 bis 12:44 (V2) 00:00 bis 00:20		Akquise durch Promotion - Gutscheine sind Promotion. Wurde jetzt das zweite Mal durchgeführt, im November zufällig ausprobiert. November ist einer der umsatzschwächsten Monate, weder Dessous, noch Bademode. Es war fantastisch. Immer, wenn Geschehen sind, wie	Gutscheine zu Promotion Zwecken - Gutscheine in umsatzschwachen Monaten	25. Gutscheine werden in umsatzschwachen Monaten als Promotion eingesetzt.	K11: Akquise durch Promotion	K11: Akquise durch Promotion: Gutscheine werden in umsatzschwachen Monaten eingesetzt.

		Weihnachten oder Ostern wird was gemacht, um den Leuten eine Freude zu bereiten.				
00:30 bis 01:36		Andere Formen der Akquise - schwierig zu sagen, von allem ein bisschen was. Beim neuen Geschäft, das vor kurzem aufgesperrt wurde, wurden viele Flyer gemacht, der wurde auf die Homepage gestellt. In der Menüleiste gibt es ein eigenes Menü für das Outlet. Sonst Mundpropaganda, Nachbarschaftskooperation, das entwickelt sich langsam. Im 18. Bezirk mittlerweile Kunden aus ganz Österreich. Print wurde am Anfang mal gemacht, Bezirksjournal, usw. "meiner Meinung nach kann man das alles vergessen". Kostet viel, wirkt nicht wirklich, kann man sich sparen.	Alle Akquiseformen werden etwas eingesetzt - Flyer zur Promotion eines neuen Geschäfts - Print wie Bezirksjournal, usw. "meiner Meinung nach kann man das alles vergessen" - Kostet viel, wirkt nicht wirklich, kann man sich sparen	26. Alle Akquiseformen werden etwas eingesetzt. 27. Flyer als Promotion für ein neues Geschäft. 28. Printwerbung, wie im Bezirksjournal kostet viel und bringt nicht wirklich etwas: "meiner Meinung nach kann man das alles vergessen"	K: Akquise K11: Akquise durch Promotion K14: Akquise durch Printmedien	K: Akquise: Mischung der Akquiseformen. K11: Akquise durch Promotion: Flyer als Werbemittel bei Eröffnung eines neuen Geschäfts. K14: Akquise durch Printmedien: Printwerbung, wie im Bezirksjournal kostet viel und bringt nicht wirklich etwas: "meiner Meinung nach kann man das alles vergessen"
02:03 bis 04:00		Besonders interessant - Bürgerschaftliches Engagement generell nein, sollte mal eine größere Versammlung der Wählering Geschäftsleute sein, ist man dabei. Regelmäßig blicken lassen nicht. Weiterempfehlung ist das beste und effektivste, kostet nicht. Viel Geld in die Werbung zu stecken, ohne kompetentes Personal zu haben, ist auch eine blöde Sache. Lieber von der grundsoliden Basis herausgehen, als durch Marketing viel hineinimportieren und dann ist im Geschäft nichts da. Abgestimmte breite Streuung, von jedem a bisel was, aber schauen, dass man ein kompetentes Personal hat. Das kompetente Personal und das Warenangebot trägt es sowieso raus. Budgeteinsatz eher auf gute Ware mit hoher Qualität und geschultes gutes Personal, dafür keine teuren Methoden der Akquise.	Weiterempfehlung ist bestes und effektivstes Mittel, kostet nichts - viel Geld für Werbung ohne kompetentes Personal nicht zielführend - abgestimmte breite Streuung - Budgeteinsatz auf gute Ware mit hoher Qualität und gutes Personal - keine teuren Methoden der Akquise	29. Weiterempfehlung ist bestes und effektivstes Mittel zur Akquise, das nichts kostet. 30. Abgestimmte breite Streuung bei der Akquise. 31. Viel Geld in Werbung zu investieren und dafür auf Qualität der Ware und gut geschultes Personal zu verzichten ist nicht zielführend.	K: Akquise K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen K7: Der Einfluss der Infrastruktur auf die Akquise	K: Akquise: Abgestimmte, breite Streuung. K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen: Bestes und effektivstes Mittel, verursacht keine Kosten. K7: Der Einfluss der Infrastruktur auf die Akquise: Qualität der Ware und gut geschultes Personal Voraussetzungen.
04:12 bis 05:42 09:44 bis 12:44 (V3) 00:00 bis 00:41		Vorteil der Weiterempfehlung ist, dass, wenn eine Kundschaft im Freundes-Bekanntkreis sagt, die waren super, die haben ein tolles Warenangebot, die haben super beraten, super bedient, ich fühl mich dort wohl, Du kannst dort auch hingehen, Du findest sicher was, ist das ein riesen Vorteil. Man muss nicht viele Geschäfte abklappern. Es heißt schon was, wenn die Freundin sagt, das war super. Vorteile der Bauchentscheidungen - man braucht keinen Statistiken, dass was gefällt, wird bestellt. Vorteile der Kooperation ist die Kundenneugewinnung durch Friseur, Optiker ohne großen Aufwand. Vorteil des bürgerschaftlichen Engagements sind Präsenz und Bekanntheit. Bekanntheitsgrad muss nicht mehr so forciert werden, weil sie das einzige Geschäft in Wien in der Art sind. Vorteile Online-Marketing, man ist präsent im Web, wenn gegoogelt wird, scheint man auf, auch das Outlet. Hauptsächlich Vorteile	Vorteil der Weiterempfehlung ist, dass Kunde bereits vieles über das Geschäft und die Produkte weiß - bei Bauchentscheidungen braucht man keine Statistiken - Kooperation ermöglicht Gewinnung neuer Kunden ohne großen Aufwand - bürgerschaftliches Engagement ermöglicht Präsenz und steigert die Bekanntheit - Online-Präsenz ist wichtig, man sollte im Google gefunden werden - Online-Shop bürgt Risiko, dass viel zurückgeschickt wird - Promotion steigert Bekanntheitsgrad	32. Bei Weiterempfehlungen wissen Kunden bereits viel über das Geschäft und die Produkte. 33. Bei Bauchentscheidungen werden keine Statistiken benötigt. 34. Kooperationen ermöglichen die Akquise neuer Kunden ohne großen Aufwand. 35. Durch bürgerschaftliches Engagement werden Präsenz und Bekanntheit gesteigert. 36. Online-Präsenz ist wichtig, man sollte im Google gefunden werden. Online-Shops sind mit dem Risiko	K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen K3: Akquise mittels Intuition K4: Akquise durch Online-Marketing K10: Akquise durch bürgerschaftliches Engagement	K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen: Kunden wissen bereits viel über Geschäft und Produkte. K3: Akquise mittels Intuition: Es werden keine Statistiken benötigt. K4: Akquise durch Online-Marketing: Online-Präsenz ist wichtig, man sollte im Google gefunden werden. Risiko bei Online-Shop, dass viel zurückgeschickt wird. K10: Akquise durch bürgerschaftliches Engagement: Steigert Präsenz und Bekanntheit.

	beim Online-Marketing, beim Shop nicht. Präsenz reicht vollkommen. Zu wenig Produkte und zu wenig Zeit für den Online-Shop. Mittlerweile schickt man auch mehr zurück. Vorteile durch Promotion - Bekanntheitsgrad, die Leute freuen sich, wenn sie mal 10 % bekommen oder 2+1 gratis.		verbunden, dass viel zurückgeschickt wird. 37. Promotions steigern den Bekanntheitsgrad.	K11: Akquise durch Promotion K16: Akquise durch Kooperationen	K11: Akquise durch Promotion: Steigert Bekanntheitsgrad. K16: Akquise durch Kooperationen: Ermöglichen Akquise ohne großen Aufwand.
05:42 bis 12:44 (V3) 00:00 bis 00:41	Nachteile der Bauchentscheidungen - es kann auch mal eine falsche Bauchentscheidung sein. Dann hat man die Ware da und muss sie ab verkaufen. Deswegen gibt es das Outlet. Manchmal versagt das Bauchgefühl oder das Produkt ist manchmal nicht so, wie es dargestellt wurde. Es bleibt immer etwas, das Lager wird immer voller. Daher die Überlegung das Outlet aufzusperren. Ladenhüter nicht, kein großes Lager. Zum Teil war die Ware schon daheim im Keller, weil es kein großes Lager im Geschäft gibt. Storages zum Lagern sind nicht billig. 300 Euro für ein Lagerabteil da etwas draufgeben, hat man gleich ein Geschäftslokal zum Ware präsentieren. Ein altes Sprichwort sagt "nur Ware, die man zeigt, kann man verkaufen, versteckte Ware im Lager sieht keiner und kauft keiner". Nachteil wurde zum Vorteil gemacht. Ware wurde bereits bezahlt, ist Kapital. Wenn zumindest der Einkaufspreis rausgeholt wird, ist es auch schon etwas. Nachteile bei Empfehlung können sich ergeben, wenn das Verkaufspersonal unfreundlich und inkompetent ist. Grundbasis dieser Werbung muss das Verkaufspersonal sein, nie unfreundlich sein. Sonst negative Mundpropaganda. Nachteil des bürgerschaftlichen Engagements ist, dass es zeitaufwändig ist. Nachteile Online-Marketing - selber weniger, für die großen Ketten, sie machen viel Werbung, sind online sehr präsent, bei der Kette ist das Verkaufspersonal aber nicht das Wahre, auch das Warenangebot weicht sehr von dem ab, was online angeboten wird. Nachteile bei Promotions werden eher nicht gesehen. Es schmälert die Marge, aber vielleicht verkauft man mehr.	Bauchentscheidungen können falsch sein - Ware muss ab verkauft werden, Gegensteuerung mit Outlet - Outlet günstiger, als ein Lager zu mieten - "nur Ware, die man zeigt, kann man verkaufen, versteckte Ware im Lager sieht keiner und kauft keiner" - Grundbasis bei Empfehlungen muss Verkaufspersonal sein - nie unfreundlich und inkompetent, sonst negative Mundpropaganda - bürgerschaftliches Engagement ist zeitaufwändig - Promotions schmälern Marge, dafür wird mehr verkauft	38. Bauchentscheidungen können falsch sein, dann muss angeschaffte Ware ab verkauft werden. 39. Als Lösung dient ein Outlet, das günstiger ist, als Lagermiete. Jedenfalls den Einkaufspreis wieder erwirtschaften. "nur Ware, die man zeigt, kann man verkaufen, versteckte Ware im Lager sieht keiner und kauft keiner" 40. Grundbasis bei Empfehlungen ist das Verkaufspersonal. Es darf nie inkompetent und unfreundlich sein, sonst entsteht negative Mundpropaganda. 41. Bürgerschaftliches Engagement ist zeitaufwändig. 42. Promotions schmälern die Marge, dafür wird mehr verkauft.	K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen K3: Akquise mittels Intuition K10: Akquise durch bürgerschaftliches Engagement K11: Akquise durch Promotion	K1: Akquise auf Basis von Empfehlungen: Grundbasis ist das Verkaufspersonal. Es darf nie inkompetent und unfreundlich sein, sonst entsteht negative Mundpropaganda. K3: Akquise mittels Intuition: Bauchentscheidungen können falsch sein, dann muss Ware ab verkauft werden. Lösung ist ein Outlet, das weniger, als ein Lager kostet. Jedenfalls Einkaufspreis erwirtschaften "nur Ware, die man zeigt, kann man verkaufen, versteckte Ware im Lager sieht keiner und kauft keiner" K10: Akquise durch bürgerschaftliches Engagement: Zeitaufwändig. K11: Akquise durch Promotion: Schmälert Marge, aber es wird mehr verkauft.
00:51 bis 02:57	Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise - anfangs nicht bekannt. Dadurch, dass sie momentan eines der führenden Geschäfte für Dessous in Spezialgrößen in Wien sind, schicken seit ein paar Jahren Weltkonzerne ihre Gebietsleiter und Geschäftsführer, um mit ihnen zu reden, was Kunden brauchen. Wie soll es designed sein, dass es auch einer korpulenten Dame passt. Sie sind für ein paar Weltkonzerne die erste Ansprechstelle in Wien oder in Österreich. Sie kommen zu	CRM-Systeme anfangs nicht bekannt - man kann Kunden mehr maßgeschneiderte Sachen anbieten	43. CRM-System anfangs nicht bekannt. Kunden können maßgeschneiderte Produkte angeboten werden.	K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise	K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: Anfangs nicht bekannt. Bei Verwendung eines CRM-Systems können Kundenbedürfnisse exakter erfüllt werden.

	ihnen und besprechen gemeinsam, was ihre Kunden wollen. Sie kreieren auch schon nach ihren Wünschen. Man kann Kunden mehr zu geschneiderte Sachen anbieten. Es wird auch schon ein Jahr vorher den Kunden mitgeteilt, weil es ein Jahr vorher passiert, dass schon in dieser Farbe in ihrer Größe bestellt worden ist. Die Kunden freuen sich dann schon auf das folgende Jahr. Keine Statistik, Bauchgefühl. Und das funktioniert.				
03:05 bis 04:22	Rechtliche Beschränkungen in Bezug auf die Akquise - man darf Flyer nicht einfach so selber verteilen, weil man dazu einen eigenen Gewerbeschein braucht. Jeder Werbeaussender auf den Radeln führt einen Gewerbeschein bei sich. Selber darf man nicht von Postkasten zu Postkasten oder Tür zu Tür gehen und Werbung dranhängen, das ist verboten, wenn man keinen Gewerbeschein für das hat. Was man machen darf ist, vor dem eigenen Geschäft Flyer an Passanten zu verteilen, aber nicht mehr. An Adressen darf man nichts verteilen. In Geschäfte gehen und Flyer und Visitenkarten dalassen, darf man aber ja nicht selber an Türen verteilen, das ist rechtlich nicht erlaubt.	Flyer dürfen ohne Gewerbeschein nicht verteilt werden - Verteilung nur vor eigenem Geschäft erlaubt	44. Flyer dürfen nur von Personen verteilt werden, die einen entsprechenden Gewerbeschein haben. 45. Flyer dürfen lediglich vor dem eigenen Geschäft verteilt werden.	K13: Rechtliche Beschränkungen in Bezug auf die Akquise	K13: Rechtliche Beschränkungen in Bezug auf die Akquise: Flyer dürfen nur von Personen mit entsprechendem Gewerbeschein verteilt werden. Ausnahme ist das Verteilen vor dem eigenen Geschäft.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: CRM-Systeme sind zu vernachlässigen.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: CRM-Systeme sind nicht bekannt.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: CRM-Systeme sind nicht bekannt.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: Anfangs nicht bekannt. CRM-System wird nicht eingesetzt,

aber Excel und One Note, um Werbeformen anpassen zu können. Ist nicht kostenintensiv.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: Anfangs nicht bekannt. Bedarf könnte besser gemessen

werden. Stammkunden sind bekannt, ergänzende Aufzeichnungen mit einem Zettelsystem, das Namen und

Telefonnummern umfasst. Aufzeichnungen am Computer mit einfachen Karteikarten als Ergänzung dazu angedacht.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: Anfangs nicht bekannt. Bei Verwendung eines CRM-Systems

können Kundenbedürfnisse exakter erfüllt werden.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: CRM-Systeme sind mit hohen Kosten verbunden und müssen

regelmäßig aktualisiert und adaptiert werden. Sie sind für Kleinunternehmen in großem Ausmaß nicht notwendig.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: CRM-Systeme machen für Unternehmen ab 5

Vertriebsmitarbeitern bzw. 15 Mitarbeitern in Summe Sinn. Es ist eine Liste aus Kontakten, die als

Kommunikationsinstrument und Informationsbasis der Mitarbeiter dient. Es enthält Informationen, die nicht im Internet stehen, wodurch dem Kunden das Gefühl vermittelt wird, er ist etwas Besonderes. CRM-Systeme sind mit Kosten-Nutzen-Frage verbunden, SAP ist für kleine Unternehmen nicht geeignet, hier reichen auch Zettel für jeden Kunden oder eine Excel-Datei, auf die jeder zugreifen kann. Wichtig ist, dass die Information nicht verloren geht.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: Gutes System, bei dem Kunde einen Nutzen hat, hat großen

Einfluss auf die Akquise.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: CRM-System ist der Kopf der Inhaberin, es gibt aber auch

eine Kundenkartei, in der wichtige Informationen gespeichert sind. Bei großem Portfolio wäre es sinnvoll, die

Kunden zu segmentieren. Aus zeitlichen Gründen können Kunden, die günstige Produkte kaufen, nicht in die

Kundenkartei eingepflegt werden. CRM-Systeme sind oft beim Einbau nicht mehr aktuell.

K12: Der Einfluss von CRM-Systemen auf die Akquise: CRM-System vorhanden.

CRM-Systeme sind einem Teil der interviewten Expertinnen und Experten komplett unbekannt bzw. erst nach Erläuterung des Autors ein Begriff. Durch den Einsatz von CRM-Systemen sehen die Expertinnen und Experten positive Einflüsse auf die Akquise. Durch Analyse der Kundinnen- und Kundenbedürfnisse können diese besser gemessen und dadurch Werbeformen angepasst werden.

Für Kleinunternehmen ist nicht zwingend ein teures System notwendig, es reichen Karteikarten aus, auf denen die wichtigsten Informationen zu den einzelnen Kundinnen und Kunden erfasst werden. Bei einem etwas größeren Unternehmen empfiehlt es sich jedenfalls, die Daten in einer Excel-Datei oder mit One Note zu erfassen, um Kundinnen und Kunden entsprechend segmentieren zu können.

Welches CRM-System verwendet wird, ist immer mit der Kosten-Nutzen-Frage verbunden. Je intensiver akquiriert wird, beispielsweise mit mehreren zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Innen- und Außendienst, desto wichtiger wird es, eine Liste aus Kontakten, die als Informationsbasis und Kommunikationsinstrument dient, zu haben (vgl. I. 6, V. 2 09:26 bis 11:06).

Professionelle CRM-Systeme, wie beispielsweise SAP, sind mit hohen Kosten verbunden, müssen regelmäßig aktualisiert und adaptiert werden und sind zum Teil schon bei

der Implementierung im Unternehmen nicht mehr aktuell. Für kleine Unternehmen sind Systeme wie SAP daher nicht geeignet, die im zweiten Absatz bereits erwähnte Excel-Datei sollte aber jedenfalls bestehen. Es sollte sichergestellt sein, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zugriff darauf haben, damit Informationen nicht verloren gehen.