ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schönitz, Marie-Sophie; Stolz-Römmermann, Jana; Siems, Florian

Article

Customer-Education – Möglichkeiten und Grenzen im Marketing- Management

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Schönitz, Marie-Sophie; Stolz-Römmermann, Jana; Siems, Florian (2020) : Customer-Education – Möglichkeiten und Grenzen im Marketing- Management, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 2, pp. 18-27

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/276077

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

2 | 2020
SPEKTRUM Technologie als Teil des Menschen oder Mensch Teil der Technologie? • Kundenorientierung • Möglichkeiten der Customer-Education • Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb • Mythos Value-Based-Pricing • Meteo-dynamisches Pricing • Word-of-Mouth-Kommunikation in der Filmindustrie • Explainer-Videos aus Unternehmensperspektive **INSIGHTS** THE CIRCLE – Neue Destination am Flughafen Zürich

www.marketing-review.ch

Marketing-Management

Universität St.Gallen

"From insight to impact"

Customer-Education – Möglichkeiten und Grenzen im Marketing-Management

Customer-Education erfährt in den letzten Jahren zunehmendes Interesse im Marketing. Der vorliegende Beitrag zeigt an ausgewählten Beispielen auf, welche nutzbringenden Einsatzmöglichkeiten sich mithilfe von Customer-Education für Unternehmen ergeben, aber auch, welche Grenzen diesbezüglich zu beachten sind. In diesem Zusammenhang werden, unter Einbeziehung erziehungswissenschaftlicher Erkenntnisse, auch weiterführende Ansätze des Konzeptes diskutiert.

Marie-Sophie Schönitz, M.Sc., Jana Stolz-Römmermann, M.Sc., Univ.-Prof. Dr. Florian Siems

In den letzten 15 Jahren wird vermehrt „Customer Education“ (CE) als „neuer“ Ansatz im Marketing-Management diskutiert. So schlagen z.B. Ettenson, Conrado und Knowless (2013) vor, statt der „klassischen“ 4 Ps des Marketings die Marketinginstrumente in SAVE umzubenennen, da unter „Product“ heute „Solution“, unter „Place“ heute „Access“, unter „Price“ heute „Value“ – und unter Kommunikation heute „Education“ zu verstehen ist (vgl. hierzu auch Wani, 2013).

Konkret definiert werden kann CE z.B. als „... jegliche von einem Unternehmen planvoll initiierte Lernaktivität zur Befähigung bestehender Kunden (sowohl Business-to-Consumer/B-to-C als auch Business-to-Business/B-to-B) zu einem vom Unternehmen beabsichtigten, [leistungs]bezogenen Konsum, mit dem Ziel, die Kundenbeziehung nachhaltig zu verbessern oder zu stärken“ (Stolz, Siems & Niemand, 2019, S. 286; vgl. hierzu auch Harmeling, Moffet, Arnold & Carlson, 2017). CE liefert damit auch einen theoretischen Rahmen für aktuelle Praxisansätze wie z.B. Gamification und Storytelling.

Die Idee, Kunden zu erziehen, ist dabei nicht neu (Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Stepanek, 1980), die theoretischen Ursprünge von CE im Marketing reichen bis in die 1970er-Jahre zurück (McNeal, 1978; Meer, 1984; Seitz, 1972). Gerade in den letzten Jahren erfährt das Konzept jedoch vermehrt Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis (Aubert, 2007; Antonios, 2011; Bell, Auh & Eisingerich, 2017; Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Islam & Akagi, 2018). Insbesondere aufgrund des unverändert anhaltendenden Trends der zunehmenden Integration von Kunden in Leistungserstellungsprozesse von Unternehmen sowie der Digitalisierung ist eine weitere Zunahme der Relevanz zu erwarten.

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es daher, zunächst ausgewählte bisherige Ansätze der CE und die Implikationen für die Praxis hieraus aufzuzeigen. Zudem werden die Grenzen der Anwendung des Konzeptes erörtert sowie, unter Bezugnahme auf Theorien der Erziehungswissenschaften, weiterführende Ansätze thematisiert.

Möglichkeiten von Customer-Education

Einer der grossen Trends der letzten 20 Jahre, der das Marketing-Management nachhaltig geprägt und verändert hat, ist die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess (Bruhn & Stauss, 2009; Bruhn & Hadwich, 2015). Während Kundenintegration früher lediglich als ein blosses Merkmal vieler Dienstleistungen betrachtet wurde, stellt sie heute eine – weit über Dienstleistungen hinausgehende – mögliche Strategie dar, die es Unternehmen u.a. ermöglicht, sehr individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und teilweise gleichzeitig Kostenvorteile zu realisieren (Bruhn & Stauss, 2009; Bruhn & Hadwich, 2015). Als Beispiele aus der Unternehmenspraxis lassen sich hier u.a. Ikea-Möbel (welche der Kunde selbst auswählt, im Lager heraussucht, nach Hause transportiert und aufbaut), individuell zusammengestellte Nahrungsmittel (z.B. Subway, mymuesli) oder auch Online-Ticket- bzw. Self-Check-in-Systeme von (öffentlichen) Verkehrsbetrieben bzw. Fluggesellschaften anführen.

Eines der grossen Risiken der Kundenintegration besteht darin, dass sich der Kunde durch die eigene Beteiligung überfordert fühlt (vgl. z.B. Kurzmann & Reinecke, 2009; Siems, 2014). Dies kann zum einen dazu führen, dass er Fehler macht und so Mängel bei der Leistung

Marie-Sophie Schönitz, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Dresden
marie-sophie.schoenitz@tu-dresden.de
Tel.: +49 (0) 351 463-37148
https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/marketing

Jana Stolz-Römmermann, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Dresden
jana.stolz-roemmermann@tu-dresden.de
Tel.: +49 (0) 351 463-37148
https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/marketing

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems
Lehrstuhlinhaber TU Dresden
florian.siems@tu-dresden.de
Tel.: +49 (0) 351 463-37148
https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/marketing

Danksagung

Die AutorInnen danken den beiden anonymen GutchterInnen für ihre wertvollen Hinweise, die wertschöpfend in die vorliegende Fassung eingegangen sind.

oder Beschädigungen bei den Produktionsmitteln auftreten. Darüber hinaus ist es möglich, dass der Kunde nicht alle für ihn wichtigen Funktionen und Möglichkeiten eines Produktes oder einer Dienstleistung erkennt bzw. versteht. Im Extremfall kann er sogar an der ihn überfordernden Integration verzweifeln („Customer Burnout", vgl. Moutongho Nzengue, N'Goala & Kreziak, 2012; Becker, Ebert & Semmler, 2014).

Genau hier bestehen zentrale Ansatzpunkte für CE. Diese kann ...

- ... durch Hinweise/Anleitungen dem Kunden den Ge- bzw. Verbrauch von Leistungen vor/während/nach dem Konsum erklären/ermöglichen/erleichtern.
- ... durch Schulung/Beratung den Kunden dazu befähigen, dass dieser die mit der in Anspruch genommenen (komplexen) Leistung verbundenen Prozesse besser versteht und die Leistung höher wertschätzt.
- ... durch professionell gestaltete Lernangebote/Kundenprogramme zu einer positiveren Kundenwahrnehmung beitragen.
- ... durch zielgruppengerechte Lernformen den Kunden zu einer effektiven Mitwirkung am Wertschöpfungsprozess befähigen.
- ... durch frühzeitiges Aufzeigen leistungsrelevanter Informationen kundenseitiger Frustration vorbeugen bzw. Beschwerden vermeiden.

Neben diesen Ansätzen, die im weitesten Sinne auf das Ziel einer Wissensvermittlung ausgerichtet sind, umfasst das Konzept CE aber auch unterschiedliche Möglichkeiten zur Vermeidung von kundenseitigem Fehlverhalten. CE kann folglich zudem ...

- ... durch das Aufzeigen von Regeln/Geboten/Verboten verhindern, dass weder die Leistung selbst noch der Kunde, andere Kunden oder die Produktionsmittel Schaden nehmen.

Die durch CE generierbaren Vorteile sind folglich vielfältig. Sowohl seitens des Unternehmens als auch seitens des Kunden lassen sich positive Effekte aus entsprechenden Massnahmen ableiten. Firmen ziehen hierbei u.a. einen Nutzen aus der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, der Kundenloyalität sowie des Kundenvertrauens. Infolge dessen können Wettbewerbsvorteile in Form einer gesteigerten Differenzierung sowie einer stärkeren Kundenbindung resultieren. Kunden wiederum profitieren, indem sie in ihrer Entscheidungsfindung unterstützt werden. So können mittels CE Unsicherheiten abgebaut und folglich bestehende Bedürfnisse bzw. Erwartungen besser befriedigt werden (Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Suh, Greene, Israilov & Rho, 2015). Die nachstehend aufgezeigten Ansätze zur CE liefern direkte Managementimplikationen.

Ein Ansatz der Kundenerziehung kann z.B. darin bestehen, das aus der Produktionswissenschaft stammende Poka-Yoke-Prinzip auf Kunden zu übertragen („Kunden Poka Yoke", vgl. z.B. Brust, Papen, Schumacher & Siems, 2015). Ziel dieses Prinzips ist es, menschliche Fehlhandlungen mithilfe möglichst einfacher Mechanismen zu vermeiden (Shahin & Ghasemaghaei, 2010). Als Begründer des in den 1960er-Jahren entwickelten Konzeptes gilt der japanische Ingenieur Shigeo Shingo, der seinerzeit für Toyota tätig war (Shahin & Ghasemaghaei, 2010). Im Bereich der CE könnte beispielhaft ein automatisiertes Erinnerungsmanagement dazu beitragen, dass Leistungen auf die vom Unternehmen intendierte Art und Weise in Anspruch genommen werden bzw. langfristig für den Kunden nutzbar bleiben. Bezogen auf den Bereich Software können hier z.B. Hinweise zum Updaten oder auch zum Ablaufen bestimmter Zertifikate genannt werden.

Zudem kommt CE eine zentrale Bedeutung beim „Customer Onboarding" – dem Prozess des Kennenlernens unternehmerischer Dienstleistungsangebote zu. Customer-Onboarding wird aktuell insbesondere im Kontext von Software- und Finanzdienstleistungen diskutiert. Dabei stellt sich immer häufiger die Frage, inwieweit und an welchen Stellen digitale Angebote eine persönliche Bera-

Zusammenfassung

Aufgezeigt wird, was Customer-Education ist und welche Möglichkeiten der Ansatz für das Marketing-Management bietet. Darüber hinaus werden die Grenzen bei der Anwendung des Konzeptes betrachtet. Abschliessend werden weiterführende Ansätze hinsichtlich eines besonders geeigneten „Kundenerziehungsstils" im Marketing präsentiert.

tung ersetzen können (Voorhees et al., 2017). Ein Beispiel zur digitalen Umsetzung im Kontext der Kundenerziehung sind z.B. Online-Hypotheken-Kalkulatoren auf Webseiten von Banken, mithilfe derer potenziellen Kunden Kompetenzen im Finanzbereich vermittelt werden können (Fürstenau & Hommel, 2019).

Ein vielversprechender CE-Ansatz besteht darüber hinaus darin, Lerninhalte (z.B. Produktinformationen und Anleitungen) in Form von Spielen zu vermitteln. Ein Grund hierfür ist, dass Elemente von Gamification und Advergames dazu in der Lage sind, (potenzielle) Kunden während des Lernprozesses in einen Flow-Zustand zu versetzen. Dies geschieht, wenn das Anspruchsniveau einer Tätigkeit den Kapazitäten des Ausübenden entspricht. Auf diese Weise kann dieser vollkommen in seiner Tätigkeit aufgehen und das Zeitgefühl verlieren, wodurch eine erhöhte Lernleistung resultieren kann (Kiili, 2005). Durch den Flow-Effekt kann bspw. auch die Wirkung von Lern-Videos intensiviert werden.

Doch nicht nur Gaming-Elemente, sondern auch die Nutzung von Storytelling als Mittel zur Wissensvermittlung stellt einen erstrebenswerten Ansatz zur CE dar. So ist die Wirkung von Storytelling zur Steigerung von Interesse und Lernerfolg im pädagogischen Bereich bereits seit einiger Zeit belegt (Fawcett & Fawcett, 2011). Eine gut erzählte Geschichte bleibt demnach länger im Gedächtnis (Delgadillo & Escalas, 2004) – ein Effekt, der in vielen Bereichen der CE vielversprechend sein dürfte. Dabei offeriert bspw. im Online-Kontext insbesondere die Einbeziehung von Influencern vielfältige Möglichkeiten (Craig, 2015).

Grenzen von Customer-Education

Neben den exemplarisch aufgezeigten Möglichkeiten sind jedoch auch Grenzen der CE zu beachten. Diese werden im Folgenden thematisiert.

Zunächst ist zu beachten, dass ein Kunde auch – bewusst oder unbewusst – „falsch" erzogen werden kann. So kann z.B. ein sehr intensiver Einsatz von Rabattpolitik die Kunden zu „Smart Shoppern" erziehen, was zu einer (wenig erstrebenswerten) Kundenbindung in Form von „Cold Loyalty" führen kann. Der Kunde kehrt bei dieser Art der Bindung zwar ggf. immer wieder zum selben Anbieter zurück, allerdings wird er auch zunehmend preissensibler. Dies bringt den Nachteil mit sich, dass die Bereitschaft, den Anbieter bei einem günstigeren Angebot zu wechseln, grösser ist, als es ohne das angelernte Verhalten der Fall gewesen wäre (vgl. z.B. Siems & Röhr, 2017).

Manche Kunden können zudem durch zu intensive Erziehung zu unselbstständig werden. Vergleichbar dem Effekt, als Ortsunkundiger in einer fremden Stadt einem ortskundigen Führer blind hinterherzulaufen – und danach selbst den Weg nicht mehr wieder zu finden. Dieses Phänomen thematisieren auch aktuelle Diskussionen in den Erziehungswissenschaften: So warnt bspw. der Hirnforscher Gerald Hüther vor den negativen Folgen eines zu starken Eingreifens der Eltern in das Verhalten ihrer Kinder, da dadurch mitunter die natürliche Entdeckerfreude dieser beeinträchtigt wird (Metzler, 2019; Keller, 2015). Analog ist auch in Kunden-Unternehmens-Beziehungen in manchen Fällen zu vermuten, dass es (zumindest bis zu einem gewissen Grad) auch hier nicht zielführend ist, dem Kunden jeden (Denk-) Aufwand abzunehmen.

In vielen Fällen kann es zudem von Nutzen sein, nicht allein zu erziehen, sondern die Erziehung auf weitere Parteien aufzuteilen. Gemäss dem afrikanischen Sprichwort „Um ein Kind zu erziehen, braucht man ein ganzes Dorf", scheint es durchaus vorteilhaft, Erziehung möglichst nicht nur losgelöst als Aufgabe eines Einzelnen oder einer einzelnen Gruppe zu betrachten, sondern vielmehr als sinnvolles Zusammenspiel mehrerer (Natorp, 1974). So könnten bspw., in Analogie zu Geschwistern bei der Kindererziehung, andere Kunden als Co-Erzieher betrachtet werden (Brock, 2008). Auf eine Erziehung des Kunden durch andere Kunden zu setzen, könnte nicht nur zu einer gesteigerten Effizienz beitragen, sondern ggf. auch Wahrnehmungsvorteile schaffen, wenn ein Kunde den Anweisungen anderer Kunden mehr Aufmerksamkeit beimisst als dem „bevormundenden" Unternehmen. Gerade dieser Bereich und auch damit einhergehende Managementmöglichkeiten im Sinne eines C-to-C-Marketings (vgl. hierzu z.B. Nicholls, 2010; Zhang, 2019) haben leider bisher noch wenig

Fotos: © iStockphoto

Beachtung in Wissenschaft und Praxis erfahren, obwohl hier grosse Potenziale (gerade auch mit zunehmender Relevanz von Influencern im Bereich Social Media) zu vermuten sind. So ist es aus unternehmerischer Perspektive z.B. wichtig, dafür Sorge zu tragen, dass digitale Kommunikationskanäle durch gut ausgebildetes, kontinuierlich geschultes Personal gepflegt werden, um ein professionelles Bild nach aussen (und innen) zu vermitteln. Dies scheint insbesondere auch vor dem Hintergrund sog. (virtueller) Shitstorms notwendig: Nur wenn ein Unternehmen bzw. dessen Mitarbeitende professionell in einer derartigen Situation reagieren, können negative Langzeitschäden abgewendet werden. Bereits bei der Implementierung der unternehmenseigenen Social-Media-Strategie sollten folglich entsprechende Ressourcen eingeplant werden.

Wenn andere Kunden die Erziehung (mit-)übernehmen, ist zudem noch ein weiterer Vorteil denkbar: Aus der Word-of-Mouth-Forschung, die sich der Mund-zu-Mund-Kommunikation zwischen Nachfragern widmet, ist bekannt, dass die Einstellung eines Kunden selbst, der einem anderen (potenziellen) Kunden positiv über einen Anbieter berichtet, allein durch das Erzählen noch einmal positiv verstärkt wird („Selbst-Suggestions-Bindungseffekt", vgl. Helm, 2008). Entsprechend kann vermutet werden, dass ein Kunde, der einem anderen Kunden etwas erklärt, selbst auch noch einmal etwas lernt – und ggf. auch hier einen (positiven) Bindungseffekt für das Unternehmen empfindet, dessen Rolle er (vorübergehend) einnimmt. Eine konkrete Umsetzungsperspektive stellen in diesem Zusammenhang z.B. sog. Communities of Practice (CoP) dar. Hierunter werden praxisbezogene Gemeinschaften von Personen verstanden, die sich mit ähnlichen Aufgaben konfrontiert sehen und diesbezüglich voneinander sowie miteinander lernen wollen (Lave & Wenger, 1991). Solche CoPs können aktiv unternehmensseitig implementiert und gefördert werden. So organisiert bspw. das Unternehmen Vorwerk gemeinschaftliche Kochkurse für Hobbyköche, die Interesse an Vorwerks Küchenhelfer Thermomix haben. Ergänzt werden diese analogen Gemeinschaftsangebote durch digitale Vernetzungsmöglichkeiten. So können die Kunden untereinander u.a. über Instagram, Facebook oder YouTube in Kontakt treten (Vorwerk, o. J.).

Grundsätzlich ist gleichzeitig zu beachten, dass bestimmte Grenzen dessen, was ein Kunde hinsichtlich der Erziehung durch andere Kunden zu ertragen bereit ist, natürlich nicht überschritten werden dürfen bzw. auch rechtliche Grenzen zu beachten sind. Dies betrifft z.B. die Erziehung von Kunden durch Mitkunden in Form von „Prangering", bei der Fehlverhalten z.B. über Social-Media-Kanäle (zumeist ohne Zustimmung des Geahndeten) öffentlich der Kritik ausgesetzt wird (vgl. Erlinger, 2017). In diesem Zusammenhang sei auch auf grundsätzlich bestehende Grenzen aus rechtlicher und wirtschaftsethischer Sicht hingewiesen, die z.B. auch relevant werden, wenn Kinder, als besonders schutzbedürftige Personen, Teil von CE werden.

Eine weitere Grenze der CE ergibt sich hinsichtlich ihrer Effizienz. Analog zu anderen Marketinginstrumenten ist auch bei diesem Konzept davon auszugehen, dass der Kundennutzen tendenziell degressiv, die Kosten aber ggf. eher linear bzw. progressiv mit zunehmender Ausprägung der Instrumente ansteigen werden. Ferner könnte der kundenseitige Nutzen aufgrund von – durchaus zu erwartender – Kundenreaktanz ab Überschreitung einer bestimmten Erziehungsintensität sogar rückläufig sein. Analog zu dem vergleichbaren Effekt z.B. im Relationship-Marketing (Bruhn & Georgi, 2017) ist daher unbedingt zu beachten, dass CE nicht maximiert, sondern optimiert werden sollte.

Im Hinblick auf den optimalen Einsatz von CE kommt dabei nicht nur die Frage auf, wieviel an Kundenerziehung dem Idealmass nahekommt, sondern auch, welche Inhalte dem Kunden primär vermittelt werden sollten. So kann einerseits angenommen werden, dass die Vermittlung aller produktrelevanten Informationen wohl in den meisten Fällen zu einer Überforderung des Kunden führen würde. Andererseits schöpft ein zu geringes Mass an CE die

Kernthesen

1. Customer-Education ist angesichts des anhaltenden Trends der Kundenintegration sowie der Digitalisierung in vielen Branchen zunehmend relevant.
2. Customer-Education bietet einen Nutzen für Unternehmen, z.B. in Form von Effizienzvorteilen und einer Verbesserung der Kundenbeziehung.
3. Beim Einsatz von Customer-Education sind bestimmte Risiken bzw. Grenzen zu beachten.
4. Neue Erkenntnisse für das Management können auch aus der Übertragung von Erziehungsstilen (insbesondere dem autoritativen Stil) auf das Marketing gewonnen werden.

damit verbundenen Potenziale mitunter nur unzureichend aus. Es gilt demnach, einen „gesunden Richtwert" festzulegen. Hier kann das Paretoprinzip eine Hilfestellung bei der Priorisierung liefern. Dieses besagt, dass in etwa 80% eines Effektes auf circa 20% der zugehörigen Ursachen zurückzuführen sind. Es bietet sich somit an, bei der Konzeptionierung von CE-Trainings diejenigen spezifischen Leistungen (20%) zu fokussieren, die ein Grossteil der Kunden (80%) am häufigsten nutzt. Auf diese Weise werden mit hoher Wahrscheinlichkeit genau solche Themen berücksichtigt, bei der die Mehrheit der Kunden Hilfe benötigt (Weber, 2018).

Eine weitere Grenze – in Form eines Risikos – ist das Paradox der CE (Bell & Eisingerich, 2007). Dieses beschreibt im Kern, dass Kundenerziehung, die den Kunden im eigentlichen Sinne stärker an das Unternehmen binden soll, diesen mit soviel Know-how ausstattet, dass dieser schliesslich zur Konkurrenz wechselt. Das Paradox fokussiert folglich auf solche Probleme, die durch eine zu gute Erziehung entstehen können. Obwohl diese Schlussfolgerung durchaus nachvollziehbar erscheint, zeigen empirische Untersuchungen, dass die Angst – zumindest in Teilen – unbegründet ist. So resultiert eine hohe erworbene Kundenexpertise nicht automatisch in einer geringeren Loyalität des Kunden (Bell & Eisingerich, 2007; Suh et al., 2015).

Ein Grund, der Unternehmen an der Umsetzung von CE hindern kann, sind Bedenken davor, durch entsprechende Massnahmen zu viel Wissen an den Kunden preiszugeben. Dies resultiere im Worst Case in dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen (Bell, Auh & Eisingerich, 2017; Eisingerich & Bell, 2009). Dass es entgegen dieser Annahme durchaus von Vorteil sein kann, die unternehmerische „Blackbox" durch CE-Ansätze (zumindest ein wenig) zu öffnen, lässt sich wie folgt begründen. Zum einen erwarten Kunden von Unternehmen bzw. Marken vermehrt Ehrlichkeit und Transparenz (Bell, Auh & Eisingerich, 2017). Zum anderen legen Kunden, je mehr sie in interne Prozesse einbezogen werden, beim Aufbau von Vertrauen weniger Wert auf „harte" Aspekte wie bspw. Verkaufszahlen, weil sie die Schwierigkeit der leistungsbezogenen Prozesse besser einzuschätzen sowie höher wertzuschätzen wissen (Eisingerich & Bell, 2009).

> Die Frage ist nicht nur, wieviel an Kundenerziehung dem Idealmass nahekommt, sondern auch, welche Inhalte dem Kunden primär vermittelt werden sollten.

Des Weiteren gilt es zu beachten, dass Kunden auch schon vor dem Einsatz unternehmerischer Erziehungsmassnahmen unterschiedliche Wissensstände besitzen können. Folglich sollte das kundenspezifische Wissen über die angebotene Leistung bereits bei der Konzipierung von CE-Massnahmen beachtet werden (Burton, 2002; Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Eisingerich & Bell, 2009). Generell sollte darauf geachtet werden, dass mit zunehmender Komplexität der Leistung der zugehörige Erklärungsbedarf steigt, was in der Regel mit einem höheren Bedarf an Kundenerziehung bzw. -bildung einhergeht (Bell & Eisingerich, 2007; Craig, 2015; Eisingerich & Bell, 2006).

Auch der richtige Zeitpunkt für CE-Massnahmen ist entscheidend für den Erfolg selbiger. Hier gilt es fallweise zu entscheiden, ob proaktive Beratung erfolgsversprechender ist als ein rein reaktives Handeln. Vielversprechende Ergebnisse für den proaktiven Einsatz von Kundenerziehung zeigten sich im Zusammenhang mit komplexen Leistungen in einer Feldstudie von Retana, Forman und Wu (2016). Am Beispiel eines Cloud-Infrastructure-Anbieters konnte nachgewiesen werden, dass unternehmensseitig initiierte CE dazu führt, dass sich weniger Kunden vom Service abwenden und das darüber hinaus Kosteneinsparungspotenziale realisierbar sind, da bei der Leistungsinanspruchnahme langfristig weniger Fragen auftreten. Diese Resultate sind insbesondere für den IT-Bereich von Relevanz, da das Bereitstellen technischer Supportteams nicht nur kostspielig, sondern auch arbeitsintensiv ist (Retana, Forman & Wu, 2016).

Ob CE gelingen kann oder nicht, ist schliesslich auch von der kunden-

seitigen Bereitschaft zur Teilnahme abhängig, die im Wesentlichen durch drei Aspekte beeinflusst wird. Zum einen ist sie an die Kommunikationsqualität zwischen Unternehmen und Kunde geknüpft. Zum anderen spielt die Motivation der Kunden eine bedeutsame Rolle. Darüber hinaus ist von Belang, inwieweit ein kundenseitiges Verständnis für die ihm übertragenen Informationen und/oder Aufgaben vorhanden ist. Je stärker diese Faktoren jeweils ausgeprägt sind, desto eher kann von einer bereitwilligen Beteiligung des Kunden an CE-Massnahmen ausgegangen werden (Min-Xue, Yong & Ya-Ni, 2013).

Es sei schliesslich grundsätzlich angemerkt, dass jeder Versuch einer Übertragung von Ansätzen aus zwischenmenschlichen Bereichen auf das Marketing ein im Unternehmen und seinen Werten verankertes Relationship-Marketing – nicht im Sinne einer Software, sondern im Sinne einer verinnerlichten Kundenorientierung (Bruhn, 2016) – voraussetzt. Folglich ist die Wertschätzung, die ein Unternehmen bzw. zugehörige Mitarbeitende dem Kunden entgegenbringen, eine Grundbedingung für eine gelingende Integration von CE-Massnahmen. So ist „[o]hne Liebe ... keine Erziehung möglich. Ohne Liebe gibt es nur Dressur ...“ (Daco, 2013, S. 387).

Weiterführende Ansätze: Kundenerziehungsstile

Aus pädagogischer Perspektive ist der Erziehungsbegriff nicht nur für Kinder und Jugendliche relevant, sondern auch für Erwachsene. So gelten Bildung und Erziehung als Basis lebenslangen Lernens (Hunold, 2019), einem Grundsatz, der in der heutigen, sich rasch wandelnden Welt, wichtiger denn je erscheint. Im Hinblick auf die Gestaltung, Pflege und Entwicklung von Kundenbeziehungen kann CE in diesem Zusammenhang helfen, Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden, indem bspw. Massnahmen entsprechend des Life-Event-Cycle angeboten werden (vgl. hierzu Dölz, Steffen, Siems & Niemand, 2016). Dabei gilt es, Wissen gezielt, d.h. angepasst auf (Lebens)Zeitpunkte sowie das jeweilige Vorwissen, zu vermitteln. Auf diese Weise kann nachhaltig das Interesse an einem Produkt bzw. einer Dienstleistung sowie dem zugehörigen Unternehmen per se aufrechterhalten werden. Erziehung verfolgt dabei im Ursprung drei Ziele (Raithel, Dollinger & Hörmann, 2009), die sich auch im Rahmen der CE wiederfinden lassen:

1) Bereits vorhandene wertvolle Anlagen [der Kunden] ausbauen
2) Noch nicht vorhandene wertvolle Anlagen [der Kunden] hervorbringen
3) Bereits vorhandene schädliche Anlagen [der Kunden] abbauen.

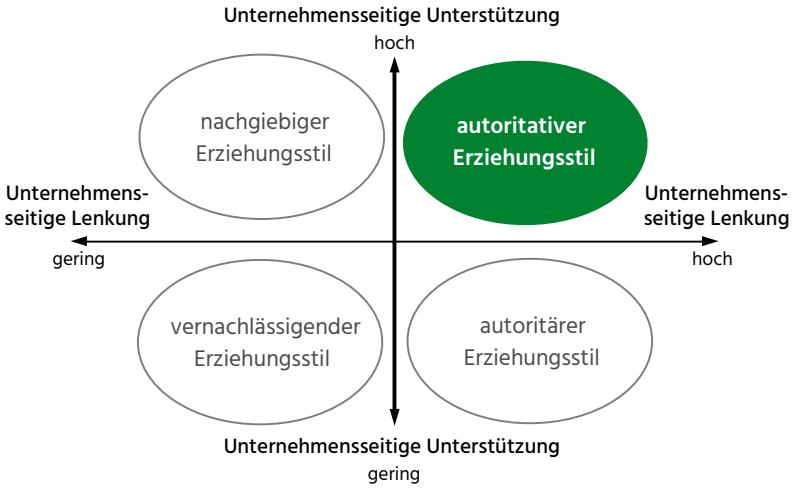
Dem Erziehenden werden dabei aus pädagogischer Sicht eindeutige Kompetenzen zugeschrieben, die für eine gelingende Erziehung vonnöten sind (Schneewind, 2012). Dies sind Kompetenzen, die auf den Erziehenden selbst (z.B. Aneignung von Wissen), das zu erziehende Individuum (z.B. Erkennen von Bedürfnissen), den Kontext (z.B. Gestaltung von Entwicklungsförderung) sowie die Handlungsfähigkeit (z.B. Konsistenz des Handelns) gerichtet sind. Dieses Kompetenzschema lässt sich gleichwohl auf den Bereich des Marketings übertragen. So verdeutlichen die in diesem Beitrag weiter oben aufgeführten Beispiele, dass auch Kun-

Es sei schliesslich grundsätzlich angemerkt, dass jeder Versuch einer Übertragung von Ansätzen aus zwischenmenschlichen Bereichen auf das Marketing ein im Unternehmen und seinen Werten verankertes Relationship-Marketing voraussetzt.

Handlungsempfehlungen

Customer-Education stellt für Unternehmen eine grosse Chance dar, den Herausforderungen zunehmender Kundenintegration und Digitalisierung gerecht zu werden. So kann durch entsprechende Massnahmen z.B. einem „Customer Burnout“ vorgebeugt werden. Dabei sind Effizienzaspekte ebenso zu beachten wie die Heterogenität der Kunden. Zudem spricht viel dafür, dass ein Erziehungsstil Verwendung finden sollte, der einerseits lenkt und andererseits flexibel Unterstützungsbedarf liefert.

Abb. 1: Erziehungsstiltypologie der Customer-Education



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoppe-Graff 2014, basierend auf Maccoby & Martin 1983.

denerziehung nicht „einfach so" passieren sollte, sondern dass hierbei spezifische Anforderungen an den erziehenden Part bestehen. So kann insb. durch gezielte Marktforschungsaktivitäten in Erfahrung gebracht werden, welche Anlagen im konkreten Fall bei einem Kunden vorliegen. Ein Bewusstsein für die aufgezeigten Kompetenzen zu schaffen, kann folglich dabei helfen, relevante Einflussfaktoren besser zu verstehen und somit zur Konzeption funktionierender CE-Konzepte beitragen.

In diesem Zusammenhang scheint auch eine Betrachtung verschiedener Erziehungsstile sinnvoll, um diesbezüglich einen generellen Handlungsrahmen für die unternehmerische Praxis ableiten zu können. In der Pädagogik hat sich dabei eine durch die Autoren Maccoby und Martin (1983) erweiterte Kategorisierung auf Basis der Einordnung von Baumrind (1971) durchgesetzt (Hoppe-Graff, 2014; Schneewind, 2012). Nach dieser können grundlegend vier Erziehungsstile unterschieden werden: Autoritär, vernachlässigend, nachgiebig und autoritativ. Diese lassen sich jeweils in den zwei Dimensionen „Unterstützung" bzw. „Lenkung durch den Erziehenden" voneinander abgrenzen.

Autoritär Erziehende fordern von den zu erziehenden Individuen strikten Gehorsam. Sie neigen dazu, massiv zu bestrafen und zeigen nur wenig Interesse an den Absichten und Motiven des Gegenübers. Im Gegensatz dazu lassen sich vernachlässigend Erziehende primär durch Desinteresse charakterisieren. Sie wenden sich den zu Erziehenden weder emotional zu noch verspüren sie einen Anreiz deren Verhalten in irgendeiner Art zu lenken. Nachgiebig Erziehende hingegen sind einfühlsam und verständnisvoll. Jedoch legen auch sie nur wenig Wert auf eine zielgerichtete Steuerung von Verhalten. Schliesslich verlangen autoritativ Erziehende sowohl die Einhaltung von Regeln, nehmen das Gegenüber jedoch auch als Individuum ernst. Sie begegnen ihm offen, interessiert und begründen bzw. erklären die Regeln, die sie einfordern. Zudem ermutigen sie zu Reflexion und Selbstständigkeit (Hoppe-Graff, 2014). Eine entsprechend kategorisierende Übertragung – ähnlich zu Überlegungen hinsichtlich beziehungsorientierter Führungsstile (vgl. hierzu Bruhn, 2016; Stock-Homburg & Groß, 2019) – auf den Bereich CE zeigt Abbildung 1. Die Rolle des Erziehenden wird dabei durch das Unternehmen repräsentiert.

Aus Perspektive der Erziehungswissenschaften gilt es als erwiesen, dass vor allem der autoritative Stil dazu beiträgt, dass sich die zu erziehenden Individuen „zu emotional angepassten, eigenständigen, leistungsfähigen und sozial kompetenten Personen entwickeln" (Schneewind, 2012, S. 123). Aus diesem Grund wird er auch als „das pädagogische Ideal der modernen demokratischen Gesellschaft" (Seel & Hanke, 2015, S. 609) beschrieben. Dieser besondere erziehungswissenschaftliche Stellenwert lässt sich im Kern dadurch begründen, „weil hier ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Forderung nach der Einhaltung von Regeln und Normen auf der einen Seite und dem Freiraum für Autonomie und Entfaltung eigenen Denkens auf der anderen Seite" (Hoppe-Graff, 2014, S. 761) besteht. Es erscheint folglich plausibel, dieses Idealbild auf den Bereich der CE zu adaptieren. So kann wohl in diesem Zusammenhang die Empfehlung ausgesprochen werden, dass Unternehmen im Rahmen der Kundenerziehung Massnahmen zur Verfügung stellen, die den Kunden einerseits durch einen strukturierten Handlungsrahmen zielgerichtet zu lenken vermögen und andererseits die Flexibilität bieten, um individuell auf Unterstützungsbedarfe eingehen zu können. Um das richtige Mass

an CE effektiv vermitteln zu können, ist es für Unternehmen folglich wichtig, diesbezügliche Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln. Dies kann bspw. über regelmässige Befragungen des Kundenstammes realisiert werden.

Fazit

Abschliessend lässt sich festhalten: CE bietet zahlreiche Möglichkeiten für das Marketing. Dabei sind jedoch einige Grenzen zu beachten. So ist bspw. die „richtige Dosis" an CE stets kontext- sowie situationsspezifisch zu hinterfragen.

Grundsätzlich ist, obgleich bereits erste vielversprechende Ansätze existieren, das gesamte Teilgebiet der CE im Marketing noch unzureichend erforscht (Antonios, 2011; Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016). Insbesondere vor dem Hintergrund einer mit zunehmender Dynamik immer komplexer werdenden Welt, des schnellen technischen Wandels bei vielen Produkten und Dienstleistungen sowie des Megatrends der Digitalisierung, ist zu erwarten, dass die Notwendigkeit der Implementierung von Kundenerziehungskonzepten – und entsprechend der Nutzen dieser Marketingansätze – zukünftig noch deutlich zunehmen wird. Hier bietet gerade die Digitalisierung, wie aufgezeigt, auch besondere Chancen.

Literatur

Antonios, J. (2011). Understanding the Effects of Customer Education on Customer Loyalty. Business Leadership Review, VIII, 1–15.

Aubert, B. (2007). Customer Education: Definition, Measures and Effects on Customer Satisfaction. Newcastle University. [Unpublished Doctoral Dissertation]

Baumrind, D. (1971). Current Patterns of Parental Authority. Developmental Psychology, 4(1), 1–103.

Becker, A., Ebert, F. & Semmler, T. (2014). Kunden-Burnout eine Folge von Kundenintegration? In K. Butzer-Strothmann, F. Ahlers & N. Gülke (Hrsg.), Kundenintegration: Potential- und Perspektivenvielfalt für Unternehmen (225–241). Göttigen: Cuvillier.

Bell, S. J. & Eisingerich, A. B. (2007). The Paradox of Customer Education: Customer Expertise and Loyalty in the Financial Services Industry. European Journal of Marketing, 41(5/6), 466–486.

Bell, S. J., Auh, S. & Eisingerich, A. B. (2017). Unraveling the Customer Education Paradox: When, and How, Should Firms Educate Their Customers? Journal of Service Research, 20(3), 306–321.

Brock, I. (2008). Bereicherung familiärer Erziehung durch Geschwister. In K.-S Rehberg (Hrsg.), Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006, Teilbd. 1/2 (1694–1705). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Bruhn, M. (2016). Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen (5. Aufl.). München: Vahlen.

Bruhn, M. & Georgi, D. (2017). Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. In C. Homburg & M. Bruhn (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl. (561–582). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.) (2015). Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen: Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken, Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.) (2009): Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brunetti, F., Bonfanti, A. & Vigolo, V. (2016) Empowering Customer Education: A Research Agenda for Marketing Studies. Proceedings of the 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, 393–405.

Brust, L., Papen, M.-C., Schumacher, M.-B. & Siems, F. U. (2015). Poka Yoke für Dienstleistungen: Ein Ansatz zur Vermeidung von Kundenfehlern. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen: Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken, Forum Dienstleistungsmanagement (169–189). Wiesbaden: Gabler.

Burton, D. (2002). Consumer Education and Service Quality: Conceptual Issues and Practical Implications. Journal of Services Marketing, 16(2), 125–142.

Craig, W. (2015). Don't Market to Your Customers: Educate Them Instead. Abgerufen von https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2015/04/10/dont-market-to-your-customers-educate-them-instead/#3d56791d1cfa

Daco, P. (2013). Psychologie für jedermann. München: mvg-Verlag.

Delgadillo, Y. & Escalas, J. E. (2004). Narrative Word-of-Mouth Communication: Exploring Memory and Attitude Effects of Consumer Storytelling. Advances of Consumer Research, 31, 186–192.

Dölz, J., Steffen, D., Siems, F. U. & Niemand, T. (2016). Kunden im Life Event Cycle crossmedial begleiten. Eine kritische Diskussion am Beispiel SBB. In C. M. Schmidt (Hrsg.), Crossmedia-Kommunikation in kulturbedingten Handlungsräumen. Mediengerechte Anwendung und zielgruppenspezifische Ausrichtung (93–110). Wiesbaden: Springer.

Eisingerich, A. B. & Bell, S. J. (2006). Relationship Marketing in the Financial Services Industry: The Importance of Customer Education, Participation and Problem Management for Customer Loyalty. Journal of Financial Services Marketing, 10(4), 86–97.

Eisingerich, A. B. & Bell, S. J. (2009). Customer Education Increases Trust. MIT Sloan Management Review, 50(1), 9–12.

Erlinger, R. (2017). Gewissensfrage an Dr. Dr. Rainer Erlinger. Süddeutsche Zeitung Magazin, 3, 6.

Ettenson, R., Conrado, E. & Knowles, J. (2013). Rethinking the 4 P's. Harvard Business Review, 91(1/2), 26–27.

Fawcett, S. E. & Fawcett, A. M. (2011). The "Living" Case: Structuring Storytelling to Increase Student Interest, Interaction, and Learning. Decision Sciences Journal of Innovative Education, 9(2), 287–298.

Fürstenau, B. & Hommel, M. (2019). Developing Financial Competence About Mortgage Loans by Informal Learning Using Banks' Online Calculators. Empirical Research in Vocational Education and Training, 11(10).

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J. & Carlson, B. D. (2017). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 45, 312–335.

Helm, S. (2017). Kundenbindung und Kundenempfehlungen. In C. Homburg & M. Bruhn (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl. (125–144). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hinton, M. & Dadd, D. (2018). The Effectiveness of Customer Education: Evaluating Synchronous and Synchronous e-Learning Technologies. Proceedings of the BAM 2018 Conference, 1–9.

Hoppe-Graff, S. (2014). Pädagogische Psychologie: Übersicht und ausgewählte Themen. In D. G. Myers (Hrsg.), Psychologie, 3. Aufl. (745–7839). Berlin/Heidelberg: Springer.

Hunold, M. (2019). Organisationserziehung und Macht: Eine rekonstruktive Studie zu Erwachsenen in quasi-totalen Wohnorganisationen. Wiesbaden: Springer VS.

Islam, K. A. & Akagi, C. (2018). An Exploratory Study of Customers' Experiences with Their Financial Services' Customer Education Programs as it Impacts Financial Firm Customer Loyalty. Services Marketing Quarterly, 39(4), 330–344.

Keller, H. (2015). Die Entwicklung der Generation Ich: Eine psychologische Analyse aktueller Erziehungsbilder. Wiesbaden: Springer.

Kiili, K. (2005). Digital Game-Based Learning: Towards an Experiential Gaming Model. Internet and Higher Education, 8(1), 13–24.

Kurzmann, H. & Reinecke, S. (2009). Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation: Konzepte und Relevanz aus Managementsicht. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Kundenintegration (193–212). Wiesbaden: Gabler.

Lave, J. & Wenger, E. (1991): Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press.

Maccoby, E. & Martin, J. (1983). Socialization in the Context of the Family: Parent-Child Interaction. In E. M. Hetherington (Ed.), Handbook of Child Psychology: Socialization, Personality, and Social Development, Vol. 4, 4th Ed. (1–101). New York: Wiley.

McNeal, J. U. (1978). Consumer Education as a Competitive Strategy. Business Horizons, 21(1), 50–56.

Meer, C. G. (1984). Customer Education. Chicago: Nelson-Hall.

Metzler, G. L. (2019). Hirnforscher: Eltern stehlen Kindern wichtigste Erfahrung ihrer Kindheit. Abgerufen von https://www.focus.de/familie/erziehung/erziehung-hirnforscher-wie-eltern-kindern-den-wichtigsten-aspekt-der-kindheit-stehlen_id_10930803.html

Min-Xue, H., Yong, H. & Ya-Ni, D. (2013). How to Improve Customer Participation through Customer Education: From the Perspective of Customer Readiness. Proceedings of the 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 3, 251–254.

Moutongho Nzengue, B., N'Goala, G. & Kreziak, D. (2012). Customer burnout and customer incivility in service settings. Examining the potential dark side of customer participation in service delivery process. Proceedings of the 12th International Research Conference in Service Management. Abgerufen von http://www.lalondeconference.com/SM/2012_lalonde_seminar/papers/20-P160-2012-NZENGUE-N%20GOALA-KREZIAK-REV%202-4-2012.pdf

Natorp, P. (1974). Sozialpädagogik: Theorie der Willensbildung auf der Grundlage der Gemeinschaft (7. Aufl.). Paderborn: Ferdinand Schöningh.

Nicholls, R. (2010). New Directions for Customer-to-Customer Interaction Research. Journal of Services Marketing, 24(1), 87–97.

Raithel, J., Dollinger, B. & Hörmann, G. (2009). Einführung Pädagogik: Begriffe, Strömungen, Klassiker, Fachrichtungen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Retana, G. F., Forman, C. & Wu, D. J. (2016). Proactive Customer Education, Customer Retention, and Demand for Technology Support. Evidence from a Field Experiment. Manufacturing and Service Operations Management, 18(1), 34–50.

Schneewind, K. A. (2012). Erziehungsstile. In W. Stange, R. Krüger, A. Henschel & C. Schmitt (Hrsg.), Erziehungs- und Bildungspartnerschaften: Grundlagen und Strukturen von Elternarbeit (122–126). Wiesbaden: Springer VS.

Seel, N. M. & Hanke, U. (2015). Erziehungswissenschaft: Lehrbuch für Bachelor-, Master- und Lehramtsstudierende. Berlin/Heidelberg: Springer VS.

Seitz, W. D. (1972). Consumer Education as the Means to Attain Efficient Market Performance. Journal of Consumer Affairs, 6(2), 198–209.

Shahin, A. & Ghasemaghaei, M. (2010). Service Poka Yoke. International Journal of Marketing Studies, 2(2), 190–201.

Siems, F. U. (2014). Das Risiko der Integration des Kunden in den Erstellungsprozess bei Dienstleistungen: Theoretische Grundlagen und Konsequenzen für Kommunikation, Marketing und Unternehmensführung. In M. Stumpf & S. Wehmeier (Hrsg.), Kommunikation in Change und Risk: Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheiten (253–270). Wiesbaden: Springer VS.

Siems, F. U. & Röhr, E. (2017). Preis im Relationship Marketing. Bestehende Ansätze und Zukunftspotenziale. Marketing Review St. Gallen, 6, 34–39.

Stepanek, S. H. (1980). Educate Your Customers to Appreciate Service. Business Horizons, 23(4), 21–22.

Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Stolz-Römmermann, J., Siems, F. U. & Niemand, T. (2019). Customer Education: Eine interdisziplinäre Diskussion zu Risiken und Potenzialen von Stereotypen. In N. Janich (Hrsg.), Stereotype in Marketing und Werbung: Interdisziplinäre Perspektiven auf kulturspezifische Wissensrepräsentationen (283–299). Wiesbaden: Springer VS.

Suh, M., Greene, H., Israilov, B. & Rho, T. (2015). The Impact of Customer Education on Customer Loyalty through Service Quality. Services Marketing Quarterly, 36(3), 261–280.

Vorwerk (o. J.): Thermomix: Thermomix Kochkurs. Abgerufen von https://thermomix.vorwerk.de/entdecken-und-geniessen/kochkurs/

Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. & Walkowiak, T. (2017). Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand our Lens. Journal of Business Research, 79, 269–280.

Wani, T. A. (2013). From 4 Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models. Business Sciences, 1(1), 1–9.

Weber, D. (2018). The 80/20 Rule of Customer Education. Abgerufen von https://www.springboardin.com/post/the-80-20-rule-of-customer-education

Zhang, J. Z. (2019). Dynamic Customer Independence. Journal of the Academy of Marketing Science, 47(4), 723–746.