

# Entwicklung eines Modells zur Beschreibung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel

## Masterarbeit

Eingereicht von: **David Wille BA**  
Matrikelnummer: 11943059

im Fachhochschul-Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik  
der Ferdinand Porsche FernFH GmbH

zur Erlangung des akademischen Grades

## Master of Arts in Business

Betreuung und Beurteilung: Dr. Guido Schwarz

Zweitgutachten: Prof.(FH) Priv.-Doz. Mag. Dr. Sascha Sardadvar

Karres, April 2024

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.
3. dass die vorliegende Fassung der Arbeit mit der eingereichten elektronischen Version in allen Teilen übereinstimmt.

Karres, 17.04.2024



---

Unterschrift

## **Kurzzusammenfassung:** Entwicklung eines Modells zur Beschreibung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel

In der heutigen Zeit, geprägt durch digitale Transformation und intensiven Wettbewerb, gewinnt die Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel an Bedeutung. Diese Masterarbeit verfolgt das Ziel, ein empirisch fundiertes Modell zu entwickeln, das die Determinanten der Bindungsintensität in diesem Sektor umfassend beschreibt. Die Arbeit basiert auf der Prämisse, dass eine nachhaltige Kundenbindung für den Erfolg in einem dynamischen und digital durchdrungenen Marktumfeld essenziell ist.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt und eine Forschungslücke hinsichtlich spezifischer Modelle, die digitale Einflussfaktoren berücksichtigen, identifiziert. Durch qualitative Forschungsmethoden, insbesondere Interviews mit Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen, wurden Einsichten in die Einflussfaktoren der Bindungsintensität gewonnen.

Die Ergebnisse unterstreichen die Komplexität und Mehrdimensionalität der Bindungsintensität und heben die Bedeutung der Digitalisierung und des eCommerce hervor. Das entwickelte Modell integriert traditionelle sowie digitale Determinanten und bietet Unternehmen strategische Ansätze zur Kundenbindung, um im Wettbewerb zu bestehen und langfristige Kundenbeziehungen zu sichern.

### **Schlagwörter:**

Bindungsintensität, Lebensmittelgroßhandel, Kundenbindung, eCommerce, Kundenbeziehung, Kundenloyalität

## **Abstract:** Development of a Model for Describing the Engagement Level of Customers in the Austrian Food Wholesale Trade

In today's era, characterized by digital transformation and intense competition, the engagement level of customers in the Austrian food wholesale trade is gaining importance. This master's thesis aims to develop an empirically based model that comprehensively describes the determinants of customer engagement in this sector. The thesis is based on the premise that sustainable customer retention is essential for success in a dynamic and digitally penetrated market environment.

To achieve this objective, a literature review was conducted, and a research gap regarding specific models that consider digital influencing factors was identified. Through qualitative research methods, particularly interviews with customers and sales staff, insights into the factors influencing customer engagement were gained.

The findings highlight the complexity and multidimensionality of customer engagement and emphasize the importance of digitalization and eCommerce. The developed model integrates both traditional and digital determinants and offers companies strategic approaches to customer retention, enabling them to compete effectively and secure long-term customer relationships.

### **Keywords:**

Customer Engagement Level, Food Wholesale Trade, Customer Retention, eCommerce, Customer Relationship, Customer Relationship

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit ergreifen, um meine Dankbarkeit gegenüber all jenen zum Ausdruck zu bringen, die mich auf dem Weg zur Fertigstellung dieser Masterarbeit sowohl mental als auch fachlich begleitet und unterstützt haben.

Ein außerordentlicher Dank gebührt meinem akademischen Betreuer, Dr. Guido Schwarz. Seine Expertise, sein Engagement und seine stets offene Bereitschaft, für Fragen und Diskussionen zur Verfügung zu stehen, haben wesentlich zu meiner akademischen und persönlichen Entwicklung beigetragen. Seine konstruktiven Rückmeldungen und sein kritisches Denken waren für die Konzeption und Ausarbeitung dieser Arbeit unverzichtbar.

Ein besonderer Dank gilt meiner ganzen Familie. Sie haben mich stets in meinen Vorhaben unterstützt, meine Launen geduldig ertragen und alle Hochs und Tiefs mit mir durchlebt.

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>KURZZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>III</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>IX</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Forschungsfrage	4
1.4 Methodik	4
1.5 Forschungsstand und Forschungslücke	6
1.6 Forschungsplan und Aufbau der Arbeit	8
<b>2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN</b>	<b>10</b>
2.1 Kundenbindung	11
2.1.1 Historie zur Kundenbindung	11
2.1.2 Definition Beziehungsmarketing, CRM und Kundenbindungsmanagement	14
2.1.3 Definition Kundenbindung	16
2.1.4 Definition Kundenloyalität	17
2.1.5 Definition Bindungsintensität	18
2.1.6 Definition Psychologische und faktische Bindungen	20
2.2 Modell	22
2.3 Kundenbeziehung	27
2.3.1 Faktoren der Kundenbeziehung	27
2.3.2 Typen der Kundenbeziehung	29
	<b>V</b>

2.4	B2B und B2C	37
2.4.1	Besonderheiten des B2B Geschäftes	38
2.4.2	Österreichischer Lebensmittelgroßhandel	41
2.5	eCommerce	43
2.6	Zwischenfazit	45
2.6.1	Faktoren der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandelsmarkt	47
2.6.2	Modell zur Beschreibung der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel	48
<b>3.</b>	<b>EMPIRIE</b>	<b>50</b>
3.1	Forschungsdesign Kundeninterviews	51
3.1.1	Erhebungsmethode	51
3.1.2	Vorgehensweise	53
3.1.3	Sampling	55
3.2	Forschungsdesign Vertriebsinterviews	58
3.2.1	Erhebungsmethode	59
3.2.2	Vorgehensweise	60
3.2.3	Sampling	61
3.3	Gütekriterien	63
3.4	Datenerfassung	65
3.4.1	Transkriptionsmodule	65
3.4.2	Vorlage Transkription	66
3.5	Datenauswertung	68
3.5.1	Auswertungsergebnisse Kundeninterviews	70
3.5.2	Auswertungsergebnisse Vertriebsinterviews	79
3.6	Diskussion der Ergebnisse	88

<b>4. FAZIT</b>	<b>91</b>
4.1 Inhaltliches Fazit	91
4.2 Methodisches Fazit	92
4.3 Beantwortung der Forschungsfragen	94
4.3.1 Beantwortung der Subforschungsfrage	94
4.3.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage	97
4.4 Limitationen	100
4.5 Ausblick	101
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>103</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Verzweigungsbaum der Kundenbindung	3
Abbildung 2 Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 3 Die Abgrenzung des Beziehungsmanagements von verwandten Begriffen	14
Abbildung 4 Kundenbindung und Bindungsintensität	19
Abbildung 5 Theory of Planned Behavior	25
Abbildung 6 Beziehungstypen	36
Abbildung 7 Vergleich B2B und B2C	38
Abbildung 8 Multi-Stage Marketing	40
Abbildung 9 Marktanteile österreichischer Lebensmittelgroßhandel	42
Abbildung 10 Vorläufiges Modell der Bindungsintensität	49
Abbildung 11 Theoretische Sättigung	57
Abbildung 12 Induktive Kategorienbildung	69
Abbildung 13 Modell der Bindungsintensität	99



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Suchbegriffe der Literaturrecherche	5
Tabelle 2 Beschreibung der Interviewten Kund:innen	58
Tabelle 3 Rückmeldungen der Lebensmittelgroßhändler	62
Tabelle 4 Beschreibung der interviewten Vertriebsmitarbeiter:innen	62
Tabelle 5 Zusammenfassende Inhaltsanalyse Kundeninterviews	71
Tabelle 6 Zusammenfassende Inhaltsanalyse Vertriebsinterview	80

# **1. Einleitung**

Im ersten Kapitel der Masterarbeit wird mit einer Einleitung in die Thematik eingeführt, wobei die Problemstellung des Forschungsthemas beleuchtet wird. Diese Einleitung umfasst eine Definition der Ziele, die mit der Untersuchung des gewählten Gegenstands verfolgt werden, und leitet daraus die zentralen Forschungsfragen ab. Anschließend erfolgt eine Erörterung der angewandten Methodik sowie des Forschungsprozesses, um die Vorgehensweise der Studie transparent zu machen.

Die Präsentation des aktuellen Forschungsstands bildet die Basis für die Identifizierung der Forschungslücke, welche die Notwendigkeit und Relevanz der vorliegenden Arbeit unterstreicht. Im abschließenden Teil dieses Kapitels wird die Struktur der Masterarbeit dargelegt, um den Lesenden einen Überblick über den Aufbau und die inhaltliche Ausrichtung der einzelnen Kapitel zu gewähren.

Nach dieser Einführung in das Thema und einer Zusammenfassung der Schlüsselaspekte widmet sich das Kapitel der Problemstellung, um ein Verständnis für die Bedeutung und Tragweite der Forschungsarbeit zu schaffen.

## **1.1 Problemstellung**

In der Geschäftswelt stehen Unternehmen vor der ständigen Herausforderung, die Bindungsintensität festzustellen um Maßnahmen für ein erfolgreiches Kundenmanagement umzusetzen (Becker & Daschmann, 2022, S. 95). Ein Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, warum Kund:innen bei dem Unternehmen einkaufen. Damit darauf aufbauend ein Modell entwickelt werden kann, um die Bindungsintensität effektiv zu beschreiben.

In der heutigen Geschäftswelt ist es unter Expert:innen anerkannt, dass sich Unternehmen nicht mehr allein durch ihre Produkte und Dienstleistungen differenzieren können, wie Bruhn (2022, S. 2ff) dargelegt hat. Diese Ansicht wird durch die jüngsten Entwicklungen im Geschäftsumfeld weiter gestützt. Der heutige Wettbewerb wird nicht nur von traditionellen Faktoren geprägt,

sondern auch von immer dynamischeren Aspekten wie Unternehmenszusammenschlüssen, Veränderungen in verschiedenen Branchen und der fortschreitenden Wirkung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Dann gilt es die richtigen Maßnahmen zu setzen, um Kund:innen möglichst an das Unternehmen zu binden (Helmke et al., 2017, S. 5). Damit diese Maßnahmen abgeleitet werden können, bedarf es jedoch ein Modell, das die Bindungsintensität beschreibt.

Der Lebensmittelgroßhandelsmarkt, der Gegenstand dieser Untersuchung ist, zeichnet sich durch eine signifikante Dynamik aus. Eine davon ist der Rückzug von ADEG Grossmarkt (AGM) aus dem österreichischen Markt. Diese strategische Entscheidung führte zur Übertragung von neun ihrer Standorte an Metro Österreich und weiteren sechs Standorten an Eurogast Österreich (Grübling, 2022; Metro, 2022; OTS, 2022). Diese Veränderungen erfordern den gezielten Einsatz der Ressourcen der Vertriebsmannschaft sowohl für die Erhaltung von Bestandskunden als auch für die Gewinnung neuer Kund:innen.

Zweitens wird es im Kontext der Wirtschaftsinformatik immer wichtiger, digitale Technologien und deren Auswirkungen auf Geschäftsprozesse und Kundenbeziehungen zu untersuchen. Moderne Informationstechnologie und eCommerce spielen eine entscheidende Rolle bei der Bindungsintensität und der Etablierung der Marktposition des Unternehmens (Eid, 2011, S. 83; Heinemann, 2019, S. 1ff; Samir et al., 2021, S. 1). Nach eigenen Angaben haben Lebensmittelgroßhändler teilweise einen eCommerce Anteil von 40 % bis 50 % (Nutz, 2021; O'Neill, 2022). Jedoch ist im Lebensmittelgroßhandel unerforscht, welchen Einfluss dieser eCommerce Umsatz auf die Kundenbeziehung hat und welche Maßnahmen der Kundenbindung die Unternehmen setzen müssen.

Der Autor der vorliegenden Arbeit war im untersuchten Markt tätig, ist somit mit dem Markt vertraut und möchte durch diese Masterarbeit einen Beitrag dazu leisten, diese Problemstellung zu erforschen.

## 1.2 Zielsetzung

Nach einer Analyse der bestehenden Literatur wurde deutlich, dass bisher wenig Aufmerksamkeit auf die spezifischen Faktoren gerichtet wurde, die die Bindungsintensität von Kund:innen im Kontext des österreichischen Lebensmittelgroßhandels beeinflussen, im Hinblick auf die Rolle der Digitalisierung und des eCommerce. Es besteht eine Forschungslücke hinsichtlich eines Modells, das in der Lage ist, die Komplexität und Dynamik der Kundenbeziehungen unter diesen Bedingungen zu beschreiben.

Das Ziel dieser Arbeit ist es daher, erstens ein tiefgreifendes Verständnis der Determinanten der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu entwickeln, das sowohl traditionelle als auch digitale Einflussfaktoren berücksichtigt. Zweitens strebt die Arbeit an, ein empirisch fundiertes Modell aus diesen Determinanten zu konstruieren, das die Bindungsintensität von Kund:innen beschreibt. Dieses Modell wird beispielhaft mit exemplarischen Determinanten in Abbildung 1 dargestellt. Dieses soll Unternehmen ermöglichen, ihre Kundenbindungsstrategien effektiv zu gestalten und anzupassen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein und langfristige Kundenbeziehungen zu fördern.

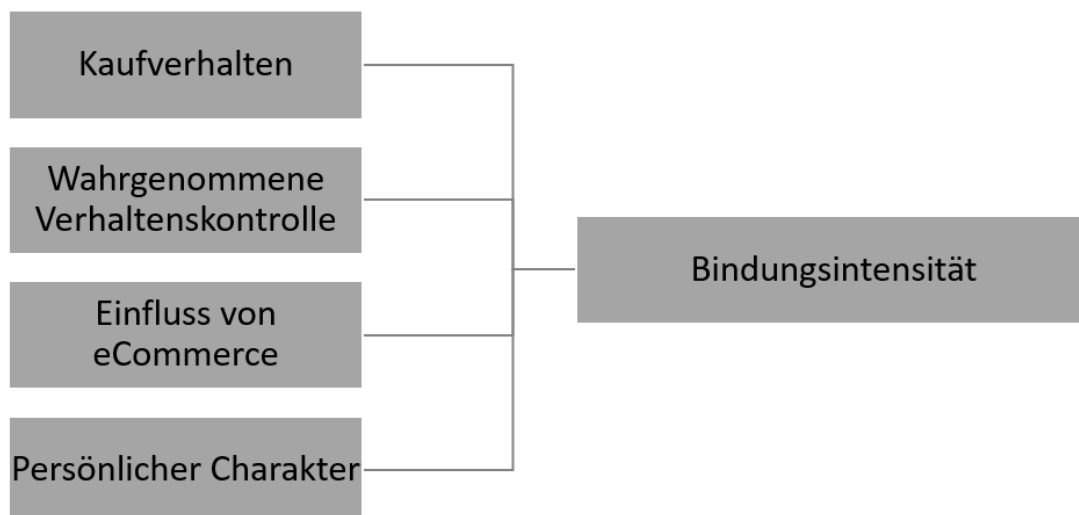


Abbildung 1 Verzweigungsbaum der Kundenbindung (eigene Darstellung)

### **1.3 Forschungsfrage**

Aufgrund der Problemstellung und der vorliegenden Zielsetzung wird eine Hauptforschungsfrage abgeleitet und eine Unterforschungsfrage.

Hauptforschungsfrage: *Mit welchem Modell kann im österreichischen Lebensmittelgroßhandel die Bindungsintensität von Kund:innen sowohl im traditionellen Handel als auch im eCommerce möglichst zuverlässig beschrieben werden?*

Subforschungsfrage: *Welche Faktoren beeinflussen im Angesicht steigenden eCommerce-Umsatzes die Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandelsmarkt?*

### **1.4 Methodik**

Im Rahmen einer Literaturrecherche und -analyse wurden die zugrundeliegenden theoretischen Forschungsfragen formuliert, die durch die bestehende Literatur adressiert werden sollen. Initial wurde der Literaturbestand des Springer Professional Link und Google Scholar konsultiert. Diese erste Phase diente der Ermittlung relevanter Grundlagenwerke und Fachpublikationen.

Anschließend erfolgte eine vertiefende Recherche in diversen wissenschaftlichen Online-Datenbanken, wobei ein zusammengestelltes Set an Suchbegriffen in deutscher und englischer Sprache zum Einsatz kam. Diese Suchbegriffe wurden ausgewählt, um eine umfassende und zielgerichtete Durchsuchung der verfügbaren akademischen Ressourcen zu gewährleisten. Die verwendeten Suchbegriffe und ihre Anwendung im Rahmen der Recherche sind in der nachstehenden Tabelle 1 Suchbegriffe der Literaturrecherche Tabelle 1 angeführt.

**Tabelle 1 Suchbegriffe der Literaturrecherche (eigene Darstellung)**

<b>Index Datenbank</b>	<b>Suchbegriffe</b>
Google Scholar	eCommerce, Kundenbindung, B2B/B2C, Lebensmittelgroßhandel, Customer Relationship Management, Kundenzufriedenheit, CRM, Kundenbeziehung, Bindungsintensität
Springer Professional Link	eCommerce, Kundenbindung, B2B/B2C, Lebensmittelgroßhandel, Customer Relationship Management, Kundenzufriedenheit, CRM, Kundenbeziehung, Bindungsintensität
Harvard Business Review Online	eCommerce, Kundenbindung, B2B/B2C, Lebensmittelgroßhandel, Customer Relationship Management, Kundenzufriedenheit, CRM, Kundenbeziehung, Bindungsintensität
econbiz.de	eCommerce, Kundenbindung, B2B/B2C, Lebensmittelgroßhandel, Customer Relationship Management, Kundenzufriedenheit, CRM, Kundenbeziehung, Bindungsintensität
ResearchGate.net	eCommerce, Kundenbindung, B2B/B2C, Lebensmittelgroßhandel, Customer Relationship Management, Kundenzufriedenheit, CRM, Kundenbeziehung, Bindungsintensität

Im zweiten Schritt wurde die systematische Literaturrecherche durchgeführt. Dabei wurden die Ergebnisse in einer Recherchetabelle und in einer Literaturverwaltungssoftware (Zotero) festgehalten. Darauf folgt die Selektion der Quellen, dabei wurden diese anhand des Abstracts der Quelle in relevant und nicht relevant kategorisiert. Die relevanten Quellen wurden genauer beurteilt und anhand der Qualität des Studiendesigns, methodisches Vorgehen und Relevanz für das vorliegende Themengebiet beurteilt. Nach der Bewertung wurden die Quellen wiederum in relevant und nicht relevant kategorisiert. Die relevanten Quellen bilden somit die Datenbasis für die Analyse. Abschließend wurden die Quellen in Kategorien eingeteilt (Harris, 2019, S. 106ff; Ridley, 2012, S. 103; Willems, 2020, S. 3).

Um ein Verständnis des Untersuchungsgegenstands zu erlangen und die empirischen Forschungsfragen umfassend zu beantworten, setzt die vorliegende Arbeit auf qualitative Forschungsmethoden. Diese Herangehensweise ermöglicht es, vielschichtige Einsichten in das Forschungsthema zu gewinnen und die Komplexität des Phänomens in seiner vollen Breite zu erfassen. Qualitative Methoden eignen sich für die Exploration neuer oder wenig erforschter

Themenbereiche, und ist dann angebracht, wenn ein tieferes Verständnis komplexer Phänomene angestrebt wird (Brosius et al., 2012, S. 18).

Durch die Durchführung von insgesamt 13 Interviews, sieben mit Kund:innen und sechs mit Vertriebsmitarbeiter:innen als Expert:innen in diesem Feld, wird eine vielseitige und tiefgehende Einsicht in den Forschungsgegenstand erlangt. Indem die Studie sowohl Kund:innen als auch Vertriebsmitarbeiter:innen einbezieht, wird eine multidimensionale Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand gewährleistet. Die Kundeninterviews zielen darauf ab, die Wahrnehmung und Erfahrungen der Endnutzer zu erfassen, während die Gespräche mit den Vertriebsmitarbeiter:innen Einblicke in die strategischen und operativen Aspekte der Kundenbindung bieten. Für die Durchführung der Interviews wurde ein strukturierter Leitfaden konzipiert.

Dieser diente als Grundlage für die Gespräche und wurde vorab in einem Pre-Test angewandt, um die Effektivität und Angemessenheit der Fragen zu evaluieren. Nachdem die Interviews geführt wurden, folgte die Transkription der aufgezeichneten Gespräche. Um die schriftliche Qualität der Rechtschreibung in dieser Arbeit zu gewährleisten, wurde die KI-Software ChatGPT 4 von OpenAI eingesetzt.

## **1.5 Forschungsstand und Forschungslücke**

Der Forschungsstand zur Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel wurde durch eine Analyse bestehender Theorien, Modelle und empirischer Studien eruiert. Die Untersuchungen von Bruhn und Homburg (2008) sowie Hippner (2006) legen den Grundstein für das Verständnis von Kundenbindung als ein Spektrum von Strategien und Aktivitäten zur Beeinflussung des Kundenverhaltens. Diese Arbeiten betonen die Wichtigkeit der Fokussierung auf bestehende Kund:innen zur Stärkung der Bindungsintensität.

Die Differenzierung zwischen psychologischer und faktischer Bindung, basierend auf den Arbeiten von Kühn (1997) und Hinterhuber und Matzler (2009), bietet einen umfassenden

Rahmen für die Analyse der Kundenbindung im Kontext des Lebensmittelgroßhandels. Dieser Ansatz erweitert das traditionelle Verständnis von Kundentreue um emotionale und vertragliche Aspekte der Kundenbeziehung.

Die Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) wird als theoretischer Ausgangspunkt für die Entwicklung eines spezifischen Modells zur Messung und Analyse der Bindungsintensität herangezogen, wobei die Notwendigkeit einer Erweiterung dieses Modells zur vollständigen Abdeckung der Anforderungen der Bindungsintensität hervorgehoben wird.

Die Arbeit von Masciadri und Zupancic (2010) unterstützt die Bedeutung der Unterscheidung zwischen B2B- und B2C-Beziehungen in der Entwicklung des Modells. Ergänzend dazu zeigen Studien von Samir et al. (2021) und Eid (2011) den positiven Einfluss von eCommerce-Plattformen auf Kundenzufriedenheit auf, was die wachsende Bedeutung digitaler Transaktionen im Lebensmittelgroßhandel unterstreicht.

Trotz der breiten theoretischen Fundierung und der Berücksichtigung digitaler Transaktionsmechanismen weisen bestehende Modelle und Studien Lücken auf. Es fehlt eine umfassende Untersuchung, die spezifisch die Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel betrachtet. Die vorhandene Forschung hat die spezifische Dynamik dieses Marktes und die Rolle von digitaler Interaktion und personalisierter Kundenansprache in der Kundenbindung nicht ausreichend untersucht.

Darüber hinaus mangelt es an empirisch fundierten Modellen, die die Bindungsintensität präzise beschreiben können, um effektive Kundenbindungsstrategien für Unternehmen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu ermöglichen. Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, diese Forschungslücke zu schließen, indem sie ein empirisch validiertes Modell entwickelt, das auf den spezifischen Anforderungen dieses Sektors basiert und sowohl traditionelle als auch digitale Einflussfaktoren integriert.



## **1.6 Forschungsplan und Aufbau der Arbeit**

Albers et al. (2007, p. 20) und Schwarz (2000, p. 53) betonen, dass qualitative Forschungsmethoden geeignet sind, um vielschichtige und komplexe Phänomene eingehend zu analysieren. Diese Methoden ermöglichen eine tiefgreifende Untersuchung, die über das durch quantitative Ansätze erreichbare Maß hinausgeht. Aufgrund dieser Fähigkeit zur detaillierten Betrachtung und Analyse sind qualitative Methoden für die Untersuchung des vorliegenden Forschungsgegenstands vorzuziehen, da sie ein umfassenderes Verständnis der Thematik erlauben.

Nach der Präzisierung der Problemstellung und der Klärung relevanter Definitionen plant der Autor, auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche eine zentrale Forschungsfrage sowie eine untergeordnete Forschungsfrage zu entwickeln.

Für die Durchführung der Interviews wird ein Leitfaden erstellt, um die Gespräche zu strukturieren. Die aufgezeichneten Interviews werden anschließend transkribiert. Die qualitative Inhaltsanalyse dieser Transkripte dient der Beantwortung der Forschungsfrage.

Der Aufbau der Arbeit ist in mehrere Hauptkapitel gegliedert: Einleitung, konzeptionelle Grundlagen, empirische Befunde und Fazit. Eine besondere Rolle spielt die Integration der Inhalte über die einzelnen Kapitel hinweg, wie in Abbildung 2 dargestellt.

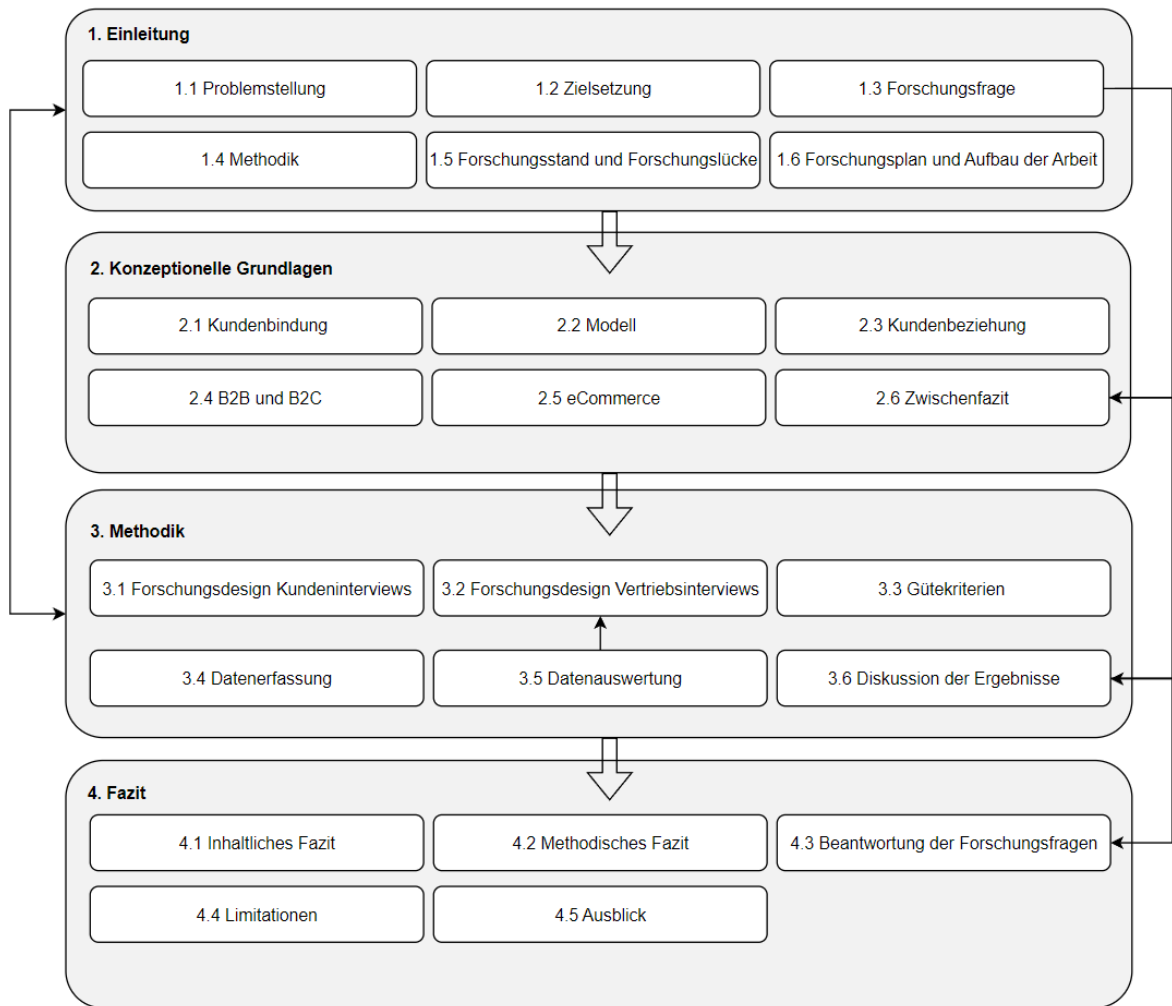


Abbildung 2 Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

## **2. Konzeptionelle Grundlagen**

Dieses Kapitel widmet sich der konzeptionellen Fundierung und der systematischen Analyse der Faktoren, die die Bindungsintensität von Kund:innen beeinflussen. Die Relevanz dieses Forschungsthemas ergibt sich aus der zunehmenden Bedeutung langfristiger Kundenbeziehungen für den Unternehmenserfolg, in einem wettbewerbsintensiven und dynamischen Sektor wie dem österreichischen Lebensmittelgroßhandel (Madlberger, 2023).

Das Hauptziel dieses Kapitels ist es, durch die Analyse bestehender Theorien und Modelle sowie durch die Identifikation relevanter Einflussgrößen, ein Verständnis für die Komplexität und Vielschichtigkeit der Kundenbeziehung zu entwickeln. Dabei konzentriert sich der Abschnitt auf die spezifischen Herausforderungen und Anforderungen des österreichischen Lebensmittelgroßhandels, um ein vorläufiges Modell zur Beschreibung der Bindungsintensität zu entwerfen.

Um diese Fragen zu beantworten, gliedert sich das Kapitel in mehrere Abschnitte. Zunächst wird ein Überblick über die theoretischen Grundlagen der Kundenbindung gegeben. Anschließend erfolgt eine Diskussion der verschiedenen Dimensionen der Bindungsintensität, einschließlich emotionaler und vertraglicher Bindungsaspekte, sowie der Einflussfaktoren, die diese Dimensionen beeinflussen können. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden bestehende Modelle und Ansätze zur Messung der Bindungsintensität analysiert und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf den österreichischen Lebensmittelgroßhandel bewertet. Abschließend werden vorläufige Einsichten und Hypothesen präsentiert, die auf der bisherigen Forschung und Analyse basieren. Diese dienen als Grundlage für die empirische Untersuchung.

Der theoretische und praktische Beitrag dieses Kapitels liegt in der Entwicklung eines umfassenden Verständnisses der Determinanten, die die Bindungsintensität von Kund:innen beeinflussen.

## 2.1 Kundenbindung

Kundenbindung ist ein zentraler Begriff im Marketing und in der Unternehmensführung und bezeichnet den Aufbau und die Pflege langfristiger Beziehungen zu Kund:innen (vgl. Hinterhuber & Matzler, 2009, S. 10). Im Kontext des österreichischen Lebensmittelgroßhandels kommt diesem Konzept Bedeutung zu, da diese Branche durch intensive Wettbewerbsbedingungen und den Bedarf an angepassten und qualitativ hochwertigen Lösungen gekennzeichnet ist (Madlberger, 2023).

Die wissenschaftliche Literatur bietet unterschiedliche Definitionen zum Thema Kundenbindung, wie die Arbeiten von Agustin und Singh (2005), Becker und Daschmann (2022) und Martin (2009) belegen. Angesichts dieser Vielfalt ist es im Rahmen dieser Arbeit von Bedeutung, eine spezifische und angemessene Definition von Kundenbindung zu etablieren. Dieser Bedarf ergibt sich aus dem Wunsch, eine klare und konsistente theoretische Grundlage zu schaffen, auf der die weitere Forschung und Analyse aufbauen kann.

Im folgenden Abschnitt wird die Historie zur Kundenbindung vorgestellt. Dieser reflektiert eine Veränderung in der Art und Weise, wie Unternehmen ihre Beziehungen zu Kund:innen verstehen und gestalten.

### 2.1.1 Historie zur Kundenbindung

Ursprünglich wurde Kundenbindung in der Marketingliteratur als eine Reihe von Markttransaktionen definiert, die auf der bewussten Entscheidung sowohl des Anbieters als auch des Verbrauchers, diese durchzuführen, basieren. Diese Sichtweise wird vor allem von Rieker (1995, S. 11) vertreten und konzentriert sich auf die Rolle gezielter unternehmerischer Aktivitäten. Wie Diller (1996, S. 84) erklärt, zielen sie darauf ab, die Einstellung der Kund:innen positiv zu beeinflussen und ihre Bereitschaft zu Wiederholungskäufen zu erhöhen.

Transaktionales Marketing konzentriert sich auf die Gewinnung neuer Kund:innen statt auf die Bindung bestehender Kund:innen und legt den Schwerpunkt auf den Verkauf vor dem Kauf statt auf die Kundenbetreuung (Anning, 2018, S. 1). Dazu gehören eine marktorientierte

Ausrichtung und eine kontinuierliche Interaktion zwischen Kund:innen und Unternehmen, die vom potenziellen Kund:innen zum treuen Kund:innen führt (Ionascu, 2007, S. 1). Der Kern des Transaktionsmarketings basiert auf den vier Ps (Produkt, Preis, Platzierung und Werbung). Jedoch kann der Mangel an Personalisierung und Interaktion für Unternehmen zu Schwierigkeiten führen (Targino & Urdan, 2013, S. 122). Zusammenfassend ist Transaktionsmarketing eine Strategie, die sich auf den Akzeptanzaspekt eines Produkts oder einer Dienstleistung konzentriert und durch kurzfristige Kundeninteraktionen gekennzeichnet ist.

Im Vergleich ist Beziehungsmanagement ein Paradigma der Marktforschung, das interorganisationale Beziehungen und deren Steuerung untersucht und drei verschiedene Formen der Governance umfasst (Heide, 1994, S. 71). Dazu gehört der Aufbau starker Beziehungen zu wichtigen Gruppen, einschließlich Belegschaft, um Vertrauen und Engagement zu stärken und den Ruf des Unternehmens positiv zu gestalten (Bhushan, 2014, S. 164; Ledingham, 2003, S. 181). Im Dienstleistungssektor geht es darum, Vertrauen, Zufriedenheit und zukünftige Verkaufschancen auf der Grundlage der Beziehungsqualität sicherzustellen (Crosby et al., 1990, S. 70). Zusammenfassend ist Beziehungsmanagement ein systematischer Prozess zur Koordinierung kritischer Geschäftsinteraktionen zwischen Kund:innen, Stakeholder:innen und Unternehmen, um das Vertrauen zu stärken, die gegenseitige Abhängigkeit zu erhöhen und den Wert des Engagements zu steigern.

In der kaufverhaltensorientierten Perspektive, die Meffert (2018, S. 92ff) anführt, wird Kundenbindung primär als die Bereitschaft der Kundschaft zu Wiederholungskäufen definiert. Diese Sichtweise berücksichtigt Faktoren wie Kundenzufriedenheit, wahrgenommene Qualität des Produkts oder der Dienstleistung und die Bequemlichkeit von Wiederholungskäufen. Diese Perspektive bezieht sich auf messbare Variablen wie Kaufhäufigkeit, Kaufvolumen und Loyalitätsrate, die häufig als Indikatoren für die Stärke der Kundenloyalität verwendet werden.

Im Gegensatz dazu versteht die managerorientierte Sichtweise Kundenbindung als die Gesamtheit aller Aktivitäten, die darauf abzielen, die Bindung der Kundschaft an das

Unternehmen aufzubauen oder zu stärken. Diese Perspektive umfasst strategische und operative Maßnahmen, die auf den Aufbau langfristiger, emotionaler Beziehungen zu Kund:innen abzielen (Meffert & Bruhn, 2003, S. 162). Dazu gehören beispielsweise individuelle Kundenkommunikation, personalisierte Angebote, Kundenbindungsprogramme und After-Sales-Services. Diese Perspektive erkennt an, dass Kundenbindung über bloße Transaktionen hinausgeht und die emotionale und psychologische Bindung der Kundschaft umfasst .

In der jüngeren Vergangenheit hat ein Paradigmenwechsel im strategischen Marketing stattgefunden. Dieser Wandel, dokumentiert in den Arbeiten von Bruhn (2019) sowie Bruhn und Homburg (2008), reflektiert eine zunehmende Heterogenität der Produktumgebung und die steigende Nachfrage der Kund:innen nach personalisierten Behandlungen wider. Dies wurde durch technologische Fortschritte und die Globalisierung des Wettbewerbs beschleunigt.

Im Vergleich zu Meffert (2003, S. 138) grenzen Bruhn und Homburg (2008, S. 8) den Begriff Kundenbindung weiter ein. Dabei legen sie einen Schwerpunkt auf das Kundenbindungsmanagement, dadurch beschränkt sich die Definition auf die bestehenden Kund:innen und die Akquisition wird vernachlässigt. Unter Kundenbindung verstehen sie ein komplexes Konzept, das nicht nur durch das bisherige Verhalten der Kundschaft, sondern auch durch sein beabsichtigtes zukünftiges Verhalten gekennzeichnet wird. Diese Definition berücksichtigt sowohl vergangene als auch zukünftige Aspekte der Kundenbeziehung. Daher bietet dieser Ansatz eine ganzheitliche Sicht auf die Dynamik der Kundenbeziehungen (Homburg & Bruhn, 2008, S. 8).

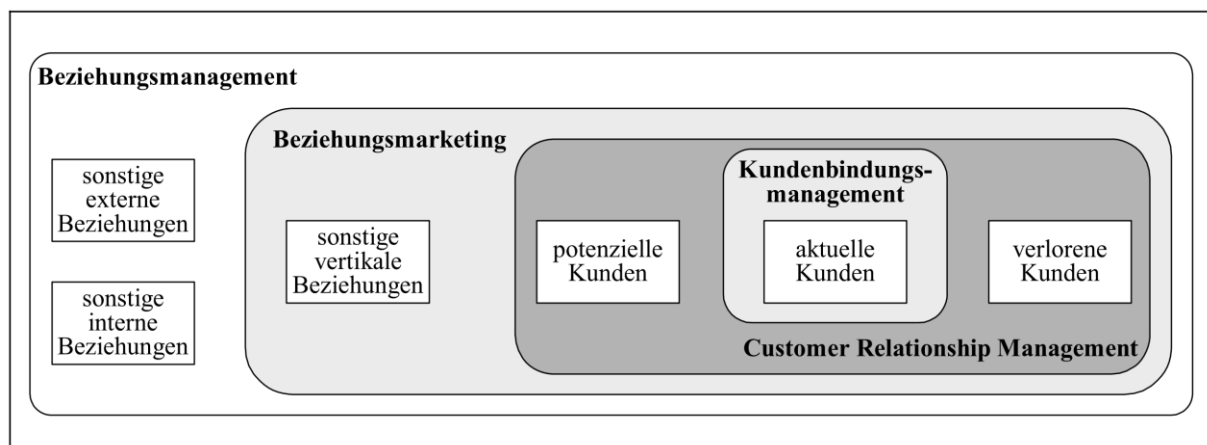
Wiederum liefern Hofbauer und Schöpfel (2009, S. 83) einen differenzierten Blick auf den Begriff der Kundenbindung, der es wert ist, näher betrachtet zu werden. Sie argumentieren, dass unter Kundenbindung nicht nur ein Zustand der Kundenbindung aus Sicht des Anbieters verstanden wird, sondern auch die proaktiven Aktivitäten eines Unternehmens, einschließlich spezifischer Maßnahmen und Strategien. In Anlehnung an Meffert (2003, S. 138) definieren Hofbauer und Schöpfel das Konzept der Kundenbindung als einen zweigleisigen Prozess, der

sowohl die Gewinnung von Neukunden als auch die Vertiefung bestehender Kundenbeziehungen umfasst.

Nach der Erörterung der Historie der Kundenbindung, folgt der Abschnitt „Beziehungsmarketing, CRM und Kundenbindungsmanagement“, welcher diese Begriffe definiert und voneinander abgrenzt.

### 2.1.2 Definition Beziehungsmarketing, CRM und Kundenbindungsmanagement

In der Literatur werden häufig Begriffe wie Beziehungsmarketing, CRM (Customer Relationship Management) und Kundenbindungsmanagement als Synonym für Beziehungsmanagement verwendet (Hippner & Wilde, 2006, S. 19). Dabei sind diese miteinander verbunden, aber unterschiedliche Konzepte im Bereich des Marketings (siehe Abbildung 3).



**Abbildung 3 Die Abgrenzung des Beziehungsmanagements von verwandten Begriffen (Hippner & Wilde, 2006, S. 20)**

Der Begriff Beziehungsmarketing oder auch Relationship Marketing genannt, wurde Anfang der 1980er Jahre im angloamerikanischen Raum geprägt. Berry (1983, S. 25) definierte es als Gewinnung, Bindung und Verbesserung von Kundenbeziehungen. Beim Beziehungsmarketing steht nicht nur die Kundschaft im Mittelpunkt. Dazu gehören auch die Austauschbeziehungen eines Unternehmens zu vorgelagerten Märkten, einschließlich der Einbindung von Lieferanten in den Marketingansatz (Köhler, 2001, S. 82). Beziehungsmarketing spiegelt die Komplexität

moderner Geschäftsbeziehungen wider, da es als integraler Bestandteil des gesamten Beziehungsmanagements dargestellt wird, das sowohl externe als auch interne Stakeholder:innen einbezieht (Hippner & Wilde, 2006, S. 19).

Customer Relationship Management (CRM) zielt darauf ab, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen, zu erhalten und wiederherzustellen und dadurch den Unternehmenserfolg und den Unternehmenswert zu steigern (Hinterhuber & Matzler, 2009, S. 21). Dieses CRM-Konzept basiert in erster Linie auf einem wirtschaftlich orientierten Ansatz. Trotz dieser wirtschaftlichen Ausrichtung geht es beim Aufbau profitabler Kundenbeziehungen darum, die Kundenzufriedenheit unzufriedener Kund:innen zu erhöhen und die Zufriedenheit zufriedener Kund:innen weiter zu erhöhen. Dabei werden nicht nur bestehende Kund:innen unter diesen Begriff gesammelt, sondern auch potenzielle Neukunden und verlorene Kund:innen (Hippner & Wilde, 2006, S. 21).

Das Konzept des Kundenbindungsmanagements hat sich direkt aus dem Beziehungsmarketing entwickelt. Diese teilen sich eine grundlegende Philosophie, die auf dem Aufbau und der Pflege langfristiger Beziehungen basiert. Der Hauptunterschied liegt jedoch im Fokus. Während Beziehungsmarketing Beziehungen zu einem breiten Spektrum von Stakeholder:innen umfasst, darunter Lieferanten und Geschäftspartner:innen, konzentriert sich Kundenbindungsmanagement speziell auf die Optimierung von Beziehungen zu bestehenden Kund:innen. In diesem Sinne kann Kundenbindungsmanagement als besonderer Aspekt des Beziehungsmarketings betrachtet werden, das darauf abzielt, die Effektivität der Kundeninteraktionen zu maximieren. Diese Spezialisierung ermöglicht es Unternehmen, maßgeschneiderte Strategien und Prozesse zu entwickeln, die speziell auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kund:innen zugeschnitten sind, was sie zu einem wichtigen Bestandteil des Beziehungsmarketings macht (Hippner & Wilde, 2006, S. 19).

Nach der Betrachtung von Beziehungsmarketing, CRM und Kundenbindungsmanagement, welche die vielfältigen Aspekte und die differenzierte Natur der Kundenbeziehungen beleuchtet



haben, wird im nächsten Abschnitt „Definition Kundenbindung“ eine Auseinandersetzung mit der Konzeptualisierung von Kundenbindung vorgenommen.

### 2.1.3 Definition Kundenbindung

In diesem Abschnitt wird nach einer Recherche zur historischen Entwicklung und zur Abgrenzung von verwandten Begriffen im Kontext der Kundenbindung eine passende Definition für die vorliegende Arbeit getroffen. Sie stellt das Fundament dar, auf dem die weiteren Analysen und Diskussionen dieser Arbeit aufbauen.

Der Autor orientiert sich dabei an der Definition von Bruhn und Homburg (2008, S. 8) und Hippner (2006, S. 19).

Kundenbindung bezeichnet die Gesamtheit aller von einem Unternehmen initiierten Strategien und Aktivitäten, um sowohl das beabsichtigte als auch das tatsächliche Verhalten der Kund:innen gegenüber einem Unternehmen bzw. dessen Produkten und Dienstleistungen zu beeinflussen. Ziel ist es, eine nachhaltige Bindung zu den Kund:innen aufzubauen und diese Beziehung kontinuierlich zu stärken und auszubauen. Ein wesentliches Merkmal dieses Konzepts ist die Eingrenzung auf bestehende Kund:innen.

Für die vorliegende Arbeit wurde die Definition von Kundenbindung aus folgenden wesentlichen Gründen gewählt:

Inklusion der Verhaltensweisen: Die Definition umfasst sowohl beabsichtigte als auch tatsächliche Verhaltensweisen der Kund:innen. Diese Betrachtung ermöglicht eine tiefere Einsicht in die Dynamik der Kundenbeziehungen.

Berücksichtigung moderner Marketingansätze: Die gewählte Definition reflektiert moderne Konzepte des Marketings, indem Elemente des Beziehungsmarketings integriert werden.

Klare Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten: Ein entscheidender Aspekt der Definition ist die deutliche Abgrenzung von verwandten Begriffen wie Beziehungsmarketing, CRM und Kundenbindungsmanagement. Dies wird durch die spezifische Konzentration auf bestehende

Kundenbeziehungen erreicht, wodurch die Definition sowohl präzise als auch kontextspezifisch bleibt.

Nachdem die Definition von Kundenbindung erarbeitet wurde, wird ein verwandter Bereich die Kundenloyalität im nächsten Abschnitt vorgestellt. Es werden die spezifischen Merkmale und die Rolle der Kundenloyalität beleuchtet.

#### 2.1.4 Definition Kundenloyalität

Ein weiterer Begriff, welcher in der Literatur häufig verwendet wird und im Zusammenhang mit der Kundenbindung steht, ist die Kundenloyalität, daher wird es als zweckmäßig erachtet diese in der vorliegenden Arbeit abzugrenzen.

Die Definition der Kundenloyalität, ist ein zentrales Konzept in der Marketingforschung und stützt sich maßgeblich auf die Arbeiten von Jacoby und Chestnut (1978, S. 80) sowie Oliver (1999, S. 34). In Anlehnung an diese etablierten Definitionen, definiert die vorliegende Arbeit Kundenloyalität als die durch wiederholte Käuferfahrungen entstandene Präferenz der Kundschaft, ein spezifisches Produkt oder eine Dienstleistung innerhalb eines Spektrums von alternativen Optionen künftig bevorzugt zu erwerben. Auf die einzelnen Elemente dieser Definition wird im Folgenden näher eingegangen.

Der Aufbau von Kundenloyalität ist ein sich über die Zeit entwickelnder Prozess, der auf wiederholten Kaufentscheidungen basiert. Daher ist das historische Kaufverhalten der Kundschaft, für die Entwicklung der Kundenloyalität von Bedeutung. Jacoby und Chestnut (Jacoby & Chestnut, 1978, S. 80ff) betonen, dass mindestens zwei Kaufhandlungen notwendig sind, um über Kundenloyalität zu sprechen. Die in dieser Studie verwendete Definition von Kundenloyalität konzentriert sich vor allem auf Einstellungselemente, die das Ergebnis psychologischer Entscheidungs- und Bewertungsprozesse sind. Mit der Zeit führen diese mentalen Prozesse zu emotionalen Verbindungen, die die Grundbestandteile der Loyalität sind (Beatty & Kahle, 1988, S. 4; Jacoby & Chestnut, 1978, S. 84).

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kundenloyalität ist die Vorhersage zukünftiger Kaufentscheidungen, wie von Jacoby und Chestnut (Jacoby & Chestnut, 1978, S. 81) beschrieben: „the pattern of future purchase events“. Es ist entscheidend, dass eine Absicht zum regelmäßigen Kauf besteht.

Darüber hinaus ist es für das Vorliegen von Kundenloyalität notwendig, dass die Kundschaft eine Auswahl zwischen verschiedenen Angeboten hat. Jacoby und Chestnut (Jacoby & Chestnut, 1978, S. 82) formulieren es: „Before one could speak of brand loyal, one must have the opportunity of being disloyal“. Daher ist es wichtig, den spezifischen Untersuchungskontext bei der Analyse von Kundenloyalität zu berücksichtigen. Märkte, die durch Monopolsituationen gekennzeichnet sind, bieten keinen adäquaten Kontext zur Generalisierung von Erkenntnissen über Kundenloyalität.

Während Kundenloyalität oft die kontinuierliche Präferenz für ein Unternehmen oder eine Marke aufgrund vergangener Erfahrungen und der daraus resultierenden Zufriedenheit beschreibt, erweitert die Bindungsintensität dieses Verständnis. Die Bindungsintensität wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

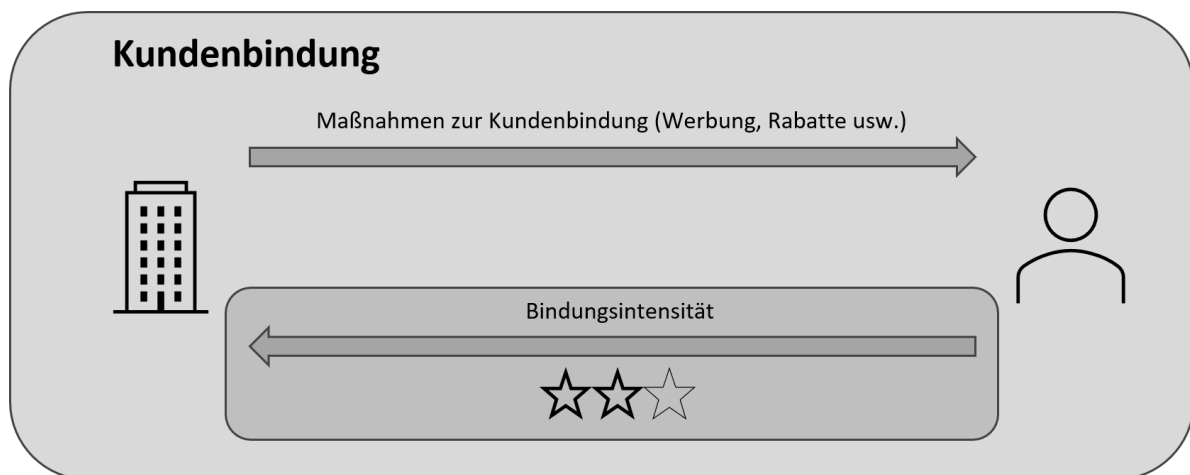
#### 2.1.5 Definition Bindungsintensität

In den vorherigen Kapiteln wurde der Begriff der Kundenbindung und Verbunde Begriffe erörtert. Im Rahmen dieser Arbeit wird ein spezieller Aspekt der Kundenbindung, die Bindungsintensität, untersucht, ein Konzept, das trotz umfangreicher Literaturrecherche nicht eindeutig definiert werden konnte. Daher wird für die Zwecke dieser Untersuchung eine Definition der Bindungsintensität entwickelt und angewendet.

Unter Bindungsintensität versteht diese Arbeit das Ausmaß der empfundenen und tatsächlichen Verpflichtung der Kundschaft gegenüber einem Unternehmen. Dies geht über die Loyalität hinaus und umfasst mehrere Dimensionen der Kund:innen-Unternehmens-Beziehung. Zu diesen Dimensionen zählen emotionale Aspekte, wie das Markenimage und die persönlichen Erfahrungen der Kundschaft mit dem Unternehmen, vertragliche Elemente, die durch

langfristige Vereinbarungen oder Treueprogramme entstehen, sowie situative und verpflichtende Elemente, die Kund:innen aus verschiedenen Gründen an ein Unternehmen binden. Unter vertraglichen Verpflichtungen werden formelle, rechtsverbindliche Vereinbarungen zwischen der Kundschaft und einem Unternehmen verstanden, die ein Maß an Kontinuität in der Geschäftsbeziehung durchsetzen oder fördern. Andererseits umfassen die Marktbedingungen externe Faktoren wie Markttrends, Wettbewerb und Verfügbarkeit von Ersatzprodukten, die ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf die Bindungsintensität haben. Eine Erweiterung der Kundenloyalität ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel.

Es ist wichtig, die Bindungsintensität von der Kundenbindung abzugrenzen. Während Kundenbindung sich auf die Gesamtheit aller Maßnahmen bezieht, die ein Unternehmen ergreift, um Kund:innen langfristig zu binden, bezieht sich die Bindungsintensität spezifisch auf das Niveau, auf dem sich die Kundschaft emotional oder vertraglich an das Unternehmen gebunden fühlt (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4 Kundenbindung und Bindungsintensität (eigene Darstellung)**

Im nächsten Abschnitt „Definition Psychologische und faktische Bindungen“ erfolgt eine weitere Spezifizierung und Differenzierung innerhalb des Konzepts der Bindungsintensität. Dieser Schritt ist von Bedeutung für die Vertiefung des Verständnisses der

Bindungsdynamiken. Die Unterscheidung zwischen psychologischen (oder emotionalen) Bindungen und faktischen (oder vertraglichen) Bindungen ermöglicht eine präzisere Betrachtung der vielfältigen Faktoren, die zur Bindungsintensität beitragen.

#### 2.1.6 Definition Psychologische und faktische Bindungen

In diesem Abschnitt wird eine Abgrenzung der Begriffe psychologische und faktische Bindungen vorgenommen. Diese wird als zentraler Aspekt für die Entwicklung des Modells zur Beschreibung der Bindungsintensität betrachtet.

In diesem Abschnitt wird eine Differenzierung zwischen psychologischer und faktischer Bindung vorgenommen. Diese basiert auf den Erkenntnissen von Kühn (1997, S. 14) und Hinterhuber und Matzler (2009, S. 615). Unter psychologischer Bindung, auch emotionale Bindung genannt, werden diejenigen Faktoren verstanden, die Kund:innen an ein Unternehmen binden, ohne dass vertragliche, technische oder ökonomische Aspekte eine Rolle spielen. Beispiele hierfür sind Kundenzufriedenheit, Vertrauen und das Gefühl einer inneren Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen. Diese Faktoren können auch als immaterielle Wechselkosten bezeichnet werden, da sie eine Hürde für einen Anbieterwechsel darstellen, die nicht auf materiellen Gesichtspunkten beruht (Hinterhuber & Matzler, 2009, S. 615; Kühn et al., 1997, S. 14).

Im Gegensatz dazu beziehen sich materielle Wechselkosten auf die faktische Bindung, welche durch vertragliche, technische und ökonomische Faktoren charakterisiert wird. Zu einer solchen Verpflichtung kommt es, wenn objektive Hindernisse oder Kosten einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen erschweren oder unattraktiv machen. Beispiele hierfür können langfristige Verträge, spezifische technische Anforderungen oder erhebliche finanzielle Investitionen in die Beziehung zum aktuellen Unternehmen sein (Hinterhuber & Matzler, 2009, S. 615; Kühn et al., 1997, S. 14).

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Unterscheidung zwischen psychologischer und faktischer Bindung als zentraler Aspekt der Modellentwicklung betrachtet. Diese

Differenzierung ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel. Der Ansatz, die Bindungsintensität anhand der Wechselkosten zu messen, bietet eine qualitative Methode, um tiefere Einblicke in die Bindungsintensität zu gewinnen. Dabei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass die Höhe der Wechselkosten sowohl immaterieller als auch materieller Natur ein Indikator für die Stärke der Bindungsintensität ist.

Der Abschnitt Kundenbindung liefert eine eingehende Analyse wesentlicher Konzepte rund um die Kundenbindung im Kontext des österreichischen Lebensmittelgroßhandels. Die Diskussion spannt den Bogen vom traditionellen Transaktionsmarketing hin zum modernen Beziehungsmarketing, um die Evolution der Marketingstrategien hin zu dauerhaften Kundenbeziehungen aufzuzeigen.

Zudem wurde die Rolle von Beziehungsmarketing, CRM und Kundenbindungsmanagement beleuchtet, um die Vielschichtigkeit und Vernetzung dieser Konzepte zu verdeutlichen. Ein Fokus lag auf der präzisen Definition von Kundenbindung, Kundenloyalität sowie der Bindungsintensität, um ein fundiertes Verständnis für die weitere Forschung zu schaffen. Die differenzierte Betrachtung von psychologischen und faktischen Bindungen ermöglicht ein vertieftes Verständnis der Kundenbeziehungsdynamik. Insgesamt legt der Abschnitt das theoretische Fundament für die Entwicklung eines Modells zur Beschreibung der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel.

Die Überleitung zum Modell Abschnitt markiert den Beginn der Diskussion über existierende Kundenbindungsmodelle und die Notwendigkeit eines spezifischen Modells, das die Besonderheiten des österreichischen Lebensmittelgroßhandels berücksichtigt.

## 2.2 Modell

Dieser Abschnitt legt die theoretischen Grundlagen für die Entwicklung eines Modells zur Erfassung der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel. Zunächst wird der Begriff Modell nach Stachowiak definiert und dessen Bedeutung im Kontext der vorliegenden Arbeit erläutert. Weiterhin werden zentrale Konzepte wie das Einstellungskonstrukt und die Theory of Planned Behavior (TPB) von Icek Ajzen vorgestellt. Diese Konzepte bieten Ansätze zur Erklärung von Verhaltensweisen und deren Einfluss auf die Bindungsintensität. Dabei wird erkannt, dass die TPB in ihrer ursprünglichen Form Anpassungen oder Erweiterungen erfordert, um die komplexe Dynamik von Kundenbeziehungen in diesem spezifischen Kontext adäquat abzubilden.

Zur Einleitung der Diskussion über existierende Modelle zur Beschreibung der Bindungsintensität erscheint es angebracht, zunächst den Begriff „Modell“ näher zu definieren. Ein Modell stellt einen Abschnitt der wahrnehmbaren oder vorstellbaren Realität dar, gemäß der Definition der DIN 2342 als „beliebiger Ausschnitt aus der wahrnehmbaren oder vorstellbaren Welt“ (DIN 2342, 2022). Dies impliziert, dass ein Modell nicht unbedingt ein physisch greifbarer Gegenstand sein muss, sondern auch Sachverhalte oder Ereignisse umfassen kann.

Neben gegenständlichen Modellen gibt es auch mathematische und computergestützte Modelle. Diese werden durch Gleichungen, Formeln und logische Zusammenhänge dargestellt und als formale Modelle bezeichnet. In diesem Kontext ist es auch relevant, die Auffassung des Philosophen Herbert Stachowiak zum Modellbegriff zu betrachten. Stachowiak (1973) identifiziert drei wesentliche Merkmale von Modellen:

Erstens besitzen Modelle das Abbildungsmerkmal, was bedeutet, dass sie immer eine Darstellung von etwas sind und sich folglich vom Realen/Original unterscheiden. Hierbei können nicht-formale Modelle verschiedene Formen annehmen, wie mentale Modelle, die Vorstellungen im Kopf sind, verbale Modelle, die natürlich-sprachliche Beschreibungen

beinhalten, grafische Modelle in Form von technischen Zeichnungen oder Bildern und materielle Modelle wie Architekturmodelle (Stachowiak, 1973, S. 131).

Zweitens kann das Modell aufgrund der Verkürzungsfunktion nicht alle Merkmale des Originals reproduzieren. Die Entscheidung, welche Merkmale für das Modell relevant sind, liegt beim Modellautor (Stachowiak, 1973, S. 132).

Drittens, das pragmatische Merkmal besagt, dass Modelle innerhalb eines definierten Zeitraums oder für einen spezifischen Zweck, eine Funktion erfüllen. Stachowiak nennt dies „gedankliche oder tatsächliche Operationen“ (1973, S. 133).

Nach der Definition des Modellbegriffes wird im Folgenden das Einstellungskonstrukt beschrieben, ein Schlüsselement zur Erklärung von Kundenverhalten.

### **Einstellungskonstrukt**

Der Begriff der Einstellung wird im Marketingkontext als die innere Bereitschaft eines Individuums definiert, in einer Situation positiv oder negativ auf Objekte oder andere Menschen zuzugehen. Diese von Trommsdorff, Bleicker und Hildebrandt (Trommsdorff et al., 1980, S. 273) formulierte Definition betont die Relevanz von Einstellungen für die Beeinflussung des Verhaltens. Die Einstellung beeinflusst die Verhaltensabsicht der Kund:innen zum Wiederkauf.

Nach Leven und Müller-Hagedorn (1981, p. 15), stellen Einstellungsstrukturen psychologische Prozesse dar, die nicht direkt beobachtet werden können und in der metaphorischen „Black Box“ des Verbrauchers ablaufen. Diese Prozesse führen zu einer integrierten Bewertung von Objekten auf der Grundlage etablierter Ansichten und Überzeugungen. Kroeber-Riel (2019, S. 198) fügt hinzu, dass das Ergebnis dieser Prozesse eine subjektive Wahrnehmung der Eignung des Objekts zur Befriedigung eines Motivs ist.

Aufbauend auf dem Verständnis des Einstellungskonstrukts wird zur Theory of Planned Behavior (TPB) von Icek Ajzen übergeleitet. Diese Theorie erweitert die Perspektive durch die



Einbeziehung von subjektiven Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle neben den Einstellungen, um menschliches Verhalten umfassender zu erklären.

### **Theory of Planned Behavior**

Die Theory of Planned Behavior (TPB) von Icek Ajzen versucht menschliches Verhalten zu erklären. Das TPB wurde ursprünglich als Erweiterung der Theory of Reasoned Action (TRA) entwickelt und um das Konzept der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle erweitert. Diese Erweiterung war entscheidend für die Überwindung der Einschränkungen des TRA bei der Berücksichtigung von Verhaltensweisen, die nicht vollständig selbstreguliert sind (Ajzen, 2005, S. 117). Aufgrund der geringeren Relevanz von der TRA für diese Arbeit wird darauf verzichtet diese getrennt vorzustellen.

TPB basiert auf drei Hauptkomponenten, Einstellung zum Verhalten, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Die Einstellung zum Verhalten stellt die persönliche Bewertung der Leistung eines Verhaltens durch eine Person dar. Diese Bewertung kann positiv oder negativ sein und basiert auf der Annahme, dass die Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt. Diese Überzeugungen über die Konsequenzen von Handlungen sind von Bedeutung für die Bildung der Absicht. Subjektive Norm ist der wahrgenommene soziale Druck, Verhaltensweisen auszuführen oder zu unterlassen. Es basiert auf der Wahrnehmung, wie andere das Verhalten bewerten und ob der Einzelne bereit ist, diese Erwartungen zu erfüllen. Dieser Aspekt spiegelt den sozialen Aspekt der Verhaltensmotivation wider. Wahrgenommene Verhaltenskontrolle bezieht sich auf die Einschätzung einer Person, wie einfach oder schwierig es ist, ein Verhalten auszuführen. Dieses Bewusstsein umfasst die Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen und Hindernisse sowie eine Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale zur Durchführung der Aktion (Ajzen, 1991, S. 180).

Untersuchungen zeigen, dass Menschen mit einer positiven Einstellung zu einem bestimmten Verhalten dieses Verhalten wahrscheinlicher ausführen. Auch subjektive Normen, welche die Wahrnehmungen gesellschaftlicher Erwartungen darstellen, spielen eine Rolle bei der Bildung von Verhaltensabsichten (siehe Abbildung 5). Das Hinzufügen der wahrgenommenen

Verhaltenskontrolle zum Modell macht es möglich, die Theorie auch auf Verhaltensweisen anzuwenden, die nur zum Teil willentlich steuerbar sind. Dies war ein entscheidender Schritt, um die Theorie vielseitiger nutzbar zu machen (Ajzen, 2005, S. 118).

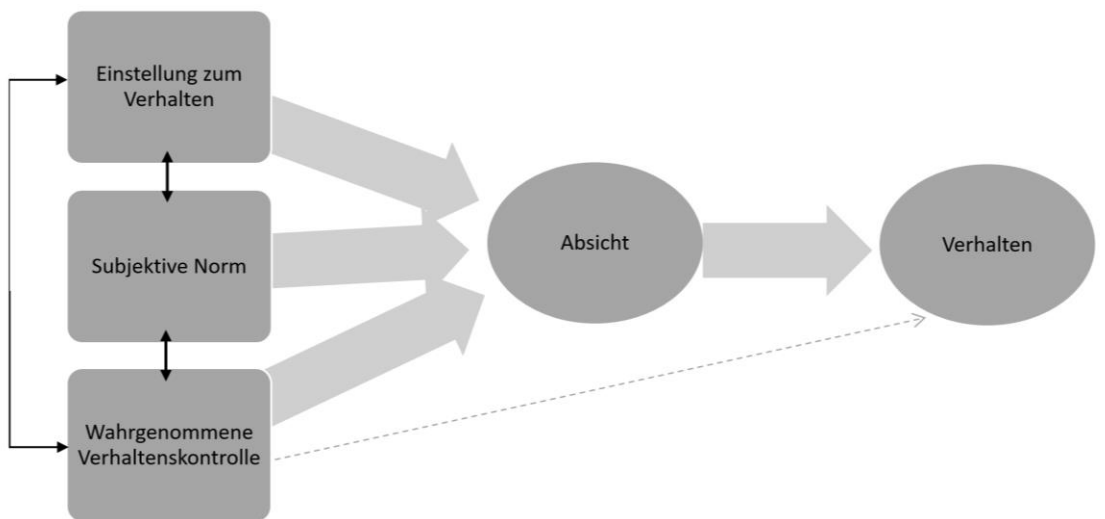


Abbildung 5 Theory of Planned Behavior (in Anlehnung an Ajzen, 2005, S. 118)

Empirische Studien haben die Vorhersagekraft von TPB in einer Vielzahl von Bereichen bestätigt, darunter Gesundheitsverhalten, Umweltverhalten und Kaufentscheidungen. Allerdings legt diese Studie auch nahe, dass die relative Bedeutung der drei TPB-Komponenten je nach Kontext variieren kann, was die Notwendigkeit unterstreicht, die Theorie kontextspezifisch anzuwenden (Armitage & Conner, 2010, S. 471).

Allerdings steht die TPB in der Kritik, wegen seiner eingeschränkten Fähigkeit, spontanes Verhalten zu erklären. Dies führte zu einer Diskussion über die Rolle unbewusster Prozesse und die Integration von TPB mit anderen psychologischen Theorien (Hagger et al., 2002, S. 3).

Zusammenfassend bleibt die TPB eine der einflussreichsten Theorien im Bereich der Verhaltenswissenschaften. Ihre Stärke liegt in ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Verhaltenssituationen, was sie zu wertvollen Werkzeugen für Forscher:innen und Praktiker:innen macht. Gleichzeitig unterstreichen laufende Forschungen die

Notwendigkeit, die Theorie kontinuierlich zu hinterfragen und zu erweitern, um ein tieferes Verständnis des menschlichen Verhaltens zu fördern.

Die Erkenntnisse aus der Theory of Planned Behavior (TPB) von Icek Ajzen, welche die Bedeutung von Einstellungen, subjektiven Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle hervorheben, bilden die Basis für die Überlegungen zur Wahl des Modells, die nachfolgend beschrieben werden.

### **Modellwahl**

Obwohl die TPB einen wertvollen theoretischen Rahmen für ein breites Spektrum menschlicher Verhaltensweisen bietet, weist die Anwendung als direktes Modell zur Klärung der Bindungsintensität im Kontext des österreichischen Lebensmittelgroßhandels Einschränkungen auf. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Bedarf an einem angepassten oder neuen Modellen identifiziert.

Die TPB wurde primär entwickelt, um individuelles Verhalten in generischen Kontexten zu erklären. Die Bindungsintensität im Lebensmittelgroßhandel hingegen ist ein spezifischer Bereich, der durch komplexere Beziehungsstrukturen und Faktoren wie Vertrauen, Zufriedenheit, vertragliche Bindung und langfristige Interaktionen gekennzeichnet ist. Diese Aspekte werden im TPB nicht ausreichend berücksichtigt, sodass das Modell angepasst bzw. erweitert werden muss. Darüber hinaus sind Kundenbeziehungen im B2B-Bereich häufig von Dynamiken geprägt, die über statische Überlegungen wie Einstellungen, Normen und wahrgenommene Kontrolle hinausgehen. An Entscheidungsprozessen in diesem Bereich sind typischerweise mehrere Interessengruppen beteiligt, welche im TPB nicht direkt berücksichtigt werden.

Trotz dieser Kritik stellen die Hauptbestandteile des TPB einen wichtigen Ausgangspunkt für die Arbeit dar. Beispielsweise kann die Untersuchung der Einstellung der Kund:innen gegenüber einem Unternehmen aufschlussreiche Erkenntnisse über die Faktoren liefern, die zur Bindungsintensität beitragen. Die Analyse subjektiver Kriterien kann Aufschluss darüber

geben, inwieweit Branchentrends und die Meinung wichtiger Geschäftspartner:innen die Bindungsintensität beeinflussen. Ebenso kann die wahrgenommene Verhaltenskontrolle Aufschluss über den Einfluss von Faktoren wie Lieferzuverlässigkeit und Zahlungsbedingungen auf die Kaufentscheidungen der Kund:innen geben.

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen erscheint es sinnvoll, im Rahmen dieser Arbeit ein spezielles Modell zur Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu entwickeln. Dieses Modell kann bewährte Elemente von TPB integrieren und um spezifische Aspekte erweitert werden, um die Bindungsintensität im Lebensmittelgroßhandel besser zu beschreiben.

Nachdem Kapitel dieses eine Untersuchung verschiedener Modelle und theoretischer Rahmenbedingungen, einschließlich des Einstellungskonstrukts und der Theory of Planned Behavior (TPB), vorgestellt hat, um die Dynamik der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu erfassen, wendet sich das nächste Kapitel der Kundenbeziehungen zu. Dies vertieft das Verständnis der Bindungsintensität durch die Betrachtung spezifischer Faktoren, die die Qualität und Stärke der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kund:innen beeinflussen.

## **2.3 Kundenbeziehung**

Dieses Kapitel zielt darauf ab, ein Verständnis der verschiedenen Faktoren und Typen von Kundenbeziehungen zu entwickeln. Die Analyse wird die Dynamik zwischen Unternehmen und ihren Kund:innen beleuchten, und aufzeigen, wie spezifische Beziehungstypen die Bindungsintensität beeinflussen können.

### **2.3.1 Faktoren der Kundenbeziehung**

Um die Typen der Kundenbeziehung vollständig zu verstehen, ist es wichtig, sie hinsichtlich verschiedener Schlüsselkomponenten zu charakterisieren. Diese Komponenten umfassen Vertrauen, Interaktionshäufigkeit und das Engagement der beteiligten Parteien (Rinehart et al., 2004, S. 4).

Vertrauen ist ein zentrales Element der Kundenbeziehung und kann auf zwei Ebenen unterschieden werden: persönliches Vertrauen und organisatorisches Vertrauen. Persönliches Vertrauen basiert auf den Eigenschaften der Beziehung und wird von Faktoren wie Vertrauenswürdigkeit, kulturelle Ähnlichkeit und beruflicher Glaubwürdigkeit beeinflusst (Smith & Barclay, 1997, S. 10). Andererseits bezieht sich Organisationsvertrauen auf die Fähigkeit einer Organisation, die Bedürfnisse der Stakholder:innen zu erfüllen. Dies bedeutet, dass die Organisation über die notwendigen Ressourcen verfügt und diese zum Nutzen der Beziehung einsetzen kann (Ganesan, 1994, S. 1). Untersuchungen haben gezeigt, dass Vertrauen und Koordination in kollaborativen Beziehungen von entscheidender Bedeutung sind und dass Vertrauen gefördert wird, wenn beide Parteien greifbare Vorteile aus der Geschäftsbeziehung ziehen (McAllister, 1995, S. 24).

Die Interaktionshäufigkeit spielt ebenfalls eine Rolle in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kundschaft. Die Häufigkeit der Kommunikation beeinflusst den wahrgenommenen Wert, den jede Partei durch die Zeit, die sie mit der Kommunikation mit der anderen Partei verbringt, schafft. Auf organisatorischer Ebene wird die Häufigkeit der Interaktionen durch den Umfang der zwischen den Parteien getätigten Geschäfte festgelegt, beispielsweise durch die Menge an Verkäufen oder Produkten. Regelmäßige Kommunikation und Informationsaustausch sind die Grundlage der meisten Aspekte der Lieferanten-Kund:innen-Beziehung (Mohr & Nevin, 1990, S. 39).

Engagement in interorganisationalen Beziehungen entsteht aus wahrgenommenen Abhängigkeiten und investierten Ressourcen. Unter der wahrgenommenen Abhängigkeit wird das Ausmaß verstanden, in dem sich eine Partei auf die andere Partei verlässt, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen. Diese Abhängigkeit wird durch die Bedeutung der Ressource, die Kontrolle über die Ressource und die Existenz von Alternativen beeinflusst (Emerson, 1962, S. 35). Organisatorische Investitionen zeigen oft Engagement für eine Beziehung an, indem sie dieser Beziehung Ressourcen wie Zeit, Geld und Ausrüstung zuweisen (Dyer & Singh, 1998, S. 662).

In nächsten Abschnitt werden verschiedene Beziehungsarten vorgestellt, die sich durch ihre Intensität, die zugrundeliegenden Mechanismen des Vertrauens, die Häufigkeit der Interaktionen und das Engagement der beteiligten Parteien unterscheiden.

### 2.3.2 Typen der Kundenbeziehung

Die Klassifizierung von Kundenbeziehungen spielt eine Rolle in der Strategie des Kundenbeziehungsmanagements. Alle Beziehungstypen bringen spezifische Merkmale und Herausforderungen mit sich, die direkte Auswirkungen auf die Stärke und Dauerhaftigkeit der Bindungsintensität haben. Durch die Analyse von nicht-strategischen Beziehungen, verwalteten Beziehungen, Vertragsbeziehungen, Spezialvertragsbeziehungen, Partnerschaften, Joint Ventures und Allianzen wird die Vielschichtigkeit der Interaktionen zwischen Unternehmen und Kund:innen beleuchtet. Diese differenzierte Betrachtung ermöglicht es Unternehmen, ihre Kundentypen einzuordnen und die Maßnahmen der Bindung der Typen anzupassen.

#### **Nicht strategische Beziehung**

Diese Art der Beziehung zeichnet sich durch niedrige Durchschnittswerte in mehreren Schlüsselbereichen aus. Hervorzuheben sind niedrige Werte bei der Häufigkeit der Kommunikation, den wahrgenommenen Abhängigkeiten und dem organisatorischen Aufwand für die Beziehung. Die Kommunikationshäufigkeit ist gering, was auf eine minimale Interaktion zwischen den Parteien hindeutet. Ebenso deuten niedrige Werte für die wahrgenommene Abhängigkeit und die organisatorische Investition auf einen geringen wahrgenommenen Anreiz oder Bedarf für tiefere Beziehungen hin. Der Transaktionswert nicht-strategischer Beziehungen liegt über dem Median, was auf wirtschaftliches Interesse trotz der oberflächlichen Beziehung hindeutet. Dies wird durch die Feststellung gestützt, dass rund 16 % der Beziehungen in diese Kategorie fallen. Dies spiegelt ein wirtschaftlich ausgerichtetes Transaktionsmodell wider, bei dem sich die Parteien gegenüber der anderen Partei nicht verpflichtet fühlen, vor allem aufgrund der Verfügbarkeit alternativer Bezugsquellen und Märkte. Auf der persönlichen Ebene bieten diese Transaktionen wenig Grundlage für eine

Beziehung, was teilweise auf die begrenzte Kommunikation zurückzuführen sein könnte. Dies beschränkt die Möglichkeit für die Parteien, sich auf einer persönlicheren Ebene kennenzulernen. In der Praxis bedeutet dies, dass in solchen Fällen oft ein distanzierter Ansatz („arm“s-length approach“) in den Verhandlungen überwiegt. Organisatorisch spiegeln nicht strategische Transaktionen häufig das wirtschaftliche Potenzial und die Leistungsfähigkeit der beteiligten Parteien wider. Dies gilt in Situationen, in denen einzelne Geschäfte hohe Umsätze erzielen, oder in wettbewerbsintensiven Märkten, in denen mehrere Geschäfte zu großen Umsätzen und Volumina führen (Rinehart et al., 2004, S. 12).

Zusammenfassend werden nicht strategische Transaktionen in der Literatur als Transaktionen mit begrenzter Beziehungstiefe und hoher ökonomischer Ausrichtung charakterisiert. Diese Transaktionen zeichnen sich durch minimale Interaktion, begrenzte gegenseitige Abhängigkeit und geringe institutionelle Investitionen aus, führen jedoch häufig zu hohem Umsatz.

### **Verwaltete Beziehung**

Die verwaltete Beziehung zeigt, dass sie die grundlegendste Form echter „Beziehungen“ darstellt. Im Gegensatz zu nicht strategischen Transaktionen, die eine minimale Beziehungstiefe aufweisen, zeichnen sich verwaltete Beziehungen durch eine stärkere Betonung des Managements der Beziehung durch nicht formalisierte Einflusstategien aus. Diese Art von Beziehung kann sowohl einmalige als auch mehrere Transaktionen zwischen den Parteien umfassen. Im Vergleich zu den anderen sechs Gruppen weisen verwaltete Beziehungen das geringste Interesse an der persönlichen Charakteristik der anderen Partei und den Fähigkeiten der anderen Organisation auf. Im Vergleich zu anderen in dieser Studie ermittelten Beziehungen liegt das Geschäftsvolumen und die organisatorischen Investitionen unter dem Median, andere Faktoren wie die Häufigkeit der Kommunikation und das Gefühl der Abhängigkeit von der anderen Partei liegen ebenfalls unter dem Median. Die verwalteten Beziehungen stellen 14 % der Gesamtbeziehungen dar. Beispiele hierfür sind Bemühungen im Zusammenhang mit Merchandising-Unterstützung oder Unternehmensberatung durch Vertreter:innen einer Partei für die andere. Im Gegensatz zu nicht-strategischen Transaktionen

weisen verwaltete Beziehungen einen höheren Anteil an Transaktionen auf, die mehrere Produkte und Dienstleistungen umfassen. Es gibt Ähnlichkeiten mit nicht-strategischen Transaktionen, aber diese Beziehungen erfordern ein Maß an Investitionen, um den Transaktionsfluss aufrechtzuerhalten. Diese Investitionen können jedoch bescheiden sein (Rinehart et al., 2004, S. 14).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass verwaltete Beziehungen als Beziehungen charakterisiert werden, die ein Maß an Managementaufwand durch nicht formalisierte Einflussstrategien erfordern, sich jedoch weniger auf individuelle Merkmale oder organisatorische Fähigkeiten konzentrieren. Stattdessen zeichnen sie sich durch bescheidene Investitionen und Kommunikation aus, um den Transaktionsfluss aufrechtzuerhalten.

### **Vertragsbeziehungen**

Die vertraglich geregelte Beziehungen nehmen eine bedeutende Stellung ein. Diese Art der Beziehung macht 18 % der Beziehungen aus. Im Vergleich zu anderen Beziehungstypen zeichnen sich Vertragsbeziehungen durch eine hohe wahrgenommene Abhängigkeit aus. Hinsichtlich des persönlichen Charakters, der Organisationsfähigkeiten und des organisatorischen Einsatzes erreichen sie im Vergleich zu anderen Beziehungstypen durchschnittliche Werte. Das Handelsvolumen ist für diese Beziehungstypen am höchsten. Vertragsbeziehungen spiegeln die Notwendigkeit formeller Geschäftskontrollen zwischen Lieferanten und Kund:innen wider. Auf organisatorischer Ebene erkennen Führungskräfte aufgrund des mit der anderen Organisation getätigten Geschäftsvolumens einen starken Bedarf an einer solchen Beziehung, möchten jedoch nicht die für die Beziehung erforderlichen Investitionen erhöhen. Vertragliche Beziehungen erfordern ein höheres Maß an persönlichem Charakter der Parteien als verwaltete oder nicht strategische Transaktionen, jedoch nicht höher als andere Arten von Beziehungen. Dies kann auf die Etablierung einer offiziellen Beziehung zurückzuführen sein. Bei Vertragsverhandlungen haben die Parteien die Möglichkeit, sich besser kennenzulernen, was das Verständnis für den persönlichen Charakter des anderen steigern kann. Darüber hinaus verringert eine formelle Vereinbarung die Notwendigkeit einer



direkten Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien und verringert somit die Häufigkeit der Kommunikation (Rinehart et al., 2004, S. 15).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Vertragsbeziehungen, welche durch formelle Vertragsbedingungen, angemessene Investitionen und Kommunikationshäufigkeit sowie ein großes Geschäftsvolumen gekennzeichnet sind, eine wichtige Rolle in der Dynamik der Beziehungen spielen. Sie bilden eine strukturelle Grundlage für eine Zusammenarbeit, bei der die Erfüllung vertraglicher Pflichten im Vordergrund steht.

### **Spezialvertragsbeziehungen**

Bei Spezialvertragsbeziehungen geht es um einzigartige Produkte oder Dienstleistungen, die zwischen dem Lieferanten und der Kundschaft ausgetauscht werden. In diesen Fällen existieren wenige Alternativen für die Kundschaft. Spezialvertragsbeziehungen stellen die kleinste Kategorie der Beziehungen dar. Ein Merkmal dieser Beziehungen besteht darin, dass sie weniger formell sind als andere Arten von Beziehungen (67 % haben keine schriftliche Vereinbarung). Im Vergleich zu den anderen sechs Beziehungstypen haben Spezialvertragsbeziehungen die kleinste Transaktionsgröße und liegen unter dem Median in Bezug auf Kommunikationshäufigkeit, Vertrauen und betriebliche Investitionen. Diese Beziehungen sind in Bezug auf die Wahrnehmung der Persönlichkeit der Person überdurchschnittlich und verfügen über das höchste Maß an Managementfähigkeiten aller Beziehungstypen. Diese Ergebnisse legen nahe, dass diese Beziehungen von dyadischen Interaktionen und der Einschätzung wichtiger organisatorischer Stärken abhängen, die zur Beziehung beitragen (Rinehart et al., 2004, S. 16).

Zusammengefasst zeichnen sich Spezialvertragsbeziehungen durch eine geringe Formalität, ein niedriges Geschäftsvolumen und eine unterdurchschnittliche Kommunikationshäufigkeit aus, während sie hohe Werte in der Wahrnehmung des persönlichen Charakters und der organisatorischen Fähigkeiten aufweisen. Diese Beziehungen stützen sich stark auf die spezifischen Fähigkeiten und Merkmale der beteiligten Organisationen und sind in Bereichen mit beschränkten Alternativen von Bedeutung.

## **Partnerschaft**

In der Forschung zeigen Partnerschaften im Vergleich zu anderen Beziehungsformen überdurchschnittliche Werte in Bezug auf den persönlichen Charakter, organisatorische Fähigkeiten und organisatorische Investitionen. Kommunikationshäufigkeit und Vertrauen sind im Vergleich zu anderen Beziehungen durchschnittlich, die Geschäftsgröße der Beziehung ist jedoch unterdurchschnittlich. Die Beziehungskategorie repräsentiert 12 % der Beziehungen. Diese Partnerschaften scheinen die Notwendigkeit einer formalisierten Kontrolle über Geschäftsaktivitäten zwischen Lieferanten und Kund:innen widerzuspiegeln (43 % verwenden ein standardisiertes Vertragsformular), während andere Partnerschaften (44 %) darauf hinweisen, dass eine geringere Formalisierung im Vertragsdesign angemessen ist (kein schriftlicher Vertrag oder Verträge, die von Nicht-Juristen entworfen wurden). Das Fehlen einer formellen Vereinbarung kann zu Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Leistung führen (Rinehart et al., 2004, S. 17).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Partnerschaften durch ein ausgewogenes Maß an formeller und informeller Gestaltung gekennzeichnet sind, wobei sie in Bereichen wie dem persönlichen Charakter und den organisatorischen Fähigkeiten überdurchschnittlich abschneiden, während das Geschäftsvolumen und die Formalisierung der Verträge variieren können. Sie spiegeln eine komplexe Dynamik wider, in der sowohl strukturierte als auch flexible Elemente eine Rolle spielen.

## **Joint Venture**

Es werden 16 % der Beziehungen als Joint Ventures identifiziert. Joint Ventures sind üblicherweise mit einer Form von finanzieller Investition durch die beteiligten Parteien verbunden, um gegenseitige Vorteile zu erzielen. Es zeigen 27 % der als Joint Ventures klassifizierten Beziehungen eine Form von Investition oder Eigentum in der Beziehung. Die Verhaltensdimensionen von Joint Ventures ähneln denen von Vertragsbeziehungen. Im Vergleich zu anderen Beziehungen weisen Joint Ventures die höchsten Werte in Bezug auf wahrgenommene Abhängigkeit und organisatorische Investition auf und liegen über dem

Median für Kommunikationshäufigkeit. Joint Ventures liegen jedoch nur im Median für die Geschäftsgröße und unter dem Median für den persönlichen Charakter und die Managementfähigkeit. Was ein Joint Ventures von einer Vertragsbeziehung unterscheidet, ist die Höhe der Investitionen, die die Parteien in die Beziehung einbringen. 17 Prozent der Joint Ventures haben eine Form von Eigentumsinvestition, während nur 4 % der Vertragsbeziehungen Investitionseigenschaften aufweisen. Zudem ist die Wahrnehmung der Abhängigkeit von einer Partei von der anderen in Joint Ventures größer als in Vertragsbeziehungen. Joint Ventures können auch mit einem geringeren Maß an gegenseitigem Vertrauen verbunden sein, was durch niedrigere Werte bei zwischenmenschlichen und organisatorischen Fähigkeiten gezeigt wird. Dies veranlasst die Unternehmen, in höherem Maße in die Beziehung zu investieren, um eine angemessene Leistung und Kontrolle über die Beziehung sicherzustellen (Rinehart et al., 2004, S. 17).

Zusammenfassend lassen sich Joint Ventures als Beziehungen charakterisieren, die durch hohe Investitionen und Abhängigkeit, jedoch niedrigere Werte in Bezug auf persönlichen Charakter und organisatorische Fähigkeiten gekennzeichnet sind. Diese Investitionen dienen oft als Mittel zur Kontrolle und Sicherstellung der Leistung in der Beziehung, in denen das Vertrauen zwischen den Parteien begrenzt ist.

### **Allianz**

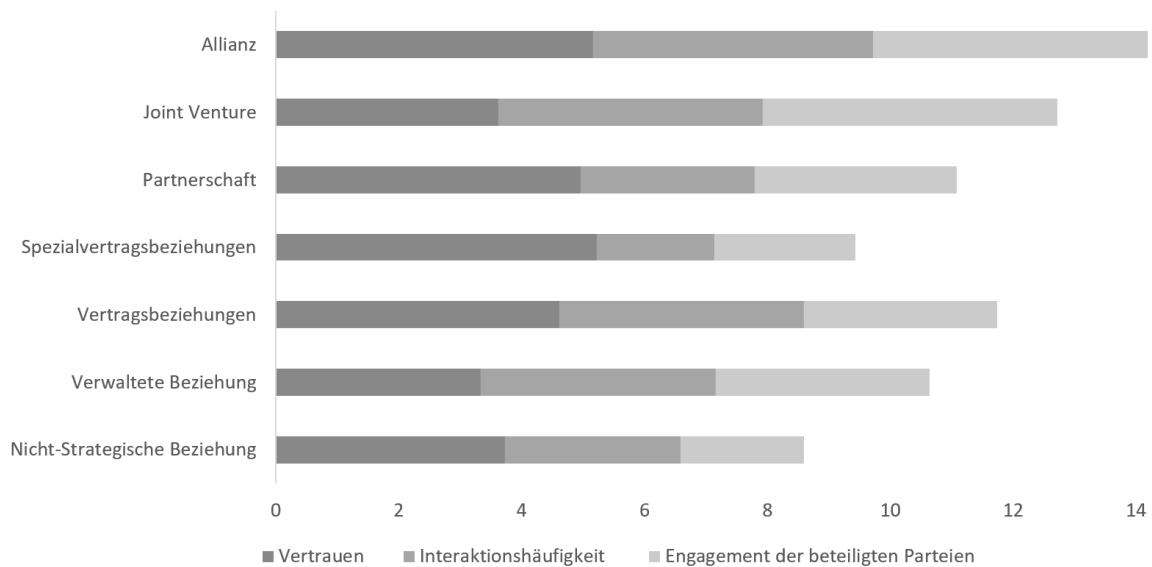
Allianzen stellen 18 % der Beziehungen dar. In der Forschung beinhalten 28 % der Allianzen eine Form von Investitionen der Parteien, um einen gemeinsamen Nutzen zu erzielen. In den Profildaten sind Ähnlichkeiten zwischen Joint Ventures und Investitionen erkennbar. Allerdings weisen Allianzen andere Verhaltensdimensionen auf als andere Beziehungen. Sie erzielen überdurchschnittliche Werte bei wahrgenommenen Abhängigkeiten, organisatorischen Fähigkeiten, Geschäftsvolumen und organisatorischen Investitionen. Darüber hinaus weisen Allianzen von allen sieben Beziehungstypen den höchsten Grad an persönlichem Charakter und Kommunikationshäufigkeit auf. Was Allianzen von Joint Venture unterscheidet, ist das größere Vertrauensniveau in die andere Partei, basierend auf der

Wahrnehmung des persönlichen Charakters der anderen Partei und der Fähigkeit der anderen Organisation. Zudem weisen Allianzen das zweithöchste Niveau in wahrgenommener Abhängigkeit, Geschäftsvolumen und Investition auf. Obwohl die organisatorischen Fähigkeiten unter den Verhaltensdimensionen einen niedrigen Wert aufwiesen, waren sie höher als bei nicht-strategische Beziehungen, verwaltete Beziehung, Vertragsbeziehungen und Joint Ventures. Daher werden Allianzen als Beziehungen mit dem höchsten Maß an Vertrauen, Interaktionshäufigkeit und Engagement identifiziert (Rinehart et al., 2004, S. 18).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Allianzen als Beziehungen charakterisiert sind, die durch ein hohes Maß an Vertrauen, häufige Interaktionen und starkes Engagement gekennzeichnet sind. Sie zeichnen sich durch starke zwischenmenschliche Eigenschaften und ihre Betonung des individuellen Charakters und der Organisationsfähigkeit aus. Allianzen sind wichtig in Situationen, in denen gemeinsame Investitionen und die Anerkennung gemeinsamer Interessen im Vordergrund stehen.

### **Darstellung der Beziehungstypen**

Zur Abrundung dieses Kapitels erfolgt eine visuelle Darstellung der Studienergebnisse von Rinehart (Rinehart et al., 2004, S. 29). Diese Darstellung orientiert sich an den sechs definierten Faktoren der Studie (siehe Abbildung 6). Hierbei ist zu beachten, dass eine Aggregation der Faktoren vorgenommen wurde, um die Komplexität der Darstellung zu reduzieren. Konkret wurden die Faktoren „Personal Character“ und „Organizational Capability“ zu einem gemeinsamen Faktor „Vertrauen“ zusammengefasst. Ähnlich wurden „Communication Frequency“ und „Business Volume“ unter dem Begriff „Interaktionshäufigkeit“ gebündelt. Abschließend wurde „Investment“ und „Perceived Dependence“ zum Faktor „Engagement der beteiligten Parteien“ zusammengeführt. Um die Einheitlichkeit mit der ursprünglichen 7-Punkte-Skala der Studie zu wahren, wurden die addierten Werte der zusammengefassten Faktoren durch zwei geteilt. Diese methodische Entscheidung ermöglicht eine konsistente und vergleichbare Darstellung der Studienergebnisse, wobei die Skalierung der ursprünglichen Studie beibehalten wird.



**Abbildung 6 Beziehungstypen (in Anlehnung an Rinehart et al., 2004, S. 29)**

Die Einbeziehung und Kategorisierung verschiedener Beziehungstypen wird als ein wesentlicher Aspekt betrachtet. Dennoch ist es anzumerken, dass die sechs beschriebenen Faktoren allein nicht ausreichen, um die Bindungsintensität in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Vor diesem Hintergrund entscheidet sich der Autor, diese sechs Faktoren in ein vorläufiges Modell zur Beurteilung der Bindungsstärke einzubeziehen. Mit dieser Entscheidung soll eine breitere Perspektive gewährleistet werden.

Nach der Betrachtung der Aspekte von Kundenbeziehungen, einschließlich Schlüsselfaktoren wie Vertrauen, Interaktionshäufigkeit und Engagement sowie unterschiedlicher Beziehungstypen, wendet sich der nächste Abschnitt: den Unterschieden und Besonderheiten in Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen (B2B) und solchen zwischen Unternehmen und Endkunden (B2C), zu. Diese Unterscheidung ist zweckmäßig, um die Dynamiken und Anforderungen in verschiedenen Marktsegmenten besser zu verstehen und ein angepasstes Modell für den ausgewählten Markt zu entwickeln.

## 2.4 B2B und B2C

Trotz der Präsenz und dem Einfluss großer B2C-Marken in der Öffentlichkeit, welche durch umfangreiche Marketingaktivitäten und direkte Kundeninteraktionen geprägt sind. Offenbart eine Betrachtung der wirtschaftlichen Volumina eine dominierende Rolle des B2B-Sektors im globalen Marktgeschehen. Dies wird untermauert durch Zahlen, die den globalen Markt für B2B-Cross-Border-Zahlungen mit einem erheblichen Wachstumspotenzial ausweisen, im Gegensatz zu den vergleichsweise bescheideneren Volumina im B2C-Bereich.

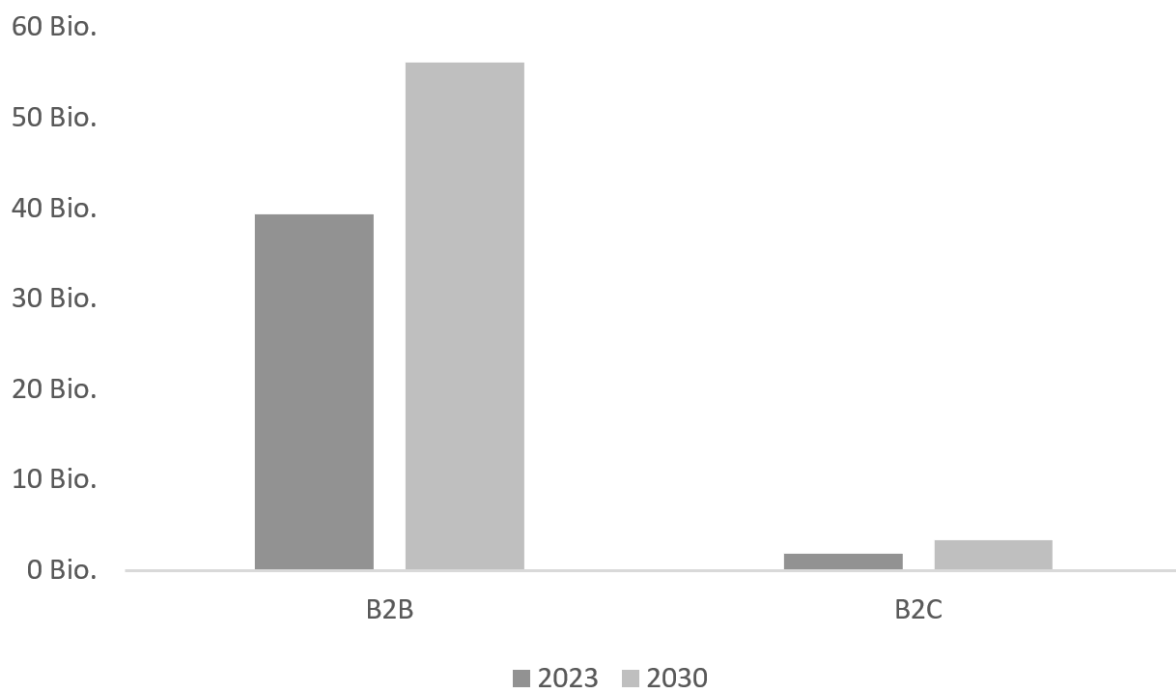
Folglich bildet dieses Kapitel den Rahmen, um die Besonderheiten des B2B-Geschäftes zu diskutieren. Diese charakterisieren sich durch eine begrenzte Anzahl von Marktteilnehmern, professionelle Entscheidungsträger:innen, die Komplexität von Produkten und Dienstleistungen, spezifische Anforderungen an die Kommunikation sowie die Bedeutung der abgeleiteten Nachfrage.

Im Speziellen wird der Fokus auf den österreichischen Lebensmittelgroßhandel gerichtet. Der österreichische Lebensmittelgroßhandel wird durch eine oligopolistische Marktstruktur mit einigen wenigen dominanten Akteuren geprägt. Die Ausführungen zu den Marktanteilen, der Segmentierung des Kundenstamms und den spezifischen Bedürfnissen der verschiedenen Kundengruppen bietet eine Grundlage für die Modellentwicklung.

B2B bezeichnet eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen. Dieses Konzept findet Anwendung in Situationen, in denen ein Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen an ein anderes Unternehmen verkauft oder liefert, anstatt an Endverbraucher:innen. B2C hingegen bezieht sich auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Endverbrauchern:in (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 2).

In der öffentlichen Wahrnehmung dominieren häufig große B2C-Unternehmen durch ihre sichtbaren Marketingaktivitäten. Diese Präsenz führt zu der Annahme, dass der B2C-Sektor eine größere wirtschaftliche Bedeutung als der B2B-Sektor hat. Diese Annahme steht jedoch im Gegensatz zu den tatsächlichen finanziellen Volumina der Märkte. Laut Berichten von FXC

Intelligence wird der globale Markt für B2B-Cross-Border-Zahlungen im Jahr 2023 auf 39,3 Billionen US-Dollar geschätzt. Für das Jahr 2030 wird ein weiteres Wachstum auf 56,1 Billionen US-Dollar prognostiziert. Im Vergleich dazu wirkt der Markt für Verbraucher-Cross-Border-Zahlungen mit einer Schätzung von 1,8 Billionen US-Dollar im Jahr 2023 und einer Prognose von 3,3 Billionen US-Dollar bis 2030 verhältnismäßig klein (siehe Abbildung 7) (Ingham & MCKee, 2023).



**Abbildung 7 Vergleich B2B und B2C (in Anlehnung an Ingham & MCKee, 2023)**

Das folgende Kapitel betrachtet die Besonderheiten des B2B-Geschäftes. Dieser Fokus ermöglicht es, die einzigartigen Herausforderungen und Dynamiken zu verstehen, die Unternehmen in B2B-Beziehungen navigieren müssen.

#### 2.4.1 Besonderheiten des B2B Geschäftes

Das Business-to-Business (B2B) Geschäftsumfeld präsentiert eine Vielzahl einzigartiger Merkmale, die eine maßgeschneiderte Herangehensweise an Marketingstrategien erfordern.

**Begrenzte Anzahl von Marktteilnehmern:** Im Gegensatz zu B2C-Märkten zeichnen sich B2B-Märkte durch eine überschaubare Anzahl an Akteuren aus. Kund:innen und Wettbewerber:innen in diesem Segment sind in der Regel bekannt oder können mit relativ geringem Aufwand identifiziert werden. (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 22).

**Professionelle Entscheider:innen in B2B-Unternehmen:** Bei B2B-Unternehmen steht die Überzeugungsarbeit bei Entscheidungsträger:innen im Vordergrund, die beruflich in den Beschaffungsprozess involviert sind. Diese unterscheiden sich stark von den Entscheidungsträger:innen in B2C-Unternehmen. B2C-Unternehmen müssen ihre Endprodukte gestalten, dass Verbraucher:innen zum Kauf animiert werden, und B2B-Unternehmen müssen Handelspartner:innen, wie Großhändler, vom Vertrieb überzeugen (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 22).

**Komplexität von B2B-Produkten:** B2B-Produkte und -Dienstleistungen zeichnen sich häufig durch einen hohen Grad an technischer Komplexität und Spezialisierung aus. Im Gegensatz dazu sind B2C-Produkte meist standardisiert und allgemein verständlich (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 22).

**Erweiterte Anforderungen an die B2B-Kommunikation:** Marketing im B2B-Bereich erfordert spezifische Kommunikationsstrategien, die über die Grundprinzipien der B2C-Kommunikation hinausgehen. Dabei spielt das Beziehungsmanagement eine zentrale Rolle, da die Interaktionen zwischen Unternehmen oft komplexer und langfristiger sind. B2B-Kommunikation erfordert die Pflege und den Ausbau von Beziehungen zu Geschäftspartner:innen sowie die Schulung über Produkten und Dienstleistungen selbst (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 22).

In der Geschäftswelt des B2B beruht die Existenzberechtigung der Unternehmen wesentlich auf der abgeleiteten Nachfrage, die sich aus dem Konsumgütermarkt ergibt. Diese Nachfrage kann als mehrstufiges Marketingmodell oder als verwaltete Wertschöpfungskette interpretiert werden (siehe Abbildung 8). Im heutigen komplexen Marktumfeld ist es für Unternehmen unerlässlich, Marketingstrategien auf mehreren Ebenen zu verfolgen, anstatt sich nur auf die Ebene des direkten nachgelagerten Vertriebs zu konzentrieren. Idealerweise umfasst diese



Strategie sowohl verkaufs- als auch werbe orientierte Elemente, um den Markterfolg zu maximieren. Dies wird als Kombination aus „Push“- und „Pull“-Marketingansätzen bezeichnet und soll sowohl den Direktvertrieb ankurbeln als auch die Nachfrage stimulieren (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 6).

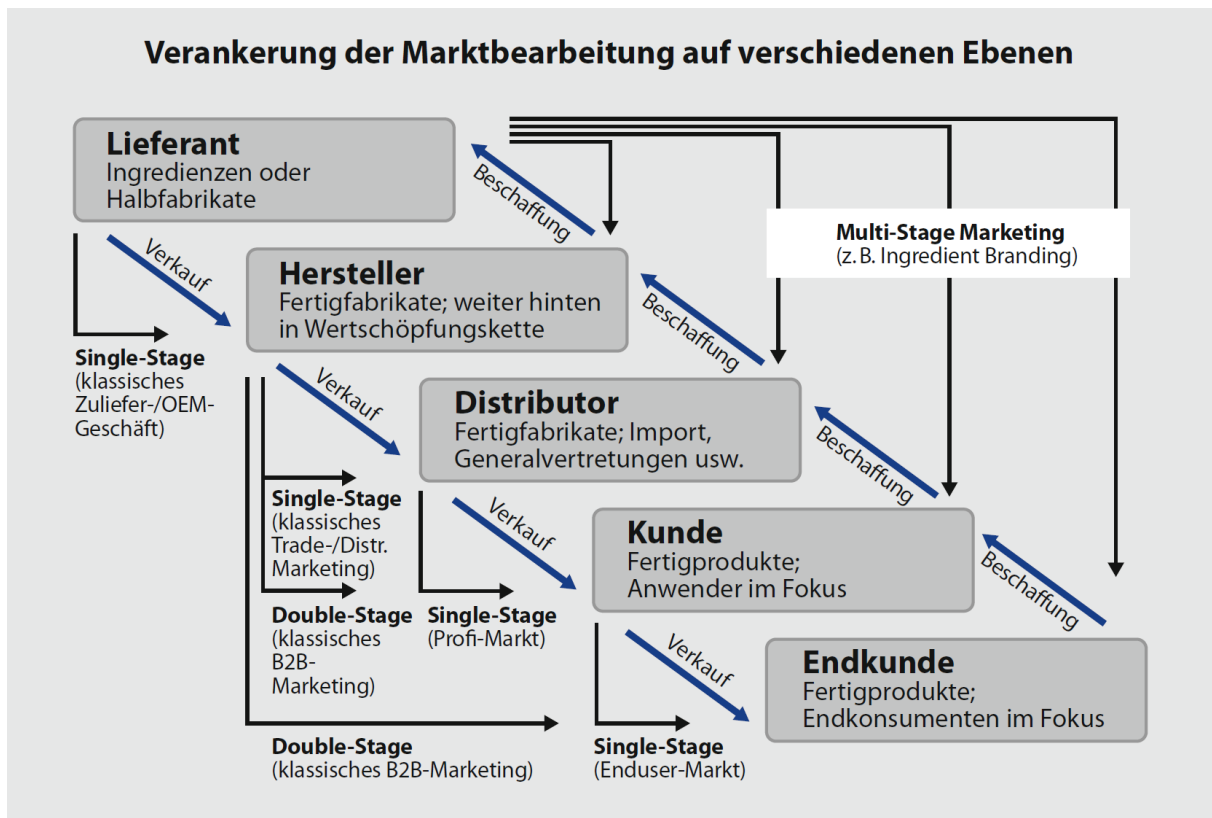


Abbildung 8 Multi-Stage Marketing (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 6)

In B2B-Transaktionen fungieren Unternehmen als Nachfrager:innen, wobei die Entscheidungsträger:innen in diesen Unternehmen in ihrer Rolle als Mitarbeiter:in handeln. Ihre Entscheidungen basieren nicht nur auf Fachwissen, sondern auch auf der Beurteilung der Führungskräfte und den damit verbundenen Leistungsanreizen. Das bedeutet, dass die meisten Entscheidungen auf rationalen, objektiv nachvollziehbaren Argumenten basieren (Masciadri & Zupancic, 2010, S. 24).

Nachdem die Merkmale des B2B-Geschäftsumfelds dargelegt wurden, wird im nächsten Abschnitt der österreichische Lebensmittelgroßhandel vorgestellt.

#### 2.4.2 Österreichischer Lebensmittelgroßhandel

Der österreichische Lebensmittelgroßhandelsmarkt nimmt eine bedeutende Rolle ein, indem verschiedene Branchen wie Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung bedient. In diesem Abschnitt werden die Hauptakteure dieses Marktes identifiziert und ihre Marktanteile dargestellt. Zudem erfolgt eine Segmentierung des Kundenstamms.

Der österreichische Lebensmittelgroßhandelsmarkt wird maßgeblich von sechs Hauptakteuren geprägt, die zusammen ein Umsatzvolumen von über drei Milliarden Euro generieren (siehe Abbildung 9). Diese Zahlen basieren auf Angaben der Unternehmen. Der größte Anteil des Umsatzes mit 839 Millionen Euro wird von der Metro Österreich erwirtschaftet. Diese gehört zur Metro AG, einem in Deutschland ansässigen Konzern, der weltweit einen Umsatz von 30,55 Milliarden Euro verzeichnet (Metro, 2023; Wikipedia, 2023b)

An zweiter Stelle steht die Transgourmet Österreich GmbH mit einem Umsatz von 751 Millionen Euro. Sie ist Teil der Transgourmet Holding, die wiederum 8,1 Milliarden CHF Umsatz erzielt (Transgourmet Österreich GmbH, o. J.; Wikipedia, 2023c).

Die Eurogast Österreich GmbH, ein Zusammenschluss aus elf traditionsreichen Familienunternehmen, folgt mit einem Umsatz von 500 Millionen Euro (Wikipedia, 2023a).

Die restlichen Marktanteile werden von kleineren Unternehmen sowie von Wedl (401 Millionen Euro), Kröswang (288 Millionen Euro) und Kastern (267,5 Millionen Euro) gehalten (Grübling, 2023; KASTNER, 2023; Wedl Handels-GmbH, 2023)

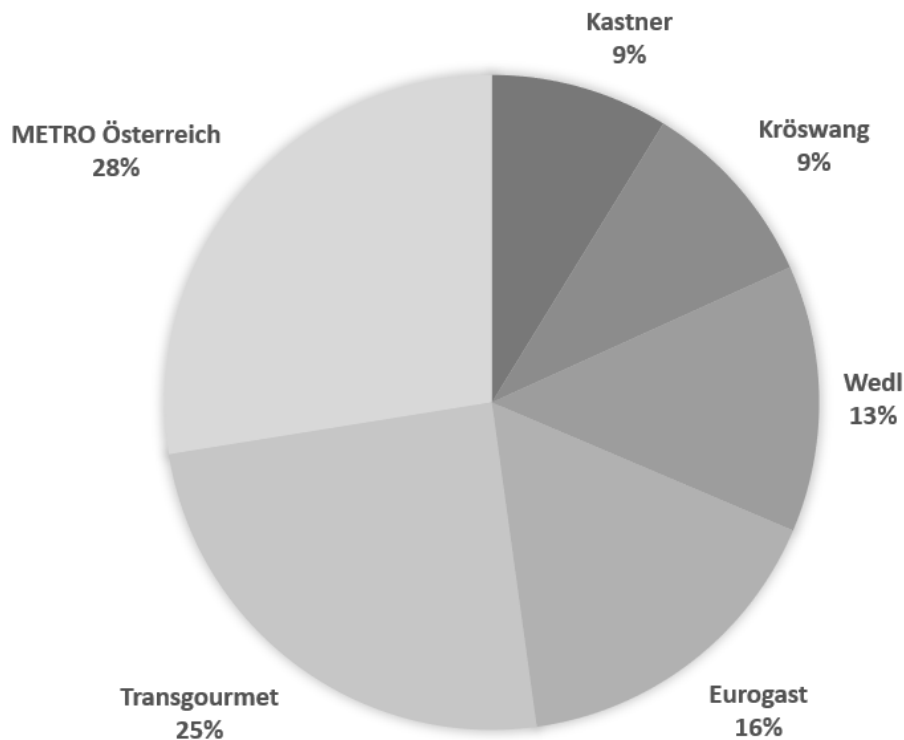


Abbildung 9 Marktanteile österreichischer Lebensmittelgroßhandel (in Anlehnung an Madlberger, 2023)

Die Kundschaft des österreichischen Lebensmittelgroßhandels lässt sich in verschiedene Segmente mit jeweils spezifischen Bedürfnissen und Merkmalen einteilen. Diese Segmentierung umfasst die Individualgastronomie, die Hotellerie, die Gemeinschaftsverpflegung, Ethno-Lokale und Fastfood-Ketten (Madlberger, 2023).

Individualgastronomie: Dieses Segment umfasst gastronomische Betriebe, die sich durch Individualität und einzigartige Betriebskonzepte auszeichnen. Dazu gehören Gasthäuser, Restaurants, Hotels, Cafés und Weinstuben. Diese Unternehmen zeichnen sich oft durch eine persönliche Note und eine besondere Atmosphäre aus, was sie von Fastfood-Ketten unterscheidet (Madlberger, 2023).

Gemeinschaftsverpflegung: Hierunter fallen Einrichtungen, die in institutionellen oder unternehmerischen Kontexten Verpflegungsdienstleistungen anbieten. Dazu gehören Betriebsküchen, Kantinen in Bildungseinrichtungen und Gesundheitseinrichtungen (wie

Schulen und Krankenhäuser), Seniorenheime und professionelle Catering-Unternehmen. Diese Segmentierung zeichnet sich durch großvolumige und effizienzorientierte Verpflegungslösungen aus (Madlberger, 2023).

Die Betrachtung von B2B- und B2C-Märkten verdeutlicht eine bedeutende Präsenz des B2B-Sektors im globalen Marktgeschehen, trotz der prominenten Wahrnehmung großer B2C-Marken. Dieses Kapitel stellt die Besonderheiten des B2B-Geschäftes dar, die sich durch eine begrenzte Anzahl von Marktteilnehmern, professionelle Entscheider:innen, komplexe Produkte und Dienstleistungen, spezifische Kommunikationsanforderungen sowie die Bedeutung der abgeleiteten Nachfrage auszeichnen.

Im folgenden Abschnitt eCommerce wird dieser Begriff vorgestellt und dessen Einflüsse auf den Lebensmittelgroßhandel dargestellt.

## **2.5 eCommerce**

Mit der zunehmenden Digitalisierung und den daraus resultierenden Veränderungen in der Geschäftswelt spielt eCommerce in Österreich eine wichtige Rolle. In diesem Kapitel wird der österreichische eCommerce-Sektor, dessen wirtschaftliche Bedeutung sowie die daraus resultierenden Auswirkungen auf den österreichischen Lebensmittelgroßhandel beschrieben. Darüber hinaus werden auch die Herausforderungen und Chancen hervorgehoben, die sich aus dem Aufstieg des eCommerce ergeben.

Das Konzept des eCommerce bezieht sich auf die elektronische Unterstützung, Ergänzung oder Substitution traditioneller Transaktionsphasen bei der Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäften über Netzwerke. Ziel ist es, den Kauf- und Verkaufsprozess einfacher, bequemer und schneller zu gestalten. eCommerce umfasst verschiedene Formen elektronischer internetbasierter Transaktionen zwischen Herstellende, handelnde und Endverbrauchende und der Begriff des Online-Handels umfasst digitale Verkaufs- und Einkaufsprozesse unter Einsatz von Kommunikations- und Transaktionstechnologien

(Kollmann, 2022, S. 33). Es ist anzumerken, dass der Electronic Data Interchange (EDI) nicht unter eCommerce fällt (Schwarzbauer, 2022, S. 4).

Der Online-Einzelhandelsumsatz in Österreich stieg im Jahr 2021 um 20 %, was einem Plus von 1,6 Milliarden Euro entspricht. Globale Prognosen gehen davon aus, dass der eCommerce weiterhin hohe Wachstumsraten verzeichnen wird. Ein Vergleich mit dem EU-Durchschnitt zeigt jedoch, dass Österreich hinsichtlich des Anteils des eCommerce am Gesamtumsatz noch Nachholbedarf hat. Seit 2015 hat Österreich den Anteil von 2 % auf rund 5 % verdoppelt, liegt aber immer noch deutlich unter dem EU-Durchschnitt (Schwarzbauer, 2022, S. 18).

Obwohl beide Länder wirtschaftlich ähnlich aufgestellt sind, liegt Österreich im Einzelhandel sowie in der Informations- und Kommunikationsbranche hinter Deutschland zurück. Allerdings übertrifft Österreich Deutschland im Tourismus, was an der Ausrichtung der österreichischen Wirtschaft auf den Tourismus liegt. Der Abstand zwischen Österreich und anderen EU-Ländern beim Anteil des eCommerce offenbart ungenutztes Potenzial (Schwarzbauer, 2022, S. 18).

Im Gegenzug ist bei österreichischen Lebensmittelgroßhändlern ein höherer eCommerce-Umsatz zu beobachten. Als Beispiel lässt sich das Unternehmen Wedl anführen, welches für das Jahr 2022 einen eCommerce-Umsatzanteil von 39 % angibt, im Vergleich zu 37 % im Vorjahr 2021 (Nutz, 2021; O'Neill, 2022). Ein weiteres Beispiel ist ein im Waldviertel ansässiger Großhändler Kastner, der mehr als die Hälfte seines Umsatzes über eCommerce-Plattformen generiert (Nutz, 2021).

Die Rolle des eCommerce bei der Steigerung der Bindungsintensität wird durch aktuelle Forschungsergebnisse gestützt. Samir et al. (2021, S. 1) heben hervor, dass eCommerce-Plattformen das Potenzial besitzen, einen signifikant positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Kundschaft auszuüben, was wiederum eine stärkere Kundenbindung zur Folge haben kann. Eid (2011, S. 83) identifiziert spezifische Faktoren, die zur Loyalität im eCommerce beitragen, darunter die Benutzungsfreundlichkeit, die Qualität der bereitgestellten Informationen, sowie die wahrgenommene Sicherheit und der Schutz der Privatsphäre. Goutam (2021, S. 327) ergänzt diese Perspektive durch Zustimmung zur von Eid erwähnten Informationsqualität und

erweitert sie um die Feststellung, dass Preis und Lieferung wichtige Determinanten der Bindungsintensität im Kontext des eCommerce darstellen.

Jedoch weist die bisherige Forschung im Bereich des Lebensmittelgroßhandels in Bezug auf den elektronischen Handel signifikante Lücken auf. Es bleibt unklar, welchen Einfluss eCommerce im Lebensmittelgroßhandel auf die Bindungsintensität hat.

Das nachfolgende Kapitel 2.6 reflektiert die theoretische Grundlagen und zieht ein Zwischenfazit.

## **2.6 Zwischenfazit**

In dieser Arbeit wurden die konzeptionellen Grundlagen der Kundenbindung detailliert betrachtet, um ein fundiertes Verständnis für die Entwicklung eines Modells zur Beschreibung und Prognose der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu schaffen. Die Analyse umfasst historische und aktuelle Perspektiven des Marketings.

Es wurde eine differenzierte Betrachtung der Kundenbindung vorgenommen, wobei zwischen psychologischer und faktischer Bindung unterschieden wurde. Diese Unterscheidung basiert auf den Forschungsergebnissen von Kühn (1997, S. 14) und Hinterhuber und Matzler (2009, S. 615), die einen umfassenden Rahmen für die Analyse der komplexen Aspekte der Kundenbindung im Lebensmittelgroßhandel bieten. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit ist die Definition der Bindungsintensität. Dieser Ansatz geht über das traditionelle Verständnis von Kundenloyalität hinaus, indem sowohl die emotionale als auch die vertragliche Bindung der Kundschaft an ein Unternehmen berücksichtigt, was zu einem tieferen Verständnis der Stärke und Beschaffenheit der Beziehung im Lebensmittelgroßhandel beiträgt.

Der Modellabschnitt der Arbeit hebt die Notwendigkeit hervor, ein spezifisches Modell zur Messung und Analyse der Bindungsintensität zu entwickeln. Hierbei wird die Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991, S. 118) als Ausgangspunkt genutzt, jedoch kann dieses Modell

die Anforderungen der Bindungsintensität nicht vollkommen abdecken und erfordert daher eine Erweiterung.

Die Unterscheidung zwischen B2B- und B2C-Beziehungen ist für die Entwicklung des Modells von Bedeutung, dies wird durch die Arbeit von Masciadri und Zupancic (2010) gestützt. Der B2B-Bereich zeichnet sich durch eine begrenzte Anzahl an Marktteilnehmern, einer abgeleiteten Nachfrage und eine höhere Komplexität der Produkte und Dienstleistungen aus.

Die Einbeziehung des eCommerce in die Analyse verdeutlicht die wachsende Bedeutung digitaler Transaktionen im Lebensmittelgroßhandel. Samir et al. (2021) und Eid (2011) legen nahe, dass eCommerce-Plattformen einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Kundschaft haben kann. Die vorhandene Forschung hat bisher nicht ausreichend untersucht, inwiefern sich eine zunehmende Integration des eCommerce in den Lebensmittelgroßhandel auf die Bindungsintensität auswirkt.

Zusammenfassend kommt die vorliegende Arbeit zu dem Ergebnis, dass trotz einer breiten theoretischen Fundierung Aspekte der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel einer weiteren Untersuchung bedürfen. Daher ist die Entwicklung spezialisierter Modelle zur Beschreibung der Bindungsintensität relevant, um die spezifische Dynamik dieses Marktes zu verstehen und effektive Kundenbindungsstrategien zu entwickeln.

Nachdem die konzeptionellen Grundlagen der Bindungsintensität und die Notwendigkeit eines spezifischen Modells zur Analyse der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel erörtert wurden. Fokussiert sich der nächste Abschnitt auf die Faktoren der Bindungsintensität.

## 2.6.1 Faktoren der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandelsmarkt

Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die Identifikation der Einflussfaktoren der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel, basierend auf der konzeptionellen Grundlage.

Ein wesentlicher Aspekt der Bindungsintensität ist die Kundenloyalität, die sich durch das historische Kaufverhalten der Kund:innen manifestiert, einschließlich wiederholter Käuferfahrungen (Jacoby & Chestnut, 1978, S. 80ff; Oliver, 1999, S. 34).

Des Weiteren wurden die Komponenten der „Theory of Planned Behavior“ Einstellungen zum Verhalten, subjektive Normen und wahrgenommene Verhaltenskontrolle als beschreibende Variablen des Kundenverhaltens identifiziert. Diese Faktoren bieten eine Basis, benötigen jedoch eine Erweiterung durch zusätzliche Elemente, um ein vollständigeres Bild der Bindungsintensität zu erhalten (Ajzen, 2005, S. 117).

Ergänzend hierzu wurden aus der Theorie der Kundenbeziehungen drei weitere relevante Faktoren untersucht: Vertrauen, Interaktionshäufigkeit und das Engagement der beteiligten Parteien. Diese Aspekte tragen maßgeblich zum Verständnis der Bindungsintensität bei (Rinehart et al., 2004, p. 4).

Schließlich wurde die Qualität des eCommerce-Angebots als ein Einflussfaktor auf die Bindungsintensität identifiziert (Eid, 2011, S. 83; Samir et al., 2021, S. 1). Es bleibt jedoch offen, in welchem Umfang der wachsende Anteil des eCommerce die Bindungsintensität im Lebensmittelgroßhandelsmarkt beeinflusst.

Nach der Beschreibung der Faktoren, die die Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel beeinflussen, leitet dieser Teil der Arbeit über zur Entwicklung eines vorläufigen Modells.



## 2.6.2 Modell zur Beschreibung der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel

Basierend auf den identifizierten Faktoren, wie Kundenloyalität, Vertrauen, Interaktionshäufigkeit und der Qualität des eCommerce-Angebots, wird ein eigenes Modell zur Beschreibung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel entwickelt (siehe Abbildung 10). Dieses Modell fokussiert sich sowohl auf den traditionellen Handel als auch auf den eCommerce. Die Notwendigkeit eines solchen Modells ergibt sich aus dem Fehlen eines adäquaten Modells in der bestehenden Literatur, welches die spezifischen Anforderungen dieses Anwendungsfalls erfüllt.

Das Modell integriert verschiedene Dimensionen. Zum einen berücksichtigt es das Kaufverhalten, welches sich aus der Einstellung zum Verhalten, subjektiven Normen und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle zusammensetzt. Zum anderen beleuchtet es die Kundenloyalität, die durch wiederholte Käuferlebnisse und das Kaufverhalten geprägt wird. Diese Faktoren tragen zusammen mit dem Vertrauen zur Bildung immaterieller Wechselkosten bei und werden der psychologischen Bindung zugeordnet. Das Vertrauen selbst wird durch persönliche Eigenschaften und organisatorische Kompetenzen beeinflusst.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des Modells sind die materiellen Wechselkosten. Diese setzen sich zusammen aus der Interaktionshäufigkeit, die aus der Kommunikationshäufigkeit und dem Geschäftsvolumen resultiert, sowie aus den Investitionen und der wahrgenommenen Abhängigkeit, welche das Engagement der beteiligten Parteien widerspiegeln. Zudem wird das eCommerce-Angebot als ein Faktor der materiellen Wechselkosten betrachtet, der den Einfluss von eCommerce abbildet. Eine besondere Rolle im Modell spielt der steigende eCommerce-Umsatz, dessen Einfluss noch näher definiert werden muss.

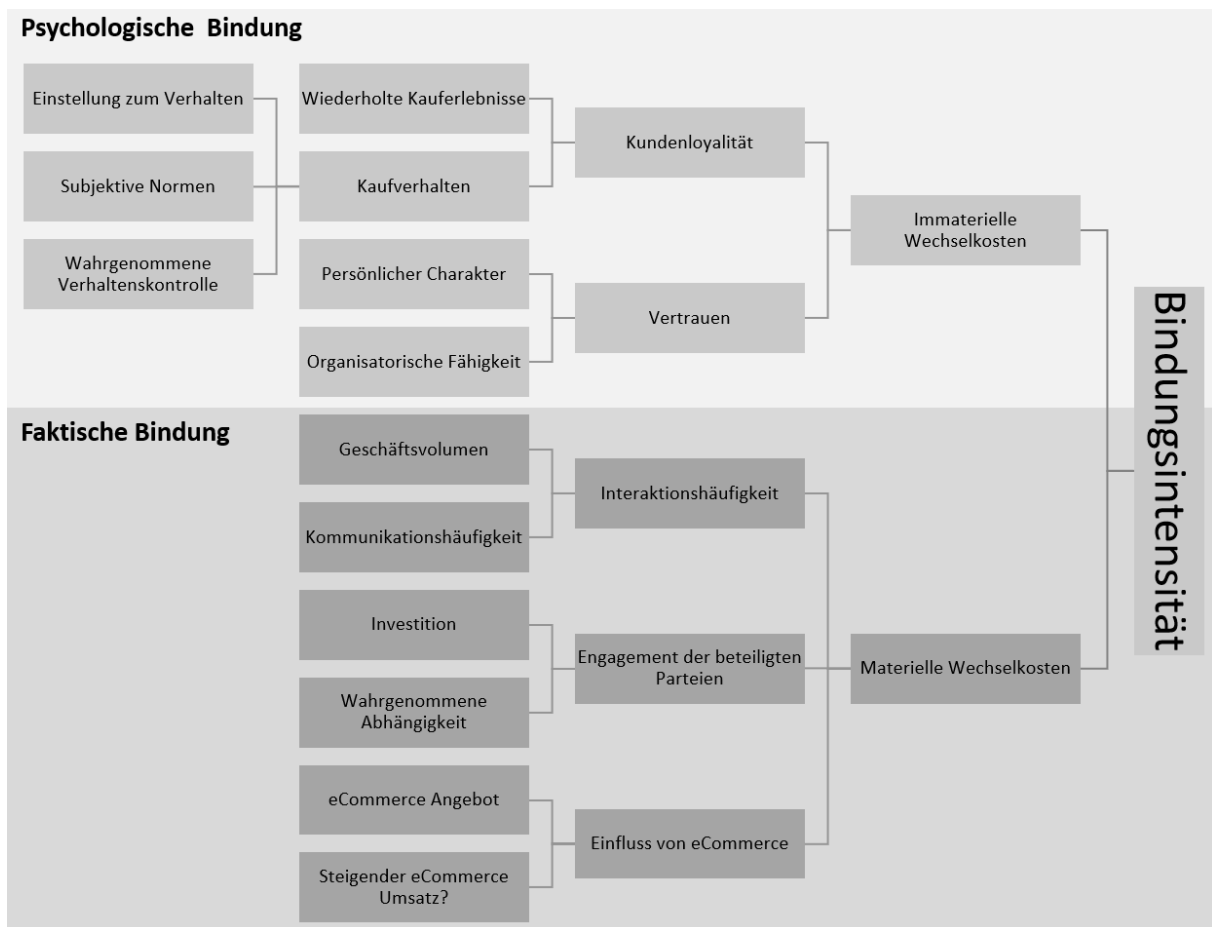


Abbildung 10 Vorläufiges Modell der Bindungsintensität (eigene Darstellung)

Das in diesem Kapitel entwickelte Modell zur Beschreibung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel basiert ausschließlich auf einer theoretischen Annäherung. Es ist wichtig zu betonen, dass dieses Modell, obwohl es auf theoretischen Grundlagen fußt, bislang nicht empirisch validiert wurde. Die fehlende empirische Validierung bedeutet, dass die Anwendbarkeit und die Genauigkeit des Modells noch bestätigt werden müssen. Daher bedarf es weiterer Forschung, um das Modell zu testen. Die Vorgehensweise der notwendigen empirischen Forschung wird im folgenden Abschnitt beschrieben. Dieser Schritt ist entscheidend, um die Zuverlässigkeit und Validität des Modells zu gewährleisten.

### **3. Empirie**

Die empirische Untersuchung dieser Masterarbeit konzentriert sich auf die Erforschung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel. Angesichts der zunehmenden Relevanz des eCommerce und der damit einhergehenden Veränderungen im Kaufverhalten, bedarf es einer Analyse der Faktoren, die die Bindungsintensität beeinflussen. Die Auswahl der qualitativen Forschungsmethode, begründet sich in der Komplexität des Forschungsgegenstandes und der Notwendigkeit, individuelle Motive, Einstellungen und Erfahrungen der Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen zu erfassen.

Das Forschungsdesign umfasst zwei zentrale Komponenten: Kundeninterviews und Vertriebsinterviews. Diese dualistische Herangehensweise ermöglicht es, ein Verständnis der Bindungsintensität aus unterschiedlichen Perspektiven zu entwickeln. Die qualitativen Leitfadeninterviews bieten den Rahmen, um spezifische Fragen zu stellen. Sie sind auf den Forschungsgegenstand zugeschnitten und lassen genügend Flexibilität für die Befragten, um eigene Schwerpunkte und relevante Aspekte zu thematisieren.

Die Kundeninterviews zielen darauf ab, die spezifischen Motive und Einstellungen der Kund:innen zu erforschen. Durch die direkte Befragung wird ein Einblick in die individuellen Faktoren gewonnen, die die Bindung an den Lebensmittelgroßhändler beeinflussen.

Aufbauend auf den Kundeninterviews werden Vertriebsinterviews durchgeführt, um die Perspektive der Unternehmen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu beleuchten. Die Einblicke der Vertriebsmitarbeiter:innen in die internen Strategien, Herausforderungen und Maßnahmen zur Kundenbindung sind relevant, um die Mechanismen und Prozesse zu verstehen, die die Bindungsintensität von Kund:innen beeinflussen.

Die folgenden Abschnitte werden die methodologischen Grundlagen, die Durchführung der Interviews sowie die Auswertung der gewonnenen Daten darlegen, um zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage beizutragen.

### **3.1 Forschungsdesign Kundeninterviews**

Dieses Kapitel widmet sich dem Forschungsdesign, das für die Erhebung der relevanten Daten mittels Kundeninterviews angewendet wird. Die Auswahl der Erhebungsmethode orientiert sich dabei an den spezifischen Anforderungen des Forschungsgegenstandes und den Zielsetzungen der Studie. Im Einklang mit der akademischen Forschung, die eine detaillierte und umfassende Betrachtung komplexer Phänomene erfordert, wird ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt. Die Entscheidung für das Leitfadeninterview, gründet auf der Notwendigkeit, tiefe Einblicke in die Motive, Einstellungen und Verhaltensweisen der Kund:innen zu erlangen. Die Entwicklung des Forschungsdesigns und die methodische Herangehensweise an die Kundeninterviews sind von Bedeutung, um valide, verlässliche und aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen, die einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion leisten.

Im nachstehenden Abschnitt wird die methodische Herangehensweise zur Durchführung der Kundeninterviews dargelegt. Diese Erhebungsmethode spielt eine zentrale Rolle für die systematische Erfassung der Bindungsintensität.

#### **3.1.1 Erhebungsmethode**

Die Auswahl einer passenden Erhebungsmethode ist vom Erkenntnisstand und der spezifischen Fragestellung eines Forschungsgebiets abhängig. Im Allgemeinen stehen Forschenden zwei Hauptmethoden zur Verfügung: die großzahlige quantitative und die kleinzahlige qualitative Forschungsmethode, welche beide auf einen empirischen Erkenntnisgewinn abzielen (Albers et al., 2007, S. 1; Brosius et al., 2008, S. 19).

Quantitative Forschungsmethoden, oft auch als großzahlige Methoden bezeichnet, basieren auf dem Prinzip, empirische Beobachtungen über ausgewählte Merkmale systematisch zu quantifizieren und diese auf einer breiten Datenbasis zu erfassen. Diese Methoden zeichnen sich durch die Umwandlung komplexer Zusammenhänge in quantifizierbare Beschreibungen aus, die in Form von Zahlen, Prozentsätzen und Durchschnittswerten ausgedrückt werden (Albers et al., 2007, S. 7; Brosius et al., 2008, S. 19).

Im Gegensatz dazu ermöglichen qualitative Forschungsmethoden eine detaillierte Analyse vielfältiger und komplexer Phänomene. Aufgrund der geringen Fallzahl werden sie zu den kleinzahligen Methoden gezählt (Albers et al., 2007, S. 6; Brosius et al., 2008, S. 19; Mayring, 2015, S. 22; Schwarz, 2000, S. 53).

Albers et al. (2007, S. 20) betonen, dass qualitative Methoden detaillierte Einblicke bieten. Schwarz (2000, S. 53) betont ebenfalls diesen Aspekt. Sie betonen weiterhin, dass qualitative Methoden auf Basis kleiner Stichproben basieren. Im Gegensatz dazu basieren quantitative Ansätze vornehmlich auf breiten Daten. Dadurch ermöglichen sie eher generalisierte Aussagen.

Um die spezifischen empirischen Forschungsfragen dieser Masterarbeit zu beantworten und einen umfassenden und tiefen Einblick in das Untersuchungsthema, die Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel, zu gewinnen, wird die qualitative Forschungsmethode eingesetzt. Die Wahl dieser Methode basiert auf mehreren Aspekten. Andererseits schränkt die Aktualität und Spezifität des Themas den Einsatz standardisierter Formen quantitativer Forschung ein. Die Wahl der Forschungsmethode wird unter anderem durch den Forschungsgegenstand und die Forschungsfrage beeinflusst (Buber & Holzmüller, 2009, S. 32). Das Thema Bindungsintensität im Zusammenhang mit dem steigenden Einfluss von eCommerce stellt ein komplexes und bisher unerforschtes Phänomen dar, das daher eine detaillierte Untersuchung bedarf (Brosius et al., 2008, S. 20)

Qualitative Forschung kann unterschiedliche Methoden nutzen, beispielsweise Interviews oder Gruppendiskussionen. Gruppendiskussionen eignen sich zur Erfassung von kollektiver Einstellung, Ideologien und Vorurteilen sowie zur Ermittlung der öffentlichen Meinung. Aufgrund der Gruppendynamik und Gruppenbildung bergen sie die Gefahr, Ergebnisse zu verzerren, da individuelle Meinungen durch Mehrheitsmeinungen beeinflusst werden können (Berger-Grabner, 2016, S. 143).

Der Autor wählte die Methode des qualitativen Leitfadenterviews, um die spezifischen Motive und Einstellungen der Kund:innen zu erforschen. Diese Methode ermöglicht einen

direkten Zugang zum Wissen der Kund:innen, was für die Beleuchtung der Thematik der Bindungsintensität im Kontext von eCommerce relevant ist (Berger-Grabner, 2016, S. 142).

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich der Darstellung der methodischen Vorgehensweise sowie der Erarbeitung des Leitfadens für die Kundeninterviews.

### 3.1.2 Vorgehensweise

Im Rahmen der Erforschung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel war der erste Schritt die Identifikation geeigneter Befragungsteilnehmer:innen. Ziel dieses Schrittes war es, eine repräsentative Gruppe von Kund:innen zu finden, die aussagekräftige Einblicke in die Bindungsintensität in der Lebensmittel-Großhandelsbranche gewähren können. Diese Suche wurde sowohl online als auch mit Kontakten im beruflichen Umfeld durchgeführt.

Nachdem eine Liste potenzieller Teilnehmer:innen erstellt wurde, wurden diese telefonisch kontaktiert. Jede Anfrage beinhaltet eine kurze Einführung in das Forschungsthema und die Forschungsziele sowie Angaben zum ungefähren Zeitaufwand für die Recherche. Darüber hinaus wurde auf die Möglichkeit der Anonymisierung und die Notwendigkeit einer Gesprächsaufzeichnung hingewiesen.

Die Termine wurden direkt telefonisch vereinbart oder via E-Mail. Vor der Durchführung der Befragungen entwarf der Autor einen teilstandardisierten Interviewleitfaden, der auf einer ausführlichen theoretischen Voranalyse, methodischer und inhaltlicher Vorbereitung sowie einer tiefgehenden Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand basierte (Berger-Grabner, 2016, S. 141).

Dieser Ansatz stellt sicher, dass die Befragung ausreichend Raum für individuelle Erkenntnisse und Erfahrungen lässt (Schwarz, 2000, S. 228). Diese Methodik wird gewählt, um ein umfassendes und detailliertes Verständnis der Bindungsintensität aus Kundensicht zu ermöglichen. Dies ist für die Beantwortung der Forschungsfrage essenziell.

Der teilstandardisierte Interviewleitfaden wird mit dem SPSS (Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren) -Ansatz erstellt. Dieser wurde von Helfferich (2011, S. 182) entwickelt und, bietet einen strukturierten Weg, um Leitfäden für qualitative Interviews zu erstellen, während gleichzeitig die notwendige Offenheit gewahrt wird.

Im ersten Schritt, dem Sammeln, geht es darum, eine Vielzahl von Fragen zu generieren, die in Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand stehen. Diese Phase erlaubt es, ein breites Spektrum an möglichen Aspekten zu erfassen, ohne sich zunächst um die Eignung oder Relevanz der einzelnen Fragen zu sorgen (Helfferich, 2011, S. 182).

Der zweite Schritt, das Prüfen, dient der kritischen Durchsicht der gesammelten Fragen. Der Fragenkatalog wird deutlich reduziert und strukturiert. Fragen, bei denen es nur um sachliche Informationen geht oder die nicht für die Generierung offener Antworten geeignet sind, werden entfernt. Dabei geht es vor allem darum, zu prüfen, inwieweit jede Frage dazu beiträgt, die subjektive Perspektive des Befragten zu erfassen, und ob sie Raum für unerwartete Antworten und Perspektiven lässt (Helfferich, 2011, S. 182).

Im dritten Schritt, dem Sortieren, werden die verbleibenden Fragen und Schlüsselwörter thematisch oder chronologisch geordnet. Ziel ist es, einen strukturierten Rahmen zu schaffen, der den Interviewprozess sinnvoll leitet, ohne die Offenheit einzuschränken (Helfferich, 2011, S. 185).

Der letzte Schritt, das Subsumieren, beinhaltet die Entwicklung von übergeordneten Erzählaufforderungen für jedes der gebildeten Fragethemen. Diese Aufforderungen sollen möglichst offen und erzähl generierend sein und die einzelnen Fragen und Aspekte subsumieren. Dadurch wird sichergestellt, dass das Interview eine natürliche Tiefe und Breite erreicht, in der die Interviewten ihre Perspektiven und Erfahrungen vollständig zum Ausdruck bringen können (Helfferich, 2011, S. 185).

Der Leitfaden, wurde in fünf Themenblöcke strukturiert, allgemeine Abfragen, Kommunikation, Bindung, eCommerce und Kontrollfragen und diente dabei zur thematischen

Gliederung und Strukturierung der Gespräche. Ein Pre-Test des Leitfadens ermöglicht eine anschließende Verfeinerung der Fragestellungen. Auf der Basis des Pre-Testes wurden drei Fragen umgeschrieben, zwei Fragen wurden verschoben und eine Frage wurde entfernt.

Das folgende Kapitel widmet sich dem Verfahren des Samplings im Kontext der empirischen Forschung, welches eine Säule für die Generierung valider und verlässlicher Forschungsergebnisse bildet.

### 3.1.3 Sampling

Im Rahmen der empirischen Forschung spielt das Sampling eine zentrale Rolle. Dies stellt die Grundlage dar, auf der valide und verlässliche Forschungsergebnisse aufbauen. Das Sampling ermöglicht es, aus einer umfassenden Grundgesamtheit eine Teilmenge auszuwählen, die für diese Grundgesamtheit repräsentativ ist. Es ist ein Gleichgewicht zwischen Praktikabilität und wissenschaftlicher Genauigkeit erforderlich. Das Hauptziel besteht darin, eine überschaubare und dennoch aussagekräftige Stichprobe aus einer potenziell großen Population zu ziehen. In diesem Kapitel werden verschiedene Aspekte der Stichprobenplanung beschrieben. Dies ist wichtig, um die Repräsentativität und Validität der Forschungsergebnisse sicherzustellen (Berger-Grabner, 2016, S. 202).

Eine Grundgesamtheit bezeichnet die Summe aller Einheiten, die für einen Forschungsgegenstand relevant sind. Die genaue Definition einer Population ist von Bedeutung, da sie sich direkt auf die Relevanz und Anwendbarkeit von Forschungsergebnissen auswirkt (Berger-Grabner, 2016, S. 203). Als Grundgesamtheit wurden alle Individualgastronomie Betriebe, Hotelbetriebe und Ethno-Lokale gewählt, welche Kund:innen des österreichischen Lebensmittelgroßhandels sind, definiert. In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine fokussierte Betrachtung des österreichischen Lebensmittelgroßhandels, wobei bewusst eine Abgrenzung zur Gemeinschaftsverpflegung und zu Fastfood-Ketten, vorgenommen wird (Madlberger, 2023). Bei der Festlegung der Kriterien für die Grundgesamtheit wurde darauf geachtet, dass sie breit genug ist, um eine umfassende Datensammlung zu ermöglichen.



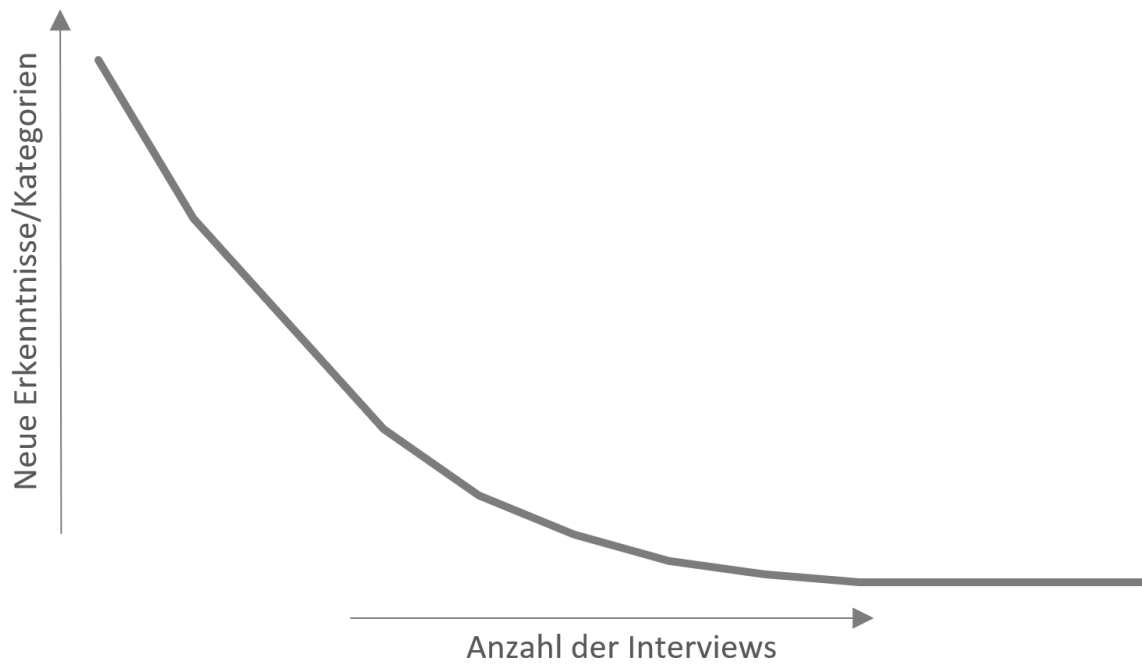
Gleichzeitig sollte sie jedoch spezifisch genug sein, um relevante und aussagekräftige Ergebnisse zu liefern.

In der Studie wurde eine Stichprobenerhebung gewählt. Dieser Entscheidung lagen folgende Überlegungen zugrunde. Praktikabilität: Die Totalerhebung war aufgrund der geografischen Verteilung, Erreichbarkeit und Bereitschaft der Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel nicht erreichbar. Effizienz: Stichprobenbefragungen ermöglichen es, innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens und zu angemessenen Kosten aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

In dieser Studie wurde die geschichtete Auswahl als Methode der Probenahme gewählt. Grundlage dieser Entscheidung war die Heterogenität der Kundengruppen in dieser Branche, die eine differenzierte und zielgerichtete Analyse erforderte. Zunächst wurde die Kundschaft in verschiedene Segmente eingeteilt. Diese Klassifizierung basierte auf der Unternehmensgröße und der Art des Unternehmens. Innerhalb der definierten Schicht wurde eine Zufallsstichprobe gezogen (Berger-Grabner, 2016, S. 204).

Stichprobenausfälle, eine Situation, in der potenzielle Teilnehmer:innen nicht erreicht werden können oder die Teilnahme verweigern, ist eine Herausforderung in der Forschung. In dieser Studie wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen von Probenausfällen zu minimieren. Anpassung der Stichprobe, Nachfassaktion und Analyse der Ausfälle (Berger-Grabner, 2016, S. 203).

Es wurden sieben Kund:innen interviewt, bis die theoretische Sättigung erreicht wurde. Die Forschung erreichte den Punkt der theoretischen Sättigung, an dem keine neuen relevanten Erkenntnisse mehr aus den Interviews gewonnen wurden (siehe Abbildung 11) (Guest et al., 2006, S. 59).



**Abbildung 11 Theoretische Sättigung (in Anlehnung an Guest et al., 2006, S. 59)**

Aufgrund der Anonymitätswünsche werden die Betriebe und die Namen der interviewten Personen nicht genannt. Jedoch gewährt Tabelle 2 einen Überblick über die Eigenschaften der interviewten Personen, wie etwa ihre Position und Branche, sowie über die Dauer des Gesprächs, ohne dabei identifizierbare Informationen preiszugeben

**Tabelle 2 Beschreibung der Interviewten Kund:innen (eigene Darstellung)**

ID	Beschreibung	Position	Dauer des Gesprächs
K01	Hotel mit Gastronomie 60 Betten	Junior Chef	49 Minuten
K02	Klimaneutrales BIO Hotel mit 120 Betten	Inhaber und Geschäftsführer	1 Stunde und 29 Minuten
K03	Hotel mit Gastronomie 100 Betten und 240 Sitzplätzen	Inhaberin und Geschäftsführerin	47 Minuten
K04	9 Hotelbetriebe mit ca. 1.000 Betten mit ausgelagertem Einkauf	Prokurist	53 Minuten
K05	Nachhaltiger Gastronomiebetrieb mit 105 Sitzplätzen	Inhaber und Geschäftsführer (Küche) + Inhaberin und Geschäftsführerin (Service)	42 Minuten
K06	Hotel mit 90 Betten	Inhaber und Geschäftsführer	47 Minuten
K07	Hotel mit 90 Betten	Junior Chefin+ Chefin	51 Minuten

Nachdem die methodische Ausrichtung und die Durchführung der Kundeninterviews im Rahmen des Forschungsdesigns erläutert wurden, leitet das nächste Kapitel zu einem weiteren relevanten Aspekt der empirischen Untersuchung über: dem Forschungsdesign der Vertriebsinterviews.

### **3.2 Forschungsdesign Vertriebsinterviews**

Diese Kapitel fokussiert sich auf das Forschungsdesign der Vertriebsinterviews, die eine zweite, wesentliche Perspektive zur Untersuchung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel bieten. Die Wahl einer qualitativen Forschungsmethode wird auch hier durch die Komplexität und Tiefe des Untersuchungsgegenstandes begründet. Vertriebsmitarbeiter:innen verfügen über spezifisches Wissen und Erfahrungen, die für das Verständnis der internen Dynamiken, Strategien und

Herausforderungen im Kundenbeziehungsmanagement unerlässlich sind. Diese interne Sichtweise ergänzt die Erkenntnisse aus den Kundeninterviews und ermöglicht eine ganzheitliche Analyse der Faktoren, die die Bindungsintensität beeinflussen. Durch die Kombination beider Perspektiven strebt die Masterarbeit danach, ein umfassendes Bild der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu zeichnen. Die sorgfältige Planung und Durchführung der Vertriebsinterviews sind dabei zentral, um tiefgehende Einblicke in die Vertriebsstrategien und deren Auswirkungen auf die Bindungsintensität zu gewinnen, welche wiederum für die Beantwortung der Forschungsfragen und die Ableitung praxisrelevanter Empfehlungen von Bedeutung sind.

Im anschließenden Abschnitt erfolgt die Beschreibung der Erhebungsmethode, die für die Realisierung der Vertriebsinterviews herangezogen wurde. Diese Erhebungsmethode ist von Bedeutung für die systematische Untersuchung der Bindungsintensität aus der Vertriebsperspektive.

### 3.2.1 Erhebungsmethode

Für die Untersuchung der Vertriebsperspektiven im österreichischen Lebensmittelgroßhandel wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Diese Entscheidung basiert auf der Notwendigkeit, ein tiefgehendes Verständnis der komplexen Dynamiken, Strategien und Herausforderungen zu erlangen (Albers et al., 2007, S. 20; Schwarz, 2000, S. 53), mit denen Vertriebsmitarbeiter:innen konfrontiert sind. Im Gegensatz zu den Kund:innen, die ihre Erfahrungen und Erwartungen aus einer externen Perspektive teilen, bieten Vertriebsmitarbeiter:innen Einblicke aus einer internen, expertenbasierten Sicht. Diese Expertise ist wertvoll, um die Mechanismen und Prozesse zu verstehen, die die Bindungsintensität von Kund:innen beeinflussen. Leitfadeninterviews eignen sich, um diese Expertenperspektiven zu erforschen. Ein Experteninterview ermöglicht es den Forschenden, detaillierte und tiefgreifende Einblicke zu gewinnen (Berger-Grabner, 2016, S. 62).

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Erläuterung der methodischen Herangehensweise und der Ausarbeitung des Leitfadens für die Durchführung der Vertriebsinterviews.

### 3.2.2 Vorgehensweise

Im Zuge der Untersuchung zur Bindungsintensität im Kontext des österreichischen Lebensmittelgroßhandels aus der Perspektive der Vertriebsmitarbeiter:innen bestand der initiale Schritt in der Auswahl passender Interviewpartner:innen. Das Ziel dabei war, eine repräsentative Auswahl an Personen zu treffen, die über eine fundierte Expertise im Bereich der Kundenbeziehungen verfügen. Die Rekrutierung erfolgte sowohl durch Online-Recherchen als auch über professionelle Netzwerke und Kontakte.

Jede Kontaktierung umfasste eine kurze Vorstellung der forschenden Person, eine Einführung in das Thema und die Ziele der Studie sowie Informationen zum geschätzten Zeitrahmen für das Interview. Zudem wurde auf die Option hingewiesen, die Identität der Teilnehmenden zu anonymisieren und die Notwendigkeit, das Gespräch aufzeichnen zu dürfen.

Die Vereinbarung der Interviewtermine erfolgte entweder telefonisch oder per E-Mail, je nach Präferenz der Befragten. Vor der Durchführung der Befragungen entwarf der Autor einen teilstandardisierten Interviewleitfaden, der auf einer theoretischen Voranalyse und auf den Ergebnissen der Kundeninterviews basierte (Berger-Grabner, 2016, S. 141). Dieser Ansatz stellt sicher, dass die Befragung ausreichend Raum für individuelle Erkenntnisse und Erfahrungen lässt (Schwarz, 2000, S. 228). Diese Methodik wurde gewählt, um ein umfassendes und detailliertes Verständnis der Bindungsintensität aus Vertriebsicht zu ermöglichen.

Der teilstandardisierte Interviewleitfaden wurde mit dem SPSS (Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren) -Ansatz erstellt. Welcher im vorangestellten Kapitel „Forschungsdesign Kundeninterviews“ genauer beschrieben wurde und einen strukturierten Weg bietet, um Leitfäden für qualitative Interviews zu erstellen, während gleichzeitig die notwendige Offenheit gewahrt wird.

Der Leitfaden, strukturiert sich in 5 Themenblöcke, allgemeine Abfragen, Bindung, eCommerce, Angebot und Service, dient dabei zur thematischen Gliederung und Strukturierung

der Gespräche. Ein Pre-Test des Leitfadens ermöglicht eine anschließende Verfeinerung der Fragestellungen. Es wurden drei Fragen angepasst und eine entfernt.

Das anschließende Kapitel fokussiert sich auf die Methodik des Samplings innerhalb der empirischen Forschung, die als grundlegende Stütze für die Erzeugung valider und zuverlässiger Forschungsergebnisse dient.

### 3.2.3 Sampling

In diesem Kapitel werden verschiedene Aspekte der Stichprobenplanung beschrieben, darunter die Definition der Grundgesamtheit, die Auswahl einer Stichprobenmethode, die Bestimmung der Stichprobengröße und spezifische Stichprobenverfahren. Diese Faktoren sind wichtig, um die Repräsentativität und Validität der Forschungsergebnisse sicherzustellen (Berger-Grabner, 2016, S. 202).

Als Grundgesamtheit wurden alle österreichischen Lebensmittelgroßhändler definiert, die über eine Vertriebsmannschaft verfügen und die untersuchte Zielgruppe beliefern. Als Befragungsteilnehmer:innen kamen Mitarbeiter:innen der folgenden Unternehmen zur Frage, METRO Österreich, Transgourmet, Eurogast Österreich, Wedl, Kröswang und Kastner.

In der Studie wurde aufgrund der teilweise fehlenden Bereitschaft der Lebensmittelgroßhändler und ihrer Mitarbeiter:innen, an einem Interview teilzunehmen, eine Stichprobenerhebung statt einer Totalerhebung durchgeführt. Um Stichprobenausfälle möglichst gering zu halten, erfolgten wiederholte Anfragen bei den Lebensmittelgroßhändlern. Die Ergebnisse der Rückmeldungen sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

**Tabelle 3 Rückmeldungen der Lebensmittelgroßhändler (eigene Darstellung)**

Unternehmen	Rückmeldung
METRO Österreich	Keine Rückmeldung nach mehrmaliger Anfrage
Transgourmet	3 Vertriebsmitarbeiter und 1 Vertriebsmitarbeiterin stehen für ein Interview zur Verfügung
Eurogast Österreich	Keine Rückmeldung nach mehrmaliger Anfrage
Wedl	Keine Rückmeldung nach mehrmaliger Anfrage
Kröswang	Keine Rückmeldung nach mehrmaliger Anfrage
Kastner	1 Vertriebsmitarbeiter und 1 Vertriebsmitarbeiterin stehen für ein Interview zur Verfügung

Aufgrund des Anonymitätswunsches werden die Namen der interviewten Personen nicht genannt. Jedoch gewährt Tabelle 4 einen Überblick über die ID, das Unternehmen, die Position der interviewten Personen und über die Dauer des Gesprächs.

**Tabelle 4 Beschreibung der interviewten Vertriebsmitarbeiter:innen (eigene Darstellung)**

ID	Unternehmen	Position	Dauer des Gesprächs
V1	Transgourmet	Großkundenbetreuer	60 Minuten
V2	Transgourmet	Verkaufsberater Außendienst	45 Minuten
V3	Transgourmet	Verkaufsberaterin Außendienst	42 Minuten
V4	Transgourmet	Verkaufsberater Außendienst	38 Minuten
V5	Kastner	Verkaufsberaterin Außendienst	42 Minuten
V6	Kastner	Verkaufsberater Außendienst	36 Minuten

Nach der Betrachtung des Forschungsdesigns und der methodischen Herangehensweise für die Kundeninterviews und Vertriebsinterviews. Schließt das nächste Kapitel an, indem es sich den Gütekriterien der qualitativen Forschung widmet.

### 3.3 Gütekriterien

Die Qualität wissenschaftlicher Forschungsergebnisse ist ein zentrales Anliegen in der akademischen Welt, welches die Glaubwürdigkeit und Validität der wissenschaftlichen Unternehmung beeinflusst. In diesem Zusammenhang spielen die Erhebungs- und Messinstrumente eine entscheidende Rolle, da sie die Grundlage für die Generierung von Daten bilden, die fundierte Aussagen und Schlussfolgerungen über das Forschungsobjekt ermöglichen. Wie Häder (2015, S. 103) prägnant hervorhebt, ist die Güte dieser Instrumente maßgeblich für die Qualität der Forschungsergebnisse. Diese Instrumente müssen daher sorgfältig ausgewählt und angewendet werden, um belastbare und aussagekräftige Daten zu erheben, die Einblicke in die Rentabilität und andere relevante Aspekte des Forschungsgegenstandes ermöglichen.

Helfferrich (2011, S. 154) hebt hervor, dass für quantitative Forschungsmethoden die zentralen Gütekriterien Objektivität und Reliabilität sind. Objektivität gewährleistet dabei die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der untersuchenden Person oder der Erhebungssituation, während Reliabilität die Konsistenz der Ergebnisse bei wiederholter Anwendung des Instruments sicherstellt. Gütekriterien quantitativer Forschung sind nicht geradeaus auf qualitative Forschungsmethoden übertragbar. Mayring (2023) schlägt vor, Bewertungskriterien zu entwickeln, die den Besonderheiten qualitativer Forschung gerecht werden.

Für die vorliegende Masterarbeit wurden aufgrund dieser Überlegungen spezifische Gütekriterien für die qualitative Forschung ausgewählt, welche auf den „Big-Tent“-Kriterien für exzellente qualitative Forschung, von Sarah J. Tracy (2010) basieren. Diese Kriterien sind ausgewählt worden, da sie eine breite Akzeptanz in der wissenschaftlichen Gemeinschaft genießen und eine ausgewogene Kombination aus methodologischer Strenge, ethischer Reflexion und praktischer Anwendbarkeit bieten.

Ein **würdiges Thema** (Worthy Topic) ist grundlegend für qualitative Forschung. Es ist relevant, aktuell, wichtig und interessant. Diese Themen spiegeln häufig aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen und theoretische Diskurse wider und können dabei helfen,



bestehende Annahmen zu hinterfragen oder neue Perspektiven zu eröffnen. **Reiche Streng**e (Rich Rigor) bezieht sich auf die umfassende und gründliche Anwendung von theoretischen Konstrukten, Datenquellen, Kontexten und Stichproben. Ziel dieses Ansatzes ist es, die Komplexität des Forschungsthemas vollständig zu erfassen und eine detaillierte Analyse zu ermöglichen. **Aufrichtigkeit** (Sincerity) in der qualitativen Forschung bedeutet, dass Forscher:innen über ihre Methoden und Herausforderungen nachdenken und transparent sind. Dies schafft Vertrauen in den Forschungsprozess (Tracy, 2010, S. 837). **Glaubwürdigkeit** (Credibility) ist zentral für die Vertrauenswürdigkeit und Plausibilität der Forschungsergebnisse. Methoden wie dichte Beschreibungen, Triangulation und Reflexion tragen dazu bei, dass die Ergebnisse als valide und verlässlich angesehen werden können (Rolfe, 2006, S. 304; Tracy, 2010, S. 837). **Resonanz** (Resonance) bezieht sich auf die Fähigkeit der Forschung, unterschiedliche Leser:innen und ein breites Publikum zu erreichen und zu beeinflussen. Dies gelingt durch eine ästhetisch ansprechende Präsentation und die Möglichkeit, Ergebnisse auf andere Kontexte zu übertragen. Dies kann theoretischer, praktischer, moralischer oder methodischer Natur sein. **Ein bedeutender Beitrag** (Significant Contribution) ist ein weiteres Kriterium. Forschung soll neues Wissen generieren, die praktische Anwendung fördern und zu weiterer Forschung motivieren. **Ethik** (Ethics) in der qualitativen Forschung umfasst prozessuale, situative, relationale und schlussfolgernde ethische Überlegungen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Forschung verantwortungsvoll durchgeführt wird und die Rechte und das Wohlergehen der Teilnehmer:innen berücksichtigt werden. **Sinnvolle Kohärenz** (Meaningful Coherence) bedeutet, dass die Studie ihre erklärten Ziele erreicht und methodisch konsistent ist. Methoden und Ergebnisse sollten mit dem theoretischen Rahmen und den Forschungszielen im Einklang stehen (Tracy, 2010, S. 840).

Die Bedeutung und Anwendung qualitativer Gütekriterien im Forschungsprozess wurden erörtert. Diese bilden die Grundlage für Validität und Reliabilität der gewonnenen Erkenntnisse. Das nächste Kapitel behandelt einen ebenso wesentlichen Aspekt der Forschungsarbeit: die Datenerfassung und Transkription. Die sorgfältige Dokumentation und präzise Transkription der durchgeführten Interviews sind entscheidend, um die Authentizität

und Genauigkeit der Daten sicherzustellen, die für die Analyse und Interpretation der Forschungsergebnisse herangezogen werden.

### **3.4 Datenerfassung**

Um die wissenschaftlichen Standards in der Forschung zu erfüllen, wurde in der vorliegenden Arbeit ein besonderer Wert auf die Einhaltung der dargelegten Gütekriterien gelegt. In diesem Kontext raten Bogner et al. (2014, S. 39), nur notwendige Daten festzuhalten. Sie weisen darauf hin, dass eine nachträgliche Dokumentation bei längeren Gesprächen problematisch sein kann, da es schwierig sein kann, alle Erkenntnisse vollständig wiederzugeben.

Fuß und Karbach (2014, S. 16) argumentieren, dass Interviews und Gruppendiskussionen grundsätzlich nur in komprimierter Form dokumentiert werden können. Sie betonen jedoch, dass es bei der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse darauf ankomme, Gespräche möglichst originalgetreu aufzuschreiben und im Idealfall den gesamten Inhalt Wort für Wort wiederzugeben.

Dieser Empfehlungen folgend wurden alle durchgeführten Interviews mit einem Computer und externen Mikrofon aufgezeichnet. Gleichzeitig wurden während der Interviews handschriftliche Notizen gemacht (Berger-Grabner, 2016, S. 134). Im Anschluss an jedes Interview wurde eine Post-Interview-Notiz verfasst, um Eindrücke bezüglich der Atmosphäre und der Gesprächssituationen festzuhalten.

Die Dokumentation der Interviews erfolgt in Form einer Transkription der Audioaufzeichnungen. Im folgenden Kapitel werden die spezifischen Aspekte der Transkription erörtert.

#### **3.4.1 Transkriptionsmodule**

Die Transkription von Interviews ist ein kritischer Schritt in der qualitativen Forschung, da sie die Grundlage für die weitere Datenanalyse bildet. Hierbei werden acht Transkriptionsmodule in der Literatur unterschieden, Modul der Sprachglättung, Modul des Sprachklangs, Modul der

nicht-sprachlichen Ereignisse, Modul der Pause, Modul der Lautäußerungen, Wortabbrüchen und Verschleifungen, Modul der Interaktion, Modul der Unsicherheit, Unterbrechung und Auslastung und Modul der Zeichensetzung, die sowohl sprachliche als auch nichtsprachliche Elemente umfassen und den Grad der Sprachglättung definieren (Karbach & Fuß, 2014, S. 38). Für die Transkription der Interviews werden folgende drei Module näher beachtet:

Das Modul der Sprachglättung beschreibt, wie nah die Transkription der schriftlichen Sprache kommt. Dies umfasst die Anpassung von Dialekten, umgangssprachlichen Ausdrücken und grammatischen Unregelmäßigkeiten. In dieser Arbeit wird eine leichte Glättung angewandt, um die Authentizität der Aussagen zu bewahren, während gleichzeitig eine gute Lesbarkeit sichergestellt wird (Karbach & Fuß, 2014, S. 38).

Das Modul des Sprachklangs betrachtet die Betonung, Dehnung und Lautstärke von Worten oder Silben, um die Nuancen der mündlichen Kommunikation im Transkript widerzuspiegeln. Besondere Betonungen oder Veränderungen in der Lautstärke werden im Transkript markiert (Karbach & Fuß, 2014, S. 44).

Im Modul nicht-sprachlicher Ereignisse werden nonverbale Äußerungen, parasprachliche Ereignisse und Hintergrundgeräusche berücksichtigt. Sie werden als Kommentare im Transkript hinzugefügt, um ein vollständiges Bild der Interviewsituation zu bieten (Karbach & Fuß, 2014, S. 48).

Nachdem die Bedeutung und Anwendung der Transkriptionsmodule im vorherigen Abschnitt dargelegt wurden, stellt das nächste Kapitel die Strukturierung der Transkripte vor. Dies ist relevant, um eine konsistente Datengrundlage für die Analyse zu schaffen.

#### 3.4.2 Vorlage Transkription

Dittmar empfiehlt die Verwendung eines Transkriptionskopfes für jedes Transkript, welcher essenzielle Informationen sowohl zur Interviewsituation als auch zur Transkription selbst enthält. Dieser Ansatz folgt dem Zweck, eine kohärente und umfassende Informationsbasis für alle Nutzenden des Transkripts zu gewährleisten (Dittmar, 2004, S. 91). Eine Formatvorlage

für die Transkripte, welche folgende Punkte im Transkriptionskopf berücksichtigt, wird der Arbeit beigelegt.

- Interview-Nummer: Eine eindeutige Kennzeichnung jedes Interviews.
- Namen des Interviewers und der interviewten Person: Hierbei werden auch relevante Informationen wie Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit und berufliche Funktion berücksichtigt.
- Name der Audiodatei: Zur leichteren Auffindbarkeit und Zuordnung der Audioaufnahmen.
- Datum und Uhrzeit der Aufnahme: Wichtige zeitliche Kontextinformationen.
- Ort der Aufnahme: Gibt Aufschluss über den räumlichen Kontext des Interviews.
- Dauer der Aufnahme: Hilfreich zur Einschätzung der Interviewlänge und -intensität.
- Besonderheiten: Erfassung aller relevanten Besonderheiten, die während des Interviews aufgetreten sind.
- Aufnahmequalität: Bewertung der Qualität der Audioaufnahme.
- Anonymitätswunsch: Angaben darüber, ob und in welchem Maße die interviewte Person Anonymität wünscht.
- Transkriptionsregeln: Diese stellen sicher, dass jede Person, die mit dem Transkript arbeitet, Zugang zu denselben grundlegenden Informationen über das Interview und die Transkription hat.

Nachdem die Aspekte der Datenerfassung und Transkription dargestellt wurden, um die methodische Präzision und die Nachvollziehbarkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten, schreitet die Diskussion in der vorliegenden Arbeit zur Datenauswertung voran. Dieses Kapitel markiert einen Übergang von der Sammlung und Aufbereitung der Daten zur Analyse und Darlegung der gewonnenen Informationen.

### **3.5 Datenauswertung**

Im folgenden Schritt, in der Datenauswertung, wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring beschrieben, welche für die Auswertung der Kundeninterviews als auch für die Auswertung der Vertriebsinterviews Anwendung findet.

Die Inhaltsanalyse stellt ein zentrales Verfahren in der empirischen Forschung dar, das darauf abzielt, komplexe Datenmengen, die aus kommunikativen Vorgängen resultieren, systematisch zu erforschen. Berelson (1952, S. 18) definiert Inhaltsanalyse als eine methodische Technik zur systematischen, objektiven und quantitativen Analyse manifester Kommunikationsinhalte. Ritsert (1972, S. 9) erweitert dieses Verständnis durch die Hervorhebung der Bedeutung der Analyse von Texten im sozialen und ideologischen Kontext.

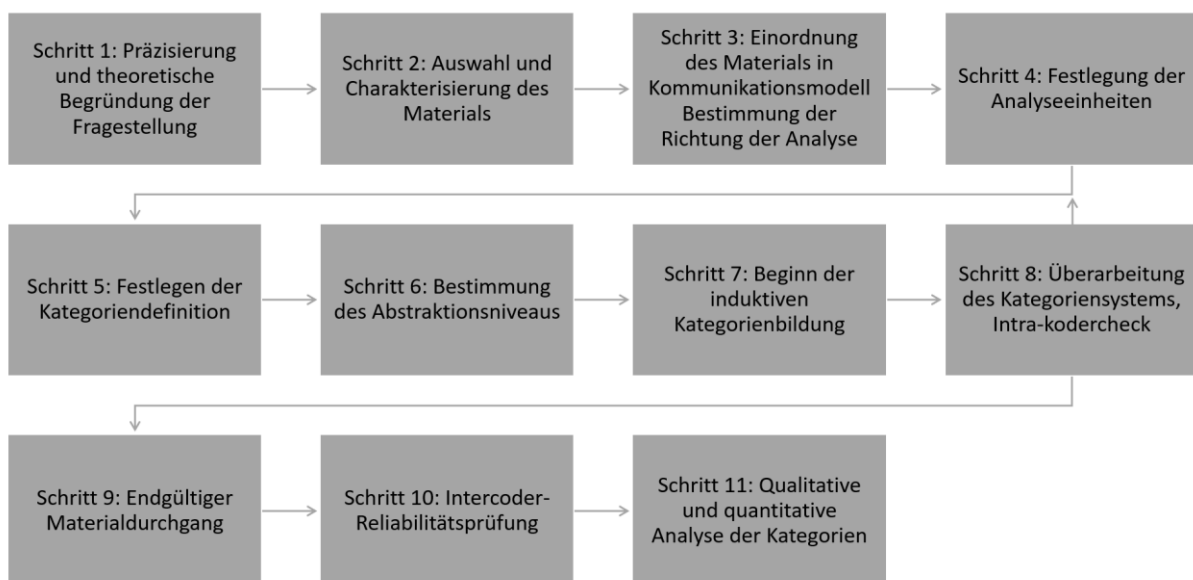
Die qualitative Inhaltsanalyse, wie von Mayring (2020, S. 496) ausführlich dargelegt, unterscheidet sich von quantitativen Methoden durch ihren Fokus auf die Tiefe der Dateninterpretation. Sie zielt darauf ab, durch die Analyse von Texten ein tiefgreifendes Verständnis sozialer Phänomene zu entwickeln. Im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen, die vorrangig die Häufigkeit von Elementen messen, betont die qualitative Inhaltsanalyse die Bedeutung des Verstehens und der Interpretation von Inhalten.

Mayring (2020, S. 496) unterstreicht, dass eine klare Definition der Inhaltsanalyse schwierig sei, da verschiedene Auffassungen in der Literatur existieren. Allerdings besteht Einigkeit darüber, dass der Zweck der Inhaltsanalyse die systematische Untersuchung von Kommunikationsmaterial ist. Weiteres wird die Notwendigkeit einer regelgeleiteten, systematischen und theoriebasierten Herangehensweise identifiziert, um aus dem Material Rückschlüsse auf Aspekte der Kommunikation ziehen zu können.

Es wird zwischen drei Grundformen der Inhaltsanalyse differenziert: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Diese Arbeit konzentriert sich auf die zusammenfassende Inhaltsanalyse, um durch induktive Kategorienbildung relevante Inhalte systematisch zu

erfassen und zu reduzieren, sodass die wesentlichen Informationen bewahrt und strukturiert wiedergegeben werden können (Mey & Mruck, 2020, S. 497).

Der Analyseprozess beginnt mit der Definition des Materials und der Festlegung der Untersuchungseinheiten. Es folgt die Paraphrasierung des Textes, um nicht relevante Elemente zu eliminieren und das Material auf eine einheitliche Sprachebene zu bringen. Durch Generalisierung und Reduktion werden die Daten weiter verdichtet, bis ein konsistentes Kategoriensystem entsteht, das die Grundlage der Analyse bildet. Mayring (2020, S. 499) empfiehlt, das Kategoriensystem nach Durchsicht eines Teils des Materials zu überarbeiten, um sicherzustellen, dass es der Logik der Fragestellung und des Materials entspricht (siehe Abbildung 12).



**Abbildung 12 Induktive Kategorienbildung (in Anlehnung an Mey & Mruck, 2020, S. 501)**

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring bietet einen strukturierten Ansatz zur Bearbeitung und Interpretation von Textmaterial. Sie ermöglicht es, komplexe soziale Realitäten zu erfassen und zu verstehen. Die sorgfältige Anwendung der beschriebenen Schritte gewährleistet die Relevanz und Nachvollziehbarkeit der Analyseergebnisse, die für die Beantwortung der Forschungsfragen von Bedeutung sind.

Nach der Darlegung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring richtet sich der Fokus auf die Ergebnisse der Kundeninterviews. Diese Phase ist relevant, um Einblicke in die Kundensicht im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu gewinnen. Anhand der identifizierten Kategorien und Zitate aus den Interviews wird die Vielfalt der Kundenmeinungen und Erfahrungen aufgezeigt.

### 3.5.1 Auswertungsergebnisse Kundeninterviews

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der zusammenfassenden Inhaltsanalyse präsentiert, die aus den sieben durchgeführten Kundeninterviews hervorgegangen sind. Diese basiert auf dem Erhebungsprozess, welcher vorstehend beschrieben wurde. Die nachfolgende Tabelle 5 dient der Veranschaulichung der zuvor beschriebenen zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Die erste Spalte enthält die Kategorie, während die zweite Spalte eine Beschreibung der Kategorie darstellt. In der dritten Spalte werden die Zitate aus Interview K1 präsentiert. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, wurde darauf verzichtet, die Interviews 2-7 in der Tabelle aufzuführen. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird die Inhaltsanalyse der Arbeit beigelegt.

**Tabelle 5 Zusammenfassende Inhaltsanalyse Kundeninterviews (eigene Darstellung)**

<b>Kategorie</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Interview K1</b>
Persönliche Beziehungen und Service	Unterstreicht die Bedeutung langfristiger, persönlicher Beziehungen zu Lieferanten und deren Einfluss auf Kundentreue und außergewöhnlichen Service.	Der Händler ist stets bereit [...] hat sogar schon mal einen Koch geschickt, wo uns zwei ausgefallen sind.
eCommerce	Betont die Bedeutung und Präferenz für effiziente digitale Bestellmöglichkeiten und deren Einfluss auf die Bindungsintensität.	Die Bestell-App finde ich ganz gut. [...] Alles mega transparent mega übersichtlich.
Preis-Leistungs-Verhältnis	Hebt die Notwendigkeit hervor, sowohl die Qualität als auch die Kosten der Produkte im Auge zu behalten.	Service und Preis-Leistung.
Entscheidungs-faktoren für Lieferantenwahl	Erläutert die Kriterien für die Auswahl von Lieferanten.	Schwerer Vertrauensbruch. [...] Dann musst du als Betrieb reagieren.  Aber wenn die Fakten nicht mehr zusammen passen [...] dann musst du wechseln.
Regionale Beschaffung und Nachhaltigkeit	Betont die Wichtigkeit regionaler Produkte zur Unterstützung lokaler Wirtschaftskreisläufe und Nachhaltigkeit.	-
Flexibilität und Reaktions-fähigkeit der Lieferanten	Beschreibt die Wertschätzung für Lieferanten, die flexibel auf Anforderungen reagieren können.	Franz von [...] der uns im Notfall am Freitag auf Nacht vorbeikommt [...].
Anpassung an Kund:innen Bedürfnisse	Betont die Notwendigkeit für Lieferanten, ihre Angebote und Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Kundschaft anzupassen.	-

Die Auswertungsergebnisse bezüglich der Motivforschung werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst.



## **Persönliche Beziehungen und Service**

Die Auswertung der Interviews offenbart eine Wertschätzung für die Rolle persönlicher Beziehungen zu Lieferanten im Kontext des Service und der Treue. Jedes Interview hebt verschiedene Aspekte hervor, die zusammen ein facettenreiches Bild davon zeichnen, wie diese Beziehungen den Erfolg im Lebensmittelgroßhandel beeinflussen.

In K1 wird die Bereitschaft eines Lieferanten hervorgehoben, in Notsituationen einen Koch bereitzustellen. Dieses Beispiel zeigt die Dienstleistung, welche die Lieferanten rund um das Produkt anbieten, um die Kundschaft zu unterstützen. Ein ähnliches Muster zeigt sich in K3, wo die Kundschaft die prompte Reaktion eines Lieferanten auf eine unvorhergesehene Situation lobt. Obwohl das Fassbier fehlte, wurde es umgehend geliefert, was nicht nur den Service, sondern auch die Flexibilität und das Engagement des Lieferanten unterstreicht. Die Bedeutung gemeinsamer Werte und Wertvorstellungen zwischen Geschäftspartner:innen wird in K2 betont. Diese Werte bilden das Fundament für eine langfristige Partnerschaft, wobei persönliche Beziehungen als Bindeglied dienen, um diese Werte in der Zusammenarbeit zu manifestieren. K4 bringt die persönliche Ebene noch deutlicher zum Ausdruck, indem es betont, dass persönlicher Kontakt die Hauptgrundlage für Loyalität bildet. Diese Aussage verdeutlicht, dass Bindungsintensität nicht nur auf rationalen Faktoren beruht, sondern auch auf emotionalen Verbindungen. Die Abneigung gegen häufige Wechsel der Vertragspartner:innen, wie in Interview K5 erwähnt, zeigt, dass persönliche Beziehungen auch die Wechselbereitschaft beeinflussen können. Kund:innen bevorzugen es, mit vertrauten Gesichtern und Unternehmen zusammenzuarbeiten, was auf die Stärke der Beziehungen hinweist, die im Laufe der Zeit aufgebaut wird. K6 hebt die unbezahlbare Natur persönlicher Beziehungen zu Lieferanten wieder hervor, wobei die kleinen Extras und der persönliche Kontakt als entscheidende Faktoren für die Treue zu einem Lieferanten genannt werden. Dies unterstreicht, dass es oft die kleinen Gesten und die menschliche Interaktion sind, die einen Lieferanten von anderen unterscheiden. K7 vertritt die gleiche Ansicht wie K6 in Bezug auf die kleinen Gesten, wie zum Beispiel Events, welche die Beziehung stärken. Aktive Vertreter:innen und direkte Kontakte

spielen eine entscheidende Rolle dabei, Kund:innen zufriedenzustellen und langfristige Beziehungen aufzubauen.

## **eCommerce**

Es zeigt sich eine vielschichtige Betrachtung der Bedeutung und Präferenz für digitale Bestellmöglichkeiten und ihren Einfluss auf die Bindungsintensität, wobei verschiedene Einstellungen und Erfahrungen zum Vorschein kommen.

In K1 wird eine Bestell-App als transparent und übersichtlich gelobt. Diese positive Bewertung steht im Kontrast zu K3, wo der Einsatz von digitalen Hilfsmitteln wie Scannern und Lagerverwaltungssystemen als nicht effektiv empfunden wurde, weil die Lösungen nicht ausgereift sind. Hier wird deutlich, dass die Akzeptanz und Effektivität digitaler Lösungen stark vom konkreten System und Anbieter:in abhängt. Während K2 die ausschließliche Nutzung von Online-Bestellmöglichkeiten betont, wird in Interview vier eine Mischung aus traditionellen und digitalen Bestellmethoden erwähnt, abhängig vom Lieferanten und dessen spezifischen Systemen. K3 vermeidet die Verwendung von Online-Bestellmöglichkeiten „Weil ich noch ein Mensch von altem Schlag bin.“ (K3). Dies zeigt, dass trotz des Vorhandenseins digitaler Optionen einige Kund:innen weiterhin traditionelle Methoden bevorzugen. In K5 wird die zunehmende Präsenz von Online-Portalen und Bestellsystemen in der Branche erwähnt, was auf einen allgemeinen Trend zur Digitalisierung hinweist. Dies steht im Einklang mit K6, das die Entwicklung von Bestellmöglichkeiten über die Jahre hinweg reflektiert und den Vorteil von weniger Aufwand und Zeit durch die Nutzung elektronischer Hilfsmittel betont. Abschließend betont K7 die allgemeine Akzeptanz und Anpassung an Online-Bestellungen, wobei die Flexibilität und Bequemlichkeit hervorgehoben werden.

## **Preis-Leistungs-Verhältnis**

Die Analyse zeigt unterschiedliche Perspektiven bezüglich des Preis-Leistungs-Verhältnisses sowie die Notwendigkeit, sowohl die Qualität als auch die Kosten der Produkte im Auge zu behalten.

K4 legt bei größeren Mengen den Fokus auf den Preis. Für diesen Kund:innen ist der Preis der entscheidende Faktor bei der großen Anzahl von Produkten. Im Gegensatz dazu betont K5 die Bedeutung von Qualität, während gleichzeitig der Preis im Auge behalten wird. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Qualität und Preis, um die Bedürfnisse der Kund:innen zu erfüllen. K3 betont die Wichtigkeit mit dem Lieferanten regelmäßig zu verhandeln, um den Preis zu optimieren, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. In K6 wird die Hand in Hand-Beziehung zwischen Preis und Qualität betont. Sowohl der Preis als auch die Qualität sind für K6 gleichermaßen wichtig, und es wird erwartet, dass sie im Einklang stehen. K7 unterstreicht erneut die Bedeutung, dass die Qualität der Produkte dem Preis entsprechen muss, um ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis zu gewährleisten. In K2 wird die Herausforderung betont, dass klassische Großhändler oft höhere Preise für Bio-Produkte verlangen, und dieser daher nicht im klassischen Lebensmittelgroßhandel einkaufen kann, sondern auf einen BIO Lebensmittelgroßhändler angewiesen ist.

### **Entscheidungsfaktoren für Lieferantenwahl**

Es werden Faktoren verdeutlicht, die bei der Auswahl von Lieferanten im österreichischen Lebensmittelgroßhandel eine Rolle spielen.

In K2 wird betont, dass ein fairer Umgang mit allen Beteiligten ein entscheidender Faktor ist. Hierbei steht das gegenseitige Vertrauen im Vordergrund, das durch einen schwerwiegenden Vertrauensbruch, wie beispielsweise das Nicht-Einhalten von Absprachen, erschüttert werden kann und zur Überlegung eines Lieferantenwechsels führen kann. K3 hebt die Wichtigkeit der pünktlichen Lieferung hervor. Es wird auch die Verfügbarkeit der Winzer:innen als entscheidend genannt, was auf die Bedeutung von Exklusivität und Qualität hinweist. Zudem wird die Regionalität der Lieferanten als relevantes Kriterium erwähnt. Die rechtzeitige Verfügbarkeit von Ware wird auch in K6 als entscheidender Faktor genannt. Hierbei wird deutlich, dass Effizienz und Zuverlässigkeit bei der Lieferung für den reibungslosen Betrieb des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. In K4 wird die Priorisierung von Preis

und Qualität hervorgehoben, wobei der Preis als erster Aspekt genannt wird. Die Lieferzuverlässigkeit wird jedoch auch als wesentlicher Faktor genannt, der bei der Entscheidung für oder gegen einen Lieferanten berücksichtigt wird. Hierbei wird auch die Nähe des Lieferanten zum Unternehmen und dessen Flexibilität in Bezug auf spezifische Anforderungen als relevant erachtet. K5 betont die Bedeutung der Flexibilität des Lieferanten, in Bezug auf die Verfügbarkeit und Nähe der Produkte sowie die Verlässlichkeit des Partners. Auch die Exklusivität der angebotenen Produkte spielt eine große Rolle in der Entscheidungsfindung. Abschließend hebt K7 die Wichtigkeit der Qualität und Einhaltung von Lieferfristen hervor. Eine nachlassende Qualität oder das Nicht-Einhalten von Fristen können dazu führen, dass ein Wechsel des Lieferanten in Betracht gezogen wird. Die Nähe des Lieferanten zum Unternehmen sowie dessen exklusive Angebote werden ebenfalls als wichtige Kriterien genannt.

### **Regionale Beschaffung und Nachhaltigkeit**

Die Auswertung verdeutlicht die Ansätze und Bemühungen, die unternommen werden, um regionale Produkte zu bevorzugen und damit lokale Wirtschaftskreisläufe zu unterstützen, während gleichzeitig Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden.

K2 hebt die Wichtigkeit biologischer Produkte hervor und betont dabei besonders den direkten Kontakt zu regionalen Lieferanten. Dies verdeutlicht eine starke Vorliebe für lokale Erzeugnisse und unterstützt die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe. Weiterhin wird in K2 hervorgehoben, dass Unternehmen ein klares Engagement für Nachhaltigkeit zeigen müssen, da ohne dieses eine Zusammenarbeit nicht infrage kommt. Es wird betont, dass monetäre Aspekte nicht immer im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Bewahrung der lokalen Region und der Schutz der Umwelt Priorität haben. K4 hebt ebenfalls die Nachhaltigkeitsaspekte hervor, indem erwähnt wird, dass das Unternehmen ein Klimabündnispartner ist und sich bemüht, Lieferanten zu wählen, die möglichst wenig Müll produzieren. Im Vergleich dazu betont K5 konkret den Bezug von Gemüse vom Biohof aus dem Ort und von Erdäpfeln vom Biohof in der Nähe. Dies verdeutlicht die praktische

Umsetzung von regionaler Beschaffung und die direkte Unterstützung lokaler Landwirtschaftsbetriebe. In K6 wird erneut die Bedeutung von regionalen Bezugsquellen betont, wobei ein persönliches Engagement für lokale Wirtschaftskreisläufe und die Unterstützung von landwirtschaftlichen Betrieben aus der Region zum Ausdruck kommt. Im Vergleich dazu erwähnt K7 die Präferenz für Lieferanten, die aufgrund ihrer Ausrichtung auf Bio-Themen und regionalen Bezug bevorzugt werden. Dies unterstreicht die Bedeutung von Nachhaltigkeit und regionalem Bezug auch bei der Auswahl der Lieferanten.

### **Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Lieferanten**

Es wurde festgestellt, dass die Anerkennung von Lieferanten, die flexibel auf unerwartete Anforderungen reagieren können, als eine Kategorie identifiziert wurde, bei der verschiedene Perspektiven und Erfahrungen zum Ausdruck kommen.

In K1 wird die Flexibilität eines Lieferanten hervorgehoben, der im Notfall am Freitagabend vorbeikommt und die Ware liefert. Diese direkte Unterstützung in dringenden Situationen wird als wahrgenommen und zeigt die Bedeutung eines reaktionsschnellen Lieferanten für den reibungslosen Ablauf des Geschäfts. Dies deutet darauf hin, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit seitens der Lieferanten geschätzt werden und als wichtiger Faktor für die Zufriedenheit der Kund:innen betrachtet werden. K5 betont die generelle Zuverlässigkeit und Flexibilität der Lieferanten, kurzfristige Anfragen problemlos zu erfüllen. Dies zeigt, dass die Flexibilität der Lieferanten als eine Selbstverständlichkeit angesehen wird und einen wichtigen Beitrag zur Zufriedenheit der Kundschaft leistet. K6 unterstreicht erneut die Verlässlichkeit der Lieferanten bei kurzfristigen Bedarfsituationen. Diese positive Erfahrung deutet darauf hin, dass eine schnelle Reaktion seitens der Lieferanten dazu beiträgt, die Anforderungen der Kund:innen zeitnah zu erfüllen und somit die Geschäftsbeziehung zu stärken.

## **Anpassung an Kundenbedürfnisse**

Aus den Interviews wird deutlich, wie wichtig es für Lieferanten ist, ihre Angebote und Dienstleistungen an die individuellen Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Dabei werden verschiedene Erfahrungen und Meinungen geäußert.

In K1 wird die Anpassungsfähigkeit eines Lieferanten als Vorteil betont. Dies deutet darauf hin, dass die Möglichkeit, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, als wichtiger Wettbewerbsvorteil angesehen wird und dazu beiträgt, die Bindungsintensität zu steigern. K2 und K3 betonen ebenfalls, dass die Lieferanten bereit sind, auf spezifische Kundenwünsche einzugehen und entsprechend gewünschte Produkte anzubieten. Dies zeigt, dass die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Lieferanten als entscheidende Faktoren für den Erfolg der Geschäftsbeziehung angesehen werden. K4 beschreibt die Herausforderungen, die mit der Anpassung an Bedürfnisse verbunden sind, und betont, dass es oft Zeit und Geduld erfordert, bis die Zusammenarbeit optimal funktioniert. Dies verdeutlicht, dass eine erfolgreiche Anpassung an Bedürfnisse ein kontinuierlicher Prozess ist, der Zeit und Engagement erfordert und auch bei einem potenziellen Wechsel berücksichtigt wird. K5 unterstreicht die Bedeutung des Engagements seitens der Lieferanten, sich um die Belange ihrer Kund:innen zu bemühen und ihre Bedürfnisse ernst zu nehmen. Dies zeigt, dass die Bindungsintensität auch durch eine empathische und aufmerksame Betreuung seitens der Lieferanten gestärkt wird.

## **Zusammenfassung der Erkenntnisse**

Die Erkenntnisse aus den Interviews werden nachfolgend zusammengefasst und bieten einen Überblick über die verschiedenen Faktoren, die die Beziehung zwischen Großhändlern und ihren Kund:innen beeinflussen.

Eines der zentralen Ergebnisse ist die Bedeutung persönlicher Beziehungen zu Lieferanten und der angebotene Service. Diese Beziehungen gehen über das Liefern der Waren hinaus und bilden die Grundlage für langfristige Partnerschaften.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Einstellung der Kund:innen zu digitalen Bestellmöglichkeiten. Während ein Teil der Kund:innen digitale Bestellprozesse begrüßt und aktiv nutzt, bevorzugen andere weiterhin traditionelle Methoden oder äußern Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Großhändler, ein breites Spektrum an Bestelloptionen anzubieten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer Kundschaft gerecht zu werden.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle für die Bindungsintensität. Obwohl die Prioritäten zwischen Preisorientierung und Qualitätsfokus variieren, betonen alle Befragten die Wichtigkeit eines ausgewogenen Verhältnisses. Diese unterschiedlichen Schwerpunkte verdeutlichen, wie individuelle Präferenzen und Prioritäten die Bewertung und Entscheidungsfindung beeinflussen, welche häufig von dem Geschäftsmodell abhängig sind. Der Preis und die Qualität der Produkte werden als Wechselkriterium angesehen.

Die Auswahl eines Lieferanten wird als ein komplexer Entscheidungsprozess dargestellt, der eine Reihe von Faktoren berücksichtigt. Zu den Hauptkriterien zählen Zuverlässigkeit, Lieferfähigkeit, die Regionalität der Produkte sowie das Verhältnis von Preis zu Qualität. Ein Wechsel des Lieferanten kann unter anderem durch einen Vertrauensbruch ausgelöst werden.

Es wird die Präferenz für regionale Produkte und die Unterstützung lokaler Wirtschaftskreisläufe hervorgehoben. Verschiedene Strategien, wie direkte Kooperationen mit regionalen Produzent:innen oder die Auswahl von Lieferanten mit einem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit und Regionalität, verdeutlichen das Engagement für lokale Wertschöpfungsketten.

Des Weiteren wird die Flexibilität von Lieferanten und ihre Fähigkeit, kurzfristig auf Anforderungen zu reagieren, geschätzt. Diese Flexibilität ist entscheidend für die Bindungsintensität.

Die Interviews zeigen auch, dass die Bereitschaft der Lieferanten, sich an spezifische Bedürfnisse anzupassen, als essenziell für den Erfolg der Geschäftsbeziehung angesehen wird. Gleichzeitig werden die damit verbundenen Herausforderungen und der erforderliche Zeitaufwand anerkannt, was die Komplexität und Diversität der Kundenanforderungen unterstreicht.

Zusammenfassend bieten die Interviews einen tiefgreifenden Einblick in die vielschichtigen Beziehungen zwischen Lebensmittelgroßhändlern und ihren Kund:innen in Österreich. Die Ergebnisse unterstreichen die Wichtigkeit von persönlichen Beziehungen und Service, einem ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnis, der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Lieferanten sowie der Förderung regionaler Produkte und Wirtschaftskreisläufe. Diese Faktoren spielen eine entscheidende Rolle in der Entwicklung und Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen und der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel.

Nach der Betrachtung der Kundenperspektiven wird im nächsten Abschnitt die Vertriebsseite betrachtet, indem die zentralen Erkenntnisse aus den Vertriebsinterviews präsentiert und analysiert werden. Die Auswertung der Vertriebsinterviews ermöglicht es, ein vollständigeres Bild der Bindungsintensität zu zeichnen, indem sie Einblicke in Erfahrungen der Vertriebsmitarbeiter:innen bietet.

### 3.5.2 Auswertungsergebnisse Vertriebsinterviews

In diesem Abschnitt erfolgt die Darlegung der Resultate, die sich aus der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ergeben haben. Diese Analyse basiert auf Daten, die aus insgesamt sechs Vertriebsinterviews gewonnen wurden, und knüpft an das zuvor erörterte Erhebungsverfahren sowie die Kundeninterviews an. Zur Illustration der Ergebnisse aus der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird Tabelle 6 herangezogen. Die Struktur dieser Tabelle ist wie folgt gegliedert: In der ersten Spalte finden sich die definierten Kategorien wieder, die zweite Spalte erläutert diese Kategorien, und die dritte Spalte präsentiert exemplarisch Zitate aus dem Interview V1. Um die Darstellung in der Tabelle übersichtlich zu gestalten, wurde von der Einbindung der



Interviews 2 bis 6 abgesehen. Für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Inhaltsanalyse wird diese der Arbeit beigefügt.

**Tabelle 6 Zusammenfassende Inhaltsanalyse Vertriebsinterview (eigene Darstellung)**

<b>Kategorie</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Interview V1</b>
Kundenbetreuung und Service	Diese Kategorie umfasst die Bedeutung einer persönlichen und zuverlässigen Kundenbetreuung.	Menschen kaufen von Menschen, ... Also es gibt zwei Aushängeschilder, die am Kunden präsent sind. Einerseits die Firma und andererseits ganz klar die Person, die dort präsent ist.
Digitalisierung und eCommerce	Die Kategorie beschreibt, dass eCommerce eine ergänzende Rolle in der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen spielt.	Aber das ist jetzt maßgeblich zur Kundenbindung. Beiträgt, glaube ich, eher nicht, weil es eben überall angeboten wird.
Sortiment	Diese Kategorie fasst zusammen, welche Bedeutung die Qualität des Sortimentes für die Bindungsintensität hat.	-
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Kundenbetreuung werden als unverzichtbar hervorgehoben.	Flexibilität ist sehr wichtig. Flexibilität ist absolut gefragt, ist an der Tagesordnung, egal ob in der Artikelbeschaffung, ...
Regionalität und Nachhaltigkeit	Der zunehmende Wert, den Kunden auf Regionalität und Nachhaltigkeit legen, wird als ein neuer und wichtiger Faktor in der Kaufentscheidung und Bindungsintensität anerkannt.	Es gibt sehr, sehr viele Kunden ... die sehr, sehr viel Wert auf Regionalität legen, dass der Fisch jetzt bitte ein Süßwasserfisch sein soll, der aus der Umgebung vielleicht von 100 Kilometern kommt und nicht um die ganze Welt fliegen muss.

Die Auswertungsergebnisse bezüglich der Motivforschung werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

## **Kundenbetreuung und Service**

Bezüglich dieser Kategorie lässt sich konstatieren, dass alle Befragten die Bedeutung von Verlässlichkeit und persönlicher Nähe unterstreichen, jedoch variieren die Ansätze und Wahrnehmungen des Verkaufspersonals.

V1 betont das Konzept eines ganzheitlichen Services, der über die reine Produktlieferung hinausgeht. Hierbei wird die Wichtigkeit von Zuverlässigkeit und Präsenz sowohl durch den Außendienst als auch den Innendienst hervorgehoben. Diese Sichtweise impliziert, dass die konkrete Präsenz des Personals als essenzieller Faktor für die Stärkung des Vertrauensverhältnisses gesehen wird. V1 unterstreicht zusätzlich, dass trotz geringer Preisdifferenzen bei Standardprodukten wie Milch der Service rund um das Produkt entscheidend für die Differenzierung im Markt ist. Das langjährige Bestehen am Markt wird mit der Fähigkeit, konstante Qualität zu liefern, und mit der Präsenz ehrlicher Ansprechpartner:innen verbunden, was als ein zusätzlicher Mehrwert neben dem Sortiment betrachtet wird. V2 konzentriert sich auf die emotionale Ebene des Verkaufsprozesses, indem die Bedeutung von persönlicher Integrität und emotionaler Involvierung hervorgehoben wird. Hier zeigt sich ein starkes Engagement für authentisches Verhalten und Versprechen, welche als Grundstein für eine vertrauensvolle Kundenbeziehung gesehen werden. V3 bringt eine weitere Dimension ein, indem die Wichtigkeit der Anpassungsfähigkeit in der Kommunikation betont wird. Die Aussage, dass Kundenbeziehungen sich bis zu einem freundschaftlichen Verhältnis entwickeln können, illustriert soziale Nähe zu den Kund:innen. Im Vergleich dazu spricht V4 von der Relevanz offener und ehrlicher Kommunikation sowie der Bedeutung der Kundenbeziehung, unabhängig von der Unternehmensgröße. Dies deutet darauf hin, dass eine differenzierte Betrachtung der Bindungsintensität nicht vorrangig ist und stattdessen eine gleichberechtigte Betreuung der Kundschaft im Vordergrund steht. V5 ergänzt die Perspektive von V3, indem die informelle und persönliche Komponente, wie das Nachfragen nach dem Wohlbefinden, als wichtige Faktoren für eine hohe Bindungsintensität erachtet werden. V6 lenkt den Blick auf strukturelle Aspekte wie Transparenz in der Preispolitik, welche als zusätzlicher Faktor zur Intensivierung der Bindungsintensität beiträgt. Auch die regelmäßige

Kommunikation und das Einbringen persönlicher Elemente in die Kundenbeziehung werden als bedeutsam erachtet.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Interviews eine gemeinsame Betonung der zentralen Rolle von Service und Kundenbeziehung aufzeigen. Jedoch gibt es individuelle Unterschiede in der Ausführung und Interpretation dieser Prinzipien. Während einige Verkaufspersonen eine fast freundschaftliche Beziehung zu ihrer Kundschaft pflegen und diese als Teil einer umfassenden Bindungsintensität betrachten, fokussieren andere auf die Bedeutung von Transparenz und Zuverlässigkeit im Geschäftsalltag.

### **Digitalisierung und eCommerce**

Die Auswertung verdeutlicht die steigende Relevanz von eCommerce im Lebensmittelgroßhandel.

V1 sieht den hohen Online-Anteil als gegeben an, äußert jedoch die Ansicht, dass dieser nicht maßgeblich zur Bindungsintensität beiträgt, da eCommerce mittlerweile ubiquitär angeboten wird. Die Aussage deutet darauf hin, dass trotz der Erleichterung des Alltags durch digitale Lösungen, eine gut etablierte Beziehung zwischen Kundschaft und Unternehmen unabdingbar ist, selbst wenn phasenweise keine aktive Kommunikation stattfindet. V2 reflektiert die Entwicklung der letzten 20 Jahre und erkennt eine unaufhaltsame Zunahme des eCommerce, allerdings wird impliziert, dass die persönliche Komponente im Geschäftsleben weiterhin einen signifikanten Stellenwert einnimmt. V3 beschreibt, dass während ein umfassendes Produktangebot online existiert, die Zufriedenheit der Kundschaft nicht vollständig durch eCommerce erreicht werden kann, wenn es um Produkte im Frische Bereich geht, welche Beratungsintensiv sind und nicht immer in großen Mengen lagernd sind. V4 thematisiert die Herausforderungen, die eCommerce mit sich bringt und erkennt an, dass der Anteil der Webshop-Bestellungen hoch ist, betont aber gleichzeitig, dass eCommerce ein komplexes Thema bleibt. V5 bietet eine kritischere Perspektive auf eCommerce an. Es wird angemerkt, dass, obwohl der Online-Handel genutzt wird, der persönliche Kontakt durch Beratung und Kommunikation vorzuziehen ist, wenn Probleme auftreten oder spezifischer Beratungsbedarf

besteht. V6 betrachtet den Webshop hingegen als vorteilhaft und stellt fest, dass das Kaufverhalten trotz der im Online-Handel gegebenen größeren Vergleichbarkeit positiv beeinflusst wurde und die Bindungsintensität nicht negativ beeinträchtigt hat.

Die Analyse dieser Aussagen zeigt eine allgemeine Akzeptanz der zunehmenden Bedeutung von eCommerce, jedoch mit einer gleichbleibenden Wertschätzung für die persönliche Kundenbetreuung. Ein konsistentes Thema ist, dass eCommerce als eine Erweiterung, nicht aber als Ersatz für traditionelle Geschäftsbeziehungen gesehen wird. Es lässt sich feststellen, dass die Expert:innen eine differenzierte Sichtweise haben, welche die Bedeutung der Balance zwischen digitalen und persönlichen Komponenten der Kundenbeziehung hervorhebt.

### **Sortiment**

In der Kategorie „Sortiment“ wird die entscheidende Rolle der Qualität des Sortimentes, Warenverfügbarkeit und Bepreisung für die Bindungsintensität zusammengefasst.

V2 hebt den Umfang und die Vielfalt des Produktangebots hervor und betont die Bedeutung der Abdeckung der individuellen Bedürfnisse der Kundschaft. Die Möglichkeit, ein breites Spektrum an Produkten aus einer Hand anzubieten, wird als signifikanter Faktor für die Bindungsintensität gesehen. V3 spricht von einem prozessualen Ansatz im Management des Sortiments, wobei klare Richtlinien für die Aufnahme neuer Artikel bestehen. Dies suggeriert, dass ein systematisches Sortimentsmanagement zur Erfüllung der Kundenerwartungen und zur Aufrechterhaltung der Qualität beiträgt. V5 beleuchtet die Dynamik des Wettbewerbs und die Flexibilität im Umgang mit dem Sortiment. Es wird eine Kundenorientierung deutlich, bei der die Zufriedenheit der Kundschaft Vorrang hat, selbst wenn dies bedeutet, dass die Kundschaft auf ein anderes Unternehmen verwiesen wird, wenn dieser schneller liefern kann. V6 stellt fest, dass neben Sortiment und Preis auch Faktoren wie Verlässlichkeit, Treue und eine gute Beziehung zur Zufriedenheit der Kundschaft beitragen. In Bezug auf den Preis des Sortiments sind sich die Interviews einig. Der Preis ist ein wichtiger Faktor, ist aber nicht immer der wichtigste für die Kundschaft: „Also für einen Kunden ist der Preis wichtig, für einen anderen Kunden ist was anderes wichtig. Aber ich würde sagen, wenn ich einen groben Durchschnitt

hernehme, dann ist wahrscheinlich die Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit eines Lieferanten einmal ganz, ganz entscheidend ...“ (V1).

In der Gesamtbetrachtung der Aussagen wird deutlich, dass die Qualität des Sortiments und das Angebot von einem umfassenden Produktspektrum mit einem ausgewogenen PreisLeistungsverhältnis als grundlegende Säulen der Bindungsintensität gesehen werden. Gleichzeitig wird jedoch auch der ergänzende Wert der erwähnten Faktoren, Service, Verlässlichkeit und guten Kundenbeziehungen hervorgehoben.

### **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

In der Kategorie „Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Kundenbetreuung“ werden die Relevanz und der Einfluss dieser Eigenschaften auf die Bindungsintensität hervorgehoben.

V1 hebt hervor, dass Flexibilität in sämtlichen Bereichen der Kundenbetreuung von der Artikelbeschaffung bis hin zur Beratung unerlässlich ist. Besonders offensichtlich wird dies in Fällen, in denen Kunden ohne gastronomische Expertise Unterstützung benötigen. V2 stellt fest, dass die Geschwindigkeit des Geschäftslebens stetig zunimmt. Die Anforderungen an die Flexibilität werden größer, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten, wie das Vergessen einer Ware oder eine nicht erfolgte Lieferung, und dies innerhalb eines begrenzten Zeitrahmens behoben werden muss. V3 thematisiert die notwendige Flexibilität während der Hauptsaison, die erforderlich ist, um den Anforderungen vollständig gerecht zu werden, um „zu 100 % on point“ zu sein, wie V3 es ausdrückt. Dies zeigt ein hohes Maß an Engagement und die Bereitschaft, im Austausch für Bindungsintensität zu geben und zu nehmen. V4 erläutert, dass die Flexibilität der Kundschaft und deren spezifischen Bedürfnissen abhängt. Manche Kund:innen benötigen eine schnelle Antwort innerhalb der regulären Arbeitszeiten, andere hingegen kommunizieren auch außerhalb dieser Zeiten, was eine individuelle und adaptive Reaktion erforderlich macht. V5 beschreibt eine Situation, in der sofortiges Handeln gefordert ist, wenn eine Kundschaft unerwartet Anforderungen stellt. Dies erfordert eine spontane Reaktion und die Fähigkeit, auf Lagerbestände zuzugreifen und kreative Lösungen zu finden, um den Kundenwünschen gerecht zu werden. V6 betont die Notwendigkeit, auf Veränderungen

in den Kundenanforderungen schnell zu reagieren, um Verkäufe zu realisieren. Dies zeigt eine flexible Geschäftshaltung, die bereit ist, Prozesse anzupassen, um die Bedürfnisse der Kundschaft zu erfüllen und Verkäufe zu sichern.

In der Kundenbetreuung sind Anpassungsfähigkeit und Flexibilität wichtige Aspekte für starke Kundenbeziehungen. Sie werden als Teil des „Kundenbetreuung und Service“ betrachtet, aber aufgrund ihrer Bedeutung auch als separate Kategorie aufgeführt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Faktoren von großer Bedeutung sind. Die Interviewten betonen die Bedeutung von schnellem, individuellem und spontanem Handeln, um den sich ständig ändernden Bedürfnissen und Situationen der Kundschaft gerecht zu werden. Die Fähigkeit, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Geschäftszeiten auf Kundenanfragen zu reagieren, wird als unabdingbar für die Bindungsintensität hervorgehoben.

### **Regionalität und Nachhaltigkeit**

In der Kategorie „Regionalität und Nachhaltigkeit“ wird als ein markanter Trend in der Konsumentenpräferenz identifiziert.

V1 stellt fest, dass in ganz Österreich Kund:innen großen Wert auf regionale Produkte legen, exemplarisch wird der Wunsch nach lokal gefangenem Süßwasserfisch statt weit gereistem Fisch genannt. Dies zeigt eine starke Präferenz für regionale Lebensmittel, die als wichtiger Faktor für Bindungsintensität angesehen wird. V2 beschreibt die Position des eigenen Unternehmens als Vorreiter:in im Bereich der Nachhaltigkeit im Großhandel und hebt hervor, dass sie eine eigene Biomarke sowie eine Nachhaltigkeitsmarke führen. Die Betonung liegt auf der emissionsfreien und CO<sub>2</sub>-freien Unternehmensausrichtung, die das Bewusstsein und Engagement für Nachhaltigkeit im Einklang mit den Kundenpräferenzen widerspiegelt. V3 spricht auch die Nachhaltigkeits- und Biomarken an und betont, dass die genaue Herkunft der Produkte, wie Schweinefleisch, Gänse oder Muscheln, für die Kundschaft von Bedeutung ist. Hier wird die individuelle Perspektive der Kundschaft auf Regionalität berücksichtigt. V4 erwähnt, dass Regionalität und Nachhaltigkeit wichtige Themen für Gastronom:innen und die Hotellerie sind, was die branchenweite Relevanz dieser Faktoren unterstreicht. V5 spricht die

starke Bedeutung der Regionalität aus der eigenen Erfahrung an und betont die Wichtigkeit, lokale Familienbetriebe zu unterstützen. Dies verdeutlicht, wie Regionalität und Bindungsintensität durch die Förderung der lokalen Wirtschaft zusammenhängen können. V6 unterstreicht die Bedeutung von Regionalität, Bio-Qualität und Nachhaltigkeit für das Unternehmen. Es wird ein proaktiver Ansatz zur Sortiments-Anpassung hervorgehoben, um sicherzustellen, dass die Produkte den Kundenbedürfnissen entsprechen.

In der Gesamtschau der Aussagen wird klar, dass Regionalität und Nachhaltigkeit ein wichtiges Kriterium für die Kaufentscheidung der Kundschaft sind. Nicht nur hinsichtlich des Sortiments, sondern auch bezüglich der über das Produktangebot hinausgehenden Maßnahmen der Lebensmittelgroßhändler. Diese Maßnahmen reflektieren ein tiefgreifendes Engagement für soziale und ökologische Verantwortung, das über die unmittelbare Produktselektion hinausgeht und sich in der Unternehmenskultur und -ethik manifestiert.

### **Zusammenfassung der Erkenntnisse**

Im Folgenden wird eine Analyse und Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse vorgenommen.

Die Bedeutung einer zuverlässigen und persönlich Kundenbetreuung wird durchgehend betont, wobei unterschiedliche Ansätze und Wahrnehmungen des Verkaufspersonals erkennbar sind. Ein umfassender Service, der über die reine Produktlieferung hinausgeht, wird als entscheidend für die Marktdifferenzierung angesehen, wobei die Präsenz des Personals, Zuverlässigkeit und die emotionale Ebene des Verkaufsprozesses als Schlüsselfaktoren hervorgehoben werden. Die Anpassungsfähigkeit in der Kommunikation und eine offene, ehrliche Kommunikation werden ebenso als wesentlich für eine hohe Bindungsintensität erachtet.

Die zunehmende Bedeutung des eCommerce wird zwar anerkannt, dennoch wird hervorgehoben, dass eine gut etablierte Kundenbeziehung unersetzlich bleibt. Obwohl digitale Lösungen zahlreiche Erleichterungen bieten, behält die persönliche Interaktion im Geschäftsleben einen signifikanten Stellenwert. Aus Vertriebsicht ist eine eCommerce-

Plattform zwar unabdingbar, sie dient jedoch nicht als Alleinstellungsmerkmal für die Differenzierung am Markt. Vielmehr wird eCommerce als eine Ergänzung zu traditionellen Geschäftsbeziehungen betrachtet, wobei die richtige Balance zwischen digitalen Angeboten und persönlichem Kundenkontakt besonders betont wird.

Die Qualität, Warenverfügbarkeit und Preisgestaltung des Sortiments sind entscheidende Faktoren für die Bindungsintensität. Ein breites und vielfältiges Produktangebot, das die individuellen Bedürfnisse der Kundschaft abdeckt, sowie ein systematisches Sortimentsmanagement werden als signifikant für die Bindungsintensität betrachtet. Neben dem Sortiment werden auch Verlässlichkeit, Treue und gute Kundenbeziehungen als oft wichtiger als der niedrigste Preis angesehen.

Die Bedeutung von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Kundenbetreuung wird stark betont. Schnelles, individuelles und spontanes Handeln, um den sich ständig ändernden Bedürfnissen und Situationen der Kundschaft gerecht zu werden, wird als wesentlich für den Aufbau und Erhalt starker Kundenbeziehungen angesehen. Die Bereitschaft, Prozesse anzupassen, um die Bedürfnisse der Kundschaft zu erfüllen, wird als unabdingbar für die Bindungsintensität hervorgehoben.

Ein starkes Engagement für regionale Produkte und Nachhaltigkeit wird als markanter Trend identifiziert. Die Förderung der lokalen Wirtschaft und ein tiefgreifendes Engagement für soziale und ökologische Verantwortung tragen zur Bindungsintensität bei, indem sie den zunehmend geforderten Standards für soziale und ökologische Verantwortung entsprechen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel durch eine Kombination aus zuverlässiger und persönlicher Kundenbetreuung, der Balance zwischen digitalen und persönlichen Komponenten, einem qualitativ hochwertigen und vielfältigen Sortiment, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Kundenbetreuung sowie einem starken Engagement für Regionalität und Nachhaltigkeit gefördert wird. Diese Faktoren spiegeln die Komplexität und



Vielschichtigkeit der Bindungsintensität wider und unterstreichen die Notwendigkeit einer differenzierten und ganzheitlichen Betrachtung der Bindungsintensität.

Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf die Diskussion der Auswertungsergebnisse.

### **3.6 Diskussion der Ergebnisse**

In diesem Abschnitt werden die gewonnenen Erkenntnisse der Kundeninterviews und Vertriebsinterviews miteinander verglichen und diskutiert. Diese Diskussion biete die methodische Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage.

In der Diskussion der empirischen Ergebnisse aus den Kunden- und Vertriebsinterviews werden zentrale Aspekte beleuchtet, die die Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel prägen. Die vergleichende Analyse beider Perspektiven offenbart sowohl Übereinstimmungen als auch Differenzen in den Wahrnehmungen und Prioritäten, die für das Verständnis der Kundenbindung von Bedeutung sind. Insgesamt wurden fünf grundlegende Faktoren identifiziert, die die Bindungsintensität beeinflussen.

#### **Persönliche Beziehungen und Servicequalität**

Ein Faktor, der sich durch die Interviews zieht, ist die Bedeutung persönlicher Beziehungen und exzellenten Services. Sowohl Kund:innen als auch Vertriebsmitarbeiter:innen unterstreichen die Relevanz einer engen und vertrauensvollen Beziehung. Kund:innen schätzen den persönlichen Service und die individuelle Betreuung, die über reine Transaktionen hinausgehen. Dies deckt sich mit den Ansichten der Vertriebsmitarbeiter:innen, die betonen, dass persönliche Interaktionen und eine zuverlässige Betreuung zentrale Säulen ihrer Bindungsstrategie darstellen. Die Übereinstimmung beider Perspektiven verdeutlicht, dass trotz der zunehmenden Digitalisierung im Handel der menschliche Faktor und der Aufbau von Beziehungen unabdingbar für die Bindungsintensität sind.

## **Digitalisierung und eCommerce**

Während Kund:innen die Praktikabilität und Effizienz von eCommerce-Plattformen anerkennen, weisen Vertriebsmitarbeiter:innen darauf hin, dass digitale Bestellmöglichkeiten allein nicht zwingend zur Kundenbindung beitragen, weil alle Marktteilnehmer über eine digitale Bestellmöglichkeit verfügen. Diese Diskrepanz in der Wahrnehmung spiegelt eine komplexe Realität wider: Digitale Angebote sind eine notwendige Ergänzung des Serviceangebots, jedoch kann die Bindungsintensität nur durch die Kombination mit persönlichem Service erreicht werden. Diese Erkenntnis führt zu der Schlussfolgerung, dass die Digitalisierung als Mittel zur Unterstützung und Erweiterung der Kundenbeziehung gesehen werden sollte, nicht als Ersatz für den persönlichen Kontakt.

## **Sortiment und Preis-Leistungs-Verhältnis**

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Bedeutung eines qualitativ hochwertigen Sortiments, dessen Verfügbarkeit und eines angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnisses. Kund:innen erwarten ein breites Angebot, das ihre Bedürfnisse erfüllt, und legen Wert auf faire Preise. Vertriebsmitarbeiter:innen bestätigen, dass die Sortimentsgestaltung und Preispolitik wesentliche Faktoren für die Zufriedenheit der Kundschaft und somit für die Bindungsintensität sind. Die Herausforderung liegt darin, das Sortiment kontinuierlich an die Kundenerwartungen anzupassen und dabei wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Analyse verdeutlicht, dass die strategische Sortiments- und Preisgestaltung eine Grundvoraussetzung für die Aufrechterhaltung der Bindungsintensität darstellt.

## **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

Die Fähigkeit, flexibel auf Anforderungen der Kundschaft zu reagieren und individuelle Lösungen anzubieten, wird sowohl von Kund:innen als auch von Vertriebsmitarbeiter:innen als entscheidend erachtet. Diese Übereinstimmung unterstreicht die Notwendigkeit für Lebensmittelgroßhändler, agile Prozesse und Strukturen zu implementieren, die eine schnelle

und effektive Anpassung an die Bedürfnisse der Kund:innen ermöglichen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind somit essenzielle Elemente einer erfolgreichen Bindungsstrategie.

### **Regionalität und Nachhaltigkeit**

Die Präferenz für regionale und nachhaltige Produkte ist ein weiteres Thema, das in beiden Perspektiven hervortritt. Kund:innen legen zunehmend Wert auf die Herkunft der Produkte, die Einstellung der Lieferanten und deren ökologischen Fußabdruck. Vertriebsmitarbeiter:innen erkennen diese Trends und betonen die Bedeutung von Regionalität und Nachhaltigkeit im Unternehmen. Diese Konvergenz der Ansichten zeigt, dass ein Engagement in diesen Bereichen nicht nur ethisch wertvoll, sondern auch geschäftlich sinnvoll ist, um die Bindungsintensität zu fördern.

Die Diskussion der empirischen Ergebnisse legt dar, dass die Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird, bei denen persönliche Beziehungen, Servicequalität, digitale Angebote, Sortiments- und Preisgestaltung sowie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse der Kundschaft zentrale Rollen spielen. Darüber hinaus wird deutlich, dass das Engagement für Regionalität und Nachhaltigkeit zunehmend zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal wird. Die Übereinstimmungen zwischen Kund:innen- und Vertriebsperspektiven bieten Ansatzpunkte für die Entwicklung und Anpassung des Modells zur Beschreibung der Bindungsintensität.

Die Diskussion der empirischen Ergebnisse aus den Kunden- und Vertriebsinterviews im österreichischen Lebensmittelgroßhandel hat Einblicke in die Determinanten der Bindungsintensität von Kund:innen geliefert. Im abschließenden Kapitel dieser Arbeit wird der Fokus darauf gelegt, aus den gewonnenen Einsichten ein Fazit zu formulieren, die Forschungsfrage zu beantworten, die Limitationen dieser Arbeit aufzuzeigen und einen Ausblick auf zukünftige Forschungsvorhaben zu gewähren.

## **4. Fazit**

Das abschließende Kapitel dieser Masterarbeit zielt darauf ab, die Erkenntnisse aus der theoretischen und empirischen Untersuchung zu präsentieren, zu reflektieren und in einen Zusammenhang zu bringen. Im Speziellen werden in Abschnitt 4.1 die theoretischen Erkenntnisse zusammenfassen. Darauf folgend, beschäftigt sich Abschnitt 4.2 mit einer methodologischen Reflexion der Arbeit, indem die gewählten Forschungsmethoden und deren Umsetzung evaluiert werden. Anschließend wird in Abschnitt 4.3 die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage dargelegt. In Abschnitt 4.4 werden die Grenzen der Studie kritisch betrachtet, um die Reichweite und Gültigkeit der Forschungsergebnisse transparent zu machen. Abschließend widmet sich Abschnitt 4.5 der Formulierung offener Fragen und skizziert damit Perspektiven für zukünftige Forschungsvorhaben in diesem Bereich.

### **4.1 Inhaltliches Fazit**

Die vorliegende Masterarbeit zielte darauf ab, ein tiefgreifendes Verständnis der Determinanten der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel zu entwickeln, wobei ein besonderer Fokus auf die Auswirkungen der Digitalisierung und des eCommerce gelegt wird. Durch eine umfangreiche Literaturrecherche und empirische Untersuchungen, die qualitative Interviews mit Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen einschlossen, wird ein Bild der aktuellen Lage und der maßgeblichen Faktoren, die die Bindungsintensität beeinflussen gezeichnet.

Die theoretischen Erörterungen verdeutlichten, dass Kundenbindung und -loyalität im dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeld des Lebensmittelgroßhandels von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, die sowohl traditionelle als auch digitale Aspekte umfassen. Es wurde identifiziert, dass die Integration digitaler Bestellmöglichkeiten in die Geschäftsprozesse eine Rolle bei der Beeinflussung der Bindungsintensität spielt. eCommerce-Plattformen tragen dazu bei, die Bindungsintensität zu erhöhen, indem sie Bequemlichkeit und Effizienz für die Kund:innen verbessern. Die empirischen Ergebnisse untermauern die Bedeutung digitaler Bestellmöglichkeiten im Lebensmittelgroßhandel. Die Interviews ergaben,

dass eine hohe Zufriedenheit mit digitalen Dienstleistungen, wie Benutzerfreundlichkeit, positiv mit der Bindungsintensität korreliert. Sie zeigen jedoch auch, dass eCommerce-Plattformen mittlerweile als Standard angesehen werden und kaum noch Differenzierungspotenzial bieten.

Ein Befund dieser Arbeit ist die Feststellung, dass die im theoretischen Teil identifizierten Determinanten der Bindungsintensität in den durchgeführten Interviews teilweise nicht bestätigt wurden. Diese Diskrepanz zwischen theoretischer Erwartung und empirischer Realität verdeutlicht die komplexen und dynamischen Beziehungen im Lebensmittelgroßhandel. Durch die Interviews konnten neue, in der Literatur bisher nicht erwähnte Determinanten identifiziert werden, was die individuelle Anpassung an den untersuchten Markt unterstreicht.

Die Identifizierung einer Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis sowie die Aufdeckung neuer, bisher unberücksichtigter Determinanten betonen die Notwendigkeit, bestehende Kundenbindungsstrategien anzupassen. Die wachsende Relevanz digitaler Technologien und Nachhaltigkeit stellt Unternehmen vor die Herausforderung, innovative Wege zu finden, um die Bindungsintensität zu stärken und digitale Kanäle wirksam in ihre Kundenbindungsstrategien zu integrieren.

Im folgenden Abschnitt wird der Autor, ergänzend zum dargelegten inhaltlichen Fazit, eine Betrachtung des methodischen Fazits vornehmen.

## **4.2 Methodisches Fazit**

Das folgende Kapitel widmet sich der eingehenden Betrachtung und kritischen Bewertung der verwendeten Forschungsmethodik. Die Auswahl der Forschungsmethode für diese Masterarbeit spiegelt die Komplexität des Untersuchungsgegenstands wider, nämlich die Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel, mit einem Schwerpunkt auf dem Einfluss digitaler Bestellmöglichkeiten. Angesichts der identifizierten Forschungslücke und der spezifischen Forschungsfragen war eine methodische Herangehensweise erforderlich, die tiefgreifende Einblicke in die subjektiven Erfahrungen,

Wahrnehmungen und Meinungen sowohl von Kund:innen als auch von Vertriebsmitarbeiter:innen ermöglicht.

Die Entscheidung fiel auf qualitative Forschungsmethoden. Diese Methode wurde ausgewählt, da sie geeignet ist, um die vielschichtigen und oft nuancierten Aspekte der Bindungsintensität und die Auswirkungen digitaler Bestellmöglichkeiten zu erfassen. Die Aktualität des Themas und das Fehlen etablierter Theorien oder Modelle, die die Rolle digitaler Technologien in der Bindungsintensität adressieren, machten eine explorative Herangehensweise unumgänglich.

Ein Element dieser Arbeit war die Einbeziehung von zwei Perspektiven durch die Befragung sowohl von Kund:innen als auch von Vertriebsmitarbeiter:innen. Diese unterschiedlichen Perspektiven ermöglichten es, ein ganzheitliches Bild der Bindungsintensität und der Einflussfaktoren zu erhalten. Kund:innen konnten Einblicke in ihre Erwartungen, Erfahrungen und Zufriedenheit geben, während Vertriebsmitarbeiter:innen ihre Expertise in der Kundenbindung bereitstellten.

Das Sampling orientierte sich eng an den Forschungsfragen und dem Untersuchungsgegenstand. Die Auswahl der Interviewpartner:innen zielte darauf ab, ein breites Spektrum an Erfahrungen und Sichtweisen zu erfassen. Die Flexibilität in der Anpassung des Samplings und des Interviewleitfadens an den fortschreitenden Erkenntnisgewinn war ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Datenerhebung.

Interviews, die mit Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen durchgeführt wurden bestätigten die Eignung der gewählten Methodik für das Forschungsvorhaben. Der Erkenntnisgewinn aus den Gesprächen beleuchtete nicht nur die Vielschichtigkeit und Determinanten der Bindungsintensität, sondern auch die spezifischen Herausforderungen und Chancen, die sich aus dem Einsatz digitaler Technologien ergeben.

Die methodologische Reflexion dieser Arbeit unterstreicht die Stärken der qualitativen Forschung und der Interviews in der Erfassung komplexer Phänomene wie der Bindungsintensität. Die Integration von Perspektiven sowohl von Kund:innen als auch von

Vertriebsmitarbeiter:innen erwies sich als wertvoll, um ein umfassendes Verständnis der Dynamiken und Einflussfaktoren zu erlangen.

Nach der Darstellung der methodischen Herangehensweise leitet das folgende Kapitel über zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen.

### **4.3 Beantwortung der Forschungsfragen**

In diesem Abschnitt der Masterarbeit wird die Subforschungsfrage und darauf folgend die Hauptforschungsfrage beantwortet. Die Beantwortung basiert auf der Kombination der theoretischen und methodischen Erkenntnisse.

#### **4.3.1 Beantwortung der Subforschungsfrage**

Im Folgenden wird die Subforschungsfrage beantwortet: „Welche Faktoren beeinflussen im Angesicht steigenden eCommerce-Umsatzes die Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandelsmarkt?“. Um diese Subforschungsfrage adäquat zu beantworten, ist es erforderlich, die theoretischen Erkenntnisse mit den empirischen Ergebnissen aus Kunden- und Vertriebsinterviews zu vergleichen und zu diskutieren.

Die konzeptionelle Grundlage bietet verschiedene Ansätze zur Beschreibung der Bindungsintensität, darunter psychologische und faktische Bindungen, die sich durch wiederholte Käuferfahrungen (Jacoby & Chestnut, 1978; Oliver, 1999) und durch die Komponenten der „Theory of Planned Behavior“ (Ajzen, 1991, 2005) manifestieren. Zusätzlich wurden Vertrauen, Interaktionshäufigkeit und Engagement als relevante Faktoren identifiziert. Die Digitalisierung und eCommerce werden als zunehmend wichtige Elemente im Lebensmittelgroßhandel anerkannt, die potenziell die Zufriedenheit der Kundschaft und damit die Bindungsintensität positiv beeinflussen können (Eid, 2011; Samir et al., 2021).

Die Auswertung der Interviews von Kund:innen sowie von Vertriebsmitarbeiter:innen legt folgende Sichtweise dar: Persönliche Beziehungen und exzellente Servicequalität werden als grundlegend für die Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel

angesehen, da sie Vertrauen und Loyalität fördern, während die Effizienz digitaler Plattformen und eCommerce-Angebote allein nicht ausreicht, um sich im Wettbewerb zu differenzieren, jedoch als notwendig angesehen wird. Ein qualitativ hochwertiges Sortiment und ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis bleiben entscheidend für die Zufriedenheit der Kundschaft. Gleichzeitig ist die Fähigkeit, auf individuelle Kundenanforderungen flexibel zu reagieren, sowie die zunehmende Präferenz für regionale und nachhaltige Produkte kritisch, um sich an die dynamischen Marktbedürfnisse anzupassen und eine tiefe Bindungsintensität zu erzielen. Diese Faktoren zusammen spiegeln die komplexe Natur der Bindungsintensität wider, die eine Kombination aus traditionellen Werten und modernen Anforderungen erfordert.

Die Begründung der Auswahl identifiziert Faktoren, die in der theoretischen Diskussion als auch in den Ergebnissen der Interviews vertreten sind und bilden die Grundlage für die Entwicklung eines Modells zur Beschreibung der Bindungsintensität.

### **Persönliche Beziehungen und Servicequalität**

Theoretisch untermauert durch die Arbeit von Kühn (1997) und Hinterhuber und Matzler (2009), die auf die Bedeutung psychologischer Bindung hinweisen, wird die Wichtigkeit persönlicher Beziehungen und hochwertigen Services auch durch die empirischen Ergebnisse bestätigt. Die Interviews unterstreichen, dass eine enge und vertrauensvolle Beziehung zwischen Kund:innen und Anbietern entscheidend ist, um über reine Transaktionen hinausgehenden Wert zu schaffen. Dieser Aspekt ist relevant in einem von Digitalisierung geprägten Umfeld, in dem der persönliche Kontakt als Differenzierungsmerkmal fungiert.

### **Digitalisierung und eCommerce**

Die steigende Integration des eCommerce in den Lebensmittelgroßhandel, unterstützt durch Studien von Samir et al. (2021) und Eid (2011), hebt die wachsende Bedeutung digitaler Transaktionen hervor. Die Kundeninterviews verdeutlichen, dass eCommerce von verschiedenen Kundengruppen unterschiedlich wahrgenommen wird. Der Großteil der Befragten empfindet eCommerce als hilfreich und effizient. Es wird ein vielfältiges



eCommerce-Angebot, wie beispielsweise eigene Bestell-Apps oder mobile Scanner, gefordert. Die Vertriebsinterviews weisen jedoch darauf hin, dass digitale Bestellmöglichkeiten allein nicht ausreichen, um eine starke Bindungsintensität zu gewährleisten, da alle Mitbewerber:innen über eine eCommerce-Plattform verfügen. Vielmehr wird eCommerce als gegeben angesehen und wirkt sich negativ aus, wenn keine eCommerce-Plattform existiert oder diese die Anforderungen nicht erfüllt.

### **Sortiment und Preis-Leistungs-Verhältnis**

Die empirischen Befunde unterstreichen die Relevanz eines qualitativ hochwertigen und verfügbaren Sortiments und eines wettbewerbsfähigen Preis-Leistungs-Verhältnisses. Diese Aspekte sind entscheidend, um Kund:innen anzuziehen und langfristig zu halten, indem sie deren Erwartungen an Vielfalt und Qualität erfüllen.

### **Regionalität und Nachhaltigkeit**

Die Bedeutung von Regionalität und Nachhaltigkeit spiegelt sich in den wachsenden Erwartungen der Kund:innen wider, die in den Interviews deutlich wurden. Diese Faktoren adressieren zunehmend wichtige soziale und ökologische Bedürfnisse und bieten Unternehmen die Chance, sich positiv zu differenzieren und eine tiefe, wertebasierte Verbindung zu ihren Kund:innen aufzubauen.

### **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

Die Notwendigkeit, auf sich schnell ändernde Marktbedingungen und individuelle Kundenanforderungen reagieren zu können, wird in den Interviews betont. Diese Fähigkeit ist essenziell, um in einem dynamischen Umfeld wie dem Lebensmittelgroßhandel erfolgreich zu sein und stellt einen Baustein für die Bindungsintensität dar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die ausgewählten Faktoren auf einer theoretischen Basis stehen und durch empirische Daten aus den Interviews gestützt werden. Sie reflektieren die Komplexität der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel und bieten

einen Rahmen für die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, welche nachstehend beantwortet wird.

#### 4.3.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Die Beantwortung der Subforschungsfrage haben Schlüsselfaktoren hervorgehoben, die die Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel beeinflussen. Zu diesen Faktoren zählen die persönlichen Beziehungen und die Servicequalität, welche das Vertrauen stärken, eCommerce, das angebotene Sortiment, Warenverfügbarkeit sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Angebots und die Bedeutung von Regionalität sowie Nachhaltigkeit. Basierend auf diesen Determinanten wird die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit beantwortet: „Mit welchem Modell kann im österreichischen Lebensmittelgroßhandel die Bindungsintensität von Kund:innen sowohl im traditionellen Handel als auch im eCommerce möglichst zuverlässig beschrieben werden?“.

Das Modell basiert auf der Integration der identifizierten Faktoren in zwei Hauptdimensionen: psychologische Bindung und faktische Bindung. Diese Dimensionen reflektieren die dualen Aspekte der Bindungsintensität, die sowohl emotionale als auch rationale Entscheidungskomponenten der Kund:innen umfassen.

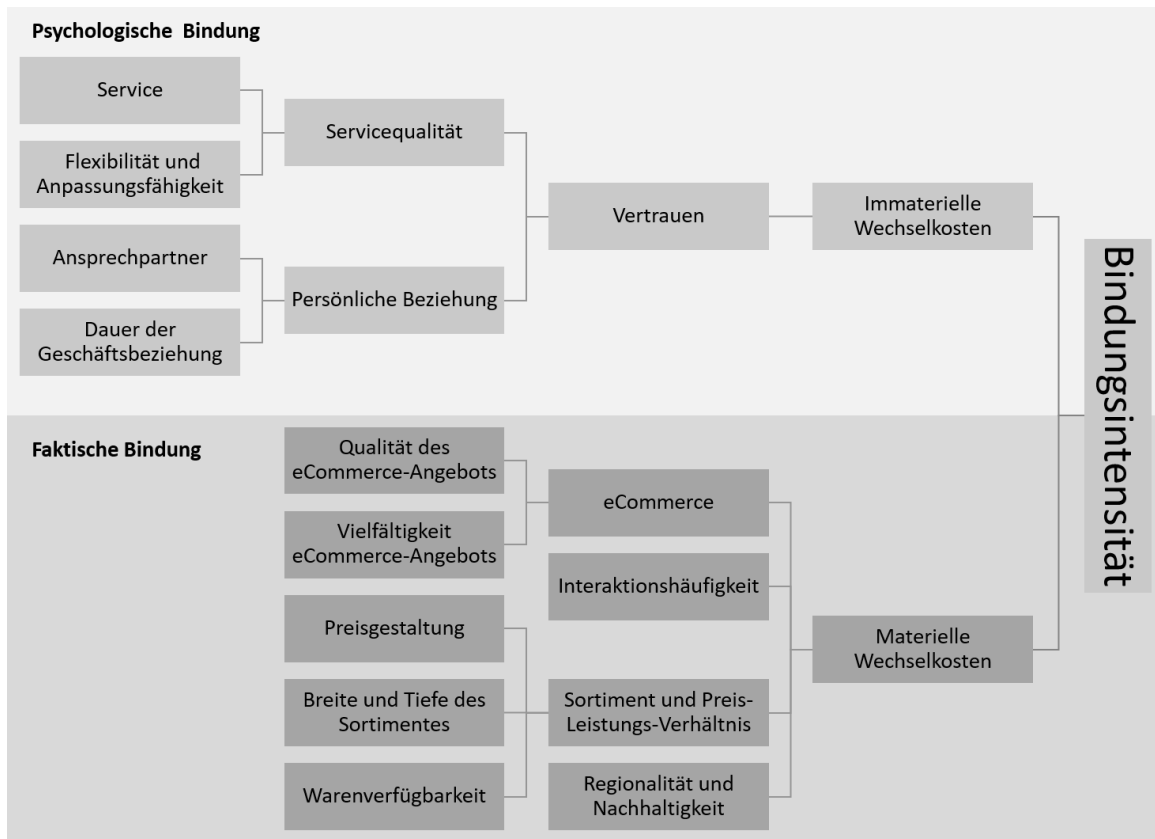
Die psychologische Bindung konzentriert sich auf die emotionale Komponente der Bindungsintensität. Sie umfasst zentrale Elemente wie die Servicequalität und persönliche Beziehungen, die den Faktor Vertrauen beschreiben. Der Service, der die Dienstleistung rund um das Produkt zusammenfasst, ist eine entscheidende Determinante für die Servicequalität. Ein hohes Niveau im Kundenservice, das gezielt auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingeht, trägt signifikant zum Aufbau einer persönlichen Beziehung bei. Weiterhin stärken persönliche Interaktionen und eine individuelle Kundenbetreuung, die über reine Transaktionen hinausgehen, die persönliche Beziehung. Die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel und adaptiv auf Kundenanforderungen und Marktentwicklungen zu reagieren, trägt zur Bildung einer starken Servicequalität bei, indem individuelle Lösungen und Angebote bereitgestellt werden. Der persönliche Ansprechpartner, die Dauer der Geschäftsbeziehung und die damit

verbundene Entwicklung eines tiefgehenden Verständnisses für die individuellen Anforderungen und Vorlieben der Kund:innen werden als Teil der persönlichen Beziehung angesehen. Das Modell beschreibt, dass derartige persönliche Beziehungen und das geschaffene Vertrauen immaterielle Wechselkosten generieren, welche die Kund:innen enger an das Unternehmen binden.

Die faktische Bindung erzeugt materielle Wechselkosten und adressiert die rationalen Überlegungen der Kund:innen, die deren Bindung an das Unternehmen beeinflussen. Sie wird unter anderem durch die Qualität und Vielfalt des eCommerce-Angebots beeinflusst dazu zählen beispielsweise Webshops, Bestell-Apps oder Mobile Scanner, welche den eCommerce-Faktor beschreiben. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Häufigkeit der Interaktion, die beschreibt, wie oft die Kund:innen mit dem Lieferanten sowohl in formellem als auch informellem Rahmen in Kontakt sind. Das Sortiment des Lieferanten wird als ein weiterer entscheidender Faktor identifiziert. Es umfasst Aspekte wie die Preisgestaltung, die Sortimentsbreite und -tiefe sowie die Warenverfügbarkeit. Die regionale Verankerung und das Engagement für Nachhaltigkeit eines Unternehmens können ebenfalls die Bindungsintensität der Kund:innen verstärken, wenn diese Wert auf Kreislaufwirtschaft und die Unterstützung der lokalen Wirtschaft legen. Eine derartige Bindung basiert auf einer tieferen Identifikation mit den Unternehmenswerten und fördert eine langfristige Kundenbeziehung.

Im Rahmen der Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen wurden verschiedene Faktoren identifiziert, die zunächst als relevant erachtet wurden. Im weiteren Verlauf der Untersuchung, durch die Durchführung und Auswertung der Interviews, stellte sich heraus, dass diese Faktoren entweder keine empirische Bestätigung fanden oder ihre Inhalte durch andere Faktoren hinreichend abgedeckt wurden. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, ein Modell zu entwickeln, das klar und einfach anzuwenden ist, wurde beschlossen, Faktoren aus dem Modell zu entfernen. Dies betrifft die Aspekte Kaufverhalten, organisatorische Fähigkeit, Kundenloyalität, Geschäftsvolumen, Engagement der beteiligten Parteien. Durch diese Fokussierung auf die wesentlichen und empirisch untermauerten Faktoren wird die Anwendbarkeit und Effizienz des Modells gesteigert.

Die Darstellung dieser Faktoren im Rahmen eines visuellen Modells ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der psychologischen und faktischen Bindungselemente. Es illustriert das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren und deren Einfluss auf die Bindungsintensität, wodurch ein umfassendes Verständnis der Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel gefördert wird (siehe Abbildung 13).



**Abbildung 13 Modell der Bindungsintensität (eigene Darstellung)**

Nach der Beantwortung der Forschungsfragen widmet sich der nächste Abschnitt der Auseinandersetzung mit den Limitationen der Masterarbeit, indem dieser die Grenzen und Herausforderungen der Forschungsarbeit transparent macht.

## 4.4 Limitationen

Jede empirische Untersuchung, einschließlich dieser Masterarbeit, konfrontiert sich unweigerlich mit spezifischen Limitationen, die die Validität der Forschungsergebnisse beeinträchtigen können. Ebster/Stalzer definieren Limitationen als Einschränkungen, die im Kontext qualitativer Forschungsprozesse Relevanz erlangen (2013, S. 220). Im Rahmen dieser Arbeit werden die zentralen Limitationen erörtert.

Eine Limitation stellt die zeitliche Verfügbarkeit dar, sowohl in Bezug auf die Ressourcen der Forschenden als auch auf die Verfügbarkeit der Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen. Die Durchführung der Interviews musste innerhalb eines begrenzten Zeitraumes erfolgen, was die Terminfindung erschwerte und zur Folge hatte, dass nicht alle ursprünglich ausgewählten Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen für ein Interview zur Verfügung standen. Interviewpartner:innen haben ihre Teilnahme kurzfristig abgesagt oder wollten ihre Expertise nicht im gewünschten Umfang einbringen. Zudem stellten zwei von sechs angefragten Unternehmen Vertriebsmitarbeiter:innen für ein Interview bereit.

Die Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe der befragten Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen reflektiert eine weitere Limitation dieser Arbeit. Die Kund:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Erfahrungen, Kompetenzen, und ihres spezifischen Wissens zum Forschungsgegenstand, was zu einer heterogenen Datengrundlage führt. Während diese Diversität tiefe und vielschichtige Einblicke ermöglicht, kann sie zugleich die Homogenität der Ergebnisse beeinflussen und somit die Verallgemeinerbarkeit der Forschungsergebnisse einschränken.

Insgesamt beleuchten diese Limitationen die Grenzen und Herausforderungen, die mit der empirischen Untersuchung dieser Masterarbeit verbunden sind. Sie unterstreichen die Notwendigkeit einer kritischen Reflexion der Ergebnisse. Gleichzeitig bieten sie Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten, die darauf abzielen, die Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel weitergehend zu erforschen und die hier identifizierten Limitationen zu adressieren.

Im Anschluss an die Auseinandersetzung mit den Limitationen der Masterarbeit, welche die Notwendigkeit einer kritischen Betrachtung der Forschungsergebnisse hervorhebt, widmet sich das nachstehende Kapitel dem Ausblick.

## **4.5 Ausblick**

Die in dieser Arbeit entwickelte empirische Untersuchung und das daraus resultierende Modell zur Beschreibung der Bindungsintensität von Kund:innen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel leistet einen Beitrag zur bestehenden Forschung und hat praktische Relevanz für Lebensmittelgroßhändler. Trotz des umfassenden Ansatzes und der gewonnenen Erkenntnisse bestehen weiterhin Forschungslücken, die zukünftige Untersuchungen adressieren sollten.

Eine zentrale Empfehlung für zukünftige Forschung ist die Erweiterung der Datengrundlage. Die in dieser Arbeit verwendeten Daten basieren auf Interviews mit einer begrenzten Anzahl von Teilnehmer:innen. Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, wäre eine Ausweitung der empirischen Basis relevant, einschließlich quantitativer Befragungen größerer Stichproben aus unterschiedlichen Segmenten des österreichischen Lebensmittelgroßhandels.

Des Weiteren empfiehlt es sich, die dynamischen Veränderungen im Markt und in der Technologie kontinuierlich zu beobachten und deren Einfluss auf die Bindungsintensität zu analysieren. Der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und die weiter fortschreitende Digitalisierung bieten spannende Ansätze für die Weiterentwicklung des Modells.

Das entwickelte Modell zur Beschreibung der Bindungsintensität bietet Anwendungsmöglichkeiten für Unternehmen im österreichischen Lebensmittelgroßhandel. Eine direkte Implikation liegt in der gezielten Nutzung des Modells zur Verbesserung der Kundenbindungsstrategien. Unternehmen können die identifizierten Determinanten der Bindungsintensität nutzen, um maßgeschneiderte Kundenbindungsstrategien und Marketingmaßnahmen zu entwickeln, die auf die Stärkung der Bindungsintensität abzielen. Für

zukünftige Forschungsvorhaben empfiehlt es sich aufbauend auf dem Modell, die Ableitung, Implementierung und Wirkungsweise solcher Kundenbindungsstrategien detailliert zu untersuchen.

Abschließend sollte der Blick auch auf die makroökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen gerichtet werden, die die Bindungsintensität im österreichischen Lebensmittelgroßhandel beeinflussen können. Themen wie Nachhaltigkeit, regionale Produkte und die Digitalisierung spielen eine immer größere Rolle. Unternehmen, die diese Trends erkennen und in ihre Strategien integrieren, werden langfristig erfolgreich sein.

## Literaturverzeichnis

- Agustin, C., & Singh, J. (2005). Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 96–108. <https://doi.org/10.1509/jmkr.42.1.96.56961>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior* (2. Aufl.). Open University Press.
- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J. (Hrsg.). (2007). *Methodik der empirischen Forschung*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9121-8>
- Anning, F. (2018). An Assessment of Transaction Marketing Strategy within It's Theoretical and Practical Context. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3235029>
- Armitage, C., & Conner, M. (2010). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499. <https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Beatty, S. E., & Kahle, L. R. (1988). Alternative hierarchies of the attitude-behavior relationship: The impact of brand commitment and habit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 1–10. <https://doi.org/10.1007/BF02723310>
- Becker, R., & Daschmann, G. (2022). *Das Fan-Prinzip: Wie Sie aus Kunden wirklich Fans machen und wie Sie davon profitieren*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35892-1>
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research* (S. 220). Free Press.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3., aktualisierte u. erw. Aufl. 2016 Edition). Springer Gabler.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing*. American Marketing Association.
- Bhushan, U. (2014). Impact of Internal Communication on Employee Trust and Commitment. *Journal of Knowledge & Communication Management*, 4, 164. <https://doi.org/10.5958/2277-7946.2014.00013.8>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>



- Brosius, Haas, & Koschel. (2008). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90762-8>
- Brosius, H.-B., Haas, A., & Koschel, F. (2012). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94214-8>
- Bruhn, M. (2019). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (14., überarb. Aufl. 2019 Edition). Springer Gabler.
- Bruhn, M. (2022). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (6., überarbeitete Edition). Vahlen.
- Buber, R., & Holzmüller, H. H. (Hrsg.). (2009). *Qualitative Marktforschung*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81. <https://doi.org/10.1177/002224299005400306>
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing ZFP*, 18, 81–94. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-1996-2-81>
- DIN 2342:2022-07, *Terminologiewissenschaft und Terminologearbeit\_- Begriffe*. (2022). Beuth Verlag GmbH. <https://doi.org/10.31030/3354401>
- Dittmar, N. (2004). *Transkription*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-95014-7>
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Ebster, C., & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl). UTB GmbH.
- Eid, M. (2011). Determinants of E-Commerce Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty in Saudi Arabia. *Journal of Electronic Commerce Research*.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.2307/1252265>

- Goutam, D., Gopalakrishna, B. v., & Ganguli, S. (2021). Determinants of customer satisfaction and loyalty in e-commerce settings: An emerging economy perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 15(3), 327–348. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2021.115437>
- Grübling, A. (2022). *AGM Zeller-Gruppe schließt sich Eurogast an*. gast.at. <https://www.gast.at/handel/agm-zeller-gruppe-schliesst-sich-eurogast-46841>
- Grübling, A. (2023). *Kröswang hebt ab*. gast.at. <https://www.gast.at/handel/kroeswang-hebt-ab-51529>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19675-6>
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., & Biddle, S. J. H. (2002). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(1), 3–32. <https://doi.org/10.1123/jsep.24.1.3>
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71–85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
- Heinemann, G. (2019). *B2B eCommerce: Grundlagen, Geschäftsmodelle und Best Practices im Business-to-Business Online-Handel* (1. Aufl. 2020 Edition). Springer Gabler.
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (Hrsg.). (2017). *Effektives Customer Relationship Management*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06624-6>
- Hinterhuber, H. H., & Matzler, K. (Hrsg.). (2009). *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8051-9>
- Hippner, H., & Wilde, K. D. (Hrsg.). (2006). *Grundlagen des CRM*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9080-8>
- Hofbauer, G., & Schöpfel, B. (2009). *Professionelles Kundenmanagement: Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen* (1. Aufl.). Publicis Publishing.

- Homburg, C., & Bruhn, M. (2008). Kundenbindungsmanagement: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. *Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*.
- Ingham & MCKee. (2023, April 27). *How big is the B2B cross-border payments market? 2030's \$56tn TAM*. FXC Intelligence. <https://www.fxcintel.com/research/reports/how-big-is-the-b2b-cross-border-payments-market>
- Ionascu, V. (2007). Tendinte ale dezvoltarii orientarii spre client. *Revista de Marketing Online (Journal of Online Marketing)*, 1(4).
- Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty measurement and management*. New York, NY [u.a.] : Wiley.
- Karbach, U., & Fuß, S. (2014). *Grundlagen der Transkription*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1845.0243>
- KASTNER. (2023, Dezember 14). *Das Unternehmen—KASTNER Gruppe*. <https://www.kastner.at/das-unternehmen>
- Köhler, R. (2001). Customer Relationship Management Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung. In S. Klein & C. Loebbecke (Hrsg.), *Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre: Herausforderungen und Chancen* (S. 79–107). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-82387-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-322-82387-8_5)
- Kollmann, T. (2022). *Digital Business kompakt: Grundlagen von Geschäftsmodellen und -prozessen in der Digitalen Wirtschaft mit über 70 Fallbeispielen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37258-3>
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11., vollständig überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Edition). Vahlen.
- Kühn, R., Tomczak, T., & Dittrich, S. (1997). *Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung: Eine kompakte Einführung GfM-Marketing-Manual*. Weber Verlag AG.
- Ledingham, J. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15, 181–198. [https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502\\_4](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4)
- Leven & Müller-Hagedorn. (1981). *Die einstellungsbezogene Werbebotschaft In: Marketing*. 11–26.
- Madlberger, H. (2023). *Österreich: Gastro-Großhandel im Wandel*. [gast.at. https://www.gast.at/handel/oesterreich-gastro-grosshandel-im-wandel-51334](https://www.gast.at/handel/oesterreich-gastro-grosshandel-im-wandel-51334)

- Martin, I. (2009). *Kundenbindung im beratungsintensiven Einzelhandel*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9431-8>
- Masciadri, P., & Zupancic, D. (2010). *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8931-4>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (Neuausgabe Edition). Beltz.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (7. Aufl.). Beltz.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2003). *Dienstleistungsmarketing*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93195-5>
- Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwisch, K. (2018). *Dienstleistungsmarketing*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19176-4>
- Metro. (2022). *Das Team METRO wächst: AGM wird Teil der METRO Österreich*. <https://www.metro.at/ueber-metro/presse/2022-04-26-agm-wird-teil-der-metro-oesterreich>
- Metro. (2023). *Aus AGM Spittal wurde METRO Spittal*. <https://www.metro.at/ueber-metro/presse/2023-11-23-metro-spittal>
- Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36–51. <https://doi.org/10.1177/002224299005400404>
- Nutz, D. (2021). *Großhandel: Mit Schrammen durch die Krise*. gast.at. <https://www.gast.at/gastronomie/grosshandel-mit-schrammen-durch-die-krise-42850>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- O’Neill. (2022). *Handelshaus Wedl: Stabil durch die Pandemie*. <https://www.cash.at>. <https://www.cash.at/handel/news/handelshaus-wedl-stabil-durch-die-pandemie-26151>

- OTS. (2022). *METRO Österreich und AGM unterzeichnen Veräußerung*. OTS.at. [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20220812\\_OTTS0006/metro-oesterreich-und-agm-unterzeichnen-veraeusserung](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220812_OTTS0006/metro-oesterreich-und-agm-unterzeichnen-veraeusserung)
- Rieker, S. A. (1995). *Bedeutende Kunden*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08269-9>
- Rinehart, L., Eckert, J., Handfield, R., Page, T., & Atkin, T. (2004). An Assessment of Supplier–Customer Relationships. *Journal of Business Logistics*, 25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00169.x>
- Ritsert, J. (1972). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung*. Athenäum-Fischer.
- Rolfe, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: Quality and the idea of qualitative research. *Journal of advanced nursing*, 53, 304–310. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03727.x>
- Samir, V. F., Sampurno, S., & Derriawan, D. (2021). The Effect of Product Quality on Customer’s Satisfaction and Loyalty of EMN Brand in the Ecommerce Era. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.17509/tjr.v4i1.33378>
- Schwarz, G. (2000). *Qualität statt Quantität*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80860-8>
- Schwarzbauer. (2022). *Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von E-Commerce in Österreich—EcoAustria*. <https://ecoaustria.ac.at/e-commerce>
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/002224299706100102>
- Stachowiak, H. (1973). *Allgemeine Modelltheorie*. Springer.
- Targino, L. T., & Urdan, A. T. (2013). Marketing practices, between transactions and relationships, of companies in Brazil. *Brazilian Business Review*, 10(2), 120–137. <https://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.6>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

- Transgourmet Österreich GmbH. (o. J.). *Transgourmet Österreich—Das Beste für die Gastronomie und Hotellerie*. Transgourmet Österreich. Abgerufen 1. Januar 2024, von <https://www.transgourmet.at/unternehmen>
- Trommsdorff, V., Bleicker, U., & Hildebrandt, L. (1980). Nutzen und Einstellung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium : WiSt; Zeitschrift für Studium und Forschung*, 9(6).
- Wedl Handels-GmbH. (2023). *Das Jahr 2022 brachte Aufschwung für Wedl*. <https://www.newsroom.pr/at/das-jahr-2022-brachte-aufschwung-fuer-wedl-16251>
- Wikipedia. (2023a). Eurogast Österreich. In *Wikipedia*. [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Eurogast\\_%C3%96sterreich&oldid=240364081](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Eurogast_%C3%96sterreich&oldid=240364081)
- Wikipedia. (2023b). Metro AG. In *Wikipedia*. [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Metro\\_AG&oldid=240202117](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Metro_AG&oldid=240202117)
- Wikipedia. (2023c). Transgourmet Holding. In *Wikipedia*. [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Transgourmet\\_Holding&oldid=238520072](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Transgourmet_Holding&oldid=238520072)