

February 2007

Einflussfaktoren für den Einsatz von Customer Focused E-Learning - Qualitative Erhebung relevanter Faktoren aus Anbietersicht

Kai-Uwe Götzelt

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, goetzelt@wi2.wiso.uni-erlangen.de

Susanne Robra-Bissantz

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, robra@wi2.wiso.uni-erlangen.de

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2007>

Recommended Citation

Götzelt, Kai-Uwe and Robra-Bissantz, Susanne, "Einflussfaktoren für den Einsatz von Customer Focused E-Learning - Qualitative Erhebung relevanter Faktoren aus Anbietersicht" (2007). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2007*. 102.
<http://aisel.aisnet.org/wi2007/102>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2007 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

In: Oberweis, Andreas, u.a. (Hg.) 2007. *eOrganisation: Service-, Prozess-, Market-Engineering*; 8. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2007. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe

ISBN: 978-3-86644-094-4 (Band 1)

ISBN: 978-3-86644-095-1 (Band 2)

ISBN: 978-3-86644-093-7 (set)

© Universitätsverlag Karlsruhe 2007

Einflussfaktoren für den Einsatz von Customer Focused E-Learning

Qualitative Erhebung relevanter Faktoren aus Anbietersicht

Kai-Uwe Götzelt, Susanne Robra-Bissantz

Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik II
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
90403 Nürnberg
{goetzelt,robra}@wi2.wiso.uni-erlangen.de

Abstract

Unternehmen stellen zunehmend auch Kunden E-Learning-Angebote zur Wissensvermittlung in verschiedenen Phasen des Customer Buying Cycle zur Verfügung. Der Einsatz von Customer Focused E-Learning (CFEL) ist dabei nicht für jedes Unternehmen Erfolg versprechend. Eine strategische Analyse für CFEL identifiziert relevante Faktoren, die zur Beurteilung der Eignung von CFEL für ein Unternehmen herangezogen werden können. Dazu werden in einer qualitativen Erhebung unter Anbietern von CFEL und Beratungsunternehmen, die an der Planung und Konzeption von CFEL-Angeboten beteiligt waren, Einflussfaktoren für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL aus Anbietersicht herausgearbeitet.

1 Motivation und Ziel

Eine Reihe sozio-ökonomischer und technologischer Entwicklungen führen dazu, dass die Aneignung von Wissen ständig notwendig und gefordert ist [Stra05]. Relevantes Wissen wird dabei zunehmend in Echtzeit und auf Abruf abseits von formalen Lehr-Lernangeboten bereitgestellt und durch informelles Lernen im Rahmen von Alltagstätigkeiten erworben [Kirch00; Resn05]. Vor diesem Hintergrund stellen Unternehmen verstärkt auch ihren Kunden E-Learning-Angebote zur Befriedigung von im Kaufprozess entstehenden Wissensbedarfen in verschiedenen Phasen des Customer Buying Cycle zur Verfügung. Customer Focused E-Learning (CFEL) ist gekennzeichnet durch Lernangebote, die sich an Endkunden des

initiierenden Unternehmens richten, intrinsisch motiviertes Lernen im Rahmen des Customer Buying Cycle durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützen bzw. ermöglichen und der Erreichung von Unternehmenszielen dienen.

CFEL eröffnet Unternehmen die Chance, durch die Bereitstellung eines innovativen E-Services einerseits einem steigenden Wettbewerbsdruck zu begegnen und andererseits neue Zielgruppen für E-Learning zu erschließen. Der Einsatz von CFEL ist allerdings nicht für jedes Unternehmen Erfolg versprechend. Zahlreiche erfolgreiche Beispiele von kundenorientierten E-Learning-Angeboten stehen einer ebenso großen Anzahl von Misserfolgen gegenüber, bei denen bereits wenige Monate nach der Einführung von CFEL das Angebot wieder eingestellt wird. Relevante Einflussfaktoren für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL wurden bisher in einer Feldstudie aus Kundensicht untersucht [RoGo05].

Ziel des Beitrags ist es, anhand einer qualitativen Erhebung unter Anbietern von CFEL und Beratungsunternehmen, die an der Planung und Konzeption von CFEL-Angeboten beteiligt waren, Einflussfaktoren für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL aus Anbietersicht herauszuarbeiten.

2 Strategische Analyse für CFEL

2.1 Betrachtungsdimensionen und Einflussbereiche

Als Einflussfaktoren sind relevante Informationen zu bestimmen, die für die Beurteilung der Eignung von CFEL für ein Unternehmen eine Aussage über einen Erfolg versprechenden Einsatz zulassen. In Anlehnung an die Ideenbewertung bei Dienstleistungsinnovationen lassen sich die heranzuziehenden Informationen aus einer strategischen Analyse ableiten [ScDa06]. Mithilfe der strategischen Analyse werden gegenwärtige Situation und zukünftige Entwicklungen in der internen und externen Umwelt des Unternehmens betrachtet [StSc93, S. 155], die für den Einsatz von kundenorientiertem E-Learning relevant sind. Die externe Umwelt wird durch Rahmenbedingungen geprägt, die von außen auf ein Unternehmen einwirken und nicht direkt beeinflussbar sind [Hung00, S. 73]. Im Gegensatz dazu beschreiben Einflussfaktoren, die in der internen Umwelt angesiedelt sind, die Kompetenzen des Unternehmens, die für geeignete Maßnahmen oder Handlungen zur Verfügung stehen [Hung00, S. 98]. Da die Betrachtung unabhängig von spezifischen Unternehmen und Branchen erfolgen

soll, ist eine Bestimmung von Faktoren, die in der relevanten Makroumwelt eines Unternehmens angesiedelt sind und sich aus der Wettbewerbsstruktur einer bestimmten Branche durch potenzielle Handlungen der Akteure ergeben, nicht möglich.

Für eine detaillierte Betrachtung der engeren externen und internen Umwelt für CFEL wird daher das Konstrukt des Marktes verwendet, auf dem CFEL angeboten wird. Märkte lassen sich durch Nachfrager mit ihren speziellen Bedürfnissen, angebotene Güter und Leistungen als nutzenstiftende Eigenschaftsbündel sowie Anbieter mit Instrumenten der Nutzungsgestaltung charakterisieren [Baue94, S. 710]. Daraus ergeben sich die in Abbildung 1 dargestellten Betrachtungsdimensionen und Einflussbereiche. Die engere externe Umwelt wird durch die Kunden des Unternehmens, als potenzielle Nachfrager von CFEL-Angeboten, und die auf dem Markt offerierten Kernleistungen betrachtet. Die interne Umwelt für CFEL wird in der Dimension Anbieter untersucht. Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren aus Anbietersicht, liegt der Fokus auf einer detaillierten Analyse von Faktoren in der letzten Dimension sowie der Erweiterung und Ergänzung der bereits aus Kundensicht erarbeiteten Einflussfaktoren [RoGo05].

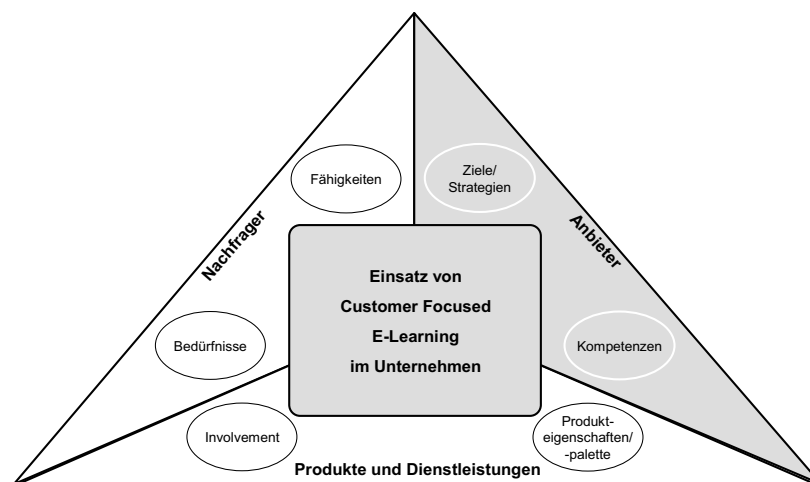


Abbildung 1: Betrachtungsdimensionen und Einflussbereiche für den Einsatz von CFEL

2.2 Untersuchungsansatz

Für die Untersuchung werden in den Betrachtungsdimensionen zunächst relevante Einflussbereiche auf Basis einer theoretischen Analyse näher spezifiziert und abgegrenzt. Im Anschluss werden Einflussfaktoren in den einzelnen Bereichen im Rahmen einer qualitativen

Befragung erhoben und die gewonnenen Daten analysiert, verdichtet und benannt [StCo90, S. 61-74]. Dabei wird das Vorgehen ebenfalls durch eine Literaturanalyse unterstützt.

Als Erhebungsmethode wird das freie und qualitative Interview (Experteninterview) verwendet [BEE96, S. 95]. Wie in der qualitativen Marktforschung üblich, ist die Stichprobengröße klein. Es wurden acht deutsche Unternehmen, die entweder ein gut konzipiertes CFEL-Angebot anbieten oder angeboten haben (comdirect Bank AG, Deutsche Börse AG, Dresdner Bank AG, eBay AG, SAP AG, Sony GmbH, Cortal Consors AG) sowie die zwei Dienstleistungsunternehmen M.I.T und Bassier, Bergmann und Kindler (BB-K), die mehrere kundenorientierte E-Learning-Projekte mitgestaltet haben, befragt. Die Erhebung erfolgte telefonisch im Zeitraum vom 25.01. bis zum 15.02.2005. Die Befragung war halb-standardisiert. Zur Sicherung der Vergleichbarkeit wurde ein sog. Interview-Leitfaden zugrunde gelegt [BEE96, S. 96], der den groben Befragungsrahmen vorgibt, aber entsprechend dem Gesprächsverlauf individuell angepasst wird (elastische Gesprächsführung). Um dem explorativen Charakter der Befragung gerecht zu werden, sind, bis auf zwei, alle Fragen offen formuliert [BEE96, S. 289].

3 Einflussfaktoren des Einsatzes von CFEL

3.1 Anbieterbezogene Faktoren

3.1.1 Verfolgte Ziele und Strategien

Die Einflussbereiche in der Dimension „Anbieter“ beschreiben allgemein, ob ein Unternehmen in der Lage ist, auf Zustände und Entwicklungen in der externen Umwelt zu reagieren sowie Maßnahmen oder Handlungen erfolgreich umzusetzen. Von den Ergebnissen der Analyse und Prognose der Unternehmensumwelt ist auf der Ebene der strategischen Planung für das Gesamtunternehmen abhängig, welche Ziele in Form von gewünschten Soll-Zuständen angestrebt werden und welche Strategie verfolgt wird, um diese zu erreichen. Auf der Ebene der operativen Planung gilt es geeignete Maßnahmen zu wählen, mit denen die instrumentalisierten Ziele realisiert werden können [NDH97, S. 876]. Kundenorientiertes E-Learning als Dienstleistungsinnovation muss dabei konform zu den Zielen und Strategien des Gesamtunternehmens bzw. des verantwortlichen Geschäftsbereich sein. Alle Interviewpartner stimmen der Aussage zu, dass CFEL auf die Unternehmensziele und -strategie auszurichten ist und ordnen diesem Aspekt eine große Bedeutung für einen erfolgreichen Einsatz zu.

Im Unterschied zu klassischen, vom Kunden vorausgesetzten Serviceleistungen unterstützt CFEL als elektronische Dienstleistung nicht nur die Erreichung ökonomischer Zielgrößen sondern bietet als Sekundärleistung in Form eines Value-Added-Service (VAS) auch die Möglichkeit, dem Kunden zusätzlichen Nutzen im Hinblick auf die Primärleistung des Unternehmens zu stiften und so weitere Zielsetzungen zu erreichen [Laak95, S. 2]. In einer offen formulierten Frage nach den mit dem Einsatz von CFEL verfolgten Zielen, wurden die in Tabelle 1 dargestellten Zielsetzungen mit CFEL verbunden.

Anbieterbezogene Einflussfaktoren im Bereich „Ziele und Strategie“	Nennungen Anbieter	Nennungen Dienstleister	Gesamt
Differenzierung gegenüber Wettbewerbern	8	2	10
Steigerung der Kundenzufriedenheit	7	2	9
Steigerung der Kundenbindung	7	2	9
Verbesserung des Image, Branding	3	1	4
Umsatzsteigerung, Aktivierung	3	1	4
Steigerung der Kundengewinnung	3	0	3
Differenzierung der Leistungen	1	2	3
Verbesserung des Vertrauens	2	0	2
Steigerung der Cross-Selling-Rate	2	0	2
Bessere der Nutzung der Hauptleistung	1	1	2
Kostensenkung	0	1	1

Tabelle 1: Unterstützte Ziele und Strategien von CFEL

Dabei wird deutlich, dass der Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern sowie der Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eine besondere Bedeutung zukommt. Daneben wird CFEL auch eine Verbesserung der Unternehmenserscheinung und Stärkung der Marke zugeschrieben. Durch den Charakter eines VAS kann auch für CFEL allgemein festgestellt werden, dass dessen Einsatz mit den drei Primärzielen Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, Profilierung durch Schaffung von Kundenpräferenzen und Demonstration der Problemlösungskompetenz des anbietenden Unternehmens verbunden ist [Mann98]. Dabei können die Vermutungen von Barron für den Einsatz von CFEL [2000a] „it’s a differentiator that sets us apart from competitors, and [...] adds significant value to our product suite” [Barron 2000a] und dass CFEL andererseits die Möglichkeit „to educate customers and keep them coming back“ [Barron 2000a] bietet, bestätigt werden. Als Sekundärziele können weitere kunden-, wettbewerbs- und leistungsprogrammbezogene sowie ökonomische Zielsetzungen, die konform zu CFEL sind und deren Erreichung CFEL unterstützt, identifiziert werden.

Als Voraussetzung für Kundenbindung und Ergebnis von Kundenzufriedenheit wird die Stärkung des Vertrauens durch CFEL gesehen. CFEL ist geeignet, um Kundenloyalität zu

steigern und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen [Conn01, S. 4; Finn02]. Die Bedeutung von CFEL zur Unterstützung der Neukundengewinnung wird durch den mit dem Angebot oftmals verbundenen Registrierungsprozess geringer eingeschätzt. Vier der betrachteten Angebote können nur nach vorheriger Registrierung eingesehen werden. Allerdings wird auf den positiven Referenzeffekt der Stammkunden verwiesen. Diese weisen eine größere Empfehlungsneigung („Mund-zu-Mund-Propaganda“) auf, was zur Weiterempfehlung durch Privatpersonen führt, die als glaubwürdiger empfunden wird und so wesentlich zur Kundengewinnung beiträgt [Dill95, S. 42]. Die positive Beurteilung der Sekundärleistung strahlt so auf die zugehörige Primärleistung aus [Laak95]. Daneben sind auch das Image des Unternehmens und seine Marke weitere Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung. Das „Mehr“ an Informationen im Rahmen kundenorientierter E-Learning-Angebote erhöht die Reputation und stärkt das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des initiiierenden Unternehmens. Es macht das Unternehmen gegenüber Wettbewerbern glaubwürdiger und reduziert Kaufunsicherheiten beim Kunden.

Im Rahmen der leistungsprogrammbezogenen Zielsetzungen unterstützt CFEL vor allem eine Differenzierung der Leistungen innerhalb des Programms der anbietenden Unternehmen. CFEL wird als sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Webangeboten gesehen. Daneben wird CFEL vor allem ein Potenzial zur Sicherstellung sowie Steigerung und Ausweitung der Nutzung der Hauptleistung zugeschrieben. CFEL bietet die Möglichkeit, sowohl das Produkt in Form zusatznutzenstiftender Informationen aufzuwerten als auch den Faktor Zeit zu beeinflussen, indem es die Einführung neuer Produkte am Markt beschleunigt [Morr03, S. 104].

Im Rahmen ökonomischer Zielsetzungen wird CFEL vor allem ein Beitrag zu Steigerung des Umsatzes und Aktivierung von Kunden zugeschrieben. Daneben kommt durch ein besseres Leistungsverständnis auch der Steigerung der Cross-Selling-Rate eine Bedeutung zu. Die Möglichkeit zur Kostensenkung und damit Gewinnsteigerung wird eher gering eingeschätzt. Zwar lassen sich die bisherigen Servicekosten, z.B. für Hotlines, reduzieren, wenn der Kunde durch das Wissensangebot Fehlbedienungen oder auch Falschbestellungen vermeidet, so die Aussage eines Beratungsunternehmens. Jedoch stehen den Einsparungen in diesem Bereich der Aufwand für Realisierung und Implementierung des CFEL-Angebots gegenüber.

3.1.2 Kompetenzen

In der Kategorie Kompetenzen werden Ressourcen und Fähigkeiten betrachtet, die für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL im Unternehmen vorhanden sind oder angepasst bzw.

entwickelt werden müssen [Hung00, S. 98]. Für die Beurteilung des Einsatzes von CFEL sind angrenzende Funktionalbereiche, Prozesse und IT-Systeme relevant, die einen Bezug zur elektronischen Kundenschnittstelle oder E-Learning aufweisen [RoGo05, BBS01]. Der Aussage, dass CFEL insbesondere auf angrenzende Funktional- und Prozessstrategien sowie IT-Systeme ausgerichtet und damit abgestimmt sein muss, stimmen alle Gesprächspartner zu. Dies zielt auf die Bereitstellung und Integration nutzbarer und notwendiger Kompetenzen im Rahmen des weiteren Service Engineering ab [Meir01, BuMe01]. Eine Übersicht zu den innerbetrieblichen Einflussfaktoren im Bereich Kompetenzen für CFEL gibt Tabelle 2.

Anbieterbezogene Einflussfaktoren im Bereich „Kompetenzen“	Nennungen Anbieter	Nennungen Dienstleister	Gesamt
Integration angrenzender Funktionen, Prozesse und Systeme	8	2	10
Integration in bestehendes Geschäftsmodell	7	2	9
Ausgeprägte webbasierte Kundenschnittstelle	7	2	9
E-Learning-Erfahrungen	5	1	6
Schulung von Vertrieb und Service	5	0	5
E-Learning-Angebote für externe Zielgruppen	2	1	3
Nutzung für interne E-Learning-Angebote	3	0	3
Zentrale Erfassung von Kundendaten	2	1	3
Gesamtqualifizierungsstrategie	0	2	2
Vorhandene Lerninhalte/Anwendungen	1	0	1
Etablierung eines neuen Geschäftsmodells	1	0	1

Tabelle 2: Kompetenzen für CFEL

Auch im Rahmen der zuvor offen gestellten Frage nach den innerbetrieblichen Voraussetzungen für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL, wird die Integration angrenzender Kompetenzen von allen Befragten genannt. Dabei wird betont, dass CFEL i.d.R. als Customer Service eingesetzt wird und durch den Charakter einer Sekundärleistung in das Gesamtgefüge des Unternehmens entsprechend integriert werden muss und angrenzende Kompetenzen zu nutzen sind, um einen Erfolgsbeitrag leisten zu können. Bei genauerem Hinterfragen wird jedoch deutlich, dass dies in der Praxis häufig keine Anwendung findet und kaum Berührungspunkte zu anderen Funktionen, Prozessen und Systemen im Unternehmen geschaffen werden. Dementsprechend werden auch nur wenige direkt nutzbare Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens als Einflussfaktoren für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL genannt. Dies bedeutet erhebliche Effizienz- und Effektivitätsverluste, die wirtschaftlichen Erfolg sowie dauerhafte Erfolgssicherung und Nachhaltigkeit des Angebots in Frage stellen können. Dementsprechend wird bei der Frage, was die Befragten aus der heutigen

Perspektive bei dem Einsatz von CFEL beachten und verbessern würden, die Verbindung zu anderen Bereichen und unternehmensinterne Zusammenarbeit viermal genannt.

Obwohl die befragten Unternehmen den Einsatz von CFEL durchweg positiv beurteilen und ihre Investitionen jederzeit wiederholen würden, kann darüber hinaus festgestellt werden, dass sich die Verantwortlichen vorab kaum Gedanken über die Integration von CFEL in ein Geschäftsmodell machen, das die gegenwärtige und zukünftige Finanzierung sichert. Als Customer Service wird CFEL lediglich additiv einer Abteilung, i.d.R. Marketing (5 Nennungen), Schulung/Personalentwicklung (2 Nennungen) oder Produktmanagement (1 Nennung), zugeordnet, die das notwendige Budget bereitstellt. Erlöse sowie Wert- und Zielbeitrag werden kaum berechnet und sind vielfach durch die gegebenen Strukturen in den Unternehmen nicht zurechenbar. Es wird lediglich auf Basis positiver Kundenresonanz auf die Erreichung der gesetzten Ziele geschlossen. Der Nachweis eines Ziel- und Wertbeitrags wird im Nachhinein von allen Unternehmen als notwendig eingeschätzt. Da CFEL als Customer Service den besonderen Charakter eines VAS aufweist, ist dies für die Sicherung der Nachhaltigkeit und des Erfolgs der Sekundärleistung besonders wichtig. In diesem Zusammenhang ist auch die Nennung von vorhandenen Instrumenten zur zentralen Erfassung von Kundendaten zu sehen, die eine Voraussetzung zur Messung des Erfolgs ist. Offensichtlich wird die Problematik auch am Beispiel eines befragten Anbieters, dessen von Kunden als sehr gut eingeschätztes CFEL-Angebot auf Grund des fehlenden Nachweises im Zuge von Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen im Unternehmen eingestellt wurde. Der Fokus liegt dabei weniger auf der Etablierung eines eigenen Geschäftsmodells für CFEL, das z.B. durch die gleichzeitige Bereitstellung des Angebots für andere Zielgruppen oder den Verkauf an Partner die Finanzierung sicherstellt. Diese Option ist vor allem von den zu vermittelnden Inhalten und der Art des Lernangebots abhängig und konnte nur bei einem der befragten Unternehmen realisiert werden. Vielmehr liegt das Hauptaugenmerk auf der Integration von CFEL in bestehende Geschäftsmodelle, wobei als wesentliche Ansatzpunkte die Einbindung in das Geschäftsmodell der Primärleistung des Unternehmens oder in bestehende Kundenservice- bzw. E-Commerce-Angebote gesehen werden.

Dementsprechend wurde auch der Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens im Internet, insbesondere eine ausgeprägte webbasierte Kundenschnittstelle, als entscheidend für den Einsatz von CFEL beurteilt. Neben der Voraussetzung eines frequentierten Webangebots zur Nutzung von CFEL durch die Kunden, wurde dabei auch das Potenzial gesehen, das

vorhandene Webangebot attraktiv aufzuwerten. Wird vom Unternehmen der gesamte Transaktionsprozess mit den Kunden elektronisch unterstützt, bietet CFEL die Möglichkeit, fehlende olfaktorische und taktile Reize beim Onlinekauf durch umfangreiche Informationen auszugleichen sowie Cross-Selling-Potenziale im Anschluss an den Kauf auszuschöpfen [RoGo05]. Insbesondere die befragten Dienstleister sehen bei Anbietern, die das Internet als wesentlichen Vertriebskanal einsetzen, das Potenzial von CFEL besonders hoch, um mögliche Kaufabbrüche zu reduzieren und nach dem Kauf Cross-Selling-Möglichkeiten zu schaffen.

Weiterhin von Bedeutung für den Einsatz von CFEL ist, dass im Unternehmen bereits allgemein Erfahrungen mit dem Einsatz von E-Learning gesammelt werden konnten. Dies wird u.a. als Voraussetzung für die Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und für eine erfolgreiche Planung, Gestaltung und Implementierung gesehen. Dabei wird gesondert auf vorhandene Schulungsmaßnahmen für Service und Vertrieb sowie auf Erfahrungen bei der Bereitstellung von E-Learning für externe Zielgruppen verwiesen. Nach Meinung der befragten Dienstleister sollte CFEL generell Bestandteil einer Gesamtqualifizierungsstrategie im Unternehmen sein.

Allgemein werden erworbene Erfahrungen von den Befragten wichtiger eingeschätzt, als vorhandene Lerninhalte, denen eine geringe Bedeutung für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL zukommt. Die Lerninhalte werden i.d.R. eigenes für CFEL unternehmensintern entwickelt und in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister umgesetzt. Mit Ausnahme eines Anbieters hat kein Unternehmen vorhandene Lerninhalte in die Gestaltung des CFEL-Angebots einbezogen. Die befragten Beratungsunternehmen weisen darauf hin, dass prinzipiell kein Unterschied bei der Einführung von E-Learning für Mitarbeiter oder Kunden zu sehen ist. In der Praxis sieht ein Großteil der Befragten die Übernahme von vorhandenen Lerninhalten allerdings als schwierig an, da oftmals ein Know-how-Gefälle zwischen Mitarbeitern und Partnern auf der einen Seite und Kunden auf der anderen Seite besteht. Darüber hinaus wird betont, dass der Fokus von Schulungsmaßnahmen in vielen Unternehmen nicht auf der Vertiefung von fachlichem Wissen, sondern v.a. auf Anwendungsprogrammen und Soft Skills liegt.

Am Beispiel eines befragten Anbieters wird allerdings deutlich, dass es durchaus sinnvoll ist, intern verfügbare Lerninhalte effizient für Kunden aufzubereiten und weiter zu entwickeln. Das Angebot befasst sich allerdings mit der Vermittlung von Basis-Medienkompetenzen. Häufiger zu beobachten ist hingegen, dass die für Kunden qualitativ hochwertig entwickelten Lerninhalte

und E-Learning-Anwendungen anschließend im Rahmen interner Schulungsmaßnahmen eingesetzt werden. Neben dem erwähnten Anbieter wurde dies noch von zwei weiteren Unternehmen realisiert. Dabei wird darauf hingewiesen, dass diese Einsatzoption am besten bereits am Anfang der Planung von CFEL zu berücksichtigen ist.

3.2 Nachfragerbezogene Faktoren

In der Dimension der nachfragerbezogenen Einflussfaktoren ist für einen Erfolg versprechenden Einsatz die Akzeptanz von CFEL bei potenziellen Nachfragern entscheidend [MaWi03, S. 13; AdPa02, S. 669]. Dabei ist neben einer tatsächlichen Steigerung des Kundennutzens durch einen Customer Service für CFEL als Lernangebot insbesondere zu berücksichtigen, dass es dann angenommen wird, wenn die bereitgestellten Dienste und Funktionalitäten auch den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Kunden entsprechen [Simo01, S. 104]. Die Betrachtung der Akzeptanz umfasst daher sowohl Einstellungen als auch Verhalten der Kundengruppe und wird vor allem durch deren Fähigkeiten und Bedürfnisse bestimmt [BKM04, S. 5]. In Tabelle 3 sind die nachfragerbezogenen Einflussfaktoren aus Unternehmenssicht dargestellt.

Nachfragerbezogene Einflussfaktoren	Nennungen Anbieter	Nennungen Dienstleister	Gesamt
Qualitäts- und Serviceorientierung	8	2	10
Ausmaß der Kundenintegration	8	2	10
Wertung/Wahrnehmung des Angebots	7	1	8
Motivation der Kunden zum Lernen	5	1	6
Affinität der Kunden zu Neuen Medien	4	1	5

Tabelle 3: Nachfragerbezogene Einflussfaktoren

Im Bereich der Kundenbedürfnisse geben die befragten Anbieter von CFEL allgemein an, dass die Kunden einem derartigen Angebot sehr positiv gegenüberstehen und dieses rege nutzen. Die meisten Unternehmen ziehen ihre Schlüsse aus dem direkten Kontakt mit den Kunden bzw. aus deren Feedback und der Auswertung der Zugriffe auf das Angebot. Nach Aussage der Gesprächspartner hilft CFEL vor allem die Kundenerwartungen an einen qualitäts- und serviceorientierten Anbieter zu erfüllen. Oftmals bestehen allerdings Unstimmigkeiten zwischen den Erwartungen der Kunden an angebotene Dienstleistungen und der Wahrnehmung dieser Erwartungen durch das Unternehmen [PBZ00]. So wird in im Rahmen der Befragung von potenziellen Nachfragern von CFEL ebenfalls bestätigt, dass qualitäts- und serviceorientierte Anbieter durch den Einsatz von CFEL Kundenerwartungen gerecht werden

[RoGo05]. Durch den Charakter eines VAS beeinflusst CFEL so ebenfalls die Einschätzung der Qualität der Kernleistung durch den Kunden positiv.

Der Charakter eines VAS wird auch dadurch deutlich, dass weiterhin die Wahrnehmung und Wertung des CFEL-Angebots durch die Kunden als bedeutend eingeschätzt wird. Es ist entscheidend, dass CFEL als Sekundärleistung des Unternehmens nicht nur die Kundenerwartungen erfüllt, sondern von den Kunden auch nicht als Basisleistung vorausgesetzt wird sowie relevant und wahrgenommen zur Nutzensteigerung beiträgt [Mann98]. Detaillierte Aussagen zu den Eigenschaften potenzieller Nutzer eines CFEL-Angebots können aus Unternehmenssicht nicht getroffen werden, da ein Großteil der Anbieter CFEL ohne vorherige Registrierung jedem Interessierten zur Verfügung stellt und auch in teilweise vorhandenen Registrierungsprozessen der verbleibenden Befragten persönliche Daten der Kunden nicht erfasst werden. Generell wurde aber die Motivation der Kunden zur Aneignung von Wissen als wichtige Voraussetzung für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL gesehen. Das Motivationsmodell unterscheidet sich wesentlich von der Bereitstellung von E-Learning für Mitarbeiter. CFEL bedarf einer Grundmotivation auf Seiten der Kunden und die Angebote sind noch ansprechender zu gestalten.

Eine detaillierte Betrachtung der Eignung von CFEL für anvisierte Kunden und Interessenten ist jeweils unternehmensspezifisch vorzunehmen. Aufschluss über Wahrnehmung und Kundennutzen von CFEL gibt eine genaue Typologisierung der Kunden eines Unternehmens, insbesondere anhand von Lebensstil-Typologien [RoGo05]. Da Interesse und Präferenzen der Kunden hinsichtlich E-Learning entscheidend von deren Wertvorstellungen, wie Alltagsbewusstsein, Lebensstil und Lebenszielen beeinflusst werden, reicht eine alleinige Betrachtung sozioökonomischer Kriterien nicht aus. Durch Lebensstil-Typologien werden Personen in Gruppen zusammengeführt, die in ihrer grundsätzlichen Wertorientierung und Lebensauffassung übereinstimmen und anhand sozioökonomischer Kriterien beschrieben [Jaco98, S. 74]. Im Rahmen der Nachfragerstudie wird allgemein festgestellt, dass der Einsatz von CFEL insbesondere Erfolg versprechend ist, wenn die Kunden des Unternehmens über einen eher hohen sozialen Status verfügen und gegenüber neuen Technologien offen eingestellt sind [RoGo05]. Der letzte Aspekt bezieht sich vor allem auf die Fähigkeiten der Kunden, CFEL umfassend zu nutzen und die elektronische Bereitstellung des Lernangebots als geeignet zu betrachten. Hier wurde von den Befragten festgestellt, dass die Kundengruppen grundsätzlich eine Affinität zu neuen Medien und Technologien aufweisen sollten.

Um den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden mit dem Angebot aber auch tatsächlich gerecht zu werden, wurde von allen Gesprächspartnern das Ausmaß der Kundenintegration als bedeutende Einsatzvoraussetzung angesehen. Dabei wird von einem Anbieter betont, dass nur ein aus Nutzersicht entwickeltes Lernangebot die Bedürfnisse bestmöglich abbilden und damit einhergehend Akzeptanz finden kann. Die Kunden wissen demnach am besten, wo ihre Defizite liegen und auf welche Weise sie lernen möchten. Die Kundenintegration umfasst zum einen die Möglichkeit, an den Kundenkontaktpunkten Wissen von und über den Kunden zu erheben bzw. vorhandenes Wissen nutzen. Zum anderen wurde das Bestehen der Option als Voraussetzung genannt, Lead User in den Entwicklungsprozess einzubinden, die trendführende Innovationsbedarfe identifizieren und formulieren [Hipp88]. Bei einem der befragten Anbieter kam den erfolgreichen handelnden sog. „Star Tradern“ eine wichtige beratende Rolle im Rahmen des Entwicklungsprozesses zu, um abzuschätzen, wie hoch der Wissensbedarf auf Kundenseite ist und welche Inhalte überhaupt vermittelt werden sollen.

3.3 Produktbezogene Faktoren

In der Dimension der auf dem Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen wird durch das Involvement das persönliche Interesse der Kunden an den Leistungen des Unternehmens und das mit einer Kaufentscheidung verbundene psychologische (Dissonanzen vor und nach dem Kauf), finanzielle und soziale Risiko (Fremdeinschätzung) determiniert [Pepe01, S. 249]. Es steht im engen Zusammenhang mit den Kunden und ist ein Maßstab für die Intensität der Ich-Beteiligung. Das Involvement ist ausschlaggebend für die Qualität und Tiefe der Informationssuche, -verarbeitung und -speicherung und die Lern- und Wissensbedarfe im Zuge der Kaufentscheidung [KuTo00, S. 64].

Darüber hinaus determinieren die Leistungsmerkmale des Gesamtangebotes in hohem Maße die Beurteilungsmöglichkeiten einzelner Produkt- und Dienstleistungseigenschaften [MeBr00, S. 65]. Je komplexer ein Produkt ist, desto mehr Unsicherheit besteht aufgrund fehlender Informationen während des Kaufs und desto erklärungsbedürftiger wird auch seine Anwendung [HüMa00, S. 365]. Dies hat zur Folge, dass die Konsumenten zum Abbau von Unsicherheiten eine Reihe von Informationen heranziehen und Wissen aufbauen, um die Kaufentscheidungen nicht ohne vollständige Informationen über die Entscheidungsparameter zu treffen. Nach dem Kauf ist der Kunde umso zufriedener mit dem gekauften Produkt, umso besser er dessen Funktionalitäten kennt und beherrscht [Aldr00]. Der Umfang des Lern- und Wissensbedarfs der Kunden ist also weiterhin davon abhängig, welche Eigenschaften den Produkten und

Dienstleistungen zugeordnet werden. In Tabelle 4 sind die Einflussfaktoren für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL in der Dimension der angebotenen Produkte und Dienstleistungen dargestellt.

Produktbezogene Einflussfaktoren	Nennungen Anbieter	Nennungen Dienstleister	Gesamt
Komplexe und erklärungsbedürftige Leistungen	8	2	10
Verbindung des Lernens zur Kernleistung	5	0	5
Hohe Variantenvielfalt	3	1	4
Kurze Produktlebenszyklen	2	0	2

Tabelle 4: Produktbezogene Einflussfaktoren

Alle befragten Anbieter geben an, dass sie die von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen als komplex und erklärungsbedürftig ansehen. Mit Hilfe des Lernangebotes wird bestehenden und potenziellen Kunden gezielt Wissen zur Reduktion von Unsicherheiten oder zum Abbau von Hemmschwellen vermittelt. Die Kunden sollen durch CFEL mit den Möglichkeiten bzw. Funktionalitäten der jeweiligen Leistung vor und nach dem Kauf vertraut gemacht werden. Die Bedeutung dieses Aspekts wird auch in einer eingangs offen gestellten Frage zu den Hauptgründen der Einführung von CFEL deutlich, bei der sieben Anbieter das variantenreiche Angebot komplexer und erklärungsbedürftiger Leistungen anführten.

Einflussfaktoren im Bereich Involvement konnten nur in der Feldstudie aus Nachfragersicht analysiert werden. Es zeigt sich, dass Leistungen, die sowohl eine hohe Komplexität als auch ein hohes Involvement aufweisen, prädestiniert für den Einsatz von CFEL sind [RoGo05]. Dabei hat allerdings das Ausmaß des Involvements eine wesentlich geringere Bedeutung für den Einsatz von CFEL als die Leistungskomplexität.

Außerdem wird darauf hingewiesen, dass Lern- und Wissensbedarfe der Kunden unmittelbar im Zusammenhang mit der Primärleistung des Unternehmens stehen müssen. Für CFEL-Angebote, die auf Wissensbedarfe im weiteren Leistungsumfeld ausgerichtet sind, wird der Erfolg von CFEL geringer eingeschätzt. Dadurch wird wiederum sichtbar, dass CFEL vor allem als VAS betrachtet wird. Darüber hinaus wurden hohe Variantenvielfalt und kurze Produktlebenszyklen als Einflussfaktoren für einen Erfolg versprechenden Einsatz von CFEL genannt, da diese Faktoren ebenfalls Lern- und Wissensbedarfe bei Kunden entstehen lassen.

4 Fazit und Ausblick

Der Einsatz von CFEL ist insbesondere für Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, sinnvoll und Erfolg versprechend, da vor allem das Erreichen kunden- und wettbewerbsbezogener Zielsetzungen des Unternehmens unterstützt wird. Dabei weist CFEL den Charakter eines Value-Added-Service auf, der den Kunden einen zusätzlichen Nutzen im Zusammenhang mit der Primärleistung des Unternehmens stiftet. Dementsprechend muss CFEL auf angrenzende Funktional- und Prozessstrategien sowie IT-Systeme ausgerichtet und damit abgestimmt sein. Weiterhin ist CFEL in bestehende Geschäftsmodelle der Primärleistungen des Unternehmens einzubinden oder im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen des Corporate E-Learning ein gesondertes Geschäftsmodell, das auf die Distribution des E-Learning-Angebots an verschiedene Zielgruppen ausgerichtet ist, zu etablieren.

Insbesondere qualitäts- und serviceorientierte Anbieter können durch den Einsatz von CFEL Kundenerwartungen gerecht werden sowie einen zusätzlichen und wahrgenommenen Kundennutzen stiften. Voraussetzung ist allerdings eine vorhandene Grundmotivation der anvisierten Kundengruppe zum Lernen und deren Affinität zu neuen Medien und Technologien. Darüber hinaus forcieren insbesondere komplexe und erklärungsbedürftige Leistungen des Unternehmens den Einsatz von CFEL. Die durch CFEL zu deckenden Wissensbedarfe der Kunden müssen in möglichst engem Zusammenhang mit der Primärleistung des Unternehmens stehen.

Geplant, gestaltet und implementiert wird CFEL zurzeit meist als Marketingmaßnahme ohne die Integration bereichsübergreifender Kompetenzen. Die Ausschöpfung der Potenziale, die CFEL bietet, wird nur durch eine umfassende Betrachtung von CFEL mithilfe von Vorgehensmodellen und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen [ScDa06] möglich. Dadurch können bspw. in der Phase der Ideenfindung während der Entwicklung neue Mobil- und Sensortechnologien, die kontextbasiertes Lernen für Kunden auch on-site in realen, physischen Verkaufsumgebungen möglich machen, berücksichtigt und so neue Einsatzbereiche für CFEL eröffnet werden.

Literaturverzeichnis

- [AdPa02] Adelsberger, H. H.; Pawlowski, J. M.: Electronic Business and Education. In: Adelsberger, H. H.; Collins, B.; Pawlowski, J. M. (Hrsg.): Handbook on Information Technologies for Education and Training. Springer, Berlin 2002, S. 653-671.
- [Aldr00] Aldrich, C.: Customer-Focused E-Learning: The Drivers. <http://www.learningcircuits.org/jul2000/aldrich.html>, Abruf am 2003-08-13.
- [Barr00] Barron, T.: Customer-Focused E-Learning: The Industry. <http://www.learningcircuits.org/2000/jul2000/barron.html>, Abruf am 2004-12-10.
- [Baue94] Bauer, H. H.: Markt. In: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. dtv, München 1994, S. 710-711.
- [BEE96] Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Gabler, Wiesbaden 1996.
- [BBS01] Back, A., Bendel, O., Stoller-Schai, D.: E-Learning im Unternehmen. Orell Füssli, Zürich 2001.
- [BKM04] Bürg, O.; Kronburger, K.; Mandl, H.: Implementation von E-Learning in Unternehmen - Akzeptanzsicherung als zentrale Herausforderung. Forschungsbericht Nr. 170, Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Pädagogische Psychologie, München 2004.
- [BuMe01] Bullinger, H.-J.; Meiren, T.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen. In: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden 2001.
- [BuSc96] Bullinger, H.-J.; Schäfer, M.: Die Rolle des Kunden in einem Lernenden Unternehmen. <http://www.htwm.de/bitsea/infoon/lernen/lernen.htm>, 1996, Abruf am 2003-02-20.

- [Conn01] Connell, R.: Educommerce: Online Learning Migrates to the E-Commerce-Arena. <http://www.eduventures.com/pdf/educommerce.pdf>, 2001, Abruf am 2004-12-10.
- [Dill95] Diller, H.: Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing. Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Nürnberg 1995.
- [Finn02] Finn, A.: Trends in E-Learning. <http://www.learningcircuits.org/2002/nov2002/finn.htm>, 2002, Abruf am 2004-12-23.
- [Hipp88] Hippel, E.: The Source of Innovation. Oxford University Press, Oxford 1988.
- [Hube93] Huber, B.: Strategische Marketing- und Imageplanung: Theorie, Methoden und Integration der Wettbewerbsstrukturanalyse aus Imagedaten. Lang, Frankfurt a.M. 1993.
- [HüMa00] Hünerberg, R.; Mann A.: Online-Service. In: Bliemel, F.; Fassott, G.; Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce. Gabler, Wiesbaden 2000, S. 357-375.
- [Hung00] Hungenberg, H.: Strategisches Management im Unternehmen. Gabler, Wiesbaden 2000.
- [Jaco98] Jacob, E.: Media-Zukunft für Milieu-Typologien. http://www.mediaundmarketing.de/imperia/md/content/pdfdateien/marktforschung/zielgruppen/typologien/06_072_074_Zielgruppe.pdf, 1998, Abruf am 2004-03-03.
- [Karg01] Karg, M.: Kundenakquisition als Kernaufgabe im Marketing. Universität St. Gallen, St. Gallen 2001.
- [Kirch00] Kirchhoefer, D.: Informelles Lernen in alltäglichen Lebensführungen. QUEM, Berlin 2000.
- [KuTo00] Kuß, A.; Tomczak, T.: Käuferverhalten. Lucius und Lucius, Stuttgart 2000.
- [Laak95] Laakmann, K.: Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung. Lang, Frankfurt a. M. 1995.

- [Mann98] Mann, A.: Erfolgsfaktor Service. Gabler, Wiesbaden 1998.
- [MaWi03] Mandl, H.; Winkler, K.: Auf dem Weg zu einer neuen Weiterbildungskultur. In: Dowling, M.; Eberspächer, J.; Picot, A. (Hrsg.): eLearning in Unternehmen: Neue Wege für Training und Weiterbildung. Springer, Berlin 2003, S. 3-15.
- [MeBr00] Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Gabler, Wiesbaden 2000.
- [Meir01] Meiren, T.: Entwicklung von Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung von Human Resources. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Tagungsband zur Service Engineering 2001, Stuttgart 2001.
- [MIT01] M.I.T newmedia: eduCommerce - Schulung als Marketing-Maßnahme. http://educommerce.mit.de/whitepaper/educommerce_Wpmit.pdf, 2001, Abruf am 2004-09-09.
- [Morr03] Morrison, D.: E-learning strategies: how to get implementation and delivery right first time. Wiley, Chichester 2003.
- [NDH97] Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing. Dunker und Humblot, Berlin 1997.
- [PBZ00] Parasurman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A.: Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Gabler, Wiesbaden 2000, S. 115-144.
- [Pepe01] Pepels, W.: Kommunikations-Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001.
- [Resn05] Resnick, M.: Rethinking learning in the digital age. In: Kirkman, G. (Hrsg.): The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World. Oxford University Press, New York 2005.
- [RoGo05] Robra-Bissantz, S.; Götzelt, K.-U.: Erfolgsfaktoren des kundenorientierten E-Learning im E-Commerce. In: Ferstl, O. K.; Sinz, E. J.; Eckert, S.; Isselhorst, T. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 2005 - eEconomy, eGovernment, eSociety. Physica, Heidelberg 2005, S. 861-880.

- [ScDa06] Schneider, K.; Daun, C.: Vorgehensmodell und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Springer, Berlin, 2006, S. 113- 138.
- [StCo90] Strauss, A.; Corbin, J.: Basics of Qualitative Research. Sage Publications, Newbury Park 1990.
- [Stra05] Straub, R.: Lernen im Kontext - Dynamischen Lernkonzepten gehört die Zukunft. <http://www.competence-site.de/e-learning.nsf/straub>, Abruf am 2005-01-05.
- [StSc93] Steinmann, H.; Schreyögg, G.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden 1993.
- [Simo01] Simon, B.: Wissensmedien im Bildungssektor. http://nm.wu-wien.ac.at/lehre/dpas/Bernd_Simon_Wissensmedien_im_Bildungssektor.pdf, 2001, Abruf am 2005-01-05.
- [Zoll95] Zollner, G.: Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen. Gabler, Wiesbaden 1995.