

# Diplomarbeit

## Kundenbindung in der After-Sales-Phase in Unternehmen der Telekommunikationsbranche – dargestellt am Beispiel von *LIWEST Kabelmedien GmbH*

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades  
**Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**  
am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement St. Pölten

von:

Yvonne Steininger  
mm0210088073

Begutachter:  
Dipl. Päd. Corinna Haas

Zweitbegutachter:  
Thomas Gresak

St. Pölten, am .....

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## Zusammenfassung

Die gesättigten Märkte, die erhöhte Austauschbarkeit von Produkten und die steigende Macht der Konsumenten haben in den letzten Jahren ein Umdenken im Marketingprozess unumgänglich gemacht. Das Hauptaugenmerk liegt nun nicht mehr auf der Neukundenakquisition, sondern auf langfristigen, profitablen Kundenbeziehungen auf emotionaler Ebene, erreicht durch Kundenzufriedenheit. Dafür sind beim Kunden vor allem die Erfahrungen in der After-Sales-Phase von Bedeutung und dürfen vom Marketing auf keinen Fall außer Acht gelassen werden. Die Phase muss also bestmöglich gestaltet werden, um den Kunden zum Wiederkauf zu bewegen und eine dauerhafte, loyale Beziehung aufzubauen. Dabei ist es von größter Wichtigkeit, den Dialog mit ihm zu suchen und diesen persönlich und individuell zu gestalten. Dementsprechend liegt auch der Fokus dieser Arbeit auf den kommunikationspolitischen Maßnahmen zur Kundenbindung in der After-Sales-Phase.

Eine weitere Spezialisierung erfolgt durch die Eingrenzung auf den Telekommunikationssektor. Anhand der besonderen Merkmale dieser Branche, der gesamten Situation am österreichischen Markt und der aufgearbeiteten Theorie über Kundenbindung nach dem Kauf wurde im Rahmen dieser Arbeit der ASC-Cycle entwickelt, der After-Sales-Communication-Cycle.

Zur Überprüfung dieses Modells wurde es einigen Experten der Telekommunikationsbranche vorgelegt und in einem Interview auf seine Tauglichkeit getestet. Sich daraus ergebende Änderungen bzw. Verbesserungsvorschläge wurden in die Arbeit eingearbeitet.

Um in Folge auch zu zeigen, dass das Modell des ASC-Cycles in der Praxis realisiert werden kann, wurde es auf ein konkretes Fallbeispiel übertragen. Herangezogen wurde dabei der oberösterreichische Kabelnetzbetreiber LIWEST Kabelmedien GmbH.

Die Arbeit schließt dann mit einer kurzen Zusammenfassung und eröffnet einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen im Bereich der Kundenbindung.

## Abstract

Saturated markets, the accretive homogeneity of products and the increasing empowerment of consumers during the last years made a change of views in the marketing process essential. The focus now no longer lies on the canvassing of new customers, but on building up long-term and profitable relationships to customers based on creating an emotional relationship, accomplished through customer satisfaction. Therefore, the experiences in the after-sales-period are, above all, of importance and so the marketing department of an enterprise has to pay attention to them. This phase has to be arranged best possible to induce customers to repeat their decision of buying a special product and building up a long-lasting, loyal relationship. Therefore, it is very important for enterprises develop a dialog with their customers and so establish a personal and individual relationship to them. Consequently, the focus of this dissertation lies on the communication instruments for customer retention in the after-sales-period.

Another specialization is due to the enclosure on the telecommunications sector. Considering the special characteristics of this area of business, the situation on the Austrian market and the theory of customer retention after buying a product, the ASC-Cycle was developed in this dissertation. This abbreviation stands for the term After-Sales-Communication-Cycle.

To check the correctness of the model, it has been presented to various experts in the telecommunications field and its applicability has been proven in interviews. Possible changes or improvements have been suggested and will accordingly be taken into consideration in this dissertation.

To put the ASC-Cycle into practice, it has been used for the enterprise LIWEST Kabelmedien GmbH, a cable network provider in Upper Austria, and has been customized to practicable measures.

This dissertation closes with a short summary and offers a prospect of possible future developments in the field of customer retention.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	I
Abstract .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Telekommunikationsbranche .....</b>	<b>4</b>
2.1 Branchenspezifische Merkmale .....	4
2.2 Der österreichische Telekommunikationsmarkt.....	12
<b>3 Kundenbindung in der After-Sales-Phase.....</b>	<b>15</b>
3.1 Customer Relationship Management .....	15
3.1.1 <i>Eine neue Marketing-Strategie</i> .....	15
3.1.2 <i>Kundenorientierung</i> .....	19
3.1.3 <i>Kundenzufriedenheit</i> .....	20
3.1.4 <i>Kundenbindung</i> .....	24
3.2 Customer Relationship Management in der After-Sales-Phase.....	29
3.3 Kommunikationspolitische Instrumente zur Kundenbindung in der After-Sales-Phase .....	34
3.3.1 <i>Direct Mailings</i> .....	34
3.3.2 <i>Kundenzeitung</i> .....	35
3.3.3 <i>Kundenkarte</i> .....	35
3.3.4 <i>Kundenclub</i> .....	36
3.3.5 <i>Online-Kommunikation</i> .....	39
3.3.7 <i>Beschwerdemanagement</i> .....	42

---

<b>4</b>	<b>Modell für Kundenbindung in der After-Sales-Phase</b> .....	<b>45</b>
4.1	Eingliederung in das Unternehmen .....	45
4.2	Kommunikationspolitische Maßnahmen.....	46
4.3	Grafische Darstellung .....	56
<b>5</b>	<b>Experteninterviews</b> .....	<b>58</b>
5.1	Methodische Grundlagen der Experteninterviews .....	58
5.2	Ergebnisse der Experteninterviews.....	60
5.2.1	<i>Ungestützter Interviewteil</i> .....	60
5.2.2	<i>Gestützter Interviewteil</i> .....	65
<b>6</b>	<b>Fallbeispiel LIWEST Kabelmedien GmbH</b> .....	<b>74</b>
6.1	Das Unternehmen.....	74
6.2	Anwendung des ASC-Cycles .....	80
<b>7</b>	<b>Resümee</b> .....	<b>92</b>
	Literaturverzeichnis .....	94
	Quellenverzeichnis .....	98
	Anhang.....	101
	Anhang A – Leitfaden für die Experteninterviews.....	101
	Anhang B – Experteninterview, Beiblatt 1 .....	103
	Anhang C – Experteninterview, Beiblatt 2.....	104
	Anhang D – Interviewprotokoll, Hr. Thomas Gresak (LIWEST Kabelmedien GmbH) .....	108
	Anhang E – Interviewprotokoll, Fr. Mag. Alexandra Griesmeier (Kabelsignal AG).....	111
	Anhang F – Interviewprotokoll, Hr. Daniel Hammerl (Telekom Austria AG).....	114
	Anhang G – Interviewprotokoll, Fr. Mag. Katharina Loidl (Telekom Austria AG) .....	117
	Anhang H – Interviewprotokoll, Hr. Mag. Markus Nennung (UPC Telekabel Wien GmbH) .....	120
	Anhang I – Interviewprotokoll, Hr. Dkfm. Martin Böker (ONE GmbH).....	123
	Anhang J – Inhalt der CD-ROM .....	127

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung Kabel-TV vs Sat-Anlage .....	7
Abbildung 2: Bausteine eines Customer Relationship Management .....	18
Abbildung 3: Die Reaktionen eines Kunden auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit .....	22
Abbildung 4: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Bindungsursachen aus Unternehmersicht.....	28
Abbildung 5: Die Phasen im Buying Cycle .....	31
Abbildung 6: Kommunikatives Loch .....	32
Abbildung 7: Relevante Perspektiven für den Aufbau eines Kundenclubs .....	37
Abbildung 8: Basismodell für die Eingliederung von Kundenbindung in einem Unternehmen .....	45
Abbildung 9: ASC-Cycle .....	56
Abbildung 10: überarbeitetes Basismodell für die Eingliederung von Kundenbindung in ein Unternehmen .....	67
Abbildung 11: überarbeiteter ASC-Cycle .....	72
Abbildung 12: Versorgungsgebiet von LIWEST .....	75
Abbildung 13: Nutzungshäufigkeit Teletext, LIWEST-Sonderkanal, Homepage.....	79
Abbildung 14: Nutzungshäufigkeit E-Mail-Newsletter, Kundenzeitung .....	79

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter .....	10
Tabelle 2: Interviewpartner, einschließlich Unternehmen und Position .....	59
Tabelle 3: Kundenentwicklungen in den Jahren 1982 bis 2004.....	74
Tabelle 4: Überblick Produkte / Angeschlossene Haushalte .....	76



## Abkürzungsverzeichnis

ACD	Automatic Call Distribution
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BtB	Business to Business
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
etc.	et cetera (und so weiter)
d.h.	das heißt
f.	folgende
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
IP	Internet Protocol
IP-TV	Internet Protocol Television
LIWEST	LIWEST Kabelmedien GmbH
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
RTR GmbH	Rundfunk & Telekom Regulierungs GmbH
S.	Seite
TA	Telekom Austria AG
TK	Telekommunikation
TKG	Telekommunikationsgesetz
TKK	Telekom Control Kommission
USP	Unique Selling Proposition
vgl.	vergleiche
VoIP	Voice over IP
vs	versus
z.B.:	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## **Problemstellung**

Der Telekommunikationssektor ist wie keine andere Branche geprägt von einem ständigen Wandel, angetrieben von rasanten technologischen Entwicklungen bzw. Fortschritten. Heute herrscht bereits ein unerbittlicher Innovationskrieg zwischen den einzelnen Unternehmen, wobei die Konkurrenz teilweise in völlig neuen Formen und Gestalten erscheint. Erst in den letzten Jahren entstanden nämlich die unzähligen Alternativ-Anbieter von Internet und Telefon oder auch die neuen Technologien, die nun beispielsweise Fernsehen über das Internet ermöglichen.

Um als Telekommunikationsunternehmen nicht abgedrängt zu werden, ist rasches Handeln nötig und eventuell auch die Entwicklung einer neuen Strategie.

Eine Möglichkeit dafür führt über das Marketing. Experten sind sich einig, dass der Weg zum Unternehmenserfolg immer über den Kunden führt und genau dieser muss somit auch in den Mittelpunkt gestellt werden. Diese Unternehmensführung, genannt Customer Relationship Management, legt Wert auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden und versucht, sie zu erfüllen, um den Konsumenten zufrieden zu stellen und ihn so als loyalen Kunden an das Unternehmen zu binden.<sup>1</sup>

Als größter Kabelnetzbetreiber in Oberösterreich, mit einer Produktpalette von analogem und digitalem Fernsehen, Festnetztelefonie und Internet, konzentriert sich die LIWEST Kabelmedien GmbH eher auf das Wachstum der Firma und die Entwicklung der Produkte, setzt jedoch keine größeren Maßnahmen in Richtung Kundenbindung. Auch der Paradigmenwechsel des Marketingbegriffs, nämlich weg von der produktbezogenen Sichtweise, hin zur Einstellung, den Kunden in den Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten zu stellen, ist bis heute noch nicht gänzlich im Unternehmen verinnerlicht.

Die technischen Abteilungen der LIWEST Kabelmedien GmbH arbeiten hart, um nicht nur im Konkurrenzkampf nicht abgedrängt zu werden, sondern Innovationen dieses speziellen Bereiches als Erster auf den Markt zu bringen. Doch ein wirkliches Differenzierungspotential, wie oben schon angedeutet, ist das wohl kaum für ein heutiges Telekommunikationsunternehmen, da sich die Mitbewerber dadurch nicht abschütteln lassen und kurze Zeit später dieselbe Neuerung veröffentlichen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Raab/Werner 2005, S. 13

Die Unique Selling Proposition, also das Alleinstellungsmerkmal, um am Markt durch etwas Außergewöhnliches aufzufallen, muss somit auch in diesem Unternehmen in einem anderen Bereich gesucht werden.

Das mögliche Potential von Kundenbindung wurde dabei inzwischen auch bei der LIWEST Kabelmedien GmbH erkannt, dennoch ist bis heute noch kein wirkliches Konzept umgesetzt worden. Besonders in der After-Sales-Phase, die für die Bildung von Zufriedenheit sehr wichtig ist, gibt es noch etliche unausgeschöpfte Potentiale, den Kunden positiv zu beeinflussen und seine Loyalität zu steigern. Neben den selbstverständlichen Voraussetzungen, wie einer telefonischen Hotline für Störungen, müssen hier noch einige Value-Added-Services eingesetzt werden, die den Kunden vorrangig emotional berühren.

### **Ziel der Arbeit**

Aufbauend auf der angeführten Problemstellung eröffnet sich die Frage, wie ein solches Konzept bzw. solche Maßnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität in Telekommunikationsunternehmen aussehen müssen, um wirklich rentabel zu sein und eine Abhebung von den übrigen Marktteilnehmern zu bewirken. Der spezielle Fokus soll dabei auf der After-Sales-Phase liegen, deren Potentiale und Möglichkeiten von vielen Unternehmen oft noch nicht genutzt werden.

Die konkrete Forschungsfrage für diese Arbeit lautet nun:

*Welche kommunikationspolitischen Instrumente der Kundenbindung können in der After-Sales-Phase eingesetzt werden, um Unternehmen der Telekommunikationsbranche, im speziellen dem Unternehmen LIWEST Kabelmedien GmbH, Wettbewerbsvorteile zu verschaffen?*

### **Aufbau der Arbeit**

Zur Beantwortung der vorgestellten Forschungsfrage wurde die Arbeit in sechs Abschnitte eingeteilt.

Nach der Einleitung wird Kapitel zwei einen Überblick über die Telekommunikationsbranche bieten und im speziellen den Telekommunikationsmarkt in Österreich vorstellen.

Das dritte Kapitel umfasst die theoriebasierte Erarbeitung von Kundenbindung in der After-Sales-Phase. Hierbei wird zuerst die derzeitige Marktsituation und die daraus resultierende Strategie des Customer Relationship Managements vorgestellt. Teilbereiche davon sind Kundenorientierung, -zufriedenheit und eben die, für diese Arbeit so wesentliche, Kundenbindung, wobei diese drei in Folge auch näher beschrieben werden. Mit dieser theoretischen Basis geht das Kapitel schließlich in die Tiefe und erläutert die Wich-

tigkeit und Relevanz der After-Sales-Phase in Bezug auf Kundenbindung und stellt abschließend konkrete kommunikationspolitische Instrumente vor.

Darauf aufbauend wird im vierten Kapitel ein mögliches Modell für Kundenbindung in der After-Sales-Phase präsentiert – der ASC-Cycle, dessen Schwerpunkt, gemäß der Forschungsfrage, wieder auf den kommunikationspolitischen Instrumenten liegt.

Das fünfte Kapitel präsentiert dann Experteninterviews, die das Modell kommentieren und auf seine Anwendbarkeit in der Telekommunikationsbranche prüfen, wobei dementsprechende Optimierungen in Folge vorgenommen werden.

Das nächste Kapitel behandelt das Fallbeispiel LIWEST Kabelmedien GmbH. Das theoretische Modell wird auf das Unternehmen übertragen und in konkrete Maßnahmen überführt.

Das letzte Kapitel präsentiert schließlich ein Resümee der gesamten Arbeit, beantwortet die Forschungsfrage und wirft einen Blick auf die zukünftigen Weiterentwicklungen im Bereich der Kundenbindung.

## 2 Die Telekommunikationsbranche

Dieses erste theoretische Kapitel soll zu Beginn der Arbeit einen Überblick über die Telekommunikationsbranche bieten und die konkrete Situation in Österreich darstellen.

### 2.1 Branchenspezifische Merkmale

#### **Begriffsbestimmung**

Das Wort Telekommunikation, im Folgenden kurz TK, leitet sich aus dem Griechischen *tele* für `fern´ und dem Lateinischen *communicare* für `gemeinsam machen´ oder `mitteilen´ ab. Zu Deutsch heißt es `Fernmeldewesen`, wobei dieses Wort aus der Umgangssprache heute schon fast völlig verschwunden ist und nur noch in militärischen Einrichtungen verwendet wird. Telekommunikation bezeichnet nun ganz allgemein den Austausch von Informationen über eine gewisse Distanz, ohne sie materiell zu transportieren, wie es beispielsweise als Brief der Fall wäre. Im engeren Sinne umfasst sie den Datenaustausch unter Verwendung von Elektrotechnik, Elektronik oder anderen neuzeitlichen Technologien. Dies geschieht innerhalb eines Telekommunikationsnetzes, welches eine Verbindung von Endgeräten darstellt, entweder leitungsgebunden oder leitungslos. Bei Unternehmen der TK-Branche unterscheidet man zwischen Betreibern von Telekommunikationsnetzwerken, also den Anbietern von Dienstleistungen, und den Herstellern von Telekommunikationslösungen.<sup>2</sup> Diese Arbeit befasst sich dabei vorrangig mit den Betreibern von Telekommunikationsnetzwerken.

#### **Entwicklung des Telekommunikationsmarktes**

In Europa beherrschten bis in die 90er Jahre hinein weitgehend staatlich regulierte Monopole den Telekommunikationsmarkt. Dies wurde mit dem Vorliegen eines natürlichen Monopols begründet. Kennzeichnend für ein natürliches Monopol ist die Tatsache, dass ein einziger Teilnehmer den Markt kostengünstiger und effizienter als mehrere Unternehmer versorgen kann. Weitere Argumente für diesen Zustand waren, dass nur der Staat die kostenintensive, flächendeckende Infrastruktur finanzieren konnte und er für den Betrieb von öffentlichen Einrichtungen verantwortlich war.<sup>3</sup>

Mit Beginn der 80er Jahre starteten in den USA und in Großbritannien die ersten liberalisierten Bewegungen. Wesentliche Faktoren, die damals zu dem Aufbrechen der staatli-

---

<sup>2</sup> Vgl. Wikipedia, 2006, 1, Telekommunikation, <http://de.wikipedia.org/wiki/Telekommunikation>

<sup>3</sup> Vgl. Holoubek/Lehofer/Damjanovic 2000, S. 1

chen Monopole geführt haben, waren vor allem die technischen Fortschritte im digitalen Bereich, die hohen Prognosen für das wirtschaftliche Wachstum und die internationale Umstrukturierung der Telekommunikationssektoren.<sup>4</sup>

Der österreichische Markt wurde schließlich 1998 liberalisiert. Das bedeutet, dass alle Beschränkungen der Nutzung von Infrastrukturen vollständig beseitigt wurden. Die Liberalisierung sollte vor allem neuen Wettbewerbern den Marktzugang erleichtern und eine Beschränkung von ehemaligen Monopolunternehmen veranlassen, da die Mitbenutzung ihrer Netze von Nöten ist.<sup>5</sup>

### **Regulierungsumfeld in Österreich**

Gesetzliche Grundlage der Telekommunikation in Österreich bietet das Telekommunikationsgesetz, kurz TKG, das 2003 im Sinne der Europäischen Union aktualisiert wurde und das TKG von 1997 ablöste. Zweck des Gesetzes ist es, durch die Förderung des Wettbewerbs, die Versorgung der Bevölkerung mit zuverlässigen, hochwertigen und preisgünstigen Telekommunikationsleistungen zu sichern. Konkretere Ziele wären unter anderem die Schaffung einer modernen Infrastruktur, um die Standortqualität von Österreich zu fördern, die Sicherstellung eines chancengleichen Wettbewerbs und die effiziente und störungsfreie Nutzung von Frequenzen. Ebenfalls hat es zur Aufgabe, den Nutzern Schutz vor Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung zu gewährleisten.<sup>6</sup>

Die Unterstützung des TKGs und die Regulierung des Telekommunikationsmarktes übernehmen in Österreich zwei rechtlich getrennte und funktionell unabhängige Behörden. Dabei handelt es sich um die Rundfunk & Telekom Regulierungs GmbH (kurz RTR GmbH) und die weisungsfreie Telekom Control Kommission (kurz TKK).<sup>7</sup>

### **Heutige Situation der Telekommunikationsbranche**

Der Telekommunikationsbereich hat sich in den letzten Jahren im Vergleich zu anderen Sektoren überproportional entwickelt und stark dazu beigetragen, dass die Wirtschaft zunehmend globaler wird. Die Branche ist heute stark international vernetzt und hat einen rasanten Wandel von nationalen Monopolen zu global agierenden Wettbewerbern erlebt. Die Telekommunikation spielt auch zunehmend die Rolle einer Schlüsselindustrie für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung eines Landes, da die Verfügbarkeit einer

---

<sup>4</sup> Vgl. Holoubek/Lehofer/Damjanovic 2000, S. 2

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S 12 f

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 18 f

<sup>7</sup> Vgl. BMVIT, 2006, 2, Der Telekommunikationsmarkt in Österreich, [http://www.bmvit.gv.at/eu\\_rat/telekom/telekom.html](http://www.bmvit.gv.at/eu_rat/telekom/telekom.html)

Telekom-Infrastruktur bereits einen entscheidenden wirtschaftlichen Standortfaktor darstellt.<sup>8</sup>

Generelle Marktentwicklungen des Telekommunikationssektors in Österreich sind ein steigendes Gesamtvolumen, sinkende Tarife im Festnetz- und Mobilfunkbereich und sinkende Verkehrsvolumina, sowie daraus resultierende Umsatzeinbußen, bei der Festnetztelefonie. 2004 erwirtschaftete die Branche mit den Telekommunikationsdiensten von Festnetztelefonie, Mobilfunk, Breitbandinternet und Mietleistungen (Bausteine der Kommunikation, Transportinfrastruktur) rund 4,7 Mrd. Euro, was einer Steigerung von ca. 6,3% im Vergleich zum Jahr 2003 entspricht. Speziell im Bereich des Breitbandinternets gibt es ein enormes Wachstum von ungefähr 29,4%.<sup>9</sup>

Der derzeitige Trend im Bereich der Telekommunikationsunternehmen geht hin zum so genannten `Triple Play`-Angebot. `Triple Play` nennt sich im Fachjargon die Kombination von Telefonie, Breitbandinternet und Fernsehen. Man bekommt dabei alles aus einer Hand, d.h. von einem Anbieter. Kabelnetzbetreiber bauen ihre Netze bereits seit den 90er Jahren für eine solche Kombination aus<sup>10</sup>, nun rücken auch beispielsweise die Telekom Austria oder alternative Netzbetreiber nach. Der Marktführer bei Festnetztelefonie und Internet bietet bereits `aon.tv` an, wobei man Spielfilme oder auch Streams von diversen Fernsehsendern über das Internet sehen kann.<sup>11</sup>

Im Folgenden werden die einzelnen Produkte des `Triple Play`-Angebots genauer vorgestellt und der Stand ihrer Entwicklung erläutert:

### *Kabelfernsehen*

In den 1960er und 1970er Jahren erfolgte die Zubringung von TV-Programmen in Österreich fast ausschließlich über Hausantennen. In den 1980er Jahren kam dann vor allem in den Städten die Verbreitung über Kabelnetze hinzu. Besonders für Gebiete außerhalb der Städte wurde in den 1990er Jahren der Empfang von Fernsehprogrammen über Rundfunksatelliten immer beliebter. Im Jahr 1994 lag die Anzahl der Kabelanschlüsse gleich der Anzahl der Satellitenanschlüsse bei 30%. Bis heute ist der Anteil der über Satelliten

---

<sup>8</sup> Vgl. BMVIT, 2006, 1, Die Telekommunikationspolitik in Österreich und in der Europäischen Union, <http://www.bmvit.gv.at/telekommunikation/allgemeines.html>

<sup>9</sup> Vgl. RTR GmbH, 2004, Kommunikationsbericht 2004, [http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio\\_Berichte\\_nach%20Kategorie\\_Berichte\\_KBericht2004/\\$file/KommBericht\\_2004\\_D.pdf](http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio_Berichte_nach%20Kategorie_Berichte_KBericht2004/$file/KommBericht_2004_D.pdf), S. 183 f

<sup>10</sup> WKO, 2003, Kabelnetzbetreiber-Statistik: Breitband-Boom bei Internet via Kabel ungebrochen, [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000)

<sup>11</sup> Telekom Austria AG, 2006, 1, aon.tv, <http://www.aon.tv>

versorgten Personen auf 50% gestiegen, im Vergleich dazu der via Kabel Versorgten nur auf 35%.<sup>12</sup> Abbildung 1 soll diese Entwicklung verdeutlichen.

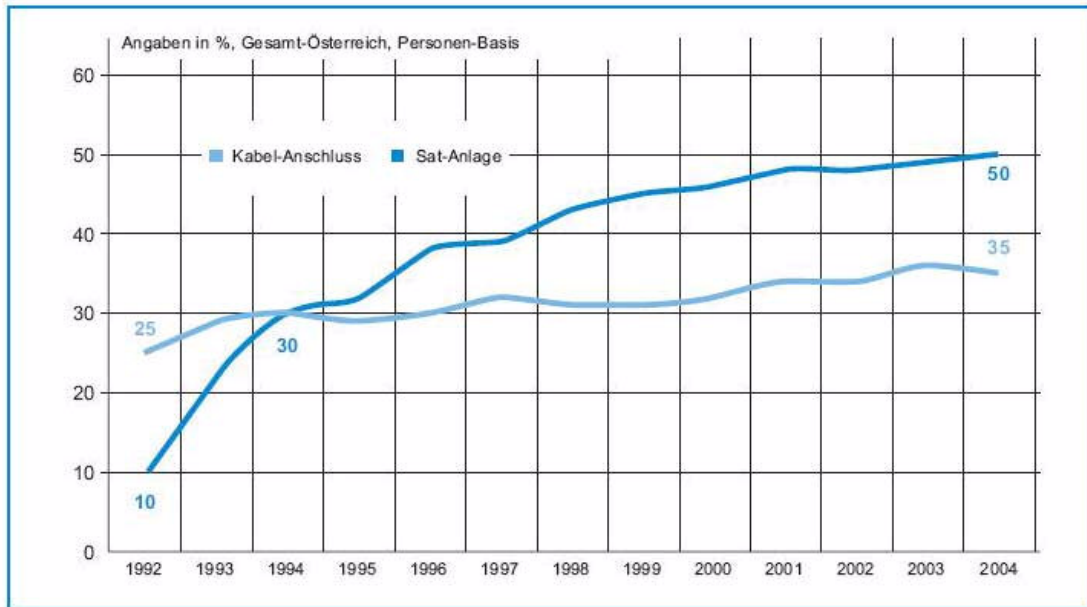


Abbildung 1: Entwicklung Kabel-TV vs Sat-Anlage<sup>13</sup>

Auch bzgl. der digitalen Verbreitung von Fernsehsignalen kann man eine sehr unterschiedliche Entwicklung feststellen. Rund ein Drittel der Satellitenhaushalte ist bereits digitalisiert, wobei der Anteil in ein bis zwei Jahren schon bei ca. 50% liegen wird. Bei Kabelfernsehen ist die Entwicklung noch nicht so weit fortgeschritten. Der Digitalisierungsgrad liegt hier bei ca. 4-5%. Digital-terrestrisches Fernsehen soll im Herbst 2006 realisiert werden.<sup>14</sup>

Welche technologischen Neuerungen noch mit der Digitalisierung einhergehen, beispielsweise IP-TV, wird im Abschnitt über die Zukunftstrends der Telekommunikationsbranche behandelt.

<sup>12</sup> Vgl. RTR GmbH, 2004, Kommunikationsbericht 2004, [http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio\\_Berichte\\_nach%20Kategorie\\_Berichte\\_KBericht2004/\\$file/KommBericht\\_2004\\_D.pdf](http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio_Berichte_nach%20Kategorie_Berichte_KBericht2004/$file/KommBericht_2004_D.pdf), S. 161 f

<sup>13</sup> ebenda, S. 163

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 165 f



### *Internet*

Im Jahr 1996 nutzten erst 9% der österreichischen Bevölkerung das Internet. 2005 waren es bereits über die Hälfte, nämlich ungefähr 4,1 Mio., wobei der Nutzungsgrad in der Generation der unter 20-Jährigen sogar über 90% lag. Das Medium Internet hat sich damit innerhalb von kürzester Zeit zu einem Massenmedium entwickelt.<sup>15</sup>

Besonders der Internet-Anschluss via Kabel erlebt derzeit einen gewaltigen Boom. Nach konsequenten Steigerungen konnte auch im Jahr 2003 die Anzahl der Breitbandinternet-Kunden von Kabelnetzbetreibern erneut um 23% erhöht werden, was ungefähr 330.000 Kunden in ganz Österreich entspricht. Versorgt werden diese von 106 verschiedenen Kabelnetzbetreibern.<sup>16</sup> Auch an diesen Zahlen kann man die Entwicklung hin zu multimedialen Unternehmen erkennen, die versuchen ein 'Triple Play'-Angebot zu erstellen.

Abschließend sei zum Bereich des breitbandigen Internets noch zu erwähnen, dass die Wechselbereitschaft der Kunden sehr groß ist. Eine Studie aus Deutschland zeigt, dass die Hälfte der Befragten bereit ist, ihren Internet-Anbieter in den nächsten sechs bzw. zwölf Monaten zu wechseln. Hauptgrund dafür wäre ein günstigerer Preis.<sup>17</sup>

### *Festnetztelefonie*

Wie am Anfang dieses Abschnittes schon erwähnt, muss der Festnetzbereich sinkende Verkehrsvolumina und Umsatzrückgänge verzeichnen. Das ist eine Folge der expansiven Teilnehmerentwicklung im Mobilfunkbereich, jedoch fällt der Rückgang bei der Festnetztelefonie weniger stark aus. Trotzdem kann man in der Zeitspanne von 1999 bis 2004 ein konstantes Absinken von bis zu – 4% jährlich erkennen.<sup>18</sup>

Speziell für einen Kabelnetzbetreiber ist der Einstieg in das Festnetzgeschäft sehr risikoreich, da ein relativ hoher Aufwand nötig ist und der Wettbewerb gerade in diesem Bereich sehr massiv ist. Jedoch stieg die Anzahl jener Teilnehmer, die Kabel-Telefonie

---

<sup>15</sup> Vgl. Tritscher, 10/2005, Medien in Österreich, [http://wko.at/aws/AWS1024/PDF/aws\\_aktuelle\\_51\\_05\\_2.pdf](http://wko.at/aws/AWS1024/PDF/aws_aktuelle_51_05_2.pdf) S. 13

<sup>16</sup> Vgl. WKO, 2003, Kabelnetzbetreiber-Statistik: Breitband-Boom bei Internet via Kabel ungebrochen, [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000)

<sup>17</sup> Vgl. Chip Online, 2006, CHIP Xonio Online Breitband-Report 2005/2006, [http://www.chip.de/cxo/2288317/060223Excerpt\\_Der\\_Breitband\\_Report.pdf](http://www.chip.de/cxo/2288317/060223Excerpt_Der_Breitband_Report.pdf), S. 5 f

<sup>18</sup> Vgl. RTR GmbH, 2004, Kommunikationsbericht 2004, [http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio\\_Berichte\\_nach%20Kategorie\\_Berichte\\_KBericht2004/\\$file/KommBericht\\_2004\\_D.pdf](http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio_Berichte_nach%20Kategorie_Berichte_KBericht2004/$file/KommBericht_2004_D.pdf), S. 191

nutzen, in den letzten Jahren stetig an. 2002 konnte man einen Anstieg um 9% verzeichnen, ein Jahr darauf stieg die Zahl um weitere 5% auf ca. 167.000 Österreicher.<sup>19</sup>

Diese beschriebenen Entwicklungen zeigen deutlich, dass der Telekommunikationssektor ständig in heftiger Bewegung ist. Und auf diese Bewegungen müssen Unternehmen rasch reagieren und ihre Geschäfte daran anpassen, um von der Konkurrenz nicht abgehängt zu werden.

### **Charakteristika der Telekommunikationsbranche**

In diesem Abschnitt werden die ganz konkreten Charakteristika des Telekommunikationssektors herausgearbeitet, um eine Differenzierung von anderen Branchen zu verdeutlichen.

#### *Dynamik der Telekommunikationsbranche*

Kennzeichnend für die gesamte Branche ist vor allem ihre Dynamik. Der Entwicklungsprozess schreitet durch den technologischen Fortschritt sehr schnell voran.<sup>20</sup>

#### *junge Branche*

Der Telekommunikationssektor ist ein vergleichsweise sehr junger Sektor. Dies steht in Zusammenhang mit seiner Geschichte, die im Abschnitt über die Entwicklung der Branche erläutert wurde.

#### *immaterielle Produkte*

Die Produkte der Telekommunikationsbranche sind immateriell und somit schwerer zu vermarkten. Sie können nicht gelagert oder vorgeführt werden und die Leute können sie nicht berühren, anfassen oder bewerten. Es muss nun also in erster Linie darum gehen, das Unternehmen dahinter bzw. dessen Image zu verkaufen.

#### *langfristige Kaufentscheidung*

Anders als in der Konsumgüterbranche beispielsweise trifft der Kunde bei der Wahl seines Telekommunikationsanbieters eine längerfristige Entscheidung mit meistens einer Mindestbindfrist von einem Jahr.

---

<sup>19</sup> Vgl. WKO, 2003, Kabelnetzbetreiber-Statistik: Breitband-Boom bei Internet via Kabel ungebrochen, [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000)

<sup>20</sup> Vgl. Knieps 1999, S. 9

*keine einheitliche Zielgruppe*

Unternehmungen der Telekommunikationsbranche haben keine einheitliche Zielgruppe. Die Kundenpalette reicht von ca. 18 bis mindestens 88 Jahren, quer durch die unterschiedlichsten Interessen und sozialen Schichten.

*Kundenkreis bekannt*

Im Gegensatz zur Konsumgüterbranche sind im Telekommunikationssektor die Kunden namentlich und meistens noch mit anderen Daten im Unternehmen registriert. Das heißt, es ist jederzeit ein personalisierter Kontakt zum Kunden möglich.

*Produkte sind Vertrauensgüter*

Grundsätzlich gibt es für alle Güter die Einteilung in Such- oder Inspektionsgüter, Erfahrungsgüter und Vertrauensgüter, wobei Tabelle 1 die Charakteristika dieser Gruppen näher erläutert.

Güterart	Such- oder Inspektionsgüter	Erfahrungsgüter	Vertrauensgüter
Möglichkeiten und Zeitpunkt für Erhebung der Qualität durch den Konsumenten	Qualität kann bereits vor oder beim Kaufzeitpunkt festgestellt werden	Qualität offenbart sich nach dem Kauf, beim Ge- oder Verbrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung	Qualität kann weder beim Kauf noch nachträglich wirklich festgestellt werden
Beispiel	Gemüsekauf	Friseurbesuch	Behandlung beim Arzt

**Tabelle 1:** Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter<sup>21</sup>

Da Dienstleistungen vor Vertragsabschluss noch nicht existent sind, handelt es sich dabei immer entweder um Erfahrungs- oder Vertrauensgüter. Speziell im Falle von Vertrauensgütern liegt eine ungleiche Verteilung an Informationen vor, was bedeutet, dass der Verkäufer im Regelfall mehr über seine Ware weiß als der Käufer.<sup>22</sup>

Die Produkte der Telekommunikationsbranche können der Kategorie der Vertrauensgüter zugeordnet werden.

<sup>21</sup> Vgl. Mühlenkamp, 2006, <http://www.hfv-speer.de/muehlenkamp/Veranstaltungen/Kolloquium/WS%200506/Folien%20Grundlagen%20%C3%B6konomischen%20Denkens4.pdf>, S. 6

<sup>22</sup> Vgl. Wolfgang Stock in Password 05/2004, S. 19

*hohe Erklärungsbedürftigkeit der Produkte*

Dieser Punkt ist eng mit der Dynamik des Sektors verbunden. Es gibt ständig neue Produkte, alles ist im Wandel und der Konsument verliert leicht den Überblick. Besonders im Bereich der Technik tauchen dann zahlreiche Fragen und Probleme auf.

**Zukunftstrends**

Aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen der letzten Jahre kam es immer mehr zu einer Vermischung der einzelnen Sektoren der Telekommunikation. Dieses Phänomen wird als Konvergenz bezeichnet. Besonders die neue Technologie der Digitalisierung machte die schnelle Entwicklung von Konvergenz möglich. Heute kann man sie in folgenden vier Formen beobachten:<sup>23</sup>

- **Konvergenz der Vertriebswege:** Jedes Übertragungsnetz kann digitalisierte Information befördern, d.h., es ist möglich, über das Telefonkabel fernzusehen oder über das Fernsehkabel zu telefonieren.
- **Konvergenz der Medien:** Gleiche Inhalte werden mithilfe der Digitalisierung über verschiedene Vertriebswege transportiert, sodass man beispielsweise die Tageszeitung nun auch im Internet lesen kann.
- **Konvergenz der Endgeräte:** Man kann beispielsweise schon mit einem Computer fernsehen und mit einem Handy E-Mails schreiben.
- **Konvergenz der Branchen:** Firmen aus den verschiedensten Branchen nutzen heute Medien, wie das Internet, um ihre Produkte zu bewerben und Kontakt mit den Kunden aufzunehmen oder „Business-TV“ für interne Unternehmenskommunikation.

In Bezug auf das folgende Fallbeispiel LIWEST Kabelmedien GmbH soll an dieser Stelle die Konvergenz der Vertriebswege herausgenommen werden, wobei der Begriff auf `Konvergenz der Zugangstechnologien´ geändert wird, um terminologisch korrekt auf die Situation einzugehen. Dieser Trend wird nun mit zwei Beispielen erläutert, da er in Zukunft für einen Kabelnetzbetreiber die größte Chance, aber auch den größten Wettbewerb herauskristallisieren könnte. Die traditionellen Geschäftsmodelle von Kabelnetzbetreibern könnten gefährdet werden und erfordern ein rasches Handeln.

---

<sup>23</sup> Vgl. Heinrich 2001, S. 204 f.

### *IP-TV*

IP-TV steht für Internet Protocol Television und bildlich gesprochen für die Verschmelzung von Internet und Rundfunk. Es bezeichnet die digitale Übertragung von Fernsehprogrammen und Filmen über ein digitales Datennetz, also vereinfacht ausgedrückt, Fernsehen über das Internet.<sup>24</sup>

Technisch gesehen, ist die Idee von IP-TV bereits realisierbar, jedoch gibt es noch einige rechtliche Unklarheiten. Das Hauptproblem liegt darin, dass IP-TV ein Hybridservice ist und er rechtlich gesehen, zwischen Informationsdienst und Rundfunkdienst liegt. Von Seiten der Experten gibt es auch Uneinigkeiten über den Erfolg von IP-TV und es ist bis jetzt noch fraglich, ob der Kunde und die Werbewirtschaft zu Fernsehprogrammen via Internetausstrahlung wechseln werden.<sup>25</sup>

### *Voice over IP*

Voice over IP, in Folge kurz VoIP genannt, bildet die Konvergenz zwischen Internet und Telefon. Es geht darum, nun auch Sprache über das Internet Protocol (IP) zu übertragen, was im Vergleich zur traditionellen verbindungsorientierten Übertragung paketvermittelt passiert. VoIP hat in den letzten Jahren schon einen starken Boom erlebt, doch in Bezug auf die rechtlichen Verordnungen gibt es noch unklare Richtlinien. Die RTR GmbH hat in Abstimmung mit der Europäischen Union mittlerweile einige Grundregeln aufgestellt, die allerdings noch weiterer Genauigkeit bedürfen. Primär geht es um die Zuordnung als Kommunikations-, Informations- oder Telefondienst, des Weiteren um eine Regelung für Anrufe bei diversen Notrufnummern, die üblicherweise gleich eine Standortidentifikation mitgeliefert bekommen, was im Fall von VoIP nicht möglich ist, und um die Zuordnung von Telefonnummern.<sup>26</sup>

## **2.2 Der österreichische Telekommunikationsmarkt**

Im Laufe dieses Kapitels soll die Telekommunikationslandschaft in Österreich vorgestellt werden. Die beschriebenen Unternehmen sind die Telekom Austria, Tele2UTA, UPC Telekabel und Inode. Sie sind einerseits die wichtigsten Marktteilnehmer und können andererseits wegen ihrer vorwiegenden Relevanz für Privatkunden gut in Vergleich mit dem Fallbeispiel LIWEST Kabelmedien GmbH gebracht werden.

---

<sup>24</sup> Vgl. Wikipedia, 2006, 2, IPTV, <http://de.wikipedia.org/wiki/IPTV>

<sup>25</sup> Vgl. Kleinwächter, 01/2006, Fernsehen über Internet kommt nur langsam voran, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/68535>

<sup>26</sup> Vgl. Kronegger, 04/2005, Aktuelle Fragen zu Voice over IP, <http://www.kronegger.at/?url=newsletter-200504a-voip&lang=en>

### **Telekom Austria AG**

Der frühere staatliche Monopolbetrieb ist heute noch der führende Telekommunikationsanbieter in Österreich. Die Österreichische Telekom AG war bis zum Mai 1996 Teil der Bundesverwaltung und als Post- und Telegraphenverwaltung im Zuständigkeitsbereich des Verkehrsministeriums angesiedelt. 1999 folgte die Trennung in zwei Gesellschaften: die Telekom Austria AG (kurz: TA) und die österreichische Post AG. Die TA ist heute noch zu 30,2% im Eigentum der Republik Österreich.<sup>27</sup>

Im letzten veröffentlichten Geschäftsjahr (Abschluss 31.12.2005) hatte die TA ca. 2,8 Mio. Festnetzanschlüsse und über 1,4 Mio. Internet-Kunden.<sup>28</sup>

Durch die Marktführerschaft der TA ergibt sich auch der Dienst der Bereitstellung eines Universaldienstes in Österreich, was bedeutet, dass die Telekom Austria verpflichtet ist, ein Mindestangebot an öffentlichen Diensten für alle Endnutzer zu erschwinglichen Preisen zur Verfügung zu stellen.<sup>29</sup>

### **Tele2UTA**

Die UTA wurde 1995 als erstes privatwirtschaftlich organisiertes Telekommunikationsunternehmen von den österreichischen Landesenergieversorgungsunternehmen gegründet. Durch diese enge Zusammenarbeit mit einigen Energieversorgern hatte die UTA von Beginn an Zugang zu Hochleistungs-Glasfasernetzen.<sup>30</sup>

2004 wurde die Unternehmung an die Firma Tele2 veräußert und die beiden treten nun unter einem gemeinsamen Namen auf. Die Tele2 ist ein europaweit agierendes Telekommunikationsunternehmen, das 1993 in Stockholm gegründet wurde. Heute hat es ca. 28 Mio. Kunden in 24 verschiedenen Ländern. Nach dem Zusammenschluss zur Tele2UTA ist das Unternehmen in Österreich der mit Abstand größte Alternativ-Telekomanbieter von Festnetz- und Mobiltelefonie, Schmal- und Breitbandinternet, sowie Datendiensten und nach der Telekom Austria ein mächtiger zweiter Anbieter.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. BMVIT, 2006, 2, Der Telekommunikationsmarkt in Österreich,

[http://www.bmvit.gv.at/eu\\_rat/telekom/telekom.html](http://www.bmvit.gv.at/eu_rat/telekom/telekom.html)

<sup>28</sup> Vgl. Telekom Austria AG, 2006, 2, 5-Jahres-Übersicht,

[http://www.telekom.at/Content.Node/ir/kennzahlen/5\\_jahre.php](http://www.telekom.at/Content.Node/ir/kennzahlen/5_jahre.php)

<sup>29</sup> Vgl. BMVIT, 2006, 3, Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich,

<http://www.bmvit.gv.at/telekommunikation/recht/downloads/a0702003.pdf>

<sup>30</sup> Vgl. Austrian Business Agency, 1999, UTA Telekom AG (Austria),

[www.aba.gv.at/de/pages/download.asp?file=downloads/uta\\_telekom.doc](http://www.aba.gv.at/de/pages/download.asp?file=downloads/uta_telekom.doc)

<sup>31</sup> Vgl. Preetext Austria, 12/2004, UTA-Übernahme durch Tele2 erfolgreich abgeschlossen

<http://www.pte.at/pte.mc?pte=041208005&phrase=tele2>

### **UPC Telekabel**

Die UPC Telekabel ist ein führender Kabelnetzbetreiber von TV-, Breitbandinternet- und Telefondiensten in Österreich (Versorgung von rund 958.000 Haushalten) und seit 1997 eine konsolidierte Tochterfirma von Liberty Global.<sup>32</sup>

Das Unternehmen Telekabel war ursprünglich als Kabel-TV-Betreiber von der Kabel Wien und der österreichischen Philips gegründet worden. Durch die frühere Ausrichtung auf Kabel-TV verfügt der Anbieter in den Ballungszentren von Wien, Klagenfurt, Wiener Neustadt und den Regionen von Baden, Wien-West und Reichenau über ein gut ausgebautes Kabelnetz und einen direkten Zugang zu den Endkunden. Über dieses Netz werden seit 1997 neben dem Kabel-TV auch Internet, damals unter dem Namen Teleweb, heute durch die externe Firma chello, und Telefonie angeboten.<sup>33</sup>

### **Inode**

Inode ist mit einem österreichischen Marktanteil von 57% bei entbündeltem Breitbandinternet (entspricht ca. 83.000 Kunden) auch noch wichtig an dieser Stelle zu erwähnen. Entbündelt bedeutet, dass die Anschlussleitungen der Telekom Austria aufgekauft oder gemietet und komplett ins Inode-Netzwerk integriert werden.<sup>34</sup>

Anfang Februar 2006 wurde das Unternehmen gänzlich von der UPC Telekabel aufgekauft, der damit nun eine Geschäftsausweitung auf ganz Österreich offen steht und somit wieder dichter an die Marktanteile von Tele2UTA heranrückt. UPC Telekabel ist somit die Nummer drei bei Festnetztelefonie und Internet.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. UPC Telekabel, 2006, Über UPC, <http://www.upc.at/index.php?PageID=1085&&R=24340>

<sup>33</sup> Vgl. Wikipedia, 2006, 3, UPC Telekabel, [http://de.wikipedia.org/wiki/UPC\\_Telekabel](http://de.wikipedia.org/wiki/UPC_Telekabel)

<sup>34</sup> Vgl. Inode, 2006, Über Uns, <http://www6.inode.at/inode.at/ueber-uns/>

<sup>35</sup> Vgl. derstandard.at, 03/2006, 1, Die neue Nummer Drei, <http://derstandard.at/?url=/?id=2370217>

## 3 Kundenbindung in der After-Sales-Phase

Dieses Kapitel soll einen ersten Einblick in den Themenbereich der Kundenbindung bieten, wobei zu Beginn allgemein die Strategie des Customer Relationship Managements betrachtet wird, da die Kundenbindung ein Teilbereich davon ist.

Diese theoretischen Erarbeitungen fungieren als Grundlage für weitere Spezialisierungen in Richtung After-Sales-Phase. Das Kapitel schließt mit einigen konkreten Maßnahmen dazu.

### 3.1 Customer Relationship Management

#### 3.1.1 Eine neue Marketing-Strategie

Customer Relationship Management (CRM) bedeutet für eine Unternehmung eine Fokussierung auf Kundenbeziehungen.<sup>36</sup> Eine klare Definition hat sich bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht etabliert. Für diese Arbeit wird eine Definition von Hippner und Wilde, aufgrund ihrer ausführlichen Betrachtungsweise, herangezogen:<sup>37</sup>

*„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“*

Nach Bruhn gibt es für CRM derzeit noch viele verschiedene konzeptionelle Vorstellungen, die sich alle grob den beiden Ansatzpunkten *Kontaktoptimierung* und *Beziehungsentwicklung* zuordnen lassen. CRM als Kontaktoptimierung stellt eine Optimierung und Integration aller kundenbezogenen Prozesse im Marketing, Vertrieb und Service dar. Hierfür wird eine Datenbank für alle Kundendaten genutzt. CRM als Beziehungsentwicklung steht mit seiner Aussage im Mittelpunkt dieser Arbeit und beschäftigt sich mit dauerhaften Kundenbeziehungen, die im Idealfall auf einem Vertrauensverhältnis zwischen

---

<sup>36</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 6

<sup>37</sup> Hippner/Wilde 2003, S. 6



Anbieter und Kunde beruhen. Es geht vordergründig um loyales Verhalten, das nur aufgrund von positiven Erfahrungen aufgebaut werden kann.<sup>38</sup>

Zuerst soll an dieser Stelle ein Überblick über die geschichtliche Entwicklung des Marktes und den dazugehörigen Aufgaben des Marketings geliefert werden, um die heutige Bedeutung einer kunden- bzw. beziehungsbezogenen Unternehmensführung als überlebensnotwendig verstehen zu können:

Die 1950er und 1960er Jahre galten als die Phase der Produktorientierung – also genau das Gegenteil der heutigen Situation – und es wurde von einem Wirtschaftswunder gesprochen, denn die Nachfrage überwog das Angebot bei weitem. Die einzige Anforderung an eine Unternehmung war damals die Fähigkeit, eine Massenproduktion zu ermöglichen. Doch durch die erhöhten Produktionskapazitäten der folgenden Jahre kam es schließlich zu einem Überangebot an Waren und die Konsumenten bekamen die Möglichkeit aus mehreren ähnlichen Produkten zu wählen. Dieses Szenario gab schließlich den Anstoß zu einem grundlegenden Wandel. Es war nun kein Verkäufermarkt mehr vorherrschend, sondern ein Käufermarkt. In den 1970er Jahren erkannten dann immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit einer kundenorientierten Unternehmensführung. Sie mussten nun die Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen identifizieren und ihr Leistungsprogramm darauf abstimmen. Der Käufer wurde zur Zielgruppe und rückte schnell in den Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeiten.<sup>39</sup> Es entwickelte sich eine 'Outside-in-Perspektive', was bedeutet, dass die jeweilige Art der Beziehung zum Kunden zum Ausgangspunkt der Marketingbearbeitung wurde.<sup>40</sup>

Häufig wird in Zusammenhang mit diesem fundamentalen Wandel von einer produktorientierten hin zu einer beziehungsorientierten Betrachtungsweise von einem Paradigmenwechsel gesprochen. In den 1990er Jahren starteten schließlich systematische Überlegungen zum professionellen Beziehungsmanagement und das Stichwort 'Customer Relationship Management' kam auf.

Bis heute hat sich die Situation noch mehr verschärft und zusätzliche Faktoren setzen die Unternehmen unter Druck, sich dem Trend der Kundenorientierung anzuschließen. Hier ein prägnanter Überblick über die derzeitig vorherrschenden Rahmenbedingungen<sup>41</sup>:

---

<sup>38</sup> Vgl. Stauss/Seidl 2002, S. 22

<sup>39</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 2 f

<sup>40</sup> Vgl. Bruhn 2004, S. 31

<sup>41</sup> Vgl. Kenzelmann 2005, S. 10 f

- **Intensivierung des Wettbewerbes**  
Hierzu zählen vor allem Preis- und Mehrwertkriege, da es immer einen Konkurrenzanbieter gibt, der den Preis unterbietet bzw. mehr Dienste zum selben Preis anbietet.
- **Dynamischer Wandel des Marktes**  
Unter dem dynamischen Wandel des Marktes versteht man das Wachstum von neuen Marktformen, die durch neue Technologien wie das Internet und die Digitalisierung, immer komplexer und globaler werden, während traditionelle Märkte zusammenbrechen.
- **Zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen**  
Ein Innovationsvorsprung verschafft nur noch einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil, da neue Verfahren, Produkte oder Dienstleistungen immer schneller Nachahmer finden. Der Innovationsdruck wächst also zunehmend.
- **Produktmenge und -vielfalt steigen**  
Die Globalisierung verhindert heute weitgehend das Umgehen von Lieferschwierigkeiten. Warten auf ein bestimmtes Produkt gibt es meistens nur noch bei Luxus- oder Monopolanbietern.
- **Die Macht des Kunden wächst**  
Die Konsumenten sind durch die steigende Markttransparenz, die ihrerseits vor allem durch Medien wie das Internet zunimmt, besser informiert und werden somit auch immer kritischer den Produkten und den Anbietern gegenüber.

Zusammenfassend kann man zwei Hauptprobleme identifizieren, die die Unternehmen zwingen, ihr Hauptaugenmerk von bisher gewohnten Strategien auf neue Differenzierungsmöglichkeiten zu lenken: Einerseits die gesättigten Märkte und andererseits die zunehmende Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit von Produkten. Das höchste Potential, seine Waren von anderen zu unterscheiden, liegt nun darin, den Fokus auf den Service rund um das eigentliche Produkt zu legen. Nicht die Qualität, die ohnehin bei praktisch allen Produkten einer Sparte gegeben ist, sondern der Komfort, der Service und die Beziehung zum Kunden können den Unterschied machen.

Customer Relationship Management steht mittlerweile weltweit in den Vorstandsetagen ganz oben auf der Agenda und charakterisiert eine Managementphilosophie, für die eine

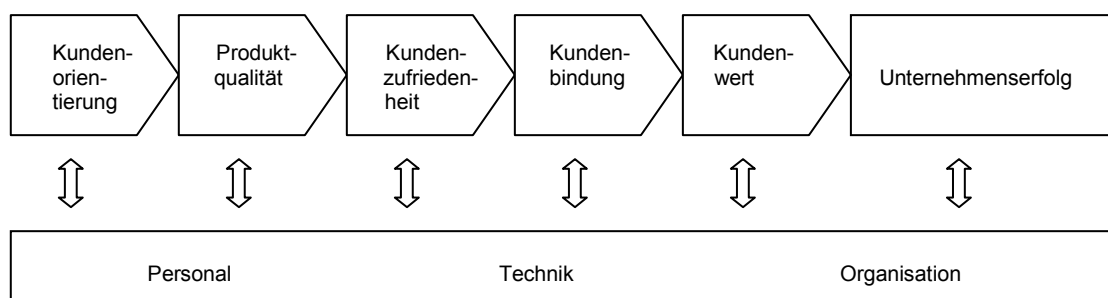
komplette Ausrichtung des Unternehmens auf vorhandene bzw. potentielle Kundenbeziehungen notwendig ist.<sup>42</sup> „Nur wenn CRM vom Topmanagement verinnerlicht, von den Mitarbeitern verstanden und in der Struktur des Unternehmens verankert wird, lassen sich die Potenziale dieses Ansatzes sinnvoll nutzen.“<sup>43</sup>

Dieser ganzheitliche Ansatz beruht im Idealfall auf drei Säulen:<sup>44</sup>

- Personal (geschulte, informierte Mitarbeiter)
- Technik (Database Management)
- Organisation bzw. Unternehmensstruktur

Der beziehungsorientierte Marketingansatz muss in allen drei Säulen verstanden, akzeptiert und verwirklicht werden.

Abbildung 2 stellt die Wirkungskette der einzelnen Bausteine von CRM dar, die alle von den genannten drei Säulen getragen werden.



**Abbildung 2:** Bausteine eines Customer Relationship Management<sup>45</sup>

Zu Beginn und mit größter Wichtigkeit steht die Kundenorientierung, die in Kapitel 3.1.2 (S. 19 f) näher beschrieben wird. Als zweiter Punkt in dem Modell folgt die Produkt- und Dienstleistungsqualität. Heute ist hohe Qualität schon eine selbstverständliche Voraussetzung für Kunden und muss somit zwingend vom Unternehmen erfüllt werden. Deswegen geht die Arbeit nicht näher auf diesen speziellen Baustein ein und definiert ihn als eine Grundvoraussetzung. Es folgen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, die aufgrund ihrer Wichtigkeit und großen Relevanz für die Arbeit in den kommenden Kapiteln 3.1.3 (S. 20 f) und 3.1.4 (S. 24 f) noch ausführlicher behandelt werden. Als letzter Baustein vor dem erhofften Unternehmenserfolg steht der Kundenwert. Dieser bezieht sich auf den

<sup>42</sup> Vgl. Raab/Werner 2005, S. 13

<sup>43</sup> ebenda, S. 15

<sup>44</sup> ebenda

<sup>45</sup> Vgl. ebenda, S. 20

Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Gewinnhöhe des Unternehmens. Als Prinzip gilt: Je länger eine Geschäftsbeziehung, desto höher der Gewinn pro Kunde – der Kundenwert wird somit erhöht.

### 3.1.2 Kundenorientierung

Der erste Baustein in der beschriebenen Wirkungskette eines Customer Relationship Managements ist Kundenorientierung. Sie bildet den Ausgangspunkt und die Grundlage für ein funktionierendes Beziehungsmanagement. Dies muss sowohl in den Führungsetagen, sowie in den Werten der Mitarbeiter verinnerlicht werden. Es geht darum, nicht mehr das Produkt, sondern den Menschen in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten zu setzen.

Raab und Werner drücken es so aus: *“Kundenorientierung bedeutet, das gesamte betriebliche Denken und Handeln auf den Kunden, d.h. auf seine Bedürfnisse, Wünsche und Probleme, auszurichten.“*<sup>46</sup>

Eine weitere Differenzierung findet sich bei Bruhn, der drei Interpretationsweisen unterscheidet<sup>47</sup>:

- Informationsorientierte Interpretationsform

Bei dieser Art der Interpretation wird davon ausgegangen, dass der Grad der Kundenorientierung daran gemessen werden kann, inwieweit gegenwärtige und auch potentielle Kundenbedürfnisse durch Marktforschungsuntersuchungen erhoben, analysiert und verfügbar gemacht werden. Eng in diesem Zusammenhang steht der Einsatz von Datenbanksystemen und Datamining-Werkzeugen. Diese Informationen sollen zur Individualisierung der Kundenbeziehungen beitragen.

- Kultur- und philosophieorientierte Interpretationsform

Bei dieser Interpretation reichen die Erhebungen von Kundeninformationen für das Konstrukt der Kundenorientierung nicht aus. Wichtig ist in diesem Fall, Kundenorientierung in die Unternehmensphilosophie einzubinden und sie in die Einstellungen, Werte und Überzeugungen der Mitarbeiter fließen zu lassen.

---

<sup>46</sup> Raab/Werner 2005, S. 21

<sup>47</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 12

- Leistungs- und interaktionsorientierte Interpretationsform

Im Mittelpunkt dieser Variante stehen die direkten Leistungen und Interaktionen zwischen Anbieter und Kunden. Im Fall des Leistungsangebotes wären dies Dinge wie qualitative Anforderungen an die Produkt- und Serviceleistungen, beim Interaktionsverhalten zum Beispiel die Reaktionen der Mitarbeiter auf Beschwerden oder Sonderwünsche.

Bei den beiden erstgenannten Interpretationsformen werden die Zielobjekte der Kundenorientierung aus Anbietersicht adressiert. Und obwohl sie ebenfalls wichtig für eine gesamte Umsetzung von CRM in Unternehmen sind, bringt die dritte Interpretationsform eine umfassende Darstellung der relevanten Zielobjekte aus Kundensicht.

### 3.1.3 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist das Schlagwort, das im Mittelpunkt aller Maßnahmen zur Kundenbindung stehen sollte. Denn nur durch Zufriedenheit oder im Idealfall Begeisterung der Kunden kann die Loyalität der Konsumenten erlangt werden. Nur wenn jemand mit einem Produkt oder einer Dienstleistung zufrieden ist, entscheidet er sich freiwillig dafür, bei den Folgekäufen denselben Anbieter zu wählen.

Eine Definition von Schumacher und Meyer lautet: „*Kundenzufriedenheit bezeichnet den Grad der wahrgenommenen Befriedigung von Ansprüchen und Erwartungen eines Kunden an eine Soll-Leistung durch eine erbrachte Ist-Leistung.*“<sup>48</sup>

Der Zustand von Zufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen den eigenen Erwartungen, die sich aus persönlichen Bedürfnissen, Wünschen, Ansprüchen, etc. zusammensetzen, und den tatsächlich erhaltenen und beobachteten Leistungen.

Nach der Kano-Analyse, entwickelt von Dr. Noriaki Kano, kann man grundsätzlich drei wesentliche Kundenerwartungen unterscheiden, die die Kundenzufriedenheit beeinflussen<sup>49</sup>:

- **Basisanforderungen** sind selbstverständlich und erst wenn diese nicht erfüllt werden, werden sie vom Kunden überhaupt bemerkt und es mündet in Unzufriedenheit. Ein Beispiel dafür wäre das Einhalten von Werbeversprechen.

---

<sup>48</sup> Vgl. Schumacher/Meyer 2004, S. 28

<sup>49</sup> Vgl. Sauerwein 2000, S. 26 f

- **Leistungsanforderungen** sind ebenfalls grundlegende Leistungen, die bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen. Je besser sie allerdings erfüllt werden, desto zufriedener werden Kunden. Beispiele dafür wären Lieferservice oder Reparaturdienst.
- **Begeisterungsanforderungen** sind nur latent vorhanden und können meistens nicht einmal vom Kunden selbst definiert werden. Kann ein Unternehmen solche Anforderungen aufdecken und erfüllen, löst dies Begeisterung aus. Ein Beispiel dafür wäre Zusatzausstattung in einem Auto, wie beispielsweise ein Getränkehalter.

Hinzu kommen allerdings noch viele wichtige Faktoren, die auf den Vergleichsprozess einwirken. Die Soll-Komponente, sprich die Erwartungen eines Kunden, wird, laut Rapp, durch vier wesentliche Einflüsse geprägt<sup>50</sup>:

- persönliche Bedürfnisse
- bisherige Erfahrungen
- direkte Kommunikation über die Unternehmensleistung  
= die Leistungsversprechen, die ein Unternehmen durch öffentliche Medien oder in privaten Kundengesprächen macht
- Indirekte Kommunikation über die Unternehmensleistung  
= Mund-zu-Mund-Propaganda durch Freunde oder Bekannte, die Beurteilung durch unabhängige Institutionen, wie beispielsweise Stiftung Warentest, oder auch die Kommunikation von Konkurrenzanbietern

Die tatsächlichen Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Leistung nach dem Ge- bzw. Verbrauch definieren die Ist-Komponente. Ein Teil dieser Empfindungen ist von objektiver Natur, doch es gibt auch hier viele subjektive Einflüsse. Die Leistung an sich ist für alle gleich, doch das subjektive Anspruchsniveau, die Erwartungen, etc. lassen den Eindruck individuell werden. Bewertet werden hier nicht nur das Produkt bzw. die Dienstleistung, sondern alle damit in Verbindung gebrachten Leistungen. Beispiele für Einflussfaktoren auf die Ist-Komponente<sup>51</sup>:

- Höflichkeit / Freundlichkeit der Mitarbeiter
- Garantie / Kulanz
- Design des Produkts
- etc.

---

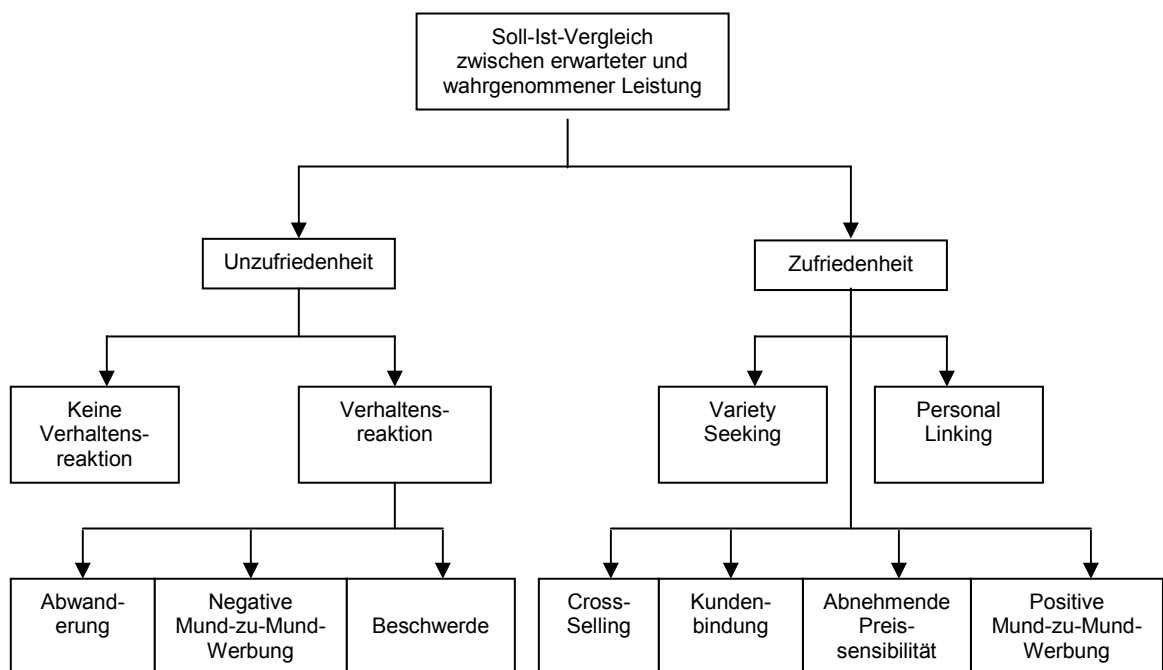
<sup>50</sup> Vgl. Rapp 1995, S. 31 f

<sup>51</sup> Vgl. Raab/Werner 2005, S. 79 f

Durch den Soll-Ist-Vergleich können sich schließlich drei verschiedene Konstellationen ergeben:<sup>52</sup>

- **positive Diskonfirmation:** die tatsächlichen Leistungen übertreffen die Erwartungen und man kann einen Zustand von Begeisterung wahrnehmen
- **Konfirmation:** die tatsächlichen Leistungen stimmen mit den Erwartungen überein und der Kunde ist zufrieden
- **Negative Diskonfirmation:** die tatsächlichen Leistungen liegen unter dem erwarteten Niveau und machen den Kunden unzufrieden

Dementsprechend gibt es eine Reihe von möglichen Reaktionen, die in Abbildung 3 aufgezeigt und anschließend erklärt werden. Hierbei werden positive Diskonfirmation und Konfirmation in ihren Verhaltensweisen gleichgesetzt, wobei bei Erstgenanntem die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten einer der Reaktionen höher ist



**Abbildung 3:** Die Reaktionen eines Kunden auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit<sup>53</sup>

Für unzufriedene Kunden ergeben sich folgende Verhaltensoptionen:

Bei einer Abwanderung bietet sich dem Kunden entweder ein Geschäfts-, ein Produkt- oder ein Markenwechsel an. Ebenfalls möglich wäre ein völliger Verzicht. Bei negativer Mund-zu-Mund-Propaganda spricht der Kunde gegenüber anderen Personen schlecht

<sup>52</sup> Vgl. Homburg/Stock 2001, S 22

<sup>53</sup> Vgl. Raab/Werner 2005, S. 80

über das Produkt oder das Unternehmen. Zu beachten ist, dass negative Aussagen zehnmal wirkungsvoller sind als positive Meldungen. Die Beschwerde ist ihrerseits die individuelle Form des Widerspruchs direkt beim Unternehmen. Der Kunde beklagt sich und weist auf die konkreten Mängel bzw. Fehlleistungen hin.

Den zufriedenen Kunden stehen folgende Handlungsvarianten offen:

Kundenbindung beschreibt die Konstanz der Geschäftsbeziehung, die freiwillig vom Kunden weitergeführt wird. Aus dieser Kundenbindung resultieren dann diverse Vorteile, die in der Abbildung zwar als eigenständige Handlungsoptionen dargestellt werden, in Kapitel 3.1.4 (S. 25 f) jedoch, als Folgen bzw. Vorteile der Kundenbindung definiert werden. Zum einen besteht die Möglichkeit von Cross-Selling, wobei die zufriedenen Kunden weitere Produkte vom selben Anbieter kaufen. Bei zufriedenen Kunden ist es zum anderen auch leichter, Preiserhöhungen durchzusetzen, da sie bereits wissen, welche Qualität und welcher Service sie erwarten und sie dadurch eine geringere Preissensibilität aufweisen. Eine weitere Möglichkeit ist die positive Mund-zu-Mund-Propaganda, bei der der zufriedene Kunde das Unternehmen bzw. seine Leistungen aktiv weiterempfiehlt.

Aus Zufriedenheit resultiert aber nicht immer Kundenbindung, wie man auch in der Grafik erkennen kann. Diesbezüglich gibt es noch zwei weitere Wege, nämlich die Phänomene des Personal Linkings und des Variety Seekings.

Personal Linking beschreibt die Situation der Kundenbindung an eine Person. Hier ruht die Zufriedenheit hauptsächlich auf der Betreuung eines speziellen Mitarbeiters. Bei einem Unternehmenswechsel dieses Mitarbeiters würde er „seine“ Kunden mitnehmen und sie wären für die ursprüngliche Firma verloren.

Beim Variety Seeking wechseln die Kunden trotz Zufriedenheit mit dem Produkt oder der Leistung beim nachfolgenden Kauf zu einem anderen Anbieter. Dieses Verhalten entspringt aus dem Bedürfnis nach Abwechslung. Es ist ein individuelles Persönlichkeitsmerkmal, das unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Grundsätzlich kann man beobachten, dass je geringer der wahrgenommene Unterschied zwischen Produkten verschiedener Anbieter ist, desto höher ist die Quote des Variety Seekings. Allerdings kann man mithilfe der Erkenntnisse in Kapitel 2.1 (S. 9 f) davon ausgehen, dass die Gefahr des Variety Seekings in der Telekommunikationsbranche vergleichsweise gering ist, da es sich um eine langfristige Kaufentscheidung handelt. Man muss sich bei den meisten Unternehmen auf eine Bindefrist von mindestens einem Jahr einlassen.



### 3.1.4 Kundenbindung

Ein sehr treffendes Zitat von Henry Ford bildet den Einstieg in das Kapitel der Kundenbindung: *„Zusammenkommen ist ein Anfang. Zusammenarbeiten ist ein Fortschritt. Zusammenbleiben ist ein Erfolg.“*<sup>54</sup>

Im Bereich der Kundenbindung soll das vorher beschriebene Zufriedenheitsgefühl des Kunden noch tiefer verwurzelt werden, da ein Unternehmen langfristige und dauerhafte Beziehungen anstrebt. Hierzu eine Definition von Bruhn: *“Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“*<sup>55</sup>

Die erarbeitete Kundenzufriedenheit muss in Kundenloyalität umgewandelt werden, damit sich dann in dauerhaften Kundenbeziehungen das gesamte Potential von Kundentreue entwickelt und nutzen lässt.

Um zuerst nochmals deutlich den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung herauszustreichen, sollen an dieser Stelle drei verhaltenstheoretische Erklärungsansätze erläutert werden.

#### *Theorie der kognitiven Dissonanz*

Die von Festlinger 1957 dargestellte Theorie geht davon aus, dass ein Individuum immer bestrebt ist, seine Kognitionen, also seine Werte, Meinungen, etc., im Gleichgewicht zu halten. Ist ein Kunde mit einem Kauf zufrieden, wird er dazu neigen, das Produkt oder die Dienstleistung wieder zu kaufen, um so kognitive Dissonanzen, sprich ein Ungleichgewicht und in Folge für ihn unangenehme Gefühle, zu vermeiden.<sup>56</sup>

Aufgrund der Wichtigkeit dieser Theorie in der After-Sales-Phase wird sie in Kapitel 3.2 (S. 33) nochmals näher beschrieben.

#### *Operante Konditionierung*

Diese Lerntheorie bezieht sich auf das Modell von Lernen nach dem Verstärkerprinzip. Zufriedenheit wird dabei als Belohnung für die richtige Kaufentscheidung gesehen und um

---

<sup>54</sup> Henry Ford, zitiert nach Kenzelmann 2005, S. 18

<sup>55</sup> Bruhn 2003, S. 104 f

<sup>56</sup> Vgl. Homburg/Becker/Hentschel 2005, S. 102 f

eine Bestrafung in Form von Unzufriedenheit zu vermeiden, wird ein Kunde eher dazu neigen, ein Produkt oder eine Dienstleistung wieder zu kaufen.<sup>57</sup>

#### *Die Risikotheorie*

Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass Konsumenten versuchen, Risiken beim Kauf zu vermeiden, was in engem Zusammenhang mit der bereits beschriebenen Dissonanztheorie steht. Die Kunden haben Angst, dass sich durch einen Anbieterwechsel die Leistung oder die gesamte Situation verschlechtert und neigen so dazu, die bereits bekannten Produkte oder Dienstleistungen zu kaufen, mit denen sie zufrieden waren.<sup>58</sup>

In dieser Arbeit wird somit Kundenzufriedenheit als eine wesentliche Determinante des Treueverhältnisses zwischen Kunden und Unternehmen gesehen.

#### **Vorteile von Kundenbindung**

Nachfolgend steht eine Auflistung der konkreten Vorteile für eine Unternehmung, die die große Wichtigkeit und Rentabilität von Kundenbindung nochmals verdeutlichen sollen<sup>59</sup>:

- steigende Toleranz auf beiden Seiten  
Mit zunehmender Dauer einer Geschäftsbeziehung wächst die gegenseitige Toleranz. Dies zeigt sich daran, dass auch einmal ein Fehler passieren kann, ohne dass die Zukunft der Geschäfte gefährdet ist und sich das Verhältnis der Geschäftspartner verschlechtert. Ein weiterer wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist die abnehmende Preissensibilität. Der Kunde zeigt sich einer eventuellen Preiserhöhung gegenüber tolerant, da er weiß, dass er wieder eine zufrieden stellende Qualität oder einen hervorragenden Service erhalten wird.
- gegenseitige Beschwerde- und Auskunftsbereitschaft wächst  
Mit einer langfristigen Geschäftsbeziehung wachsen das gegenseitige Vertrauen und die Bereitschaft, mit dem anderen zu reden. Das kooperative Verhalten von Stammkunden kann dann in Kundenforen oder persönlichen Gesprächen beispielsweise für Produktverbesserungen oder innovative Leistungsgestaltungen genutzt werden.

---

<sup>57</sup> Vgl. Homburg/Becker/Hentschel 2005, S. 102 f

<sup>58</sup> Vgl. ebenda

<sup>59</sup> Vgl. Herrmann/Huber/Braunstein 2000, S. 51

- **Verringerung von Risiken**  
Nach langjähriger Zusammenarbeit kommt es zu einer Verringerung verschiedener Risiken und dementsprechend zu einer Verstärkung der Sicherheit des Herstellers. Zu den erwähnten Risiken gehören unter anderem die Gefahr fehlender Bonität, das Produktinnovationsrisiko, da man die Bedürfnisse der Kunden kennt, oder auch das Investitionsrisiko, da man seine Investitionen stärker auf die Erfordernisse des Absatzmarktes abstimmen kann.
- **Diverse Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen**  
Die Kosten für die Akquisition von Neukunden sind rund 600% teurer als die Aufbringungen dafür, einen bereits gewonnenen Kunden zu halten. Zusätzlich wurde in empirischen Studien in den USA nachgewiesen, dass eine Erhöhung der Kundenbindung und eine damit verbundene Verringerung der Kundenabwanderungen um nur 5% langfristig zu einer Gewinnsteigerung von bis zu 85% pro Kunde führen kann.<sup>60</sup> Weiters darf man auch Punkte wie geringere Kundenbearbeitungskosten oder effizientere Ordnerverfahren nicht vergessen.
- **Wachsende Bereitschaft, Empfehlungen auszusprechen**  
Mit zunehmender Kundentreue wachsen die Referenzbereitschaft und die Neigung, Empfehlungen auszusprechen, welche zu wirkungsvollen Werbemitteln werden können.

### **Bezugsobjekte von Kundenbindung**

Kundenbindung kann verschiedene Bezugsobjekte haben. Zum einen kann sich die Loyalität des Kunden auf ein bestimmtes Unternehmen beziehen, etwa genau auf diesen einen Autohändler, weil er immer die besten Angebote hat. Zum anderen auch auf ein spezielles Produkt, beispielsweise fährt jemand nur Kombis, um Platz für all seine Dinge zu haben. Die nächste Möglichkeit wäre die Bindung an eine bestimmte Marke oder einen Hersteller. Jemand kann sich zum Beispiel bewusst bei jedem Autokauf für einen BMW entscheiden, weil er von diesem Hersteller überzeugt ist, doch er variiert bei den einzelnen Modellen und fährt zuerst einen Kombi und als dann ein Cabrio. Als vierte Variante muss noch die Bindung an eine Person vorgestellt werden, beispielsweise an eine spezielle Verkäuferin, einen Außendienstmitarbeiter oder Versicherungsmakler. In Kapitel 3.1.3 (S. 23) wurde dies bereits als „Personal Linking“ beschrieben. Auch bei einem Firmenwechsel würden

---

<sup>60</sup> Vgl. Raab/Werner 2005, S. 76

solche Bezugspersonen ihre Kunden mitnehmen und diese wären so für das Unternehmen selbst verloren.<sup>61</sup>

### **Bindungsarten**

In der Basisliteratur, z.B.: bei Bruhn, werden grundsätzlich vier verschiedene Bindungsarten aufgezeigt<sup>62</sup>:

- **Emotionale Bindung**  
Emotionale Bindung ist die sicherste, wenn nicht einzige Methode, die Loyalität eines Kunden zu gewinnen und ihn dauerhaft an ein Unternehmen zu binden. Sie basiert auf einer freiwilligen Entscheidung, die nicht von materiellen Dingen, sondern von positiven Empfindungen und Zufriedenheit abhängt.
- **Ökonomische Bindung**  
Diese Form der Bindung tritt auf, wenn ein Wechsel zu einem anderen Anbieter wirtschaftliche Nachteile aufwirft, beispielsweise durch hohe Wechselkosten, kognitive Anstrengungen, neuen Risiken oder auch Verpflichtungen.
- **Vertragliche Bindung**  
Diese Art der Kundenbindung, wird in den meisten Telekommunikationsunternehmen eingesetzt. Sie basiert auf einer rechtlich zwingenden Vereinbarung. Der Kunde kann durch eventuelle Bindefristen, Serviceverträge, Garantien, Abonnementvereinbarungen, etc. den Anbieter nicht wechseln.
- **Technisch-funktionale Bindung**  
Die technisch-funktionale Bindung beruht darauf, den Kunden zu zwingen, bei Zusatzleistungen dasselbe Unternehmen in Anspruch zu nehmen, welches auch für die Kernleistung verantwortlich war. Hier besteht ein funktionaler Zusammenhang zwischen Kern- und Zusatzleistung. Als Beispiel kann die Reparatur eines Autos genannt werden, die nur mithilfe von Spezialwerkzeug in einer bestimmten Vertragswerkstatt ausgeführt werden kann.

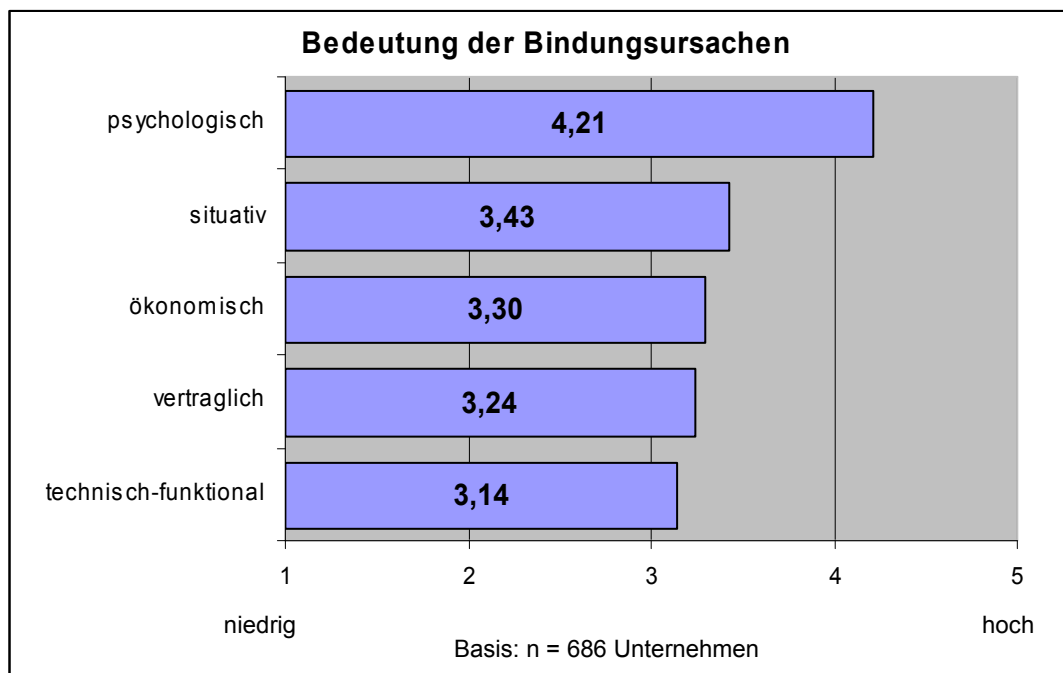
Für den weiteren Gang dieser Arbeit wird allerdings nur die emotionale Bindung von Relevanz sein, da sie geprägt ist von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität und nur so

---

<sup>61</sup> Vgl. Kenzelmann 2005, S. 23 f

<sup>62</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 115 f

gewährleistet wird, dass sich ein Kunde bewusst für ein Unternehmen bzw. für einen Wiederkauf entscheidet. Hier liegt der Unterschied zwischen Gebundenheit und Verbundenheit. Auch eine im Jahr 2002 durchgeführte Studie des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes belegt die große Bedeutung der emotionalen oder auch psychologischen Bindung. Nach den Ergebnissen einer Befragung von 686 Unternehmen in Deutschland, den USA und Asien wurde den psychologischen Aspekten der Kundenbindung eine wichtigere Bedeutung beigemessen als den übrigen Bindungsarten, wie Abbildung 4 verdeutlicht.



**Abbildung 4:** Einschätzung der Bedeutung verschiedener Bindungsursachen aus Unternehmenssicht<sup>63</sup>

### Instrumente der Kundenbindung

Kundenbindung kann über sämtliche Bereiche des Marketings betrieben werden. Der Schwerpunkt dieser Arbeit wurde bewusst auf die kommunikationspolitischen Instrumente gelegt, was in Kapitel 3.2 (S. 29 f) noch erläutert wird. Andere Arten werden hier im Sinne der Vollständigkeit genannt<sup>64</sup>:

- Kundenbindung im Rahmen der Produktpolitik  
Bei dieser Methode steht das Produkt im Vordergrund und soll die Kunden vom Unternehmen überzeugen. Dies kann beispielsweise durch individualisierte Produkthan-

<sup>63</sup> Vgl. Terlutter 2004, S. 216

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 117 f

gebote, besonders hohe Qualitätsstandards oder eine gemeinsame Produktentwicklung mit dem Kunden passieren.

- **Kundenbindung im Rahmen der Preispolitik**  
Hier wird durch den Preis bzw. diverse finanzielle Anreizsysteme versucht, den Kunden zu binden. Besonders bekannt und oft eingesetzt werden Rabatt- und Bonussysteme, die einen Wiederkauf lukrativer machen und Stammkunden günstigere Konditionen einräumen. Weitere mögliche Maßnahmen sind zufriedenheitsabhängige Preisgestaltungen, Geld-zurück-Garantien oder Preisdifferenzierungsstrategien wie Mengestaffeln.
- **Kundenbindung im Rahmen der Kommunikationspolitik**  
Im Kundenbindungsmanagement erfüllt die Kommunikationspolitik vor allem das Ziel, in einen Dialog mit dem Kunden zu treten, zum einen, um Kundenwünsche und -bedürfnisse zu ermitteln, zum anderen, um den Kunden emotional zu binden. Hierbei gibt es eine Reihe von Maßnahmemöglichkeiten, die in weiterer Folge dieser Arbeit noch genauer erläutert und auf ihre Einsatzfähigkeit bzw. Wirksamkeit in der After-Sales-Phase geprüft werden.
- **Kundenbindung im Rahmen der Vertriebspolitik**  
Bei der Kundenbindung auf Distributionswegen ist es wichtig, den Zugang zu den Produkten so leicht wie möglich zu gestalten. Dies wird beispielsweise mit einfachen Bestell- und Liefermöglichkeiten und heute auch mit einem elektronischen Bestellvorgang verwirklicht.

### **3.2 Customer Relationship Management in der After-Sales-Phase**

Dieses Kapitel überführt nun die vorangegangenen Aussagen über Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in den Bereich der After-Sales-Phase und eröffnet genauere Analysen über das Verhalten und die Empfindungen der Kunden in dieser Phase.

Wie in Kapitel 3.1.3 (S. 20 f) aufgezeigt, beruht Kundenzufriedenheit auf einem Vergleich zwischen Erwartungen und tatsächlich erlebten Leistungen, wobei Letztgenanntes die Ist-Komponente darstellt. Diese Ist-Komponente kommt erst nach dem Kauf bzw. auch nach dem Ge- oder Verbrauch eines Produktes zustande – also in der After-Sales-Phase.

Für den Kunden ist dieser Abschnitt des Kaufprozesses somit einer der wichtigsten und darf vom Marketing eines Unternehmens deswegen auf keinen Fall vergessen werden. In erster Linie soll der Kunde das Gefühl bekommen, dass er nach dem Kauf nicht alleine gelassen wird. Dann sollen weitere Maßnahmen gezielt darauf verwendet werden, den Kunden zum Wiederholungskauf zu bringen und ihn an das Unternehmen zu binden. Nach dem Kauf ist vor dem Kauf - so heißt es mittlerweile schon unter WerbewissenschaffterInnen und das Vertrauen, das ein Kunde beim Kauf eines Produktes bereits aufgebracht hat, soll gleich genutzt werden, um weitere Erfolge zu verbuchen.<sup>65</sup>

Durch einen umfassenden After-Sales-Service kann sich ein Unternehmen heutzutage einen entscheidenden Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern sichern und es auch bis zu einer Unique Selling Proposition (kurz USP) ausbauen.<sup>66</sup>

After-Sales-Service muss sich allerdings nicht nur auf Marketing-Maßnahmen zur Kundenbindung beschränken, sondern kann die verschiedensten Dienstleistungen umfassen, die in Folge auch die verschiedensten Ziele verfolgen. Typische Nutzungspotentiale des After-Sales-Services werden hier zwecks der Vollständigkeit angeführt<sup>67</sup>:

- **Marktpotential:** Erwirtschaften von zusätzlichen Umsätzen und Erträgen aus dem After-Sales-Geschäft
- **Differenzierungspotential:** Differenzierung von den Primärprodukten, mit möglicherweise sehr ähnlichen Leistungsmerkmalen
- **Kundenbindungspotential:** Erhöhung der Kundenverbundenheit
- **Imagepotential:** Erhöhung von Bekanntheit, Beachtung und positiven Assoziationen mit dem Unternehmen
- **Informationspotential:** Gewinnung von Informationen über Kunden und deren Wünsche und Bedürfnisse, über Produkte oder auch Probleme
- **Beschäftigungspotential:** Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen
- **Diversifikationspotential:** Entwicklung neuer, eigenständiger Märkte durch das After-Sales-Geschäft

---

<sup>65</sup> Vgl. derstandard.at, 06/2005, 2, Nach dem Kauf ist vor dem Kauf, <http://derstandard.at/?url=/?id=2070993>

<sup>66</sup> Vgl. Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2006, Online Lexikon, <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/stichwort/abc.htm>

<sup>67</sup> Vgl. Baumbach, 2004, Entwicklungspotenzial „After-Sales-Marketing“, [http://www.perspectix.com/pdf/Artikel\\_After-Sales-Marketing\\_SMM\\_Nr.18\\_04.pdf](http://www.perspectix.com/pdf/Artikel_After-Sales-Marketing_SMM_Nr.18_04.pdf)

### Kommunikatives Loch im Buying Cycle

Gerade in der Nachkaufphase beschränkten sich früher viele Unternehmen nur auf das Notwendigste und die Marketing-Abteilung sah ihre Arbeit nach einem unterzeichneten Vertrag als erledigt an. Oftmals ist diese Situation sogar noch vorherrschend. Doch innerhalb eines kunden- und beziehungsorientierten Managements muss das Marketing erkennen, dass der Verkauf nicht das Ende, sondern erst der Beginn einer Kundenbeziehung ist. In diesem Sinn muss auch ausreichend gehandelt werden, um die frische Kundenbeziehung im Zeitraum zum Wiederkauf bestmöglich zu pflegen.<sup>68</sup>

Anhand des Modells des Buying Cycles sollen die Gefahren und die Idealvorstellungen von After-Sales-Marketing verdeutlicht werden. Der Buying Cycle beschreibt die Phasen des Kauf- und Nutzungsprozesses, sowie den Übergang zum Wiederkauf. Er ist damit eines der wenigen Modelle, die beispielsweise im Gegensatz zum AIDA-Modell, nicht gleich nach der Kaufphase enden.<sup>69</sup> Abbildung 5 soll den Buying Cycle veranschaulichen.

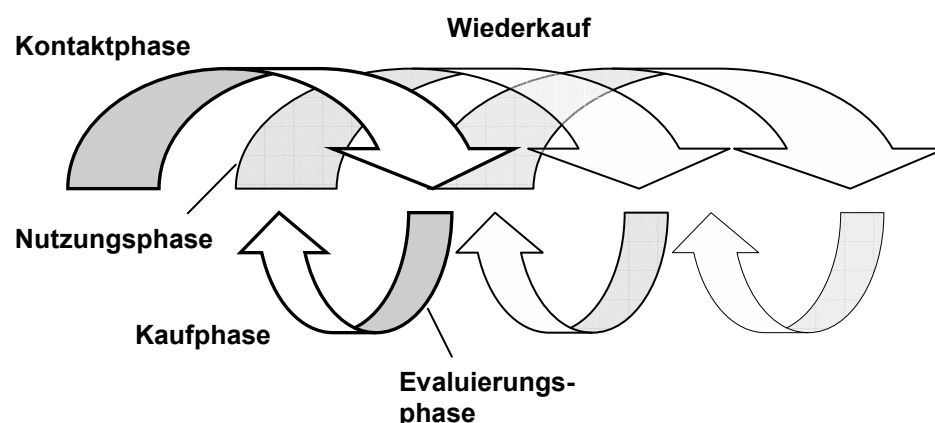


Abbildung 5: Die Phasen im Buying Cycle<sup>70</sup>

Ein gefährlicher und weit verbreiteter Fehler für Unternehmen ist es, wenn sie bis zum Kaufzeitpunkt sehr intensiv mit dem Kunden kommunizieren und nach dem Kauf in ein kommunikatives Loch fallen. Viele Kunden fühlen sich dann im Stich gelassen und werden unzufrieden, was in den wenigsten Fällen zu Folgekäufen führt.

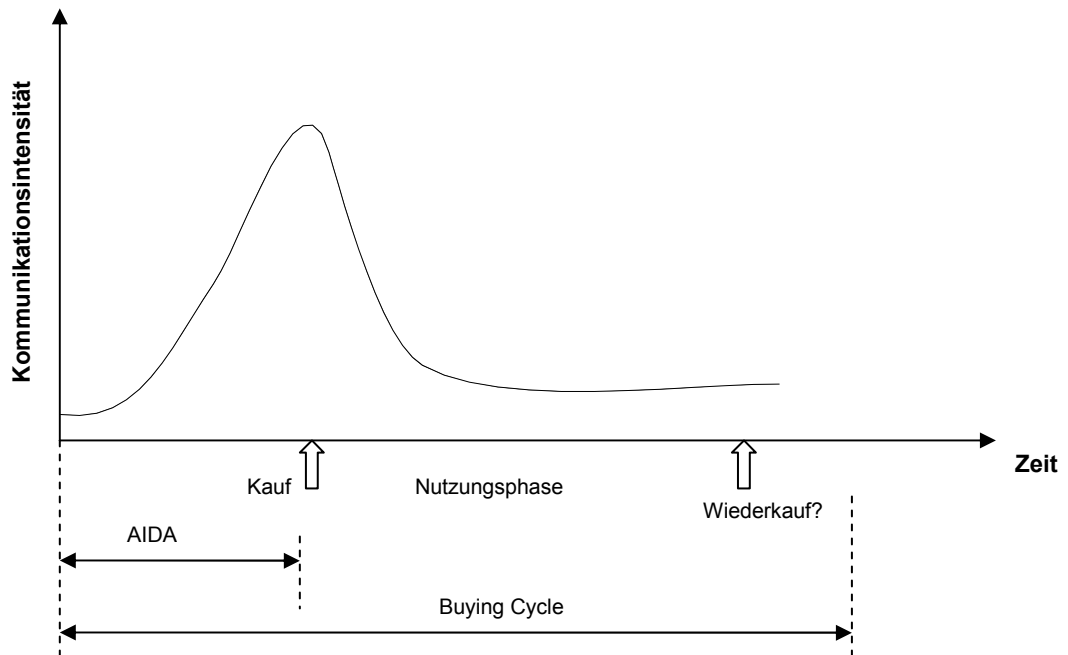
<sup>68</sup> Vgl. Baumbach/Stampfl 2002, S 77

<sup>69</sup> Vgl. ebenda, S. 27

<sup>70</sup> Vgl. ebenda, S 28



Abbildung 6 soll diesen Fehler nochmals veranschaulichen.



**Abbildung 6:** Kommunikatives Loch<sup>71</sup>

Im Wesentlichen ist ein solches kommunikatives Loch auf folgende Ursachen zurückzuführen<sup>72</sup>:

- Unternehmen favorisieren kurz- bis mittelfristige Umsatz- und Gewinnziele. Die Kosten für Kundenzufriedenheit in der Nachkaufphase werden nicht als Investitionen in die Zukunft gesehen, sondern als kurzfristige Gewinnschmälerungen betrachtet.
- Effizienz und Erfolg einer aktiven Nachkaufbetreuung sind nur schwer quantifizierbar.
- Nachkaufhinderliche Werte- und Sanktionierungssysteme beeinträchtigen das Nachkaufengagement der Mitarbeiter im Kundenkontakt.
- Die organisatorische Trennung von Marketing und Nachkaufbetreuung durch Vertrieb und Service erschwert einen integrierten Nachkaufmarketing-Mix.

Durch After-Sales-Marketing soll ein derartiges kommunikatives Loch vermieden und der Kunde bei seinen Kauf- und Nutzungserfahrungen nicht alleine gelassen werden. Denn

<sup>71</sup> Vgl. Baumbach/Stampfl 2002, S 78

<sup>72</sup> Vgl. Hansen/Jeschke 1992, S. 89

nur, wenn man den Kunden in dieser wichtigen Phase positiv beeinflusst, kann ein Kundenbindungsmanagement funktionieren und erfolgreich sein.<sup>73</sup>

### **Die After-Sales-Phase aus Sicht des Kunden**

Wie in Kapitel 3.1.3 (S. 20 f) bereits erläutert, ist die After-Sales-Phase sehr entscheidend für die Meinungsbildung eines Kunden. Während dieser Zeit vermischt sich die tatsächliche Wahrnehmung eines Produktes bzw. eines Unternehmens mit den vorher festgelegten Erwartungen, was zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führt. Diesbezüglich wurden schon verschiedene Einflussfaktoren beschrieben.

An dieser Stelle soll, in Verbindung mit dem kommunikativen Loch der After-Sales-Phase, nun noch einmal ausführlich die Theorie der kognitiven Dissonanz beleuchtet werden. Festlinger ging von der Annahme aus, dass „Individuen die Erhaltung bzw. die Wiederherstellung der Widerspruchsfreiheit von Gedankengängen anstreben“.<sup>74</sup> Wenn Kognitionen, beispielsweise Gefühle, Meinungen oder Werte, in Ungleichgewicht geraten, wird dies vom Menschen als unangenehm empfunden. Laut Festlingers Theorie sucht jedes Individuum nach kognitiver Konsonanz, sprich nach innerlicher Harmonie, und bemüht sich, mögliche Dissonanzen so gut es geht zu eliminieren bzw. zu reduzieren.<sup>75</sup>

Zu Dissonanzen in der After-Sales-Phase kann es kommen, wenn der Kunde die Sicherheit verliert, die richtige Entscheidung getroffen zu haben oder er plötzlich doch viele Vorteile der abgelehnten Alternative sieht. Das Ausmaß der Dissonanzen ist umso größer, je

- größer die Anzahl der abgelehnten Kaufalternativen
- höher die Attraktivität der abgelehnten Alternativen bzw. je geringer die Überlegenheit des gewählten Produktes
- länger und höher die Bindung nach Dauer und Wert, also je wichtiger die Entscheidung
- geringer die Abweichungen zwischen den Alternativen
- höher die soziale Bedeutung des Kaufs
- weniger freiwillig die Entscheidung getroffen wurde
- dringlicher die Entscheidung zu treffen war.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Baumbach/Stampfl 2002, S 79

<sup>74</sup> Raab/Werner 2005, S. 90 f

<sup>75</sup> Vgl. ebenda

<sup>76</sup> Vgl. Pepels 1995, S 65

Das innerliche Gleichgewicht des Kunden verliert die Balance und er wird unsicher. Im gleichen Moment fängt er an, nach Bestätigung seiner Entscheidung zu suchen, beispielsweise in bewundernden Worten seiner Freunde und Bekannten – oder eben auch durch Aussagen des Verkäufers.<sup>77</sup> Und genau hier muss After-Sales-Marketing beginnen und das kommunikative Loch vermieden werden. Der Kunde muss in dieser Phase der Unsicherheit unterstützt und seine Entscheidung bestätigt werden. Nur dann fühlt er sich wohl mit seinem Kauf und findet zurück zu seiner kognitiven Konsonanz.

An dieser Stelle seien nur einige Möglichkeiten erwähnt, die eine solche Bestätigung veranlassen können: Begrüßung im Kundenkreis mit herzlicher Gratulation zur Kaufentscheidung oder eine Einladung zum Kundenclub, damit der Kunde sieht, dass sich viele anderen Konsumenten auch für dieses Produkt entschieden haben. Dies sind kleine Anfänge für einen guten Start in eine langjährige Geschäftsbeziehung, die in einer umfassenden Kundenbindungsstrategie vermischt mit anderen After-Sales-Maßnahmen den Grundstock zu gegenseitigem Vertrauen und Zufriedenheit legen können.

### **3.3 Kommunikationspolitische Instrumente zur Kundenbindung in der After-Sales-Phase**

Um der Gefahr des kommunikativen Lochs im Buying Cycle und den bereits beschriebenen möglichen negativen Empfindungen der Konsumenten entgegenzuwirken, werden nun ausgewählte kommunikationspolitische Instrumente zur Kundenbindung vorgestellt, die ihren Einsatz hauptsächlich, üblicherweise oder ausschließlich in der After-Sales-Phase haben. Es handelt sich dabei um einen groben Überblick über Maßnahmen für ein Unternehmen, Kunden an sich zu binden. Natürlich gibt es darauf aufbauend noch unzählige weitere Möglichkeiten, die aber individuell für jedes Unternehmen kreiert werden müssen.

#### **3.3.1 Direct Mailings**

Direct Mailings werden besonders häufig eingesetzt, wenn ein bestimmter Anlass bevorsteht, beispielsweise der Geburtstag des Kunden oder ein vom Unternehmen organisiertes Event, zu dem man eine Einladung verschickt. Andererseits werden sie auch oft eingesetzt, um den Kontakt zum Kunden aufzufrischen, besonders wenn die Gefahr besteht, dass dieser in Kürze abwandern könnte. Diese Situation kann unter anderem kurz vor

---

<sup>77</sup> Vgl. Rudolph/Schweizer, 2004, S. 76

Auslaufen der vertraglichen Bindefrist entstehen, nach vorangegangener Reklamation oder wenn ein Mitbewerber eine neue Innovation auf den Markt bringt.<sup>78</sup>

Im Zeitalter der Überhäufung mit Reklamen muss das Direct Mailing allerdings etwas Besonderes und Einzigartiges sein, da es sonst ohne Umschweife sofort im Papierkorb landen würde. Eine Personalisierung des Schriftstückes ist dabei schon fast Pflicht. Extras wären nebenbei noch eine kreative Verpackung, ein außergewöhnliches Design des Mailings selbst oder auch kleinere Geschenke.<sup>79</sup>

### **3.3.2 Kundenzeitung**

Kundenzeitungen sind periodisch erscheinende Publikationen von Anbietern, die überwiegend unentgeltlich an die aktuellen Kunden eines Unternehmens verschickt werden. Sie stehen in engem Zusammenhang mit den Kundenclubs und werden hierbei oft zur Kommunikation mit den Mitgliedern verwendet. In den letzten Jahren haben sie sehr an Bedeutung gewonnen.<sup>80</sup>

Auch bei Kundenzeitungen gibt es Möglichkeiten, das Schriftstück zu individualisieren. Als Beispiel soll hier die Kundenzeitung der „Wüstenrot Wohnwirtschaft reg. Gen.m.b.H“ dienen, die für bestimmte Zielgruppen unterschiedliche Zeitungen verschickt. So gibt es für junge Kunden bis 25 Jahren beispielsweise eine andere Zeitung als für 50-jährige Kunden. Die Themen der darin befindlichen Artikel werden den Interessen der Zielgruppe angeglichen.<sup>81</sup>

### **3.3.3 Kundenkarte**

Die Kundenkarte ist ein klassisches Kundenbindungsinstrument. Sie hat sich von seiner ursprünglichen Funktion als Finanzmittel zum Marketinginstrument entwickelt und ebenfalls in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Oft wird die Kundenkarte in Kundenclubs eingesetzt.

---

<sup>78</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 121 f

<sup>79</sup> Vgl. Kenzelmann 2005, S. 41 f

<sup>80</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 122

<sup>81</sup> Vgl. Wüstenrot, 2006, Das Wüstenrot-Magazin!,  
[http://www.wuestenrot.at/cms/de/menuleiste/magazin\\_1/magazin.jsp](http://www.wuestenrot.at/cms/de/menuleiste/magazin_1/magazin.jsp)

Durch die Ausgabe einer Kundenkarte ergeben sich für ein Unternehmen zwei wesentliche Vorteile:

- die Chance einen individuellen Dialog zum Kunden aufzubauen
- die Informationsgewinnung über das Kaufverhalten der Kunden<sup>82</sup>

Für die Kunden wird das Gefühl begünstigt, sich als Stammkunde zu sehen und durch die persönliche Ansprache wird er zum ganz besonderen Kunden erhoben.

Entscheidend für den Erfolg sind allerdings die angebotenen Funktionalitäten und Services bzw. der tatsächlich vom Kunden gefühlte Mehrwert. Es gibt hierfür immer raffiniertere Serviceleistungen und Rabattsysteme, die den Kunden Preisvorteile, Treue- und Bonuspunkte versprechen.<sup>83</sup>

Raab und Werner unterscheiden<sup>84</sup>:

- **Kundenkarten ohne Zahlungsfunktion** – z.B.: Billa Vorteils-Club Karte  
(Diese werden meistens als Bonus- oder Rabattkarten eingesetzt und von Clubs ausgegeben.)
- **Kundenkarten mit Zahlungsfunktion** – z.B.: Conrad Kunden-Karte
- **Kundenkarten mit Revolving Credit** – z.B.: ÖAMTC Clubkarte  
(Hier wird dem Kunden, meist in Kooperation mit einer Bank, ein Kredit gewährt.)
- **Kundenkarten mit Bonusfunktion** – z.B.: Bipa Card  
(Mit solchen Karten erreicht das Unternehmen eine sehr intensive Kundenbindung. Bei jedem Einkauf werden dem Kunden Bonuspunkte gutgeschrieben, die er dann bei entsprechender Summe gegen Waren eintauschen kann. Der Reiz des Sammelns von Punkten sollte nicht unterschätzt werden.)
- **Kundenkarten mit Rabattfunktion** – z.B.: Takko Fashion Rabattkarte  
(Hier erhält der Kunden zu jedem Einkauf einen Rabatt, den er sofort oder beim nächsten Einkauf einlösen bzw. auch sammeln kann.)

### 3.3.4 Kundenclub

Ein Kundenclub vereint Kundenbindungsmaßnahmen, wie Kundenkarte, Kundenzeitung oder Clubveranstaltungen in einem umfassenden Gesamtkonzept. Eine Definition von Gerdes lautet: „*Ein Kundenclub lässt sich als strategisches Marketinginstrument eines*

---

<sup>82</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 122 f

<sup>83</sup> Vgl. ebenda

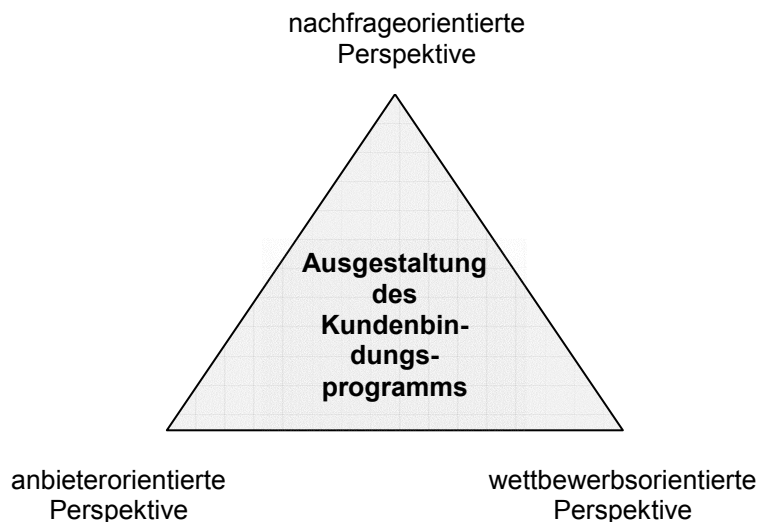
<sup>84</sup> Vgl. Raab/Werner 2005, S. 113 f

*Unternehmens mit dem Ziel der Kundenbindung definieren, das durch regelmäßige Dialogkommunikation sowie exklusive Angebote und Vorteile für die Mitglieder gekennzeichnet ist.*<sup>85</sup>

Bei Kundenclubs werden vor allem die menschlichen Bedürfnisse nach sozialem Kontakt, Akzeptanz, Status und Prestige angesprochen. Das Angebot von speziellen Leistungen nur für Mitglieder suggeriert den Aufbau von psychologischem Mehrwert und Exklusivität, was die emotionale Kundenbindung enorm steigern kann. Weitere Ziele in diesem Zusammenhang sind die Erhöhung der Cross-Buying-Aktivitäten und der Empfehlungsquoten, sowie die Senkung der Preissensibilität. Wichtig ist auch, den Kundenclub als Informationsbasis aufzubauen und ein professionelles Database Management damit zu verbinden.<sup>86</sup>

Grundsätzlich kann man zwischen einem offenen und einem geschlossenen Club unterscheiden, wobei der Erstgenannte für jeden zugänglich ist und die andere Variante verschiedene Beschränkungen aufweist, beispielsweise Mitglieds- bzw. Aufnahmegebühren. Auf diese Weise kann man Mitglieder und Zielgruppen gezielter evaluieren.<sup>87</sup>

Bei der Gestaltung des Leistungsprogramms eines Kundenclubs ist ein Spagat zwischen drei verschiedenen Zielsystemen erforderlich, wie man in Abbildung 7 bildlich erkennen kann.



**Abbildung 7:** Relevante Perspektiven für den Aufbau eines Kundenclubs<sup>88</sup>

<sup>85</sup> Gerdes 2005, S. 388

<sup>86</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 125 f

<sup>87</sup> Vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß 2004, S. 27 f

<sup>88</sup> Vgl. ebenda, S. 31

Einerseits muss man die anbieterorientierte Perspektive berücksichtigen, die eine langfristige Ertragsteigerung und somit eine Substanzsicherung des Unternehmens durch das Kundenbindungsprogramm erreichen will. Diese Ziele wiederum kann man nur durch die nachfrageorientierte Perspektive, also schlichtweg durch den Kunden, erlangen, welcher jedoch auf seinen eigenen Mehrwert bedacht ist. Und da er heutzutage von unzähligen Bindungsprogrammen angesprochen wird, sind seine Erwartungen auch dementsprechend hoch. Was gleich zum nächsten Zielsystem führt, der wettbewerbsorientierten Perspektive. Durch Marktbeobachtungen muss vermieden werden, dass der eigene Kundenclub zum bloßen „Me-too-Produkt“ wird und sich in keiner Weise von der Konkurrenz abhebt.

Konkrete Möglichkeiten für das Leistungsprogramm eines Kundenclubs können nun Folgende sein<sup>89</sup>:

- **Monetäre Leistungen**  
Monetäre Anreize sind neben emotionalen Aufladungen ebenfalls wichtig und befassen sich damit, dem Kunden Vorteile in Form von Geld oder Waren zu bieten, meistens basierend auf einem „Punkte-Sammel-System“, welche bei einer gewissen Höhe eingetauscht werden können.
- **Informationsleistungen**  
Die Preisgabe von Informationen innerhalb eines Kundenclubs spielt vor allem im BtB-Bereich (Business-to-Business) eine große Rolle. Allerdings kann man auch Konsumenten gewisse „Vorab-Informationen“ bieten, wie beispielsweise die frühere Bekanntgabe von Sonderangeboten an Clubmitglieder.
- **Know-How-Leistungen**  
Ist ein Kundenclub auf eine spezielle Zielgruppe ausgerichtet, kann sich ein Unternehmen darauf spezialisieren, den Mitgliedern exklusives Know-How zu liefern, genau abgestimmt auf ihre Interessen.
- **Betreuungsleistungen**  
Hierbei können die Mitglieder bei ihrem speziellen Hobby richtige Unterstützung und Betreuung erhalten.

---

<sup>89</sup> Vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß 2004, S. 70 f

- **Gemeinschaftsleistungen**  
Hier geht es im Wesentlichen um die Gemeinsamkeit zwischen den Mitgliedern, die sie in ihrem Club verbindet. In der heutigen Zeit versteht man unter dieser Gemeinschaftsleistung meistens eine virtuelle „Community“ im Internet, wobei die Clubmitglieder die Möglichkeit haben, miteinander zu kommunizieren. Die größte Gemeinschaftsleistung ist in Folge ein reales Club-Treffen.
- **Prestige- und Anerkennungsleistungen**  
Eine Möglichkeit, den Clubmitgliedern, das Gefühl von Status und Prestige zu vermitteln, wäre die Ausstellung von Urkunden für besondere Leistungen oder besonders lange Treue. Das Gefühl von Exklusivität wird hierbei aufgebaut.

Zur besseren Verdeutlichung der Theorie soll das sehr erfolgreiche Kundenbindungsprogramm bzw. der Kundenclub der Lufthansa aufgegriffen werden. Es galt das Produkt „Flug von A nach B“ zu differenzieren und den doch sehr teuren Preis der Luftfahrtsgesellschaft zu rechtfertigen. 1993 wurde dazu das Programm „Miles & More“ eingeführt, bei dem registrierte Fluggäste für jeden Flug, abhängig von der Länge und welche Klasse sie gebucht haben, „Meilen“ sammeln. Diese können sie ab einem bestimmten Wert gegen weitere Flugreisen tauschen. Zusätzlich verhelfen ihnen diese „Meilen“ zu einem gewissen Status, den sie durch Geschenke oder besondere Behandlung von der Luftfahrtsgesellschaft zu spüren bekommen. Hier bedient man sich eines Rabattmarkensystems für die Lust am Sammeln und des Gewinns von Status als emotionalen Anreiz und bekommt durch die erforderliche Anmeldung die Möglichkeit, individuell mit dem Kunden zu kommunizieren. Inzwischen wurde dieses Flugmeilen-Programm auf mehrere Fluggesellschaften ausgeweitet.<sup>90</sup>

### **3.3.5 Online-Kommunikation**

In einer modernen Kundenbindungsstrategie darf das Internet nicht vergessen werden. Und obwohl ein Internetauftritt mit seiner breiten Palette an Möglichkeiten nicht nur der Kommunikationspolitik zugerechnet werden kann, wird er in Zusammenhang mit Kundenbindung durchaus diesem Bereich zugeordnet, wie man beispielsweise bei Bruhn nachlesen kann.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Wagner 2005, S. 135 f

<sup>91</sup> Vgl. Bruhn 2003, S 127 f



Zu den bekanntesten elektronischen Bindungsinstrumenten zählen wohl vor allem elektronische Newsletter und E-Mails. Aber auch Unternehmenswebseiten können für Kundenbindung genutzt werden und nicht, wie heutzutage oft, nur für potentielle Neukunden bzw. Interessenten ausgerichtet sein. Auch hier kann ein eigener Kundenbereich kreiert werden, der für Nicht-Kunden verschlossen bleibt. Dies vermittelt den Usern wiederum Exklusivität und man kann ihnen etliche Zusatzdienste zur Verfügung stellen, beispielsweise Benutzerforen und Chats, in denen sich die Kunden über ihre gemachten Erfahrungen austauschen können. Der Kreativität sind in diesem Bereich keine Grenzen gesetzt und man kann eine Community im Internet mit unzähligen Features bereichern – Versand von SMS oder E-Mail-Grußkarten, persönlicher Webspace für Fotos, Routenplaner, etc. sind nur ein kleiner Auszug aus einer unendlichen Palette.<sup>92</sup>

Drei ausgewählte Vorteile sollen an dieser Stelle noch erwähnt werden<sup>93</sup>:

- Die Zufriedenheit der Kunden kann durch spezielle Servicefunktionen, Beratungssysteme oder Online-Beschwerdestellen direkt beeinflusst werden.
- Online-Kommunikation ermöglicht eine Erweiterung der internen Datenbasis mit Preisausschreiben, elektronischen Gästebüchern oder anderen Dinge, bei denen persönliche Daten des Kunden abgefragt werden.
- Kundenzufriedenheitsbefragungen können online viel preisgünstiger und, durch die leichtere Responsemöglichkeit, meist auch effizienter durchgeführt werden.

### 3.3.6 Servicehotline

Unter Servicehotline wird in dieser Arbeit jede Art von telefonischer Hilfestellung für Kunden bezeichnet, was auch den technischen Dienst, meist Helpdesk genannt, mit einschließt. Von der Organisation her können die verschiedenen Stellen nun durch verschiedene Telefonnummern erreichbar sein oder durch ein Telefonleitsystem (auch ACD = Automatic Call Distribution) in einzelne Bereiche getrennt werden.

In der Literatur findet man zum größten Teil nur Informationen über das dafür notwendige Call Center, was hier in Folge auch den Begriff der Servicehotline ersetzen wird.

Das Wort `Call Center` stammt aus Amerika, hat sich aber bereits auch im deutschsprachigen Raum etabliert. Die wörtliche Übersetzung, nämlich Anrufzentrale oder Telefonzentrale, wird dem eigentlichen innovativen Konzept eines Call Centers nicht gerecht. Es

---

<sup>92</sup> Vgl. Kenzelmann 2005, S. 45 f

<sup>93</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 127 f

sollte vielmehr Communication Center oder Customer Care Center genannt werden, um seine Ausmaße zu verstehen. Heute werden auch zunehmend multimediale Infrastrukturen, wie Internet oder Fax, integriert.<sup>94</sup>

Eine genaue Definition für ein Call Center von Kruse lautet: *„Call Center sind Unternehmensabteilungen, deren Ziel es ist, einen serviceorientierten und effizienten telefonischen Dialog mit Kunden und Interessenten unter Wahrung von Marketing-, Kommunikations- und Vertriebszielen zu ermöglichen.“*<sup>95</sup>

Das Call Center kann ein wichtiger Knotenpunkt einer dauerhaft wirksamen Kommunikation mit dem Kunden sein. Dabei gibt es die Möglichkeiten von Inbound- und Outbound-Kommunikation.

Inbound steht für die eingehenden Telefongespräche. Mögliche Leistungen wären hier:

- Bestellannahme
- Kundenhotline (Datenänderungen, Anfordern von Broschüren, etc.)
- Infotelefon (Informationen über Produktumstellungen, Tarifänderungen, etc.)
- Helpdesk
- Beschwerdeannahme<sup>96</sup>

Outbound bezeichnet die ausgehenden Telefongespräche, die aktiv von den Call Center Mitarbeitern getätigt werden. Mögliche Leistungen wären hier:

- Customer-Satisfaction-Programme
- Telesales
- Inkassomanagement
- Informationsmanagement<sup>97</sup>

Bei der Nutzung solch kombinierter Telefonstrategien stehen die Call Center oft noch in den Anfängen. Viele Unternehmen arbeiten im Bereich des Inbounds, nutzen jedoch noch nicht die vielfältigen Möglichkeiten und Wachstumspotentiale durch gezielte Outbound-Telefonie.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Die Gründer, 2006, Call Center, <http://www.diegruender.at/topinfos/unternehmen/callcenter1.php>

<sup>95</sup> Kruse 1998, S. 14

<sup>96</sup> Vgl. Böse/Flieger 1999, S. 9 f

<sup>97</sup> Vgl. ebenda

<sup>98</sup> Vgl. ebenda, S. 11

### 3.3.7 Beschwerdemanagement

Ein umfassendes und leistungsfähiges Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung. Stauss und Seidel halten es sogar für unumgänglich in einem funktionierenden Kundenbeziehungsmanagement und bezeichnen es als logischen Ausgangspunkt davon.<sup>99</sup>

In vielen Unternehmen werden Beschwerden allerdings häufig als störend empfunden und als persönlichen Angriff gesehen. Der Kunde wird in diesem Fall als Gegner betrachtet und es werden Barrieren errichtet, um es den Konsumenten so schwer wie möglich zu machen, sich zu beschweren. Doch diese Ansicht ist mit Sicherheit die Falsche. Der Anteil an „Unvoiced Complainers“, also diejenigen, die zwar unzufrieden sind, aber sich nicht beschweren, ist ohnehin viel zu hoch und beträgt je nach Branche 50 bis 80 % der unzufriedenen Kunden.<sup>100</sup> Diese wechseln unter Umständen einfach gleich das Unternehmen und tätigen Wiederkäufe bei einem anderen Anbieter. Kunden, die sich beschweren, zeigen jedoch die Bereitschaft, dem Unternehmen nochmals eine Chance zu geben. Und Studien haben ergeben, dass nach einer zufrieden stellenden Beschwerdelösung, die Bindung der Kunden an das Unternehmen noch stärker wird.<sup>101</sup>

Die Zufriedenheit mit einer Beschwerdelösung kennzeichnet sich vor allem durch vier Einflussfaktoren<sup>102</sup>:

- Zugänglichkeit  
Kenntnis eines Ansprechpartners bzw. einer Beschwerdeadresse
- Interaktionsqualitäten  
Wie verläuft die Kommunikation mit den Mitarbeitern nach den Kriterien der Freundlichkeit / Höflichkeit, Einfühlungsvermögen / Verständnis, Bemühtheit / Hilfsbereitschaft, Aktivität / Initiative und Verlässlichkeit?
- Reaktionsschnelligkeit
- Angemessenheit bzw. Fairness bezogen auf die Problemlösung und die angebotene Wiedergutmachung

Als Hauptziel eines Beschwerdemanagements gilt es die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen. Allerdings sind auch Informationen, die ein Unternehmen aus Beschwerden

---

<sup>99</sup> Vgl. Stauss/Seidel 2002, S. 34 f

<sup>100</sup> Vgl. ebenda, S. 65

<sup>101</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 165

<sup>102</sup> Vgl. Stauss/Seidel 2002, S. 72 f

gewinnen kann, ein wichtiger Ertrag. Kostenlos und ohne Mühe bekommen sie ein Feedback zu ihren Produkten.<sup>103</sup>

Es gibt jedoch noch weitere Nutzen und Ziele, die durch ein Beschwerdemanagement erreicht werden können.

Einerseits sind hier die umsatzrelevanten Ziele, wie:

- Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen
- Erhöhung von Kaufintensität und Kauffrequenz
- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie (bezogen auf das Unternehmensimage)
- Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation
- Verbesserung der Produkt- bzw. Leistungsqualität durch Informationen, die in Beschwerden enthalten sind<sup>104</sup>

Andererseits gibt es auch kostenrelevante Ziele, wie:

- Vermeidung von Abwanderungskosten
- Vermeidung von Auseinandersetzungskosten
- Vermeidung weiterer externer Fehlerkosten
- Vermeidung interner Fehlerkosten<sup>105</sup>

Um Beschwerden zufrieden stellend zu beantworten, Probleme zu lösen und die genannten Unternehmensziele zu erreichen, muss ein Beschwerdemanagement verschiedene Aufgaben erfüllen. Mit einer prozessorientierten Sichtweise können vier Aufgabenbereiche unterschieden werden<sup>106</sup>:

- Beschwerdestimulierung  
In dieser Phase sollen unzufriedene Kunden dazu gebracht werden, ihre Enttäuschung auszudrücken und an das Unternehmen heranzutreten. Wichtig ist dabei, problemlose und einfache Beschwerdekanäle zu schaffen und diese auch an den Kunden zu kommunizieren bzw. muss sichergestellt werden, dass die Ansprechpartner erreichbar sind.

---

<sup>103</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 159 f

<sup>104</sup> Vgl. Stauss/Seidel 2002, S. 79 f

<sup>105</sup> Vgl. ebenda

<sup>106</sup> Vgl. ebenda, S. 83 f

- **Beschwerdeannahme**  
Hier geht es in erster Linie um die Organisation des Beschwerdeeinganges und die Beschwerdeerfassung, wobei es gerade bei der Beschwerdeerfassung viele Wege und Möglichkeiten gibt, das Problem vollständig, schnell und strukturiert aufzunehmen, etwa mithilfe von Formblättern oder EDV-Eingabemasken.
- **Beschwerdebearbeitung**  
In diesem Bearbeitungsschritt geht es primär um Festlegung von Verantwortlichkeiten, Definitionen von Bearbeitungsterminen bzw. deren Überwachung und interne Kommunikationsabläufe.
- **Beschwerdereaktion**  
Bei den Reaktionen auf diverse Beschwerden muss innerhalb des Unternehmens darauf geachtet werden, verschiedene Leitlinien und Verhaltensregeln aufzustellen, ohne die Individualität jeder einzelnen Beschwerde aus dem Blickfeld zu verlieren. Es soll in dieser Phase auch zu einer Lösung kommen, in Form einer finanziellen, materiellen oder immateriellen Wiedergutmachung.

Um den gesamten Nutzen einer Beschwerde auszuschöpfen, ist es in Folge noch wichtig, einen internen Arbeitsschritt einzugliedern, um die Beschwerdeauswertung durchzuführen. Hierbei sollten quantitative Mängel herausgearbeitet werden, also beispielsweise, wo die häufigsten Beschwerdegründe verankert sind bzw. auch qualitative Gründe, sprich welche Ursachen genau für die Unzufriedenheit der Kunden verantwortlich sind. Für diese aufgedeckten Schwachstellen ist es nötig, organisatorische Maßnahmen in die Wege zu leiten, um ein wiederholtes Auftreten eines Beschwerdegrundes zu verhindern und das Unternehmen bzw. seine Produkte im Sinne der Kundenwünsche zu verbessern.<sup>107</sup>

Das Kundenbindungsinstrument Beschwerdemanagement wurde an dieser Stelle der Arbeit bewusst ausführlicher behandelt, da sein Potential, wie schon erwähnt, heute in vielen Unternehmen noch nicht erkannt wurde und sich darin viele unausgeschöpfte Bindungsmöglichkeiten befinden.

---

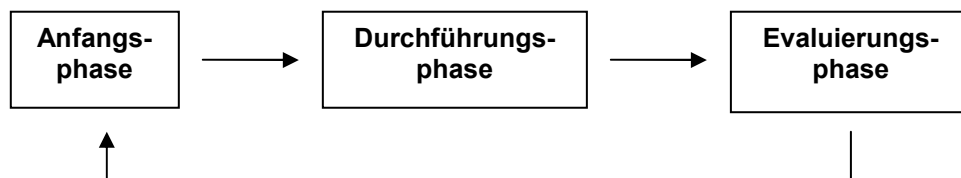
<sup>107</sup> Vgl. Stauss/Seidel 2002, S. 86 f

## 4 Modell für Kundenbindung in der After-Sales-Phase

In diesem Kapitel wird ein Modell für eine Kundenbindungsstrategie, speziell für kommunikationspolitische Instrumente und einem Einsatzbereich in Telekommunikationsunternehmen, vorgestellt. Die Aussagen basieren auf einer Zusammenführung der vorangegangenen theoretischen Kapitel.

### 4.1 Eingliederung in das Unternehmen

Vor der Spezifikation auf die kommunikationspolitischen Instrumente soll zuerst der ganzheitliche Rahmen für deren Einsatz geklärt und die Eingliederung in ein Unternehmen verdeutlicht werden. Abbildung 8 zeigt ein dementsprechendes Basismodell.



**Abbildung 8:** Basismodell für die Eingliederung von Kundenbindung in ein Unternehmen<sup>108</sup>

In der Anfangsphase muss das Unternehmen auf den Einsatz des Kundenbindungsprogramms vorbereitet werden, was stark davon abhängt, inwieweit bereits ein CRM im Unternehmen verankert ist. Es geht darum die tragenden drei Säulen eines Customer Relationship Managements vorzubereiten, welche in Kapitel 3.1.1 (S. 18) beschrieben wurden.

Wichtige Maßnahmen sind nun vor allem:

- Implementierung der Kundenorientierung in die Unternehmensziele und in das Leitbild der Firma (Organisation)
- Festlegung von konkreten Zielen, die mit den geplanten Maßnahmen erreicht werden sollen (Organisation)
- Mitarbeiter informieren, schulen und trainieren (Personal)

<sup>108</sup> eigene Darstellung

- Ergänzungen in der Datenbank (Technik)  
Da der Kundenkreis in einem Telekommunikationsunternehmen bekannt ist, existiert auch bereits eine Kundendatenbank. Diese muss allerdings nun auf weitere Datenfelder wie Interessen, Clubmitgliedschaft, etc. ergänzt werden, um einen personalisierten Dialog garantieren zu können.

Um ein späteres Evaluieren des Erfolgs der kommunikationspolitischen Kundenbindungsmaßnahmen zu ermöglichen, ist es notwendig, vor dem Start eine Ist-Analyse des Unternehmens vorzunehmen. Hierbei müssen alle Situationen und Fakten abgedeckt werden, sowohl harte Fakten, wie Umsatz, als auch weiche Fakten, wie Kundenzufriedenheit, Beschwerdeverhalten oder Image des Unternehmens. Das ist sehr wichtig, da es enorm schwer ist, den genauen Erfolg solcher Maßnahmen zu erfassen.<sup>109</sup>

Die Durchführungsphase beschreibt die konkrete Realisierung der einzelnen Maßnahmen, welche in Kapitel 4.2 (S. 46 f) noch beschrieben werden.

Die Evaluierung bzw. die Kontrolle des Kundenbindungsprogramms erfolgt durch eine neuerliche Ist-Analyse des Unternehmens, gemäß der vor dem Start durchgeführten Untersuchung, und einem nachfolgenden Vergleich zwischen den Werten. Dementsprechend können dann verschiedene Änderungen vorgenommen werden und der Kreislauf beginnt von vorne.<sup>110</sup>

## 4.2 Kommunikationspolitische Maßnahmen

Im Folgenden werden nun die verschiedenen kommunikationspolitischen Instrumente aufgegriffen, auf ihre Bedeutung bzw. Verwendungsmöglichkeiten in Telekommunikationsunternehmen überprüft und diesbezüglich spezielle Anforderungen erstellt. Dabei werden die Erkenntnisse von Kapitel 2 (S. 4 f) und die Charakteristika der einzelnen Maßnahmen, erläutert in Kapitel 3.3 (S. 34 f), zusammengeführt.

### Kundenclub

Wie in Kapitel 3.3.4 (S. 36 f) bereits erläutert, ist ein Kundenclub ein umfassendes Gesamtkonzept mit regelmäßigem Dialogkontakt zu den Mitgliedern. In diesem Abschnitt werden die Grundzüge eines möglichen Kundenclubs in einem Telekommunikationsun-

---

<sup>109</sup> Vgl. Bruhn 2003, S. 142 f

<sup>110</sup> Vgl. ebenda

ternehmen aufgezeigt, wobei sich auch die Punkte „Online-Kommunikation“, „Kundenzeitung“ und „Direct Mailings“ mit dem Konzept befassen und seine Durchführung erst möglich machen.

Um den Kundenclub eines Telekommunikationsunternehmens in den Köpfen der Konsumenten zu verankern, ist es besonders wichtig, ihn dem Image des Unternehmens anzugleichen. Denn wie bereits beschrieben, geht es in der TK-Branche grundsätzlich um den Verkauf eines Images. Es ist also ratsam gleich den Markennamen des Unternehmens auf den Club zu überführen.

Bei der anbieterorientierten Perspektive eines Kundenclubs ist es vor allem von Bedeutung zusätzliche Informationen über die Kunden zu erhalten, um den Dialog individueller gestalten zu können, was in Form von Anmeldeformularen durchgeführt werden kann. Das Hauptziel bleibt die Verstärkung der Kundenbindung, inklusive der Ausschöpfung aller daraus resultierenden Vorteile, wie Cross-Selling oder Weiterempfehlungen.

Im publizierten Vordergrund steht die nachfrageorientierte Perspektive, sprich der Mehrwert für den Kunden, was vor allem durch jegliche Arten von Leistungen erreicht werden kann. Ein besonderes Charakteristikum der Telekommunikationsbranche ist, dass keine einheitliche Zielgruppe vorhanden ist. Deswegen ist es besonders wichtig, ein möglichst breites Leistungsspektrum anzubieten, um für alle Kunden besondere Anreize zu schaffen. Schließlich muss jedes Mitglied seinen ganz persönlichen Mehrwert erkennen können. Was das konkret sein kann, wird nun anhand der in Kapitel 3.3.4 (S. 38 f) beschriebenen Leistungsprogramme näher erläutert:

- Monetäre Leistungen sind für einen Kundenclub in der Telekommunikationsbranche überaus wichtig. Jedoch ist es schwierig, genug verschiedene Aktionen oder zusätzliche Leistungen anzubieten, denn die Produktpalette ist vergleichsweise begrenzt und ständige Ermäßigungen auf die Monatsgebühren sind auf die Dauer wenig spektakulär für die Kunden und für das Unternehmen nicht lange leistbar. Deswegen ist es hier von Vorteil, Partnerschaften und Kooperationen mit anderen Firmen einzugehen. Dabei muss speziell darauf geachtet werden, dass das Image des Partners auch zum eigenen Unternehmen passt und er für Clubmitglieder attraktiv ist.
- Auch Informationsleistungen sind in einem Telekommunikationsunternehmen durchaus in einem Kundenclub möglich. Da von Zeit zu Zeit immer wieder verschiedenen Aktionen angeboten werden, kann es für die Kunden einen wesentlichen Vorteil bringen.



gen, schon früher darüber Bescheid zu wissen. Damit kann vermieden werden, dass ein Clubmitglied in der einen Woche noch einen Upgrade oder eine Neuanschaffung bei einem anderen Produkt tätigt und in der nächsten Woche wird die aktuelle Aktion veröffentlicht, was dann enorme Verärgerung mit sich bringen würde. Zusätzlich verleiht dies den Kunden ein Gefühl von Exklusivität.

- Speziell in dynamischen, technischen Branchen wie der Telekommunikation gibt es ein großes Bedürfnis nach Fachwissen und Know-How. In der breiten Zielgruppe sind viele technisch Interessierte dabei, die in der Bekanntgabe von technischen Hintergrundinformationen einen hohen Mehrwert sehen. Dies betrifft vermehrt das Internet, wobei hier eine Fülle an Wissen an die Clubmitglieder weitergegeben werden kann, angefangen von den technischen Daten, wie alles funktioniert bis hin zu Informationen, wo man sich den sichersten Virenschoner downloaden kann oder die beste Suchmaschine findet. Dieser Service ist auch bei technologischen Neuerungen, wie beispielsweise den beschriebenen IP-TV- oder Voice over IP-Diensten, siehe Kapitel 2.1 (S. 12), möglich.
- Auch die Gemeinschaftsleistungen spielen eine entscheidende Rolle in einem modernen Kundenclub und dürfen in Telekommunikationsunternehmen nicht vergessen werden. Hier empfiehlt es sich allerdings, die Community nur virtuell zu fördern, da ein Treffen beispielsweise aufgrund der fehlenden ausgeprägten Gemeinsamkeit kaum zu realisieren ist.
- Prestige- und Anerkennungsleistungen können ebenfalls in einem Kundenclub der TK-Branche verwirklicht werden, wobei hier der Schwerpunkt auf das Werben neuer Mitglieder gelegt werden sollte, beispielsweise mit einer Auszeichnung für diejenigen, die die meisten Leute dazu bewegen können, ebenfalls Kunde des Unternehmens, oder Mitglied im Club zu werden. Allerdings sollte neben der Anerkennung auch ein materielles „Dankeschön“ vergeben werden bzw. daraus resultieren.

In Bezug auf diese Leistungen und ihre Kosten muss vom Unternehmen abgewogen werden, ob es notwendig ist, eine Mitgliedsgebühr einzuheben. Eine bewusste Evaluierung der Zielgruppe scheint allerdings in einem Telekommunikationsunternehmen nicht sinnvoll zu sein, da die ohnehin sehr breite Zielgruppe des Unternehmens so gut wie möglich eingefangen werden soll.

Im Sinne der wettbewerbsorientierten Perspektive ist vor der Einführung des Kundenclubs wichtig, andere Unternehmen und ihre eventuellen Club-Maßnahmen zu beobachten, um sich davon differenzieren zu können.

### **Kundenkarte**

Im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms in der After-Sales-Phase wäre es für ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche nicht ratsam, eine Kundenkarte als kommunikationspolitisches Instrument einzusetzen. Keine der im vorangegangenen Kapitel 3.3.3 (S. 36) beschriebenen Kartenarten würde sich eignen, da es keine regelmäßigen Kaufkontakte zwischen den Kunden und dem TK-Unternehmen gibt, wobei somit auch einer der beiden wesentlichen Vorteile wegfällt. Das Unternehmen könnte durch eine Karte keine Informationen über das Käuferverhalten entnehmen und des Weiteren würde ein Rabattsystem bzw. ein „Punkte-Sammel-System“ auch keine Basis finden.

### **Kundenzeitung**

Die Kundenzeitung ist ein gutes Instrument, den Kunden in die Geschäftssituation und die aktuellen Geschehnisse einzubinden. Man kann mit dem Kunden in regelmäßigen Abständen in Kontakt und auch in einen Dialog treten. Für einen Dialog ist es notwendig, die Kundenzeitung mit einer Responsekarte auszustatten, die auch schon mit den Daten des Kunden ausgefüllt sein kann, um seine Entscheidung, die Karte abzuschicken zu erleichtern. In Bezug auf die bekannten Daten der Kunden ist es ebenfalls ratsam, die Kundenzeitung personalisiert zu verschicken und nicht als Postwurfsendung. Viele Kunden haben ein Werbereklamen-Verbot auf ihrem Briefkasten oder die Zeitung fällt unter einem Stapel Werbezusendungen gar nicht auf. Der Vorteil der Telekommunikationsbranche, dass die Kunden dem Unternehmen bekannt sind, sollte somit auf jeden Fall genutzt werden.

Wie bei allen Zusendungen eines Telekommunikationsunternehmens muss besonders auf das Layout und die Gestaltung der Zeitung geachtet werden, die dem Image und der Corporate Identity des Unternehmens angeglichen werden sollten. Schließlich geht es um den Verkauf dieses öffentlichen Auftretens.

Wie sollte die Zeitung inhaltlich gestaltet werden?

Einerseits sollten sich ernsthafte Informationen über die Entwicklung des Unternehmens darin befinden, denn der sonstige Kontakt des Kunden zu seinem Telekommunikationsunternehmen ist oft sehr begrenzt und beschränkt sich auf die monatlichen Rechnungen.

Viele Kunden wollen jedoch informiert werden, wie sich das Unternehmen und seine Produkte entwickeln.

Andererseits sollte auch der Unterhaltungswert, der heute sehr wichtig ist, nicht zu kurz kommen. Für viele Kunden liegt hier der eigentliche Mehrwert einer Kundenzeitung. Eine Art Ersatz für ein Punkt-Sammel-System können beispielsweise Rätsel und damit verbundene Gewinnspiele bieten. Zusätzlich sollen aktuelle Aktionen und Kundenvorteile vorgestellt werden.

Eine Überlegung in Bezug auf die breit gestreute Zielgruppe ist die Aufgliederung der Kundenzeitung in verschiedene Versionen. Hier kann beispielsweise auf das Alter des Kunden geachtet werden oder auch auf die Produkte, die er bezieht. Man darf natürlich keinesfalls Möglichkeiten von Cross-Selling auslassen, jedoch könnte man Kunden, die das größte und schnellste Internetpaket bestellt haben, spezielle Informationen und Neuigkeiten bieten, was mit diesem Anschluss möglich ist, wie beispielsweise Videodownloads oder Online-Games. Und Kunden mit einer Digitalbox kann man genauer auf ihre Möglichkeiten hinweisen, welche Zusatzpaketen sie bestellen können. Eine solche Spezialisierung muss sich nicht auf die ganze Zeitung beziehen, sondern kann auch nur einzelne Seiten betreffen, die dann in den verschiedenen Zeitungen anders gestaltet werden. Hier könnte durchaus eine Steigerung des Mehrwertes für den einzelnen Kunden geschaffen werden, was durch die Voraussetzungen in einem TK-Unternehmen und dessen Kundenkreis leicht möglich ist.

Eine Einschränkung auf Kundenclubmitglieder wäre bei TK-Unternehmen nicht sinnvoll, da im Falle der großen Zielgruppe nicht alle dem Kundenclub beitreten würden und man somit einen Teil der Kunden nicht erreichen könnte. Jedoch ist es wichtig, den Club in der Kundenzeitung zu erwähnen und auch Vorteile bzw. aktuelle Aktionen vorzustellen, um den Kunden die Mitgliedschaft schmackhaft zu machen.

### **Direct Mailings**

Direct Mailings sind eine große Chance für Unternehmen der Telekommunikationsbranche, da sie durch ihre Kundendatenbank in der Lage sind, Mailings personalisiert zu verschicken und die Kunden somit sicher zu erreichen. Und die Hemmschwelle einen adressierten Brief weg zu werfen ist viel höher als bei einer normalen Werbesendung.

Zum Layout der Direct Mailings gilt wie in allen anderen Bereichen der Kundenbindung, dass das Layout immer möglichst ähnlich gehalten werden sollte, wie schon beschrieben, vorrangig ein Image im Telekommunikationssektor verkauft werden muss. Es ist

daher wichtig, dass die Kunden auf einen Blick erkennen können, dass es sich um ein Anschreiben dieser einen bestimmten Firma handelt.

Direct Mailings spielen eine große Rolle, um den Dialog mit den Kunden zu suchen und zu halten. Einerseits können sie dem Kundenclub unterstützend zur Seite stehen und seine Angebote publizieren, andererseits können sie davon losgelöst verschickt werden.

Mögliche Anlässe in einem Telekommunikationsunternehmen sollen nun beschrieben werden.

Direct Mailings haben vor allem zu Beginn der Kundenbeziehung eine wichtige Aufgabe. Der Kunde soll im Unternehmen begrüßt werden, vorzugsweise mit einer Liste aller möglichen Kontaktwegen, um ihm das Gefühl zu geben, dass er sich jederzeit an das Unternehmen wenden kann. Hier können auch die verschiedenen Beschwerdekanäle publiziert werden, wie es im Rahmen des Beschwerdemanagements eine wichtige Aufgabe ist. Das Begrüßungsschreiben kann unter Umständen auch ein kleines Einstandsgeschenk beinhalten.

Eine weitere Gelegenheit für ein TK-Unternehmen Direct Mailings zu verschicken, ist der Ablauf der Bindefrist. Hier kann die Gefahr sehr groß sein, einen Kunden zu verlieren, da er das erste Mal die Möglichkeit hat, eine andere Kaufentscheidung zu treffen. Dem kann mit einem Direct Mailing entgegen gewirkt werden.

Wie ebenfalls schon beschrieben, können Direct Mailings im Rahmen einer Beschwerde oder einer Reklamation verschickt werden. Hierbei kann man sich nachträglich erkundigen, ob alles zur Zufriedenheit des Kunden erledigt wurde und vielleicht auch eine Umfrage einbauen, um eine genauere Analyse des Beschwerdemanagements und seiner Akzeptanz bei den Kunden zu ermöglichen. Der Kunde bekommt dabei verstärkt das Gefühl, dass seine Meinung wichtig ist.

Ein Unternehmen kann sich in Folge auch verschiedene andere Aktionen für seine Kunden ausdenken, die mittels Direct Mailings publiziert werden, wie beispielsweise die Ehrung zum Stammkunden.

### **Online-Kommunikation**

In einem innovativen, fortschrittlichen Unternehmen der Telekommunikationsbranche darf auf keinen Fall auf das Internet vergessen werden. Besonders Internet-Provider müssen auch auf diesem Weg den Kontakt zum Kunden suchen.

Online-Kommunikation beinhaltet zuerst einmal einen E-Mail-Newsletter, der die Kunden über Neuigkeiten des Unternehmens oder aktuelle Aktionen informiert. Hierbei können auch Gewinnspiele für die Beschaffung von persönlichen Daten oder Umfragen zur Zufriedenheitsmessung eingebaut werden, wobei man den Vorteil einer hohen Rücklaufquote nutzen kann. Schließlich müssen die Kunden nur ein paar Mausklicke tätigen und ersparen sich beispielsweise den Gang zum Postamt.

Zweiter Teil der Online-Kommunikation ist die Homepage. Diese sollte, wie in Kapitel 3.3.5 (S. 40) erwähnt, nicht nur für Interessenten und Neukunden aufgebaut sein, sondern auch den bereits gewonnenen Kunden einen Mehrwert bieten. Dabei kann ein eigener Bereich geschützt werden, den entweder nur Kunden betreten dürfen oder der als Unterstützung des Kundenclubs dient und nur den Clubmitgliedern der Zutritt gewährt wird. Man kann auch beides kombinieren. In diesem Bereich können sich unzählige Zusatzdienste für die angemeldeten User verbergen, die im Idealfall mit den Produkten des Unternehmens in Verbindung gebracht werden können. Einige Beispiele dafür wären, ein Assistent für den Entwurf und Aufbau einer Homepage, die Möglichkeit von Film- oder Video-Downloads, um das Bedürfnis nach einer schnelleren Internet-Verbindung anzukurbeln oder auch Online-Games.

In diesem Rahmen müssen auch Chats und Foren geboten werden, in denen sich Mitglieder einerseits über ihre Erfahrungen mit dem Unternehmen austauschen können, andererseits über alles Mögliche `reden` können. Da die Produkte der Branche ein hohes Erklärungsbedürfnis haben und das Unternehmen sehr oft mit technischen Fehlern und Problemen, aber auch Fragen konfrontiert wird, wäre es eine gute Idee, einen Servicebereich einzurichten, der von Mitarbeitern des Unternehmens betreut wird. Hier muss jedoch vor allem auf schnelle Antworten geachtet und eine bewusste Abgrenzung zu einer Störungsannahmestelle gezogen werden. Sollte dies aber gelingen, kann sich das enorm auf die Kundenzufriedenheit auswirken, da es sich hier um eine Begeisterungsleistung handelt (siehe Kapitel 3.1.2, S. 20 f).

### **Servicehotline**

Die Servicehotline wird hier anhand der Leistungsanforderungen nach Kano beschrieben, welche in Kapitel 3.1.2 (S. 20 f) bereits erläutert wurden.

Eine Servicehotline ist aufgrund der hohen Erklärungsbedürftigkeit der Produkte der Telekommunikationsbranche für ein solches Unternehmen unumgänglich, wobei sie somit an sich schon eine Basisleistung darstellt und vom Kunden als selbstverständlich erachtet wird. Darüber hinaus bietet sie allerdings durchaus Potential, um Kundenzufriedenheit aufzubauen.

Die grundlegende Basisanforderung einer Servicehotline ist das Beantworten einer Anfrage bzw. allgemein gesagt die Lösung eines Problems. Dazu gehören auch das Einhalten von Versprechen und die korrekte Weiterleitung an die richtige Stelle, wenn das Problem nicht sofort aus der Welt geschafft werden kann. Dabei darf maximal an eine weitere Stelle verbunden werden, die dann auch wirklich für diesen Bereich verantwortlich ist.

Leistungsanforderungen sind zum einen mit dem zeitlichen Faktor verbunden, was sich sowohl auf die Wartezeit in der Telefonschleife als auch auf die Dauer der Problemlösung bezieht. Auf der anderen Seite hat das Verhalten der Mitarbeiter großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, dabei vor allem die Freundlichkeit und Kompetenz der Telefonisten. Zu den erstrebenswerten Begeisterungseigenschaften gehören in einem Telekommunikationsunternehmen die aktive Kommunikation und Eigeninitiative der Mitarbeiter, beispielsweise selbstständiges Nachfragen beim Kunden, ob nun alles wieder in Ordnung ist und sein Problem auch wirklich gelöst wurde. Allgemein gesagt, versteht man unter den Begeisterungsanforderungen hauptsächlich Outbound-Anrufe, da der Inbound-Sektor, wie oben beschrieben, schon für selbstverständlich gehalten wird. Hierbei gibt es viele individuelle Möglichkeiten in einem Unternehmen, wie dies verwirklicht werden kann, beispielsweise mit speziellem Informationsmanagement, abgestimmt auf die Produkte, die ein Kunde bezieht. Wichtig ist jedoch, dass ein und derselbe Kunde nicht zu oft angerufen wird und es nicht wie ein Verkaufsgespräch wirken darf.

### **Beschwerdemanagement**

Das Beschwerdemanagement eines Unternehmens ist, wie schon beschrieben, ein enorm wichtiges Instrument der Kundenbindung. Durch die erhöhte Macht der Konsumenten wird es immer wichtiger, auf ihre Bedürfnisse und vor allem auf ihre Probleme einzugehen, da sonst die Gefahr groß ist, sie an ein Konkurrenzunternehmen zu verlieren.

Allerdings sollte man im Falle von Telekommunikationsunternehmen eine klare Trennlinie zwischen technischen Störungen und Beschwerden ziehen und diese dementsprechend unterschiedlich behandeln.

Nun soll das Beschwerdemanagement aus Sicht der verschiedenen Aufgabengebiete betrachtet werden.

#### *Beschwerdestimulierung*

Um die Kunden zu Beschwerden zu animieren und ihre sonst nicht artikulierten Probleme mit dem Produkt aufzudecken, ist es wichtig, Beschwerdekanäle zu schaffen und diese zu publizieren. Das sollte in Verbindung mit den anderen kommunikationspolitischen Maß-

nahmen passieren. Einerseits sollten vor allem die Servicehotline und die Homepage als Beschwerdekanaäle verwendet werden. Um die Leute dann auf diese und andere Wege (z.B.: Postweg, Fax, Kundenshop, etc.) aufmerksam zu machen, eignen sich Direct Mailings, die Kundenzeitung und ebenfalls wieder die Homepage. Dabei sollte das Unternehmen keine Angst haben, dass die Kunden denken, Probleme mit den Produkten wären alltäglich, sondern das Unternehmen soll nach außen zeigen, dass Beschwerden vollkommen in Ordnung sind und die Mitarbeiter dafür Verständnis haben.

#### *Beschwerdeannahme*

Die Beschwerdeannahme sollte grundsätzlich von jedem Mitarbeiter des Unternehmens erfolgen, auch wenn der Kunde beispielsweise nur versehentlich zu seinem Telefon durchgestellt wird. Es würde auf den Kunden nach der Anpreisung der Beschwerdekanaäle keinen guten Eindruck machen, wenn ihm ein Mitarbeiter mitteilt, dass er dafür nicht zuständig ist. Und schließlich ist Personal eine der wichtigen Säulen eines funktionierenden Customer Relationship Managements, was eine Schulung bezüglich Kundenorientierung voraussetzt. Intensivere Schulungen zu solchen schwierigen Kundenanliegen sollten aber auf alle Fälle die direkt beteiligten Mitarbeiter der einzelnen Beschwerdekanaäle bekommen.

Wie schon erwähnt, ist die genaue und exakte Aufnahme der Beschwerde einerseits für die spätere Lösung von Bedeutung, andererseits für die Beschwerdeauswertung, um möglichst viele Informationen über die Kundenprobleme zu bekommen. Daher ist es wichtig, alle Beschwerden zu erfassen, auch wenn sie beispielsweise sofort gelöst werden können.

Um den Mitarbeitern die Aufnahme von Beschwerden zu erleichtern, sollte das Unternehmen entweder für jeden Mitarbeiter spezielle Formblätter bereithalten oder in der Kundendatenbank eine Eingabemaske erstellen, die ein sofortiges Mitschreiben ermöglicht.

#### *Beschwerdebearbeitung*

Die Organisation des Beschwerdemanagements ist maßgeblich dafür verantwortlich, wie zufrieden stellend Reklamationen behandelt werden.

Manche Modelle, bei denen der Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegennimmt, auch dafür verantwortlich ist, wie es in Hotels oft der Fall ist, erscheinen für ein Telekommunikationsunternehmen weniger sinnvoll. Die Beschwerdegründe sind vielfältig und können in den wenigsten Fällen direkt von der Telefonistin oder dem Shopmitarbeiter gelöst wer-

den.<sup>111</sup> Deswegen ist die Einrichtung einer Beschwerdestelle in TK-Unternehmen empfehlenswert. Bei dieser Stelle sollten alle Beschwerden zentral zusammenlaufen und von dort auch entsprechend weitergeleitet bzw. bearbeitet werden.

Die Verantwortung, in einer bestimmten Zeitspanne eine Lösung zu erhalten, obliegt ebenfalls dieser Beschwerdestelle. Die Zeitspanne kann selbst bestimmt werden, sollte aber so kurz wie möglich gehalten werden, da dies zu einer Begeisterungsanforderung werden kann. Die Reaktionszeit auf eine Beschwerde kann auch unterschiedlich festgelegt werden, weil die Erwartungen der Kunden von Medium zu Medium anders sind. Eine Beschwerde per Mail sollte schneller beantwortet werden als ein Brief, da der Kunde das schnellere Medium gewählt hat und eine dementsprechende Reaktion auch vom Unternehmen erwartet.

Ein zusätzlicher Kundenservice der Beschwerdestelle soll eine Erstreaktion auf die Beschwerde sein. Es geht darum, dem Kunden mitzuteilen, dass seine Beschwerde eingetroffen ist, dass sich das Unternehmen über Feedback freut und das Problem so schnell wie möglich bearbeitet wird, eventuell sogar mit einer konkreten Zeitangabe, um das organisierte Beschwerdemanagement auch nach außen zu demonstrieren.

#### *Beschwerdereaktion*

Um das, schon oft erwähnte, wichtige Image des Unternehmens zu wahren und auch bei Beschwerden diese Einheitlichkeit zu halten, ist es ratsam, wenn alle Beschwerdereaktionen, die die Kunden erhalten, von der Beschwerdestelle geschrieben werden. Dabei soll der mitgeteilte Inhalt der verantwortlichen Abteilung in ein vorgefertigtes Layout gebracht werden und der verwendete Stil durchgehend beibehalten werden. Verschiedene Passagen der Beschwerdereaktion können durchaus vorgefertigt werden, allerdings sollte der Hauptteil erkennbar individuell geschrieben werden, um den Kunden ein exklusives Gefühl zu vermitteln. Auch mögliche Entschädigungen sollten im Vorfeld bereits definiert und nicht willkürlich vergeben werden.

Der nächste Schritt, nämlich die enorm wichtige Beschwerdeauswertung, sollte in einem Telekommunikationsunternehmen ebenfalls von der Beschwerdestelle durchgeführt werden, da sie einen gesamten Überblick über alle Beschwerden hat. Sie tritt bei häufigem Auftauchen eines Beschwerdegrundes dann an die verantwortliche Abteilung heran und macht auf das Problem aufmerksam. In Folge können so Maßnahmen getroffen werden, um ein weiteres Auftreten zu verhindern.

---

<sup>111</sup> Steinger 2005, LIWEST-interne Beschwerdeanalyse



Das Thema des Beschwerdemanagements wurde hier sehr allgemein gehalten, da es nicht viele spezielle Anforderungen für Telekommunikationsunternehmen gibt, es in seiner Wichtigkeit jedoch nicht bestritten wird.

### 4.3 Grafische Darstellung

Um diese kommunikationspolitischen Instrumente und ihr Zusammenwirken nun besser zu veranschaulichen und kompakt zu präsentieren, wurde der „ASC-Cycle“ entwickelt, der so genannte „After-Sales-Communication-Cycle“. Abbildung 9 verdeutlicht diesen grafisch.

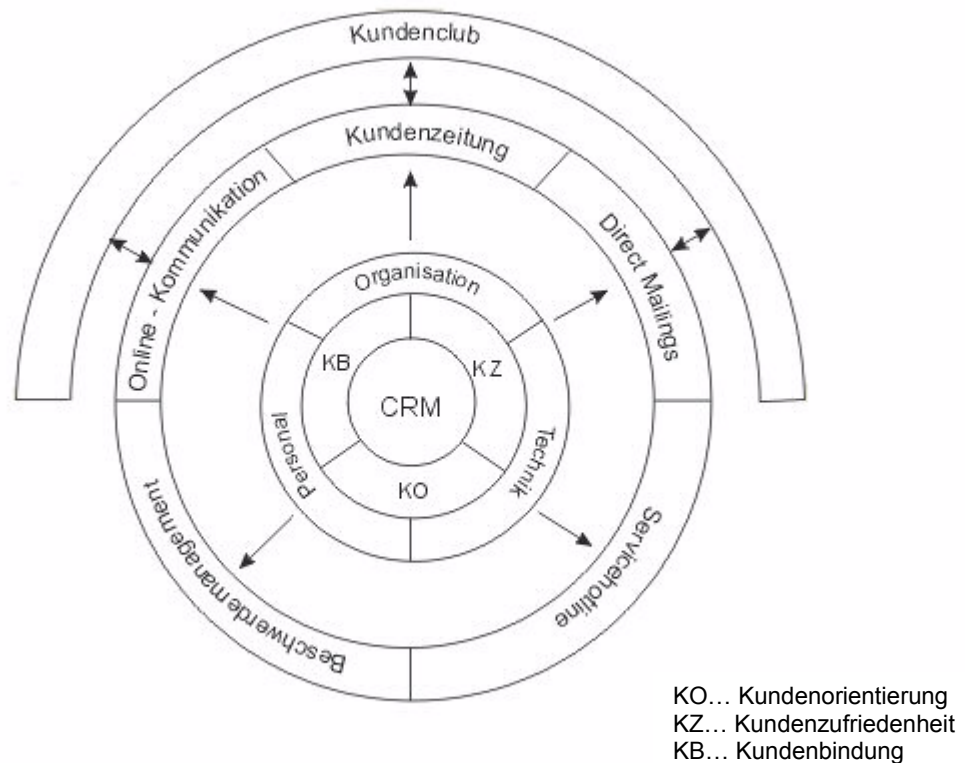


Abbildung 9: ASC-Cycle<sup>112</sup>

Der Kern des ASC-Cycles wird von der Managementphilosophie des Customer Relationship Managements gebildet. Darauf aufbauend sind besonders die Bausteine der Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung von Bedeutung, welche ihrer-

<sup>112</sup> eigene Darstellung

seits wiederum auf den drei Säulen des CRMs stehen: Organisation, Technik und Personal. Diese Säulen umspannen das gesamte Zentrum, sprich alle Einheiten des CRMs.

Von diesem Zentrum ausgehend, entfalten sich die einzelnen Maßnahmen, die in der Grafik bewusst alle aneinander hängen. So soll der enge Kontakt zwischen den Instrumenten gezeigt werden. Denn um wirklich Erfolg damit zu haben, ist es wichtig, dass alle Instrumente aufeinander abgestimmt sind und von einer symbiotischen Beziehung profitieren. Speziell der Kundenclub, der hier als umfassendes Gesamtkonzept dargestellt wird, braucht andere Instrumente, um seine Wirkung zu entfalten. Er wird dafür über die Maßnahmen der Kundenzeitung, der Online-Kommunikation und der Direct-Mailings gespannt.

Man sieht hier also ein sehr inniges Ineinandergreifen der Maßnahmen, weil bewusst ein Gesamtkonzept verwirklicht werden soll. Der ASC-Cycle stellt nun ein Optimalbild für die Konzeption einer Kundenbindungsstrategie über kommunikationspolitische Maßnahmen dar.

## **5 Experteninterviews**

In diesem Kapitel wird das zuvor erstellte Modell zur Kundenbindung in der After-Sales-Phase in Experteninterviews auf seine Tauglichkeit getestet, wobei eventuelle Änderungen bzw. Verbesserungsvorschläge dann in die Arbeit mit einfließen.

### **5.1 Methodische Grundlagen der Experteninterviews**

Um das entwickelte Modell des ASC-Cycles auf seine Tauglichkeit in der realen Telekommunikationsbranche zu überprüfen, wurden im Rahmen dieser Diplomarbeit einige Interviews mit Mitarbeitern von Telekommunikationsunternehmen geführt, die aufgrund ihrer Erfahrungen und dem direkten Bezug zu dieser Branche zu einer guten Einschätzung fähig sind.

Eine erste Orientierung bei der Auswahl dieser Experten erfolgte durch den Überblick über die österreichische Telekommunikationsbranche in Kapitel 2.2 (S. 12 f). Dabei wurde die Telekom Austria als Marktführer berücksichtigt und die UPC Telekabel als größter Kabelnetzbetreiber, einschließlich dem dazugehörigen Alternativ-Internet-Anbieter Inode. Als niederösterreichisches Pendant zum Unternehmen LIWEST Kabelmedien GmbH, das ebenfalls für Interviews herangezogen wurde, wurde Kabelsignal ausgewählt, ein Kabelnetzbetreiber mit dem Sitz in Maria Enzersdorf, der Kabelfernsehen, Internet und Telefonie in Niederösterreich und Teilen der Steiermark anbietet.

Obwohl bei den Erarbeitungen über die Telekommunikationsbranche der Mobilfunkmarkt weitgehend außer Acht gelassen wurde, wurde an dieser Stelle auch der Mobilfunkanbieter ONE herangezogen, da seine Mitarbeiter den Telekommunikationsmarkt und seine Herausforderungen ebenfalls gut einschätzen können.

Tabelle 2 zeigt hier nun die konkreten Interviewpartner:

<b>Name</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Position</b>
Thomas Gresak	LIWEST Kabelmedien GmbH	Leitung Marketing & Kommunikation
Daniel Hammerl, BA	Telekom Austria AG	Produktmanagement Internet Privatkunden
Mag. Katharina Loidl	Telekom Austria AG	Marketing Retail, Voice Privatkunden
Mag. Markus Nenning	UPC Telekabel Wien GmbH	Leitung Marketing Services
Mag. Alexandra Griesmeier	Kabelsignal AG	Marketing
Dkfm. Martin Böker	ONE GmbH	Customer Relationship Management, Teamleader Lifecycle Management

**Tabelle 2:** Interviewpartner, einschließlich Unternehmen und Position<sup>113</sup>

Um zu garantieren, dass die Bedingungen bei allen Interviews gleich waren, wurde ein Leitfaden erstellt. Dieser gab einen Einleitungstext vor, sodass alle Experten dieselben Informationen vor Beginn des Interviews erhielten, und gliederte das Interview in zwei Teile. Der erste Abschnitt war ein ungestützter Teil, bei dem offene Fragen gestellt wurden, die sich auf Hypothesen der theoretischen Erarbeitungen stützten und somit deren Richtigkeit absichern sollten. Diese Fragen konnten die Interviewpartner auch schon vor dem Interview erhalten, um sich darauf vorbereiten zu können. Im zweiten Teil wurden die Modelle, das in Kapitel 4 entwickelte Basismodell und der ASC-Cycle, vorgestellt und die Interviewpartner konnten ohne konkrete Fragen ihre Meinungen äußern und die Tauglichkeit der Modelle in der Realität diskutieren. Als abschließende Frage wurde nach der Chance auf konkrete Wettbewerbsvorteile durch die Anwendung des ASC-Cycles gefragt, um präziser auf die Forschungsfrage einzugehen.

Der vollständige Leitfaden ist der Arbeit im Anhang beigelegt.

<sup>113</sup> eigene Darstellung

## 5.2 Ergebnisse der Experteninterviews

### 5.2.1 Ungestützter Interviewteil

Wie oben schon beschrieben, sollte der ungestützte Interviewteil die erarbeitete Theorie in Kapitel 2 und 3 dieser Arbeit mit Meinungen aus der Praxis überprüfen bzw. unterstützen.

#### *Merkmale der Telekommunikationsbranche*

Die ersten beiden Fragen nach früheren beruflichen Erfahrungen und den daraus resultierenden Unterschieden zu den Marketing-Tätigkeiten in einem Telekommunikationsunternehmen, sollten die Merkmale dieser Branche, die in Kapitel 2.1 (S. 9 f) beschrieben wurden, belegen und in ihrer Wichtigkeit unterstreichen.

Die meisten der Befragten geben die Dynamik bzw. die Schnelllebigkeit der Branche an, was Hr. Hammerl noch mit einem Vergleich zur Automobilbranche verdeutlicht. Dort haben die Produkte einen ungefähren Lebenszyklus von fünf bis sechs Jahren. Besonders im Bereich des Internets ist es aber notwendig, mindestens nach einem Jahr einen Relaunch des Produktportfolios vorzunehmen, um für die Kunden attraktiv zu bleiben. Dass es sich um eine sehr junge Branche handelt, beschreiben Hr. Dkfm. Böker und Hr. Gresak in ihren Ausführungen.

Auch der Verkauf von immateriellen Gütern wird als Spezifikum der Telekommunikationsbranche angesehen, was ebenfalls von zwei der Experten genannt wird.

Weiters werden die langfristige Kaufentscheidung bzw. Kundenbeziehung und der bekannte Kundenkreis angesprochen. Aber auch die Charakteristika der heterogenen Zielgruppe, der hohen Erklärungsbedürftigkeit und die Zuordnung zum Dienstleistungssektor und somit zur Kategorie der Vertrauensgüter werden im Laufe mehrerer Interviews genauer besprochen und verlieren somit nicht an Stellenwert.

Besonders Fr. Mag. Loidl und Fr. Mag. Griesmeier gehen im Speziellen auf den hohen Konkurrenzdruck in der Telekommunikationsbranche ein, was in weiterer Folge zu einem enormen Preiskampf führt. Im Laufe dieser Arbeit wurde diese Situation zwar schon erwähnt, soll nun jedoch noch mehr Beachtung finden und als Charakteristikum des TK-Sektors ergänzt werden.

Zusammenfassend kann man nach diesen Antworten feststellen, dass alle Charakteristika der Telekommunikationsbranche, beschrieben in Kapitel 2.1 (S. 9 f) bestätigt und zusätz-

lich um das Merkmal des hohen Konkurrenzdrucks ergänzt wurden, was auch in den Ausführungen des ASC-Cycles Beachtung finden soll.

#### *Wichtigkeit von Kundenbindung*

Mit den folgenden zwei Fragen sollte eine allgemeine Einschätzung der Wichtigkeit von Kundenbindung erreicht und daraus resultierend die Frage geklärt werden, ob im Telekommunikationssektor ein besonderer Bedarf besteht.

Alle konkreten Antworten zur allgemeinen Wertung von Neukundenakquirierung im Vergleich zur Kundenbindung gehen in die gleiche Richtung. In erster Linie muss ein ertragreicher Kundenstamm aufgebaut und in Folge dann Maßnahmen zur Kundenbindung eingesetzt werden. Besonders Hr. Dkfm. Böker spricht von einer sinnvollen Ergänzung der beiden Richtungen, da ein Unternehmen nicht ohne Neukunden überleben kann und ein Kundenbindungsprogramm nie 100% der Kunden halten kann.

Was die Wichtigkeit von Kundenbindung speziell in der Telekommunikationsbranche betrifft, sind sich die Befragten nahezu einig, dass in diesem Sektor ein besonderer Bedarf besteht. Hr. Gresak erläutert seine Antwort dabei an der Darstellung der geschichtlichen Entwicklung des Sektors, von den staatlichen Monopolen hin zur Liberalisierung und der damit verbundenen Marktöffnung. Für ihn ist nun jedoch die Pionierphase der neuen Alternativen vorbei und die Kundenzuwächse gehen zurück. Man muss nun versuchen, die bestehenden Kunden zu halten. Auch Hr. Hammerl schließt sich dieser Erklärung an, dass der einstige Wachstumsmarkt mittlerweile zum Verdrängungswettbewerb geworden ist und verweist auf den hohen Konkurrenzdruck. Dieser wird ebenfalls von Fr. Mag. Griesmeier aufgegriffen, die durch den enormen Preiskampf, besonders im Mobilfunk, eine erhöhte Gefahr sieht, Kunden durch billige Einstiegsangebote und überschaubare Tarifstrukturen zu verlieren. Im Internetbereich ist das Angebot momentan noch relativ überschaubar, aber ihrer Meinung nach, ist es nur eine Frage der Zeit, bis auch hier die Preisspirale beginnt, sich zu drehen und Unternehmen eine Alternative zur Differenzierung finden müssen.

Hr. Dkfm. Böker gibt bei dieser Frage an, dass die Fokussierung der heutigen Telekommunikationsbranche noch eindeutig auf Neukundenakquirierung liegt, doch dass die steigende Bedeutung von Kundenbindung durchaus schon erkannt wurde und mittlerweile alle großen Unternehmen CRM bzw. Kundenbindungsmaßnahmen eingeführt haben. Im Telekommunikationssektor muss man bedenken, dass am Anfang einer Kundenbezie-

hung oft sehr hohe Investitionen getätigt werden müssen, sodass ein positiver Deckungsbeitrag eines Kunden erst nach einer längeren Kundenbeziehung erzielt werden kann.

Hr. Mag. Nennung sieht im Bereich des Mobilfunks durch den steigenden Verdrängungswettbewerb durchaus einen hohen Bedarf an Kundenbindung, hält es jedoch im „Kabelgebunden Sektor“ der Telekommunikationsbranche vergleichsweise momentan noch eher für nachrangig, da die Anbieter noch nicht derart hochgradig substituierbar sind. Diese Dienste sind standortgebunden und in vielen Häusern und Wohnungen befinden sich bereits Anschlüsse. Hier ergibt sich, seiner Meinung nach, nur bei Unzufriedenheit mit dem Produkt selbst eine Gefahr der Kundenabwanderung. Mit höherer Penetration, Reichweitenausdehnung, der Angebotsverbreiterung der Anbieter, etwa mit Diensten wie IP-TV, und der Nivellierung der Preise wird Kundenbindung allerdings auch in diesem Sektor der TK-Branche immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Abschließend kann man mit diesen Antworten die vorher aufgearbeitete Theorie bestätigen, dass in der Telekommunikationsbranche ein erhöhter Bedarf nach Kundenbindung besteht. Merkmale für diese Situation sind unter anderem der Verdrängungswettbewerb, der Preiskampf und die neuen digitalen Dienste, wie IP-TV.

#### *Erreichung von Kundenbindung*

Mit der fünften Frage sollten die Experten ganz generell ihre Meinungen sagen, wie Kundenbindung erreicht werden kann. Daran anschließend, falls sie noch nicht genannt wurde, wurde nach der Wichtigkeit von Kommunikationspolitik, sprich dem direktem Dialog mit den Kunden, gefragt. Abschließend zu diesem Bereich stand die Frage, welche kommunikationspolitischen Maßnahmen nun konkret in den Unternehmen der Experten eingesetzt werden.

Die Frage, wie Kundenbindung erreicht werden kann, wurde von allen Experten anders aufgerollt und beantwortet. Hier zuerst einige Schwerpunkte der Antworten:

Hr. Mag. Nennung definiert als oberste Grundvoraussetzung die Produktqualität. Ohne die optimale Qualität könne auch keine Zufriedenheit erreicht werden und somit keine Kundenbindung. Hr. Gresak beginnt seine Ausführungen ebenfalls mit der Wichtigkeit einer hohen Produktqualität und fährt dann mit einem fairen Preis und der Pflege der Kundenkontakte fort. Diese drei Komponenten sollten gleichbedeutend für die Kundenbindung eingesetzt werden. In Verbindung mit diesen Meinungen zur Produktqualität, muss man die Aussagen von Hrn. Dkfm. Böker beachten, der Kundenzufriedenheit zwar durchaus auch für einen Basisfaktor der Kundenbindung hält, doch alleine sicher nicht ausreichend

ist. Er meint, dass „Unzufriedenheit zwar ein Kündigungsgrund ist, Zufriedenheit allerdings noch kein Loyalitätsfaktor.“<sup>114</sup>

Die Aussagen von Fr. Mag. Griesmeier und Fr. Mag. Loidl gehen in eine andere Richtung. Fr. Mag. Griesmeier beginnt in ihrer Antwort mit der Technik. Ihrer Meinung nach ist eine gute Kundendatenbank die unumgängliche Voraussetzung für Kundenbindung, um damit möglichst viele Kundendaten zu speichern und in Folge möglichst viele Informationen über den Kunden zu haben. Daraus sollte dann eine Kundensegmentierung erfolgen, um zu gewährleisten, dass man die Kunden so gut es geht, individuell betreuen kann. Diese Meinung teilt auch Fr. Mag. Loidl. Im Vordergrund für emotionale Kundenbindung steht für sie die Kundenklassifizierung. Sie sieht diese emotionale Kundenbindung als „Königsdisziplin“, die auch dementsprechend schwer zu erreichen ist. Der einzige Weg dort hin ist der Kontakt zu den Kunden und dabei muss man deren Bedürfnisse sehr genau kennen. Je nach Kundensegment soll dann entschieden werden, wer wie oft mit welcher Information konfrontiert wird. Zum Thema Kundensegmentierung erklärt auch Hr. Hammerl an anderer Stelle seine Meinung und zwar, dass man dabei aber nicht immer nur nach dem monetären Wert der Kunden gehen sollte, sondern auch „soft facts“ berücksichtigen muss und zum Beispiel eine strategische Zielgruppe herausfiltern sollte, der man dann besondere Aufmerksamkeit schenkt.

Von drei der Experten werden auch monetäre Leistungen genannt, die zwar nicht im Vordergrund stehen, aber in der heutigen Zeit fast schon als notwendig erachtet werden.

Wo liegen nun die Einschätzungen von kommunikationspolitischen Maßnahmen?

Fünf von den sechs befragten Experten haben ohne die direkte Frage nach der Kommunikationspolitik die Wichtigkeit des Dialoges mit den Kunden angesprochen. In diesem Zusammenhang wurden auch immer wieder die Kriterien der individuellen und segmentierten Ansprache der Kunden angeführt.

Das Statement von Hrn. Gresak dazu lautet: „Tue Gutes und sprich darüber!“, denn man kann die beste Qualität und den besten Preis haben, aber wenn man die Leute nicht informiert, weiß auch keiner darüber Bescheid. Grundsätzlich meint er mit dieser Aussage alle kommunikationspolitischen Maßnahmen eines Unternehmens, also auch beispielsweise klassische Werbung, die sich seiner Meinung nach ebenfalls indirekt auf die Kundenbindung auswirkt. Hr. Hammerl sieht auf der anderen Seite dazu, vergleichbar mit den meisten anderen Meinungen, gerade in direkter, individueller Kommunikation den Schlüssel zur Kundenbindung und klammert die Massenwerbung klar davon ab. Durch die Schnelllebigkeit der Branche ist es, wie oben auch schon in seinen Antworten erwähnt,

---

<sup>114</sup> Interviewprotokoll Hr. Dkfm Böker, Anhang I



wichtig, ständig neue Produkte und Dienste einzuführen. In einem Werbespot kann man aber unmöglich die nötige Fülle an Informationen unterbringen. Dazu eignet sich Direct Marketing, um den einzelnen Kunden gezielte und ausführliche Informationen zu übermitteln. Hierbei ist es wiederum das Ziel, durch Kundensegmentierung genau die richtigen, potentiellen Kunden für die richtigen, neuen Produkte herauszufiltern.

Auch Fr. Mag. Griesmeier stimmt der Wichtigkeit von Kommunikationspolitik zu, wirft jedoch ein, dass alles „mit Maß und Ziel“ zu verfolgen ist und die Leute nicht überhäuft werden dürfen, was auch im Rahmen dieser Arbeit nicht vergessen werden sollte.

Soweit klare Aussagen über die Tätigkeiten der eigenen Unternehmen gemacht wurden, enthält diese Auflistung insgesamt alle möglichen kommunikationspolitischen Maßnahmen. Allerdings muss man erkennen, dass jeweils nicht alle davon in einem Unternehmen durchgeführt werden bzw. auch nur zum Teil ausgeführt werden. Allgemein gesehen, kann man aber eine tendenzielle Steigerung dieser Maßnahmen in Zukunft erkennen und die Wichtigkeit an Kundenbindungsmaßnahmen zu arbeiten, wurde bereits erkannt.

Zusammenfassend kann man durch die Antworten wieder Übereinstimmungen zu der erarbeiteten Theorie feststellen. Sowohl in dieser Arbeit als auch in den Expertenmeinungen wird die Produktqualität als unumgänglich vorausgesetzt. Die aus einer hohen Qualität resultierende Zufriedenheit ist anschließend allerdings noch nicht gleichzusetzen mit Kundenbindung. Für diese ist, wie auch von allen Experten bestätigt, die Kommunikationspolitik eine wesentliche Determinante. Besonders Potential liegt im individuellen und personalisierten Dialog.

#### *Unausgeschöpfte Potentiale in der After-Sales-Phase*

Diese abschließende Frage sollte den Befragten die Möglichkeit geben, auf den steigenden Zukunftstrend der Kundenbindung einzugehen und ihre Meinungen wiederzugeben, was alles möglich bzw. auch wahrscheinlich sein wird.

Die Antworten gehen dabei in Richtung Servicedifferenzierung.

Auf der einen Seite stehen die Meinungen, dem Produkt selbst mehr Nutzen und Zusatzleistungen zu verleihen. Wie Fr. Mag. Loidl meint, „ist der Preiskampf in der Telekommunikationsbranche mittlerweile fast ausgefochten und eine Differenzierung über den Preis funktioniert nicht mehr, da die Preisspirale nicht mehr weiter runter geht und alle Anbieter

ohnehin schon sehr billig sind“<sup>115</sup>. Darum muss den Produkten selbst mehr Nutzen verliehen werden. Gleichzeitig wächst das Involvement, da die Usage des Kunden steigt und es ergibt sich eine Wertsteigerung der Kunden.

Die andere erkennbare Tendenz spricht von weiteren Optimierungen der Kundenbindungsprogramme. Man muss Vorteile für den Kunden schaffen, das Produktportfolio weiterentwickeln, dies dann an die Kunden kommunizieren und wie Hr. Gresak betont, sie in seiner Kaufentscheidung immer wieder bestärken. Hr. Dkfm. Böker führt in diesem Zusammenhang auch die Potentiale des Customer Services an und die Entwicklung weg von „reaktiven Inbound-Call Centern, hin zu Outbound-Centern, bei denen der Kunde auch aktiv angerufen wird“<sup>116</sup>.

Zusammenfassend kann man nach diesen Aussagen feststellen, dass alle Zukunftsstrategien über den Kunden führen, der vermehrt in die Unternehmen miteingebunden wird, was auch die zentrale Aussage dieser Arbeit widerspiegelt.

### **5.2.2 Gestützter Interviewteil**

In diesem Teil des Interviews wurden den Experten nun die konkreten Modelle für die Eingliederung und die Durchführung eines Kundenbindungsprogramms vorgelegt und nach ihrer Meinung dazu gefragt.

#### **Basismodell für die Eingliederung eines Kundenbindungsprogramms in ein Unternehmen**

Dieses Modell findet sich in Kapitel 4.1 (S. 45 f) und wurde den Experten laut Beiblatt 1 im Anhang vorgelegt.

Grundsätzlich wurde das Modell von allen Experten gut aufgenommen und als schlüssig bezeichnet.

#### *Anfangsphase*

Wie auch in den Antworten des ungestützten Teils schon herausgestrichen wurde, bewerten fast alle Experten die Kundensegmentierung als wichtig und notwendig, um den Kundenkontakt so optimal und individuell wie möglich zu gestalten. Drei der befragten Experten unterstreichen auch an dieser Stelle, dass eine solche Kundenklassifizierung in der Anfangsphase unbedingt durchgeführt werden muss.

---

<sup>115</sup> Interviewprotokoll Fr. Mag. Loidl, Anhang G

<sup>116</sup> Interviewprotokoll Hr. Dkfm Böker, Anhang I

Die Wichtigkeit wird nun auch im Rahmen dieser Arbeit erkannt und die Kundensegmentierung wird innerhalb des Database-Managements als eine spezielle Aufgabe der CRM-Säule Technik definiert.

Hr. Mag. Nenning regt an, die Planung und Konzeption der einzelnen Maßnahmen in das Modell einzubauen und diese entweder als Aufgaben in der Durchführungsphase zu positionieren oder eine eigene Phase dafür einzufügen.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird in dieser Arbeit die Einführung einer weiteren Phase bevorzugt, die sich konkret mit der Planung der einzelnen Maßnahmen, inkl. aller Details dazu befasst, bevor diese dann wirklich durchgeführt werden. Je nach Änderungsbedarf führt der Kreislauf dann nach der Evaluierungsphase zurück zur Anfangsphase oder in diese Planungsphase, wenn nur Änderungen an den Durchführungen der einzelnen Maßnahmen zu setzen sind und keine schwerwiegenden Fehler in der Organisation, der Technik oder im Personal vorliegen.

Hr. Mag. Nenning gibt auch den Input, dass für verschiedene Maßnahmen verschiedene Kreisläufe notwendig sein könnten, da nicht alle Maßnahmen beispielsweise gleichzeitig gestartet werden. Auch diese Anmerkung wird zur Kenntnis genommen, jedoch soll im Rahmen dieser Arbeit ein Kreislauf als grafisches Modell bestehen bleiben. So behält man die vereinfachte Darstellung der komplexen Prozesse und wichtig ist nur, diese unternehmensintern auf die einzelnen Maßnahmen abzustimmen.

Sonstige Anmerkungen der Experten beziehen sich nur auf Hinweise, welche Probleme es in der Praxis geben könnte, wie beispielsweise die lange Umsetzungsphase von organisatorischen Änderungen oder die Gefahr, dass Änderungen nicht von allen Unternehmenseinheiten verinnerlicht werden. Diese Hinweise bezeichnen allerdings keine Mängel am Modell selbst bzw. dessen optimale Konzeption, wie sie im Rahmen dieser Arbeit geplant wurde.

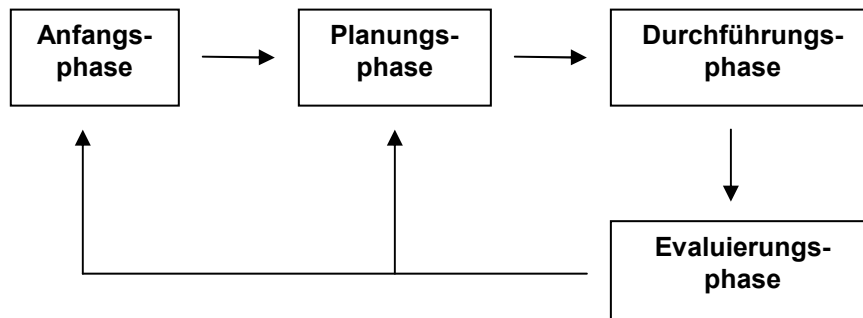
#### *Durchführungsphase*

An dieser Stelle gab es zur Durchführungsphase keine Anmerkungen, da es hier um den ASC-Cycle geht, der in weiterer Folge des Interviews noch konkret vorgestellt wurde.

#### *Evaluierungsphase*

Auch speziell zu dieser Phase gab es von Seiten der Befragten keine Kritikpunkte.

Nach den Auswertungen der Interviews ergeben sich nun folgende Änderungen an dem Basismodell zur Eingliederung eines Kundenbindungsprogramms in ein Unternehmen: In der Anfangsphase wird die Kundensegmentierung anhand von Datamining-Analysen als wichtige Aufgabe definiert. Für die Planung und Konzeption der einzelnen Maßnahmen wird eine weitere Phase eingeführt, die als Planungsphase bezeichnet wird. Abbildung 10 verdeutlicht die neue grafische Aufbereitung des Basismodells:



**Abbildung 10:** überarbeitetes Basismodell für die Eingliederung von Kundenbindung in ein Unternehmen<sup>117</sup>

### ASC-Cycle

Die Ausführungen zu den einzelnen Maßnahmen des ASC-Cycles finden sich in Kapitel 4.2 (S. 46 f) und das grafische Modell in Kapitel 4.3 (S. 56). Den Experten wurde der ASC-Cycle laut Beiblatt 2 im Anhang vorgelegt.

Auch das Modell des ASC-Cycles wurde von den Experten positiv aufgenommen und es wurden keine grundlegenden Fehler bemängelt. Lediglich innerhalb der einzelnen Maßnahmen und deren Ausführungen gab es einige Anmerkungen. Diese werden nun in Folge genauer betrachtet und eventuelle Änderungen im ASC-Cycle festgelegt.

#### *Kundenclub*

Von Seiten der Telekom Austria kommt von beiden Befragten die Anmerkung über die mögliche Gefahr, dass das Involvement der Telekommunikationskunden für eine aktive Anmeldung vielleicht zu niedrig sein könnte. Die immateriellen Infrastrukturdienste werden nämlich von vielen als selbstverständlich angenommen. Es ist also notwendig, einen herausragenden Mehrwert zu schaffen. Hr. Dkfm. Böker formuliert eine Weiterführung dieses möglichen Problems in seinen Aussagen. Er spricht davon, Vorteile für den Kun-

<sup>117</sup> eigene Darstellung

den zu schaffen und diese in Folge zu den Kunden zu transportieren. Heutzutage wird ein Kunde mit Clubangeboten überhäuft und ist nicht mehr gewillt, nach den möglichen Vorteilen zu suchen. Es ist also Aufgabe des Unternehmens, die Kunden über den Mehrwert des Kundenclubs zu informieren.

Fr. Mag. Loidl kann sich mit optimalen Leistungen gut vorstellen, durch den Club eine richtige Erlebniswelt zu schaffen. Denn gerade in der Telekommunikationsbranche steht das Erlebnisgefühl im Hintergrund, doch damit kann man mit Sicherheit emotionale Bindung schaffen.

Von Hrn. Hammerl und Hrn. Mag. Nennung wird das Problem eines umfassenden Kundenclubkonzeptes angesprochen. Gerade in großen Firmen, wie der Telekom Austria und der UPC Telekabel, ist es schwer, einen Kundenclub für alle Kunden zu schaffen und bei einer Trennung in einzelne, kleinere Clubs wäre die Ausrichtung und die Gestaltung von Angeboten und Cross-Selling sicher leichter. Auch im Rahmen des ASC-Cycles wird nun erkannt, dass man mit einer Aufteilung des Kundenclubs einen gezielten und größeren Mehrwert für die Clubmitglieder schaffen kann. Somit wird dieser Input im Laufe der Arbeit berücksichtigt, was allerdings nur für größere Unternehmen von Bedeutung sein soll.

Als einziger Befragter liefert Hr. Mag. Nennung den Vorschlag, den Kundenclub über alle andere Maßnahmen zu spannen, also auch die Servicehotline und das Beschwerdemanagement mit einzugliedern. Das könnte dann praktisch so aussehen, dass es eine bestimmte Hotline-Nummer für Clubmitglieder geben würde.

Im Rahmen dieser Arbeit wird dies allerdings nicht umgeändert, da die Servicehotline und das Beschwerdemanagement zu den Basisanforderungen zählen und die Nicht-Mitglieder mit großer Empörung reagieren könnten.

Eingehend auf das spezielle Segment der monetären Leistungen innerhalb des Kundenclubs und der daraus resultierenden Partnerschaften und Kooperationen, sei noch gesagt, dass dies von allen befürwortet wurde. Allerdings muss man darauf achten, dass diese Partnerunternehmen zum Image des eigenen Unternehmens passen und man nicht zu viele Kooperationen eingeht, um die Vorteile übersichtlich für den Kunden zu halten.

Abschließend soll noch ein Statement von Fr. Mag. Griesmeier aufgegriffen werden, das das Kundenclubkonzept im Rahmen des ASC-Cycles sehr gut beschreibt: „Der Kundenclub soll vorrangig als letzte Instanz gesehen werden, wenn alle anderen Maßnahmen

schon einwandfrei funktionieren. Er kann dann als Klammer über diese Maßnahmen gespannt werden.“<sup>118</sup>

### *Kundenkarte*

Von allen Befragten wurde die Empfehlung befürwortet, keine Kundenkarte in einem Telekommunikationsunternehmen einzusetzen.

### *Kundenzeitung*

Bei dem Einsatz einer Kundenzeitung ist es für fast alle Befragten ein Anliegen, auf die Gestaltung der Zeitung einzugehen. Bei der heutigen Übersättigung der Kunden muss eine hohe redaktionelle Qualität vorliegen und keine halbherzigen Artikel oder unzählige Werbeeinschaltungen. Dann kann „eine Kundenzeitung als neutrales Medium sicher sehr gut zur Kundeninformation eingesetzt werden“<sup>119</sup>, wie Hr. Dkfm. Böker meint.

Um die Exklusivität der Clubmitglieder zu unterstreichen, hält es Hr. Mag. Nennung für eine gute Idee, die Zeitung nur an Mitglieder zu verschicken. Doch wie bei der Entwicklung des ASC-Cycles schon beschrieben, fokussiert sich das große Anliegen der Kundenzeitung auf das Erreichen von möglichst vielen Kunden und deswegen wird die Linie beibehalten, die Zeitung an alle Kunden zu verschicken. Spezielle Artikel bzw. Angebote für Clubmitglieder können allerdings auf den individuell ausgerichteten Seiten der Kundenzeitung Platz finden bzw. wenn sogar verschiedene Kundenzeitungen gedruckt werden, kann es eine spezielle Ausgabe für Clubmitglieder geben. Dies kann in Folge auch auf die Aufsplitterung in unterschiedliche Kundenclubs ausgedehnt werden.

### *Direct Mailings*

Die Direct Mailings wurden im Großen und Ganzen in ihren Ausführungen befürwortet.

Hr. Dkfm. Böker wirft allerdings noch als wichtigen Anlass zum Verschicken von Direct Mailings die Einführung von neuen Produkten und Services ein. Im Gegensatz zur Massenwerbung kann man hier die richtige Zielgruppe ganz gezielt ansprechen und Up- und Cross-Selling ist mit Sicherheit auch eine wichtige Aufgabe eines Customer Relationship Managements. Hr. Hammerl äußert seine allgemeinen Bedenken über die Positionierung des Vertriebes im Modell des ASC-Cycles, obwohl er erkannt hat, dass die einzelnen Maßnahmen durchaus das Thema anschnitten. An dieser Stelle soll nochmals betont

---

<sup>118</sup> Interviewprotokoll Fr. Mag. Griesmeier, Anhang E

<sup>119</sup> Interviewprotokoll Hr. Dkfm. Böker, Anhang I

werden, dass der Verkauf von Produkten in dem Kundenbindungsprogramm des ASC-Cycles nicht im Vordergrund stehen darf und der Kunde somit nicht das Gefühl bekommen soll, das Unternehmen will mit diesen Maßnahmen nur noch mehr verdienen. Aus diesem Grund wird der Bereich des Vertriebes nicht in die Gestaltung des ASC-Cycles mit einbezogen. Jedoch ist die Wichtigkeit von Up- und Cross-Selling unbestritten und findet sich indirekt in den einzelnen Maßnahmen des ASC-Cycles wieder. Der Vertrieb wird somit als wichtige Abteilung bei der Erstellung von Angeboten und Aktionen gesehen.

#### *Online-Kommunikation*

Zu diesem Punkt des ASC-Cycles gab es keine Kritikpunkte oder sonstige Anmerkungen. Alle Befragten zeigten sich mit den dazu entwickelten Ideen einverstanden.

#### *Servicehotline*

Bei der Servicehotline sind im Rahmen des ASC-Cycles besonders die Outbound-Anrufe für die Kundenzufriedenheit und -bindung ausschlaggebend. Dazu gab es nun einerseits von Hrn. Hammerl die Anmerkung, dass man mit Outbound-Anrufen vorsichtig sein muss, da man damit unvorbereitet in die Privatsphäre der Kunden eindringt, was für diese sehr unangenehm sein könnte. Auf der anderen Seite stehen die Aussagen von Hrn. Dkfm. Böker, der Outbound-Anrufe für eine gute Idee hält, die im Unternehmen ONE auch bereits realisiert wird, was er schon im ungestützten Interviewteil angesprochen hat. Aus eigener Erfahrung kann er sagen, dass sich die meisten Kunden mehr über einen Anruf freuen als über ein Direct Mailing, welches noch so individuell und persönlich gestaltet sein kann. Auch Hr. Mag. Nennung berichtet davon, dass im Unternehmen UPC Telekabel bereits Outbound-Anrufe getätigt werden. Aufgrund dieser Erfahrungswerte bleiben Outbound-Anrufe auch weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Servicehotline innerhalb des ASC-Cycles. Die Anmerkungen von Hrn. Hammerl müssen jedoch in Folge in der Ausführung dieser Anrufe berücksichtigt werden, sprich in der trainierten Sensibilisierung der Call Center Agents, sowie den genauen Aufzeichnungen der Kundenreaktionen und eventuelles, freundliches Abbrechen der Anrufe, wenn der Kunde dies nicht möchte.

#### *Beschwerdemanagement*

Im Rahmen des Beschwerdemanagements wird im ASC-Cycle die Einrichtung einer zentralen Beschwerdestelle empfohlen. Hr. Mag. Nennung kann allerdings für das Unternehmen UPC Telekabel sagen, dass die meisten Beschwerden bereits in erster Instanz gelöst werden können. Erst bei der Beschwerdeauswertung hält er deswegen eine zentrale Betrachtungsweise für sinnvoll. Die anderen Befragten stimmen jedoch dem Konzept

einer zentralen Beschwerdestelle zu und halten diese für ratsam. Hr. Dkfm. Böker meint dazu auch, dass „neben dem normalen Service-Berater-Stab, der sicher auch viele Beschwerden gleich lösen kann, Mitarbeiter stehen müssen, die aus dem normalen Betrieb herausgelöst sind und sich als Second Level den schwierigen Kundenanliegen widmen können“<sup>120</sup>. In Bezug auf die angestrebte Einheitlichkeit und Übersichtlichkeit wird somit eine zentrale Beschwerdestelle im Optimalbild des ASC-Cycles beibehalten.

Verbesserungsvorschläge für die inhaltliche Gestaltung kommen noch von Fr. Mag. Griesmeier, die es für notwendig hält, den zuständigen Mitarbeitern auch die nötigen Kompetenzen zu erteilen, sodass sie beispielsweise selbstständig über die Freigabe von Gutachten entscheiden können. Für eine nette Geste hält sie auch eine persönliche Unterzeichnung der Beschwerdereaktion, anstatt mit der Floskel „Ihr Beschwerdeteam“ zu enden. So bekommt der Kunde das Gefühl, dass er gut betreut wird und eine konkrete Ansprechperson für seine Probleme hat. Dies liegt auch ganz im Interesse des ASC-Cycles und wird somit als Anforderung an die Beschwerdestelle mit einbezogen.

Zusammenfassend werden nach den Experteninterviews folgende Änderungen am ASC-cycle vorgenommen und im weiteren Verlauf der Arbeit berücksichtigt:

Für den Kundenclub in größeren Unternehmen erweist es sich als sinnvoll, diesen in einzelne Segmente zu trennen, um die individuellere Ansprache der Mitglieder zu fördern. Es handelt sich dabei allerdings nicht um eine Muss-Regelung, sondern um eine mögliche Option, die bei entsprechender Unternehmensgröße genutzt werden kann.

Bei den Partnerschaften im Rahmen der monetären Leistungen eines Kundenclubs soll im Besonderen darauf geachtet werden, nicht zu viele Kooperationen einzugehen, um die Vorteile für den Kunden übersichtlich zu halten.

Als wichtigen Anlass für das Verschicken von Direct Mailings wird die Einführung von neuen Produkten und Services ergänzt, um die Möglichkeiten von Up- und Cross-Selling besser zu nutzen.

Im Rahmen des Beschwerdemanagements ist es wichtig, den Mitarbeitern die nötigen Kompetenzen zu erteilen, um eigenständige Entscheidungen treffen zu können.

Um den Beschwerdereaktionen eine persönliche Note zu verleihen, sollten sie mit Namen unterschrieben werden und nicht etwa mit der leeren Floskel „Ihr Beschwerdeteam“.

Um Bezug zu nehmen, auf die oft erwähnten Hinweise auf eine optimale Ausführung, beispielsweise der Kundenclub-Leistungen oder der redaktionellen Gestaltung der Kun-

---

<sup>120</sup> Interviewprotokoll Hr. Dkfm. Böker, Anhang I



denzeitung, sei an dieser Stelle nochmals betont, dass der ASC-Cycle einen konzeptionellen Rahmen vorgibt, der eine optimale Ausführung der einzelnen Maßnahmen nach den erarbeiteten Richtlinien voraussetzt.

Abbildung 11 veranschaulicht den ASC-Cycles, wie er im weiteren Verlauf der Arbeit eingesetzt wird.

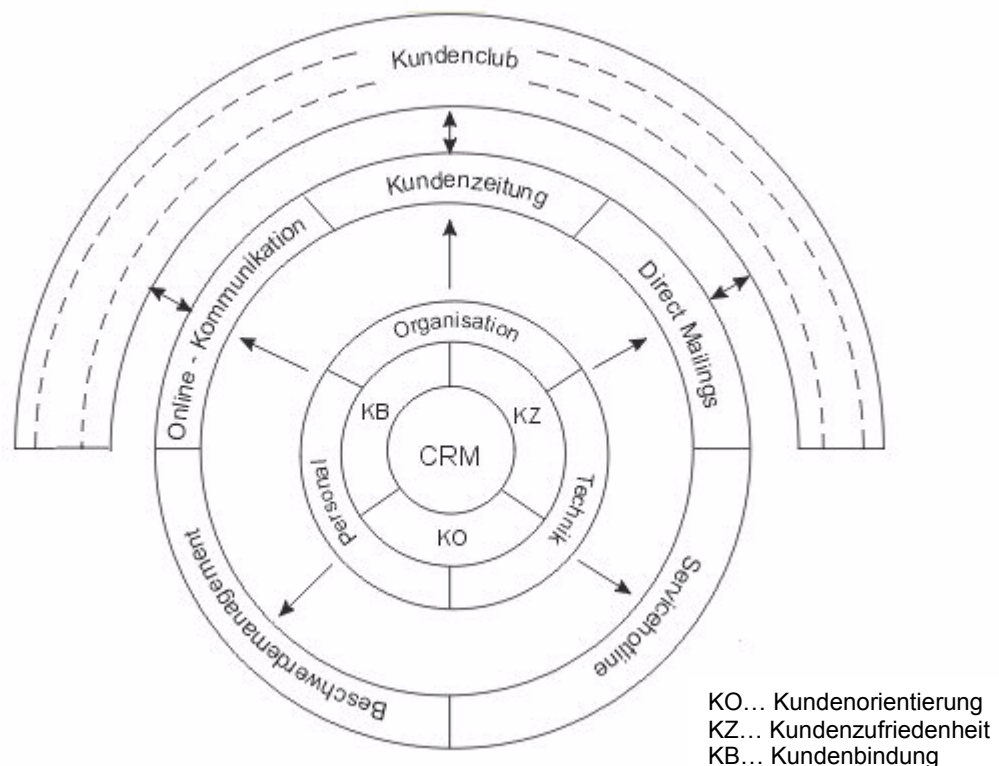


Abbildung 11: überarbeiteter ASC-Cycle<sup>121</sup>

### Wettbewerbsvorteile durch den ASC-Cycle

Um ganz konkret auf die Forschungsfrage einzugehen, wurde das Interview mit der Frage abgeschlossen, ob es möglich ist, dass ein Telekommunikationsunternehmen mit dem ASC-Cycles, inkl. der besprochenen Änderungen, Wettbewerbsvorteile am Markt erzielen kann.

Diese Frage wurde von allen Befragten mit Ja beantwortet.

Einschränkungen gibt es für Hrn. Mag. Nenning allerdings noch in der Ausführung der einzelnen Maßnahmen. Nur wenn diese auch wirklich qualitativ hochwertig durchgeführt werden und die nötigen Prozesse dafür im Unternehmen definiert werden, kann ein derart

<sup>121</sup> eigene Darstellung

großer Erfolg eintreten. Andere Interviewpartner weisen auf den großen Zeit- und Kostenaufwand hin, der für ein derartiges Modell nötig ist. Auch die Gefahr besteht, dass es innerhalb kurzer Zeit schon Nachahmer gibt und von den Leuten bald als selbstverständlich wahrgenommen wird. Doch dies trifft auf alle Wettbewerbsvorteile zu.

Man muss nochmals bedenken, dass der ASC-Cycle eine strategische Empfehlung darstellt, die die Konzeption der einzelnen Maßnahmen steuern soll. Es werden dabei ein optimaler Ablauf und eine optimale Durchführung laut den aufgestellten Richtlinien vorausgesetzt. Für kleinere Unternehmen ist eine gesamte Umsetzung dieses Konzeptes sicher nicht realisierbar. Doch Fr. Mag. Griesmeier meint im Zuge des Interviews, dass es für Unternehmen bereits sehr wertvoll sein kann, auch nur Teile des ASC-Cycles zu verwirklichen.

In Bezug auf die Forschungsfrage kann man nun grundsätzlich davon ausgehen, dass kommunikationspolitische Maßnahmen in der Telekommunikationsbranche definitiv für Wettbewerbsvorteile genutzt werden können, was Experten mit Erfahrung und direktem Bezug zu diesem Sektor bestätigen. Das im Rahmen dieser Arbeit erstellte Modell des ASC-Cycles bildet einen guten Grundriss für die mögliche Aufbereitung eines Kundenbindungsprogramms, das auch wirklich zu solchen Vorteilen führen kann.

## 6 Fallbeispiel LIWEST Kabelmedien GmbH

Dieses Kapitel beinhaltet eine Überführung des theoretischen Modells auf das Fallbeispiel LIWEST Kabelmedien GmbH. Die erarbeiteten Richtlinien des ASC-Cycles werden den Gegebenheiten des Unternehmens angepasst.

### 6.1 Das Unternehmen

Die LIWEST Kabelmedien GmbH, in Folge nur noch kurz LIWEST, ist mit über 100.000 angeschlossenen Haushalten der führende Kabelnetzbetreiber in Oberösterreich. Prozentuell gesehen, bedeutet das eine Versorgung von rund 50% der Kabelanschlüsse des Bundeslandes. In ganz Österreich liegt das Unternehmen damit an zweiter Stelle der Kabelnetzbetreiber. Gegründet wurde LIWEST 1978 von den Magistraten Linz, Wels, Steyr und der Siemens AG Österreich unter dem Namen `LIWEST Kabelfernsehen Errichtungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H.`. Das Wort LIWEST steht dabei für die Anfangsbuchstaben der drei Gründerstädte. 1998 kam es zur Fusion mit der `Kabel-TV-Urfahr Ges.m.b.H.` und die beiden Unternehmen traten danach gemeinsam unter dem heutigen Namen LIWEST Kabelmedien GmbH auf.<sup>122</sup>

Die heutige Eigentümerstruktur des Unternehmens gliedert sich wie folgt:

- 44% liegen bei der Energie AG
- 43% hält die Linz AG
- 13% gehören der E-Werk-Wels AG<sup>123</sup>

Tabelle 3 stellt das enorme Kundenwachstum dar, das das Unternehmen seit seiner Gründung erfahren hat:

1982	8.000 Anschlüsse
1990	45.000 Anschlüsse
1998	68.000 Anschlüsse
2004	101.700 Anschlüsse

**Tabelle 3:** Kundenentwicklungen in den Jahren 1982 bis 2004<sup>124</sup>

<sup>122</sup> Vgl. LIWEST, 2006, 1, Ein Unternehmen Alle Informationen, [http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe\\_dezember\\_2006\\_internet.pdf](http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe_dezember_2006_internet.pdf)

<sup>123</sup> Vgl. LIWEST, 2006, 2, Zahlen und Fakten, [http://www.liwest.at/footer/ueber\\_liwest/zahlen\\_fakten/index.php](http://www.liwest.at/footer/ueber_liwest/zahlen_fakten/index.php)

Abbildung 12 zeigt das Versorgungsgebiet der Firma LIWEST. Dieses erstreckt sich auf den oberösterreichischen Zentralraum und umfasst Orte und Städte wie Linz, Wels, Steyr, Traun, Haid, Enns, Ennsdorf, Haag/NÖ, Hellmonsödt oder Perg. Durch die 90%ige Tochterfirma ASAK werden zusätzlich noch Städte wie Vöcklabruck, Timelkam und Attnang-Puchheim versorgt.



Abbildung 12: Versorgungsgebiet von LIWEST<sup>125</sup>

Im letzten Geschäftsjahr (Abschluss 30.09.2005) lag der Umsatz der LIWEST bei 32,8 Mio. Euro, bei einer Mitarbeiterzahl von 95, wobei auch diese parallel zum Unternehmenserfolg ständig wächst.<sup>126</sup>

### Produktportfolio

Das Unternehmen LIWEST beschränkt sich bereits seit 1997 nicht mehr nur auf die Versorgung mit Kabelfernsehen und -radio, sondern verbreitet über das TV-Kabel mittlerweile mehrere Zusatzdienste. Jedoch verbucht der Geschäftszweig des Kabelfernsehens bis heute noch den Hauptumsatz und bildet das Kerngeschäft, da man für jeden der angebotenen Zusatzdienste einen aktiven Anschluss für Kabelfernsehen braucht. 1997 wurde der erste dieser Zusatzdienste, nämlich Internet über das LIWEST -Kabel, eingeführt. Dieser Zugang ermöglicht höhere Geschwindigkeiten als ein Telefon-Modem, ohne dass dafür

<sup>124</sup> Vgl. LIWEST, 2006, 1, Ein Unternehmen Alle Informationen, [http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe\\_dezember\\_2006\\_internet.pdf](http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe_dezember_2006_internet.pdf)

<sup>125</sup> ebenda

<sup>126</sup> Vgl. LIWEST, 2006, 2, Zahlen und Fakten, [http://www.liwest.at/footer/ueber\\_liwest/zahlen\\_fakten/index.php](http://www.liwest.at/footer/ueber_liwest/zahlen_fakten/index.php)

zusätzliche Telefongebühren anfallen. Das Breitbandinternet von LIWEST ist unter dem Markennamen 24SPEED in mehreren Ausführungen erhältlich. Zusätzlich gibt es seit 2004 ein Einsteigerpaket mit dem Namen 24ECO. Die Bandbreiten und dazugehörigen Datenvolumina der einzelnen Internet-Varianten steigen stetig, da gerade in diesem Bereich ein harter Konkurrenzkampf mit den Mitbewerbern herrscht. Im Jahr 2000 wurde die Festnetz-Telefonie über das LIWEST-Kabel eingeführt, bekannt unter dem Namen 24PHONE. Ein Jahr später folgte die Weiterentwicklung im Fernsehbereich und LIWEST startete mit dem Markennamen 24VISION ins digitale Zeitalter.<sup>127</sup>

Die genauen Kundenzahlen gliedern sich wie folgt:

Kabel-TV analog	103.300 Anschlüsse
Digital-TV	9.000 Anschlüsse
Breitbandinternet	37.000 Anschlüsse
Festnetztelefonie	12.500 Anschlüsse

**Tabelle 4:** Überblick Produkte / Angeschlossene Haushalte<sup>128</sup>

Seit 2004 arbeitet LIWEST bereits auch an der Entwicklung und Realisierung von neuen Technologien, wie Timeshift, IP-TV und HDTV. Zusammen mit dem ORF gibt es ein bisher in Europa einzigartiges Testprojekt zum neuen digitalen Standard MHP, der den bisherigen analogen Teletext in seiner Funktion ersetzen und um unzählige interaktive Features ergänzen wird.<sup>129</sup>

### **Kundenbewegungen**

Der Kundenkreis der Firma LIWEST ist wie die ganze Bevölkerung, die Städte und Orte ständig in Bewegung. Wobei hier Hausbesitzer außer Acht gelassen werden, da sie in den meisten Fällen ihren Wohnort nicht mehr wechseln und somit auch ihrem Kabelnetzbetreiber treu sind.

Die meisten Kabelanschlüsse befinden sich allerdings in Wohnungen und sind auch daran gebunden. In vielen Fällen sind das Mietwohnungen, die sehr häufig ihren Besitzer wechseln. Um diese starken Kundenbewegungen mit Zahlen zu unterstreichen, muss man die

<sup>127</sup> Vgl. LIWEST, 2006, 1, Ein Unternehmen Alle Informationen, [http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe\\_dezember\\_2006\\_internet.pdf](http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe_dezember_2006_internet.pdf)

<sup>128</sup> Vgl. LIWEST 2006, unternehmensinterne Wochenstatistiken der Kundenzahlen (KW 19 / 2006)

<sup>129</sup> Vgl. LIWEST, 2006, 1, Ein Unternehmen Alle Informationen, [http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe\\_dezember\\_2006\\_internet.pdf](http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe_dezember_2006_internet.pdf)

Statistiken der Anmeldungen betrachten. Pro Jahr verzeichnet das Unternehmen rund 2.000 neue Kunden, also Kundenzuwächse, wobei es allerdings eine Kundenbewegung von ca. 12.000 neuen Verträgen (pro Produkt ein eigener Vertrag) gibt. Ein großer Teil dieser Verträge kommt durch Umzüge zustande und bereits bekannte Kunden melden einen Kabelanschluss in einer neuen Wohnung an.<sup>130</sup>

Wie viele Kunden dem Unternehmen durch diese Kundenbewegungen allerdings wirklich verloren gehen, sieht man auch in den Kündigungsstatistiken nicht auf einen Blick. Generell gesehen, zählt das Unternehmen ungefähr 10.000 Kündigungen pro Jahr, wobei für jedes Produkt eine eigene Kündigung geschrieben wird. Von den aufgezeichneten jährlichen Kündigungen handelt es sich bei ungefähr einem Drittel um Umzüge außerhalb des Versorgungsgebietes. Hier hat das Unternehmen auch keine Chance, den Kunden zu halten. Bei einem weiteren Drittel handelt es sich um wirkliche Kündigungen, bei dem der Kunde aus verschiedenen Gründen das Geschäftsverhältnis beendet. Das letzte Drittel sind dann die erwähnten Übersiedlungen, was bedeutet, dass die Kunden für das Unternehmen nicht verloren sind, da sie in einer anderen Wohnung wieder einen LIWEST-Anschluss anmelden.<sup>131</sup>

Derartig starke Kundenbewegungen brauchen eine aktive Marktbearbeitung und es ist somit eine wichtige Aufgabe des Unternehmens, die Kunden so von sich zu überzeugen, dass sie von vornherein gar nicht wechseln wollen, aber auch bei einem eventuellen Umzug ihrem Anbieter treu bleiben und in ihrer neuen Wohnung ebenfalls einen Kabelanschluss der Firma LIWEST beziehen.

### **Gegenwärtige Situation der Kundenzufriedenheit**

Im Februar 2006 veranlasste die Firma LIWEST eine Kundenzufriedenheitsanalyse, die per Post mithilfe eines Fragebogens durchgeführt wurde. Um bei dieser Befragung alle Bereiche des Unternehmens vollständig abzudecken, mit denen der Kunde Kontakt hat, wurde der Fragebogen in Zusammenarbeit mit allen relevanten Abteilungsleitern erarbeitet. Der Fragebogen wurde dann eingeteilt in die Bereiche:

- Produkte,
- Service-Team: telefonische Hotline, Kundenshop, Außendienstmitarbeiter,
- technischer Dienst: Installationen, etc. werden von externen Firmen durchgeführt,

---

<sup>130</sup> Vgl. LIWEST 2005, unternehmensinterne jährliche Anmeldestatistiken

<sup>131</sup> Vgl. LIWEST 2005, unternehmensinterne jährliche Kündigungsstatistiken

- Allgemeines: Fragen nach Zusatzdiensten (E-Mail-Newsletter, Kundenzeitung, Homepage und der hauseigener TV-Sender „LIWEST-Infokanal“, inkl. Teletext), dem Image und der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit<sup>132</sup>

Für die Befragung wurden per zufälliger Stichprobe 1000 Kunden aus der Datenbank von LIWEST ausgewählt, wobei die einzigen Kriterien auf der geografischen Ausgewogenheit und der Tatsache lagen, dass die Leute per 31.12.2005 bereits eine Rechnungsperiode abgeschlossen hatten. Diesen 1000 Kunden wurde per Post der vierseitige Fragebogen samt Erklärungsschreiben und Rückkuvert zugeschickt.<sup>133</sup>

Von 934 Fragebögen, die die Kunden erreicht haben, wurden 123 ausgefüllt zurückgeschickt, was einer Rücklaufquote von 13,18% entspricht.

Allgemein gesehen, war die Zufriedenheit der Kunden sehr hoch und das Unternehmen kann mit den Kennzahlen wirklich zufrieden sein. Lediglich fünf der 34 Fragen wiesen Unzufriedenheitswerte von über 10% auf.<sup>134</sup>

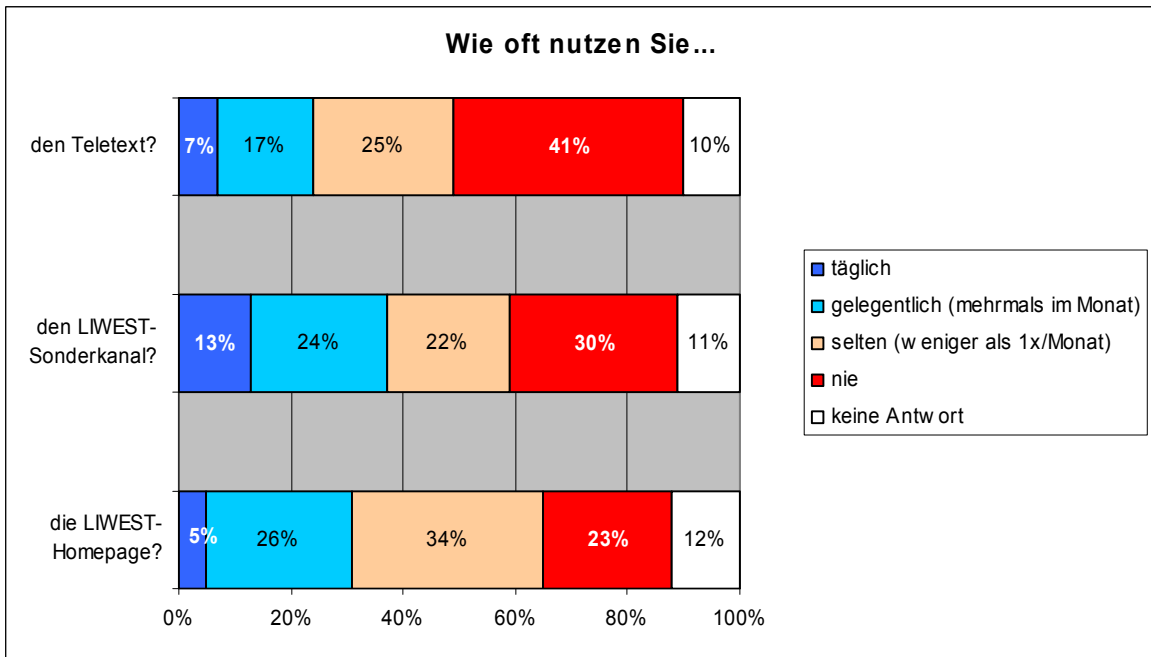
Verbesserungspotentiale kann man in den Werten zu einigen kommunikationspolitischen Maßnahmen des Unternehmens erkennen. Zu den eingesetzten Instrumenten gehören eine Homepage, ein E-Mail-Newsletter, eine Kundenzeitung und ein TV-Sender, inkl. Teletext. Die Ergebnisse der Befragung zeigten, dass über die Hälfte der Kunden diese kaum oder nie benutzen. Abbildung 13 und Abbildung 14 (siehe S. 79) verdeutlichen diese Werte.

---

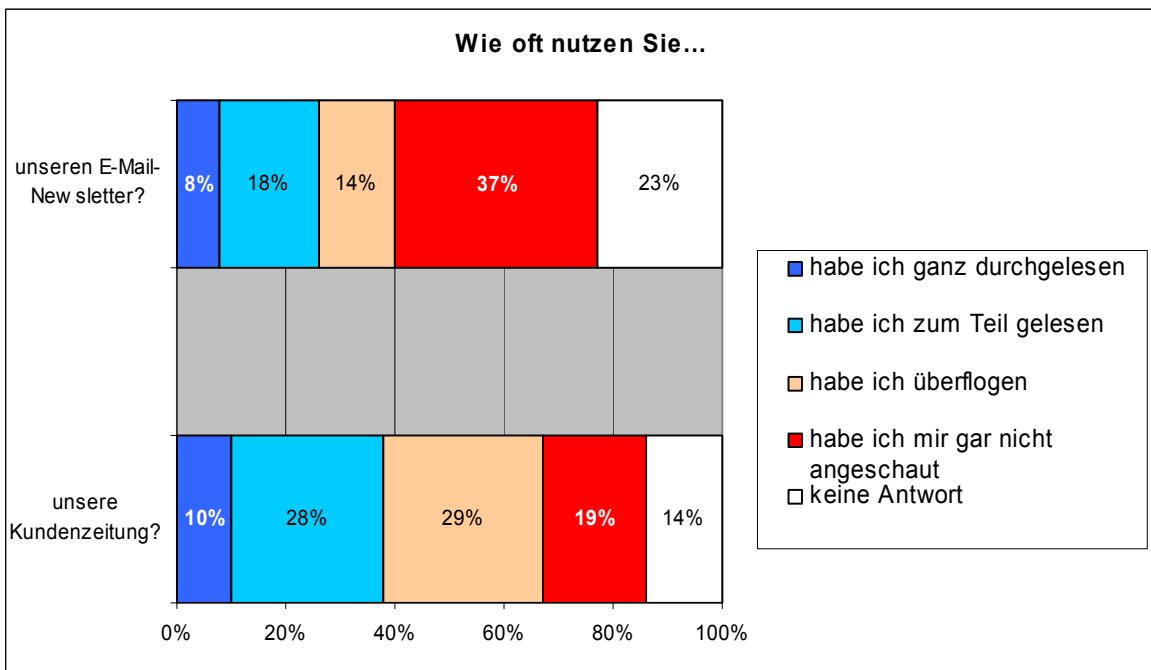
<sup>132</sup> Vgl. Steininger 2006, LIWEST-interne Kundenzufriedenheitsanalyse

<sup>133</sup> Vgl. ebenda

<sup>134</sup> Vgl. ebenda



**Abbildung 13:** Nutzungshäufigkeit Teletext, LIWEST-Sonderkanal, Homepage<sup>135</sup>



**Abbildung 14:** Nutzungshäufigkeit E-Mail-Newsletter, Kundenzeitung<sup>136</sup>

Hier sieht man deutlich, dass das Unternehmen für diese kommunikationspolitischen Instrumente noch einen höheren Mehrwert schaffen kann, um die Kunden zu erreichen und in Folge auch damit zu binden. Möglichkeiten dafür werden im folgenden Kapitel mit dem Einsatz des ASC-Cycles erörtert.

<sup>135</sup> Steininger 2006, LIWEST-interne Kundenzufriedenheitsanalyse

<sup>136</sup> ebenda



## 6.2 Anwendung des ASC-Cycles

Um den theoretisch erarbeiteten und von Experten beleuchteten ASC-Cycle praktisch zu demonstrieren, wird er am Beispiel LIWEST Kabelmedien GmbH in konkrete Maßnahmen überführt.

Das Basismodell zur Einführung des Kundenbindungsprogramms, laut Kapitel 5.2.2 (S. 67), wird an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da es sich bei diesen Maßnahmen um unternehmensinterne Regelungen handelt, die in diesem Rahmen nicht ausreichend behandelt werden könnten.

In folgenden Abschnitten werden nun die einzelnen Maßnahmen des ASC-Cycles auf das Unternehmen LIWEST umgelegt. Einerseits steht dabei eine Ist-Analyse, sprich inwieweit diese Maßnahmen bereits im Unternehmen realisiert werden, andererseits soll das Optimalbild durch den ASC-Cycle dargestellt werden.

### **Servicehotline**

Wie schon beschrieben, stellt eine Servicehotline in einem Telekommunikationsunternehmen eine unumgängliche Basisanforderung dar. Sie wird auch im Unternehmen LIWEST bereits verwirklicht. Aufgeteilt wird das Telefonservice-System einerseits in drei verschiedene Nummern für TV-, Telefon- und Internetstörungen und andererseits in eine kostenlose Bestellhotline und eine Kundenhotline für sonstige Anfragen. Die Erreichbarkeitszeiten wurden Anfang dieses Jahres erweitert und der Helpdesk ist nun auch an Sonn- und Feiertagen bis 21.30 Uhr erreichbar.

Die erläuterten Basisanforderungen innerhalb dieser Hotlines wie das Beantworten von Fragen und Lösen von Problemen sollen an dieser Stelle vorausgesetzt werden.

Die Leistungsanforderungen bezüglich der Kompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeiter werden momentan bei der LIWEST verstärkt ausgebaut und im Mai 2006 erhielt das Unternehmen eine Qualitätszertifizierung für sein Call Center. Diese garantiert auch in Zukunft regelmäßige Schulungen für die Mitarbeiter in den verschiedensten Bereichen der Kundenorientierung.

Die besonderen Empfehlungen des ASC-Cycles die Kundenbindung zu erhöhen, beziehen sich innerhalb der Servicehotline auf Outbound-Anrufe, welche momentan bei LIWEST noch nicht durchgeführt werden. Mithilfe der Kundendatenbank und des daran anschließenden Datamining-Systems sollte das Unternehmen erkennen, bei welchen Kunden Handlungsbedarf in diese Richtung besteht.

Mögliche Anlässe, die sich im Unternehmen LIWEST für Outbound-Anrufe eignen würden, wären konkret:

- **Beginn der Kundenbeziehung**  
Hier sollte LIWEST regelmäßig, stichprobenartig diverse Kunden auswählen und aktiv nachfragen, ob bei der Installation durch den Techniker alles zu ihrer Zufriedenheit ausgeführt wurde und sofort eventuelle Kritikpunkte notieren.
- **Nach einer Beschwerde**  
Mit einer Beschwerde zeigt ein Kunde, dass er bereit ist, dem Unternehmen trotz Unzufriedenheit noch eine Chance zu geben. Eine gut bearbeitete Beschwerde kann in Folge dann die Kundenzufriedenheit wieder sehr erhöhen und die Loyalität des Kunden erlangen. Um zusätzliches Interesse an dem Kunden bzw. seiner Meinung zu zeigen, ist eine Beschwerde ein guter Grund für einen Anruf, um sich nach der zufriedenstellenden Bearbeitung zu erkundigen. Hierbei besteht auch die Möglichkeit, eine Umfrage über das Beschwerdemanagement einzubauen.
- **Auslaufen der Bindefrist**  
Anhand von Datamining-Analysen ist es ratsam, jene Kunden zu identifizieren, die gefährdet sind, nach Auslaufen der Bindefrist zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Diese Kunden sollten dann aktiv angesprochen werden. Es ist wichtig, den Grund der Kündigung in Erfahrung zu bringen und bei eventuellen Gründen, die im Handlungsreich von LIWEST liegen, Maßnahmen zu setzen, um den Kunden zu halten.
- **Richtige Produktwahl**  
Sollte man an den Nutzungsgewohnheiten eines Kunden erkennen, dass er nicht das für ihn richtige Produkt gewählt hat, sollte das Unternehmen in Outbound-Anrufen aktiv in Erscheinung treten und dem Kunden einen Produktwechsel vorschlagen. Ein praktisches Beispiel für LIWEST wäre dafür das Internet-Einsteigerpaket 24ECO, bei dem man ein bestimmtes Download-Guthaben zur Verfügung hat und bei dessen Überschreitung man nachzahlen muss. Sollte ein Kunde immer wieder dieses Guthaben übersteigen, wäre es ein guter Service, ihn über andere Produktangebote zu informieren und ihm die daraus resultierenden Vorteile aufzuzeigen.

- Einführung neuer Produkte

Bei der Einführung neuer Produkte sollte man ebenfalls durch Datamining jene Kunden herausfiltern, die besonderes Interesse an den Neuheiten haben könnten. Auch auf diese kann man aktiv zugehen und ihnen Vorteile der neuen Variante aufzählen.

Bei allen Anrufen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sehr sensibel vorgehen und die Reaktionen der Kunden beachten. Sollte jemand nie Zeit zu telefonieren haben oder sich sichtlich gestört fühlen, sollten die Anrufe in Zukunft eingestellt werden.

Wie bei dem gesamten Konzept des ASC-Cycles ist es wichtig, nicht den Verkauf der Produkte in den Vordergrund zu stellen, sondern das Interesse am Kunden.

### **Beschwerdemanagement**

Momentan gibt es im Unternehmen LIWEST kein organisiertes Beschwerdemanagement. Beschwerden müssen schriftlich eingereicht werden und kommen dann automatisch ins Pool Office. Von dort werden sie an die einzelnen Verantwortlichen weitergegeben, die zum größten Teil die Beschwerdereaktionen selbst schreiben und verschicken. Hier besteht also zwingender Handlungsbedarf.

Gemäß dem ASC-Cycle sollten die einzelnen Aufgabengebiete des Beschwerdemanagements wie folgt definiert werden:

#### *Beschwerdestimulierung*

Bei der Beschwerdestimulierung ist es in erster Linie wichtig, verschiedene Beschwerdekanäle zu schaffen. Empfehlenswert wären dabei: per Post, per Fax, per Mail, mittels vorgefertigtem Formular auf der Homepage und telefonisch. Dann ist es wichtig, diese Kanäle auch zu bekannt machen bzw. die Einstellung des Unternehmens, das es sich über Kundenfeedback freut, nach außen zu tragen. Dazu eignen sich die restlichen kommunikationspolitischen Maßnahmen des ASC-Cycles.

Auf der Homepage sollte eine eigene Seite eingerichtet werden, die für Kundenfeedback ausgerichtet ist. Dabei sollte der Kunde Name, Adresse und wenn möglich auch gleich die Kundennummer ausfüllen müssen. Um dem Kunden so weit es geht, entgegen zu kommen, sollte man ihm auch die Wahl lassen, in welcher Weise er am liebsten kontaktiert werden möchte, sprich ob er beispielsweise lieber ein Retour-Mail haben möchte oder in Folge lieber telefonisch mit einem Mitarbeiter sprechen möchte.

Bei Online-Beschwerden sollte man aber auch die Möglichkeit haben, ein einfaches Mail an das Unternehmen zu schicken. Darum muss neben der Bekanntgabe einer E-Mail-Adresse immer ein Text stehen, der die Kunden zu Feedback ermuntert.

Die restlichen Beschwerdekanäle kann man einerseits in der Kundenzeitung bekannt machen, die in regelmäßigen Abständen die Kontaktmöglichkeiten für Feedback und Beschwerden abdrucken sollte. Man kann dies andererseits auch in Direct Mailings einbauen, wobei man darauf achten muss, dass es sich mit dem Inhalt und dem Layout vereinen lässt, da eine eigene Aussendung mit diesen Daten nicht empfehlenswert wäre. Als nächster Punkt wäre die Bekanntmachung im E-Mail-Newsletter ratsam, da sie dort sicher immer Platz findet und gleich ein Link auf die Homepage eingebaut werden kann, wo der Kunde sein Feedback platzieren kann.

Bei der Publizierung der Beschwerdekanäle ist es für das Unternehmen LIWEST wichtig, immer den richtigen begleitenden Text einzusetzen. Dieser sollte nicht ausdrücken, dass Beschwerden normal sind und dass das Unternehmen damit überhäuft wird, weil es so viele Störungen gibt. Vielmehr sollte er ausdrücken, dass das Unternehmen zu seinen Fehlern steht und es daraus lernen möchte. Es will sich bewusst den Wünschen der Kunden anpassen und mögliche Probleme beseitigen. Aber dazu braucht es die Anregungen seiner Kunden.

#### *Beschwerdeannahme*

Für LIWEST als Telekommunikationsunternehmen wäre es ratsam, wenn zur Beschwerdeannahme EDV-Eingabemasken verwendet werden, die gleich direkt mit der Kundendatenbank verbunden sind. Ausweichmöglichkeiten für Nicht-Kunden müssen in diesem Fall zwar vorbereitet werden, werden in der Praxis aber sicher nicht oft gebraucht. Man kann dann gleich beim jeweiligen Kunden eine „Beschwerdeseite“ öffnen, die alle wichtigen Tatbestände vorgibt. Erforderlich sind die Daten des Kunden, der Beschwerdegrund und der aufnehmende Mitarbeiter. Dann folgen bei weiterem Beschwerdegang die Daten des Mitarbeiters, dem die Beschwerde weitergeleitet wurde, wie sie gelöst wurde und wie und wann der Kunde benachrichtigt wurde. Auch Beschwerden, die gleich gelöst werden, müssen im Sinne der Beschwerdeauswertung eingegeben werden. Und als oberstes Grundprinzip gilt, dass die Beschwerdeannahme von jedem Mitarbeiter zu jeder Zeit erfolgen muss.

### *Beschwerdebearbeitung*

Im Unternehmen LIWEST ist es so, dass die meisten Beschwerden zur Prüfung an diverse Mitarbeiter weitergeleitet werden. Darum trifft auch hier die Regelung des ASC-Cycles zu, eine zentrale Beschwerdestelle einzurichten, die dann als Stabstelle fungiert. Dabei sollten Mitarbeiter von ihren bisherigen Pflichten im Unternehmen enthoben werden und die Beschwerdeverwaltung als vollwertige Tätigkeit im Unternehmen übernehmen.

Diese Beschwerdestelle sollte alle Beschwerden übermittelt bekommen und sie dann an die jeweiligen Verantwortlichen weiterleiten. Dazu wäre es im Unternehmen LIWEST ratsam, einen Verantwortlichen in jeder Abteilung zu bestimmen, der diese weitergeleiteten Beschwerden entgegennimmt und für die Erledigung verantwortlich ist. So bekommt das gesamte Beschwerdemanagement klare Strukturen.

Als erste Aktion bei eingegangener Beschwerde sollte eine Erstreaktion erfolgen, die entweder schriftlich am Papier oder per Mail verschickt wird. Darin bedankt sich das Unternehmen für das Feedback und bittet um eine bestimmte Zeitspanne zum Überprüfen des Beschwerdegrundes. Es ist Aufgabe der Beschwerdestelle, diese Zeitspanne festzulegen und innerhalb des Unternehmens, besonders bei den Beschwerdeverantwortlichen der einzelnen Abteilungen, bekannt zu machen. Unterschrieben wird diese Erstreaktion dann namentlich, um das Schreiben persönlicher zu gestalten.

### *Beschwerdereaktion*

Nach Prüfung des Beschwerdegrundes sollte der Verantwortliche die Beschwerde zurück an die Beschwerdestelle geben, die dann ein Antwortschreiben an den Kunden verfasst. Nach einiger Routine wird es sich von selbst ergeben, dass man einige Zeilen bereits allgemein definieren kann. Der Hauptteil sollte allerdings immer so individuell wie möglich geschrieben werden, um den Kunden ein gutes Gefühl zu geben. Unterzeichnet wird die Beschwerde wieder mit dem Namen des Bearbeiters.

Bei der Vergabe von Gutschriften sollte auch versucht werden, dass man, so gut es geht, Regelungen festlegt und die Vergabe von Wiedergutmachungen nicht willkürlich bestimmt.

Bei der nachfolgenden Auswertung der Beschwerden ist es sinnvoll, dass die Beschwerdestelle dies sowohl quantitativ als auch qualitativ durchführt, um klare Erkenntnisse über mögliche Schwachstellen zu erhalten. Die Ergebnisse sollten dann regelmäßig an die einzelnen Abteilungen bzw. die einzelnen Verantwortlichen und auch an die Geschäftsleitung weitergegeben werden, um rechtzeitige und konsequente Änderungen einführen zu können.

### **Online-Kommunikation**

Die Maßnahmen des E-Mail-Newsletters und der Homepage werden im Unternehmen LIWEST bereits ausgeführt. Anfang 2006 wurde ein kompletter Relaunch der Website durchgeführt, der nun den informativen Teil über die LIWEST-Angebote (<http://www.liwest.at>) von der Unterhaltungsseite (<http://zone24.liwest.at>) trennt. In dieser Unterhaltungswelt gibt es Wetter- und Verkehrsdienste, ein Kinoprogramm, ein Forum, ein schwarzes Brett und viele weitere Angebote, die allen Usern frei zur Verfügung stehen.

Der E-Mail-Newsletter wird schon gut in Richtung des ASC-Cycles ausgeführt, vor allem was den Unterhaltungsbereich mit Rätseln oder Gewinnspielen angeht. Aber auch die Informationen betreffend, die sich allerdings nicht nur, wie bisher meistens, auf Internet-News beziehen sollten, sondern auch Entwicklungen des Unternehmens mit einbeziehen sollten. Im Sinne des Cross-Sellings wäre es auch ratsam, Informationen zu anderen Produkten und Diensten zu liefern, um die Internet-User nicht nur auf den Internet-Bereich zu fokussieren. Oft sind das technik-interessierte Leute, die auch mit einer Digitalbox oder anderen technologischen Neuerungen Freude hätten.

Die Homepage ist mit ihrer Zweiteilung auch schon sehr im Sinne des ASC-Cycles.

Besonders das Community-Forum, um mit anderen Usern zu chatten, und das LIWEST-Forum, wobei eine Betreuung von Seiten der Firma gegeben ist, sind sehr gut gelungen. Hier kann man sich höchstens noch um die inhaltliche Optimierung kümmern, doch da sich die Seite im Aufbau befindet, wird sich ohnehin noch einiges ändern.

Das LIWEST-Forum kann aber durchaus zu einer richtigen Begeisterungsleistung werden, wenn es von Seiten der Firma genügend gefördert wird. Allerdings muss man sich um eine stärkere Bekanntmachung kümmern, da es momentan noch nicht von vielen wahrgenommen wird. Dies kann durch Teaser auf der Homepage selbst oder mithilfe der anderen kommunikationspolitischen Maßnahmen des ASC-Cycles passieren.

Verbesserungswürdig ist allerdings noch der gesamte Mehrwert des Kundenbereichs auf der „Zone24“. Verkehr- und Wetterinformationen sind interessante Nebenleistungen, doch vermutlich werden nicht viele speziell wegen diesen Leistungen die Homepage besuchen. Es geht darum, den Kunden ein Erlebnis zu bieten und Möglichkeiten zu schaffen, die sie sonst nirgendwo bekommen, zumindest nicht gemeinsam auf geballtem Raum. Möglichkeiten für eine Wertsteigerung der „Zone24“ und in diesem Zusammenhang auch für eine Verstärkung der Kundenbindung wären unter anderem:

- Musikdownloads, die den Nebeneffekt haben, den Kunden eine schnellere Internetverbindung schmackhaft zu machen

- Videodownloads, um beispielsweise Filme von digitalen Zusatzpaketen zu zeigen, womit das Bedürfnis nach einer Digitalbox und dem kostenpflichtigen Zusatzpaket geweckt werden kann. Dies kann auch gemeinsam mit dem LIWEST-Partner Premiere passieren.
- Homepage-Assistenten, die den Kunden helfen sollen, ihre eigene Homepage zu erstellen, um ihnen zu zeigen, wozu der Webspaces zu nutzen ist, der bei jedem Internetpaket dabei ist
- Angebot von Webspaces, der hier zusätzlich erworben werden kann
- Digitales Fotoalbum, das den Kunden Platz bietet, ihre digitalen Fotos zu speichern. Eventuell kann man auch eine Kooperation mit einem Fotoentwickler eingehen, der die Bilder gleich ausarbeiten kann.
- Online-Auktionen, die den regionalen Vorteil von LIWEST herausstreichen sollen. Hier kommen die Verkäufer und Bieter nur aus dem Versorgungsraum, was vielen Usern ein besseres Gefühl gibt.
- Online-Spiele, um wieder die Interaktion zwischen den Mitgliedern zu fördern und eine schnellere Internetverbindung schmackhaft zu machen
- Videostreams mit selbst gemachten Videos von Kunden
- Routenplaner, Virens Scanner, etc.

Wie man an dieser kurzen Liste bereits erkennen kann, können die Möglichkeiten beliebig ausgedehnt werden. Wichtig ist allerdings, dass man nie den Kontakt zum Unternehmen und zum Produkt verliert, denn das sind die wirklichen Gründe, warum ein solcher Kundenbereich kreierte wird. Zusätzlich darf man auch die Möglichkeit von Cross-Selling nicht vergessen.

### **Direct Mailings**

Direct Mailings werden bei LIWEST nur sehr aktionsgebunden eingesetzt und treten meist nur in Form von Werbeaussendungen auf. Hier können im Rahmen des direkten Kundenkontaktes nach den Vorgaben des ASC-Cycles noch einige Optimierungsmaßnahmen getroffen werden. Grundlage dafür sind wie bei den Outbound-Anrufen wieder Datamining-Analysen. Die Gründe decken sich somit auch gänzlich mit den Gründen für aktive Kundenanrufe, wie sie im Abschnitt über die Servicehotline (S. 81 f) bereits dargestellt wurden. Man kann bei den genannten Gründen also mit zweierlei Medien vorgehen und muss für die richtigen Kunden die richtigen Ansprachemittel wählen. Bei Kunden, die sich von Anrufen gestört fühlen, ist es notwendig, auf Direct Mailings zu wechseln. Der Kun-

denkontakt darf in seinem Medium generell auch nicht zu einseitig werden, da gerade ein Telekommunikationsunternehmen für multimediale Kundenbetreuung stehen sollte.

Zusätzliche Gründe für das Verschicken von Direct Mailings bzw. die Ergänzung von Outbound-Anrufen könnten folgende sein:

- **Beginn der Kundenbeziehung**

Hier ist es möglich, gleich zu Beginn der Kundenbeziehung Vertrauen aufzubauen. Man könnte Neukunden ein „Welcome-Paket“ schicken, bei dem sie alle nötigen Informationen über das Unternehmen, die Produkte und Zusatzdienste bekommen.

Einerseits könnte dies eine Präsentation des Unternehmens enthalten, andererseits Folder für alle verfügbaren Produkte und eine Auflistung aller Kontaktmöglichkeiten, um dem Kunden zu zeigen, dass LIWEST immer für ihn da ist. Als besondere Geste könnte dem Paket auch eine kleine materielle Aufmerksamkeit beigelegt sein, wie ein kleines Incentive. So zieht man die Kunden von Anfang an auf seine Seite und wenn dann die Produktqualität stimmt und es zu sonst keinen Problemen kommt, kann man diese Kunden sicher bald als loyale Kunden einstufen.

- **Geburtstagswünsche**

Eine nette Aufmerksamkeit sind auch Geburtstagsgratulationen, um dem Kunden zu zeigen, dass man trotz der großen Anzahl an Kunden nicht auf den Einzelnen vergisst. Nach Belieben kann einem solchen Geburtstagsgruß auch ein materielles Geschenk beigelegt werden.

- **Beziehungsjubiläum**

Mit Beziehungsjubiläum ist der „Jahrestag“ des Kundenverhältnisses gemeint. Diese Art der Gratulation ist noch nicht weit verbreitet und kommt deshalb nicht so häufig vor wie Geburtstagswünsche. Diese beiden Arten muss man gegeneinander abwägen. Bei einem Beziehungsjubiläum kann man sich bei dem Kunden für seine Treue bedanken und ihm auch eventuelle Angebote vorlegen, die nur speziell er nutzen kann, um ihm das Gefühl von Exklusivität zu verleihen. Dies lässt sich auch gut mit Cross-Selling verbinden.

- **Ehrung zum Stammkunden**

Nach einer bestimmten Zeit kann man den Status des Kunden erhöhen und ihn zum Stammkunden ernennen. Der Kunde bekommt ein materielles Geschenk oder, auf Cross-Selling bezogen, verschiedene exklusive Angebote und Vergünstigungen.



Die Liste der Möglichkeiten kann auch hier noch weiter ausgedehnt werden. Wichtig ist grundsätzlich bei allen Direct Mailings, dass man sie dem Unternehmensauftritt anpasst und sich für alle Mailings eine einheitliche Linie überlegt. Der Grundgedanke ist dabei, den Wiedererkennungswert zu steigern und so gut es geht zu vermeiden, dass die Direct Mailings der Firma LIWEST im Postberg der Kunden untergehen.

### **Kundenzeitung**

Das Unternehmen LIWEST schickt bereits alle drei Monate die acht- bis zwölfseitige Kundenzeitung „LIWEST Life“ an alle Kunden aus. Darin werden die optimalen Anforderungen des ASC-Cycles schon gut verwirklicht. Es gibt einerseits ernsthafte Informationen, die allerdings etwas neutraler dargestellt werden sollten, um die Zeitung ganz klar von Werbung abzugrenzen, und andererseits ist viel Unterhaltung eingebaut. Diese Unterhaltung entsteht durch Gewinnspiele, Kreuzworträtsel und eine eigene Rätsel-Serie namens „Lindengasse“, was die Postadresse von LIWEST widerspiegelt. Es gibt auch in jeder Ausgabe eine Responsekarte für die Lösungen der Rätsel und für die Anforderung von Informationsmaterial.

Gemäß dem ASC-Cycle kann bei der Kundenzeitung der Vertrieb noch verbessert werden, nämlich dass die Zeitung nicht mehr wie bisher als Postwurfsendung verschickt wird, sondern adressiert, um auch wirklich alle Kunden zu erreichen. Auch die Responsekarte sollte dann bereits mit den Daten des Kunden ausgefüllt werden.

Als besondere Begeisterungsleistung bzw. Steigerung des Mehrwertes wurde mit dem ASC-Cycle die Individualisierung der Zeitung herauskristallisiert. Um die Attraktivität dieses Mediums zu erhöhen, wäre es ratsam, jedem Kundensegment seinen ganz persönlichen Mehrwert zu bieten und Angebote abzudrucken, die speziell für dieses Segment interessant sind. In Anbetracht der Unternehmensgröße wäre die Aufteilung in komplett verschiedene Versionen der Kundenzeitung nicht tragbar. Deswegen sollte nur eine Seite für die Individualisierung genutzt werden. Eine genaue Kundensegmentierung müsste wiederum mit Datamining-Analysen erhoben werden. In diesem Rahmen wird nur eine grobe Trennung der Kunden gemäß der bezogenen Produkte vorgenommen, wobei diese Einteilung momentan den monetären Kundenwert noch mehr oder weniger außer Acht lässt.

Der Kundenkreis teilt sich dann in:

- Geschäftskunden, deren Interessen ganz anders gewichtet sind als die der Privatkunden

- Kabelfernsehkunden ohne jegliche Zusatzdienste, welche die Basiskunden des Unternehmens sind, allerdings noch mehr Dienste beziehen müssten, um wirklich rentabel zu sein. Hier sollte das Angebot stark auf Cross-Selling bezogen sein. Durch reine Informationen über Kabelfernsehen würde man ohnehin nicht regelmäßig die Seiten füllen können.
- Digital-TV-Kunden, die ganz gezielt Informationen über die neue digitale Welt und den dazugehörigen technologischen Neuerungen erhalten sollten, inkl. Cross-Selling-Angebote für kostenpflichtige Zusatzpakete
- Internet-Kunden, welche bewusst nicht in zusätzliche Untergruppen geteilt werden, um allen auch die Vorteile einer schnelleren Internet-Verbindung zu demonstrieren, wobei es hier inhaltlich um Möglichkeiten im Netz und technologische Fortschritte gehen sollte
- Telefonkunden, die eventuell nur TV und Telefon haben oder ein Komplett-Angebot, inkl. Internet. Bei dieser Gruppe muss man erst abwägen, ob man sie mit genügend Informationen versorgen kann oder ob man sie auf die Segmente der TV- und Internet-Kunden aufteilen sollte, was wahrscheinlich der bessere Weg sein wird.
- Als weitere Gruppe könnten hier noch die Kundenclubmitglieder definiert werden, denen ihre speziellen Vorteile als Mitglieder bewusst gemacht werden. Da der Kundenclub aber erst die letzte Instanz ist, soll die Gruppe an dieser Stelle noch im Hintergrund stehen.

LIWEST müsste diese einzelnen Gruppen auf ihren Seiten deutlich ansprechen, um sicher zu gehen, dass der Mehrwert wahrgenommen wird. Doch dann kann er zu einer Steigerung der Kundenbindung führen.

### **Kundenclub**

Das Konzept eines Kundenclubs wird im Unternehmen LIWEST bis jetzt noch nicht realisiert und steht auch wie im ASC-Cycle hinter allen anderen Maßnahmen an letzter Stelle der Realisierung.

Abhängig von der Unternehmensgröße würde sich bei LIWEST eine Aufspaltung in verschiedene Kundenclubs nicht eignen, wie in den Experteninterviews angesprochen wurde.

Ausführung würde der Kundenclub über alle anderen kommunikationspolitischen Instrumente finden.

Bei der Gestaltung des Kundenclubs selbst ist es in erster Line wichtig, ihn an das Unternehmen bzw. dessen Image anzugleichen. Da LIWEST innerhalb seines Versorgungsgebietes bereits eine große Markenbekanntheit hat, sollte dies in Verbindung mit dem Firmennamen, dem Slogan oder dem Logo passieren. In diesem Fall würde sich eine Umänderung des Slogans „Ein Kabel Alle Medien“ sehr gut eignen, was zusammen mit dem Schriftzug zu einem großen Wiedererkennungswert führen würde. Beispielhaft dafür wäre der Name: „LIWEST – Ein Club Alle Vorteile“.

Ein mögliches Leistungsspektrum des Kundenclubs für das Unternehmen LIWEST wird in Folge beleuchtet:

#### *Monetäre Leistungen*

Wie bereits erläutert, ist es bei monetären Leistungen wichtig, auf Kooperationen zu setzen, die sich allerdings auf wenige große Partner beschränken sollten.

Bei LIWEST würde sich in erster Linie der „EHC LIWEST Black Wings Linz“, ein Eishockey-Verein, der von LIWEST gesponsert wird, gut eignen. Hierbei würden sich in der Wintersaison viele Möglichkeiten ergeben, Angebote für Fans und Interessierte zu gestalten. Ein weiterer starker Partner ist ONE, mit dem gemeinsam auch bereits diverse LIWEST-Kombinationsprodukte verkauft werden. Ebenfalls bereits geschäftlich mit LIWEST verbunden ist „Premiere“, das sich gut für Angebote und Aktionen eignen würde.

Eine weitere Möglichkeit wäre eine Kooperation mit einem Multiplex-Kino, wie dem „Hollywood Megaplex“, das den Kunden zeigt, was sie bald im TV sehen können. Hier kann man auch eine gute inhaltliche Verbindung ziehen.

#### *Informationsleistungen*

Um den Kunden ein Gefühl von Exklusivität zu verleihen, sollten sie vorab über kommende Aktionen von LIWEST informiert werden. Dies kann entweder über Direct Mailings oder über den E-Mail-Newsletter passieren.

#### *Know-How-Leistungen*

Für die Vergabe von Know-How-Leistungen wäre eine aktive Anmeldung an diesem Service ratsam, um die Nicht-Interessierten nicht mit Information zu überschütten. Anmeldungen dafür könnten über die Kundenzeitung, die Homepage oder die Servicehotline möglich sein, wobei diese Leistung auch über Direct Mailings angepriesen werden sollte. Bei den Informationen wäre eine Aufteilung in verschiedene Fachgebiete von Vorteil, die sich in zweiwöchentlichen oder monatlichen Abständen ändern, je nach Interesse. Einmal

werden das Internet und seine Möglichkeiten behandelt, ein anderes Mal der neue MHP-Dienst oder wieder ein anderes Mal HDTV. Dabei sollten wirklich sachliche Informationen geliefert und Bestellmöglichkeiten, die durchaus erforderlich sind, eher an den Rand bzw. den Schluss gestellt werden. Verschickt werden diese Informationen per Mail, da von man dieser Zielgruppe durchaus erwarten kann, dass sie einen Internet-Zugang hat.

#### *Gemeinschaftsleistungen*

Die Gestaltung einer Community sollte, wie schon erläutert, nur auf virtueller Ebene stattfinden und im Falle von LIWEST mit dem Kundenbereich der „Zone24“ kombiniert werden. Hier warten in einem eigenen Bereich für Clubmitglieder weitere Angebote. Diese können entweder auf völlig neuen Ideen basieren oder verbesserte Versionen der für alle User zugänglichen Angebote sein, wobei Zweitgenanntes sicher den Mehrwert des Kundenclubs besser veranschaulichen würde.

#### *Prestige- und Anerkennungsleistungen*

Dieses Leistungsspektrum spricht das Gefühl von Prestige und Status an und sollte mit dem ‚Mitglieder werben Mitglieder‘-Prinzip verbunden werden. Es geht darum, den Kunden monetäre sowie immaterielle Anreize zu bieten, wenn sie entweder ein neues Kundenclubmitglied oder einen neuen Kunden für das Unternehmen werben. Zu den Prestige-Anreizen würden dann die Erhebungen zum Bronze-Kunden, zum Silber-Kunden oder zum Gold-Kunden zählen, die jeweils eine gewisse Anzahl an geworbenen Neukunden bzw. Mitgliedern voraussetzen. Jeder einzelne Status könnte dann mit monetären Geschenken belohnt werden.

An dieser Stelle wurden nun alle Richtlinien des ASC-Cycles auf das Unternehmen LIWEST übertragen und in realisierbare Maßnahmen umgewandelt. In der Realität ergeben sich noch weitere Möglichkeiten und Verfeinerungen dieser Aktionen, doch das Grundgerüst des ASC-Cycles könnte dementsprechend aufgebaut werden und dem Unternehmen LIWEST bei optimaler Ausführung zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen.

## 7 Resümee

Ziel dieser Diplomarbeit war es, herauszufinden, wie sich ein Telekommunikationsunternehmen in dieser dynamischen Branche, die vom Verdrängungswettkampf und rasanten technologischen Fortschritten geprägt ist, von seinen Konkurrenten abheben kann.

Dafür wurde anfangs der gesamte Telekommunikationssektor beleuchtet und wichtige Merkmale, sowie Entwicklungen herausgearbeitet, um einen Überblick über diese schnelllebige Branche zu gewährleisten.

Das Differenzierungspotential wurde dann im Bereich der Marketing-Strategie des Customer Relationship Managements definiert. Diese wurde gerade in den letzten Jahren, bedingt durch die Intensivierung des Wettbewerbes, die erhöhte Austauschbarkeit von Produkten und die steigende Macht der Konsumenten immer wichtiger. Prägnant ist dabei die Orientierung an den Kunden, das Bestreben, sie zufrieden zu stellen und sie dadurch mit Loyalität an das Unternehmen zu binden.

Im Laufe dieser Arbeit wurde aber auch eine wesentliche Gefahr für ein Unternehmen dargestellt, seine Kunden zu verlieren. Oft passiert der Fehler, dass das Unternehmen nach dem Kauf in ein kommunikatives Loch verfällt, die sonst regelmäßigen Kommunikationsmaßnahmen stoppt und den Kunden nicht mehr ausreichend betreut. Dieser wiederum verfällt so in kognitive Dissonanzen, bezweifelt seine Kaufentscheidung und verliert das Vertrauen in das Unternehmen.

Um dieser Situation speziell in Telekommunikationsunternehmen entgegenzuwirken, wurde im Rahmen dieser Diplomarbeit der ASC-Cycle entwickelt, der so genannte After-Sales-Communication-Cycle. In diesem Modell werden alle nötigen kommunikationspolitischen Maßnahmen zur Kundenbindung berücksichtigt und sind in ihren Ausführungen genau auf die Merkmale der Telekommunikationsbranche ausgerichtet.

Um den ASC-Cycle, der auf den theoretischen Erarbeitungen basiert, auf seine Praxis-tauglichkeit zu prüfen, wurde er einigen Experten, angestellt in führenden österreichischen Telekommunikationsunternehmen, in Interviews zur Diskussion vorgelegt. So wurden letzte Optimierungen vorgenommen.

Er beinhaltet nun die Ausrichtung des Unternehmens auf die Marketing-Philosophie des Customer Relationship Managements, inklusive der drei notwendigen Säulen Organisation, Personal und Technik. Davon ausgehend entfalten sich die einzelnen kommunikationspolitischen Maßnahmen, bei denen es sich konkret um ein Beschwerdemanagement,

eine Servicehotline, eine Kundenzeitung, Online-Kommunikation, Direct Mailings und einen Kundenclub handelt.

Um in Folge auch zu zeigen, dass das Modell des ASC-Cycles in der Praxis realisiert werden kann, wurde es auf ein konkretes Fallbeispiel übertragen. Hinzugezogen wurde dabei der oberösterreichische Kabelnetzbetreiber LIWEST Kabelmedien GmbH.

Mithilfe der bereits erwähnten Experteninterviews wurde auch die konkrete Forschungsfrage dieser Diplomarbeit beantwortet. Erörtert werden sollte, welche kommunikationspolitischen Maßnahmen zur Kundenbindung einem Telekommunikationsunternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen können. Der ASC-Cycle bekam dabei von allen Befragten die Beurteilung, dass er zu solchen Vorteilen führen könne. Er gibt somit einen strategischen Rahmen für Kundenbindung in der After-Sales-Phase vor, der gänzlich auf kommunikationspolitische Maßnahmen ausgerichtet ist.

Die Interviews gaben auch Aufschluss über eine mögliche künftige Weiterentwicklung der emotionalen Kundenbindung. Alle Befragten sahen vor allem in der Telekommunikationsbranche einen besonderen Bedarf, der sich durch die rasante Entwicklung dieses Sektors noch weiter verstärken wird. Generell kann man auch sagen, dass zumindest alle größeren Unternehmen diesen Bedarf bereits erkannt haben und das Ausarbeiten von Kundenbindungsprogrammen bald zum Marketing-Alltag gehören, damit man am Markt bestehen bleibt und bestenfalls auch einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz erzielen kann.

Kundenzufriedenheit und -bindung sind auf wettbewerbsintensiven Märkten, wie in der Telekommunikationsbranche, also in Zukunft als erfolgskritische Größen für die Erhaltung der Marktstellung zu sehen und gerade im Bereich des After-Sales-Marketings verbirgt sich noch ein großes Feld an Möglichkeiten.

## Literaturverzeichnis

Baumbach, M., Stampfl, A. (2002): After Sales Management – Marketing – Logistik – Organisation, 1. Auflage, München, Wien: Carl Hanser Verlag

Böse, B., Flieger, E. (1999): Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation – Planungsschritte und Entscheidungshilfen für das erfolgreiche Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik, 1. Auflage, Braunschweig, Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH

Brandt, J., Schneider U. (2001): Handbuch Kundenbindung – Service und Kundenorientierung, Interviews mit namhaften Experten, Methoden und Maßnahmen der Kundenbindung, 1. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag

Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung – Bausteine eines exzellenten Unternehmens, 2. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH

Bruhn, M. (2004): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 7. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH

Gerdes, J. (2005): Kundenbindung durch Dialogmarketing, in: Bruhn, M.: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Hansen, U., Jeschke, K. (1992): Nachkaufmarketing – Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?, in: Marketing, 14/1992, S. 88 – 97

Hartmann, W., Kreuzer, R., Kuhfuß, H. (2004): Kundenclubs & More – Innovative Konzepte zur Kundenbindung, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH

Heinrich, J. (2001): Medienökonomie – Band 1: Mediensysteme, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 2. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Herrmann, A., Huber, F., Braunstein, C. (2000): Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn, in: Harvard Business Manager, 1/2000, S. 45 - 55

Hippner, H., Wilde, K. (2003): CRM – Ein Überblick, in Helmke, S., Uebel, M., Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH

Holoubek, M., Lehofer, H., Damjanovic, D. (2000): Grundzüge des Telekommunikationsrechts, 1. Auflage, Wien: Springer-Verlag

Homburg, C., Becker, A., Hentschel, F. (2005): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Homburg, C., Stock, R. (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenbindung, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Kenzelmann, P. (2005): Kundenbindung – Kunden begeistern und nachhaltig binden, 2. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag GmbH

Knieps, G. (1999): Deregulierung und die Dynamik des Wettbewerbs in der Telekommunikation, in Oberender, P. (Hrsg.): Die Dynamik der Telekommunikationsmärkte als Herausforderung an die Wettbewerbspolitik, 1. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot GmbH

Kruse, J. (1998): Die strategische Bedeutung der Innovation Call Center, in Henn, H., Kruse, J., Strawe, O. (Hrsg.): Handbuch Call Center Management – Das große Nachschlagewerk für alle, die professionell mit dem Telefon arbeiten, 2. Auflage, Hannover: Telepublic Verlag

LIWEST Kabelmedien GmbH (2005): jährliche Anmeldestatistiken, unternehmensinterne Veröffentlichung



LIWEST Kabelmedien GmbH (2005): jährliche Kündigungsstatistiken, unternehmensinterne Veröffentlichung

LIWEST Kabelmedien GmbH (2006): Wochenstatistik der Kundenzahlen (KW 19 / 2006)), unternehmensinterne Veröffentlichung

Pepels, W. (1995): Käuferverhalten und Marktforschung – Eine praxisorientierte Einführung, 1. Auflage, Stuttgart: UTB Taschenbücher Verlag

Raab, G., Werner, N. (2005): Customer Relationship Management – Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH

Rapp, R. (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Rudolph, T., Schweizer M. (2004): Kunden wieder zu Käufern machen, in: Harvard Business Manager: Kunden verstehen, gewinnen, halten, Frankfurt/M.: Redline Wirtschaft

Sauerwein, E. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit – Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH

Schumacher, J., Meyer, M. (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Stauss, B., Seidel W. (2002): Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage, München, Wien: Carl Hanser Verlag

Steininger, Y. (2005): Beschwerdeanalyse, LIWEST-interne Veröffentlichung

Steininger, Y. (2006): Kundenzufriedenheitsanalyse Februar / März 2006, LIWEST-interne Kundenbefragung

Stock, W. (2004): Nutzers Not und Pflichten - Von der Kundenorientierung über das Qualitätsmanagement zum Informations-"TÜV", in Password 05 / 2004, S. 18 – 23

Terlutter, R. (2004): Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, in: Hippner, H., Wilde, D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Wagner, O. (2005): Miles & More – Kundenbindung in der Luft, in: Künzel, H. (Hrsg.): Handbuch Kundenzufriedenheit – Strategie und Umsetzung in der Praxis, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

## Quellenverzeichnis

Austrian Business Agency, 1999, UTA Telekom AG (Austria),  
[www.aba.gv.at/de/pages/download.asp?file=downloads/uta\\_telekom.doc](http://www.aba.gv.at/de/pages/download.asp?file=downloads/uta_telekom.doc), Abrufdatum  
23.05.2006

Baumbach, M., 2004, Entwicklungspotenzial „After-Sales-Marketing“,  
[http://www.perspectix.com/pdf/Artikel\\_After-Sales-Marketing\\_SMM\\_Nr.18\\_04.pdf](http://www.perspectix.com/pdf/Artikel_After-Sales-Marketing_SMM_Nr.18_04.pdf), Abruf-  
datum: 15.05.2006

BMVIT, 2006, 1, Die Telekommunikationspolitik in Österreich und in der Europäischen  
Union, <http://www.bmvit.gv.at/telekommunikation/allgemeines.html>, Abrufdatum:  
23.06.2006

BMVIT, 2006, 2, Der Telekommunikationsmarkt in Österreich,  
[http://www.bmvit.gv.at/eu\\_rat/telekom/telekom.html](http://www.bmvit.gv.at/eu_rat/telekom/telekom.html), Abrufdatum: 15.05.2006

BMVIT, 2006, 3, Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich,  
<http://www.bmvit.gv.at/telekommunikation/recht/downloads/a0702003.pdf>, Abrufdatum:  
23.05.2006

CHIP Online, 2006, CHIP Xonio Online Breitband-Report 2005/2006,  
[http://www.chip.de/cxo/2288317/060223Excerpt\\_Der\\_Breitband\\_Report.pdf](http://www.chip.de/cxo/2288317/060223Excerpt_Der_Breitband_Report.pdf), Abrufdatum:  
15.05.2006

derstandard.at, 13.03.2006, 1, Die neue Nummer Drei,  
<http://derstandard.at/?url=?id=2370217>, Abrufdatum: 15.05.2006

derstandard.at, 07.06.2005, 2, Nach dem Kauf ist vor dem Kauf,  
<http://derstandard.at/?url=?id=2070993>, Abrufdatum: 15.05.2006

Die Gründer, 2006, Call Center,  
<http://www.diegruender.at/topinfos/unternehmen/callcenter1.php>, Abrufdatum 23.05.2006

Inode, 2006, Über uns, <http://www6.inode.at/inode.at/ueber-uns/>, Abrufdatum: 15.05.2006

Kleinwächter, W., 19.01.2006, Fernsehen über Internet kommt nur langsam voran,  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/68535>, Abrufdatum: 15.05.2006

Kronegger, D. , 04/2005, Aktuelle Fragen zu Voice over IP,  
<http://www.kronegger.at/?url=newsletter-200504a-voip&lang=en>, Abrufdatum: 15.05.2006

LIWEST, 2006, 1, Ein Unternehmen Alle Informationen,  
[http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe\\_dezember\\_2006\\_internet.pdf](http://www.liwest.at/imperia/md/content/footer/presse/pressemappe/pressemappe_dezember_2006_internet.pdf), Abrufdatum: 15.05.2006

LIWEST, 2006, 2, Zahlen und Fakten,  
[http://www.liwest.at/footer/ueber\\_liwest/zahlen\\_fakten/index.php](http://www.liwest.at/footer/ueber_liwest/zahlen_fakten/index.php), Abrufdatum: 23.05.2006

Mühlenkamp, H., 2006, <http://www.hfv-spey.de/muehlenkamp/Veranstaltungen/Kolloquium/WS%200506/Folien%20Grundlagen%200%C3%B6konomischen%20Denkens4.pdf>, Abrufdatum: 15.05.2006

Philosophische Fakultät I + II der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,  
 2006, Online Lexikon, <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/stichwort/abc.htm>,  
 Abrufdatum: 15.05.2006

Presstext Austria, 12/2004, UTA-Übernahme durch Tele2 erfolgreich abgeschlossen  
<http://www.pte.at/pte.mc?pte=041208005&phrase=tele2>, Abrufdatum: 23.05.2006

Rundfunk & Telekom Regulierungs-GmbH, 2004, Kommunikationsbericht 2004,  
[http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio\\_Berichte\\_nach%20Kategorie\\_Berichte\\_KBericht2004/\\$file/KommBericht\\_2004\\_D.pdf](http://www.rtr.at/web.nsf/deutsch/Portfolio_Berichte_nach%20Kategorie_Berichte_KBericht2004/$file/KommBericht_2004_D.pdf), Abrufdatum: 15.05.2006

Telekom Austria AG, 2006, 1, aon.tv, <http://www.aon.tv>, Abrufdatum: 32.05.2006

Telekom Austria, 2006, 2, 5-Jahres-Übersicht,  
[http://www.telekom.at/Content.Node/ir/kennzahlen/5\\_jahre.php](http://www.telekom.at/Content.Node/ir/kennzahlen/5_jahre.php), Abrufdatum: 15.05.2006

Tritscher, R., 24.03.2006, Medien in Österreich,  
[http://wko.at/aws/AWS1024/PDF/aws\\_aktuelle\\_51\\_05\\_2.pdf](http://wko.at/aws/AWS1024/PDF/aws_aktuelle_51_05_2.pdf), Abrufdatum: 15.05.2006

UPC Telekabel, 2006, Über UPC, <http://www.upc.at/index.php?PageID=1085&&R=24340>,  
Abrufdatum: 15.05.2006

Wikipedia, 2006, 1, Telekommunikation, <http://de.wikipedia.org/wiki/Telekommunikation>,  
Abrufdatum: 15.05.2006

Wikipedia, 2006, 2, IPTV, <http://de.wikipedia.org/wiki/IPTV>, Abrufdatum: 23.05.2006

Wikipedia, 2006, 3, UPC Telekabel, [http://de.wikipedia.org/wiki/UPC\\_Telekabel](http://de.wikipedia.org/wiki/UPC_Telekabel), Abrufda-  
tum: 23.05.2006

WKO, 2003, Kabelnetzbetreiber-Statistik: Breitband-Boom bei Internet via Kabel ungebro-  
chen, [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=191018&DstID=5000),  
Abrufdatum: 15.05.2006

Wüstenrot, 2006, Das Wüstenrot-Magazin!,  
[http://www.wuestenrot.at/cms/de/menuleiste/magazin\\_1/magazin.jsp](http://www.wuestenrot.at/cms/de/menuleiste/magazin_1/magazin.jsp), Abrufdatum:  
23.05.2006

## Anhang

### Anhang A – Leitfaden für die Experteninterviews

Dieses Interview findet in Zusammenhang mit der Erstellung meiner Diplomarbeit statt, die das Thema „Kundenbindung in der After-Sales-Phase in Unternehmen der Telekommunikationsbranche, dargestellt am Beispiel von *LIWEST Kabelmedien GmbH*“ behandelt. Das Hauptaugenmerk der Kundenbindung liegt dabei auf kommunikationspolitischen Maßnahmen in der After-Sales-Phase. Es soll beleuchtet werden, inwieweit diese im Telekommunikationssektor von Bedeutung sind und im weiteren Sinne einem Unternehmen auch zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen können.

Vor der Veröffentlichung der Arbeit können Sie Ihre Aussagen im Rahmen dieses Interviews nochmals begutachten und eventuell korrigieren.

#### ***Ungestützter Teil***

1. In welchen Branchen und Positionen haben Sie vor Ihrer Anstellung in diesem Unternehmen gearbeitet?
2. Waren diese vergleichbar mit Ihren Tätigkeiten hier im Unternehmen bzw. wenn ja, wo sehen Sie nun konkrete Unterschiede zu Ihren heutigen Marketing-Aufgaben in einem Telekommunikationsunternehmen?
3. Wie wichtig schätzen Sie Maßnahmen zur Kundenbindung im Gegensatz zur Akquirierung von Neukunden ein und welche Faktoren veranlassen Sie zu dieser Meinung?
4. Wie wichtig schätzen Sie Kundenbindung speziell in Telekommunikationsunternehmen ein - besteht hier besonderer Bedarf oder steht dies eher im Hintergrund?
5. Wie glauben Sie, dass Kundenbindung erreicht werden kann?

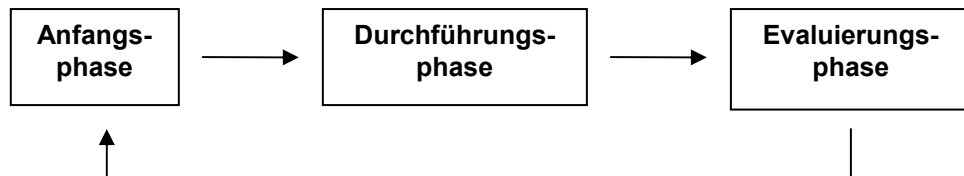
6. Wie wichtig schätzen Sie kommunikationspolitische Maßnahmen zur Kundenbindung ein bzw. welche Faktoren veranlassen Sie zu dieser Meinung?
7. Welche Maßnahmen zur Kundenbindung setzen Sie nun de facto derzeit in Ihrem Unternehmen um, im speziellen auch, ob und welche kommunikationspolitischen Maßnahmen in der After-Sales-Phase?  
Welche Maßnahmen wird es möglicherweise in Zukunft geben?
8. Wo sehen Sie noch Potentiale zur Steigerung der Kundenbindung speziell in der After-Sales-Phase und warum?

### **Gestützter Teil**

1. Auf dem Beiblatt sehen Sie eine grafische Darstellung der Integration von Kundenbindungsmaßnahmen in ein Unternehmen. Es geht generell um die Eingliederung, inklusive Vorbereitung, die Durchführung des Konzeptes und die spätere Evaluierungsphase. Ich würde nun dazu gerne Ihre Meinung hören, ob das in einem Telekommunikationsunternehmen wirklich so umgesetzt werden könnte.
  - Vorstellung der einzelnen Phasen
2. Auf dem nächsten Beiblatt sehen Sie den von mir entwickelten ASC-Cycle – den After-Sales-Communication Cycle. Er zeigt nun diverse konkrete kommunikationspolitische Kundenbindungsmaßnahmen für Telekommunikationsunternehmen. Ich würde diesen nun gerne mit Ihnen durchgehen und Ihre Meinung zu diesem Modell hören.
  - Vorstellung der Kreismitte (Aufbau eines CRMs)
  - Vorstellung der einzelnen Maßnahmen laut Diplomarbeit
3. Können Sie sich nach Begutachtung dieses Modells bzw. einschließlich Ihrer Kommentare vorstellen, dass eine solche Strategie einem Unternehmen wirkliche Wettbewerbsvorteile in der Telekommunikationsbranche einbringen kann?

## Anhang B– Experteninterview, Beiblatt 1

Grafische Darstellung der Integration von Kundenbindungsmaßnahmen in ein Unternehmen



### **Anfangsphase:**

Vorbereitung der drei Säulen eines Customer Relationship Managements

- Organisation (Verankerung im Leitbild der Firma, Festlegung der Ziele, etc.)
- Personal (informierte, geschulte und trainierte Mitarbeiter)
- Technik (Database Management, Kundendatenbank)

Ist-Analyse

### **Durchführungsphase:**

Einsatz der kommunikationspolitischen Maßnahmen

Siehe nächstes Beiblatt

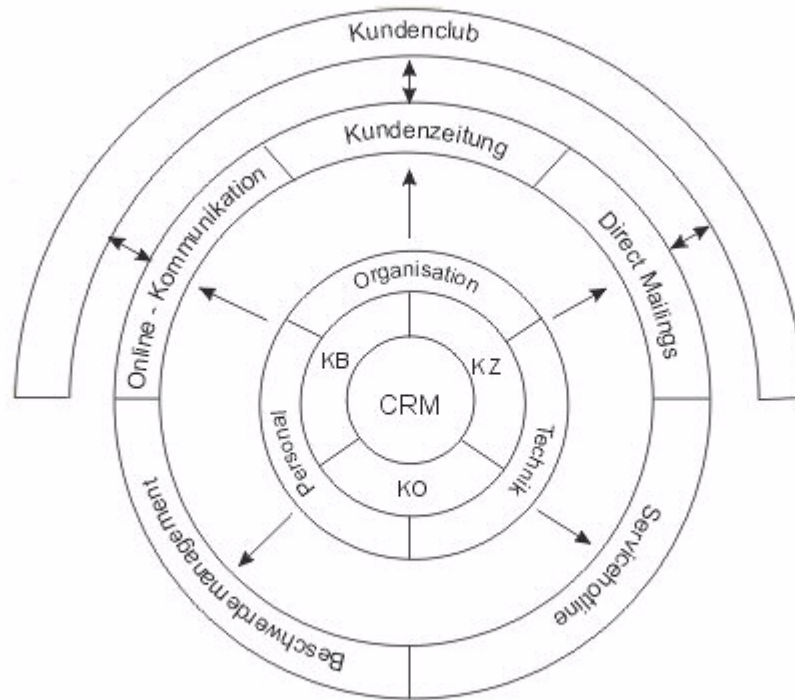
### **Evaluierungsphase:**

Erneute Ist-Analyse + anschließender Vergleich



## Anhang C– Experteninterview, Beiblatt 2

Grafische Darstellung des ASC-Cycle



KO... Kundenorientierung  
 KZ... Kundenzufriedenheit  
 KB... Kundenbindung

### Kreismitte

- > Management-Philosophie des Customer Relationship Managements
- > Teilbereiche: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- > drei tragende Säulen: Personal, Technik und Organisation

Vom Zentrum ausgehend entfalten sich die einzelnen Maßnahmen, die bewusst alle aneinander hängen, was die symbiotische Beziehung darstellen soll. Es symbolisiert ein Gesamtkonzept, bei dem alle Instrumente voneinander profitieren.

### **Kundenclub**

= umfassendes Gesamtkonzept, das erst durch andere Maßnahmen durchgeführt werden kann und so zum Kunden gelangen kann - Ausdruck findet der Kundenclub in den Instrumenten der Online-Kommunikation, der Kundenzeitung und Direct Mailings.

Sehr wichtig ist die Angleichung an das Image des Unternehmens.

Für den Kunden muss ein ersichtlicher Mehrwert aus seiner Mitgliedschaft erkennbar sein und da es in der Telekommunikationsbranche eine sehr breit gestreute Zielgruppe gibt, muss ein breites Leistungsspektrum geschaffen werden:

- Monetäre Leistungen: mithilfe von Partnerschaften und Kooperationen
- Informationsleistungen: vorab Informationen über Aktionen (Exklusivität)
- Know-How-Leistungen: Bedürfnis nach Fachwissen und Know-How (Schwerpunkt: Internet und technologische Neuerungen)
- Community-Leistungen: auf virtueller Basis
- Prestige- und Anerkennungsleistungen: Schwerpunkt Viral-Marketing: Mitglieder werben Mitglieder / Kunden

Eventuelle Mitgliedsgebühr - eine gezielte Evaluierung ist jedoch nicht zu empfehlen, da die breite Zielgruppe bestmöglich erreicht werden soll!

### **Kundenkarte**

Nicht zu empfehlen, da regelmäßige Kaufkontakte fehlen

### **Kundenzeitung**

Vorteil: Kunden bekannt (adressiert verschicken, Responsekarte ausfüllen)

Inhalt:

- > ernsthafte Informationen
- > Unterhaltung (Gewinnspiele, Rätsel,...)
- > In Bezug auf die sehr heterogene Zielgruppe könnte man auch verschiedene Versionen der Kundenzeitung publizieren bzw. einzelne Seiten individuell gestalten! Mögliche Ausrichtung: bestellte Produkte + gezielte Informationen für diese Produkte

Eine Einschränkung auf Clubmitglieder ist nicht empfehlenswert, da eine möglichst breite Masse erreicht werden soll. Allerdings sollte der Club und seine Vorteile auf alle Fälle erwähnt werden, um den Leuten eine Mitgliedschaft schmackhaft zu machen.

### **Direct Mailings**

Vorteil: Kunden bekannt

Originell, einheitlich, dem Image ausgerichtet gestalten

Unterstützung des Kundenclubs

Mögliche Anlässe:

Beginn der Kundenbeziehung, Auslaufen der Bindefrist, nach einer Beschwerde, Stammkundenehrung, etc.

### **Online-Kommunikation**

1. E-Mail-Newsletter: Informationen über Aktionen, Gewinnspiele (für Datengewinnung), Umfragen
2. Homepage: Kundenbereich (auch in Kombination mit dem Kundenclub) mit Zusatzdiensten in Verbindung mit Produkten (Homepage basteln, Musik-Downloads,...)  
Chats und Foren  
Servicebereich für Fragen und Probleme

### **Servicehotline**

= eine Basisanforderung

- Basisanforderungen der Servicehotline sind das Beantworten der Anfrage, das Lösen des Problems, das Einhalten von Versprechen und wenn nötig, die Weiterleitung an die richtige Stelle.
- Leistungsanforderungen sind die kurze Wartezeiten in der Schleife / bis zur Problemlösung und die Freundlichkeit / Kompetenz der Mitarbeiter
- Begeisterungsanforderungen ergeben sich durch Outbound-Anrufe  
Mitarbeiter fragt nach, ob alles gepasst hat – informiert über Änderungen, etc.

## **Beschwerdemanagement**

1. Beschwerdestimulierung  
in Zusammenarbeit mit anderen kommunikationspolitischen Maßnahmen
  
2. Beschwerdeannahme  
durch jeden Mitarbeiter – mithilfe eines Formblattes oder einer elektronischen Eingabemaske
  
3. Beschwerdebearbeitung  
Einsatz einer zentralen Beschwerdestelle ratsam: zuständig für Weiterleitung der Beschwerden und Eintreiben der Beschwerden in einer möglichst kurzen Zeitspanne (=Begeisterungsleistung, individuelles Festsetzen je nach Medium)  
Erstreaktion (Danke für Feedback, eventuell Zeitangabe für Antwort)
  
4. Beschwerdereaktion  
Durch Beschwerdestelle, um Einheitlichkeit zu wahren  
individuell für exklusives Gefühl

Beschwerdeauswertung erfolgt durch die Beschwerdestelle, welche eventuelle Probleme an die verantwortlichen Stellen weiterleitet

## **Anhang D – Interviewprotokoll, Hr. Thomas Gresak (LIWEST Kabelmedien GmbH)**

### ***Ungestützter Teil***

Hr. Gresak hat vor seiner Anstellung im Unternehmen bereits im öffentlichen Dienst im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und in einem Softwareunternehmen und einer Werbeagentur im Bereich Marketing gearbeitet. Seine Tätigkeiten sind somit mit seinen heutigen Tätigkeiten beim Unternehmen LIWEST Kabelmedien GmbH vergleichbar. Die besonderen Merkmale in der Telekommunikationsbranche sieht er vorrangig in der Dynamik des Marktes und dass man keine greifbaren Produkte verkauft. Vorherrschend sind in dieser Branche vor allem langfristige Kundenbeziehungen.

Die Frage, wie wichtig er Kundenbindung im Vergleich zu Neukundenakquirierung einschätzt, erläutert er am Beispiel der Firma LIWEST. Es handelt sich um einen klassischen Triple-Play-Anbieter. Das Basisgeschäft ist das Kabelfernsehen, das schon seit den 70er Jahren besteht. Hierbei geht es vorrangig um die Bindung der bereits bestehenden Kunden, da bereits ein gewisser Kundenstamm aufgebaut wurde. Bei den neueren Bereichen des Internets und der Telefonie geht es allerdings vorrangig noch darum, den gewünschten Kundenstamm aufzubauen. In dieser Hinsicht muss man sich bei diesen Bereichen noch mehr um die Neukundenakquirierung kümmern. Erst wenn die Potentiale hierbei bestmöglich ausgeschöpft sind, kann man sich intensiv mit Kundenbindung auseinandersetzen.

Eingehend auf die Frage, wie wichtig nun Kundenbindung speziell in Telekommunikationsunternehmen ist, verweist Hr. Gresak auf die gesamte Entwicklung der Branche. Bis vor ein paar Jahren war der Markt noch von Monopolisten beherrscht und Kundenbindung war somit nicht notwendig. Diese Situation hat sich jedoch mit der Marktliberalisierung radikal verändert und für die neuen Anbieter dieser Branche gab es enorme Kundenzuwächse. Mittlerweile ist diese Pionierphase schon wieder am Auslaufen und es ist unbedingt notwendig, sich etwas in Richtung Kundenbindung zu überlegen, damit man die bestehenden Kunden halten kann. Parallel dazu muss man aber auch immer versuchen, den Kundenkreis bestmöglich auszubauen. Zu bedenken gibt Hr. Gresak dabei, dass Neukundenakquirierung sehr viel teurer ist als die Bindung der bereits bestehenden Kunden.

Seine Meinung wie Kundenbindung erreicht werden kann, gliedert sich in verschiedene Bereiche. In allen Branchen und vor allem im Telekommunikationssektor mit seinen virtuellen und technischen Produkten ist die Produktqualität sehr wichtig. Ohne eine hohe Qualität der verkauften Produkte ist keine Zufriedenheit der Kunden möglich und in Folge auch keine Kundenbindung. Der nächste Punkt wäre ein fairer Preis, wobei der Begriff „fair“ sehr weitläufig ist und von jedem anders ausgelegt wird. Ebenfalls wichtig ist in Folge die Pflege der Kunden und dass man sie immer wieder in ihrer Kaufentscheidung bestärkt. Gerade in einer so dynamischen Branche, in der die Leute ständig mit neuen Produkten und Diensten überhäuft werden, ist es wichtig, dem Kunden immer wieder zu vermitteln, dass er sich für den richtigen Anbieter entschieden hat, bei dem alles funktioniert und der seine Kunden nicht „über den Tisch zieht“.

Dies sollte allerdings keine Reihung der Wichtigkeit dieser Faktoren sein. Denn gemäß dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“, kann man die beste Qualität und den besten Preis haben, aber wenn man nicht darüber redet und die Leute informiert, weiß es auch keiner. Die Kommunikation spielt also eine wichtige Rolle bei der Bindung von Kunden, kann aber nur mithilfe anderer Faktoren erfolgreich sein.

Speziell im Unternehmen LIWEST werden zurzeit neben klassischer Werbung, eine Kundenzeitung, ein eigener Fernsehsender, inkl. Teletext, eine Homepage und diverse Mailings für die Kommunikation mit den Kunden verwendet, was in Zukunft aber noch ausgebaut werden soll.

Besonders in der After-Sales-Phase ist es für Hr. Gresak nochmals besonders wichtig, die Kunden in ihrer Kaufentscheidung zu bestärken. Man kann den Kunden nicht einfach alleine lassen, erwarten, dass er jeden Monat die Rechnung bezahlt und so mit dem Unternehmen zufrieden ist, dass er keinen Blick auf Angebote anderer Firmen wagt, geschweige denn einen Wechsel in Betracht zieht. Man muss dem Kunden immer wieder Informationen zukommen lassen, um ihm zu sagen, dass sich das Unternehmen weiterentwickelt, es neue Produkte gibt und er sich jederzeit an den Kundendienst wenden kann.

Grundsätzlich stuft Hr. Gresak jede kommunikationspolitische Maßnahme als eine Maßnahme zur Kundenbindung ein. Werbung spricht nicht nur Interessenten an, sondern wirkt auch bei bereits bestehenden Kunden, die sich wiederum in ihrer Entscheidung bestärkt fühlen.

**Gestützter Teil**

## 1. Basismodell für die Eingliederung eines Kundenbindungskonzepts in ein Unternehmen

Hr. Gresak hält das Modell für eine schlüssige Konzeption, die als grobes Raster in der Realität durchaus durchführbar wäre.

## 2. ASC-Cycle

Hr. Gresak stimmt dem gesamten Modell, sowie den einzelnen Maßnahmen und ihren Ausprägungen zu und hält es für ein sehr schlüssiges Modell. Keine Elemente fehlen ihm und er findet auch die grafische Darstellung gut.

Die momentanen Ausführungen im Unternehmen LIWEST decken sich generell mit dem Grundgedanken des Modells. Jede der Maßnahmen wird zumindest ansatzweise im Unternehmen verwirklicht, wobei vieles nur aktionsbezogen ausgeführt wird und sicher noch kein Optimum erzielt wurde.

Ob das Modell des ASC-Cycles wirklich zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen kann, beantwortet Hr. Gresak zunächst mit seinen allgemeinen Ansichten zu diesem Thema. Wettbewerbsvorteile werden in der heutigen Zeit sehr hochgeschaukelt. Ein Unternehmen setzt bestimmte Maßnahmen und hat damit im Moment einen großen Vorteil den anderen gegenüber. Doch diese werden innerhalb kurzer Zeit bereits dieselben Maßnahmen setzen, um nicht abgedrängt zu werden. Somit sind Wettbewerbsvorteile nur kurzfristig und auf die Dauer nicht haltbar.

Mit dem Modell des ASC-Cycles kann, laut Hrn. Gresak, jedoch bestimmt ein solcher kurzfristiger Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Eine Entwicklung in diese Richtung ist durch die gesättigten Märkte unumgänglich, jedoch sollte das Produkt und seine Qualität immer die Basis von solchen Maßnahmen bleiben.

## **Anhang E – Interviewprotokoll, Fr. Mag. Alexandra Griesmeier (Kabelsignal AG)**

### ***Ungestützter Teil***

Fr. Mag. Griesmeier hat in ihrer bisherigen Berufslaufbahn ausschließlich in Telekommunikationsunternehmen gearbeitet. Einerseits wären da Erfahrungen bei Max Mobil, im Bereich Produktmanagement für PrePaid, dann bei European Telekom, einem ehemaligen Alternativ-Festnetzanbieter, ebenfalls im Bereich Produktmanagement, hier speziell für Information Services, und sie hat bereits bei Mobilkom gearbeitet, Bereich Produktmanagement M-Commerce und auch Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanagement. Unterschiede zu anderen Branchen kann Fr. Mag. Griesmeier somit aufgrund ihrer Berufserfahrungen nicht beurteilen. Besondere Merkmale der Branche sieht sie allerdings in der Schnelligkeit und der überwiegenden Ausrichtung auf den Preiskampf, besonders im Mobilfunk. Durch diese Schnelligkeit wird Kundenbindung immer wichtiger, da immer ein Konkurrent den Preis unterbietet und die Tarifstruktur generell immer undurchschaubarer wird und die Gefahr erhöht, dass der Kunde von einem anderen Unternehmen abgezogen wird. In der allgemeinen Beurteilung, wie wichtig Sie nun Kundenbindung im Vergleich zur Neukundenakquirierung einschätzt, verweist Fr. Mag. Griesmeier zuerst auf die Abhängigkeit vom Unternehmen. Man muss beachten, wie viele Kunden das Unternehmen bis jetzt hat und besonders junge Unternehmen müssen sich erst einen ertragreichen Kundenstamm aufbauen. Dann allerdings hält sie Kundenbindung für unumgänglich und gibt ihr Priorität gegenüber der Neukundenakquirierung. Besonderen Bedarf sieht sie dafür auch in der Telekommunikationsbranche, wie oben schon erwähnt, aufgrund des vorherrschenden Preiskampfes.

Wie kann Kundenbindung laut Fr. Mag. Griesmeier erreicht werden? Unumgängliche Voraussetzung bei diesem Vorhaben ist eine gute Kundendatenbank, in der alle Kundendaten gespeichert werden, damit man möglichst viel über den Kunden weiß. In Folge ist es wichtig, den Kunden gezielt anzusprechen, wobei nicht alle Kunden gleich behandelt werden sollten und man zuerst eine Kundenklassifizierung vornehmen muss, beispielsweise mit der Einteilung in A, B oder C Kunden.

Wichtig ist parallel dazu, beim Kontakt, den der Kunde sucht, möglichst professionell aufzutreten, sprich beispielsweise die Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter bei Kundenanrufen muss optimal sein, um seinen eigenen Service-Versprechungen nicht zu



widersprechen.

Ein wirklich kleiner Teilbereich sind dann noch Geldleistungen für den Kunden, welche alleine gesehen, den Kunden jedoch nicht binden können. Möglich dabei wären kleine Incentives, die der Kunde bekommt, wenn er schon eine gewisse Zeit beim Unternehmen ist.

Wichtig ist auch der regelmäßige Kontakt zum Kunden, um ihn zu informieren, was es Neues gibt, etc., wobei solche Kontakte mit Maß und Ziel zu organisieren sind und den Kunden nicht überhäufen sollten. Nette Gesten wären dabei zum Beispiel auch Geburtstagswünsche, die nicht viel kosten und trotzdem sagen, dass es das Unternehmen noch gibt und es um seine Kunden bemüht ist.

Kommunikationspolitische Maßnahmen, die momentan im Unternehmen Kabelsignal eingesetzt werden, sind Direct Mailings und E-Mail-Newsletter. Darin werden die Kunden über Neuigkeiten informiert, wie beispielsweise Bandbreitenerhöhungen oder kostenlose Spamfilter. Die Information wird dabei ganz sachlich und nicht etwa reißerisch aufbereitet. Es wird jedoch gerade intensiv an einem Kundenbindungsprogramm gearbeitet und parallel dazu finden etliche Schulungen zur Verbesserung des Kundenkontakts statt bzw. werden ganz konkrete Richtlinien für die Ausführung von einzelnen Aufgaben vorgegeben.

Zusammenfassend gesagt, sind kommunikationspolitische Maßnahmen sehr wichtig für die Kundenbindung, wobei hier auch der andere Weg beachtet werden muss, nämlich wenn der Kunde selbst den Kontakt sucht. Dann muss ein guter Service vorhanden sein und alles zur Zufriedenheit des Kunden durchgeführt werden.

### ***Gestützter Teil***

#### 1. Basismodell für die Eingliederung eines Kundenbindungskonzepts in ein Unternehmen

Grundsätzlich stimmt Fr. Mag. Griesmeier mit dem Modell überein. Als einzige Anmerkung wirft sie ein, dass in der Anfangsphase eine Kundenklassifizierung nötig ist, wie auch im ersten Teil des Interviews schon angesprochen wurde.

## 2. ASC-Cycle

Das Modell des ASC-Cycles gefällt Fr. Mag. Griesmeier sehr gut, auch die grafische Gestaltung findet sie sehr übersichtlich.

Einzelne Anmerkungen bringt sie bei den jeweiligen Maßnahmen ein.

Bezüglich des Kundenclubs betont sie die Wichtigkeit, dass Partnerschaften und Kooperation auf das eigene Unternehmen abgestimmt sein müssen, ansonsten werden zwar anfangs nette Reize für den Kunden geboten, aber die eigentlichen Bedürfnisse bzw. Bindungselemente werden nicht getroffen.

Auf die Know-How-Leistungen bezogen, gibt sie den Anstoß, dass solche Interessenten vom Unternehmen schwer zu finden sind und stimmt dem Vorschlag zu, dass solche Informationen nur auf Kundenwunsch, also aktives Anfragen, hergegeben werden sollten.

Den Kundenclub insgesamt sieht sie vorrangig als letzte Instanz, wenn alle anderen Maßnahmen schon bestehen und auch optimal funktionieren. Erst dann kann er eine Klammer um diese Maßnahmen spannen.

Bei der Kundenzeitung wirft Fr. Mag. Griesmeier die Gefahr der bereits bestehenden Übersättigung der Kunden ein, da man heutzutage schon von jedem Unternehmen eine Zeitung zugeschickt bekommt. Man muss sich auf die inhaltliche Gestaltung konzentrieren, die keine halbherzigen Artikel oder unzählige Werbeeinschaltungen beinhalten soll.

Für ein optimales Beschwerdemanagement ist es laut Fr. Mag. Griesmeier notwendig, dass man den entsprechenden Mitarbeitern auch genügend Kompetenzen erteilt, damit sie Entscheidungen über die Freigabe von Gutschriften als Entschädigung beispielsweise selbst treffen können und nicht erst bei den verschiedensten Stellen nachfragen müssen. Was die Beschwerdereaktion betrifft, ist es empfehlenswert, sie persönlich zu unterzeichnen und nicht etwa nur „Ihr Beschwerdeteam“ zu schreiben, da so der Kunde das Gefühl bekommt, gut aufgehoben zu sein und eine direkte Ansprechperson für seine Probleme zu haben.

Fr. Mag. Griesmeier ist von der Chance auf Wettbewerbsvorteile durch den ASC-Cycle überzeugt. Allerdings betont sie, dass dies eine enorme Zeit- und Kostenfrage ist und eine gesamte Umstrukturierung notwendig wäre. Allerdings hält sie es beispielsweise bei kleineren Unternehmen schon für sehr wertvoll, wenn nur Teile des ASC-Cycles umgesetzt werden.

## **Anhang F – Interviewprotokoll, Hr. Daniel Hammerl (Telekom Austria AG)**

### ***Ungestützter Teil***

Berufserfahrung hat Hr. Hammerl beim Unternehmen Philips gesammelt, wo er mit einem Sonderprojekt für Informationsterminals betraut war. Dies war speziell im IT- und Telekommunikationsbereich angesiedelt.

Spezielles Merkmal des Telekommunikationsmarktes sieht Hr. Hammerl in dem schnellen Umfeld für das Marketing. Vergleichend dazu nennt er die Automobilbranche, in der die Produkte einen Lebenszyklus von fünf bis sechs Jahren haben. Im Telekommunikationssektor ist es allerdings notwendig nach mindestens einem Jahr einen Relaunch des Produktportfolios vorzunehmen.

Kundenbindung in der Telekommunikationsbranche schätzt Hr. Hammerl als extrem wichtig ein. Da die Konkurrenz in Österreich sehr hoch ist, entwickelt sich der einstige Wachstumsmarkt mittlerweile zu einem Verdrängungswettbewerb. Somit wird auch das Thema der Kundenbindung immer wichtiger.

Wie Kundenbindung erreicht werden kann, gliedert sich für Hr. Hammerl in mehrere Wege. Auf der einen Seite muss das klassische Belohnungssystem stehen, wie es jedes große Telekommunikationsunternehmen in Österreich auch macht. Auf der anderen Seite ist die emotionale Bindung wichtig, bei der man dem Kunden zeigt, dass er ein wertgeschätzter Kunde ist und das muss nicht immer monetär sein.

Man muss eine Bindung zum Produkt und prinzipiell auch zur Marke schaffen, wobei man dabei viel früher ansetzen muss als beim bereits bestehenden Kunden.

Hr. Hammerl hält auch kommunikationspolitische Maßnahmen zur Kundenbindung für notwendig. Erklärend dazu greift er erneut die Schnellebigkeit der Telekommunikationsbranche auf. Unternehmen führen immer wieder neue Produkte für den Kunden und zusätzliche Dienste ein, um attraktiv am Markt zu bleiben. In einem Fernseh- oder Radiospot kann man aber unmöglich diese Fülle an Informationen unterbringen. Auch wenn man seinen Kunden gezielt sagen möchte, dass es nun ein besseres Produkt für sie gibt, kann man das nicht über Massenkommunikation abhandeln. Dafür braucht man die gezielte und ausführliche Kommunikation über Direct Mailings bzw. Direct Marketing generell.

Ziel ist es, den Kunden vor allem das Gefühl zu geben, sie werden als individuelle Kunden betreut und darum darf man die neuen Produkte oder neuen Maßnahmen nicht einfach quer über die gesamte Zielgruppe verteilen. Man muss den Kunden möglichst genau adressieren und möglichst genau auf seine Bedürfnisse eingehen, also ihm nur das anbieten, was er auch wirklich brauchen könnte.

Potentiale, die Hr. Hammerl noch speziell in der After-Sales-Phase sieht, beziehen sich auf Dienste, die einem Produkt zusätzlichen Nutzen verleihen. Heutzutage reicht es einfach nicht mehr, beispielsweise nur die Sprache über das Telefonkabel zu verbreiten. Dies ist seiner Meinung nach der Trend, der jetzt sukzessive weiterverfolgt wird.

### ***Gestützter Teil***

#### 1. Basismodell für die Eingliederung eines Kundenbindungskonzepts in ein Unternehmen

Grundsätzlich stimmt Hr. Hammerl mit dem Modell überein. Er hält es für einen unendlichen Kreislauf.

Anmerkungen betreffen die Säule der Organisation und dass solche wichtigen Änderungen im Leitbild eines Unternehmens eine lange Zeitspanne in Anspruch nehmen werden.

Hr. Hammerl findet auch eine Kundensegmentierung notwendig, die allerdings nicht nur nach dem monetären Wert eines Kunden erfolgen sollte, sondern auch nach soft facts. Hier geht es dann darum, Opinion Leader einer bestimmten Zielgruppe heraus zu filtern, die genau einer strategischen Gruppe entsprechen und auch Einfluss auf diese Gruppe ausüben.

#### 2. ASC-Cycle

Grundsätzlich stimmt Hr. Hammerl dem Modell des ASC-Cycles zu und hält es für ein sehr gutes Optimum.

Eine Gefahr für das Konzept des Kundenclubs sieht Hr. Hammerl in dem möglicherweise geringen Involvement der Telekommunikationskunden. Und dadurch ausgehend wird vielleicht wieder nur eine sehr kleine Zielgruppe mit dem Kundenclub einge-

fangen. Es muss wirklich ein toller Mehrwert für den Kunden schaffen werden, um ihn zu einer aktiven Anmeldung zum Club zu bewegen.

Die Telekom Austria setzt bei dem Konzept eines Kundenclubs nicht auf ein umfassendes Projekt, sondern konzentriert sich auf kleinere, gezielte Zielgruppen. Hierbei gibt es beispielsweise das Webportal love.at. Die Mitglieder haben eine starke Gemeinsamkeit, wobei hier auch reale Treffen stattfinden, und ihre Bedürfnisse sind für das Unternehmen besser einzuschätzen. Das bedeutet eine zielgruppenspezifischere Ausrichtung des Portals und die Gestaltung von attraktiven Angeboten und Cross-Selling sind leichter umzusetzen. Ein umfassendes Konzept eines Kundenclubs wäre somit nicht sinnvoll.

Bezüglich der Servicehotline gibt Hr. Hammerl zu denken, dass man bei Outbound Anrufen vorsichtig sein muss. Hierbei dringt man nämlich unvorbereitet in die Privatsphäre der Kunden ein, was sehr unangenehm sein kann. Besonders wenn der Kunde direkt ausspricht, dass er so etwas nicht möchte, muss dies unbedingt vermerkt werden und darf in Zukunft nicht mehr vorkommen.

Allgemeine Anmerkungen betreffen die Positionierung des Vertriebes. Obwohl der Verkauf von Produkten in einem solchen Kundenbindungsprogramm nicht im Vordergrund stehen sollte, geht es schließlich in der Realität um Up- und Cross-Selling. Innerhalb der einzelnen Maßnahmen wird das Thema zwar angeschnitten und auch ausgeführt, allerdings erkennt man in dem gesamten Modell keine Positionierung des Vertriebs.

Bei großen Unternehmen wie der Telekom Austria ist auch der indirekte Vertrieb über externe Firmen ein wichtiger Teil des Verkaufs. Hierbei besteht allerdings die große Schwierigkeit, diese in ein solches Programm einzugliedern. Der externe Verkäufer wird keinen Vorteil für sich sehen und sollte das Unternehmen nur noch selbst über Direct Mailings mit seinen Kunden kommunizieren, wird der Händler gleichzeitig weniger Kontakt zu seinen Kunden haben.

Von der Marktsicht bzw. der Kundensicht her, ermöglicht das Modell des ASC-Cycles, nach Einschätzung von Hrn. Hammerl, definitiv Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen. Allerdings stellt dieses Optimum einen enormen Kostenblock dar.

## **Anhang G – Interviewprotokoll, Fr. Mag. Katharina Loidl (Telekom Austria AG)**

### ***Ungestützter Teil***

Fr. Mag. Loidl hat vor ihrer Anstellung bei der Telekom Austria ein einjähriges Marketing Trainee bei der Firma Opel absolviert und ist jetzt seit fünf Jahren bei der Telekom, zuerst im Bereich Produktmanagement und seit zwei Jahren speziell im Bereich Kundenbindung eingesetzt. Bei dem erwähnten Marketing-Trainee hatte sie bereits viel mit Marktforschung und Kundenklassifizierung zu tun, was ebenfalls ein wichtiger Teil von Kundenbindung ist. Ein besonderes Spezifikum der Telekommunikationsbranche in Österreich sieht Fr. Mag. Loidl in dem enorm hohen Konkurrenzdruck, vor allem im Bereich der Sprachtelefonie. Besonders im Sektor des Mobilfunks erkennt man eine stetig steigende Anzahl an Anbietern, die für ein kleines Land wie Österreich schon sehr hoch ist. Anders sieht es im Internetbereich aus, der im Vergleich zu anderen Ländern vielleicht noch nicht so ausgebaut ist. Allgemein gesehen, ergibt sich aber aus diesem enormen Konkurrenzdruck ein harter Preiskampf.

Daraus resultierend wird Kundenbindung, besonders im Telekommunikationsbereich, immer wichtiger. Diese kann auf verschiedene Arten erreicht werden:

Einerseits gibt es die vertragliche Bindung, bei der der Kunde durch die klassische 12- bzw. 24-Monatsbindung an das Unternehmen gebunden wird. Ein oft eingesetzter Faktor in diesem Zusammenhang ist die Rabattierung, also der Kunde bekommt Freiminuten, wenn er sich dafür ein Jahr länger bindet. Eine reine Rabattierung kann aber nicht der richtige Weg zur Kundenbindung sein. Denn andererseits gibt es die emotionale Kundenbindung, die als Königsdisziplin unter den Kundenbindungen gilt und auch dementsprechend schwer zu erreichen ist. Für diese Bindung braucht man den Kontakt zum einzelnen Kunden und muss seine Bedürfnisse sehr genau kennen. In einem großen Unternehmen wie der Telekom Austria ist dies sicher schwer zu realisieren, aber man kann zumindest die Kunden in verschiedene Klassen einteilen und diese verschiedenen Segmente optimal bearbeiten. Es gibt hierbei dann Unterscheidungen, wie oft und intensiv eine Kundengruppe kontaktiert wird.

Die Kundenkommunikation ist also ein sehr wesentlicher Teil der Kundenbindung.

In erster Linie wird das Image eines Unternehmens mit klassischer Werbung aufgebaut und für die Kundenbindung muss man in Folge speziell auf die einzelnen Kundensegmen-

te eingehen, beispielsweise mit Direct Mailings oder E-Mail-Newsletter. Gerade bei der Telekom Austria hat es in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren einen enormen Wandel gegeben, der weg von der klassischen Kommunikation führt, hin zum Direct Marketing, um wirklich Kundenkontakte zu schaffen und sie in Folge auch aufrecht zu erhalten.

Wo sieht Fr. Mag. Loidl noch Potentiale in der After-Sales-Phase? Ihre Meinung ist, dass „der Preiskampf in der Telekommunikationsbranche mittlerweile fast ausgefochten ist und eine Differenzierung über den Preis nicht mehr funktioniert, da die Preisspirale nicht mehr weiter runter geht und alle Anbieter ohnehin schon sehr billig sind“. Jetzt muss man in Richtung Servicedifferenzierung agieren, indem man seinem Produkt mehr Nutzen für den Kunden verleiht und einen wirklichen Mehrwert bietet.

Ein wichtiger Faktor der Kundenbindung wird in den nächsten Jahren Up- und Cross-Selling sein. Es geht darum, dem Kunden mehr zu verkaufen, damit man seinen Wert steigert und ihn durch die zusätzlichen Services bindet. Er ist dann emotional gebunden, weil er viele Produkte von der Telekom Austria hat und er ist involviert durch die Useage, die er dadurch aufbaut. Zentral ist die Steigerung des Kundenwerts.

Allgemeine Anmerkungen macht Fr. Mag. Loidl noch zur generellen Ausführung, dabei insbesondere zur Wichtigkeit, dass bei solchen Kundenbindungsprogrammen wirklich alle Organisationseinheiten eines Unternehmens an einem Strang ziehen und die Maßnahmen komplett aufeinander abgestimmt sein müssen.

### ***Gestützter Teil***

#### 1. Basismodell für die Eingliederung eines Kundenbindungskonzepts in ein Unternehmen

Fr. Mag. Loidl stimmt dem Modell zur Unternehmenseingliederung zu und hält es für realistisch. Sie hält es für einen unendlichen Kreislauf.

Anmerkungen betreffen speziell die Anfangsphase und dass im Database Management die Kundenklassifizierung berücksichtigt werden soll, was allerdings unzählige Analysen voraussetzt.

Besonders wichtig ist auch, dass Änderungen in der Organisation nicht nur alleine vom Vorstand getroffen werden. Sie müssen bis in die letzte Organisationseinheit durchdringen und die Mitarbeiter müssen sich damit identifizieren können.

## 2. ASC-Cycle

Fr. Mag. Loidl stimmt dem Modell des ASC-Cycles grundsätzlich zu.

Beim Kundenclub wirft sie jedoch ein, dass in der Telekommunikationsbranche das Involvement der Kunden für eine aktive Anmeldung in einem Kundenclub zu niedrig sein könnte. Man nimmt Telekommunikationsprodukte meist einfach hin, wie Strom und Wasser, die „halt einfach so da sind“. Darum muss man dann wirklich tolle Leistungen in diesem Club anbieten. Optimal wäre es in Folge, wenn man mit einem solchen Club eine richtige Erlebniswelt schaffen kann, da das Erlebnisgefühl bei Telekommunikationsprodukten eher im Hintergrund steht. So kann sich ein emotionaler Mehrwert bilden.

Allgemein gesehen, ist es sehr schwer, den indirekten Vertrieb in einem solchen Modell unterzubringen, aber bei einem großen Unternehmen wie der Telekom Austria ist das ein sehr wesentlicher Teil der Kundenkommunikation. Aber besonders bei externen Firmen kann es schwierig werden, sie in ein solches Projekt einzugliedern.



## **Anhang H – Interviewprotokoll, Hr. Mag. Markus Nennung (UPC Telekabel Wien GmbH)**

### ***Ungestützter Teil***

Hr. Mag. Nennung hat vor seiner Anstellung bei der UPC Telekabel im Mobilfunkbereich gearbeitet und das ausschließlich in Marketing-Sektoren. Vergleichbar waren seine Tätigkeiten mit seinen heutigen Aufgaben somit bestimmt, allerdings kann Hr. Mag. Nennung so auch keine Unterschiede zur Telekommunikationsbranche identifizieren.

Die Wichtigkeit der Kundenbindung im Telekommunikationssektor beantwortet Hr. Mag. Nennung nicht allgemein, sondern gliedert den Markt bei dieser Frage nochmals in den „Kabel-Sektor“ und den „Kabellosen Sektor“, wobei Erstgenanntes Fernseh-, Festnetz- und Internetanbieter im klassischen Sinn bezeichnet und andererseits der Mobilfunk steht. Besonders im Mobilfunk setzt nun verstärkt der Verdrängungswettbewerb ein, was Maßnahmen zur Kundenbindung immer wichtiger macht. Andererseits steht stellvertretend für den „Kabel-Sektor“ die UPC Telekabel, die standortgebunden ist und in vielen Häusern und Wohnungen bereits Anschlüsse hat, die von den Kunden auch genutzt werden. Für diese Kunden ergibt sich dadurch der Grund, ihrem bestehenden Kabelnetzbetreiber treu zu bleiben und es bedarf einer, im Vergleich zum Mobilfunk, hohen Unzufriedenheit (begründet in Preisnachteilen oder Qualitätsproblemen), um eine Wechselbereitschaft auszulösen. Ausgehend von dieser Situation spielt die Kundenbindung im Unternehmen UPC Telekabel eine eher nachrangige Rolle, die allerdings in Zukunft noch wichtiger werden wird.

Hr. Mag. Nennung verweist in diesem Zusammenhang auf die enormen Kostenunterschiede zwischen Neukundenakquirierung und der Bindung bereits bestehender Kunden.

Wie kann nun Kundenbindung eigentlich erreicht werden?

Für Hr. Mag. Nennung hat dabei die Produktqualität oberste Priorität. Ohne eine hohe Qualität kann ein Unternehmen keine Kunden an sich binden.

Konkrete kommunikationspolitische Maßnahmen, die im Unternehmen UPC Telekabel eingesetzt werden, sind eine Kundenzeitung, Direct Mailings, Online-Kommunikation, eine Servicehotline inklusive so genannten „Happy Calls“, bei denen die Kunden aktiv angerufen und gefragt werden, ob sie mit der Installation, etc. zufrieden waren. Ein Beschwerdemanagement existiert insoweit, dass verschiedene Eskalierungspläne vorliegen.

Grundsätzlich gilt jedoch, zumindest bei der Servicehotline, dass Beschwerden sofort gelöst werden sollten.

### ***Gestützter Teil***

#### 1. Basismodell für die Eingliederung eines Kundenbindungskonzepts in ein Unternehmen

Grundsätzlich stimmt Hr. Mag. Nennung dem Kreislauf-Modell zu, allerdings regt er an, noch konkrete Ausführungen über die Planung und Konzeption der einzelnen Maßnahmen einzubauen. Die sollten entweder in der Durchführungsphase selbst Platz finden oder aber mithilfe einer eigenen Phase verdeutlicht werden, die dann zwischen der Anfangsphase und der Durchführungsphase gereiht werden sollte. Die Evaluierungsphase mündet dann schließlich in der Anfangsphase oder in dieser zusätzlichen Phase, je nachdem welche Änderungen erforderlich sind.

Hr. Mag. Nennung gibt weiters den Input, dass für die verschiedenen Maßnahmen verschiedene Kreisläufe in der Realität nötig sein werden, da beispielsweise nicht alle gleichzeitig starten werden. Es wird auch sicher einzelne Maßnahmen geben, die nach der Evaluierungsphase ein Ende finden werden, was aus den verschiedensten Gründen passieren kann, wie beispielsweise die Erreichung der Ziele bzw. auch das Nicht-Erreichen der Ziele.

#### 2. ASC-Cycle

Bezüglich des Kundenclubs regt Hr. Mag. Nennung an, durchaus eine Evaluierung der Zielgruppe vorzunehmen und den gesamten Kundenclub aufzuteilen, um die einzelnen Segmente bestmöglich zu betreuen. Hier sollen verschiedene Versionen bzw. verschiedenen einzelne Kundenclubs geschaffen werden, da die unterschiedlichen Kundengruppen auch unterschiedliche Bedürfnisse haben.

Von der grafischen Darstellung her, gibt es zuerst auch Unklarheiten bei Hr. Mag. Nennung, warum der Kundenclub nur als Halbkreis abgebildet ist. Er hält es für möglich bzw. für sehr effektiv, den Kundenclub auch über die Bereiche der Servicehotline und des Beschwerdemanagements zu ziehen. Beispiel dafür wäre eine eigene Servicehotline nur für Clubmitglieder, um wirklich die Exklusivität der Mitglieder zu verdeutlichen.

Bezüglich der Kundenzeitung ist Hr. Mag. Nennung der Meinung, dass diese nur an Clubmitglieder ausgesendet werden sollte.

Zu den Direct Mailings meint Hr. Mag. Nennung, dass die Auffassung von „originell“ sehr verschieden ist. Manche kreativen Ideen von Werbeagenturen werden vom Kunden nicht immer positiv aufgefasst.

Bezüglich des Beschwerdemanagements wirft Hr. Mag. Nennung ein, dass im Unternehmen UPC Telekabel durchaus die meisten Beschwerden in erster Instanz gelöst werden und er deshalb eine zentrale Beschwerdestelle als nicht unbedingt notwendig erachtet. Was die Beschwerdeauswertung angeht, hält er eine zentrale Betrachtungsweise allerdings für empfehlenswert.

Ob mit dem Modell des ASC-Cycles nun schlussendlich wirkliche Wettbewerbsvorteile erreicht werden können, kann Hr. Mag. Nennung nicht generell beantworten. Die einzelnen Maßnahmen sind, bis auf den Kundenclub, der in der kabelgebundenen Telekommunikationsbranche eher unüblich ist, schon sehr weit verbreitet. Deswegen kommt es schlussendlich auf die qualitative Ausführung dieser Maßnahmen an. Wenn diese allerdings wirklich gut ausgeführt werden, kann man mit dem ASC-Cycle, laut Hrn. Mag. Nennung, durchaus Wettbewerbsvorteile erzielen - gerade in einem Markt, indem die Produkte mehr oder weniger substituierbar sind und der Preis nicht immer als Differenzierungsmerkmal eingesetzt werden kann.

Zusammenfassend müssen die Maßnahmen nochmals glaubhaft, nachhaltig und essenziell sein. Und solche Maßnahmen brauchen unbedingt Prozesse, die im Unternehmen dahinter stehen. Abschließend betont Hr. Mag. Nennung hier auch nochmals die Voraussetzung einer hohen Produktqualität.

---

## **Anhang I – Interviewprotokoll, Hr. Dkfm. Martin Böker (ONE GmbH)**

### ***Ungestützter Teil***

Hr. Dkfm. Böker hat vor seiner Anstellung im Bereich CRM beim Unternehmen ONE für den Mobilfunkanbieter Telering gearbeitet. Dort waren seine Aufgaben ebenfalls im Bereich Marketing angesiedelt. Davor war er in einer Consulting Firma für ein spezielles Kundenbindungsprogramm angestellt.

Die besonderen Merkmale der Telekommunikationsbranche sieht er vor allem in der Ansiedlung als Dienstleistungsanbieter, wobei den Kunden längerfristige Beziehungen durch vertragliche Bindungen angeboten werden. Es geht somit weniger um Selling bzw. Re-Selling, sondern um dauerhafte Kundenbindung. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass viele Kundendaten bekannt sind und man somit leichter in Kundenkontakt treten kann.

Des Weiteren ergeben sich durch die immateriellen Güter auch Unterschiede in deren Bewerbung.

Bei der Wertung von Neukundenakquirierung und Kundenbindung sieht Hr. Dkfm. Böker die Wichtigkeit darin, die beiden Richtungen zu verbinden. Ein Unternehmen kann nicht ohne Neukunden überleben und ein Kundenbindungsprogramm wird es nie schaffen 100% der Kunden zu halten. Speziell in der Telekommunikationsbranche liegt die Fokussierung momentan noch eindeutig auf der Neukundenakquirierung, obwohl mittlerweile zumindest alle größeren Unternehmen CRM- und Kundenbindungsmaßnahmen eingeführt haben, was zeigt, dass die steigende Bedeutung durchaus bereits erkannt wurde.

Im Vergleich zu anderen Branchen muss man besonders im Telekommunikationssektor bedenken, dass sehr hohe Investitionen zu Anfang einer Kundenbeziehung getätigt werden und ein positiver Deckungsbeitrag eines Kunden erst nach einer längeren Kundenbeziehung erzielt werden kann.

Basisfaktor für Kundenbindung ist, laut Hr. Dkfm. Böker, die Kundenzufriedenheit, wobei dies allein noch nicht ausreicht. Allgemein gesehen, muss man sagen, dass Unzufriedenheit zwar ein Kündigungsgrund ist, Zufriedenheit allerdings noch kein Loyalitätsfaktor. Ein weiterer Punkt ist, gerade wenn die Akquisition von Neukunden sehr aggressiv betrieben wird, dass man den Kunden monetäre Reize bietet.

Gegebenfalls ist es auch wichtig, dass man direkt auf Kunden zugeht, die „gefährdet“ sind, zu einem anderen Anbieter zu wechseln.

Kommunikationspolitische Maßnahmen sind für Kundenbindung von großer Bedeutung. Hier muss versucht werden, dass durch Kundensegmentierung möglichst genau die richtigen Kunden mit der richtigen Information konfrontiert werden, abgestimmt auf die jeweilige Phase der Kundenbeziehung.

Im Unternehmen ONE werden nahezu alle kommunikationspolitischen Maßnahmen eingesetzt.

Besonders direkt beim Kauf bzw. direkt danach ist es wichtig, dem Kunden bereits zu zeigen, was ihn alles erwartet bzw. was alles möglich ist, damit er sich nicht nur das eben erworbene Produkt und das aktuelle Angebot konzentriert.

Bei Kunden, die sich nicht in einer kritischen Phase befinden, werden verstärkt Direct Mailings und auch Outbound-Anrufe für Cross- und Up-Selling von passenden neuen oder zusätzlichen Produkten verwendet.

„Gefährdete“ Kunden sollen mithilfe von Datamining Analysen identifiziert werden und auf diese geht das Unternehmen ganz gezielt zu, um eventuelle Unzufriedenheit zu ermitteln und zu beseitigen bzw. ganz konkrete Angebote zu legen.

Auf zukünftige Potentiale bezogen, muss man die Kundenbindungsprogramme natürlich immer weiter optimieren. Um die Kunden von den enormen Akquirierungsversuchen der Konkurrenz, wie es besonders in der Mobilfunkbranche der Fall ist, „fernzuhalten“, muss man Vorteile schaffen und diese im direkten Dialog kommunizieren.

Auf der anderen Seite steht auch der Customer Service, bei dem es „weg gehen sollte von einem reaktiven Inbound-Call Center, hin zu Outbound-Centern, bei denen der Kunde auch aktiv angerufen wird“.

### ***Gestützter Teil***

#### 1. Basismodell für die Eingliederung eines Kundenbindungskonzepts in ein Unternehmen

Grundsätzlich stimmt Hr. Dkfm. Böker mit dem Modell überein und hält es für sehr schlüssig.

Wichtig findet er die Reihung der drei Säulen. Oft wird fälschlicherweise nämlich angenommen, dass eine ausgereifte Technik alles ausgleichen kann. Doch am Bedeutendsten sind sicher die Organisation und danach das Personal.

Generelle Anmerkungen beziehen sich auf die zeitintensive Ausführung einer solchen Eingliederung und dass dieser Kreislauf bestimmt einem Art „Trial and Error“-Spiel gleicht.

## 2. ASC-Cycle

Grundsätzlich stimmt Hr. Dkfm. Böker dem Modell des ASC-Cycles zu und hält es für eine sehr gute Abbildung eines CRMs.

Anmerkungen zum Kundenclub beziehen sich auf die Kooperationen, die mit Sicherheit wichtig sind, man sich aber auf ein paar große, bekannte Firmen konzentrieren sollte, damit es übersichtlich für den Kunden bleibt und die Vorteile nicht zersplittern. Da es in der letzten Zeit einen richtigen Boom von Kundenclubs gegeben hat, ist es heutzutage nicht ausreichend, Vorteile für den Kunden zu schaffen, sondern man muss diese auch direkt zum Kunden transportieren. Die Kunden wollen sich nicht mehr selbst auf die Suche danach begeben.

Bei ONE beispielsweise werden automatisch alle Kunden in den Club aufgenommen, was die Basis sehr breit und generisch macht. Aber der Servicegedanke von ONE soll wirklich jeden Kunden erreichen.

Das Weglassen einer Kundenkarte unterstützt Hr. Dkfm. Böker durch eigene Erfahrungen voll und ganz.

Die Kundenzeitung eignet sich als eher neutrales Medium, laut Hrn. Dkfm. Böker, sehr gut für Kundeninformationen. Man muss jedoch die Kosten und Nutzen abwägen, denn um wirklich die Aufmerksamkeit der Kunden zu erreichen, muss die Zeitung sehr gut gestaltet sein, was neben Druck- und Versandkosten noch hohen redaktionellen Aufwand verursacht.

Wichtige Anlässe beim Verschicken von Direct Mailings sind auch Einführungen von neuen Produkten und Aktionen. Im Gegensatz zur Massenwerbung kann man hier wieder ganz gezielt die richtige Zielgruppe ansprechen. Und Up- und Cross-Selling ist auch mit Sicherheit eine wichtige Aufgabe des CRMs.

Eine Servicehotline ist bei erklärungsbedürftigen Produkten wie den Telekommunikationsgütern bestimmt unumgänglich. Auch Outbound-Anrufe hält Hr. Dkfm. Böker für

eine sehr gute Idee, die im Unternehmen ONE auch bereits ausgeführt wird. Aus eigener Erfahrung kann er sagen, dass sich Leute meistens über einen Anruf viel mehr freuen und sich besser betreut fühlen als mit einem personalisierten Direct Mailing.

Hr. Dkfm. Böker hält eine zentrale Beschwerdestelle für sinnvoll und fast unumgänglich. Neben dem normalen Service-Berater-Stab, der sicher auch viele Beschwerden gleich lösen kann, müssen Mitarbeiter stehen, die aus dem normalen Betrieb herausgelöst sind und sich als Second Level den schwierigeren Kundenanliegen widmen können.

Sehr wichtig ist in Folge auch die Beschwerdeauswertung.

Die abschließende Frage nach der Möglichkeit von Wettbewerbsvorteilen durch ein solches Modell beantwortet Hr. Dkfm. Böker mit einem klaren „Ja“.

Jede dieser Maßnahmen sollte von Unternehmen geprüft werden, ob sie möglich, finanzierbar oder sogar bereits notwendig ist.

## **Anhang J – Inhalt der CD-ROM**

Auf der beiliegenden CD-ROM befinden sich:

- die vollständige Diplomarbeit im pdf-Format
- alle Internetquellen, die für die Erstellung dieser Arbeit verwendet wurden  
(Dateiname entspricht dem Autor – Unterverzeichnisse werden im Quellenverzeichnis geklärt)