



## Loyalität im Telekommunikationsmarkt: Was Kunden wirklich erwarten

Bei Festnetz- und Mobilfunkanbietern sind vor allem Netzqualität, Service und Tarife entscheidend für die Kundenzufriedenheit.

**Von Dr. Imeyen Ebong, Dominik Thielmann  
und Dr. Jens Engelhardt**

**Dr. Imeyen Ebong** ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und Leiter der Praxisgruppe Technologie, Medien und Telekommunikation im deutschsprachigen Raum.  
*imeyen.ebong@bain.com*

**Dominik Thielmann** ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Technologie, Medien und Telekommunikation.  
*dominik.thielmann@bain.com*

**Dr. Jens Engelhardt** ist Manager bei Bain & Company in Zürich und Mitglied der Praxisgruppe Technologie, Medien und Telekommunikation.  
*jens.engelhardt@bain.com*

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketing Director, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Marketing & Communications, Tel. +49 89 5123 1246

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2015 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-04/15-400

## Executive Summary

Deutschlands Festnetz- und Mobilfunkprovider haben in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte in puncto Kundenloyalität gemacht. Dies belegt die aktuelle Bain-Studie, für die insgesamt 2.125 Nutzer befragt wurden. Bei der Mehrzahl der großen Anbieter überwiegt mittlerweile die Zahl der begeisterten Kunden die der kritischen Kunden. Im Mobilfunk liegt die Deutsche Telekom mit einem Net Promoter® Score (NPS®) von 18 Prozent vorn. Im Festnetz kommt das Unternehmen auf einen Wert von 14 Prozent und muss sich im Rahmen dieser weltweit genutzten Kennzahl für Kundenzufriedenheit lediglich dem Kabelnetzbetreiber Unitymedia geschlagen geben, der 20 Prozent erreicht. Die Kabelanbieter profitieren von der generell höheren Loyalität von Triple-Play-Nutzern im Vergleich zu reinen Sprach- oder Internetkunden.

### Onlineauftritt entspricht häufig nicht den Kundenerwartungen

Im Mobilfunk sind Netzqualität und Tarife die entscheidenden Treiber für die Loyalität der Kunden. Danach folgt der Service. Im Festnetz spielt das Netz eine geringere, dafür der Service eine größere Rolle. Insgesamt fällt das Urteil der befragten Nutzer über den so oft bemängelten Service vergleichsweise positiv aus. Für Unmut hingegen sorgen vor allem die bestehenden Onlineauftritte. Nahezu jeder zweite Mobilfunkkunde wendet sich letztendlich doch an ein Callcenter oder eine Filiale, weil er mit seinem Anliegen auf dem Internetportal seines Providers nicht weiterkommt.

Dabei könnten die Telekommunikationsanbieter mit einem größeren Onlineangebot und besserer Benutzerfreundlichkeit nicht nur die Loyalität ihrer Kunden steigern, sondern auch eine höhere Effizienz erzielen. Diese wiederum ist Grundvoraussetzung, um den Wunsch

der Nutzer nach immer günstigeren Tarifen für immer mehr Leistung erfüllen und die anstehenden Milliardeninvestitionen in die Erweiterung und Beschleunigung der Netze stemmen zu können.

Doch die Studie offenbart nicht nur beim Onlineauftritt Verbesserungspotenzial. Die NPS-Werte der einzelnen Anbieter differieren signifikant. Zudem gelingt es nur einer Minderheit, die Kunden positiv zu überraschen. Obwohl Nachfragen, etwa ob ein Anschluss wieder funktioniert, oder Hinweise auf günstigere Tarife die Loyalität enorm stärken können, haben bislang nur wenige der Befragten solche Erfahrungen gemacht.

### Deutliche Steigerungen der Kundenloyalität sind möglich

In einer kundenorientierten Organisation gehören der permanente Dialog mit den Kunden und – darauf aufbauend – ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zum Arbeitsalltag. Die vorliegende Studie nennt drei Erfolgsfaktoren für eine entsprechende Weiterentwicklung und ermöglicht anhand einer Checkliste die Einordnung des eigenen Unternehmens. Durch eine durchgängig konsequente Kundenorientierung sind bei Telekommunikationsanbietern Steigerungen des NPS um bis zu 50 Prozentpunkte möglich. Die Festnetz- und Mobilfunkprovider in Deutschland sollten sich daher auf keinen Fall auf den jüngsten Fortschritten ausruhen.

## Netzqualität und überzeugender Service: Die Erwartungen der Kunden

**Bei vielen Mobilfunk- und Festnetzanbietern überwiegt die Zahl der begeisterten Kunden die der kritischen Kunden. Doch vor allem beim Onlineauftritt gibt es noch erhebliches Verbesserungspotenzial.**

Seit 2012 bröckelt der Umsatz im deutschen Telekommunikationsmarkt. Im Jahr 2015 ist laut Branchenverband BITKOM ein weiterer Rückgang um 0,9 Prozent auf dann 64,4 Milliarden Euro zu erwarten. Einerseits sind die Umsätze mit Sprachdiensten markt- und regulierungsbedingt sowohl im Festnetz- als auch im Mobilfunksegment weiter rückläufig, andererseits lässt die Nachfrage nach Smartphones nach. Der Kampf um jeden Kunden ist damit härter denn je. Schon heute entfallen statistisch gesehen auf jeden Deutschen 1,4 Mobilfunkverträge. Im Festnetz verschärft zudem das Vordringen der Kabelnetzbetreiber den Wettbewerb rund um Telefon- und Internetanschlüsse.

Die Loyalität bestehender Kunden wird in einem solchen Umfeld zu dem Wettbewerbsvorteil schlechthin. Bain misst die Kundenloyalität seit mehr als zehn Jahren branchen- und länderübergreifend mit dem Net Promoter® Score (NPS®). Diese Kennzahl ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Dabei hat sich gezeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale Kunden stehen („Promotoren“), sieben und acht passiv Zufriedene sind und Bewertungen von sechs oder weniger als Kritiker eingestuft werden müssen. Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS.

### **Besonders loyale Kunden bei der Deutschen Telekom und den Kabelanbietern**

Ähnlich wie in anderen Ländern gibt es in Deutschland große Unterschiede zwischen den NPS-Werten der einzelnen Telekommunikationsunternehmen. Im Mobilfunk ist die Deutsche Telekom mit einem NPS von 18 Prozent vorn – im Vergleich zu 2013 stieg der Wert um 13 Prozentpunkte deutlich an. Im Aufwind

---

Die Loyalität bestehender Kunden wird angesichts des harten Umfelds zu dem Wettbewerbsvorteil schlechthin.

---

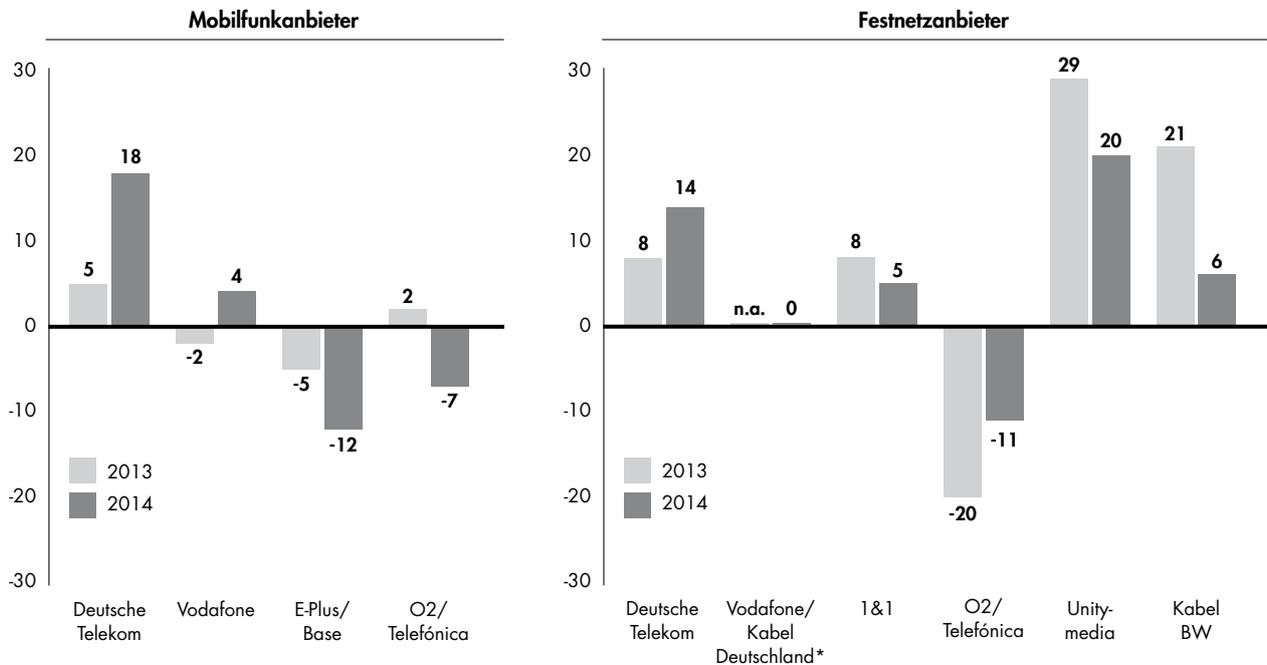
befindet sich auch Vodafone mit einem NPS von vier Prozent. Die Werte der anderen in der Studie erfassten Wettbewerber liegen darunter und haben sich im Vergleich zum Vorjahr verschlechtert.

Im Festnetz machen die Kabelnetzbetreiber der Deutschen Telekom den Spitzenplatz streitig (Abb. 1). Den höchsten NPS erzielte 2014 erneut Unitymedia mit 20 Prozent. Doch während das Unternehmen ebenso wie Kabel BW im Vergleich zum Vorjahr verlor, legte auch hier die Deutsche Telekom zu. Ihr NPS stieg auf 14 Prozent. Ein Sonderfall ist 2014 Vodafone nach dem Zusammenschluss mit Kabel Deutschland. Der NPS wurde erstmals gemeinsam erhoben und liegt nun im Durchschnitt etwas höher als bisher.

Generell liegt die messbare Loyalität bei Triple-Play-Angeboten erheblich über den Werten von Double- und Single-Play-Offerten. Während sich der NPS bezogen auf reine Telefoniekunden bei allen Anbietern im negativen Bereich bewegt, kommen bei gleichzeitiger Nutzung von TV-, Internet- und Telefonanschluss gleich drei Unternehmen auf mehr als 20 Prozent. Die Bündelung zahlreicher Dienstleistungen geht einher mit einer höheren Loyalität.

**Abbildung 1:** Wie zufrieden die Kunden mit ihrem Mobilfunk-/Festnetzanbieter sind

Net Promoter Score (in Prozent)



\*Übernahme von Kabel Deutschland durch Vodafone im April 2014  
Quelle: Bain-Kundenstudie Telekommunikationsmarkt Deutschland 2014

**Mobilfunk**

**Netzqualität und Tarife sind Loyalitätstreiber**

Entscheidende Treiber für die Kundenbegeisterung sind im Mobilfunk die Netzqualität und die Tarife. Danach folgt der Service. Die Produkte selbst sind für die Kunden von nachrangiger Bedeutung. Andere Themen wie der Gesamteindruck der angebotenen Dienstleistungen fließen ebenfalls in die Bewertung ein. Anders sieht es aus, werden die Gründe für die Unzufriedenheit von Kritikern ausgewertet. Hier dominieren die Tarife vor der Netzqualität. Je mehr das Smartphone zur Schaltzentrale im Alltag wird, desto stärker achten die Nutzer auf eine reibungslose, leistungsstarke Verbindung – und das zu fairen Preisen (Abb. 2).

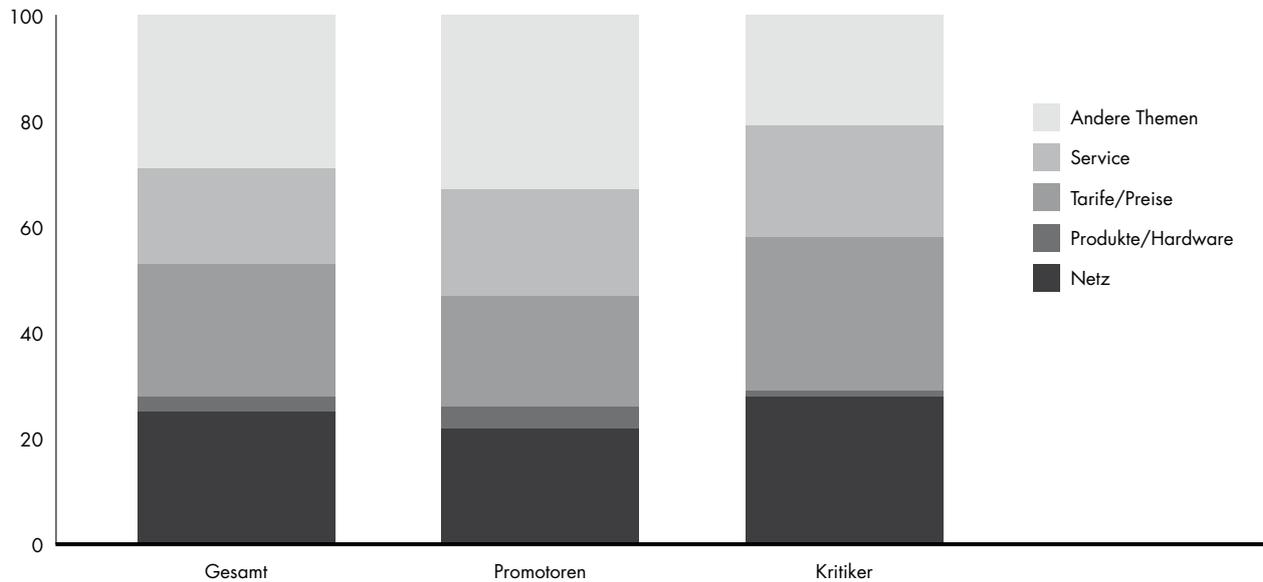
**Mehr als die Hälfte der Nutzer hat ihren Provider bereits empfohlen**

Mit den derzeitigen Angeboten der Mobilfunkunternehmen ist die Mehrzahl der Studienteilnehmer zufrieden. 56 Prozent haben einem Freund oder Kollegen bereits einmal geraten, zu ihrem Provider zu wechseln. In rund 40 Prozent dieser Fälle fand der Wechsel tatsächlich statt. Im hart umkämpften Mobilfunkmarkt dürfte kaum ein zweiter Faktor eine ähnliche positive Wirkung auf das Neugeschäft haben.

Empfehlungsbereitschaft und damit Loyalität bauen sich nicht unbedingt erst über die Zeit auf. Manche Unternehmen haben vielmehr bei Neukunden besonders hohe NPS-Werte. Die Provider verstehen es offensichtlich, die anfänglichen Erwartungen zu erfüllen, bevor dann im Laufe der Zeit auch Ernüchterung einkehrt.

**Abbildung 2:** Netz und Service sind die entscheidenden Loyalitätstreiber im Mobilfunk

Gründe für Weiterempfehlung/Abraten (Antworten in Prozent)



Quelle: Bain-Kundenstudie Telekommunikationsmarkt Deutschland 2014

**Nur jeder zehnte Kunde denkt über einen Wechsel nach**

Trotz Unzufriedenheit nach ersten Interaktionen und möglichen Problemen verzichtet der Großteil der Befragten auf einen erneuten Wechsel. Über die Hälfte ist ihrem Anbieter bereits seit über fünf Jahren treu, nur jeder Vierte hat in den vergangenen zehn Jahren mehr als einmal gewechselt. Diese Stabilität dürfte 2015 anhalten. Lediglich zehn Prozent der Studienteilnehmer halten es für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, sich innerhalb der nächsten zwölf Monate einen neuen Provider zu suchen.

Allerdings entsprechen diese zehn Prozent hochgerechnet auf die Gesamtvertragszahl deutlich mehr als zehn Millionen Verträgen. Die Gründe für diese beachtliche Zahl werden aus den im Rahmen der Studie geäußerten Verbesserungswünschen ersichtlich: 49 Prozent der Mobilfunknutzer sehen Optimierungsbedarf bei den Tarifen, immerhin 25 Prozent beim Netz (Abb. 3).

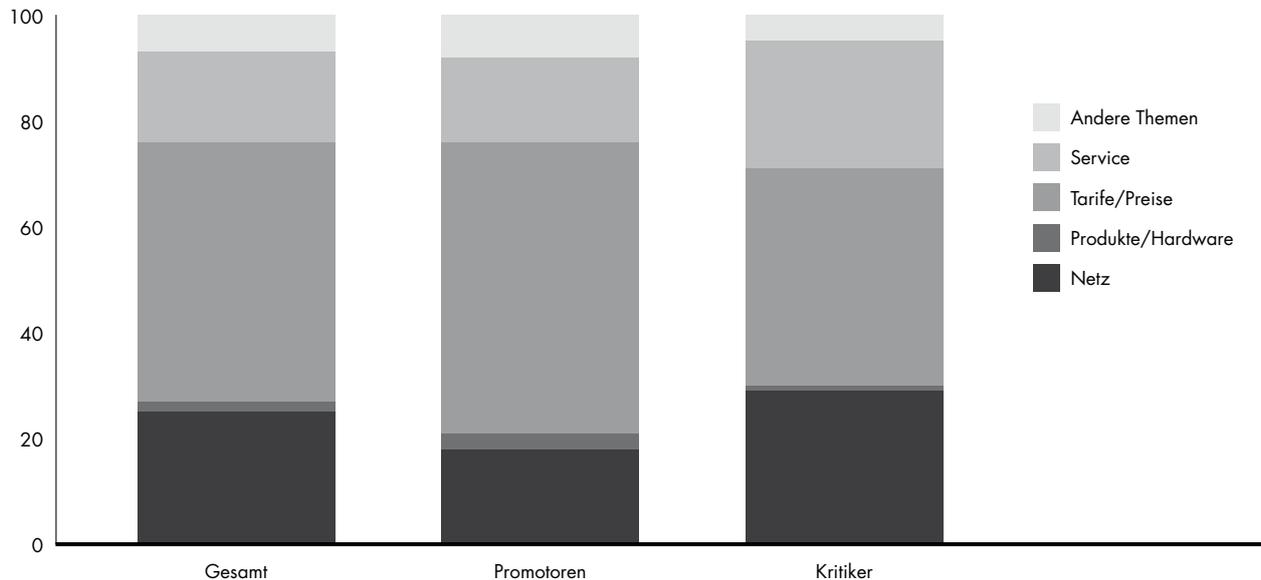
Der häufig beanstandete Service spielt dagegen relativ gesehen nur eine nachgeordnete Rolle – günstigere Tarife haben offenbar Vorrang. Bis zu zwei Drittel der befragten Kunden nutzen auch im digitalen Zeitalter die im Mittelpunkt der allgemeinen Kritik stehenden Callcenter sowie Filialen als erste Anlaufstelle. Dies begründen sie vor allem mit dem Wunsch nach einem persönlichen Gespräch. Zudem spielt die Möglichkeit eine Rolle, auf Fragen einfach und schnell Antworten zu bekommen, was ihnen tatsächlich häufig gelingt. Die Befragten äußern sich in der Mehrzahl positiv über ihren jüngsten Kontakt. Dies bedeutet indes nicht, dass es bei jedem Unternehmen an jedem Tag reibungslos läuft. Vielmehr wurden im Rahmen der Umfrage auch zahlreiche negative Stimmen laut.

**Onlineauftritt ist klare Schwachstelle**

Dennoch müssen sich die Mobilfunkunternehmen mit der Frage beschäftigen, wie sie ihre Kunden stärker auf ihre Internetportale lenken und so ihre Effizienz steigern können. Zuvor sollten sie allerdings ihr On-

### Abbildung 3: Mobilfunkkunden wünschen vor allem Verbesserungen bei Tarifen

Verbesserungswünsche (Antworten in Prozent)



Quelle: Bain-Kundenstudie Telekommunikationsmarkt Deutschland 2014

lineangebot überarbeiten und ausbauen. Denn bis zu 49 Prozent der eigentlich webbaffinen Nutzer wenden sich letztendlich doch an ein Callcenter oder eine Filiale, weil sie mit ihrem Anliegen bei ihrem Provider im Internet nicht weiterkommen. Umgekehrt würden bis zu 42 Prozent der Kunden ihr Anliegen online lösen, wenn das jeweilige Portal bedienungsfreundlicher gestaltet wäre.

#### Festnetz

#### Tarife und Service sind entscheidend für Loyalität

Im Festnetz klafft zwischen dem NPS des besten und dem des schwächsten Anbieters eine Lücke von 31 Prozentpunkten. Ausschlaggebend für die Loyalität sind vor allem die Tarife und der Service. Die Kunden erwarten eine konstante Leistung zu fairen Tarifen und rasche Hilfe im Fall von Störungen. Trotz zum Teil noch fehlender Hochgeschwindigkeitsleitungen ist das Netz selbst dagegen eher ein nachgeordnetes Thema. Die Verbraucher wissen offenbar, was vor Ort möglich

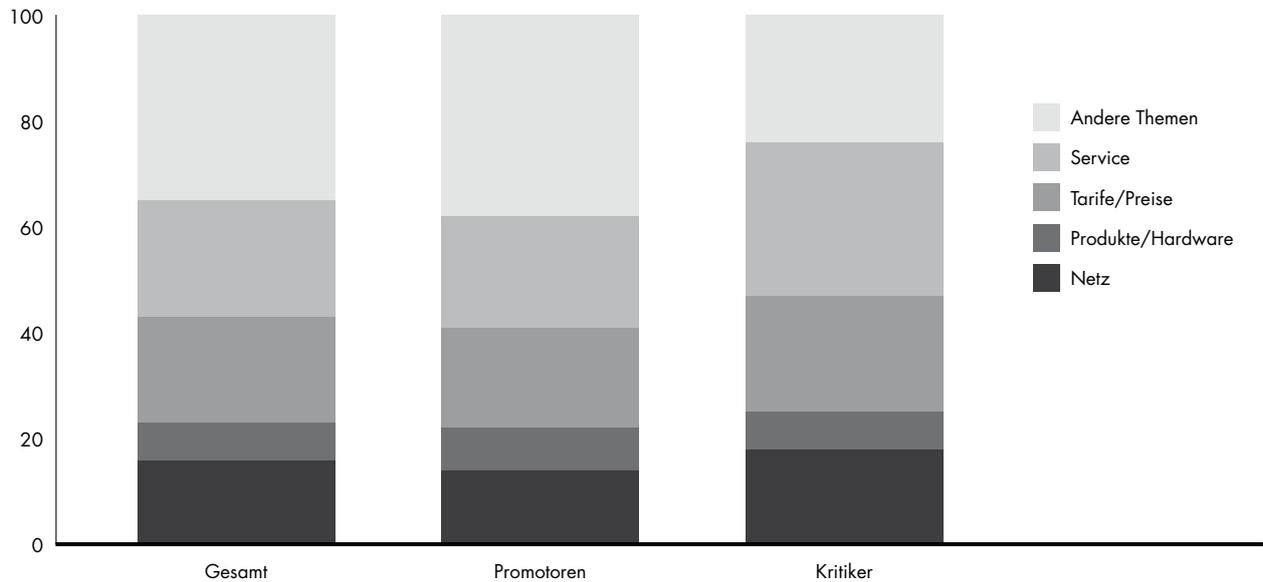
Mehr als die Hälfte der befragten Nutzer hält ihrem Provider bereits länger als fünf Jahre die Treue.

ist, und lasten ihrem Anbieter fehlende Bandbreiten nicht an (Abb. 4).

Die Wechselbereitschaft bleibt daher insgesamt gering. Mehr als die Hälfte der befragten Nutzer hält ihrem Provider bereits länger als fünf Jahre die Treue. Auch im laufenden Jahr wird es keine großen Bewegungen geben. Lediglich neun Prozent sehen es als sehr oder als eher wahrscheinlich an, sich in den kommenden zwölf Monaten einen neuen Anbieter zu suchen.

**Abbildung 4:** Tarife und Service zählen für Festnetzkunden am meisten

Gründe für Weiterempfehlung/Abraten (Antworten in Prozent)



Quelle: Bain-Kundenstudie Telekommunikationsmarkt Deutschland 2014

Vor einem möglichen Wechsel werden oftmals Freunde und Kollegen um Rat gefragt. Immerhin 44 Prozent der Studienteilnehmer haben zumindest einmal schon ihren Provider empfohlen. In mehr als 40 Prozent dieser Fälle führte dies zu einem Wechsel. Dabei raten Kunden von Kabelnetzbetreibern eher zu einem Anbieterwechsel als andere. Generell aber gilt: Die Empfehlungsbereitschaft der Festnetzkunden ist im Vergleich zum Mobilfunk schwächer ausgeprägt.

**Interaktion beeinflusst die Kundenzufriedenheit**

Auf der Suche nach den Ursachen fällt der Blick schnell auf den Service. Dieser steht bei den Verbesserungswünschen im Festnetz nach den Tarifen an zweiter Stelle. Für Unmut sorgen vor allem lange Offlinezeiten nach Störungen und Warteschleifen in den Callcentern. Der NPS liegt bei der Mehrzahl der Anbieter sogar höher, wenn es keinen Kontakt in jüngster Zeit gab. Das sollte ein Warnsignal sein, denn in den meisten Branchen ist jede Form der Interaktion ein entscheidender Treiber für Kundenloyalität (Abb. 5).

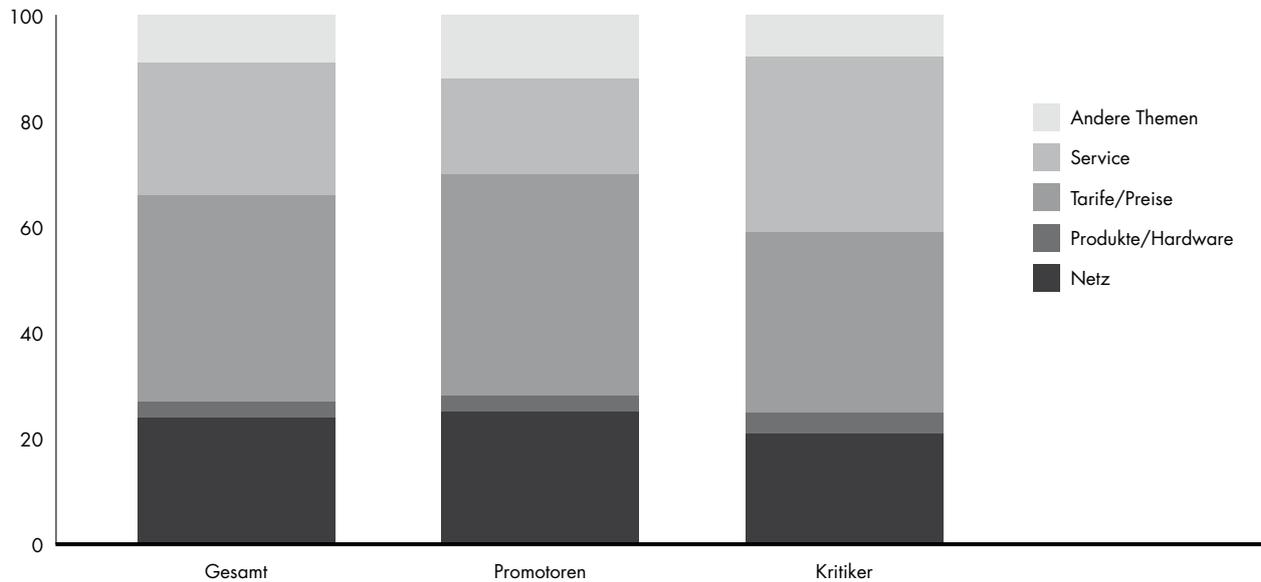
Kritisiert wird auch im Festnetz vor allem die aktuelle Onlinepräsenz. Das gilt sowohl für eine schnelle und einfache Erledigung von Anliegen als auch für deren Sicherheit und die individuelle Abstimmung auf die persönlichen Interessen. Dabei verlangen die Kunden nichts Unmögliches. Ähnlich wie im Mobilfunk zählen zu den häufigsten Onlineaktivitäten die Suche nach Informationen und Preisvergleiche, Rechnungseinsicht, Reklamationen und Vertragsänderungen. Die Befragten mahnen vor allem eine höhere Bedienerfreundlichkeit an. Andere wichtige Punkte sind der Service sowie kürzere Bearbeitungszeiten. Im Idealfall erwartet der Kunde eine Lösung seiner Anfrage in Echtzeit.

**Der „Überraschungsfaktor“ wird oft unterschätzt**

Ob Festnetzanbieter oder Mobilfunkprovider: Wer sich lediglich darauf konzentriert, die erkennbaren Kundenerwartungen zur Zufriedenheit des Kunden zu erfüllen, verschenkt Potenzial. Kaum etwas kann die Loyalität so steigern wie eine Leistung, die besser ist als erwartet. Doch nur etwa ein Drittel der befragten

### Abbildung 5: Verbesserungen werden besonders bei Tarifen gefordert

Verbesserungswünsche (Antworten in Prozent)



Quelle: Bain-Kundenstudie Telekommunikationsmarkt Deutschland 2014

Kaum etwas kann die Loyalität so steigern wie eine Leistung, die besser ist als erwartet.

Nutzer wurde in der Vergangenheit von ihrem Anbieter wenigstens einmal positiv überrascht – sei es durch Gutscheinkaktionen nach einer Störung, sei es durch den aktiven Hinweis auf günstigere Tarife oder sei es durch die Nachfrage eines Servicetechnikers, ob alles wieder reibungslos läuft.

Dabei ist der Effekt solcher Maßnahmen enorm. Der NPS schnellte zum Teil um 50 Prozentpunkte und mehr in die Höhe. Ein höherer NPS wiederum steht für mehr Loyalität, damit längere Vertragslaufzeiten, geringere Wechselbereitschaft und größere Empfehlungsbereitschaft. Wer bereits einmal positiv von seinem Provider

überrascht wurde und zufrieden ist, empfiehlt ihn in 87 Prozent der Fälle weiter.

#### Fortschritte bei Kundenorientierung reichen noch nicht aus

Zusammenfassend betrachtet überwiegt bei vielen Festnetz- und Mobilfunkanbietern in Deutschland die Zahl der begeisterten, loyalen Kunden die der kritischen Kunden. Doch obwohl in den vergangenen Jahren Fortschritte in puncto Kundenorientierung gemacht wurden, gibt es nach wie vor Schwachstellen. Dies gilt vor allem für den Service und das Onlineangebot. Zudem verschenken die Unternehmen Potenzial, da sie es versäumen, ihre Kunden positiv zu überraschen. In einer kundenzentrierten Organisation lassen sich diese Schwächen überwinden, was zu einer weiteren Stärkung der Loyalität führt – ein Trumpf im harten Wettbewerb.

## So gelingt der Wandel: In drei Schritten zur kundenzentrierten Organisation

**Nachhaltiges und konsequentes Handeln gewährleistet, dass die Kunden in den Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen großer Telekommunikationsanbieter rücken.**

In einem harten Wettbewerb, wie er im Telekommunikationsmarkt besteht, ist selbst eine aktuell hohe Kundenloyalität kein Grund zum Ausruhen. Zu groß ist der Margendruck, zu stark der Wettbewerb durch oft kostenlose internetbasierte Dienste wie Skype. Bestehen bleibt auch die Gefahr, dass weitere Anbieter auf den Markt drängen. Bestes Beispiel sind die Überlegungen von Google hinsichtlich eigener Mobilfunktarife in den USA.

Der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg liegt in einer kontinuierlichen Intensivierung der Kundenbeziehung und in einer konsequenten Ausrichtung an den Bedürfnissen der Nutzer. Denn besonders loyale Kunden sind nicht nur vergleichsweise immun gegen alternative Offerten, sondern empfehlen ihr Unternehmen auch unaufgefordert weiter. Kaum ein anderes Marketinginstrument ist so wirksam wie die Mund-zu-Mund-Propaganda, was Top-Tarife und einen leistungsstarken Service angeht.

Eine Weiterentwicklung zu einer kundenzentrierten Organisation setzt daher in jedem Fall eine Überprüfung des aktuellen Leistungsspektrums und gegebenenfalls eine Optimierung mit Blick auf entscheidende Loyalitätsfaktoren wie das Preis-Leistungsverhältnis und die Qualität von Service und Netz voraus. Darauf aufbauend gibt es drei Erfolgsfaktoren.

### **1. Die richtige Strategie: Kundenzentrierung in der Organisation verankern**

Wie in vielen anderen Branchen stehen auch bei Telekommunikationsanbietern meist kurzfristige finanzielle Kennzahlen im Vordergrund. Diese eignen sich als Vision für Mitarbeiter und zur Differenzierung vom Wettbewerb nur begrenzt. Bei der Weiterentwicklung hin zu einer kundenzentrierten Organisation sollte daher zunächst eine nachvollziehbare Vision entlang der entscheidenden Kundenerwartungen wie Einfachheit

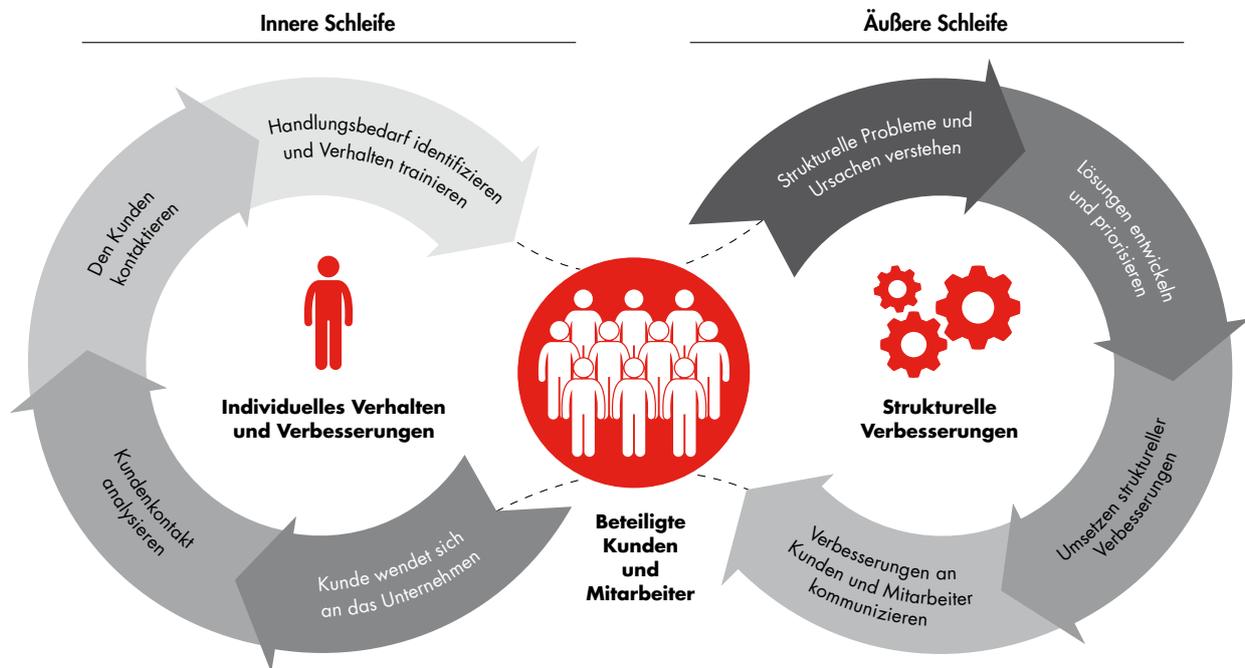
der Produkte und Tarife, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis oder reibungsloser Service erarbeitet werden. In der Folge ist diese Vision auf die gesamte Kundenbeziehung – von der Informationsbeschaffung bis zur Rechnungsstellung und Vertragsverlängerung – und auf alle Zugangswege anzupassen.

Aus einer solchen Vision leitet sich eine Strategie ab. Gerade die großen traditionellen Telekommunikationsunternehmen versuchen bis heute, mit ihrer Strategie sämtliche Kundenbedürfnisse am Markt abzudecken. Damit allerdings erleichtern sie es spezialisierten Wettbewerbern, ihnen bestimmte Zielgruppen streitig zu machen. Gefragt ist eine klare, nachvollziehbare strategische Ausrichtung entlang der Wertschöpfungskette im Telekommunikationssektor.

In den Mittelpunkt rückt der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Erfahrungen im Umgang mit modernen Sprach- und Datendiensten. Umfragen belegen, dass dessen Zufriedenheit in erster Linie mit der täglichen Nutzung seines Mobilfunk- und Festnetzanschlusses zusammenhängt. Der Service kann noch so gut, die Rechnungsstellung noch so einfach sein: Funktioniert das Netz nicht zuverlässig, ist Unzufriedenheit die Folge. Für eine Premium-Positionierung erweist sich ein leistungsstarkes Netz damit als notwendige Voraussetzung. Überzeugende Leistungen entlang der gesamten Kundenbeziehung sind unverzichtbar. Dies beginnt bei der ersten Kontaktaufnahme und reicht bis hin zur Bezahlung und Vertragsverlängerung.

Um Fortschritte in der Kundenloyalität, aber auch mögliche Schwachstellen messen, erkennen und kommunizieren zu können, bedarf es entsprechender Kennzahlen. Hier setzt das vielerorts bereits praktizierte Net-Promoter-System von Bain an, dessen Kern die Messung der Begeisterung und Loyalität der Kunden durch die Beantwortung einer einzigen Frage, der NPS-Frage (vgl. S. 4), ist. Eine kundenzentrierte Strategie

Abbildung 6: Feedbackschleifen ermöglichen individuelle und strukturelle Verbesserungen



Quelle: Bain & Company

setzt alles daran, eine möglichst große Zahl von Kunden zu Promotoren zu machen.

## 2. Die richtige Umsetzung: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse etablieren

Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, müssen Festnetz- und Mobilfunkanbieter ihre Kundenzentrierung „leben“ – und das Tag für Tag. Statt zu reagieren, sollten sie systematisch und proaktiv das Feedback der Kunden einholen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess beispielsweise mit Hilfe des Net-Promoter-Systems etablieren. Das Prinzip lautet: zuhören, lernen, handeln. Meinungen von Nutzern lassen sich durch Umfragen einholen. Die Auswertung des tatsächlichen Kundenverhaltens wiederum ermöglicht Rückschlüsse auf Schwächen im Portfolio.

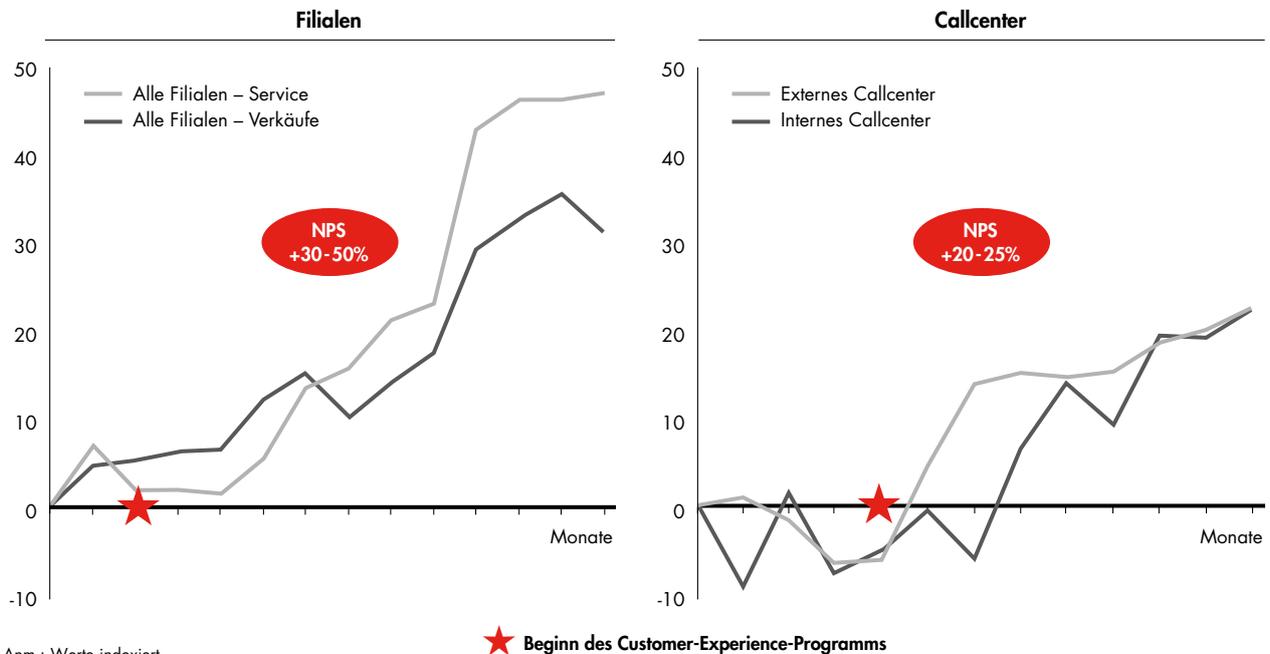
Die wichtigste Quelle für Verbesserungen ist jedoch der direkte Kundenkontakt. Ein großes Telekommunikationsunternehmen erfasst bereits das Feedback seiner

Kunden nach jeder Interaktion per SMS und E-Mail. Bis zu 40 Prozent der Befragten beantworten die gestellten zwei bis drei Fragen zur aktuellen Begeisterung sowie der Begründung für die genannte Einschätzung. Im Nachgang fasst der involvierte Mitarbeiter oder sein Vorgesetzter beim Kunden nach und erhält so ungefilterte Informationen über die Ursachen der Bewertung. Das Kundenfeedback wird anschließend aggregiert und analysiert, was Anregungen für individuelle und strukturelle Verbesserungen ermöglicht. Auf dieser Basis lassen sich entsprechende Veränderungen ableiten, priorisieren und umsetzen (Abb. 6).

Solche systematischen Verbesserungsprozesse können einen erheblichen Mehrwert schaffen. Im genannten Fall legte der NPS innerhalb eines Jahres um bis zu 50 Prozentpunkte zu. Insbesondere in den Filialen hat sich die gelebte Kundenorientierung spürbar ausgezahlt. Der steigende NPS ging mit mehr Empfehlungen, weniger Kündigungen und einer höheren Motivation in der Belegschaft einher (Abb. 7).

**Abbildung 7:** Kundenorientierung führt zu Steigerung des NPS um bis zu 50 Prozentpunkte

Net Promoter Score im Monatsverlauf (in Prozent)



Anm.: Werte indexiert  
Quelle: Bain-Analysen, Kundenbeispiel

**3. Die richtige Kultur und Organisation:  
Transparenz schaffen**

Mitarbeiter spüren genau, ob es dem Management mit einer kundenzentrierten Organisation ernst ist. Der Kulturwandel macht sich an unterschiedlichen Stellen bemerkbar. So beziehen erfolgreiche Unternehmen sämtliche Abteilungen mit ein, berichten über Fortschritte und Erfolgsgeschichten und schaffen so Transparenz. Beispielsweise rufen auch Mitarbeiter aus Abteilungen wie Finanzen oder Personalwesen, die nicht direkt mit dem Kunden in Kontakt stehen, diesen an und fragen nach seiner Meinung. Auch dieses Feedback fließt in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit ein und stellt sicher, dass sich alle Abteilungen als Teil

Mitarbeiter spüren genau, ob es dem Management mit einer kundenzentrierten Organisation ernst ist.

einer kundenzentrierten Organisation verstehen. Die Zeiten sporadischer Seminare zum Customer Relationship Management und ähnlichen Themen sind vorbei. Jeder Mitarbeiter erfährt regelmäßig, was die Kunden vom Unternehmen halten, was sie erwarten, was sie schätzen und was sie kritisieren.

## Fazit: Mit Kundenzentrierung im harten Wettbewerb bestehen

Die Weiterentwicklung der Mobilfunk- und Festnetzanbieter in Deutschland hin zu einer kundenzentrierten Organisation ist angesichts des harten Wettbewerbs und der tendenziell rückläufigen Umsätze im hiesigen Telekommunikationsmarkt unausweichlich. Je besser es ihnen gelingt, die bestehenden Kunden von der ersten Kontaktaufnahme bis hin zur Vertragsverlängerung zu begeistern und regelmäßig positiv zu überraschen, desto größer ist deren Loyalität. Dies bringt nicht nur eine geringere Wechselbereitschaft mit sich. Vielmehr empfehlen besonders loyale Kunden ihren Provider Freunden und Kollegen weiter und leisten damit einen entscheidenden Beitrag für das Neugeschäft.

Die aktuelle Bain-Studie macht deutlich, dass sich viele Telekommunikationsanbieter in Deutschland in puncto Kundenorientierung nicht zu verstecken brauchen. Sie verstehen es, mit ihren Gesamtpaketen, hoher Netzqualität und persönlichem Service zu überzeugen. Die Umfrage deckt aber auch Schwachstellen auf. Speziell beim Onlineauftritt müssen Festnetz- und Mobilfunkprovider erheblich nachbessern – und das nicht nur im

---

Speziell beim Onlineauftritt müssen Festnetz- und Mobilfunkprovider erheblich nachbessern – und das nicht nur im Interesse der Kunden.

---

Interesse der Kunden. Eine stärkere Onlinenutzung ist ein entscheidender Hebel für höhere Effizienz. Diese ist unerlässlich, um den Wunsch der Nutzer nach immer günstigeren Tarifen für immer mehr Leistungen zu erfüllen und zugleich die anstehenden Milliardeninvestitionen in die Beschleunigung der Netze zu stemmen. Eine kontinuierlich modernisierte, leistungsstarke Infrastruktur wiederum ist ein wichtiger Schlüssel für die anhaltende Loyalität der Kunden.

Loyalität im Telekommunikationsmarkt: Was Kunden wirklich erwarten



**Checkliste: Kundenzentrierung ohne Kompromisse**

Die Beantwortung der folgenden sechs Fragen hilft bei der Einschätzung, inwieweit es bereits Fortschritte auf dem Weg hin zu einer kundenzentrierten Organisation gibt:

trifft nicht zu

trifft voll zu

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Weiß Ihr Unternehmen, wann und wo die wichtigsten Kunden Netz und Services nutzen?   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Konzentriert sich Ihr Unternehmen in seinem Handeln und bei seinen Investitionen auf die wichtigsten aktuellen Bedürfnisse dieser Kunden?  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Minimiert Ihr Unternehmen die Zeiten, die Kunden bei der Nutzung der Produkte mit Serviceprozessen „verschwenden“ müssen?  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundenkontakt motiviert und verfügen sie über alle notwendigen Informationen und Hilfsmittel, um den bestmöglichen Service zu bieten?  | <input type="checkbox"/> |
| 5. Wird Ihr Unternehmen jeden Tag ein bisschen besser? Weiß es, wie es mehr für die Kunden leisten und zugleich die Ausgaben reduzieren kann?   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Versteht jeder Mitarbeiter in Ihrer Organisation, dass sich durch Kundenzentrierung höhere Margen erzielen lassen und welche Vorteile sich daraus im Vergleich zu einem Billiganbieter ergeben? Messen Sie den Bewusstseinswandel? | <input type="checkbox"/> |

**Über die Studie**

In einer repräsentativen Studie hat Bain & Company Ende 2014 die Loyalität von Mobilfunk- und Festnetzkunden in Deutschland ermittelt. Dafür wurden insgesamt 2.125 Nutzer befragt. 1.759 Antworten entfielen dabei auf die Mobilfunkunternehmen, 1.790 auf die Festnetzanbieter – Mehrfachnennungen waren möglich. Die Studie erfasst die Zufriedenheit der Nutzer mit den Unternehmen, ihre Empfehlungsbereitschaft sowie ihre Verbesserungswünsche. Ein besonderes Augenmerk lag auf den bisher gemachten Erfahrungen mit Onlineangeboten. Die hohe Grundgesamtheit der Befragten ermöglicht einen Überblick über die Entwicklung der Kundenorientierung der großen deutschen Telekommunikationsunternehmen, bestehende Stärken und Schwächen sowie noch unerschlossene Potenziale.

# Über Bain & Company

## Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

## Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

## Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



Google Play Store



iTunes Store

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT  
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE  
MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME  
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH