

Nachdruck aus dem Juni-Heft 2013

## **DIE KUNDENVERSTEHER**

VON KERSTIN KÖDER UND HARDY KOTH

---

# DIE KUNDENVERSTEHER

Mobilcom-Debitel ist einer der größten Anbieter von Handyverträgen, doch die Konsumenten empfanden das Unternehmen als klein, und das Neugeschäft lief schleppend. Erst eine umfassende Analyse der Kundenstruktur brachte die notwendigen Erkenntnisse und führte zu einer konsequenten Neuausrichtung.

VON KERSTIN KÖDER UND HARDY KOTH

Die Geschichte des Mobilfunks in Deutschland ist ein Beispiel dafür, wie die Inhalte von Marken im Wettbewerb zerrieben werden können – und der Preis zum einzigen Differenzierungsmerkmal wird. Anfang der 90er Jahre konzentrierten sich Netzbetreiber wie Deutsche Telekom Mobilfunk (T-D1) und D2 Mannesmann zunächst darauf, ihre Infrastruktur auf- und auszubauen. Den Vertrieb der Netzkapazitäten übernahmen spezialisierte Dienstleister wie Mobilcom oder Debitel. Ende der 90er Jahre begannen die Netzbetreiber, sich selbst stärker um den lukrativen Vertrieb zu kümmern, und verstärkten den Wettbewerb im Markt.

Ähnlich wie in der Luftfahrtbranche drängten ab 2005 auch im Mobilfunk sogenannte No-Frills-Anbieter auf den Markt. Aldi-Talk, Klarmobil.de, Fonic, Simyo, Congstar und Co. boten Mobilfunk zum Discounttarif an. Um ihre Niedrigpreise realisieren zu können, sparten diese Anbieter am Angebot: Es gab keine

Beratung und kaum Service, keine Mobiltelefone, nur einen Tarif – und nur einen Vertriebskanal. Als die ersten Anbieter im gleichen Jahr Flatrates einführten, verschärfte das den Preisdruck.

Zudem setzte allmählich eine Sättigung im Markt ein – Deutschlands Bürger waren nahezu komplett mit Handytarifen ausgestattet. Neue Kunden zu gewinnen wurde immer schwieriger.

Innerhalb kürzester Zeit hatten sich nicht nur die Größenordnungen im Mobilfunkmarkt und die Bedeutung der Vertriebskanäle gewaltig verschoben. Die Umwälzungen veränderten auch das Kundenverhalten: Mobilfunkangebote gelten mittlerweile als austauschbar, alleiniges Entscheidungskriterium ist heute meistens der Preis.

Für Mobilfunkanbieter ist das eine teuflische Lage. Über den Preis allein lassen sich Marken kaum voneinander unterscheiden. Die Folge: Nicht nur bei den Angeboten, auch beim Image nähern sich die größten Anbieter einander an.

Die heutige Freenet AG entstand 2007 aus der Verschmelzung der 1991 gegründeten Mobilcom AG mit deren damaliger Tochtergesellschaft Freenet.de AG. Mit dem Kauf der Debitel Group 2008 trieb Freenet die Konsolidierung im deutschen Mobilfunkmarkt weiter voran. Mit dieser Akquisition entstand der größte netzunabhängige Telekommunikationsanbieter in Deutschland. In den Folgejahren konzentrierte sich Freenet unter der Führung des seit 2003 amtierenden Vorstandschefs Christoph Vilanek auf das Kerngeschäft Mobilfunk und trennte sich von einigen Beteiligungen (siehe Kasten Seite 4).

Mobilcom-Debitel wurde zur Tochtergesellschaft der Freenet-Gruppe und Deutschlands größter Serviceprovider. Der Wiederverkäufer von Verträgen aller Netzbetreiber in Deutschland ist mit rund 14 Millionen Kunden einer der größten Anbieter im deutschen Mobilfunkmarkt (nach den Netzbetreibern Deutsche Telekom und Vodafone und vor E-Plus und O<sub>2</sub>). Das neue Unternehmen besitzt mit 6000 Verkaufsstellen (neben den eigenen Mobilfunkshops zählen dazu beispielsweise auch Fachhändler und Elektronikmärkte wie Media Markt und Saturn) die größte Vertriebspräsenz in Deutschland.

Trotz der Größe und Vielfalt des Angebots zeigten Kundenbefragungen, dass Mobilcom-Debitel als eher klein wahrgenommen wurde. Die Ergebnisse einer sogenannten Marken-Funnel-Analyse gaben Hinweise auf die Ursachen. In dieser Analyse gibt es vier Stufen, innerhalb deren Konsumenten vor der Kaufentscheidung die Menge verfügbarer Angebote immer weiter einschränken: Bekanntheit – Vertrautheit – Relevant Set – Kauf. Bekanntheit war für die Marke kein Problem. Mehr als vier von fünf Konsumenten kannten laut dem monatlichen Markentracking Mobilcom-Debitel. Doch schon bei der Vertrautheit wurde es schwierig: Rund die Hälfte dieser Kunden konnte sich nicht so recht vorstellen, was die Marke ausmacht. Entsprechend war Mobilcom-Debitel auch auf der nächsten Stufe, beim Relevant Set (also der entscheidenden letzten Auswahlstufe vor dem Kauf), eher schwach positioniert. Dies bedeutete für die Zukunft enorme Risiken: Wer im Kaufprozess nicht sehr gut im Kundenbewusstsein verankert ist, wird über kurz oder lang Kunden, Marktanteile und Umsatz verlieren.

Es musste etwas passieren. Marketingleiterin und Koautorin Kerstin Köder stellte sich die Frage nach einer neuen Unternehmensidentität: Wie sollte Mobilcom-Debitel positioniert sein? Wie sollten die Kunden angesprochen werden? Eine klare Identität war elementar, um die Bestandskunden zu sichern und Neukunden in diesem wettbewerbsintensiven Markt zu gewinnen. Fest stand: Dies konnte nur gelingen, wenn

Mobilcom-Debitel den Kundenbedürfnissen oberste Priorität einräumte.

In einem internen Workshop zur Marketingstrategie setzte sich 2011 die Erkenntnis durch: Wir wissen im Marketing zwar sehr viel über unsere Kunden, aber wir verstehen nicht, warum die Kunden sich für einen Handyvertrag entscheiden. Die verschiedenen, bislang verwendeten Segmentierungsansätze beschrieben vielleicht die Mobilfunkkunden, lieferten jedoch kaum valide und konkrete Aussagen zu den entscheidenden Fragen: Warum entscheidet sich ein Kunde für Mobilcom-Debitel, wieso für diesen Tarif, warum nutzt er dafür jenen Kanal und weshalb soll es genau das Handymodell sein und nicht ein anderes? Gleiches galt im Bestandskundenbereich: Warum verlängert ein Kunde seinen Vertrag – oder eben nicht?

Aufgrund dieser Defizite konnten die Mitarbeiter in den kundenkontaktbezogenen Unternehmensbereichen (Produkt- und Angebotsentwicklung, stationärer Handel, Marketing, Kundenmanagement, Outbound-Telefonbetreuung) die vorhandenen Kundeninformationen (soziodemografische Daten wie Alter und Geschlecht, Kontaktinformationen, Vertragsdaten und Angaben etwa zum Telefonierverhalten oder Informationen beispielsweise darüber, an welchem Vertriebspunkt der Vertrag abgeschlossen wurde) in den strategischen und operativen Prozessen nicht richtig nutzen. Stattdessen verwendeten die Mitarbeiter je nach Bereich und Geschäftszweck ganz unterschiedliche Segmentierungen. Im Vertrieb unterschieden sie zum Bei-

---

## DIE HÄLFTE DER KUNDEN KONNTE SICH NICHT SO RECHT VORSTELLEN, WAS DIE MARKE MOBILCOM-DEBITEL AUSMACHT.

---

spiel klassisch nach Geschäfts- oder Privatkunden und Regionen, im Bereich Kundenbindung nach der Kundenwerthaltigkeit oder im Marketing nach den Sinus-Milieus bei der Mediaplanung.

Es hatte bis dahin im Unternehmen weder eine einheitliche Zielgruppendefinition noch eine durchgängige Strategie in der Marktbearbeitung gegeben. Angesichts des harten Wettbewerbs und der hohen Dynamik im Mobilfunkmarkt mussten die Aktivitäten der Mitarbeiter aber über alle Unternehmensbereiche hinweg konsequent auf die eigentlichen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.

## DIE GESCHICHTE VON MOBILCOM-DEBITEL

### FRÜHE JAHRE

1992 umwehte den Telekommunikationsmarkt der zarte Hauch des Wettbewerbs: Die konkurrierenden Mobilfunknetze D2 (Mannesmann Mobilfunk) und D1 (Telekom) nahmen ihren Dienst auf. Ein lukratives Geschäft witterten auch reine Vertriebsorganisationen, sogenannte Service-Provider, die auf eigene Rechnung Anschlüsse und Geräte verkaufen.

13 Herausforderer entstanden, darunter als einziger unabhängiger Mittelständler die von Gerhard Schmid gegründete Schleswiger Mobilcom.

Der damals oft belächelte Schmidt setzte noch im selben Jahr die Preisspirale in Gang: Mobilcom warb mit kostenlosen Inlandsgesprächen, sofern sie nicht länger als zehn Sekunden dauerten.

1997 strebte Mobilcom an die Börse, als eines der ersten Unternehmen im damals ebenfalls neuen Segment „Neuer Markt“. 1998 erweiterte Schmid das Geschäft um Festnetz- und Internetangebote. Im Lauf der folgenden Jahre ordnete das Unternehmen die vielen Bereiche neu. Die Tochtergesellschaft Freenet.de übernahm nun das Internet- und Festnetzgeschäft von Mobilcom. Der harte Wettbewerb um die milliardenteuren UMTS-Lizenzen markiert mit einer Beinahepleite den Tiefpunkt der Mobilcom. Gründer

Gerhard Schmid wurde 2002 aus dem Amt gejagt. Im Raum stand der Vorwurf der Veruntreuung. Das Unternehmen wurde mit Geld von France Télécom und staatlicher Hilfe gerettet. 2007 verschmolzen schließlich beide Firmen zur Freenet AG, Mobilcom existierte als Marke weiter, und 2008 kaufte Freenet den Konkurrenten Debitel.

### RESTRUKTURIERUNG

Mit der Übernahme begann 2009 der Umbau der Freenet-Gruppe. Der neue Vorstandschef Christoph Vilanek konzentrierte das Geschäft auf Mobilfunk und baute den Schuldenberg in Höhe von einer Milliarde Euro ab, der im Zuge der Debitel-Übernahme entstanden war. Unpassende Geschäftsfelder wie DSL und Webhosting wurden verkauft. Das Mobilfunkgeschäft übernahm die neue Marke Mobilcom-Debitel als Tochtergesellschaft der Freenet AG. Vilanek setzte nun vor allem auf die lukrativen Vertragskunden. Die Früchte der Bemühungen erntete das Unternehmen in den folgenden Jahren. Zwar sank die Zahl der Mobilfunkkunden, doch der Gewinn stieg stetig. Heute ist Freenet mit seiner Marke Mobilcom-Debitel das letzte große Mobilfunkunternehmen ohne eigenes Netz Deutschland. *Die Redaktion*

## PSYCHOGRAMM DER KUNDEN

Wir mussten zunächst herausfinden, welche Bedürfnisse und Erwartungen die einzelnen Käufergruppen im Mobilfunkmarkt haben – und welche für Mobilcom-Debitel am wichtigsten waren. Diese Informationen sollten anschließend so im Unternehmen verankert werden, dass jeder Mitarbeiter den neuen Markenkern und die damit verbundene neue Kundenansprache verinnerlicht. Schließlich prüften wir, ob die Veränderungen tatsächlich zu besseren Kennzahlen führten.

Um das Psychogramm der Kunden zu erstellen, wählten wir die von Vocatus (Koautor Hardy Koth ist dort Vorstand) entwickelte GRIPS-Typologie. Sie basiert auf einer internationalen psychologischen Grundlagenstudie mit über 30 000 Datensätzen aus mehr als 20 Ländern und Dutzenden Branchen. Die Kunden werden dabei nach fünf Entscheidungstypen kategorisiert: Schnäppchenjäger, Verlustaversive, Preisbereite, Gewohnheitskäufer und Gleichgültige. Entscheidend ist, dass die Methode nicht von einem rein rational

denkenden und homogen handelnden Menschen ausgeht – im Sinne von „einmal Schnäppchenjäger, immer Schnäppchenjäger“. Vielmehr wird berücksichtigt, dass Menschen je nach Produkt, Marke und Situation vollkommen unterschiedlich handeln. Denn es gibt den Porschefahrer auf dem Aldi-Parkplatz – und dieses fragmentierte Verhalten ist eher die Regel als die Ausnahme.

Die Einordnung in die fünf Kategorien erfüllt drei Kriterien, die bei Mobilcom-Debitel wichtig waren: Erstens ist sie vergleichsweise intuitiv und selbsterklärend. Das erhöht die Chance, dass sie von allen Mitarbeitern schnell verstanden wird und diese beim Kontakt mit Kunden danach handeln. Zweitens lässt sie sich in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen anwenden. Trotz der sehr unterschiedlichen Anforderungen einzelner Abteilungen wie Produktmanagement, Marketing, Vertrieb und Service können aus den fünf Kategorien passende operative Maßnahmen abgeleitet werden. Drittens liefern die Erkennt-

nisse aus der verhaltensbasierten Einordnung einen belegbaren Mehrwert.

Auf Basis der fünf Entscheidertypen untersuchten wir die Struktur des gesamten Marktes. Wir betrachteten dabei sowohl die Kunden der Wettbewerber als auch die von Mobilcom-Debitel. Wir fanden heraus: Die Schnäppchenjäger (Anteil: 32 Prozent) und die Verlustaversiven (38 Prozent) machen zusammen 70 Prozent der Kunden bei Mobilcom-Debitel aus. Die restlichen 30 Prozent verteilen sich auf Preisbereite (7 Prozent), Gewohnheitskäufer (15 Prozent) und Gleichgültige (8 Prozent). Für die beiden Hauptgruppen ist der Preis zwar wichtig, jedoch hat er eine unterschiedliche Bedeutung. Dem Schnäppchenjäger kommt es vor allem auf den guten Deal an und darauf, am Ende als Gewinner aus dem Verkaufsgespräch zu gehen. Der Verlustaversive dagegen will einfach nur sicherstellen, dass er nicht zu viel bezahlt und letztlich nicht über den Tisch gezogen wird. Schrille Rabattaktionen rufen bei ihm eher Misstrauen und Ablehnung hervor.

Die Untersuchung zeigte auch, warum Mobilcom-Debitel seine hohe Bekanntheit nur schwer in Vertrauen in die Marke und damit in neue Verträge ummünzen konnte: Im Mittelpunkt der Unternehmenskommunikation hatte bis dahin das Alleinstellungsmerkmal von Mobilcom-Debitel gestanden, nämlich die Unabhängigkeit von den Netzbetreibern. Diese Eigenschaft verstanden die Konsumenten jedoch anders.

Unabhängigkeit assoziierten die Konsumenten mit schierer Größe. Diese Eigenschaft schrieben sie deshalb eher den beiden Netzbetreibern Deutsche Telekom und Vodafone zu. Vor diesem Hintergrund erkannten die Konsumenten keinen Mehrwert im Vergleich zu den großen Netzbetreibern – und somit beeinflusste die darauf basierende Kommunikation das Kaufverhalten zu wenig.

## DIE NEUE STRATEGIE

Die Erkenntnisse über das Kaufverhalten der Mobilfunkkunden führten zu drei wesentlichen Veränderungen: Die Kundenorientierung sollte im Vordergrund stehen; das Unternehmen sollte vor allem mit umsatzstarken Vertragskunden mit niedriger Kündigungsrate wachsen. Weil 70 Prozent der Kunden zu den Gruppen Schnäppchenjäger und Verlustaversive gehören, entschied der Vorstand schließlich, dass sich alle Bereiche und Abteilungen in ihren Verkaufsbemühungen auf diese Kernsegmente konzentrieren sollten.

Das hört sich schlüssig und einfach an – aber wie überzeugt man 4000 Mitarbeiter davon, dass die Kunden künftig in Schnäppchenjäger und Verlustaversive aufgeteilt werden, deren Bedürfnisse erkannt – und erfüllt – werden sollten?

## KOMPAKT

---

### KUNDEN VERSTEHEN

Mobilcom-Debitel entstand aus der Fusion mehrerer Mobilfunkunternehmen als Folge der Konsolidierung der Branche. Mit dem Antritt des neuen Vorstandschefs Christoph Vilanek 2009 änderte das Unternehmen seine Strategie und konzentrierte sich vollständig auf Mobilfunk. 2011 reifte im Unternehmen die Erkenntnis: Wir verstehen nicht, warum Konsumenten bei uns Handyverträge abschließen. Die Autoren haben deshalb umfassend die Mobilcom-Debitel-Kunden und die der Wettbewerber analysiert. Danach wussten sie, wer aus welchen Gründen kauft, und sie konzentrierten sich auf die zwei wichtigsten Kundengruppen.

---

### MITARBEITER ÜBERZEUGEN

Fast ein Jahr lang trieben Vorstand und Marketingabteilung den größten Markenschwenk in der Geschichte des Unternehmens voran. Zum Start der neuen Werbekampagne, die auf den Erkenntnissen der Kundenanalyse basierte, mussten alle Mitarbeiter verstehen, wie die beiden neu definierten Kundentypen ticken – und wann sie Handyverträge abschließen. Neben der Marktforschung spielte dabei die interne Kommunikation eine zentrale Rolle.

### KOMMUNIKATION NACH AUSSEN

Um die neue Kundenansprache nach außen zu dokumentieren, haben wir anhand der Untersuchungsergebnisse eine Werbekampagne entwickeln lassen, die sowohl Schnäppchenjäger als auch Verlustaversive anspricht. Die Kampagne, die im April 2012 gestartet wurde, ist betont schlicht: Mit dem Claim „Gemeinsam geht mehr“ und der Angabe „14 Millionen Kunden“ sprachen wir zwei Bedürfnisse an: Den Schnäppchenjägern dient die Botschaft als Signal für große Marktmacht bei der Verhandlung guter Preise. Den Verlustaversiven wiederum soll diese Zahl Sicherheit geben, nach dem Motto: So viele Menschen können nicht irren. Unterstützt wird das Ganze durch eine sehr faktengetriebene, transparente Kommunikation, die bei beiden Zielgruppen sehr gut ankommt.

Beispielsweise wussten wir aus der Typisierung der Kunden, dass Schnäppchenjäger besonders auf Preisschilder und Rabatte achten. In der Kampagne haben wir deshalb darauf Wert gelegt, dieses Bedürfnis nach einem guten Deal mit großen Störern zu befriedigen. Im Werbespot sind beispielsweise Tafeln mit der Aufschrift „10 %“ als Blickfang eingeblendet. Das Bedürfnis der verlustaversiven Konsumenten nach fairer, kompetenter und passgenauer Beratung haben wir dagegen erfüllt, indem wir aus der symbolischen Menschenmasse ein Individuum vergrößert und damit hervorgehoben darstellen. Das soll demonstrieren: „Du bist uns wichtig, deshalb haben wir genau den richtigen Tarif für deine individuellen Bedürfnisse.“

## WIR KONZENTRIERTEN UNS AUF DIE ZWEI WICHTIGSTEN KUNDENGRUPPEN – SCHNÄPPCHENJÄGER UND VERLUSTAVERSIVE.

### KOMMUNIKATION NACH INNEN

Parallel zur Entwicklung der Werbekampagne Anfang 2012 begannen wir, das neue Zielgruppenverständnis systematisch in die einzelnen Unternehmensbereiche hineinzutragen. Wir wollten die Bedeutung der beiden Kundentypen im Unternehmen nicht nur bekannt machen, sondern alle Mitarbeiter davon überzeugen, dass die Kunden in der Mehrheit tatsächlich so handeln.

Dafür nutzten wir die üblichen Instrumente der internen Kommunikation, wie Präsentationen, interne

Werbemittel, das Intranet und die interne Mitarbeiterzeitschrift. Um zu verdeutlichen, welche Bedürfnisse und Motive die unterschiedlichen Gruppen haben, entwickelten wir sogenannte Mood Boards. So nennen wir Schautafeln, die anhand von Fotos (zum Beispiel von unterschiedlichen Gesichtsausdrücken) oder typischen Symbolen die Bedürfnisse und Motive von Schnäppchenjägern und Verlustaversiven visualisieren. Steckbriefe stellten ergänzend die wichtigsten Nutzerinformationen, Entscheidungsparameter und Aspekte zur Informationsbeschaffung sowie das Vorgehen im Kaufprozess für beide Typen dar. Die Mitarbeiter erfuhren so zum Beispiel, dass 92 Prozent der verlustaversiven Kunden sich vor dem Kauf im Internet informieren oder dass ihnen ein Handy beim Vertragsabschluss nicht so wichtig ist.

Um alle kundennahen Abteilungen intensiv auf den Start der Werbekampagne vorzubereiten, führten wir außerdem diverse interne Workshops und rund 50 Schulungen durch, insbesondere mit den Callcenter-Agenten in der Kundenbetreuung sowie mit den Verkäufern und Händlern in den Filialen. Die größte Schulung fand im Februar 2012 in Erfurt statt. Hier wurden an einem Tag 600 Vertriebsmitarbeiter spielerisch in kleinen Workshop-Einheiten und mithilfe von Improvisationsschauspielern, die Verkaufsgespräche simulierten, auf die beiden Kernzielgruppen geschult.

Die wichtigste Rolle bei der Überzeugungsarbeit spielte jedoch die Marktforschung als Dienstleister für alle kundenbezogenen Fachbereiche. Alle Fragen, die aus dem Unternehmen an die Marktforscher gestellt wurden, beantworteten diese nur noch auf Basis der neuen Kundenprofile. Dazu integrierten sie in die Konzeption aller Studien von Anfang an die Typologie und gaben die Ergebnisse, bezogen auf Schnäppchenjäger und Verlustaversive, an die Fachabteilungen zurück.

So wurden die Fokusgruppen, zum Beispiel für die Produktentwicklung oder den Kundenservice, einheitlich entweder mit Schnäppchenjägern oder Verlustaversiven besetzt. Die Trennung beider Typen war essenziell, denn Verlustaversive würden sich in einer gemischten Gruppe schnell durch das forsche Auftreten und die Detailkenntnisse der Schnäppchenjäger einschüchtern fühlen. So konnten wir verhindern, dass es zu einer Verwässerung der Ergebnisse kommt.

Mithilfe derartiger Untersuchungen erfuhren wir, worauf die beiden Kundentypen bei der Produktauswahl oder im Service achten – und was die jeweiligen Berater tun müssen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Beispielsweise können wir mit einer kompetenten Beratung – ganz gleich ob in unseren eigenen Shops, bei Franchise-Partnern oder im Fachhandel –, der



## ROLLENSPIEL IM VERKAUF

Im Verkaufsgespräch sollen die Mitarbeiter nach wenigen Worten erkennen, wen sie vor sich haben: einen Schnäppchenjäger oder einen verlustaversiven Kunden. Der folgende Auszug aus den Schulungsunterlagen von Mobilcom-Debitel zeigt den Mitarbeitern, auf welches Spiel sie sich im Verkaufsgespräch einlassen sollten.

Verkäufer als <b>Verhandlungsgegner</b>	ROLLE	Verkäufer als <b>Kundenberater</b>
Der <b>Schnäppchenjäger</b> erwartet von Ihnen, dass Sie mit ihm verhandeln und auf seine Wünsche eingehen. Geben Sie dem Schnäppchenjäger das Gefühl, dass er am Ende gewonnen hat.	<b>VORGEHEN</b>	Der <b>Verlustaversive</b> möchte von Ihnen durch das Gespräch geleitet, gut betreut und beraten werden. Sie müssen dem Verlustaversiven das Gefühl geben, dass das Angebot zu ihm passt und fair ist.
<b>Preisoptimierung</b>	<b>FOKUS</b>	<b>Passgenauigkeit</b>

Möglichkeit, aus allen vier Mobilfunknetzen zu wählen, und einem großen Angebot an Handys und Tarifen den Verlustaversiven ein Gefühl von Sicherheit vermitteln. Denn sie können sich zwischen verschiedenen Optionen entscheiden und diese gezielt an ihre Bedürfnisse anpassen. Bei Schnäppchenjägern hingegen nehmen sich die Verkäufer zurück und adressieren deren Bedürfnis, ihre Mobilfunkkosten als „Experte“ selbst zu optimieren (siehe Kasten oben).

Häufig handelt der Vertrieb pragmatisch und ist nicht so schnell für eine Segmentierung zu begeistern. Doch mit unserem lebensnahen Ansatz rannten wir offene Türen ein. Denn wir halfen den Vertriebsmitarbeitern, ihre Erfahrungen im Umgang mit den Kunden auf intuitive Weise zu systematisieren. Die Erkenntnisse aus den Untersuchungen stellten wir den Mitarbeitern in komprimierter Form zur Verfügung – als Schreibtischunterlage, Poster und Pocketguide.

### ANALYSE DES KAUFPROZESSES

Parallel zur Überzeugungsarbeit innerhalb des Unternehmens begannen wir die Wechselbeziehung zwischen Kunde und den verschiedenen Kontaktstellen zum Unternehmen zu analysieren.

Wir schickten zum Beispiel Testkäufer in unsere rund 550 eigenen Shops und prüften die Beratungsqualität. Zuvor hatten wir die Testkäufer so vorbereitet, dass sie gezielt die Rolle eines Schnäppchenjägers oder Verlustaversiven einnehmen konnten. Sie konnten so überprüfen, ob die Shopberater auf die Bedürfnisse der

jeweiligen Typen eingehen. Diese Untersuchung hatte nicht nur das Ziel, die Umsetzung der neuen Kundentypologie in den Shops zu kontrollieren, sondern wir lernten auch einiges über die Wirkung unterschiedlicher Verkaufsmethoden.

So waren Instrumente wie das sogenannte Pencil Selling, das ist eine schriftliche Bedarfs- und Angebotsermittlung, für die Zufriedenheit beider Typen mit der Beratung zentral – was uns im Falle des Schnäppchenjägers überraschte. Denn dieser Typus ist vorab sehr gut informiert und braucht deshalb keine intensive Beratung. Er sucht lediglich den Verkaufsabschluss. Dennoch schätzt er diese Art der handschriftlichen Zusammenstellung der wichtigsten Eckpunkte zum Vertrag, um Preise vergleichen und schnell entscheiden zu können, während sie für den Verlustaversiven in erster Linie Sicherheit und Kompetenz vermittelt und eine faire Beratung darstellt.

Es hat uns immer wieder überrascht, dass die bestehenden Angebote und Methoden für beide Kundengruppen interessant waren – aber aus unterschiedlichen Motiven. Wir mussten also Produkte und Vorgehensweise eher an die unterschiedliche Weltsicht der Käufer anpassen – und nicht vollkommen neu erfinden. Etwa indem wir das Thema Preisvorteil für die Schnäppchenjäger noch stärker in den Mittelpunkt stellten. Oder indem wir in den Gesprächsleitfäden für die Callcenter-Agenten die Arbeitsanweisungen zum Thema Gutschrift für die beiden Typen anpassten.

Seit Sommer 2011 hatten wir so insgesamt weit über 20 000 Mobilcom-Debitel-Kunden sowie Kunden von Wettbewerbern befragt, 5000 Testbesuche absolviert und zahlreiche Gruppendiskussionen zur Produktentwicklung und Tarifoptimierung, zu neuen Vertriebskonzepten, zur Überprüfung aller unserer Kommunikationsmittel bis zur Evaluation des Kundenservices durchgeführt.

## DEN ERFOLG NACHWEISEN

Um herauszufinden, ob die neue Segmentierung der Kunden tatsächlich gut für das Geschäft ist, prüften wir den Erfolg anhand von Kennzahlen, die in der telefonischen Kundenbetreuung erhoben werden. Diese Abteilung ist dafür nahezu ideal. Denn Callcenter-Agenten sind dem Kunden am nächsten und erfahrungsgemäß am weitesten von der Marktforschung und einer Segmentierung entfernt.

Wir teilten die Callcenter-Mitarbeiter in zwei Gruppen ein. Die erste diente als Kontrollgruppe und arbeitete nach der bis dahin üblichen Methode. Die zweite Gruppe bereiteten wir intensiv auf die beiden Käufertypen vor, sodass diese Mitarbeiter nach wenigen Worten erkennen konnten, ob ein Schnäppchenjäger oder ein Verlustaversiver am Apparat war. Sie bekamen außerdem die Arbeitsmaterialien, die auf den Erkenntnissen aus Marktforschung und Kundenanalyse beruhten.

Das Ergebnis: Kundenzufriedenheit und Abschlussquote stiegen deutlich, letztere etwa um rund 25 Prozent. Gleichzeitig reduzierten sich die Gesprächsdauer und das Volumen der bewilligten Gutschriften (Spielraum für Vertragsverhandlungen). Das heißt, die gezielt geschulte Gruppe erreichte signifikant bessere Kennzahlen. Auch die Unternehmenseckdaten haben sich nach den Veränderungen positiv entwickelt. Der Kundenbestand hat sich erstmals seit dem Debitel-Erwerb im Jahr 2008 wieder erhöht. Im Vergleich zum Jahresende 2011 stieg er 2012 um über 40 000 Vertragskunden auf 5,79 Millionen.

## FAZIT

Als im April 2012 die Werbekampagne begann, waren auch die internen Schulungen und Vorbereitungen beendet. Wir sind überzeugt, dass wir die neuen Kunden nur gewinnen konnten, weil die meisten Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt wussten, aus welchem Grund ein Schnäppchenjäger oder ein verlustaversiver Kunde einen Vertrag unterschreibt. Vermutlich wäre die Kampagne ein Flop geworden – hätten nicht Abteilungen wie Marketing und Vertrieb, Produktentwicklung und Marktforschung sowie die Callcenter-Mitarbeiter gewusst, mit wem sie es zu tun haben und wie sie reagieren sollen. ♣

## SERVICE

### LITERATUR

CHRISTIAN HOMBURG, RUTH STOCK-HOMBURG: Der kundenorientierte Mitarbeiter, Springer-Gabler 2012.

ANNE M. SCHÜLLER: Touch Points – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute, Gabal 2012.

### HBM ONLINE

CHRISTIAN ZICH: Falsche Fassaden, in: Harvard Business Manager, Dezember 2012, Seite 18, Nachdrucknummer 201212018.

JILL AVERY, THOMAS STEENBURG: Welche Kunden sind wichtiger?, in: Harvard Business Manager, November 2012, Seite 72, Nachdrucknummer 201211072.

### KONTAKT

Kerstin.Koeder@md.de  
Hardy.Koth@vocatus.de

© 2013 Harvard Business Publishing

### KERSTIN KÖDER

ist Marketingleiterin bei Mobilcom-Debitel. Sie verantwortete das Veränderungsprogramm zur neuen Markenausrichtung.

### HARDY KOTH

ist Vorstand des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Vocatus AG und zudem Präsident des International Research Institute (IRIS), eines unabhängigen Marktforschungsnetzwerks.