

**Krassnig, Markus**

**Einsatz von Kommunikationsinstrumenten in den Phasen des  
Kundenlebenszyklus zur Optimierung der Kundenbeziehung  
in der österreichischen Versicherungsbranche**

**BACHELORARBEIT**

**Hochschule Mittweida, FH**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Wirtschaftskommunikation**

Mittweida, 2009

## **Danksagung**

Am Ende meines Studiums angelangt möchte ich mich in aller erster Linie bei meinen Eltern, welche es mir durch ihre Unterstützung ermöglicht haben, das Studium der Wirtschaftskommunikation zu absolvieren, bedanken.

Ebenso ein großes Dankeschön möchte ich an meinen Erstbetreuer, Hr. Prof. Dr. Johannes Stelling richten, welcher mich sowohl bei meiner Projekt- als auch Diplomarbeit durch seine schnellen und kompetenten Antworten stets unterstützt und mich auf den richtigen Weg gebracht hat.

# Inhaltsverzeichnis

<b>I Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
<b>II. Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Problembeschreibung.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Nutzenanalyse von Kundenbeziehungsmanagement.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Grundlagen.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Definition von Kommunikationsinstrumenten.....	14
2.1.2 Definition des Kundenlebenszyklus.....	16
2.1.3 Definition von Kundenbeziehungsmanagement.....	18
2.1.4 Definition der österreichischen Versicherungsbranche.....	19
<b>2.2 Phasen des Kundenlebenszyklus.....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Interessentenmanagement.....	22
2.2.2 Neukundenmanagement.....	23
2.2.3 Zufriedenheitsmanagement.....	23
2.2.4 Beschwerdemanagement.....	26
2.2.5 Kundenrückgewinnungsmanagement.....	27
<b>2.3 Analyse von Kommunikationsinstrumenten.....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Mediawerbung.....	29
2.3.2 Direct Marketing.....	31
2.3.3 Call Center.....	34
2.3.4 Außendienst.....	35
2.3.5 Public Relation.....	36
2.3.6 Events.....	37
2.3.7 Sponsoring.....	39
2.3.8 Verkaufsförderung.....	41
2.3.9 Meinungsführer.....	42
<b>2.4 Kommunikationspolitik.....</b>	<b>44</b>
2.4.1. Definition von Kommunikationspolitik.....	44
2.4.2 Ziele von Kommunikationspolitik.....	45
<b>2.5. Definition der SOLL-Situation.....</b>	<b>48</b>
<b>2.6. Umlegung der beschriebenen Kommunikationsinstrumente auf die Phasen des Kundenlebenszyklus.....</b>	<b>49</b>

<b>3. SCHLUSS.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Ergebnis.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 Maßnahmen.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3 Konsequenzen.....</b>	<b>57</b>
<b>4. SCHLUSSBEMERKUNG.....</b>	<b>59</b>
<b>I Literaturverzeichnis.....</b>	<b>59</b>
<b>II Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>61</b>

## **I Abkürzungsverzeichnis**

CRM ..... Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)

CTI ..... Computer Telephony Integration (Rechner-Telefon-Integration)

KKV ..... Komparativer Konkurrenzvorteil

PR ..... Public Relation

VVO ..... Versicherungsverband Österreich

## **II. Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1 ..... Umsatzwachstum – Nutzen von Kundenbeziehungsmanagement

Abb. 2 ..... Kundenlebenszyklus

Abb. 3 ..... Waage der Kundenzufriedenheit

Abb. 4 ..... Kundenzufriedenheit - Basis des Unternehmenserfolges

Abb. 5 ..... Beschwerde-Management Regelkreis

Abb. 6 ..... Medien des Direct-Marketing

Abb. 7 ..... Planung eines Events

Abb. 8 ..... Nutzen von Sponsoring

Abb. 9 ..... Zeitlicher Ablauf einer Verkaufsförderungsaktion

Abb. 10 ..... Wirkung des Meinungsführers als Multiplikator

Abb. 11 ..... AIDA-Modell

# 1. Einleitung

## 1.1 Problembeschreibung

In Zeiten des steigenden Kostendrucks, forciert durch stetig wachsende Konkurrenz auf dem freien Markt, wird es für Unternehmen immer schwieriger und vor allem wichtiger, die eigenen Produkte und/oder Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten.

Dies führt dazu, dass Unternehmen immer mehr dazu gezwungen sind, Kosten zu senken und Einsparungspotentiale zu identifizieren. Oft gehen diese Kostensenkungsmaßnahmen zu Lasten der Mitarbeiter, was dazu führt, das Personal reduziert wird. Weniger Mitarbeiter stehen zukünftig vor der Herausforderung, die stetig wachsenden Kundenanforderungen zu befriedigen.

Der Markt erwartet nicht nur eine überragende Produktqualität sondern in erster Linie eine erstklassige (diese beinhaltet schnelles und unkompliziertes Service) Kundenbetreuung.

Diese Voraussetzungen machen es für Kunden daher heutzutage wichtiger denn je, einen gewissen Kundenstamm aufzubauen und diesen durch den Einsatz der unterschiedlichsten Service- und Kommunikationsmaßnahmen zu pflegen. Hat man erstmals einen Kunden gewonnen, liegt es nicht nur an der Qualität des Produktes bzw. an der vom Unternehmen gebotenen Leistung, sondern vor allem auch am Servicelevel der Mitarbeiter.

Um einen neuen Kunden zu gewinnen, bzw. einem bestehenden Kunden maßgeschneiderte Angebote machen zu können, sind große Bemühungen Seitens des Marketings notwendig. Im Vorfeld müssen bereits eine Vielzahl an Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen getroffen werden.

Diese sind nicht nur mit einem enormen Kostenaufwand, sondern vor allem mit einem hohen koordinatorischen Aufwand (um einen höchstmöglichen Werbeeffect zu erzielen ist es empfehlenswert, unterschiedlichste Kommunikationsinstrumente miteinander zu kombinieren) verbunden.

Ein großer Fehler, welcher von vielen Unternehmen gemacht wird ist, dass diese die Kunden als selbstverständlich betrachten. Viele Mitarbeiter sehen in Kundenansuchen einen nervtötenden Arbeitsaufwand und es wird vergessen, dass diese die eigentlichen Arbeitgeber sind, da diese im weiteren Sinn immerhin die Löhne der Mitarbeiter zahlen.

Viel zu oft kommt es vor, dass zu spät, gar nicht, oder auf eine falsche Art und Weise auf Kundenanliegen reagiert wird und das Unternehmen keinen bzw. nur geringen Wert darauf legen, ihren bestehenden Kundenstamm durch höchstmögliche Servicequalität zu halten.

Indes investieren sie riesige Summen in die Neukundenakquisition.

Neben den exorbitanten Kosten von Werbekampagnen (30 Sekunden Werbezeit kosteten bei der Fußball-WM 2006 zwischen € 6.600,- und € 320.400,-<sup>1</sup>) gibt es auch weitere Nachteile, welche mit der Gewinnung von neuen Kunden verbunden sind.

Werbekampagnen zur Neukundengewinnung sind an die breite Masse gerichtet. Es ist daher kaum möglich, die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Kunden zu berücksichtigen. Dies führt dazu, dass das Involvement der Kunden meist sehr gering ist und dadurch hohe Streuverluste gegeben sind.

Im Anfangsstadium des Kundenlebenszyklus lässt sich durch den breiten Einsatz von klassischen Werbemaßnahmen (Werbespots, Plakatwerbung, etc.) zwar ein großes Publikum ansprechen, jedoch wenden sich viele der neu gewonnenen Kunden sehr schnell wieder vom Unternehmen ab, sobald diese mit der Kundenbetreuung unzufrieden sind.

Durch die steigenden Qualitätsansprüche der Konsumenten wird heutzutage nicht „nur“ mehr ein qualitativ hochwertiges Produkt erwartet. Schnelleres, bequemer und kundenfreundlicheres Service spielt eine immer wichtigere Rolle in der Wirtschaft.

„Wie schaffe ist es, die Konsumenten davon zu überzeugen, dass meine Produkte, meine Services bzw. meine Dienstleistungen – zumindest subjektiv betrachtet – besser sind, als die der Konkurrenz“.

---

<sup>1</sup> vgl. <http://www.castelligasse.at/Werbetechnik/Werbetarife-TV.htm>

Hat man eine Antwort auf diese Frage und trifft alle erforderlichen Maßnahmen, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, hat man die besten Voraussetzungen, Kunden langfristig an sein Unternehmen zu binden und erfolgreich Kundenbeziehungsmanagement in seinem Unternehmen zu betreiben.

Vor allem in der Versicherungsbranche, österreichweit gibt es mehr als 50<sup>2</sup> Versicherungsunternehmen, spielt die Pflege von bestehenden Kundenbeziehungen eine wichtige Rolle. Ist der Kunde mit dem gebotenen Service unzufrieden, macht es die hohe Anzahl von verschiedenen Anbietern am Markt sehr leicht möglich, das Produkt zu ersetzen und die Versicherung bei einem anderen Unternehmen abzuschließen. Das Produkt für sich selbst stellt somit keinen KKV dar.

Viel wichtiger ist es daher, sich von der Konkurrenz durch erstklassige Kundenbetreuung abzuheben. Ist ein Unternehmen bereit, all seine Aktivitäten (diese beinhalten alle wesentlichen Geschäftsprozesse) auf seine Kunden auszurichten ist es auf dem besten Weg, CRM zu leben.

In der Versicherungsbranchen spielt vor allem der Außendienst und das Kundenservicecenter eine essentielle Rolle, da das Aufeinandertreffen von potentiellen Kunden und Repräsentanten des Unternehmens die erste Kontaktaufnahme ist, und, wie jeder weiß – Der erste Eindruck ist der Wichtigste!

Oft werden bestehende „Kunden“ vernachlässigt, da ein Vertrag auf mehrere Jahre abgeschlossen wird. Viel zu selten wird in diesen Fällen an Bestandspflege gedacht, der Kunde zu selten kontaktiert und hinterfragt, ob er mit dem gewählten Produkt zufrieden ist, etc. Dies führt nicht nur dazu, dass sich der Kunde vernachlässigt vorkommt sondern verhindert in weiterer Folge auch Abschlüsse von eventuellen Folgeversicherungen.

Durch diese – zum Teil Unbewusste – Nichtbeachtung des Kunden kommt es leider häufig vor, dass der Kunde seinen Vertrag nach der vereinbarten Laufzeit, oder sogar vorzeitig auflöst und zu einem der zahlreichen Konkurrenten wechselt.

---

<sup>2</sup> vgl. VVO Jahresbericht 2007

Dies hat nicht nur zur Folge, dass dem Unternehmen Umsätze und in weiterer Folge Profite entgehen, im schlimmsten Fall teilt der enttäuschte Kunde seinen Unmut seinen Bekannten, Verwandten und Freunden mit, was wiederum dazu führen kann, dass weitere potentielle Kunden das Interesse an der von meinem Unternehmen gebotenen Leistung verlieren.

Das Problem, dass ein Kunde von seinem Betreuer nicht besucht wird, lässt sich jedoch noch relativ leicht, wie zB. durch den Einsatz von Kundendatenbanken oder durch eine gute Terminplanung, etc. beheben.

Viel schwieriger, als einen bereits bestehenden Kunden regelmäßig mit Hilfe von ausgeklügelten Softwaresystemen zu kontaktieren ist es, einen Interessenten zum Erstkauf und in weiterer Folge zum Wiederkauf zu bewegen.

Im Idealfall wird dieser Kunde zum Stammkunden. Dies kann jedoch nur durch optimal auf den Kunden ausgerichtete Prozesse funktionieren und genau in diesem Fall spricht man von Customer Relationship Management.

Schafft man es trotz aller Schwierigkeiten, seinen Kunden zufrieden zu stellen und davon zu überzeugen, dass die von meinem Unternehmen gebotenen Produkte, Leistungen und Services besser sind, als die der Konkurrenzunternehmen, kann dies sehr positive Folgewirkungen haben, welche näher in der Nutzenanalyse beschrieben werden.

## **1.2 Methodisches Vorgehen**

Nachdem im ersten Punkt die Problemstellung erläutert wurde, werden auf den nächsten Seiten der Arbeit die Vorteile und Nutzen von Kundenbeziehungsmanagement aufgezeigt. Dieser Punkt ist die Grundlage der Arbeit, da Kundenbeziehungsmanagement ohne Nutzen keinen Sinn ergeben würde und somit irrelevant wäre.

Im nächsten Schritt, der Zielsetzung, werden die Anforderungen an die Arbeit gestellt. Diese umfasst die – theoretisch optimale – Situation von österreichischen Versicherungsunternehmen.

Um ein einheitliches Verständnis innerhalb der Arbeit zu gewährleisten, werden in der nächsten Phase die Begriffe Kommunikationsinstrumente, Kundenlebenszyklus, Kundenbeziehungsmanagement sowie die österreichische Versicherungsbranche definiert und näher beschrieben.

Der nächste Punkt beschäftigt sich umfassend mit dem gesamten Kundenlebenszyklus, da dieser in der Arbeit eine essentielle Rolle spielt. Hierbei sollen die einzelnen Phasen theoretisch beschrieben werden und zum besseren Verständnis mit grafischen Darstellungen hinterlegt werden.

Nachdem im nächsten Punkt die einzusetzenden Kommunikationsinstrumente näher beschrieben, sowie Vor- und Nachteile erläutert werden, werden im nächsten Schritt die beschriebenen Instrumente in die Praxis, im konkreten, auf die einzelnen Phasen des Kundenlebenszyklus in der österreichischen Versicherungsbranche, umgelegt.

Hier wird erarbeitet, welcher Inhalt über welches Kommunikationsinstrument in welcher Phase des Kundenlebenszyklus an den Kunden zu transportieren ist, um eine optimale Bindung des Kunden an das Unternehmen zu erzielen.

Die Maßnahmen sowie der Einsatz der Werbeinstrumente sind konkret auf die im vorangegangenen Punkt abgehandelten Phasen des Kundenlebenszyklus abgestimmt.

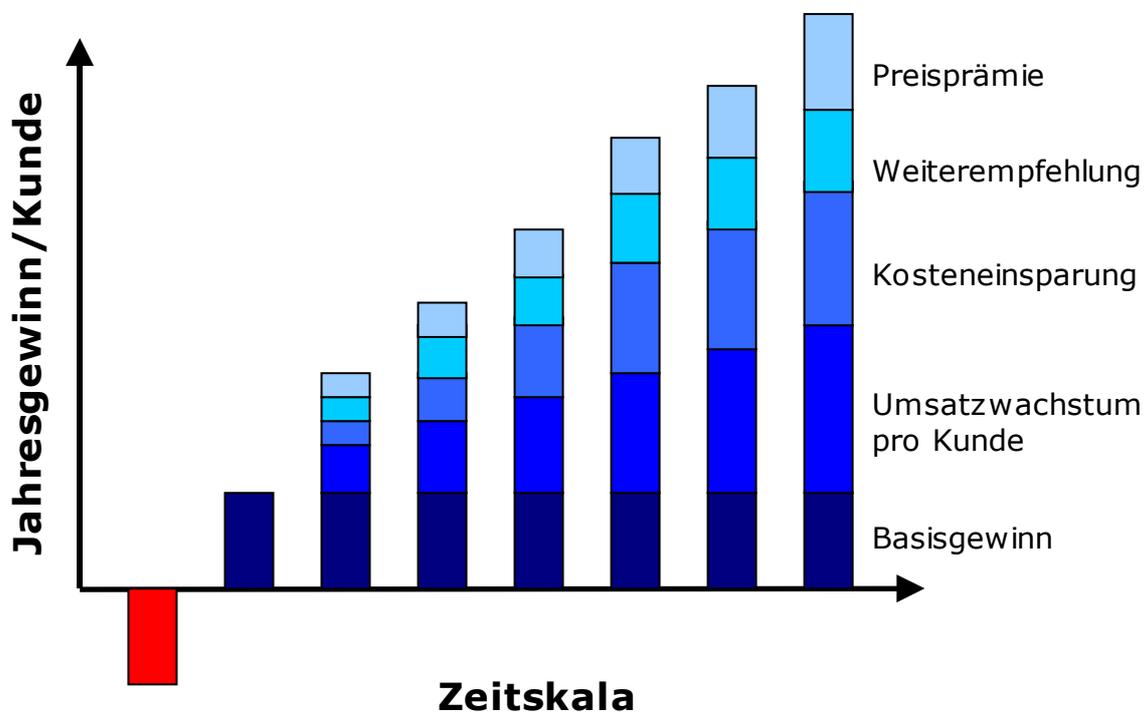
Nach der Abhandlung der vorangegangenen Punkte wird ein konkretes Ergebnis präsentiert. Aufbauend auf diesem werden weitere Schritte aufgezeigt, was zu tun ist, um durch den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

Weiters werden Konsequenzen aufgezeigt, was bei Nichtergreifung der vorgeschlagenen Maßnahmen geschieht bzw. geschehen kann.

### 1.3 Nutzenanalyse von Kundenbeziehungsmanagement

Viele Unternehmen – eines der typischsten Beispiele ist die Telekommunikationsbranche - richten ihre Werbestrategie rein auf die Akquisition von Neukunden aus. Dies erfolgt beispielsweise durch die Erlassung der Aktivierungsgebühr, dem Entfall der ersten Monatsentgelter oder die Gratismitnahme der alten Handynummer.

Leider werden in vielen Branchen die bestehenden Kunden zusehendst vernachlässigt was zu einer Benachteiligung der Bestandskunden führt. Dies hat wiederum den Effekt, dass Kunden nach kurzer Zeit das Unternehmen wechseln und die Fluktuation enorm hoch ist.



**Abb. 1: Umsatzwachstum – Nutzen von Kundenbeziehungsmanagement**

eigene Darstellung

Schafft man es jedoch, einen Kunden langfristig (dh. von der Akquisition über den Erstkauf bis hin zum Folgekauf) an sein Unternehmen zu binden, können Kostensenkungspotentiale umgesetzt werden. Dies hat den positiven Folgeeffekt, dass sowohl Umsätze, als auch Gewinne langfristig gesteigert werden können.

Bedenkt man weiter , dass es erheblich mehr Aufwand sowie Kosten verursacht, einen neuen Kunden an sein Unternehmen zu binden, als einen bestehenden Kunden durch gute Servicequalität zu halten, merkt man, wie wichtig es ist, Kunden langfristig an sein Unternehmen zu binden. Neben den erheblichen Kosteneinsparungspotentialen spielt selbstverständlich auch die Mund zu Mund Propaganda (ein zufriedener Kunde kann ein guter Werbeträger sein) eine wesentliche Rolle.

So ist es durchaus nicht unüblich, dass sowohl positive- als auch negative Erfahrungen im Freundes- und Bekanntenkreis, welche man im Zusammenhang mit einem Unternehmen gemacht, ausgetauscht werden.

So können positive Berichte über ein Unternehmen im Idealfall zur Neukundenakquisition beitragen was in weiterer Folge dazu führt, dass die von meinem Unternehmen angebotene Leistung gegenüber der Leistung eines anderen Anbieters präferiert wird.

Studien beweisen, dass zufriedene Kunden ausgezeichnete Werbeträger sind; hingegen haben unzufriedene Kunden einen sehr schlechten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und es müssen große Summen in die Verbesserung des Unternehmensimages investiert werden. Um diesen Teufelskreis vorzubeugen ist es daher unabdingbar, Kundenbeziehungen ab Beginn zu pflegen.

#### **1.4 Zielsetzung der Arbeit**

Zielsetzung der gegenständlichen Arbeit ist es, durch die systematische Analyse der unterschiedlichen Phasen des Kundenlebenszyklus zu eruieren, wie man in welcher Phase zu agieren hat, um den optimalen Kundenbindungseffekt zu erzielen.

Dieser Kundenbindungseffekt soll jedoch nicht zufällig durch den breiten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, wie beispielsweise der sehr teuren Mediawerbung, welche zwar eine große Zielgruppe anspricht, jedoch hauptsächlich in der Phase des Interessenten und Neukundenmanagements sinnvoll erscheint, erzielt werden, sondern nur eine gezielte Einzelsprache des Kunden in einer bestimmten Phase des Kundenlebenszyklus.

Durch eine detaillierte Erläuterung und Analyse der verschiedensten Kommunikationsinstrumente soll eruiert werden, wie Kunden kostengünstig, langfristig und gezielt an ein Versicherungsunternehmen gebunden werden können. Weiters sollen Maßnahmen, anhand konkreter Beispiele erarbeitet werden, welche Basis für die Beantwortung der Frage sind, ob Kundenbeziehungsmanagement innerhalb der österreichischen Versicherungsbranche möglich (= umsetzbar) bzw. sinnvoll (= rentabel) ist.

## **2. Hauptteil**

### **2.1 Grundlagen**

Um ein einheitliches Verständnis innerhalb der Arbeit zu gewährleisten, werden nachstehend die Begriffe Kommunikationsinstrumente, Kundenlebenszyklus, Kundenbeziehungsmanagement sowie österreichische Versicherungsbranche beschrieben und näher erläutert.

#### **2.1.1 Definition von Kommunikationsinstrumenten**

Kommunikationsinstrumente sind Werkzeuge, mit welchen eine bestimmte Zielgruppe (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, etc.) erreicht und angesprochen werden kann.

Diese Werkzeuge können sowohl intern (= interne Kommunikation) als auch extern (= externe Kommunikation) eingesetzt werden. Sie unterscheiden sich in Reichweite, Zielgenauigkeit als auch Kosten.

In der integrierten Kommunikation (= allumfassender und vernetzter Prozess zur zielgerichteten Kommunikation) werden alle Kommunikationsinstrumente zielgerichtet auf allen Ebenen und einander ergänzend eingesetzt.<sup>3</sup>

Je mehr Kommunikationsinstrumente miteinander kombiniert werden, desto größer ist die Werbewirkung und in weiterer Folge der Erinnerungseffekt beim Kunden. Es empfiehlt sich daher, immer mehrere Maßnahmen miteinander zu kombinieren um so ein optimales Kosten/Nutzenverhältnis zu erzielen.

---

<sup>3</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsinstrument>

Grob können die Kommunikationsinstrumente laut nachstehender Tabelle eingeteilt werden:

	<b>Unpersönlicher Charakter</b>	<b>Persönlicher Charakter</b>
<b>indirekter Charakter</b>	- Mediawerbung (= klassische Werbung) - Public Relation - Verkaufsförderung - Sponsoring	- Direct Marketing
<b>direkter Charakter</b>	- Meinungsführer	- Events & Exhibitions - Außendienstmitarbeiter - Call Center

**Tabelle 1: Klassifikation von Kommunikationsinstrumenten, eigene Darstellung**

Quelle: Vgl. Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Klaus Vollert, Verlag P.C.O., Springer, S. 158

Je nachdem, wie „wertvoll“ die Zielgruppe ist, müssen die Kommunikationsinstrumente passend gewählt werden. Als Zielgruppe bezeichnet man im Marketing eine gewisse Anzahl von Marktteilnehmern, an welche sich Werbung oder andere Mittel der Kommunikationspolitik richten. Eine Definition der Zielgruppe kann in soziodemografische Merkmale (Alter, Familienstand, etc.) als auch in psychografische Merkmale (Offenheit, ästhetisches Empfinden, etc.) erfolgen.<sup>4</sup>

Handelt es sich um eine „wichtige“ (= kaufstarke) Zielgruppe, welche angesprochen werden soll, werden diese Kunden eher durch den persönlichen Kontakt, wie beispielsweise den Besuch von Außendienstmitarbeiter oder Anrufe durch Mitarbeiter des hauseigenen Call Center angesprochen. Der Einsatz dieser Kommunikationskanäle ist zwar mit relativ hohen Kosten verbunden, jedoch sind diese Maßnahmen zur Kontaktaufnahme am vielversprechendsten, da sich der Kunde von Beginn an gut betreut fühlt, da Fragen rund um die gebotenen Produkte und Leistungen sofort gestellt und im Idealfall beantwortet werden können.

<sup>4</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Zielgruppe>

Um ein ideales Kosten / Nutzenverhältnis zu gewährleisten ist es in jedem Fall sinnvoll, vor dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und Maßnahmen die Zielgruppe so genau wie möglich zu bestimmen.

Abgestimmt auf die Zielgruppe, müssen anschließend die passenden Kommunikationskanäle gewählt werden. So werden sich beispielsweise junge Konsumenten eher durch Online- und Fernsehwerbung angesprochen fühlen, ältere Personen lassen sich hingegen eher durch Werbeschaltungen in Zeitschriften oder durch Plakatwerbungen ansprechen.

Um ein optimales Ergebnis zu erzielen empfiehlt es sich, die Werbeinstrumente nicht einzeln einzusetzen, sondern diese miteinander zu kombinieren.

Typische Beispiele hierfür sind Anzeigen in Zeitschriften, bei welchen auf ein Gewinnspiel hingewiesen wird. Um an diesem Gewinnspiel teilzunehmen, ist jedoch eine Registrierung mit persönlichen Daten auf der Website des Unternehmens erforderlich. Basierend auf diesen Daten können Unternehmen sofortigen Kontakt mit dem potentiellen Kunden aufnehmen. In weiterer Folge können diese Daten für Einladungen zu speziellen Kundenevents genutzt werden, wo im Idealfall ein Kauf stattfindet und der Interessent somit zum Neukunden gemacht wird.

Eine weitere Möglichkeit, um die Wirkung von Werbeinstrumenten zu verstärken ist es, in einem im Fernsehen laufenden Werbespot, auf die Website zu verweisen. Stellt man den im Fernsehen gelaufenen Werbespot zusätzlich auf die Website, lässt sich die Werbewirkung ohne großen Zeit- und Kostenaufwand für das Unternehmen, maximieren.

### **2.1.2 Definition des Kundenlebenszyklus**

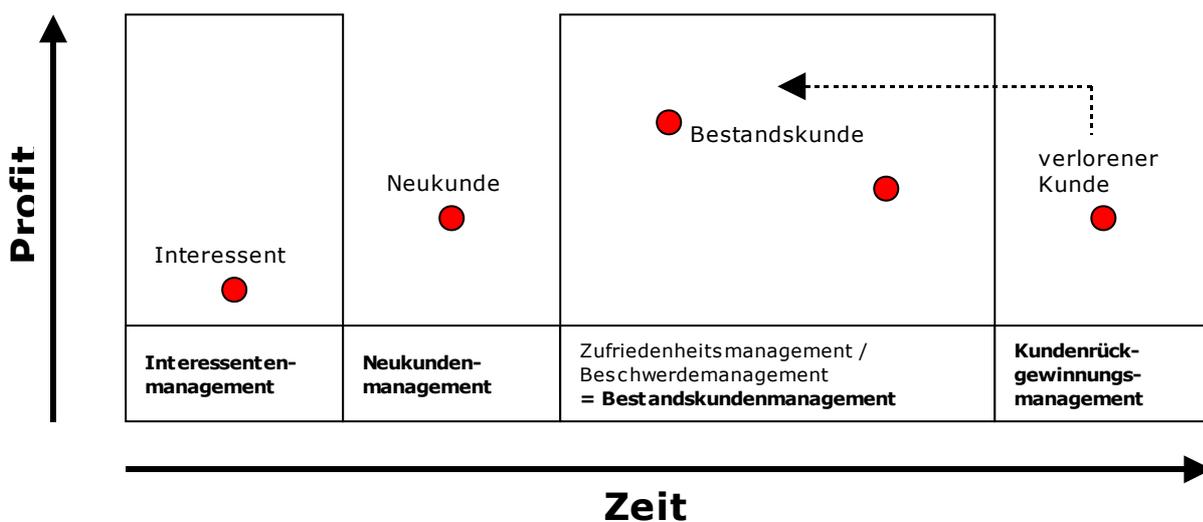
Der Kundenlebenszyklus umfasst die verschiedensten Stadien der Kundenbindung, angefangen bei der Gewinnung von Interessenten, über die Akquisition, in weiterer Folge der Bestandskundenpflege bis hin zur Abwanderung und zur möglichen Rückgewinnung.

Im Idealfall bauen Kunden mit dem Andauern der Geschäftsbeziehung ein gewisses Vertrauen zum Unternehmen, der Marke oder der erworbenen Leistung auf, was in weiterer Folge dazu führt, dass ein Kundenstamm aufgebaut wird.

Um dies zu gewährleisten ist es jedoch erforderlich, in den unterschiedlichen Stadien des Kundenlebenszyklus passende Kommunikationsinstrumente, kombiniert mit den richtigen Kommunikationsbotschaften einzusetzen. So sind beispielsweise für Neukunden andere Kommunikationskanäle und Inhalte als für einen langjährigen Kunden zu wählen. Dieses Thema ist sehr komplex und spielt in Unternehmen eine essentielle Rolle.

Der Kundenlebenszyklus macht es für Unternehmen jedoch relativ einfach, Konsumenten in den unterschiedlichsten Phasen durch den gezielten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und Botschaften „richtig“ anzusprechen und auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden gezielt einzugehen.

Dies bindet nicht nur den Kunden langfristig an ein Unternehmen sondern fördert im Idealfall auch Folgekäufe was wiederum dazu führt, dass Umsätze und Profite nachhaltig gesteigert werden können.



**Abb. 2: Kundenlebenszyklus**

eigene Darstellung

### 2.1.3 Definition von Kundenbeziehungsmanagement

Kundenbeziehungsmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung und umfasst zwei zentrale Gestaltungsbereiche. Einerseits ist die Zusammenführung und Synchronisation aller kundenspezifischen Informationen in einem Unternehmen erforderlich. Andererseits steckt hinter dem Begriff des Kundenbeziehungsmanagements eine kundenorientierte Unternehmensstrategie welche es erfordert, alle Geschäftsprozesse auf den Kunden hin auszurichten. <sup>5</sup>

Kundenbeziehungsmanagement ist ein wesentlicher Teil des Beziehungsmarketing und leistet im Idealfall durch (langfristige und profitable) Kundenbindung einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Die wichtigsten Ziele, welche mit dem Kundenbeziehungsmanagement verfolgt werden sind neben der Langfristigkeit und der Profitabilität, die Individualisierung sowie die Integration.

Zu den wichtigsten Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagement zählen: <sup>6</sup>

- **(Neu)kundengewinnung:** Durch den Einsatz von klassischen Marketinginstrumenten, wie zB. der Fernseh- oder Radiowerbung sollen im ersten Schritt potentielle Kunden zu Interessenten gemacht werden. Nachdem das Interesse für das Produkt bzw. die Leistung eines Unternehmens geweckt ist, wird in der nächsten Phase, wiederum unterstützt durch ein Einsatz von klassischen Werbeinstrumenten, der Interessent zum Erstkauf bewegt. In weiterer Folge kann auf Grund der erhaltenen Daten (zB. der Abschluss der Versicherung erfolgte online über die Website des Anbieters) eine gezielte Einzelansprache des Kunden erfolgen. Ziel dieser Phase ist es, „Den richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten ein maßgeschneidertes Angebot zu machen“<sup>7</sup>: Dies kann beispielsweise durch den Einsatz von gezielten Direct-Marketing Aktionen geschehen.

---

<sup>5</sup> vgl. Vortragsunterlage „CRM und Direktmarketing“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller

<sup>6</sup> vgl: [http://de.wikipedia.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management#cite\\_ref-1](http://de.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management#cite_ref-1)

<sup>7</sup> Vortragsunterlage „Endurance Courtship“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller

- **Bestandskundenpflege:** Durch kleine Aufmerksamkeiten, wie zB. Gratulationsschreiben zu Geburtstagen oder einer Mitgliedskarte mit allen wichtigen Ansprechpartnern im Unternehmen, sollen sich Neukunden von Beginn an gut betreut fühlen. Zufriedene Kunden haben nicht nur die angenehme Eigenschaft, dass sie dem Unternehmen wenig Zeit (Vermeidung von Beschwerden, etc.) kosten, sondern auch den großen Vorteil, dass diese eher zum Wiederkauf neigen. Im Idealfall werden diese Kunden sogar zu Stammkunden.  
Es gilt jedoch zu beachten, dass es viele Kunden als unangenehm empfinden, wenn diese online persönliche Daten, wie beispielsweise Geburtsdatum, Einkommensverhältnisse, etc. bekannt geben müssen. Das Marketing steht daher vor der großen Herausforderung ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Erhalt von relevanten Kundendaten sowie der Wahrung der Privatsphäre zu schaffen.
- **Kundenrückgewinnung:** Durch die Identifikation, Reduktion bzw. Ausräumung von Fehlern bzw. Unzufriedenheiten (zB. mit dem Service, der Produktqualität, etc.) während der Kundenbeziehung sollen abgewanderte Konsumenten zurück gewonnen werden. Dies kann jedoch nicht durch den breiten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten erfolgen, da die Beschwerde immer der Einzelbehandlung bedarf. Die Beschwerdebearbeitung kann daher beispielsweise durch das persönliche Gespräch mit einem vertrauten Mitarbeiter (Betreuer des Kunden) oder anonymisierter über ein Interview eines Call-Center Mitarbeiters bzw. die Übermittlung eines Fragebogens erfolgen.

#### **2.1.4 Definition der österreichischen Versicherungsbranche**

Die österreichische Versicherungsbranche spielt heutzutage eine wesentliche Rolle in der Wirtschaft. Versicherungen zählen zu den größten Investoren, Arbeitgebern und Steuerzahlen.

Bedenkt man, dass per Ende 2007 in Österreich fast 26.700 Personen in der Versicherungsbranche gearbeitet haben und das Prämienvolumen bei knapp 16 Milliarden Euro lag, wird die Wichtigkeit dieses Wirtschaftszweiges weiter unterstrichen.

Grundsätzlich kann zwischen Einsparten- und Kompositversicherer unterschieden werden. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass der Einspartenversicherer „lediglich“ die Deckung eines bestimmten Risikobereiches anbietet, wie zB. Rechtsschutz (ein klassisches Beispiel für einen Einsparten-Versicherer ist die D.A.S.-Rechtsschutz Österreich sowie die ARAG).

Im Gegensatz dazu bietet der Kompositversicherer eine breit gefächerte Produktpalette (Unfall, Haftpflicht, etc.), als Beispiel hierfür ist die Allianz-Versicherung zu nennen.

Der Vorteil an Einspartenversicherungen ist, dass diese sich auf einen ganz speziellen Lebensbereich spezialisieren können und folglich ein hohes Know-How in diesem Bereich haben. Ein großer Nachteil, welcher mit dem Angebot lediglich einer Leistung verbunden ist, ist das die Kosten von einer Sparte abgedeckt werden müssen.

Den größten Prämienanteil hat die Sparte Lebensversicherung, was sich darauf zurückführen lässt, dass in diesem Bereich die Prämien am höchsten sind.

Die drei größten Versicherungsunternehmen in Österreich sind die WIENER STÄDTISCHE (15,33 Prozent Marktanteil), gefolgt von der Generali Versicherung (13,35 Prozent Marktanteil), auf Platz drei rangiert die UNIQA Personenversicherungen mit einem Marktanteil von 7,87 Prozent.<sup>8</sup>

Weiters lassen sich Versicherungen in Personen- sowie Sachversicherungen untergliedern. Unter dem Begriff Personenversicherung (das Prämienvolumen in Österreich lag per Ende 2007 bei knapp 9,5 Milliarden Euro) werden alle Versicherungen zusammengefasst, die der Absicherung / Vorsorge der Risiken, die an der Person selbst liegen, dienen.<sup>9</sup> Als Sachversicherung (Prämienvolumen per Ende 2007 knapp 6,5 Milliarden Euro) wird jene Versicherungsart bezeichnet, mit der konkrete Sachen, wie zB. Gebäude, Autos, Grundstücke, etc. versichert werden.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. VVO Jahresbericht 2007

<sup>9</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Sachversicherung#Personenversicherung>

<sup>10</sup> vgl. [http://www.gdv.de/Versicherungssparten/Schaden\\_und\\_Unfallversicherung/Sachversicherung\\_LiLi/linkliste.html](http://www.gdv.de/Versicherungssparten/Schaden_und_Unfallversicherung/Sachversicherung_LiLi/linkliste.html)

Weiters lassen sich Versicherungen in Pflicht- sowie freiwillige Versicherungen differenzieren. Pflichtversicherungen, wie zB. die KFZ-Haftpflichtversicherung sind vom Gesetz her vorgeschrieben. Freiwillige Versicherungen (bspw. Lebensversicherung) sind das Gegenstück dazu und sind somit nicht vom Gesetzgeber vorgeschrieben.

Geregelt ist die Beziehung der Vertragspartner (Versicherungsnehmer und Versicherer) im Versicherungsvertragsgesetz<sup>11</sup>. Davon abweichend legt der Versicherer Vertragsgrundlagen fest welche zwischen den unterschiedlichen Gesellschaften differenzieren können.

Ein Versicherungsvertrag ist die entgeltliche, rechtsverbindliche, selbstständige

- Zusage einer Leistung
- für den Fall, das ein Ereignis eintritt, von dem noch ungewiss ist, ob oder wann es eintritt (Versicherungsfall),
- wobei der Risikoausgleich nach dem Gesetz der großen Zahl erfolgt.<sup>12</sup>

Der Versicherungsvertrag wird zwischen dem Versicherer (dieser gewährt Versicherungsschutz im Schadensfall) und dem Versicherungsnehmer abgeschlossen. Dem Versicherungsnehmer obliegen sowohl die Pflichten (zB. Zahlung der Prämie, etc.) als auch die Rechte (zB. Deckung im Schadensfall) aus dem Versicherungsvertrag.

Das Grundprinzip von Versicherungen basiert auf der Idee einer Solidargemeinschaft von Versicherungsnehmern (= Privat- sowie Firmenkunden), welche eine Prämie in einen Pool einzahlen und hierfür im Schadensfall eine Zuwendung aus diesem Pool erhalten.<sup>13</sup>

Vereinfacht kann also gesagt werden, dass eine große Anzahl von Personen eine kleine Prämienzahlung leistet, im Gegenzug eine kleine Anzahl von Personen ein Viel an Leistung erhält.

---

<sup>11</sup> vgl. [http://www.europa.de/de/htm/fonds\\_ruerup/glossar.html?letterId=V#Versicherungsvertragsgesetz%20\(VVG\)](http://www.europa.de/de/htm/fonds_ruerup/glossar.html?letterId=V#Versicherungsvertragsgesetz%20(VVG))

<sup>12</sup> <http://lexikon.calsky.com/de/txt/v/ve/versicherung.php#Klassifikation%20von%20Versicherungen>

<sup>13</sup> vgl. <http://www.begriff-definition.de/versicherungen.htm>

## **2.2 Phasen des Kundenlebenszyklus**

Nachstehend werden die einzelnen Stadien des Kundenlebenszyklus kurz theoretisch abgehandelt. Die umschriebenen Phasen spielen mit Fortlaufen der Arbeit eine essentielle Rolle, da diese die Basis für den theoretischen Teil sind.

### **2.2.1 Interessentenmanagement**

Zu Beginn jeder Kundenbeziehung steht das Interessentenmanagement. Ziel des Interessentenmanagement ist es, neue und profitable Kunden für sein Unternehmen zu gewinnen und diese durch hohe Produkt- und Servicequalität langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die wesentlichste Frage die es bei der Identifikation der Zielgruppe zu beantworten gilt ist „Welcher Personenkreis bringt meinem Unternehmen den größten Nutzen“.

Wichtige Fragen zur Bestimmung können neben Alter, Geschlecht und Ausbildung vor allem die soziale Zugehörigkeit sowie die Kaufkraft sein. Diese beiden Punkte sagen einiges über die finanzielle „Verfassung“ der Zielgruppe aus. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es sicherlich sinnvoll, in erster Linie finanzstarke Zielgruppen anzusprechen. Selbstverständlich ist es sehr abhängig von dem gebotenen Produkt bzw. der Leistung, welche Personengruppe über welchen Kommunikationskanal mit welchem Inhalt angesprochen werden soll.

Ist die Zielgruppe erst einmal bestimmt, wird die nächste große Herausforderung an das Marketing gestellt. Auf Grund der Vielzahl von Werbebotschaften werden diese nicht nur immer mehr als Störfaktor empfunden sondern finden auch immer weniger Beachtung unter den Betrachtern.

Um dennoch eine größtmögliche Wirkung bei Werbemaßnahmen zu erzielen ist es daher sehr wichtig, die richtige Werbebotschaft (WAS), zum passenden Zeitpunkt (WANN) über den passenden Kanal (WIE) [(TV, Radio, Internet, etc.)] zu transportieren. Ein weiterer Punkt, um die Kunden bestmöglich anzusprechen ist es, die Werbebotschaft klar und deutlich zu formulieren, sich jedoch trotzdem von der Konkurrenz abzuheben.

Um eine optimale Wirkung zu erzielen führen Unternehmen daher aufwendige Untersuchungen (= Pretests) durch um zu eruieren, wie Werbemaßnahmen wahrgenommen werden, ob diese den gewünschten Zweck erzielen und sich diese von der Konkurrenz abheben.

### **2.2.2 Neukundenmanagement**

Der nächste Schritt innerhalb des Kundenlebenszyklus ist das Neukundenmanagement. Hat man es einmal geschafft, den Konsumenten von der Qualität seiner Leistung bzw. seines Produktes zu überzeugen und zum Erstkauf zu bewegen, müssen alle notwendigen Maßnahmen getroffen werden, um ihn zum Wiederkauf zu bewegen und somit an das Unternehmen zu binden.

Eine Differenzierung der Ziele des Neukundenmanagements kann einerseits in ökonomische, andererseits in verhaltensbezogene Ziele erfolgen.

Unter ökonomischen Zielen versteht man beispielsweise die Erzeugung von erneuten Kaufabsichten und in weiterer Folge der Umsatzsteigerung.

Verhaltensbezogene Ziele können beispielsweise die Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder die Verminderung von Beschwerden sein.

### **2.2.3 Zufriedenheitsmanagement**

Kundenzufriedenheit entsteht, wenn die individuelle Erwartung des Kunden mit der gebotenen Leistung des Unternehmens übereinstimmt oder sogar übertroffen wird. Sie ist somit das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung.<sup>14</sup>

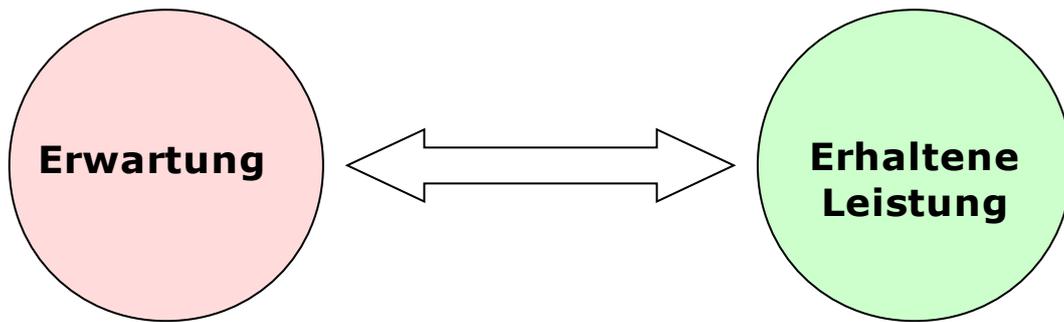
Kann man den Kunden mehrfach von der Qualität seiner Leistungen überzeugen stehen die Chancen gut, dass dieser zum Stammkunden wird. Dies führt im Idealfall wiederum dazu, dass der zufriedene Kunde die erworbene Leistung an andere Interessenten (zB. in seinem Bekanntenkreis, etc.) weiterempfiehlt.

So lässt sich auf eine „einfache“ Art und Weise der Umsatz steigern

Es kann sich jedoch als durchaus schwierig herausstellen, wenn beim Erstkauf die Erwartung des Kunden übertroffen wird und diese somit beim nächsten Kauf höher ist als beim Erstkauf. Es wird für ein Unternehmen daher immer schwieriger, Kundenbedürfnisse langfristig zu befriedigen.

---

<sup>14</sup> vgl. [http://www.servicebarometer.com/artikel/download/Kuzu\\_Waage.pdf](http://www.servicebarometer.com/artikel/download/Kuzu_Waage.pdf)



## Einflussfaktoren

**Abb. 3: Waage der Kundenzufriedenheit**

eigene Darstellung, vgl. [http://www.servicebarometer.com/artikel/download/Kuzu\\_Waage.pdf](http://www.servicebarometer.com/artikel/download/Kuzu_Waage.pdf)

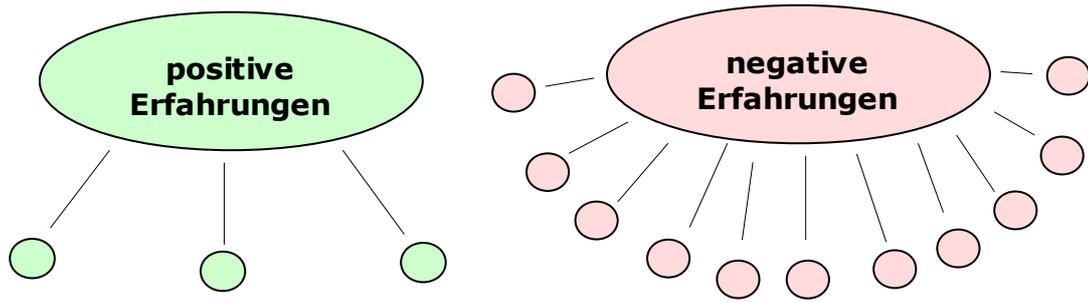
- |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuelle Problemlösung</li> <li>- tatsächlicher Nutzen</li> <li>- subjektive Wahrnehmung der Leistung</li> <li>- Zuverlässigkeit/Qualität der Leistung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelles Anspruchsniveau</li> <li>- Leistungsversprechen des Unternehmens</li> <li>- Wissen um Alternativen (Mitbewerber)</li> <li>- Image des Unternehmens</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Werden die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt, dh. er ist mit der gebotenen Leistung des Unternehmens nicht zufrieden, stellt sich folgendes Problem:<sup>15</sup>

- Ein zufriedener Kunde erzählt eine positive Erfahrung bis zu 3 mal (eventuell an potentielle Interessenten) weiter. Zufriedene Kunden sind daher ein „billiger“ Werbeträger, da Empfehlungen eine der besten Werbemaßnahmen sind.
- Ein unzufriedener Kunde hingegen erzählt seine negative Erfahrung, welche er mit einem Unternehmen gemacht hat bis zu 11 mal (an potentielle Interessenten) weiter. Dies führt nicht nur dazu, dass sich der Neukunde von meinem Unternehmen abwendet und zu einem der zahlreichen Konkurrenten wechselt, sondern auch dazu, dass potentielle Interessenten auf Grund der negativen Berichte verloren gehen können.

---

<sup>15</sup> Handbuch Kundenmanagement, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Armin Töpfer, Springer, S. 73



**Abb. 4: Kundenzufriedenheit - Basis des Unternehmenserfolges**

eigene Darstellung

Nimmt man die beiden oben angenommenen Werte als Basis und geht von einer Berechnungsgrundlage von 1000 Kunden aus, kommt man auf folgende Rechnung:

zufriedener Kunde liefert 3 Erfahrungsberichte unzufriedener Kunde liefert 11 Erfahrungsberichte teils/teils zufriedener Kunde liefert keine Erfahrungsberichte (Annahme) 1000 Kunden, davon...	
70 % zufrieden (entspricht 700 Kunden)	$700 \times 3 =$ <b>2.100</b>
20 % unzufrieden (entspricht 200 Kunden)	$200 \times 11 =$ <b>2.200</b>
10 % teils/teils zufrieden (entspricht 100 Kunden)	

**= 100 unzufriedene Kunden**

Geht man also von dem vorangegangenen Rechenbeispiel aus, ist eine Kundenzufriedenheit von 70 Prozent unzureichend.

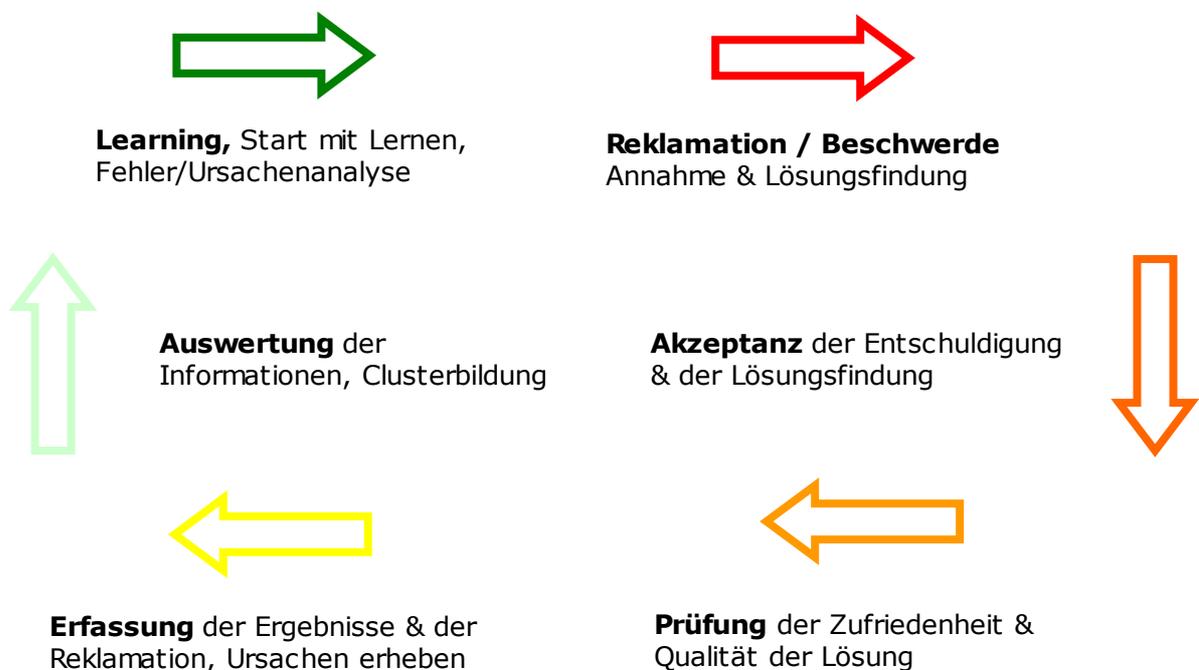
Das bedeutet, dass in diesem Fall eine kontinuierliche Abwanderung des Kundestammes gegeben ist, was mittel bis langfristig zum Konkurs des Unternehmens führt. Dies unterstreicht weiter die Wichtigkeit des Zufriedenheitsmanagement!

## 2.2.4 Beschwerdemanagement

Schafft man es trotz aller Bemühungen nicht, seine Kunden zufrieden zu stellen, kommt es zur Beschwerde.

Als Beschwerde wird eine negative Äußerung eines Kunden, Lieferanten, etc. bezeichnet, weil dieser mit der gebotenen Service- oder Produktqualität des Unternehmens unzufrieden ist.

Das Beschwerdemanagement soll dafür sorgen, dass alle systematischen Maßnahmen getroffen werden, um die Zufriedenheit des Beschwerdeführers wieder herzustellen und somit gefährdete Kundenbeziehungen zu retten und zu stabilisieren.<sup>16</sup> Es ist somit – neben dem Zufriedenheitsmanagement – ein wichtiger Bestandteil des Bestandskundenmanagement.



**Abb. 5 – Beschwerde-Management Regelkreis**

Eigene Darstellung, vgl. <http://www.crmcompetence.ch/images/aries2.gif>

<sup>16</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Beschwerdemanagement>

## **Die wichtigsten Aufgaben und Ziele des Beschwerdemanagements sind:**

- die Verbesserung der Servicequalität durch schnelle und qualitativ hochwertige Beantwortung von Kundenanliegen, Anfragen sowie Kundenbeschwerden
- Gewinnung von Informationen zur Minimierung von Risiken, Ausräumung von (internen sowie externen) Fehlerquellen und der Identifikation von Chancen
- durch die Zufriedenstellung von Kunden sollen akquisitorische Effekte geschaffen werden (Mundwerbung) <sup>17</sup>
- einheitlicher Umgang mit Beschwerden innerhalb des Unternehmens und somit Aufbau von einheitlichen internen Arbeitsabläufen

### **2.2.5 Kundenrückgewinnungsmanagement**

Gelingt es trotz der Ergreifung aller Maßnahmen nicht, seine Kunden zufrieden zu stellen soll das Kundenrückgewinnungsmanagement dafür sorgen, dass – attraktive – Kundenbeziehungen wiederaufleben.

Der Prozess der Kundenrückgewinnung lässt sich in folgende Phasen zerlegen:

1. **Identifizierung** der verlorenen Kunden (welche Kunden haben mein Unternehmen verlassen)
2. **Analyse** des Abwanderungsgrundes (warum haben Kunden mein Unternehmen verlassen)
3. **Planung** von Rückgewinnungsmaßnahmen (wie schaffe ich es, abgewanderte Kunden dazu zu bewegen, zu meinem Unternehmen zurück zu kehren)
4. **Umsetzung** der Rückgewinnungsmaßnahmen
5. **Kontrolle & Optimierung** der geplanten und umgesetzten Maßnahmen (wurden die richtigen Maßnahmen getroffen, wie lassen sich die getroffenen Maßnahmen weiter optimieren)
6. **„lessons learnt“** (welche Erfahrungen konnten gemacht werden, wie kann Abwanderung zukünftig reduziert werden)

---

<sup>17</sup> vgl. Applied Marketing, Uwe Kamenz, Springer, S. 109

Es macht jedoch wenig Sinn, viel Aufwand, und somit Zeit und Geld in die Rückgewinnung von Kunden zu investieren, welche keine primäre Zielgruppe des Unternehmens sind. Um attraktive Kundengruppen betreffend der Rückgewinnung zu identifizieren ist daher der Einsatz spezieller Analysewerkzeuge empfehlenswert.



**Abb. 5 – Attraktivität verlorener Kundengruppen**

Eigene Darstellung,

vgl. <http://www.markt-studie.de/images/Kundenrueckgewinnung-Dateien/image005.jpg>

Ebenso ist es wenig zielführend, Kunden zurückgewinnen zu wollen, welche kein Interesse mehr am Unternehmen haben, weil diese mit grundlegenden Dingen, wie beispielsweise der gebotenen Produktqualität, unzufrieden sind.

Versucht man dennoch, diese Kunden zurückzugewinnen läuft man große Gefahr, einerseits unnötigen Aufwand und somit Kosten zu verursachen, andererseits kann es durchaus passieren, dass man diese noch mehr verärgert und somit die Abneigung gegen das Unternehmen von Kundenseite weiter ansteigt.

## **2.3 Analyse von Kommunikationsinstrumenten**

### **2.3.1 Mediawerbung**

Als Mediawerbung (auch klassische Werbung genannt) werden jene Kommunikationsinstrumente bezeichnet, mit denen (üblicherweise) ein breites Publikum angesprochen wird.

Bei der Mediawerbung unterscheidet man die Printwerbung (Zeitungen, Fachzeitschriften, etc.), die elektronischen Medien (Fernsehen, Hörfunk, Kino) und Medien aus der Außenwerbung (Plakate, etc.)<sup>18</sup>

Obwohl eine Evaluierung des Nutzens von Mediawerbung relativ schwierig ist und auf Grund der relativ hohen Kosten durchaus sinnvoll wäre, erfreuen sich klassische Werbeinstrumente, gerade wegen ihrer enormen Reichweite, sehr hoher Beliebtheit.

Die klassischen Werbeinstrumente befinden sich seit einiger Zeit in einem großen Umschwung. War vor einigen Jahren die Fernsehwerbung noch der beliebteste Kommunikationskanal, erfreut sich die Internetwerbung einer immer größeren Beliebtheit. Dies hat nicht nur mit den geringeren Kosten zu tun, sondern auch mit der enormen Reichweite dieses Werbekanals.

Vor allem das virale Marketing gewinnt in Zeiten des Web 2.0 immer mehr an Bedeutung. Virales Marketing bezeichnet jene Form des Marketings, welches sich sozialer Netzwerke bedient, mit dem Ziel, durch hintergründige Nachrichten, auf Marken und/oder Unternehmen aufmerksam zu machen und in weiterer Folge virtuelle Mund zu Mund Propaganda auszulösen.<sup>19</sup>

Wichtig bei der Mediawerbung ist es, dass Werbungen nicht einmalig, sondern konstant über einen längeren Zeitraum geschaltet werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die umworbenen Produkte und Leistungen den potentiellen Kunden in Erinnerung bleiben und diese gegenüber denen der Konkurrenz bevorzugt werden. Schwierig ist es jedoch, ein gutes Mittelmaß zu finden, da Werbungen, welche zu häufig auftreten, von Kunden oft als lästig empfunden werden und diese negativen Erfahrungen mit dem werbenden Unternehmen in Verbindung gebracht werden.

---

<sup>18</sup> vgl. Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Klaus Vollert, Verlag P.C.O., Springer, S. 158

<sup>19</sup> vgl.: [http://de.wikipedia.org/wiki/Virales\\_Marketing](http://de.wikipedia.org/wiki/Virales_Marketing)

Nachstehend einige Vor- und Nachteile der einzelnen Kommunikationskanäle:

Zeitungen:

- + hohe Reichweite, hohe Aktualität
- geringes Involvement, hohe Streuverluste, hohe Kosten

Fernsehen:

- + hohe Reichweite, vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten (Bild, Ton, etc.)
- geringes Involvement, hohe Streuverluste, hohe Kosten

Fachzeitschriften:

- + hohes Involvement der Leser, Zielgruppe sehr genau eingrenzbar, geringe Streuverluste, geringe Kosten
- durch das große Interesse an den Artikeln in der Fachzeitschrift kann es durchaus passieren, dass Werbeschaltungen nicht wahrgenommen werden, geringe Reichweite

Internet

- + hohe Reichweite, vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, geringe Kosten
- geringes Involvement, hohe Streuverluste

Hörfunk

- + hohe Reichweite, geringe Kosten
- geringes Involvement, hohe Streuverluste, geringe Gestaltungsmöglichkeiten

Kino:

- + hohes Involvement der Zuseher, hohe Aktualität
- geringe Reichweite

Plakate:

- + es können Zielgruppen erreicht werden, die ansonsten wenig/keine Medien konsumieren, geringe Kosten
- geringe Reichweite, geringe Gestaltungsmöglichkeiten

### 2.3.2 Direct Marketing

Als Direct Marketing, auch unter dem Begriff Response-Werbung und Dialogmarketing bekannt, wird jene Form der Kommunikation bezeichnet, in welcher der (potentielle) Kunde direkt angesprochen wird und zur Antwort (= Response) aufgefordert wird.<sup>20</sup>

Das Erfolgsrezept von Direct-Marketing ist es, dem richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt, mit den richtigen Argumenten ein maßgeschneidertes Angebot zu machen.<sup>21</sup>

Die bekanntesten Instrumente des Direct-Marketing sind der Werbebrief, das Call-Center, Mailings, Verlosungen, etc.

Typische Charakteristika von Direct-Marketing sind:<sup>22</sup>

- gezielte Einzelansprache des Kunden
- Kaufort ist Standort des Nachfragers
- direkter Absatz – keine Zwischenhändler
- Abzielen auf Reaktion

Grundsätzlich kann zwischen ein- und mehrstufigen Direct-Marketing Kampagnen unterschieden werden. Während eine einstufige Direct-Marketing Kampagne auf eine sofortige Reaktion des Kunden abzielt, dient die mehrstufige Kampagne in erster Linie zur Vorselektion. Erst in weiterer Folge kommt es zum weiteren Kontakt.

Die Adressen für Direct-Marketing Aktionen können auf mehrere Arten gewonnen werden. Eine typische Vorgangsweise, wie Unternehmen an Adressen kommen ist die Eigengewinnung. Dies kann entweder durch Primärforschung (Gewinnspiele, etc.) oder durch Sekundärforschung (Telefonbücher, etc.) erfolgen.

---

<sup>20</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Direct\\_marketing](http://de.wikipedia.org/wiki/Direct_marketing)

<sup>21</sup> vgl. Vortragsunterlage „Endurance Courtship“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller

<sup>22</sup> vgl. Vortragsunterlage „CRM und Direktmarketing“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller

Eine weitere Möglichkeit, an Adressen von Interessenten zu gelangen ist das sogenannte Permission-Marketing. Dies heißt, dass der Kunde dem Unternehmen seine ausdrückliche Erlaubnis zur Kontaktaufnahme gibt (zB. durch Newsletter, etc.).<sup>23</sup> Diese Art der Adressgewinnung hat den Vorteil, dass für das Unternehmen relevante Informationen (zB. Interesse der Kunden, etc.) abgefragt werden können und somit eine noch genauere Eingrenzung der Zielgruppe möglich ist.

Die verschiedenen Varianten die hierbei verwendet werden sind:

- **single Opt-In**  
Adresseingabe durch Interessent – Erhalt von Newsletter, etc.
- **confirmed Opt-In**  
Adresseingabe durch Interessent – Erhalt eines Bestätigungsmail – Erhalt von Newsletter, etc.
- **double Opt-In**  
Adreseingabe durch Interessent – Erhalt eines Bestätigungsmail – Bestätigung des Mails – Erhalt von Newsletter, etc.

Ebenso bieten viele Unternehmen (wie zB. Adressverlage, etc.) die Adressen ihrer Kunden bzw. Abonnenten an, was als so genanntes Listbroking bezeichnet wird. Hierbei gilt es jedoch, den rechtlichen Rahmen zu beachten; Adressen von Privatpersonen dürfen lediglich angemietet werden, Firmenadressen hingegen dürfen auch gekauft werden. Der Kontakt von Privatkunden ohne dem vorherigen Einverständnis des Empfängers ist gesetzlich nicht zulässig; viele Unternehmen „ignorieren“ diese Bestimmung.

Um seinen Kunden maßgeschneiderte Angebote machen zu können, spielt die Vorselektion der Zielgruppe eine sehr wichtige Rolle. Diese Form der Kontaktaufnahme ist daher eher bei bestehenden Kunden eines Unternehmens zu verwenden, um somit die Kundenbindung zu erhöhen.

Neben der Auswahl der passenden Zielgruppe spielt auch das angebotene Produkt und das Medium, über welches das Angebot gemacht wird, eine essentielle Rolle.

---

<sup>23</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Permission\\_Marketing](http://de.wikipedia.org/wiki/Permission_Marketing) (Stand: 09.03.2009)



**Abb. 6 – Medien des Direct-Marketing**

Eigene Darstellung, vgl. Automobilmarketing, Innovative Strategien für den Automobilmarkt, 4. Auflage, Willi Diez, Lansdsberg/Lech 2001, S. 451

Zu beachten gilt es, dass das angebotene Produkt keinen geringwertigen Kauf darstellt, ebenso sollte es sich um ein erklärungsbedürftiges Angebot handeln.<sup>24</sup> Der Vorteil an hochwertigen Produkten ist, dass diese auf Grund des höheren Preises eine geringere Response benötigen um die Kosten der Kampagne zu refinanzieren.

Die Evaluierung, ob eine Kampagne erfolgreich war, lässt sich relativ leicht und mit extrem hoher Genauigkeit durchführen. Über den Break-Even Point ist es sehr einfach möglich, die erforderliche Reaktionsquote in Prozent<sup>25</sup> zu berechnen. Wird eine Rücklaufquote, welche höher als der zuvor berechnete Break-Event Point ist erreicht, wird ein Gewinn erwirtschaftet. Ist die Rücklaufquote jedoch geringer, hat das Unternehmen mit dieser Aktion einen Verlust gemacht.

<sup>24</sup> vgl. Vortragsunterlage „Endurance Courtship“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller

<sup>25</sup> Berechnung des Break-Even Points in %: (Aktionskosten pro Stück / DB pro Bestellung) x 100

### 2.3.3 Call Center

Ein Call-Center (zu deutsch Telefon-Zenter) bezeichnet ein(e) Unternehmen(seinheit), welche, sowohl aktiv als auch passiv, Kontakte zum Markt (= Kunde, Lieferant, etc.) schafft. Das Call-Center kann somit alle Phasen des Kundenlebenszyklus optimal abdecken, da einerseits neue Kunden akquiriert werden können, andererseits auch bestehende Kunden serviciert werden.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen outbound (= Start von Telefonaten zur Kontaktaufnahme) und inbound (= Beantwortung und Entgegennahme von Anrufen) Call-Center.<sup>26</sup>

Typische Beispiele für **inbound Aktivitäten** sind:<sup>27</sup>

- Beantwortung von Kundenanfragen (= Hotline)
  - Produktberatung, Anwendungsunterstützung, allgemeine Informationsdienste
- Bestellservice
  - Bestellannahme, Lieferinformationen
- Beschwerdemanagement
  - Reklamationsbearbeitung, Entgegennahme von Beschwerden

Typische Beispiele für **outbound Aktivitäten** sind:

- Neukundenakquisition
  - Adresseruierung, Terminvereinbarung,
- Informationsgewinnung
  - Marktforschung
- Unterstützung des Außendienstes
  - Bestandskundenpflege, Interessentenmanagement, Neukundenmanagement
- telefonischer Verkauf
  - Cross-Selling, Anbahnung von Verkaufsgesprächen

---

<sup>26</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Call\\_Center](http://de.wikipedia.org/wiki/Call_Center)

<sup>27</sup> vgl. Vortragsunterlage „Direktmarketing 5 Marketing-Mix, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller

### 2.3.4 Außendienst

Als Außendienstmitarbeiter werden, besonders in der Betriebswirtschaftslehre, Personen bezeichnet, welche, im Auftrag von Unternehmen, die Tätigkeit eines Reisenden ausüben. In den meisten Fällen sind diese Personen Servicepersonal oder Verkäufer.

Der Außendienst ist das wichtigste Bindeglied zwischen dem Kunden und dem Marketing.

Wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist:<sup>28</sup>

- Ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Außendienstmitarbeitern und dem Kunden bzw. Lieferanten
- Eine ausreichend gute Ausbildung der Mitarbeiter, sodass diese kompetente Gesprächspartner sind
- Die ausreichende Informationsweitergabe des Innendienstes über Neuerungen, sodass der Außendienst immer am aktuellen Stand ist
- Die Weitergabe von sich ändernden Marktsituationen seitens des Außendienstes an das Management, sodass rasch auf Kundenbedürfnisse reagiert werden kann

Eine der wesentlichsten Aufgaben des Außendienstes besteht darin, vorhandene Kundenbeziehungen zu pflegen und neue Kundenbeziehungen aufzubauen.

Meist arbeiten Mitarbeiter des Außendienstes gegen ein geringes Fixum; der wesentlichste Teil des Einkommens besteht aus Provisionen. Durch diese Vergütungsform sollen die Mitarbeiter motiviert sein, ihre Verkaufsziele zu erreichen.<sup>29</sup>

Ein Problem, welches in vielen Branchen auftritt ist die Tatsache, da es ein Spannungsverhältnis zwischen dem Innen- und dem Außendienst herrscht. Dies lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass – laut Meinung des Innendienstes - Außendienstmitarbeiter mit falschen Versprechungen Produkte verkaufen um so die vorgegeben Umsatzzahlen zu erreichen. Beschwerden, über nicht erfüllte Leistungen müssen dann durch den Innendienst behandelt werden.

---

<sup>28</sup> vgl.: Praxis des Pharmamarketing, Ingrid Burkard, Wiley-VCH, S. 213

<sup>29</sup> vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Außendienst>

### 2.3.5 Public Relation

PR (zu deutsch Öffentlichkeitsarbeit) ist die Gestaltung guter, positiver und fruchtbarer Beziehungen einer Unternehmung zur Öffentlichkeit. Diese Arbeit schließt die sachliche Aufklärung und Unterrichtung „in eigener Sache“ mit ein.<sup>30</sup>

Public Relation ist ein Teil der Kommunikationspolitik und beschäftigt sich eher mit Fakten als mit der Werbung im eigentlichen Sinn. Öffentlichkeitsarbeit richtet sich sowohl an interne (Mitarbeiter, etc.) als auch an externe (Lieferanten, Wirtschaft, Konsumenten; Konkurrenz, etc.) Zielgruppen.

Zu den wesentlichsten Aufgaben von Public Relation zählen:

- Aufbau und Steigerung des Bekanntheitsgrades
- Harmonisierungs- und Stabilisierungsfunktion
- Erschließung neuer Zielgruppen & Märkte
- Informationsfunktion gegenüber Dritter (Kunden, Mitarbeiter, etc.)
- Imageaufbau

Das am häufigsten eingesetzte Mittel von Public Relation ist die Pressemitteilung. Sinn der Pressemitteilung ist es, interessante Informationen über das Unternehmen an die Presse zu vermitteln. Dies hat für das Unternehmen einerseits den Vorteil, dass – sofern die Pressemitteilung veröffentlicht wird – Kosten für Werbung gespart werden, andererseits auch den positiven Effekt, dass die Mitteilung von einer dritten, unabhängigen Stelle veröffentlicht wird, was die Glaubwürdigkeit erhöht.

Es gilt jedoch zu beachten, nicht bei jeder minimalen Veränderung eine Pressemitteilung zu verfassen, da dies sowohl für Presse als auch Leser schnell langweilig wird. Durch eine solche Vorgehensweise riskiert man schnell, dass bei Zeitungen einlangende Pressemitteilungen ungelesen weggeworfen werden.

Typische Veränderungen, welche eine Pressemitteilung nach sich ziehen sind:

- Änderungen in der Führungsebene
- Kommunikation in Krisenzeiten
- Firmenjubiläen
- neue Produktlinie

---

<sup>30</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentlichkeitsarbeit>

Ein weiteres sehr beliebtes Werkzeug von Public Relation ist die Pressekonferenz. Diese hat den Nachteil, dass sie wesentlich aufwändiger ist, als die Pressemitteilung da eine sehr lange Vorbereitungszeit (Versand von Einladungen, Reservierung von Räumlichkeiten, Bestellung von Catering, erstellen einer Pressemappe, etc.) erforderlich ist.

Die Pressekonferenz hat den Vorteil, dass der Interviewte bzw. Vortragende die Möglichkeit hat, sein Anliegen bzw. sein Unternehmen perfekt zu präsentieren. Ebenso hat man bei der Pressekonferenz die Möglichkeit, Journalisten persönlich kennen zu lernen und so neue Kontakte zu knüpfen.

Die Nachteile einer Pressekonferenz sind, neben dem teilweise sehr hohen Planungsaufwand, dass Gesagtes nicht mehr revidiert werden kann. Diese Tatsache unterstreicht, wie wichtig eine ausreichende Planung ist.

### **2.3.6 Events**

Unter einem Event versteht man eine Inszenierung von einem (besonderen) Ereignis in Form einer Veranstaltung, mit dem Ziel, den Teilnehmern produkt- bzw. unternehmensspezifische Informationen und Emotionen zu vermitteln.

Grob gesagt, kann es für Events zwei verschiedene Auslöser geben.

Auf der einen Seite gibt es anlassbezogene Events, typische Beispiele hierfür sind Neueröffnungen, Jubiläen, etc.

Zielbestimmte Events hingegen haben eine vorbestimmte Aufgabe, wie zB. die Bewusstseinsbildung bei Aufklärungsveranstaltungen. In jedem Fall gilt es bei der Initiierung eines Events zu beachten, dass die Corporate Identity<sup>31</sup> des Unternehmens berücksichtigt wird.

Je nachdem, welchen Inhalt das Event hat, sind die Zielgruppen unterschiedlich zu wählen. So wird sich beispielsweise bei einem Betriebsjubiläum die Zielgruppe eher auf die Mitarbeiter beschränken. Stellt ein Unternehmen jedoch die neue Produktlinie vor, so werden vermutlich Lieferanten und Großkunden zur Veranstaltung eingeladen.

---

<sup>31</sup> Als Corporate Identity (CI, zu deutsch Unternehmensidentität ) wird der nach Innen und Außen abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild eines Unternehmens bezeichnet.

vgl.: [http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Identity](http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity)

Bei den Eventteilnehmern soll vordergründlich folgendes erreicht werden:<sup>32</sup>

- informieren über Neuigkeiten (Information)
- einstimmen auf eine (neue) Situation (Emotion)
- für Aufgaben und Herausforderungen motivieren (Motivation)
- eine Handlung hervorrufen (Aktion)

Eine genaue Planung ist die Basis jedes Events. Die erste Frage, die sich der Veranstalter stellen muss ist, welches Ziel erreicht werden soll. Nur so kann im Nachhinein eine Evaluierung (= Prüfung ob das Event erfolgreich war und falls nicht, aus Fehlern Rückschlüsse ziehen) erfolgen bei welcher festgestellt werden kann, ob die Veranstaltung erfolgreich war.



**Abb. 7 – Planung eines Events**

Eigene Darstellung,

vgl. <http://marketingvirgin.com/wp-content/uploads/2007/11/event-marketing3.jpg>

Eine Differenzierung der Ziele kann in Qualität und Quantität erfolgen.

Qualitative Ziele sind unter anderem

- Aufbesserung des Images
- Motivation von Zielgruppen
- Bewusstseinsbildung

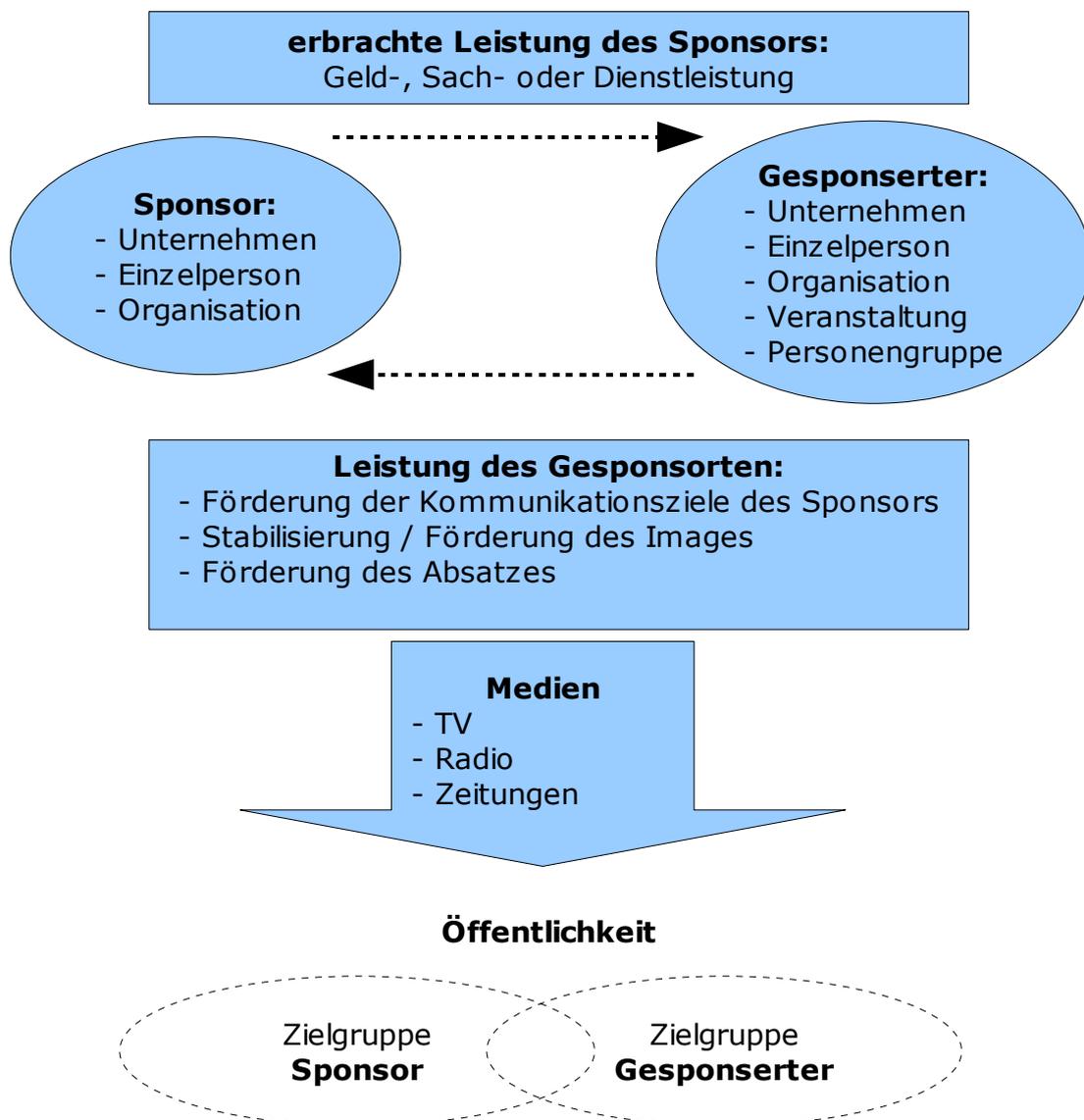
Unter quantitativen Zielen versteht man beispielsweise

- Steigerung des Gewinns
- Gewinnung von Neukunden
- Reduktion von Beschwerden und Reklamationen

<sup>32</sup> vgl. Event-Marketing, 2. Auflage, Stephan Schäfer-Mehdi, Cornelsen, S. 13

### 2.3.7 Sponsoring

Unter Sponsoring versteht man die Förderung von Einzelpersonen, Personengruppen, Organisationen oder Veranstaltung durch Unternehmen, Einzelpersonen oder Organisationen in Form von Geld,- Sach- und Dienstleistungen mit dem Ziel, seine eigenen Marketing- und Kommunikationsziele zu fördern. Eines der wesentlichsten Ziele von Sponsoring ist es, bestimmte Zielgruppen auf sein Unternehmen aufmerksam zu machen.<sup>33</sup> Sponsoring ist ein wesentlicher Teil der Öffentlichkeitsarbeit und hat als wesentlichste Ziele die Förderung des Absatzes sowie die Verbesserung und Stabilisierung des Images.



**Abb. 8 – Nutzen von Sponsoring**

Eigene Darstellung, vgl. <http://content.grin.com/binary/wi24/107692/2.gif>

<sup>33</sup> vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Sponsoring>

Sponsoring tritt in den unterschiedlichsten Erscheinungsformen auf; so unterscheidet man zwischen:

- **Sportsponsoring**

Das Sportsponsoring ist die bekannteste und am meisten genutzte Form des Sponsoring. Die Beliebtheit von Sportsponsoring lässt sich sicherlich darauf zurückführen, dass viele Großveranstaltungen im Fernsehen übertragen werden und somit eine große Anzahl von Rezipienten erreicht werden kann. Ein kleiner Nachteil am Sportsponsoring ist die Tatsache, dass viele Unternehmen auf diese Art des Sponsoring zurückgreifen und es sich daher als sehr schwierig erweisen kann, sich von der Konkurrenz abzuheben.

- **Kultursponsoring**

Das Kultursponsoring hat vor allem in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das wesentlichste Ziel von Kultursponsoring ist die Steigerung des Images wobei die Gestaltungsmöglichkeiten in diesem Bereich sehr vielfältig sind. Viele Unternehmen, welche vor allem höher qualitative Produkte und Leistungen anbieten, greifen auf diese Art des Sponsoring zurück, da in diesem Bereich eher gehobene Zielgruppen angesprochen werden.

- **Umweltsponsoring**

Durch Umweltsponsoring (manchmal auch Ökosponsoring genannt) hat der Sponsor die Möglichkeit, sich als gesellschaftspolitisch verantwortungsvolles Unternehmen zu positionieren.

Über diese Form des Sponsoring haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu kommunizieren.

Vor allem durch das wachsende Umweltbewusstsein der Endverbraucher hat diese Art des Sponsoring in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und wird sich dieser Trend auch zukünftig fortsetzen. Es ist insbesondere für Industrieunternehmen wichtig, Umweltsponsoring zu betreiben um so sich so gegenüber der Gesellschaft als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu präsentieren.

- **Sozialsponsoring**

Beim Sozialsponsoring werden hauptsächlich soziale Unternehmen, welche sich für benachteiligte Personengruppen, wie beispielsweise Behindertenvereine, etc. unterstützt. Diese Art des Sponsoring soll in erster Linie dazu beitragen, soziale, gesellschaftliche und humanitäre Probleme aufzuzeigen.

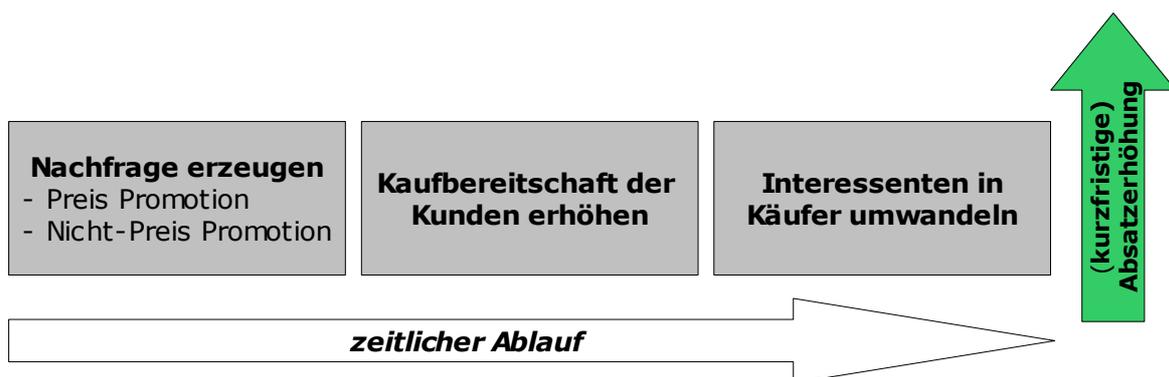
- **Mediasponsoring**

Unter Mediasponsoring versteht man die Unterstützung von diversen Medien (Fernsehen, Zeitschriften, etc.). Der Sponsor wird in den meisten Fällen vor Beginn der Übertragung („diese Sendung wird Ihnen präsentiert mit freundlicher Unterstützung von...“) namentlich erwähnt. Ziel dieser Art des Sponsoring muss es hier sicherlich sein, Medien zu unterstützen, auf welches die primäre Zielgruppe eines Unternehmens hoch frequent zurückgreift.

### 2.3.8 Verkaufsförderung

Unter Verkaufsförderung (Sales Promotion) werden innerhalb der Kommunikationspolitik des Marketings zeitlich befristete Aktivitäten mit Aktionscharakter bezeichnet, welche der Aktivierung von Marktbeteiligten dienen. Dies soll unter anderem der Erhöhung von Verkaufsergebnissen sowie der Unterstützung von Marketing-Maßnahmen dienen.<sup>34</sup>

Im Gegensatz zum Marketing im klassischen Sinn, bietet die Verkaufsförderung daher „lediglich“ einen Anreiz zum Produktkauf.



**Abb. 9 – Zeitlicher Ablauf einer Verkaufsförderungsaktion**

Eigene Darstellung, vgl.

<sup>34</sup> vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Verkaufsförderung>

Je nachdem, auf welche Zielgruppe bei der Verkaufsförderung abgezielt wird, kann eine Differenzierung dieser Marketing-Maßnahme in Handels-, Konsumenten- bzw. Außendienst Promotion erfolgen.

Bei der Handels-Promotion liegt der Fokus auf dem Handel, mit dem Ziel, den Händler zu eigenen Promotions zu motivieren. Diese Maßnahmen können beispielsweise Aussendungen, Verkaufsbriefe, etc. umfassen.

Konsumenten-Promotion richtet sich an den Endverbraucher. Diese Maßnahmen können einerseits vom Händler, andererseits auch direkt vom Hersteller erfolgen. Typische Beispiele hierfür sind die Organisation von Events in der Nähe von Verkaufsräumen (= Händler als Initiator) oder auch die Gestaltung von Sonderangeboten (= Hersteller als Initiator). Eine weitere Differenzierung dieser Maßnahmen kann in Preis-Promotion (Gewinnspiele, etc.) als auch Nicht-Preis-Promotion (Warenproben, etc.) erfolgen.

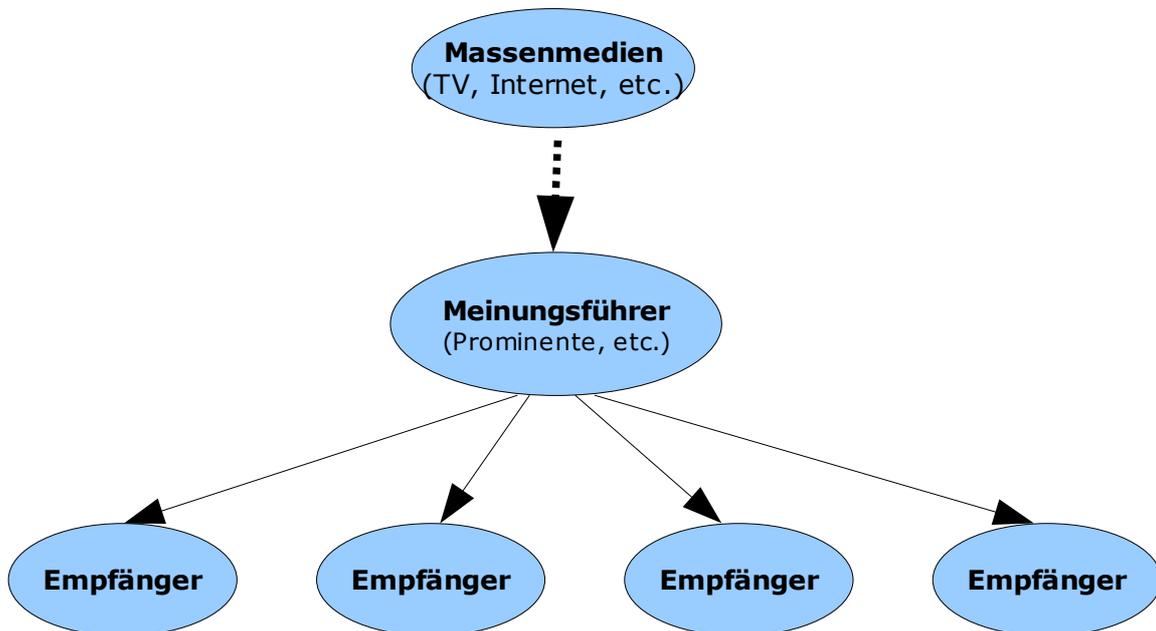
Eine weitere wichtige Rolle in der Verkaufsförderung spielt die Außendienst-Promotion. Die Zielgruppe ist hierbei der eigene Vertrieb. Durch Schulungen, Prämien, etc. sollen die Verkäufer zu einer noch intensiveren Bearbeitung des Marktes angeregt werden.

### **2.3.9 Meinungsführer**

Grundsätzlich werden als Meinungsführer jene Personen bezeichnet, welche Meinungen, Ansichten und das Verhalten von anderen Personen beeinflussen (können). Der Begriff des Meinungsführers lässt sich auf Untersuchungen im Rahmen der US-Präsidentenwahlen im Jahr 1940 zurückführen. Basierend auf diesen Studien wurde das so genannte Zwei-Stufen-Fluss-Modell der Kommunikation entwickelt. Dieses Modell beschäftigt sich mit der Verbreitung von Informationen durch Massenmedien, wie beispielsweise Zeitungen, Radio und dem Fernsehen.

Im ersten Schritt werden in diesem Modell Meinungsführer über Massenmedien informiert, welche die Informationen durch direkte Kommunikation in einem zweiten Schritt an die weiteren Empfänger weitergeben; die Informationen durchlaufen daher zwei Stufen.

Der Meinungsführer nimmt daher die Rolle eines Multiplikators ein, welcher wiederum die Meinung der Rezipienten beeinflusst.<sup>35</sup>



**Abb. 10 – Wirkung des Meinungsführers als Multiplikator**

Eigene Darstellung

Dieses Modell stößt jedoch in der Praxis auf einige Widerstände, da es für Rezipienten, vor allem in Zeiten des Web 2.0, möglich ist, sich anderer Kommunikationskanäle zu bedienen.

So können sich Empfänger heutzutage direkter informieren (zB. beim Hersteller, Lieferanten, etc.) und sich untereinander austauschen (Bewertungsplattformen, Foren, etc.).

Die Meinungsführerschaft hängt neben dem Kommunikationskanal auch von vielen anderen Faktoren, wie beispielsweise dem Involvement und dem Interesse am umworbenen Produkt bzw. an der angebotenen Leistung, ab.

Dennoch ist es für Unternehmen sehr wichtig, Persönlichkeiten, welche in direktem Kontakt zu der Produkt bzw. der Leistung stehen, positiv auf das Produkt einzustimmen um so zu verhindern, dass potentielle Kunden einen negativen Eindruck vom Unternehmen bzw. dessen Produktpalette bekommen.

<sup>35</sup> vgl: <http://de.wikipedia.org/wiki/Meinungsf%C3%BChrer>

## **2.4 Kommunikationspolitik**

### **2.4.1. Definition von Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik umfasst alle Entscheidungen und absichtlich ausgewählten Maßnahmen zur Übermittlung von ausgewählten Inhalten und Informationen an interne, externe, nationale und internationale Zielgruppen mit dem Ziel, Kommunikationsziele des Unternehmens zu realisieren. Die Kommunikationspolitik ist eine wichtige Funktion des Marketings und beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Unternehmen es auf eine einfache Art und Weise schaffen kann, Informationen, Aktivitäten, etc. an alle wichtigen Zielgruppen zu übermitteln.

Unter der Kommunikationspolitik versteht man die strategische Planung und Umsetzung aller Maßnahmen zur planmäßigen, bewussten und unbewussten Gestaltung und persönlichen oder unpersönlichen Vermittlung beziehungsweise Gewinnung von Informationen

Zweck der Kommunikationspolitik ist die Gestaltung eines zielgerichteten Dialogs zwischen den betroffenen Beteiligten.<sup>36</sup>

Inhaltlich wird die Kommunikationspolitik in der Laswell – Formel „Wer sagt was zu wem, über welchen Kanal mit welchem Effekt?“ („Who says what in which channel tho whom with what effect?“) dargestellt.

Ein besonderer Fokus sollte daher bei der Kommunikationspolitik in jedem Fall auf den Einflussfaktoren der Unternehmung, sowie der Zielgruppe, der Konkurrenz und der Umwelt liegen.<sup>37</sup>

Eine weitere essentielle Rolle in der Kommunikationspolitik spielt das Unternehmensleitbild und damit zusammenhängend, das Unternehmensimage. Dabei stellt das Leitbild des Unternehmens, welches nach Innen präsentiert und kommuniziert wird, den Idealzustand (= Sollzustand) dar.

Dieser Zustand muss, über den Einsatz von unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten, nach Außen vermittelt werden.

---

<sup>36</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationspolitik>

<sup>37</sup> vgl. Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Klaus Vollert, Verlag P.C.O., Springer, S. 149ff.

## 2.4.2 Ziele von Kommunikationspolitik

Ziel der Kommunikationspolitik ist die Gestaltung des Dialoges zwischen allen Betroffenen und Beteiligten zur Entwicklung und Umsetzung der Unternehmenspolitik und den Unternehmenszielen.<sup>38</sup>

Die wesentlichen Ziele der Kommunikationspolitik leiten sich daher aus den Positionierungszielen einer Unternehmung ab. Abhängig von der Situation, so werden beispielsweise in Krisenzeiten sicherlich andere Inhalte kommuniziert als bei der Einführung eines neuen Produktes, können somit die Übermittlung von Informationen, Emotionen, etc. als Ziele der Kommunikationspolitik definiert werden.

Um Kommunikationspolitik optimal betreiben zu können, ist im Vorfeld in jedem Fall eine genaue Planung erforderlich. Dies hat den Sinn, dass keine falschen Inhalte kommuniziert werden, da Gesagtes nur sehr schwer revidiert werden kann.

Der erste Schritt befasst sich daher mit der Analyse der Ist-Situation. Anschließend ist eine Zukunftsprognose, zB. unter der Zuhilfenahme einer SWOT-Analyse<sup>39</sup>, zu erstellen. Basierend auf den erhaltenen Ergebnissen, sind Unternehmensziele, abgestimmt mit den Führungskräften und Mitarbeitern, zu vereinbaren. Aus den beschlossenen Unternehmenszielen, lassen sich im nächsten Schritt Marketingziele, in weiterer Folge Kommunikationsziele und Zielgruppen, definieren. Als weiteren Schritt ist eine Kommunikationsstrategie und eine Kommunikationsbotschaft, abgestimmt auf das zur Verfügung stehende Budget und das ausgewählte Medium zu entwickeln. Nachdem die Kommunikationsmaßnahmen geplant sind, sind diese zu testen und ggfs. nachzujustieren.

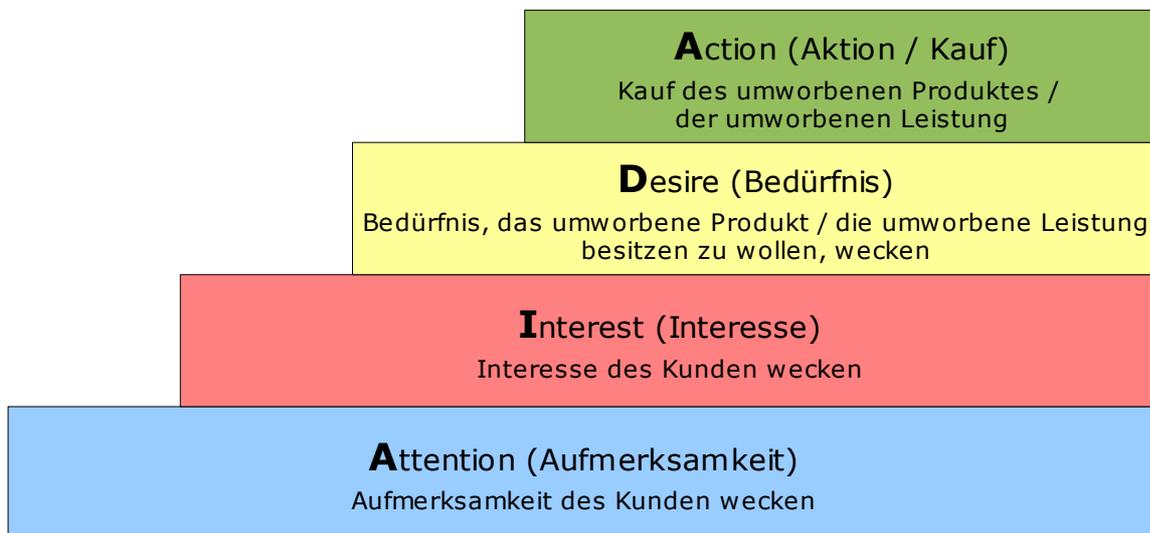
---

<sup>38</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationspolitik#Ziele\\_und\\_Inhalte](http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationspolitik#Ziele_und_Inhalte)

<sup>39</sup> SWOT steht als Abkürzung für eine strategische Analyseverfahren, welche die Organisation in eigene Stärken („**S**trength) sowie Schwächen („**W**eakness) aufteilt. Nebenbei werden jedoch auch externe Faktoren, Chancen („**O**portunity) sowie Risiken („**T**hreat) berücksichtigt. vgl. <http://www.frutilla.de/service/marketinglexikon/lexikon.php?id=A1125223903>

Nach erfolgreicher Verbesserung beginnt die Umsetzungsphase und die Wirkungsmessung. Basierend auf den erhaltenen Ergebnissen ist gegebenenfalls eine weitere Nachjustierungsphase durchzuführen.<sup>40</sup>

Die Wirkung von Kommunikation beim Kunden wird oft in so genannten Stufenmodellen dargestellt. Das sogenannte AIDA-Modell ist eines der bekanntesten Stufenmodelle.



**Abb. 11 - AIDA-Modell**

Eigene Darstellung, vgl. <http://holz-bau.homeip.net/Schule/BOL/BOL1/aida.jpg>

Einer der wesentlichsten Nachteile an diesem Stufenmodell ist, dass dieses nur einen theoretischen Ansatzpunkt geben kann, da in der Praxis die Stufen nicht zwingend in der dargestellten Reihenfolge ablaufen.

Eines der typischsten Beispiel für eine Abweichung des Stufenmodells ist der Impulskauf, welcher sich nicht auf die Wirkung der Kommunikationspolitik zurückführen lässt

Um den Nachteil des, zum Teil nur sehr theoretischen, Stufenmodells vorzubeugen, empfiehlt es sich, mit den Werbewirkungskategorien nach Steffenhagen zu arbeiten.

<sup>40</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationspolitik#Kommunikationsinstrumente>

Steffenhagen systematisiert die Werbewirkungskategorien einerseits nach dem möglichen zeitlichen Abstand zwischen Werbereiz (= Wahrnehmung der Werbebotschaft) und feststellbarer Reaktion (zB. Kauf des Produktes bzw. der Leistung) der kontaktierten Personen und andererseits nach der Art der Reaktion auf die jeweilige Werbemaßnahme.<sup>41</sup>

Die momentane (Werbe)wirkung umfasst daher alle Maßnahmen, welche im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang mit einer Reaktion stehen. Diese Reaktionen können äußerlich beobachtbar sein, zB. das Lesen eines Werbeplakates oder auch nicht beobachtbare Vorgänge (zB. das Einleiten von bestimmten Denkprozessen) auslösen.

Die dauerhafte Gedächtniswirkung ist als nicht beobachtbare Kommunikationswirkung auch noch längere Zeit nach dem Kontakt mit einem Stimulus nachweisbar. Die Basis hierfür wird mit dem Auslösen einer Reaktion innerhalb der momentanen Werbewirkung geschaffen. Ein typisches Beispiel für die dauerhafte Gedächtniswirkung ist das Erkennen eines Produktes anhand der Verpackung.

Nahe an der dauerhaften Gedächtniswirkung liegt die finale Verhaltenswirkung, welche sich auf das sichtbare Verhalten der Zielgruppe bezieht. Diese Verhaltensweisen umfassen die Markentreue, die Einkaufsmengen, etc. und haben einen direkten Einfluss auf die ökonomischen Kommunikationsziele (wie beispielsweise Umsatz, Gewinn, etc.). Ohne große Überlegung werden beispielsweise im Supermarkt immer wieder Produkte des gleichen Herstellers gekauft. Die dauerhafte Werbewirkung ist die höchste Stufe der Gedächtniswirkung. Diese ist jedoch mit einem enormen Zeit- und vor allem Kostenaufwand verbunden, da die ein- oder zweimalige Schaltung eines Werbespots oder einer Werbeannonce nicht ausreichend ist, um ein Produkt langfristig im Gedächtnis des Kunden zu verankern.

---

<sup>41</sup> vgl. Externe Referenzpreise, Maurice Eschweiler, Gabler, S. 72

## **2.5. Definition der SOLL-Situation**

Jedes Unternehmen wünscht es sich, durch geringen Aufwand viele profitable Kunden zu akquirieren. Viele Studien beweisen, dass Kundenzufriedenheit nicht primär von der Produkt- bzw. Leistungsqualität zu tun hat, sondern vor allem mit einem hohen Servicestandard. Diese Anforderung des Marktes impliziert jedoch nicht nur eine kundenfreundliche Behandlung der Kundenansuchen am Telefon, sondern auch, dass der Kunde rasch servisiert wird und ihm zum gegebenen Zeitpunkt die passenden Angebote gemacht werden.

Ziel muss es daher sein, mit gezielter Ansprache des Kunden in einer ganz bestimmten Situation (= unterschiedliche Phasen des Kundenlebenszyklus) die Aufmerksamkeit eines potentiellen Kunden auf das Produkt bzw. die gebotene Leistung des Unternehmens zu lenken. Durch die gezielte Einzelansprache soll gewährleistet werden, dass Kunden langfristig an ein Unternehmen gebunden werden. Die dadurch eingesparten Kosten für überproportional hohe Neukundenakquisitionsmaßnahmen, können beispielsweise in Mitarbeiter-schulungen und somit in die Erhöhung der Servicequalität und des Leistungsniveaus investiert werden.

Schafft man es jedoch nicht, Kunden über einen längeren Zeitraum an sein Unternehmen zu binden, weil diese mit den von mir gebotenen Services unzufrieden sind, ist die Gefahr gegeben, dass diese zu einem der – meist zahlreichen – Konkurrenten wechseln.

Dies führt wiederum dazu, dass die Kundenfluktuation überdurchschnittlich hoch ist. Um diese wieder kompensieren zu können müssen wiederum enorme Summen in neue Werbe- und Imagekampagnen investiert werden, was wiederum zu hohen Kosten und im schlimmsten Fall zu Lasten der Mitarbeiter geht, da auf Grund dieser Investitionen an anderen Stellen gespart werden muss.

Die konkrete Zielsetzung und die SOLL Situation besteht also darin, einen möglichst hohen Anteil an Stammkunden zu haben um somit die Kundenfluktuation so niedrig wie möglich zu halten. Dies soll in weiterer Folge dazu führen, dass es zu weniger Beschwerden kommt, was wiederum dazu führt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit, auf Grund weniger Beschwerden und Problemfälle höher ist. Durch die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit kann wiederum die Produktivität und somit Umsatz und Ertrag gesteigert werden, was wiederum dazu führt, dass das Unternehmen konkurrenzfähiger und in weiterer Folge attraktiver für Investoren und auch für Arbeitnehmer wird. Diese Arbeitgeberattraktivität wird vor allem in den nächsten Jahren und Jahrzehnten eine wesentliche Rolle in der Wirtschaft spielen.

## **2.6. Umlegung der beschriebenen Kommunikationsinstrumente auf die Phasen des Kundenlebenszyklus**

### **Interessentenmanagement**

Da bei der Gewinnung von Interessenten eine breite Zielgruppe angesprochen werden soll, ist es in dieser Phase des Kundenlebenszyklus das Sinnvollste, Kommunikationsinstrumente einzusetzen, welche eine große Masse an Marktteilnehmern ansprechen. Um den größtmöglichen Nutzen zu erzielen und die Kosten trotzdem so gering wie möglich zu halten ist in daher der Einsatz von klassischen Werbeinstrumenten empfehlenswert.

Je nachdem, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, können beispielsweise Werbeschaltungen in diversen Fachzeitschriften (Versicherungsjournalen, Maklerzeitschriften, Finanzzeitschriften, etc.) publiziert werden. Diese Kommunikationsmaßnahme hat nicht nur den Vorteil, dass die Zielgruppe sehr genau bestimmbar ist, sondern auch, dass die Aufmerksamkeit und das Interesse des Lesers für Themen rund um Versicherungsdienstleistungen überdurchschnittlich hoch ist. Dies führt wiederum dazu, dass mit einer sehr hohen Response zu rechnen ist. Ein weiteres Pro, welches für Werbeanzeigen in Spezialzeitschriften spricht ist, dass die Schaltungen, auf Grund der relativ geringen Auflage, im Vergleich zu Tageszeitungen, preiswert sind.

Eine weitere gute Möglichkeit, um Interessenten anzusprechen ist der Einsatz von Direct Marketing. Um günstig an Adressen zu kommen ist es für Versicherungen durchaus sinnvoll, einen Newsletter auf der Website anzubieten, welcher einerseits allgemeine Informationen (zB. versicherungsrechtliche Entwicklungen, wie geht man mit bestimmten Schadensfällen [angepasst an die aktuelle Situation – zB. Hochwasser, Wirtschaftskrise, etc.] um) als auch spezielle Informationen (Produktinformationen) enthalten kann. Dies hat nicht nur den Vorteil, dass man durch Geschicktes Fragen das Einverständnis des Kunden zur Kontaktaufnahme erhält und somit rechtliche Barrieren durchbrochen werden, sondern auch, dass durch das gezielte Abfragen von Benutzerinformationen eine genaue Eingrenzung der Zielgruppe möglich ist. Dies führt wiederum dazu, dass dem Interessenten maßgeschneiderte Angebote gemacht werden können. Ist der Interessent mit den vom Unternehmen gebotenen Informationen zufrieden, erhöht dies wiederum die Chance, dass er zu einem Kunden wird.

Um einen größtmöglichen Nutzen aus den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten zu erzielen macht es durchaus Sinn, diese miteinander zu kombinieren. Verweist man in einem Werbespot welcher im Fernsehen gezeigt wird, auf ein Gewinnspiel, an welchem man nur über die Website teilnehmen kann und stellt gleichzeitig den gezeigten Werbespot auf dieser zum Download zur Verfügung, hat man auf eine einfache und kostengünstige Art und Weise mehrere Kommunikationskanäle miteinander verbunden. Dies hat den Vorteil, dass sich die Werbebotschaft besser im Gedächtnis einprägt und in weiterer Folge das Produkt besser und rascher erkannt wird.

Um das Interesse von potentiellen Kunden zu gewinnen macht es auch durchaus Sinn, diverse PR Maßnahmen einzusetzen. Für Versicherungen ist es, vor allem in Krisenzeiten sinnvoll, mit repräsentativen Vertretern des Unternehmens (beispielsweise anerkannte Mitglieder der Geschäftsleitung, hauseigenen Juristen, Vermögensberater, etc.) oder Größen aus der Wirtschaft in der Öffentlichkeit aufzutreten und auf die Wichtigkeit eines Rundumschutzes in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hinzuweisen. Diese Experten treten als Meinungsführer auf, fungieren als Multiplikator und haben im Idealfall einen positiven Einfluss auf das Kaufverhalten von Interessenten.

Ist das Interesse des potentiellen Kunden erst einmal geweckt spielen die Außendienstmitarbeiter eine essentielle Rolle. Diese haben die Möglichkeit, mit dem Kunden in Kontakt zu treten und ein persönliches Beratungsgespräch durchzuführen. Die persönliche als auch telefonische Beratung durch Mitarbeiter des Unternehmens ist zwar mit enormen Kosten verbunden, jedoch stehen die Chancen sehr hoch, durch den Einsatz dieses Kommunikationskanales neue Kunden, vor allem langfristig, an das Unternehmen zu binden, da sich diese gleich gut betreut und beraten fühlen. Dies wiederum ist der ideale Start in den Kundenlebenszyklus.

### **Neukundenmanagement**

Nachdem ein Unternehmen es geschafft hat, durch den Einsatz von den diversesten Kommunikationsmaßnahmen potentielle Kunden zum Erstkauf zu motivieren und somit in einem ersten Schritt an das Unternehmen zu binden sind weitere Maßnahmen zur Intensivierung und Ausbau der Kundenbeziehung erforderlich.

In der Versicherungsbranche ist der Übergang vom Interessenten zu einem Neukunden die Unterfertigung des Antrages, was dem Abschluss einer Versicherung entspricht. Eine gute Möglichkeit, dem Kunden auf eine einfache Art und Weise weiter an sein Unternehmen zu binden ist es, dem Neukunden eine Mitgliedskarte mit allen wichtigen Telefonnummern und Ansprechpartnern der Versicherung zukommen zu lassen. Dies hat den Sinn, dass sich der Kunde so von Beginn an gut betreut fühlt und sich im Problemfall ohne größere Schwierigkeiten sofort an den richtigen Ansprechpartner wenden kann.

Durch die Bekanntgabe von persönlichen Daten (Geburtsdatum, Familienstand, Beruf, etc.) des Kunden auf dem Versicherungsantrag hat das Unternehmen nunmehr die Möglichkeit, dem Kunden maßgeschneiderte Angebote zu machen.

In dieser Phase des Kundenlebenszyklus macht es daher durchaus Sinn, verstärkt Direct Marketing Aktionen zu starten. So empfiehlt es sich, jungen Kunden Pensions-, Unfall- oder Krankenversicherungen mit niedrigen Prämien anzubieten. Dies hat für das Unternehmen mehrere Vorteile.

Einerseits werden junge Kunden von Beginn an langfristig an das Unternehmen gebunden, andererseits sind vor allem junge Versicherungsnehmer weniger gefährdet was Schadensfälle, beispielsweise im Gesundheitsbericht, betrifft. Dieses aktive Anbieten von Versicherungen erhöht daher nicht nur die Kundenbindung, sondern hat gleichzeitig einen positiven Einfluss auf den Deckungsbeitrag, in weiterer Folge auch auf den Gewinn eines Unternehmens.

Unterstützt können diese Direct-Marketing Aktionen durch ein hauseigenes Call Center werden, welche Fragen zu den via Mailing angebotenen Produkten beantworten können. Ebenso empfiehlt es sich, dem Kunden durch gezielte Aktionen bestehende Produktkombinationen zu erweitern. Wichtig ist es hierbei, dem Kunden das Angebot so wichtig wie möglich darzustellen, dieses aber gleichzeitig einfach zugänglich zu machen.

Übermittelt man dem Kunden ein Informationsschreiben und erläutert kurz den Nutzen der Deckungserweiterung (zB. Erhöhung der Deckungssumme, etc.) und bietet ihm auch gleichzeitig die Möglichkeit, durch die Einzahlung eines beiliegenden Erlagscheines den Deckungsumfang zu erweitern, ist die Chance sehr groß, dass das Angebot wahrgenommen wird und so eine hohe Response erreicht wird.

Eine essentielle Rolle in dieser Phase des Kundenlebenszyklus spielt vor allem der Außendienst, da gerade zu Beginn der Kundenbeziehung der persönliche Kontakt eine wesentliche Rolle spielt. Der regelmäßige Kontakt des persönlichen Betreuers zum Kunden hat den Vorteil, dass die Kunden auf diese Art und Weise immer über neue Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens informiert werden. Dies hat nicht nur für den Kunden den Vorteil, dass er sich gut betreut fühlt, sondern auch für das Unternehmen, da durch die regelmäßigen Besuche des persönlichen Betreuers Tür und Tor geöffnet werden, um den Versicherungsschutz zu erweitern.

## **Zufriedenheitsmanagement**

Ein zufriedener Kunde kann nicht nur ein ausgezeichneter Werbeträger sein, sondern trägt wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens bei. Mehrere Studien beweisen, dass der häufigste Grund, warum Kunden zur Konkurrenz wechseln, nicht die Produktqualität ist, sondern dass diese mit dem Service (= Betreuung durch die Mitarbeiter) unzufrieden sind.

Um dies zu vermeiden spielt sowohl der persönliche als auch der telefonische Kundenkontakt eine essentielle Rolle. Hat beispielsweise ein Kunde einen Schadensfall, so ist es Aufgabe des persönlichen Betreuers, diesen bei der Schadensmeldung so gut wie möglich zu unterstützen.

Schafft man es, dem Kunden in Problemfällen gut zur Seite zu stehen und sein Anliegen rasch und zu seiner Zufriedenheit zu erledigen, wird der Kunde einerseits seine positiven Erfahrungen weitergeben, andererseits wird er einen positiven Eindruck vom Unternehmen haben. Dies erhöht in jedem Fall die Chance, dass dieser zum Stammkunden wird und im Idealfall seinen Deckungsumfang bei dem Unternehmen erweitert.

## **Beschwerdemanagement**

Das Beschwerdemanagement ist eine sehr schwierige Phase im Kundenlebenszyklus. Ein Einsatz von breit gestreuten Kommunikationsinstrumenten kann hier nicht zielführend sein, da jede Beschwerde individuell und persönlich behandelt werden muss.

Es kann daher nur Aufgabe des Betreuers oder des hauseigenen Call-Centers, welche bereits Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben, sein, mit unzufriedenen Kunden in Kontakt zu treten und zu eruieren, warum der Kunde seinen Vertrag mit der Versicherung lösen will.

Treten jedoch gehäuft Beschwerden in eine bestimmte Richtung auf (zB. Beratungsfehler beim Verkaufsgespräch, falscher Versicherungsumfang, etc.) können zur Vermeidung von zukünftigen Beschwerden mit ähnlichen Inhalt wichtige Maßnahmen getroffen werden.

Schafft man es, häufig auftretende Missverständnisse zu analysieren und diese, beispielsweise durch die Nachschulung von Mitarbeitern, was wiederum zu besseren Beratungen führt, zu minimieren, ist die Chance groß, dass diese Fehler zukünftig minimiert, im Idealfall sogar vermieden werden. Das Zeitpotential, welches durch die Fehlervermeidung frei wird, kann wiederum in den Aufbau von neuen Kundenbeziehungen investiert werden.

### **Kundenrückgewinnungsmanagement**

Die Rückgewinnung von Kunden ist die schwierigste, kostenintensivste und zeitaufwändigste Aufgabe im Kundenlebenszyklus. Dies liegt vor allem daran, dass Kunden bereits unzufriedenstellende Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben und daher negativ vorbelastet sind.

Es muss daher bereits vor dem Start des Rückgewinnungsprozesses geprüft werden, ob eine Fortführung der Kundenbeziehung, einerseits für das Unternehmen, andererseits auch für den Kunden interessant ist.

Ist der Kunde maßlos unzufrieden und wäre eine Wiederaufnahme der Kundenbeziehung mit einem enormen Aufwand verbunden, so stellt sich die Frage, ob dies für das Unternehmen überhaupt wirtschaftlich wäre. Hat ein Kunde die Leistungen des Unternehmens überdurchschnittlich oft beansprucht (zB. viele Schadensfälle in der Rechtsschutzversicherung, etc.) und der Versicherung somit mehr Geld gekostet als eingebracht ist es für ein Unternehmen ebenso wenig sinnvoll, Zeit und Arbeit in den Wiederaufbau der Kundenbeziehung zu investieren.

Entschließt man sich dennoch, eine bereits verlorene Kundenbeziehung zu reaktivieren ist dies nicht über den Einsatz von klassischen Werbeinstrumenten möglich sondern bedarf unbedingt der persönlichen Kundenbetreuung. Die Rückgewinnung kann einerseits über das Call-Center erfolgen, andererseits auch über den Außendienst. Am sinnvollsten in dieser schwierigen Phase des Kundenlebenszyklus ist es jedoch sicherlich, den persönlichen Betreuer mit dem Kunden Kontakt aufnehmen zu lassen, da dieser die Bedürfnisse des Kunden am ehesten kennt und somit am besten einschätzen kann. Im Idealfall kann durch ein klärendes Gespräch oder eine Anpassung des Vertrages die Kundenbeziehung langfristig fortgeführt werden.

## **3. Schluß**

### **3.1 Ergebnis**

Die vorangegangenen Seiten haben ergeben, dass der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten in den unterschiedlichen Phasen des Kundenlebenszyklus zur Verbesserung der Kundenbeziehung führen kann.

Dies ist vor allem in der österreichischen Versicherungsbranche, auf Grund der sehr hohen Konkurrenz nicht nur sinnvoll, sondern absolut notwendig für Unternehmen um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Auf Grund dieser Konkurrenz gilt es jedoch zu beachten, dass nicht nur die Vorteile der gebotenen Leistungen aufgezeigt werden, sondern vor allem die Servicequalität in den Vordergrund gestellt wird.

In den meisten Fällen stellt die Versicherung als Produkt an sich keinen wesentlichen Vorteil gegenüber den Konkurrenz dar. Nachdem Leistungen, vor allem in diesem Bereich, sehr leicht zu ersetzen sind, muss eine überdurchschnittlich hohe Service- und Leistungsqualität oberste Devise sein. Lediglich durch ein hohes Servicelevel und speziell auf die einzelnen Kunden zugeschnittene Angebote können Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Gerade in der Versicherungsbranche, welche einen essentiellen Wirtschaftszweig darstellt, fließen Unsummen von Kapital. Auf Grund dieser Tatsache haben es diese finanzstarken Unternehmen, im Gegensatz zu Klein- und Mittelbetrieben, daher relativ leicht, Kommunikationsmaßnahmen optimal auf den Kunden abzustimmen. Die wesentlichsten Punkte, die es hierbei zu beachten gilt, um erfolgreich Kunden an das Unternehmen zu binden ist der Einsatz der richtigen Kommunikationsmaßnahme, abgestimmt auf den richtigen Zeitpunkt transportiert über den richtigen Kommunikationskanal.

Schafft man es, die geeignete Maßnahme, kombiniert mit dem passenden Inhalt über den geeigneten Kanal zu transportieren hat man große Chancen, sich von der Konkurrenz abzuheben und Kunden zu gewinnen bzw. bereits bestehende Kunden langfristig an sein Unternehmen zu binden.

Die Kunden, welche durch eine hohe Dienstleistungsorientierung bereits an das Unternehmen gebunden wurden, tragen nicht nur einen wesentlichen Teil zum Unternehmenserfolg bei, sondern sind gleichzeitig ein wirkungsvoller Werbeträger und empfehlen im Idealfall die Produkte und Leistungen in ihrem Bekannten- und Freundeskreis weiter.

### **3.2 Maßnahmen**

Um den Unternehmenserfolg langfristig gewährleisten zu können, müssen, abgestimmt auf die jeweiligen Phasen des Kundenlebenszyklus, passende strategische Maßnahmen getroffen werden.

Es gibt jedoch kein Wundermittel durch welches garantiert werden kann, dass Kunden an das Unternehmen gebunden werden, da jedes Unternehmen, je nachdem ob es Produkte im Hochpreissegment oder im Billigpreissegment anbietet ihren eigenen Weg gehen muss und dementsprechend sowohl Kommunikationskanal als auch Botschaften wählen muss.

Vor allem die Akquisition von Neukunden spielt für den Unternehmenserfolg eine wesentliche Rolle. Es gilt jedoch von Beginn an zu beachten, die richtige Zielgruppe auszuwählen; dies hängt, wie bereits erwähnt, von den gebotenen Leistungen des Unternehmens ab. Um eine all zu hohe Kundenfluktuation zu vermeiden, ist vor allem in die Betreuung von bestehenden Kunden von absoluter Notwendigkeit.

Um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu stärken müssen die Maßnahmen, welche nach Außen kommuniziert werden auch mit dem Unternehmensleitbild übereinstimmen; ein Widerspruch in sich wäre nicht nur für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens schadhaft, sondern in weiterer Folge auch für den Unternehmenserfolg, da sich vermutlich viele (potentielle) Kunden vom Unternehmen abwenden würden, da sie auf diese Art und Weise das Vertrauen in das Unternehmen und deren angebotene Produkte bzw. Leistungen verlieren würden. Dieser Imageschaden wäre wiederum nur durch den Einsatz von geeigneten Kommunikationsinstrumenten und Maßnahmen zu reparieren.

Die vom Unternehmen kommunizierten Maßnahmen nach Außen müssen jedoch nicht nur mit dem Unternehmensleitbild übereinstimmen, mindestens genau so wichtig ist die Tatsache, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und den vom Unternehmen kommunizierten Maßnahmen identifizieren können. Werden alle Schritte in diese Richtung getroffen, kann erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement betrieben werden.

### **3.3 Konsequenzen**

Wie bereits Henry Ford sagte „Wer aufhört zu werben, um so Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen“. Vermeidet man den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten um Geld zu sparen, nehmen sich Unternehmen jegliche Chancen, Kunden zu gewinnen.

Wie die vorangegangenen Seiten zeigen, können Unternehmen ohne den richtigen (= zeitlich aufeinander abgestimmt) Einsatz von Kommunikationsinstrumente kaum existieren. Werden diese essentiellen Maßnahmen vermieden, haben Unternehmen keine Chance, neue Kunden zu akquirieren oder bestehende Kunden weiter an das Unternehmen zu binden und so zu Stammkunden zu machen.

Dies wiederum würde bedeuten, dass Unternehmen, welche keine der angeführten Maßnahmen betreiben, einen enormen Nachteil gegenüber der Konkurrenz haben und mittel bis langfristig keinen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften können, da Bestandskunden abwandern würden und keine neuen Kunden akquiriert werden.

Nach wie vor gibt es jedoch Unternehmen, welche auf Kommunikationsmaßnahmen, vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten, verzichten. Diese Vorgangsweise ist jedoch eindeutig der falsche Weg. Das größte Problem, welches mit dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten verbunden ist, ist die Tatsache, dass der Erfolg dieser nicht 100%ig nachgewiesen werden kann, da eine Werbeschaltung nicht in direkten Zusammenhang mit dem Kauf eines Produktes gebracht werden kann.

Erwiesen ist jedoch, dass der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten sehr wohl positiv zum Unternehmenserfolg beitragen kann, sofern dieser optimal geplant ist. Vor allem um neue Kunden zu akquirieren ist der Einsatz geeigneter Maßnahmen unabdingbar, da diese in weiterer Folge an das Unternehmen gebunden werden sollen und im Idealfall zu Stammkunden gemacht werden. Diese Stammkunden bilden die Basis eines jeden erfolgreichen Versicherungsunternehmens.

Werden diese Maßnahmen, beispielsweise um Kosten einzusparen, nicht getroffen, haben Unternehmen kaum Chancen, langfristig am Markt zu bestehen. Fakt ist jedoch, dass Kommunikationsmaßnahmen, egal wie gut diese aufeinander abgestimmt sind und wie gut deren Inhalt ist, kein Wundermittel sind, da es auch andere wichtige Faktoren, wie die Produktqualität, etc. gibt. Diese sind jedoch eine wichtige Unterstützung und können wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

## 4. Schlußbemerkung

### I Literaturverzeichnis

#### Literatur

- Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung  
Klaus Vollert, Verlag P.C.O., Springer
- Handbuch Kundenmanagement, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Armin Töpfer, Springer
- Applied Marketing, Uwe Kamenz, Springer
- Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung,  
Klaus Vollert, Verlag P.C.O., Springer
- Automobilmarketing, Innovative Strategien für den Automobilmarketing,  
4. Auflage, Willi Diez, Lansdsberg/Lech 2001
- Event-Marketing, 2. Auflage, Stephan Schäfer-Mehdi, Cornelsen
- Praxis des Pharmamarketing, Ingrid Burkard, Wiley-VCH
- Externe Referenzpreise, Maurice Eschweiler, Gabler

#### Online-Quellen:

- <http://www.castelligasse.at>
- <http://www.wikipedia.de>
- <http://www.google.at>
- <http://www.gdv.de>
- <http://www.europa.de>
- <http://lexikon.calsky.com>
- <http://www.begriff-definition.de>
- <http://www.servicebarometer.com>
- <http://www.crmcompetence.ch>
- <http://www.markt-studie.de>
- <http://marketingvirgin.com>
- <http://content.grin.com>
- <http://www.frutilla.de>
- <http://holz-bau.homeip.net>

## **Sonstige Quellen**

- VVO Jahresbericht 2007
- Vortragsunterlage „Direktmarketing 5 Marketing-Mix“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller
- Vortragsunterlage „CRM und Direktmarketing 2008“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller
- Vortragsunterlage „Endurance Courtship“, Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller

## **II Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Wien, am 05.10.2009

Markus Krassnig