

# Kundenbindungsansätze im deutschen TK-Markt im Lichte der Regulierung

Autoren:  
Alessandro Monti  
Ralf Schäfer  
Stefano Lucidi  
Ulrich Stumpf

Bad Honnef, Februar 2013

## Impressum

WIK Wissenschaftliches Institut für  
Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH  
Rhöndorfer Str. 68  
53604 Bad Honnef  
Deutschland  
Tel.: +49 2224 9225-0  
Fax: +49 2224 9225-63  
E-Mail: info@wik.org  
www.wik.org

### Vertretungs- und zeichnungsberechtigte Personen

Geschäftsführerin und Direktorin	Dr. Cara Schwarz-Schilling
Direktor Abteilungsleiter Post und Logistik	Alex Kalevi Dieke
Direktor Abteilungsleiter Netze und Kosten	Dr. Thomas Plückebaum
Direktor Abteilungsleiter Regulierung und Wettbewerb	Dr. Bernd Sörries
Leiter der Verwaltung	Karl-Hubert Strüver
Vorsitzende des Aufsichtsrates	Dr. Daniela Brönstrup
Handelsregister	Amtsgericht Siegburg, HRB 7225
Steuer-Nr.	222/5751/0722
Umsatzsteueridentifikations-Nr.	DE 123 383 795

In den vom WIK herausgegebenen Diskussionsbeiträgen erscheinen in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern des Instituts sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten. Mit der Herausgabe dieser Reihe bezweckt das WIK, über seine Tätigkeit zu informieren, Diskussionsanstöße zu geben, aber auch Anregungen von außen zu empfangen. Kritik und Kommentare sind deshalb jederzeit willkommen. Die in den verschiedenen Beiträgen zum Ausdruck kommenden Ansichten geben ausschließlich die Meinung der jeweiligen Autoren wieder. WIK behält sich alle Rechte vor. Ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des WIK ist es auch nicht gestattet, das Werk oder Teile daraus in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) zu vervielfältigen oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten oder zu verbreiten.

ISSN 1865-8997

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>V</b>
<b>Summary</b>	<b>VI</b>
<b>1 Hintergrund, Zielsetzung und Aufbau der Studie</b>	<b>1</b>
<b>2 Kundenbindung als wichtiges Marketinginstrument</b>	<b>5</b>
2.1 Allgemeine theoretische und definitorische Grundlagen	5
2.2 Einsatz von Bindungsvariablen in der Kundenbindung	7
<b>3 Kundenbindungsansätze im deutschen TK-Markt</b>	<b>12</b>
3.1 Besonderheiten des TK-Marktes / Dienstleistungssektors	12
3.2 Kundenbindungsansätze bei ausgewählten Unternehmen im TK-Markt	15
3.2.1 DTAG	15
3.2.2 Unitymedia KabelBW	19
3.2.3 United Internet	20
3.2.4 Vodafone	21
3.2.5 Downgrade-Sperren im Mobilfunk	22
3.3 Produkt- und Tarifmechanik der Kundenbindung / Synthese der Fallstudien	23
3.3.1 Zielentwicklung und Kundenauswahl (Warum und wen?)	23
3.3.2 Anreizsetzung und Vertriebskanal (Was?)	25
<b>4 Auswirkungen auf Wechselverhalten und Bindungsdauer</b>	<b>30</b>
4.1 Empirische Erkenntnisse zum Nachfrageverhalten und zu Kundenpräferenzen	30
4.2 Markt-Media-Studien	31
4.3 Weitere empirische Forschungen	41
<b>5 Kundenbindung im Lichte der Regulierung</b>	<b>44</b>
5.1 Einsatz von Mindestvertragslaufzeiten	44
5.2 Temporäre Preisnachlässe und Margin Squeeze	49
5.3 Bündelung von Diensten als Kundenbindungsmaßnahme	52
<b>6 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse</b>	<b>58</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>61</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Umsätze in Mrd. Euro für Gesamtmarkt Telekommunikation in Deutschland	1
Abbildung 2:	Miles&More-Prämien DTAG	16
Abbildung 3:	Startseite von T-Mobile Deutschland	17
Abbildung 4:	Startseite von T-Mobile Deutschland	18
Abbildung 5:	Zusatzangebot Digital-TV Unitymedia	19
Abbildung 6:	Serviceversprechen bei 1&1	20
Abbildung 7:	Kundentypologie im TK-Markt zwischen Bindung und Loyalität	24
Abbildung 8:	Maßnahmen zur Anreizsetzung (Auswahl)	25
Abbildung 9:	Kundenbindung während des Kundenlebenszyklus	28
Abbildung 10:	Bindungsmaßnahmen während des Kundenlebenszyklus	29
Abbildung 12:	Wechselbereitschaft zu günstigen Tarifen	32
Abbildung 13:	Bisheriges Wechselverhalten im Haushalt	34
Abbildung 14:	Entscheidungskriterien bei Wechsel	35
Abbildung 15:	Anteil derjenigen Festnetz-Anschlussinhaber, die nicht planen zu wechseln	36
Abbildung 16:	Anteil derjenigen Festnetz-Anschlussinhaber, die nicht gewechselt haben	37
Abbildung 17:	Anteil der Kunden im Alter von über 70 Jahren an Gesamtkunden für Festnetzanschlüsse	38
Abbildung 18:	Anteil der Kunden im Mobilfunk, die nicht planen, ihren Anbieter zu wechseln	39
Abbildung 19:	Anteil der Kunden von Internet-Providern, die nicht planen, ihren Anbieter zu wechseln	40
Abbildung 20:	Blended churn-rates in Relation zur EBITDA-Marge im Mobilfunk 2010	42
Abbildung 21:	Wechselbereitschaft und Vertragsbindung in der EU 27, 2011	46
Abbildung 22:	Wechselverhalten Einzelprodukte vs. Bündelprodukte, 2011	54
Abbildung 23:	Wechselwillige Internetkunden, bei denen das Internet Teil eines Bündels ist, wodurch ein Wechsel erschwert wird, 2011	55

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Payback-Punkte DTAG	16
Tabelle 2:	Downgrade-Mechaniken bei deutschen Mobilfunkanbietern	22
Tabelle 3:	Wechselbereitschaft zu günstigen Tarifen	33
Tabelle 4:	Mindestvertragslaufzeiten und Verlängerungsmechaniken, ausgewählte Anbieter, 2013	45
Tabelle 5:	Rabatte für Neu- und Bestandskunden von ausgewählten Anbietern in Deutschland, 2013	49
Tabelle 6:	Betrachtungszeitraum MS-Test versus durchschnittliche Lebensdauer in Monaten	51
Tabelle 7:	Penetration von Bündelprodukten in der EU 27 (in % der Haushalte), 2005-2011	53



## Zusammenfassung

Kundenbindungsmaßnahmen sind besonders im Hinblick auf nicht wachsende bzw. schrumpfende Märkte aus dem heutigen modernen Marketinginstrumentarium von Unternehmen nicht mehr wegzudenken.

Aus regulatorischer Sicht kann der Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen insbesondere bei SMP zu Wettbewerbsproblemen führen. Anhand konkreter Kundenbindungsmaßnahmen (Mindestvertragslaufzeiten, Gewährung von temporären Preisnachlässen und Bündelung von Diensten) wurde untersucht, inwieweit diese im Falle von SMP ein Risiko für den Wettbewerb bedeuten und regulatorisches Handeln auslösen sollten.

Bei Mindestvertragslaufzeiten stellen weniger die anfängliche Mindestvertragslaufzeit ein wettbewerbliches Problem dar, als vielmehr die automatische Vertragsverlängerung nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit. Im Gegensatz zu Mindestvertragslaufzeiten, bei denen Kunden häufig von Rabatten profitieren, bieten automatische Vertragsverlängerungen in der Regel keinen zusätzlichen Nutzen für den Kunden, sondern erhöhen lediglich die Wechselbarrieren.

In Kombination mit Mindestvertragslaufzeiten bieten Anbieter ihren Kunden häufig temporäre Preisnachlässe an. Setzen SMP Betreiber temporäre Preisnachlässe ein, um ihre Position im Markt zu verteidigen, können jedoch Wettbewerbsprobleme wie Markteintrittsbarrieren bzw. Margin Squeeze (MS) Situationen entstehen, welchen mittels geeigneter Maßnahmen entgegengewirkt werden sollte. Grundsätzlich sollten temporäre Preisnachlässe deshalb im Rahmen von MS-Tests Berücksichtigung finden.

Schließlich kann die Bündelung von Diensten als Kundenbindungsmaßnahme im Einzelfall zu Wettbewerbsproblemen führen, wenn sie durch einen SMP Betreiber mit der Absicht der Marktmachtübertragung oder zur Verschleierung von Preis-Kosten-Scheren eingesetzt wird. Aus regulatorischer Sicht sollte deshalb stets die technische und wirtschaftliche Replizierbarkeit von Bündelangeboten gewährleistet sein.

## Summary

In an increasing environment of stagnating market growth customer retention measures are becoming indispensable marketing instruments for telecommunication companies.

From a regulatory point of view the use of customer retention measures, particularly in the case of SMP, can lead to competition problems.

This study examines whether, in the case of SMP, concrete customer loyalty measures (minimum contract periods, the granting of temporary price discounts and bundling of services) pose a risk to competition and require triggering regulatory action.

With regard to minimum contract periods the automatic renewal of contracts rather than the initial minimum contract period itself represent a competitive problem. Customers often benefit from rebates during the initial minimum contractual period, whereas the automatic extension of the contract is usually not connected with new discounts for customers. Without incentives for customers, the automatic extension of contracts only increases the barriers to switch.

In combination with minimum contract periods providers often offer temporary discounts to their customers. In case SMP operators offer temporary discounts to defend their market position, competition problems such as barriers to entry and margin squeeze (MS) situations may arise. Therefore, temporary price reductions need to be considered in the context of MS tests.

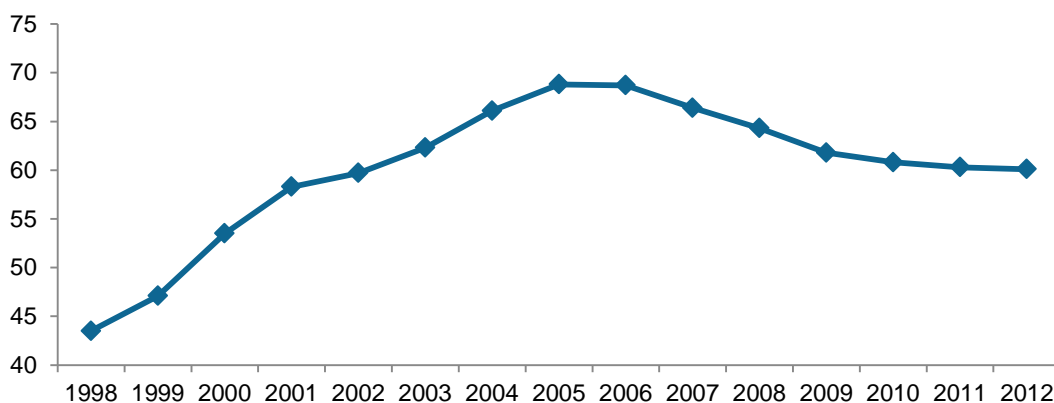
Finally the bundling of services as a customer retention measure may in individual cases lead to competition problems if used by a SMP operator to leverage market power or cover-up MS situations. From a regulatory perspective, the technical and economic replicability of bundled products should therefore always be guaranteed.



## 1 Hintergrund, Zielsetzung und Aufbau der Studie

Die TK-Wirtschaft hat nach anfänglich hohen Wachstumsraten Mitte der 90er Jahre und der darauf folgenden Perioden in den letzten Jahren ab 2005 erheblich an Dynamik verloren. Nimmt man die Umsätze im Gesamtmarkt für Telekommunikationsdienste als Maßstab<sup>1</sup>, so sind diese allein im Jahr 2012 auf nunmehr 60,1 Mrd. Euro gesunken.<sup>2</sup> Nimmt man hingegen das Jahr 2005, in welchem der bisher höchste Gesamtumsatz im Markt mit 68,8 Mrd. Euro registriert wurde, als Vergleich dazu, so ergibt sich eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von -2%. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Entwicklung der Gesamtumsätze im TK-Markt.

Abbildung 1: Umsätze in Mrd. Euro für Gesamtmarkt Telekommunikation in Deutschland



Quelle: DialogConsult/VATM (2012), S. 5

Zwar lassen sich in Teilbereichen des TK-Marktes derzeit noch hohe Wachstumsraten verzeichnen, insbesondere in den Bereichen der mobilen Datennutzung, des Cloud Computing, der Heim- und Energievernetzung (eHome und Smart Meter), doch können diese Bereiche augenblicklich den Trend im Gesamtmarkt für die umsatzstärksten Teilmärkte (Festnetz, Mobilfunk, Internet-Breitbandanschlüsse) nicht kompensieren. Denn genau in diesen wichtigen Teilmärkten bieten Penetrations-, Wachstums- und Versorgungsquoten kaum noch Wachstumsaussichten. Ein stark kompetitives Wettbewerbsumfeld, breitere Auswahl an Produkt- und Dienstalternativen, erhöhte Verfügbarkeit von Informationen zu konkurrierenden Angeboten und eine damit gesunkene Loyalität der Kunden gegenüber den Unternehmen stellen die Marktrealitäten im Dienstleistungsbereich dar.<sup>3</sup> Die Folge ist, dass insbesondere für die etablierten Marktteilnehmer in diesen Bereichen die Verteidigung der eigenen Marktposition und –anteile zu einer

<sup>1</sup> Darunter fallen Sprach- und Internetdienste, Datendienste, Interconnection, Mietleitungen, Endgeräte und TV-Signaltransport.

<sup>2</sup> Vgl. DialogConsult/VATM (2012), S. 5.

<sup>3</sup> Vgl. Puchner (2011), S. 19.

der wichtigsten strategischen Unternehmensentscheidungen wird<sup>4</sup>: Neukunden, die entweder noch kein Telefonie- oder Internetprodukt besitzen oder von Wettbewerbern migrieren, können nämlich kaum akquiriert werden, und falls doch, mit erheblichem Marketing- und Vertriebsaufwand. Schätzungen gehen davon aus, dass „die Pflege loyaler Kundenpotenziale lediglich 15 bis 20 Prozent der Aufwendungen erfordert, die das Marketing für die Gewinnung neuer Kunden einsetzen muß“.<sup>5</sup> Den Kosten der Kundenakquisition stehen im Laufe eines Kunden-Beziehungslebenszyklus positive Beiträge zum Unternehmensgewinn entgegen, die aus Ersatz- und Folgekäufen, weiteren Kostenreduzierungen durch Effizienz- und Skaleneffekte, positiven Wirkungen von Mund-zu-Mund-Propaganda und in gewissem Maße auch aus verminderter Preissensibilität herrühren.<sup>6</sup> Die Pflege der eigenen Bestandskunden durch geeignete Maßnahmen im Bereich der Kundenbindung erhält so eine hohe strategische Bedeutung. Hingegen haben neue Marktteilnehmer ein Interesse, vordergründig aus dem bestehenden Kundenstamm der etablierten Unternehmen ihre Neukunden zu akquirieren. Nur dadurch können signifikante Marktpositionen erobert werden, da wie schon beschrieben die Ansprache von Neukunden im gesättigten Telekommunikationsmarkt immer schwieriger wird. Hier zeigt sich ein wesentliches Interesse von nicht-etablierten Marktteilnehmern, durch möglichst schwache Bindungsmechanismen bei den etablierten Anbietern profitieren zu können. In dem Maße, in dem die Bestandskunden frei sind zu wechseln, können auch neue Marktteilnehmer in den Wettbewerb um diese Kundengruppen treten.<sup>7</sup> Hinzu kommt, dass im TK-Markt, im Gegensatz zu sonstigen Produkten und Dienstleistungen, typischerweise Vertragsgeschäfte eingegangen werden und Anbieter und Endkunde somit eine vertraglich geregelte Geschäftsbeziehung eingehen.

Aus regulatorischer Perspektive muss innerhalb dieses Optionenraumes einerseits die Förderung des Wettbewerbs um Kunden ermöglicht werden. Andererseits darf die Regulierung jedoch nicht in strategisch existenzielle und legitime Marketingmaßnahmen eingreifen, da dies einen unverhältnismäßig tiefen Eingriff in die Geschäftsabläufe bedeuten würde. Aus diesem wesentlichen Spannungsfeld resultiert die Notwendigkeit, die Kundenbindung im TK-Markt im Lichte der Regulierung einer gründlichen Untersuchung zu unterziehen. Dies umso mehr, als dass sich diese Thematik bisher kaum nennenswert im Fokus der akademischen und praktischen Forschung finden konnte.<sup>8</sup>

Die Forschung zur Kundenbindung allgemein hat in Forschung und Praxis für umfangreiche Tätigkeit gesorgt. Dabei existieren mehrere Forschungszweige, die sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Fragestellungen der Thematik annähern:<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 23.

<sup>5</sup> Müller/Riesenbeck (1991), S. 69. Andererseits wird davon ausgegangen, dass es mindestens fünfmal teurer ist, einen Neukunden zu akquirieren als einen Stammkunden zu halten, vgl. Töpfer/Mann (2008), S. 37. Darüber hinaus wurde in Studien dargelegt, dass die Verringerung der Wechselquote um fünf Prozent zu einer Steigerung der Profitabilität um bis zu 85 Prozent führen kann, vgl. Reicheld/Sasser (1990), S. 110.

<sup>6</sup> Vgl. Reicheld/Sasser (1990), S. 108

<sup>7</sup> Eine hohe Intensität der Kundenbindung wirkt auf neue Anbieter im Markt wie eine Eintrittsbarriere, vgl. Pelzel (2001), S. 118.

<sup>8</sup> Vgl. Rams (2001), S. 2.

<sup>9</sup> Nachfolgend gemäß Rams (2001), S. 5-18.

- Die *konzeptionelle Forschung* stützt sich auf Beziehungsmarketing-Konzepte, auf ökonomische Austauschkonzepte und auf käuferverhaltenspsychologische Konzepte. Hierbei steht die transaktionsorientierte Sichtweise der Beziehungen der Marktteilnehmer im Blickpunkt, ihre individuelle und dynamische Evolution über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg. Darüber hinaus spielen das ökonomische Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie<sup>10</sup> eine wesentliche Rolle, welches den entscheidenden Erfolg einer Kundenbeziehung darstellt. Schließlich untersuchen die verhaltenspsychologischen Konzepte die emotionale Bindungsebene, in der Aspekte wie Kundenzufriedenheit<sup>11</sup> und Vertrauen einen wichtigen Untersuchungsgegenstand darstellen.
- Die stärker *praxisorientierte Forschung* analysiert vordergründig die ökonomischen Auswirkungen der Kundenbindung und gibt konkrete Handlungsempfehlungen zur optimalen Kundenbindung aus einem breiten Themenspektrum heraus. Sowohl auf der Umsatz- wie auch auf der Kostenseite werden die positiven Wirkungen von Kundenbindung dargelegt, allerdings ohne weitergehende empirische Untermauerung.
- Schließlich sorgen *empirische Forschungsansätze* dafür, dass möglichst beleg- und belastbare Erkenntnisse zur Kundenbindung generiert werden können. Die Auswirkungen von Kundenbindungsmaßnahmen (bspw. bezüglich Kundentreue, Marktanteil, Profitabilität) gehören dabei ebenso in das Forschungsspektrum wie die Analyse der Ursachen von Kundenbindung (Determinanten der Bindung in angebotsbezogener, personenbezogener, beziehungsbezogener oder marktbezogener Hinsicht).

Kundenbindungsmaßnahmen sind im heutigen modernen Marketinginstrumentarium von Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Dabei ist das sog. Customer Relationship Marketing (CRM) oder allgemein das Relation Marketing in den letzten Jahren immer wichtiger geworden und hat gleichsam seit dem Erscheinen des Beitrags von Berry im Jahre 1983<sup>12</sup> für einen Paradigmenwechsel in Theorie und Praxis der Kundenbindung gesorgt.<sup>13</sup> Hierbei steht die langfristige Betrachtung der Kundenbeziehung statt einer kurzfristigen transaktions- und produktionsorientierten Schwerpunktsetzung im Blickfeld. Weniger die Maximierung von relativ kurzfristigen Kennzahlen wie Gewinn oder Marktanteil ist Ziel des CRM, vielmehr wird der Erfolg anhand langfristiger Überlegungen gemessen. Zentral ist die hier bereits erwähnte Größe des Kundenlebenswertes, des diskontierten Wertes aller Einnahmen und Ausgaben während der Dauer einer

---

<sup>10</sup> Vgl. grundlegend March/Simon (1958).

<sup>11</sup> Ausführlich zum Begriff der Kundenzufriedenheit und zum Zusammenhang mit Kundenbindung, vgl. Homburg/Becker/Hentschel (2010).

<sup>12</sup> Vgl. grundlegend Berry (1983).

<sup>13</sup> Vgl. Berger/Nasr (1998), S. 18 und Eshghi/Haughton/Topi (2007), S. 94. Zur Entstehung des Beziehungsmarketing und seiner unterschiedlichen Strömungsrichtungen, vgl. Homburg/Bruhn (2010), S. 5-8. Eine einsetzende relative „Abkühlung“ der Euphorie in Forschung und Praxis bezüglich des Beziehungsmarketing wird besonders von Hansen (2006), S. 147 thematisiert.

Kundenbeziehung. Auf vielfältige Art und Weise wird versucht, während des gesamten Kundenlebenszyklus die positiven Effekte auf der Kostenseite (verminderter Aufwand gegenüber der Neukundenakquise) und die positiven Effekte auf der Umsatzseite (Erhöhung der Frequenz von Transaktionen und Nutzungen, dauerhafter monetärer Zahlungsstrom über den Kundenlebenszyklus, Verbesserung von cross- und up-selling Möglichkeiten) aktiv zu steuern und zu nutzen. Durch Betonung und Fokussierung auf den Beziehungslebenszyklus sollen die Beziehung zum Kunden und sein Nutzen und Wert aus der Geschäftsbeziehung gemehrt und ausgebaut werden.

Nachfolgend wird sich die Analyse zuerst eingehend auf die Definition und Beschreibung von Kundenbindung in Kapitel 2 stützen. Hier werden die definitorischen Grundlagen eingehend erörtert und die wesentlichen Elemente und Leitlinien von Kundenbindungsmaßnahmen skizziert. Zudem soll ausführlich auf die unterschiedlichen Ausgestaltungsvariablen der Kundenbindung eingegangen werden. In Kapitel 3 werden die aufgezeigten definitorischen Grundlagen dann zur umfassenden Darstellung der Maßnahmen im TK-Markt genutzt. Es werden die wesentlichen Unterschiede und Besonderheiten der Kundenbindung im TK-Markt untersucht. Im Anschluss daran wird anhand von ausgewählten Unternehmen des TK-Sektors die Spannweite der in der Praxis eingesetzten Maßnahmen ausführlich beleuchtet. Gezeigt wird, wie Zielentwicklung und Kundenauswahl, Anreizsetzung und Wahl des Vertriebskanals sowie Kundenmanagement während des gesamten Kundenlebenszyklus aktiv angegangen werden. In Kapitel 4 werden dann die Auswirkungen auf das (Wechsel-)Verhalten der Kunden durch Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen untersucht. Hier steht die Analyse von empirisch gewonnenen Erkenntnissen zur Kundenbindung, sei es aufgrund von nachfrage- wie auch von angebotsbezogenen Merkmalen im Blickpunkt. Kapitel 5 behandelt ausführlich die regulatorischen Implikationen der Kundenbindung. Abschließend wird die vorliegende Untersuchung in Kapitel 6 zusammengefasst.

## 2 Kundenbindung als wichtiges Marketinginstrument

Der Begriff der Kundenbindung ist, wie eingangs erwähnt, ein wichtiger Teilaspekt im Rahmen des CRM. Die wesentliche Konzeption sieht vor, dass durch ein ganzheitliches Kundenmanagement potenzielle, aktuelle aber auch schon verlorene Kunden angesprochen werden und mit spezifischen zielgerichteten Maßnahmen für das Unternehmen gewonnen bzw. gehalten werden sollen. Kundenmanagement umfasst deshalb das „Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Anbieters mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zur Generierung und Pflege von Kundenbeziehungen über den gesamten Kunden-Lebenszyklus hinweg“.<sup>14</sup> Hierzu zählen Maßnahmen der Kundenbindung, aber auch Maßnahmen zum Management von Interessenten, das Beziehungsauflosungsmanagement und das Management zur Rückgewinnung von Kunden.<sup>15</sup> Im Blickpunkt sollen nachfolgend die allgemeinen Grundlagen der Maßnahmen zur Kundenbindung analysiert werden.

### 2.1 Allgemeine theoretische und definitorische Grundlagen

Die Klärung des Begriffs der Kundenbindung in seinen definitorischen und theoretischen Aspekten, hat in der Literatur zu umfangreichen Forschungen geführt. An dieser Stelle soll dieses umfangreiche Forschungsspektrum nicht abschließend erörtert werden.<sup>16</sup> Theoretische Definitionen der Kundenbindung zentrieren sich zumeist

- auf die Anbietersicht, welche die Kundenbindung als eine zentrale unternehmerische Aufgabe auffasst und sie als zentralen strategischen Handlungsparameter ansieht,<sup>17</sup>
- auf die Sicht der Nachfrager, bei denen die Kundenbindung eine auf verhaltens-theoretisch fundierten Mechanismen beruhende innere Einstellung ist, um eine Geschäftsbeziehung mit Folgeaktivitäten dauerhaft zu gestalten<sup>18</sup>,
- und auf die Existenz von vielfältig gearteten Wechselbarrieren, die einen Wechsel von Produkt und/oder Anbieter erschweren bzw. unmöglich machen.<sup>19</sup>

Wesentliches Merkmal von Kundenbindungsmaßnahmen ist die Hinführung zu einer dauerhaften und möglichst regelmäßig wiederkehrenden Geschäftsbeziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden.<sup>20</sup> Dabei soll für den gesamten Zeitraum der Kundenbeziehung, dem sog. Kundenlebenszyklus, darauf hingearbeitet werden, mit entsprechenden Kundenbindungsmaßnahmen die Geschäftstransaktionen mit dem Kunden zu erhöhen, ihm verbesserte oder optimierte Konditionen einzuräumen, Tarif- und Preispolitik entsprechend des Kundenstatus auszugestalten und dem Kunden in Relati-

---

<sup>14</sup> Diller/Haas/Ivens (2005), S. 23.

<sup>15</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 25-26.

<sup>16</sup> Einen tabellarischen Überblick gibt Rams (2001), S. 25-27.

<sup>17</sup> Vgl. Gerpott (2000), S. 24.

<sup>18</sup> Vgl. Diller (1996), S. 82.

<sup>19</sup> Vgl. Tomczak/Dittrich (1999), S. 66.

<sup>20</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2010), S. 8.

on der Phase des Kundenlebenszyklus möglichst zielgerichtete und maßgeschneiderte Angebote zukommen zu lassen. Die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager wird so zu einem zentralen Element der Kundenbindung, so dass dynamische Marketingaspekte der Nachkaufphase wie Kundenzufriedenheit und -loyalität gleichberechtigt an die Seite der klassischen transaktionsorientierten Elemente wie Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik treten.<sup>21</sup>

Als eine zentrale strategische Leitidee haben sich anbieterseitige Maßnahmen der Kundenbindung mehr und mehr in der modernen Marketingforschung durchgesetzt.<sup>22</sup> Voraussetzung für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement in Unternehmen ist die systematische Sicherstellung der Kundenzufriedenheit, die als Vorstufe hin zur erfolgreichen Kundenbindung der entscheidende Treiber sein soll für einen profunden Paradigmenwechsel in Unternehmensstrategie und -kultur.<sup>23</sup> Das Vorgehen in der Kundenbindung sieht konkret vor, mittels systematischer Analyse, Planung, Durchführung und letztlich der Kontrolle aller eingesetzten Maßnahmen, für den bestehenden Kundenpool eine dauerhafte und für beide Seiten profitable Geschäftsbeziehung aufzubauen, zu erhalten und zu pflegen.<sup>24</sup> Es ist dabei eine wichtige und übergreifende Aufgabe von Unternehmen, den Kunden und seine Bedürfnisse in das Zentrum aller unternehmerischen Aktivitäten zu rücken. Die Fokussierung erfolgt gemäß dieser strategischen Leitlinie dabei auf die Kunden, da diese als Nachfrager die Märkte üblicherweise dominieren und dabei in den Mittelpunkt der Wertschöpfung gestellt werden müssen.<sup>25</sup>

Der Kundenbindung aus Unternehmenssicht als strategische Leitlinie steht die Sichtweise von Kundenbindung aus der Nachfragerperspektive entgegen. Aufbauend auf dem Verhaltensforschungszweig des Behaviourismus<sup>26</sup>, werden Reiz-Reaktionszusammenhänge beobachtet, die direkt zum tatsächlichen Nachfrageverhalten führen und nicht messbare Vorgänge ausblenden (Stimulus-Response-Modell<sup>27</sup>) oder dazu führen, dass auch die inneren und lediglich indirekt messbaren Vorgänge und Zustände der menschlichen Psyche wie Emotionen und Einstellungen das Verhalten der Nachfrager determinieren (Stimulus-Organismus-Response-Modell<sup>28</sup>). Kundenbindung wird somit durch das sichtbare Verhalten der Kunden definiert, um Geschäftsbeziehungen zu erhalten. Dies sind bspw. Folgekäufe, Vertragsverlängerungen oder Nicht-Kündigungen. Da bei dieser definitiven Sichtweise der Kundenbindung letztlich kognitive, affektive und intentionale Elemente berücksichtigt werden, ist der Schritt in die verhaltenspsychologisch geprägte Diskussion nicht mehr weit. Ausreichend sei an dieser Stelle die nachfolgende Sichtweise, Kundenbindung „als die Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter zu definieren, die sich in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt“.<sup>29</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 81-82.

<sup>22</sup> Vgl. Gerpott (2000), S. 12.

<sup>23</sup> Vgl. Töpfer/Mann (2008), S. 38.

<sup>24</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2010), S. 8 und Töpfer/Mann (2008), S. 41-42.

<sup>25</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 9.

<sup>26</sup> Grundlegend Zimbardo/Gerrig (1999), S. 12.

<sup>27</sup> Vgl. Musiol/Kühling (2009), S. 31-32.

<sup>28</sup> Vgl. Musiol/Kühling (2009), S. 31-32.

<sup>29</sup> Diller (1996), S. 82.



Schließlich können durch den Einsatz von vielschichtigen Bindungsvariablen in Produkt- und Serviceangebot die Kunden an ein Unternehmen gebunden werden. Oftmals führen diese Variablen zu einer Art von „unfreiwilliger“ Bindung der Kunden, da ansonsten das betreffende Produkt oder die nachgefragte Dienstleistung ohne diese Bindungsmechanismen nicht angeboten werden würde. In der Forschung spricht man dann von „Kundengebundenheit“ statt einer „Kundenverbundenheit“, die sich einstellen würde bei wirkungsvollem Einsatz von freiwilligen Bindungsmechanismen.<sup>30</sup> Da sich, wie noch zu zeigen sein wird, im deutschen TK-Markt vorzugsweise solche „unfreiwilligen“ Bindungsvariablen finden lassen, soll dieser Bereich ausführlicher beleuchtet werden.

## 2.2 Einsatz von Bindungsvariablen in der Kundenbindung

Im Rahmen von Kundenbindungsmaßnahmen bleibt eine Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager bestehen, oftmals wird diese Beziehung auch aus unfreiwilligen Gründen nicht gekündigt. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist die erfolgreiche Errichtung von Wechselbarrieren, die eine Abwanderung der Nachfrager erschweren oder ganz unmöglich machen. Gründe für die Existenz von Wechselbarrieren können vielfältiger Natur sein. So können beispielhaft Suchkosten, Transaktionskosten, Lernkosten, Treuerabatte, Kundengewohnheit, kognitive Bemühungen, finanzielle Risiken, soziale Risiken und psychologische Risiken alle dazu beitragen, derartige Wechselbarrieren zu schaffen und Kunden wirksam (und darüber hinaus mehr unfreiwillig als freiwillig) zu binden.<sup>31</sup> Entscheidend ist dabei, dass dem Kunden sowohl direkte als auch indirekte Kosten entstehen, falls er sich für einen Wechsel des Anbieters und des entsprechenden Produkts oder der Dienstleistung entscheidet.<sup>32</sup>

Bezeichnend ist hier die Definition, die in einem der ausgewiesenen Standardlehrbücher für Marketing in Bezug auf die Kundenbindung gegeben wird. Kundenbindung ist „das Bemühen, Abnehmer mit ökonomischen, sozialen oder juristischen Mitteln an einen Lieferanten zu ketten“.<sup>33</sup> Zusätzlich werden in dieser Studie auch die technisystembasierten Bindungen eingehender untersucht, da die TK-Branche in vielen Fällen eine „technikgetriebene“ Branche ist. Damit sind auch die wesentlichen Variablen, welche die Instrumente der Kundenbindung bedienen können, erwähnt.<sup>34</sup> Nachfolgend sollen diese Bindungsvariablen, die oftmals nicht überschneidungsfrei sind, kurz skizziert werden.

### *Ökonomische Bindungen*

Ökonomische Bindungen beinhalten sämtliche Maßnahmen, mit denen für die Kunden eine Steigerung ihres Nutzens, eine Reduzierung ihrer Kosten oder des Produkt- oder Dienstleistungspreises erreicht werden kann.<sup>35</sup> Wie bereits angedeutet, können Ursa-

<sup>30</sup> Vgl. ausführlich Bliemel/Eggert (1998), S. 39.

<sup>31</sup> Vgl. Fornell (1992), S. 10.

<sup>32</sup> Vgl. Bergmann (1998), S. 30 und Linde/Stock (2011), S. 519-520.

<sup>33</sup> Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 125.

<sup>34</sup> Vgl. auch Meyer/Oevermann (1995), Sp. 1340 und Homburg/Bruhn (2010), S. 11.

<sup>35</sup> Vgl. Wendlandt (2009), S. 55.

chen für die wirksame Unterbindung von Kündigungen und Abwanderungen von Kunden das Vorhandensein von direkten und indirekten Kosten sein. Direkte Kosten sind die antizipierten, direkt zurechenbaren Kosten der Beendigung der alten und des Beginns der neuen Geschäftsbeziehung, beinhalten also Kosten der Suche, Anbahnung und des Abschlusses der neuen Geschäftsbeziehung.<sup>36</sup> So können Vertragsauflösungen empfindliche Strafzahlungen nach sich ziehen, die Suche nach alternativen Produkten und Diensten führt zu Suchkosten. Der Wechsel eines Anbieters und zu einem anderen Produkt oder einer anderen Dienstleistung kann andererseits dazu führen, dass bereits getätigte Investitionen nicht mehr genutzt werden können (sunk costs), oder dass Opportunitätskosten entstehen, da der positive Nutzen des bisherigen Produktes oder Dienstes jedenfalls teilweise eingebüßt wird.<sup>37</sup>

Wechselhürden können den Kunden auch durch direkte ökonomische Anreize oder die Erhöhung des Kundennutzen gegeben werden statt durch die Generierung von Kosten. So werden Wiederholungskäufe oder –transaktionen mit ökonomischen Vorteilen versehen. Darauf gründen sich vornehmlich die vielfältig vorhandenen Kundenbindungsprogramme, die für jede getätigte Transaktion eine Gutschrift (zumeist in Punkten) vergeben und dann den Eintausch des Punkteguthabens gegen Geld- und Sachprämien ermöglichen. Kundenkarten wie Payback oder die Douglas Card sind Beispiele für diese ökonomische Anreizsetzung. Ebenfalls ein Kundenbindungsprogramm mit ökonomischem Vorteil ist die Bahncard der Deutschen Bahn, die mit zunehmend gefahrenen Bahnkilometern den Durchschnittspreis pro Kilometer absenkt. Ökonomische Anreize resultieren auch aus Treue- und Halteangeboten für abwanderungswillige Kunden, wie z.B. Gutscheinen, Rabatten, Gutschriften und sonstigen monetären und nicht-monetären Anreizen wie Artikelzugaben. Unternehmen versprechen sich dadurch direkte Umsatzwirkungen, da solche ökonomischen Bindungsvariablen unmittelbar auf die Entscheidung für oder gegen eine weitere Geschäftstransaktion einwirken. Ferner ermöglichen derartige ökonomische Variablen messbare Erfolgsmessungen, die Dauerhaftigkeit des Kundenbindungseffektes kann bei solchen Maßnahmen jedoch relativ kurzfristig sein. Bevorzugt werden ökonomische Bindungen zumeist im Rahmen von Kundenkarten oder Bonusprogrammen eingesetzt.<sup>38</sup>

### *Juristisch-kontraktuelle Bindungen*

Mittels spezifischer Vertragsgestaltung können Wechselbarrieren wirksam aufgebaut werden, zumeist wenn Gegenstand der Geschäftsbeziehung eine (längerfristig zu erbringende) Dienstleistung ist. Bei kurzfristigen und individuellen Produkttransaktionen greifen juristische und vertragliche Bindungsvariablen traditionell nicht so stark und umfassend wie bei der Erbringung von Dienstleistungen: Die Transaktion ist beim Produktkauf klar definiert und die Erbringung der Produktleistung bedarf keiner weiteren juristisch formalisierten Bindung, da nach dem Produktkauf die Geschäftsbeziehung endet und weitere Käufe einer erneuten Transaktionsanbahnung bedürfen. Bei der juristi-

---

<sup>36</sup> Vgl. Weiber/Adler (2002), S. 80 und Licke/Stock (2011), S. 519.

<sup>37</sup> Vgl. Rams (2001), S. 38 und Linde/Stock (2011), S. 520.

<sup>38</sup> Vgl. Wendlandt (2009), S. 56.



schen Bindung handelt es sich um eine Bindung an den Geschäftspartner, bei der mittels eines Vertrages die Rechte und Pflichten aus der gemeinsamen Geschäftsbeziehung eingefordert werden können.<sup>39</sup>

Juristisch-kontraktuelle Bindungen sehen somit vor, dass Kunden durch Verträge wie Versicherungen, Service- oder Wartungsverträge oder durch Fixierung von Nachfolgetransaktionen gebunden werden.<sup>40</sup> Diese vertragliche Ausgestaltung führt auch dazu, dass bei einer vorzeitigen Beendigung der Geschäftsbeziehung vertragliche Kosten entstehen können, wie bspw. Auflösungsgebühren, Vertragsstrafen bei vorzeitiger Vertragsauflösung sowie Verlust von vertraglichen Rechten und Vorteilen. Ein klassisches Beispiel für solche vertraglichen Bindungen sind Mindestvertragslaufzeiten in der Telekommunikation, aber auch exklusive Belieferungsverträge in der Gastronomie oder Sponsoringverträge im Sport stellen ähnliche juristische Bindungsstrukturen dar. Vertragliche Bindungsvariablen führen bei Nichteinhaltung der Vertragsleistungen mitunter zu hohen Geldstrafen und Aufwendungen, weswegen derartige juristisch-kontraktuelle Bindungen nahezu immer auch ökonomische Konsequenzen haben, jedoch allgemein eine höhere Verbindlichkeit aufweisen.<sup>41</sup> Derartige Bindungen sind für Unternehmen direkt umsatzwirksam und sichern eine langfristige Kundenbindung. Schwierig ist in den meisten Fällen die Umsetzbarkeit und die Operationalisierung von solchen Bindungsvariablen, da eine hohe rechtliche Absicherung und Prüfung nötig ist, um einwandfreie und rechtlich legitime Bindungen setzen zu können.

#### *Technische und systembasierte Bindungen*

Technische Bindungsvariablen stellen oftmals sehr wirksame Wechselbarrieren dar. Besonders gerne eingesetzt werden diese Bindungen, da durch sie mitunter eine verhältnismäßig lange Kundenbindung erreicht werden kann. Durch proprietäre technische Ausstattung wird ein Systembindungseffekt erzielt, der automatisch und zwingend die Festlegung auf eine besondere Produktgruppe, einen besonderen Service oder gar auf ein besonderes technisches Komplettsystem erfordert. Dadurch werden Kunden dazu gebracht, ausschließlich kompatible Produkte und Dienste zu nutzen. Ziel ist es, eine möglichst breite Basis um wichtige Kernprodukte oder –dienstleistungen zu generieren und die systemische Bindung im Anschluss daran durch kompatible und komplementäre Angebote auszunutzen.<sup>42</sup>

So sind bspw. die am Markt erhältlichen Nassrasierklingsysteme oder Kaffeekapselsysteme untereinander nicht kompatibel und binden den Kunden an entsprechende Rasierer oder Kaffeeautomaten. Technisch waren in den 1980er Jahren die Videosysteme VHS und Video 2000 untereinander nicht kompatibel, genauso wie vor einigen Jahren die digitalen Videostandards BluRay und HD-DVD. Beispielhaft setzte der Hersteller Iomega in den 1990er Jahren mit seinen Wechselfestplattenlaufwerken „ZIP Dri-

---

<sup>39</sup> Vgl. Peter (1997), S. 25.

<sup>40</sup> Vgl. Erlbeck (1999), S. 116.

<sup>41</sup> Vgl. Wendlandt (2009), S. 56.

<sup>42</sup> Vgl. Meffert (2005), S. 158.

ve“ wirksame technische Bindungen ein, da nur ZIP-kompatible Disketten genutzt werden konnten und diese exklusiv nur von Iomega vertrieben wurden. Durch die damals überragenden Produkteigenschaften (einfache Bedienung, hohe Speicherkapazität von 100 MB gegenüber einer 1,44 MB Diskette) wurden bis 2004 über 50 Mio. teils stark subventionierte Laufwerke verkauft, um dann mittels relativ teurer und margenträchtiger Disketten wirksam eine lock-in Situation bei den Kunden herzustellen.<sup>43</sup> Der Einsatz eines bestimmten Abspielgerätes zwang die Kunden, sich auch an die entsprechenden Trägermedien zu binden. Die Bereitstellung von (oftmals kostenlosem oder subventioniertem) Equipment ist de facto eine implizite Standardsetzung und der Versuch, dem Kunden den Wechsel durch technisch-systemische Bindungen zu erschweren. Dies führt dazu, dass Unternehmen eine direkte und langfristige Umsatzwirkung erzielen können, die jedoch mit entsprechend hohen technischen Kosten einhergeht.

### *Sozial-emotionale Bindungen*

Bei der Errichtung von sozial-emotionalen Wechselbarrieren wird eine Verbundenheit gegenüber dem Geschäftspartner aufgebaut. Diese Verbundenheit basiert auf einer freiwilligen Entscheidung, das aktuelle Produkt oder die aktuelle Dienstleistung nicht zu wechseln und dauerhaft zu nutzen, da affektive und normative Bindungsmotive aufgebaut worden sind.<sup>44</sup> Die Identifikation mit dem Geschäftspartnern und seinen Produkten und Dienstleistungen ist sehr hoch, und nicht selten werden bspw. Produkte eines bestimmten Herstellers regelrecht zu Symbolen, mit denen ein gewisses Lebensgefühl und eine bestimmte Lebenseinstellung wirksam nach außen dargestellt werden kann. Zu nennen sind hier sicherlich die stark auf Design und Benutzerfreundlichkeit setzenden Produkte von Apple, aber auch der Motorradhersteller Harley-Davidson kann seit Jahrzehnten auf eine hohe emotionale Bindung seiner Kunden bauen, genauso wie die neuesten Kollektionen von Nike Basketballschuhen der Serie „Air Jordan“ regelmäßig für hohe Identifikation und emotionale Bindung sorgen.<sup>45</sup> Ebenso können aber soziale Aspekte wirksame Wechselbarrieren aufbauen. Durch positive Netzwerkexternalitäten sind bspw. viele Mitglieder von sozialen Netzwerken im Internet an einem Wechsel ihres Anbieters gehindert, weil die u. U. hohe Zahl von Kontakten und Freunden nicht ohne weiteres in ein anderes soziales Netzwerk übertragen werden kann. Um das bestehende Netzwerk an Freundschaften und Kontakten zu erhalten, wird vielfach auf einen Wechsel verzichtet, auch wenn alternative Netzwerkplattformen bei ausgewählten Leistungskriterien überlegen sind.

Konkrete Maßnahmen der sozial-emotionalen Kundenbindung sind überdurchschnittliche Serviceversprechen (lebenslanges kostenloses Rückgaberecht bei Land's End), gemeinsame Kundenreisen („Italian Lifestyle Experience“ bei Maserati), exklusive Vertriebspunkte (Apple Stores oder Abercrombie&Fitch Stores), Aufbau und Pflege eines Kundenclubs („Riders of Kawasaki“) sowie die Generierung und das Angebot von ex-

---

<sup>43</sup> Vgl. Shapiro/Varian (1999), S. 143.

<sup>44</sup> Vgl. Meffert (2005), S. 149.

<sup>45</sup> Vgl. bezüglich der hohen Emotionalität bei „Air Jordan“ Schuhen o.V. (2011).

klusiven und statusprägenden Kundenvorteilen (Lufthansa Hon Circle). Diese Maßnahmen zielen auf hohe Individualisierung und Kundenansprache des Angebots gepaart mit hohem Status und Serviceversprechen.

Die hier dargestellten Bindungsvariablen können einzeln oder zusammen im Verbund für den Aufbau von Wechselbarrieren und somit Wechselkosten sorgen. Dabei können diese Kosten so hoch werden, dass ein Kunde in der Nutzung eines Produktes oder Dienstes regelrecht „gefangen“ ist.<sup>46</sup> Dies bedingt einen „Lock-In“-Effekt, für den die sog. Totalen Wechselkosten entscheidend sind<sup>47</sup>:

*Totale Wechselkosten = Wechselkosten des Kunden + Kosten des neuen Anbieters*

Neben den Wechselkosten, die beim Kunden anfallen (z.B. Suchkosten, Lernkosten, Vertragskosten, etc.) entstehen auch dem potenziellen neuen Anbieter Kosten des Kundenwechsels, z.B. in Form von Marketingkosten zur Kundenakquise.

Es wird klar, dass ein etablierter Anbieter ein Interesse hat, die totalen Wechselkosten seiner Kunden zu erhöhen, indem er aus dem Instrumentarium der Kundenbindungsvariablen ein möglichst optimales Mischungsverhältnis erstellt (z.B. durch langfristige Verträge) oder sogar darauf abzielt, Wechselkosten künstlich zu erzeugen oder neue zu erfinden.<sup>48</sup> Anbieter müssen darüber hinaus beachten, dass Wechselkosten sich im Zeitverlauf ändern können. Beim Aufbau von Datenbanken oder produktspezifischem Training und bei der Weiterbildung können die Kosten eines Wechsels mit der Zeit stetig anwachsen, da immer mehr Datenbestände aufgebaut werden und immer mehr in Humankapital investiert wird.<sup>49</sup> Die Wechselkosten können tendenziell auch absinken, wie im Falle der Anschaffung von Hardware, da diese im Zeitablauf buchhalterisch abgeschrieben wird und im Extremfall mit einem Restwert nahe Null zumindest keine finanzielle Wechselbarriere darstellt.<sup>50</sup> Andererseits können neue Anbieter in einem Markt nur dann Fuß fassen, wenn sie die totalen Wechselkosten durch Reduktion der Anbieterkosten verringern können.<sup>51</sup> Enthalten die Wechselkosten zudem einen hohen Grad an zuvor getätigten Investitionen, die auf den Anbieter spezifisch ausgerichtet sind (bspw. IT-Ausstattung), werden diese Investitionen bei einem Wechsel erheblich an Wert verlieren.<sup>52</sup> Die Bindung ist dabei umso stärker, je spezifischer die Investitionen auf einen Anbieter zugeschnitten sind, so dass der Kunde letztlich durch seine anfangs getätigte Entscheidung für einen bestimmten Anbieter „gefangen“ bleibt.

---

<sup>46</sup> Vgl. Müller/Eymann/Kreutzer (2003), S. 326. Wechselkosten können dabei sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Natur sein, wie bspw. psychologische und physische Wechselkosten. Im Falle der Mobilfunkbranche, sind Wechselkosten deshalb häufig mit Kosten der erhöhten Suche und Bewertung von Angeboten verbunden und mit Risiken, die aus der Auswahl eines noch unbekanntes Netzbetreibers resultieren und häufig monetär kaum zu messen sind, vgl. Edward/Sahadev (2011), S. 329-330.

<sup>47</sup> Vgl. Müller/Eymann/Kreutzer (2003), S. 326.

<sup>48</sup> Vgl. Linde/Stock (2011), S. 522. Als künstlich werden diejenigen Wechselbarrieren gekennzeichnet, die nicht durch Eigenschaften des Produktes selbst oder durch gewachsene marktliche Gegebenheiten verursacht werden, vgl. Wendlandt (2009), S. 73.

<sup>49</sup> Vgl. Linde/Stock (2011), S. 524.

<sup>50</sup> Vgl. Linde/Stock (2011), S. 524.

<sup>51</sup> Vgl. Müller/Eymann/Kreutzer (2003), S. 327.

<sup>52</sup> Vgl. Ates (2008), S. 60.

### 3 Kundenbindungsansätze im deutschen TK-Markt

#### 3.1 Besonderheiten des TK-Marktes / Dienstleistungssektors

Die Maßnahmen der Kundenbindung sind, wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt, umfassend und vielschichtig. Dabei tragen insbesondere branchenspezifische Eigenheiten dazu bei, dass es nicht „die“ Kundenbindungsmaßnahmen einheitlich für alle Branchensektoren gibt. Vielmehr ist das Zusammenspiel von Kunden- und Anbieter-eigenschaften, der Ausgestaltung von Produkt und Dienstleistung sowie von Marktparametern wie Wettbewerbsintensität, Dynamik und Reifegrad entscheidend dafür, dass es branchenspezifische Unterschiede gibt.<sup>53</sup> Wie die Geschäftsbeziehung im konkreten Fall erfolgreich „gebunden“ werden kann, hängt maßgeblich von der spezifischen Situation der Vermarktung und von kontakt-, leistungs- und kundenbezogenen Merkmalen ab. Die TK-Branche ist seit Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts in Bezug auf die Kundenbindung eindeutig eine markttreibende Branche gewesen.<sup>54</sup> So richteten die Anbieter in der TK-Branche während der Wachstumsphase der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts die Marketingbemühungen vorzugsweise zur Neukundenakquisition ein, da hohe Wechselkosten (keine Rufnummernmitnahme bei Anbieterwechsel) wirk-same Barrieren zur Abwanderung darstellten.<sup>55</sup> Der diesbezügliche Wandel im TK-Markt hat dazu geführt, dass Kundenbindung in erheblichem Maße an Bedeutung gewonnen hat. Es existieren eine ganze Reihe von Besonderheiten und Merkmalen, welche auf die Kundenbindungsmaßnahmen in der TK-Branche einwirken und bei einer eingehenden Auseinandersetzung mit der Thematik berücksichtigt werden müssen.

##### *Schwache Bindungsmöglichkeit über Produktmerkmale*

Die Vermarktung von Produkten und Diensten in der TK-Branche zeichnet sich durch eine wesentliche Besonderheit aus: Der Markterfolg wird nicht allein durch Produkttransaktionen bestimmt, sondern definiert sich über die Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung durch den Nachfrager. Produkte und Dienste im TK-Sektor sind somit Nutzungsgüter, die dem Nutzer über einen langfristigen Zeitraum zur Verfügung stehen und welche die Konsumbedürfnisse des Nachfragers über eine längerfristige Zeitspanne befriedigen können.<sup>56</sup> Der Zugang zu TK-Netzen und TK-Produkten stellt in der Regel eine vertragliche Transaktion dar, die über einen längeren Zeitraum geleistet wird. Während dieser Nutzung hat der Kunde keine Gewissheit, dass der Netz- und Produktdienstleister die zugesicherte Leistung auch stets vollumfänglich erbringen kann.<sup>57</sup> Die Nutzungsphase von Produkten und Diensten in der TK-Branche hat eine vergleichsweise hohe Bedeutung gegenüber den Produkten in anderen Dienstleistungs- und Produktbranchen, so dass die eigentliche Entscheidung über den Kauf und/oder

---

<sup>53</sup> Vgl. Rams (2001), S. 23.

<sup>54</sup> Vgl. Weiber/Adler (2002), S. 74.

<sup>55</sup> Vgl. Eshghi/Haughton/Topi (2007), S. 93.

<sup>56</sup> Vgl. Weiber/Adler (2002), S. 74 und Weiber/Späth (1998), S. 255.

<sup>57</sup> Vgl. Gerpott/Rams/Schindler (2001), S. 251.

den Wechsel des Angebots typischerweise aufgeteilt wird in einen Kaufakt und einen Nutzungsakt.<sup>58</sup> Der Kaufakt zielt somit auf den Erwerb ab, während der Nutzungsakt die aufgaben- oder problemorientierte Nutzung im Blickpunkt hat.<sup>59</sup> Der Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung im TK-Sektor stellt eine notwendige Voraussetzung dar, um den anschließenden Nutzungsakt zu ermöglichen – der Nutzungsakt hat dabei eine überproportionale Bedeutung gegenüber dem Kaufakt. Die Angebote im TK-Sektor sind deshalb hochgradig problemlösungs- und aufgabenorientiert und können mit traditionellen Produktmerkmalen wie Design, Funktionalität, Ausstattung oder Materialanmutung nicht dienen. Eine Kundenbindung über diese Produktmerkmale kann bei Diensten wie DSL, Mobilfunk oder Festnetz nicht erfolgen. Vor diesem Hintergrund ist es für Marktteilnehmer im TK-Sektor viel wichtiger als bspw. für Anbieter von Transaktionsgütern, eine bestehende vertragliche Beziehung mit einem Kunden einzugehen.

#### *Versuch der Emotionalisierung von Commodity-Angeboten*

Oftmals haben Produkte und Dienstleistungen im ITK-Sektor die Eigenschaft, dass sie in ihren Grundmerkmalen weitestgehend untereinander austauschbar sind. So unterscheiden sich die verschiedenen Angebote für DSL- oder Mobilfunkanschlüsse kaum in Bezug auf ihre eigentliche nutzenstiftende Funktion: Mit Anbieter A wird man in der Regel genauso gut mobil telefonieren wie mit Anbieter B, so wie man mit Provider C einen gleich guten und schnellen Zugang zum Internet bekommt wie mit Provider D bei entsprechender Vergleichbarkeit der Angebote (häufig benutzen unterschiedliche Anbieter und Provider sogar gleiche Infrastruktur- und Vorleistungsprodukte). Abstrahiert man von zusätzlichen technischen Unterscheidungsmerkmalen und Zusatzmerkmalen (Kurze Ping-Zeiten, Zuweisung von festen IP-Nummern, LTE-Funktionalität, etc...) bei den Marktteilnehmern im ITK-Bereich, wird von Anbietern immer häufiger der Versuch eingeleitet, Marke und Produkte einer stärkeren Emotionalisierung zu unterziehen, um somit Unterscheidungsmerkmale gegenüber Konkurrenzangeboten zu generieren und letztlich dadurch die Kundenbindung über die Identifikation mit Produkt und Anbieter/Marke herstellen zu können. Bei der Emotionalisierung kommen vordergründig Marketingkampagnen zum Einsatz, die auf positive Gefühle im Zusammenhang mit der Nutzung von ITK-Produkten abspielen.<sup>60</sup> Da sich derartige Strategien der Emotionalisierung jedoch nur mit erheblichem Marketing- und Werbebudget realisieren lassen, finden sie im ITK-Sektor relativ wenig Raum.

---

**58** Vgl. Kollmann (1998), S. 12-13.

**59** Vgl. Weiber/Adler (2002), S. 74.

**60** Beispielhaft sei auf die Kampagne der Deutschen Telekom im November 2009 verwiesen. Eine wegen der guten Akustik spontan in den Leipziger Hauptbahnhof verlegte Übungsstunde eines Gesangsvereins führte dazu, dass sich unter den rund 1000 Anwesenden auch der bekannte Sänger Paul Potts mischte, und alle gemeinsam Beethovens „Ode an die Freude“ anstimmten. Die Deutsche Telekom wollte sich mit diesem Event bei den Leipzigern für die friedlichen Demonstrationen im Jahr 1989 bedanken, die schließlich zum Mauerfall führen sollten. Nicht die Produkte und Dienste der Telekom wurden in dem Werbespot beworben, sondern einzig und allein die Emotionalisierung im Wirkungsbereich von grenzüberschreitender Kommunikation im Zusammenhang mit dem Mauerfall.

### *Lock-in Effekte über die Vertragsgestaltung*

Das Vorhandensein von Wechselkosten ist eines der entscheidenden Instrumente, um einen Wechsel von Dienstleistungsanbietern zu erschweren.<sup>61</sup> Es gilt grundsätzlich bei Berücksichtigung von Wechselkosten im ITK-Sektor, dass der Mehrwert des neuen Angebots deutlich höher als beim bestehenden Angebot, oder dass der Preis im Vergleich zum etablierten Angebot signifikant geringer sein muss.<sup>62</sup> Vertragslaufzeiten im ITK-Sektor belaufen sich typischerweise auf 12 oder 24 Monate. Es kann argumentiert werden, dass derartig lange Vertragslaufzeiten den Kunden vor unerwünschten und kurzfristigen Vertragsänderungen bewahren. Vertragslaufzeiten werden von Unternehmen jedoch gerne vorzeitig gekürzt, um neue langfristige Verträge anzubieten. Bevor die Wechselkosten eines Kunden zum Ende der Vertragslaufzeit rapide abnehmen, wird häufig eine Vertragsverlängerung Monate vor Ende der Vertragslaufzeit angeboten, häufig in Verbindung mit einem neuen Endgerät oder einer monetären oder nicht-monetären Bleibepremie.<sup>63</sup>

Weitere Maßnahmen der vertraglichen Ausgestaltung sehen vor, dass vornehmlich bei Basisangeboten im ITK-Bereich oftmals vermeintlich kostenfreie Zusatzangebote zwangsweise dazu gebucht werden müssen. Werden diese Zusatzangebote nicht innerhalb der oft kurzen Kündigungsfristen gekündigt, können den Kunden dadurch ungewollt mitunter hohe dreistellige Eurobeträge an Zusatzkosten entstehen.<sup>64</sup>

### *Bindung durch technologische lock-in Effekte*

Der TK-Sektor als traditionell technisch geprägte Branche, ist überwiegend als ein Systemgeschäft zu charakterisieren, bei dem einzelne Teilelemente oder Komponenten als organisierte Einheit fungieren und mittels kompatibler Schnittstellen zu einem funktionierenden technischen Gesamtsystem konvergieren.<sup>65</sup>

Kunden, die über die Subvention von Hardware und Endgeräten gewonnen werden, weisen tendenziell eine relativ hohe Preiselastizität auf und werden voraussichtlich bei dem neuen Anbieter nicht lange bleiben.<sup>66</sup> Es müssen deshalb Wechselbarrieren errichtet werden, die idealerweise während der gesamten Laufzeit der Geschäftsbeziehung diese Investitionen wieder hereinholen können. Deshalb wird im TK-Sektor häufig eine technologische Kundenbindung durchgeführt: Schon seit geraumer Zeit werden bspw. subventionierte mobile Endgeräte mit einem sog. SIM-Lock ausgestattet. Das bedeutet, dass die Geräte ausschließlich mit der SIM-Karte funktionieren können, die der Netzbetreiber mitgeliefert hat. Die Dauer dieser Sperrung beträgt normalerweise 24

<sup>61</sup> Vgl. Fornell (1992), S. 6-7.

<sup>62</sup> Vgl. Shapiro/Varian (1999), S. 146.

<sup>63</sup> Vgl. Linde/Stock (2011), S. 532.

<sup>64</sup> Vgl. Jalsovec (2012), o.S.

<sup>65</sup> Vereinfacht stellt bspw. das Festnetztelefon ein technisches Teilelement dar, welches mit einer Anbindung an das TK-Netz zu einem funktionierenden technischen Gesamtsystem wird. Analog dazu auch die Relation von mobilen Endgeräten und ihrer Anbindung an das Mobilfunknetz sowie die Relation von DSL-Modems und ihrer Anbindung an die Breitbandzugangsnetze.

<sup>66</sup> Vgl. Linde/Stock (2011), S. 529.



Monate, eine vorzeitige Entsperrung kostet mitunter bis zu 150 Euro.<sup>67</sup> Im Jahre 1996 veröffentlichte die EU Kommission ihre Leitlinien bezüglich des Einsatzes von SIM-Lock bei mobilen Endgeräten: Die Endkunden sollten über den SIM-Lock informiert werden, die Sperrung sollte nicht länger andauern als nötig und die Entfernung der Sperre sollte einfach vonstattengehen.<sup>68</sup>

### 3.2 Kundenbindungsansätze bei ausgewählten Unternehmen im TK-Markt

Im TK-Markt gibt es eine Fülle von Produkt- und Tarifangeboten aller Art. Eine umfassende Übersicht über alle vorhandenen Kundenbindungsansätze ist realistischweise nicht darstellbar. Dazu ändern sich Bedingungen im Markt zu schnell, und auch die entsprechenden Tarif- und Produktgrundlagen sind zu detailliert, um sie heranziehen zu können.

Nachfolgend sollen Beispiele der Kundenbindung im TK-Markt bei ausgewählten Anbietern dargestellt werden. Wo möglich, wurde darauf geachtet, Bindungsvariablen auch außerhalb des juristisch-kontraktuellen Bereichs aufzunehmen.

#### 3.2.1 DTAG

Die Deutsche Telekom als ehemaliger Monopolist und als marktführendes Unternehmen im DSL-Markt hat naturgemäß ein hohes Interesse, den bestehenden Kundstamm mittels Maßnahmen der Kundenbindung langfristig an sich zu binden.

So nimmt die DTAG als einziger großer überregionaler DSL-Anbieter am Kundenbindungsprogramm Payback teil. Das Sammeln von Payback-Punkten ist in erster Linie eine Maßnahme, um Neukunden den Wechsel zu einem Telekom-Produkt (Call&Surf oder Entertain) attraktiver erscheinen zu lassen. Deshalb gibt es die höchste Anzahl an Payback-Punkten auch bei Neukunden, die einen neuen Telefonanschluss bei der Telekom bestellen oder von einem Konkurrenten zur Telekom komplett mit Festnetz und DSL wechseln. Aber auch Bestandskunden können Payback-Punkte zugeschrieben bekommen, falls sie einen bestehenden Vertrag bei der DTAG verlängern. Die zugewiesenen Punkte betragen jedoch lediglich zwischen 8% und 9% der Punktezahl, die bei einem Neuvertrag zugesprochen wird. Diese Systematik wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

---

<sup>67</sup> Vgl. o.V. (2012).

<sup>68</sup> Vgl. Vesa (2005), S.155. Nicht alle EU-Länder folgen dieser Empfehlung, da bspw. in Großbritannien und Deutschland der SIM-Lock erlaubt ist, in Finnland und Italien jedoch nicht.

Tabelle 1: Payback-Punkte DTAG

	Neukunde	Komplettwechsler	Bestandskunde ohne DSL	Bestandskunde mit DSL & Vertragsverlängerung
Call & Surf	7.500 °P	7.500 °P	7.500 °P	500 °P
Entertain	12.500 °P	12.500 °P	12.500 °P	2.500 °P

Quelle: <http://www.payback.de/pb/id/89360/>

Eine ähnliche Systematik der Kundenbindung lässt sich bei der DTAG mit dem Kundenbindungsprogramm Miles&More feststellen. Mit mehr als 20 Millionen Nutzern<sup>69</sup> zählt Miles&More ebenfalls wie Payback zu den größten Kundenbindungsprogrammen. Neben der Gewährung von Prämienmeilen bei Verlängerung bestehender Tarifverträge oder der Aktivierung von Zubuchoptionen wird hier ein großer Fokus auf die Akquise von Neukunden gelegt, mit der Gewährung von 200% mehr Prämienmeilen innerhalb von Aktionsangeboten bei bestimmten Telekomprodukten, wie die nachfolgende Abbildung illustriert:

Abbildung 2: Miles&More-Prämien DTAG



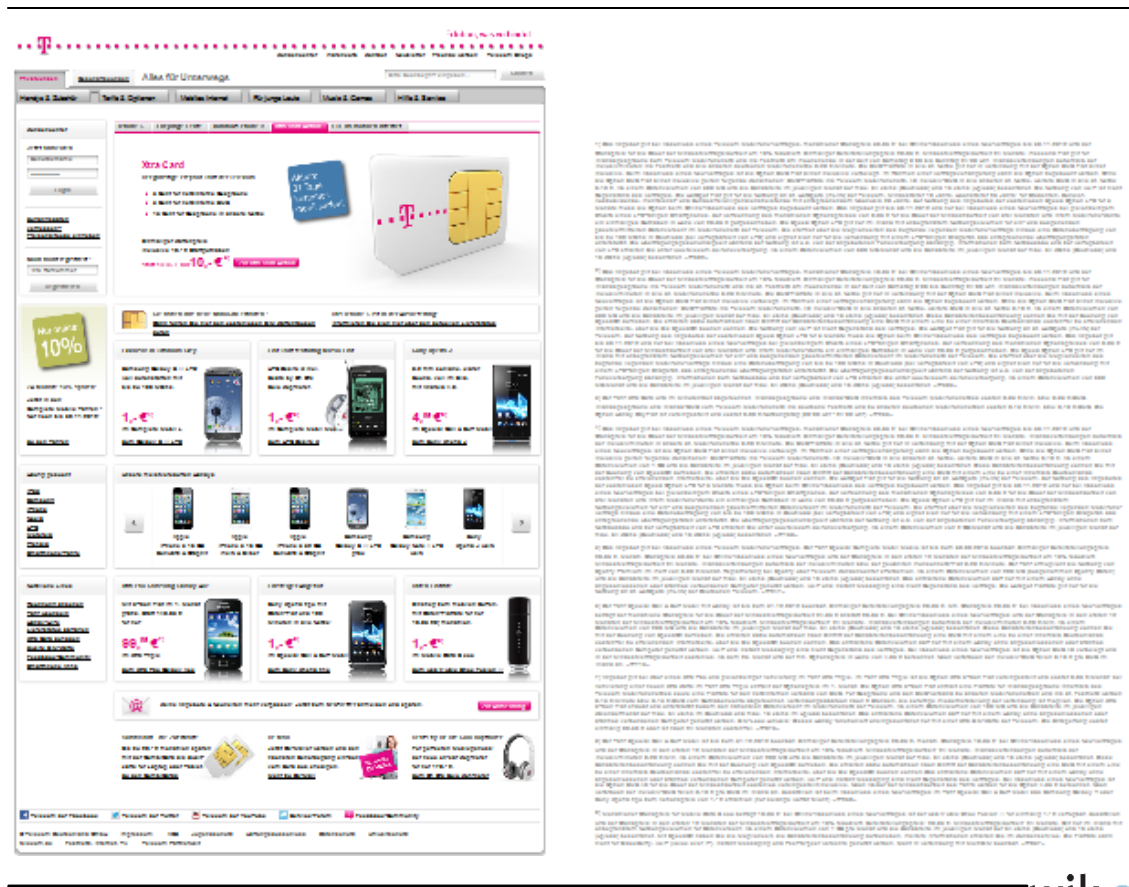
Quelle: [http://ebs10.telekom.de/mmi/index.php?panel=0&tr=tab&t\\_group=pk](http://ebs10.telekom.de/mmi/index.php?panel=0&tr=tab&t_group=pk)

Deutlich wird auch, dass die Produkt- und Tarifgestaltung bei der Deutschen Telekom (und im gesamten TK-Markt) stark durch eine juristisch umfangreiche Angebotsbeschreibung geprägt ist. Folgende Abbildung verdeutlicht dies:

<sup>69</sup> Vgl. <http://presse.lufthansa.com/de/meldungen/view/archive/2011/february/11/article/1875.html>



Abbildung 3: Startseite von T-Mobile Deutschland



Quelle: <http://www.t-mobile.de/privat/0,,00.html>

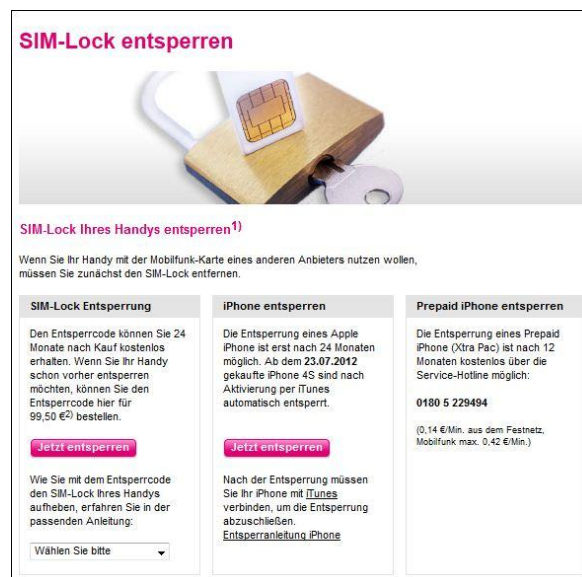
Zu sehen ist die Startseite von T-Mobile im Internet. In der linken Bildhälfte sind die Produktangebote dargestellt. In der rechten Bildhälfte sind die vielen Anmerkungen und Beschreibungen zu den Produktangeboten dargestellt, jeweils als Fußnoten zu den eigentlichen Angeboten. Beide Abbildungen haben den gleichen Vergrößerungsfaktor, weswegen der gesamte Inhalt zu Fußnoten und Anmerkungen den gleichen Platz auf der Webseite von T-Mobile beansprucht wie das eigentliche Produktangebot. Es wird klar, dass ein Großteil der Produkt- und Dienstleistungen im TK-Markt (sowohl für den B2C- als auch für den B2B-Bereich) wesentlich durch rechtliche Elemente geprägt ist. Somit ist auch in der Kundenbindung die juristisch-kontraktuelle Bindungsvariable mit der entscheidende Stellhebel, um die Ziele der Kundenbindung zu erreichen.

Eine weitere Form der Kundenbindung erfolgt seitens der Deutschen Telekom mittels technologischer Bindung. Die Deutsche Telekom war im November 2007 der erste Mobilfunkanbieter, der in Deutschland als Vertragspartner von Apple das iPhone vertreiben durfte.<sup>70</sup> Damals wurden diese Smartphones mit SIM-Lock verkauft. Das bedeutet, dass man mit solchen Geräten nur SIM-Karten von T-Mobile benutzen kann und andere

<sup>70</sup> Vgl. <http://www.zeit.de/online/2007/34/iphone-telekom>

netzfremde SIM-Karten mit dem Telefon nicht funktionieren – insbesondere lassen sich so auch im Ausland keine günstigen nationalen SIM-Karten einsetzen, um bspw. hohe Roaming-Gebühren zu sparen. Eine Entsperrung für andere Netze war während der Vertragslaufzeit von 24 Monaten nicht vorgesehen. Mit Ablauf der Mindestvertragslaufzeit von 24 Monaten durften T-Mobile Kunden ihre iPhones kostenlos entsperren lassen. Mittlerweile hat die Deutsche Telekom das im Jahr 2007 geschlossene exklusive Vertriebsrecht für das iPhone verloren, aber die Kundenbindungsstrategie der Telekom sieht weiterhin vor, dass das jeweils aktuellste iPhone-Modell (derzeit das iPhone 5) jeweils nur in Verbindung mit einem SIM-Lock und nur in Verbindung mit einem Laufzeitvertrag ausgeliefert wird, die vorhergehenden Modellreihen wie das iPhone 4 hingegen ohne SIM-Lock vertrieben werden.<sup>71</sup> Eine Entsperrung von mobilen Endgeräten ist bei der Telekom auch während der 24-monatigen Vertragslaufzeit grundsätzlich gegen Gebühr möglich, wie folgende Abbildung verdeutlicht:

Abbildung 4: Startseite von T-Mobile Deutschland



**SIM-Lock entsperren**

**SIM-Lock Ihres Handys entsperren<sup>1)</sup>**

Wenn Sie Ihr Handy mit der Mobilfunk-Karte eines anderen Anbieters nutzen wollen, müssen Sie zunächst den SIM-Lock entfernen.

SIM-Lock Entsperrung	iPhone entsperren	Prepaid iPhone entsperren
Den Entsperrcode können Sie 24 Monate nach Kauf kostenlos erhalten. Wenn Sie Ihr Handy schon vorher entsperren möchten, können Sie den Entsperrcode hier für 99,50 € <sup>2)</sup> bestellen.	Die Entsperrung eines Apple iPhone ist erst nach 24 Monaten möglich. Ab dem 23.07.2012 gekaufte iPhone 4S sind nach Aktivierung per iTunes automatisch entsperrt.	Die Entsperrung eines Prepaid iPhone (Xtra Pac) ist nach 12 Monaten kostenlos über die Service-Hotline möglich:
<b>Jetzt entsperren</b>	<b>Jetzt entsperren</b>	<b>0180 5 229494</b>
Wie Sie mit dem Entsperrcode den SIM-Lock Ihres Handys aufheben, erfahren Sie in der passenden Anleitung:	Nach der Entsperrung müssen Sie Ihr iPhone mit iTunes verbinden, um die Entsperrung abzuschließen.	(0,14 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.)
Wählen Sie bitte	<a href="#">Entsperranleitung iPhone</a>	

Quelle: [http://www.t-mobile.de/sim-lock-entsperren/0,20638,23789-\\_,00.html](http://www.t-mobile.de/sim-lock-entsperren/0,20638,23789-_,00.html)

Gegen Zahlung einer Gebühr von 99,50 Euro dürfen Kunden ihr Telefon somit schon während der Mindestvertragslaufzeit entsperren lassen. Diese Regelung gilt jedoch nicht für das aktuelle iPhone 5, dessen SIM-Lock weiterhin erst nach einer Laufzeit von 24 Monaten entfernt werden kann und in allen Netzen nutzbar ist. Andere Netzbetreiber wie Vodafone sind dieser Kundenbindungspolitik der Deutschen Telekom gefolgt. Vodafone bietet iPhone-Modelle der neuesten Generation nur noch mit SIM-Lock für das Vodafone-Netz an.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Vgl. <http://www.teltarif.de/telekom-iphone-5-netlock/news/48183.html>

<sup>72</sup> Vgl. <http://www.teltarif.de/vodafone-iphone-5-netlock/news/48571.html>

Die Praxis der technologischen Bindung seitens der Deutschen Telekom hat im April 2012 schon zu Überprüfungen seitens der Bundesnetzagentur geführt.<sup>73</sup> Die Agentur hat damals geprüft, ob es beim Verkauf von bestimmten DSL-Anschlüssen zu einem Verstoß gegen das Gesetz über Funkanlagen und Telekommunikationseinrichtungen gekommen ist. Nach Presseberichten soll die Deutsche Telekom bei ihren IP-basierten Tarifen – sog. All-IP-Anschlüsse, die ohne klassischen Telefon-Anschluss auskommen und die Telefonie per Internet abwickeln – eine Nutzung nur ermöglicht haben, falls Router und Hardware der Deutschen Telekom genutzt wurden. Der Anschluss und die Nutzung wären somit nur an eigene, proprietäre Geräte gekoppelt gewesen, namentlich die Geräte Speedport W723V und W921V, andernfalls sei nur die Vermarktung von Standard-Analog oder ISDN-Anschlüssen möglich.<sup>74</sup> Die Telekom begründete diese Empfehlung der technologischen Bindung damit, dass nur durch die eigene Hardware der volle Leistungsumfang der IP-Anschlüsse gewährleistet werden könnte.<sup>75</sup>

### 3.2.2 Unitymedia KabelBW

Bei Unitymedia KabelBW erfolgt eine weitere Form der Kundenbindung. Es handelt sich dabei um zusätzliche Produktelemente, die mit bestehenden Angeboten gebündelt werden, aber von den Kunden nicht explizit bestellt worden sind und als zeitlich beschränkte, anfangs kostenfreie Testabonnements vermarktet werden. Folgende Abbildung verdeutlicht dieses Angebot zur Kundenbindung:

Abbildung 5: Zusatzangebot Digital-TV Unitymedia

---

**Ihre neue digitale Fernsehwelt bietet spürbar mehr**

- Bis zu 75 digitale TV-Programme<sup>1</sup>
- Brillante Bild- und Tonqualität wie auf DVD
- Elektronischer Programmführer auf dem Fernseher (EPG)
- Zugang zu Filmportal KINO AUF ABRUF

<sup>1</sup> Voraussetzung ist Ihr bestehender Analoger Kabelanschluss von Unitymedia. Dieser ist oft bereits in den Mietnebenkosten enthalten oder kostet z.B. im Einzelnutzervertrag 17,90 € mtl. zzgl. einmaliger Bereitstellungsgebühr 39,90 €. Mindestvertragslaufzeit 12 Monate. Digitaler Kabelanschluss inklusive Testabonnement DigitalTV HIGHLIGHTS 3 Monate gratis. Während der ersten 60 Tage haben Sie das Recht, DigitalTV HIGHLIGHTS zum Ende des dritten Monats zu kündigen. Kündigen Sie das Testabonnement nicht, so läuft dieser Vertrag mindestens 9 Monate zu je 7,- € weiter. Online-Rechnung inklusive.

---

wik

Quelle: <http://www.unitymedia.de/privatkunden/fernsehen/basistv-vertrag/digitaler-kabelanschluss/>

<sup>73</sup> Vgl. <http://www.wiwo.de/unternehmen/it/wettbewerb-bundesnetzagentur-ermittelt-gegen-telekom/6563712.html>

<sup>74</sup> Vgl. <http://www.teltarif.de/telekom-bundesnetzagentur-router-wettbewerbsverstoss/news/46543.html>

<sup>75</sup> Vgl. <http://www.wiwo.de/unternehmen/it/wettbewerb-bundesnetzagentur-ermittelt-gegen-telekom/6563712.html>

Wird bei Unitymedia das Basis-Paket für das Digitalfernsehen bestellt, wird zusätzlich von Unitymedia ein Testabonnement hinzugefügt: ein Paket mit 17 weiteren digitalen Fernsehsendern. Dieses Angebot ist für drei Monate kostenlos dem Standardpaket hinzugefügt. Wird dieses zusätzliche Angebot während der ersten 60 Tage nicht gekündigt, müssen künftig weitere 7 Euro im Monat gezahlt werden, da sich dann das Testabonnement in ein kostenpflichtiges Angebot automatisch umwandelt. Bis zum Ende der einjährigen Vertragslaufzeit sind insgesamt 63 Euro für die restlichen neun Monate Laufzeit zu bezahlen.

### 3.2.3 United Internet

Die United Internet AG hat unter ihrer Marke 1&1 seit geraumer Zeit eine Serviceoffensive gestartet. Hier wurde ein besonderes Augenmerk auf strategische und werbewirksame Aspekte geworfen, da man als DSL-Anbieter vergleichsweise standardisierte Produkte im Portfolio hat, die sich ohnehin in einem klar definierten und engen Preiskorridor bewegen. Wie weiter oben erwähnt, stellt der Kundenservice eine der wenigen gangbaren Möglichkeiten dar, sich von dem Wettbewerb im ITK-Sektor eindeutig abzuheben.

Mit dem sogenannten „1&1-Prinzip“, will United Internet ein bindendes Serviceversprechen abgeben, mit dem sich bestimmte Serviceleistungen besonders schnell und besonders bequem realisieren lassen. Folgende Abbildung soll dieses Konzept verdeutlichen:

Abbildung 6: Serviceversprechen bei 1&1



United Internet wirbt damit, dass die Navigation auf der Unternehmenswebseite von 1&1 besonders schnell und zügig vorangeht. Mit buchstäblich einem Klick sollen wichtige Dienste wie DSL-Anschluss, Homepage-Erstellung und Mobilfunktarife für den Kun-

den auffindbar sein. Auch der Dialog mit den Servicekanälen von 1&1 ist für Kunden nur einen Klick entfernt. Außerdem bietet 1&1 die Möglichkeit an, alle bestellten Produkte auch über Nacht zu liefern. Der 1&1 Overnight-Service mit Lieferung am nächsten Werktag<sup>76</sup> beinhaltet zusätzlich die Möglichkeit, bis zur endgültigen Freischaltung eines beantragten DSL-Anschlusses für die Zwischenzeit mittels UMTS surfen zu können, bis zu 3 Monate kostenlos. Neu abgeschlossenen Produkt- und Tarifverträgen gibt 1&1 einen Monat Zeit, um die Angebote während dieses Zeitraums testen zu können. Es wird somit für den ersten Monat ein Sonderkündigungsrecht eingeräumt, welches für alle Produkte und Services der 1&1 gilt, egal ob es sich um DSL, Mobilfunk, Domains oder Webhosting handelt. Es werden lediglich anteilig angefallene Grundgebühren und Verbrauchskosten angerechnet. Durch nur einen Anruf verspricht 1&1, den Kunden im Bedarfsfall sofort mit einem fachkundigen Mitarbeiter der eigenen Telefonhotline zu verbinden. Schließlich bietet 1&1 im Rahmen des Serviceversprechens an, defekte Endgeräte kostenfrei während der Garantiezeit umzutauschen, im Regelfall bereits am nächsten Werktag.

#### 3.2.4 Vodafone

Mit einem Bonus-Programm mit dem Namen „Stars“ setzt Vodafone, anders als der direkte Konkurrent Deutsche Telekom, auf ein eigenes Kundenbindungsprogramm. Während Payback und Miles&More branchenübergreifende Programme sind, handelt es sich bei Stars um ein Bonus-Programm, welches nur innerhalb von Vodafone Gültigkeit hat. Alle Vodafone-Kunden können sich anmelden und Punkte sammeln, die wiederum gegen Sachprämien oder Gutscheine eingetauscht werden können. So werden bspw. bei einer Anmietung eines Mietwagens bei ausgewählten Vertriebspartnern Punkte gesammelt.<sup>77</sup> Kunden können gesammelte Punkte gegen Endgerätezubehör, Rechnungsgutscheine<sup>78</sup>, tarifliche Zusatzoptionen<sup>79</sup> oder sonstige Sachprämien eintauschen.

Darüber hinaus baut Vodafone eine weitere Komponente in das Kundenbindungsprogramm ein, welches ausgewählten Kunden einen exklusiven Zugang zu Vorteilsoptionen und Servicedienstleistungen ermöglicht. Die Einteilung erfolgt in drei unterschiedliche sog. Status-Positionen, die abhängig vom bisherigen Rechnungsumsatz des Kunden sind. Der sog. Silber-Status setzt 600 Euro, der Gold-Status 1.500 Euro und der Platin-Status 3.000 Euro Netto-Rechnungsumsatz in den letzten 12 Monaten voraus. Darüber hinaus dürfen nur Vertragskunden mit einer Mindestlaufzeit teilnehmen, die ebenfalls beim Kundenbindungsprogramm Stars angemeldet sind.<sup>80</sup> Kunden mit einem solchen Status können Bonus-Punkte beim Telefonieren sammeln und in Prämien,

---

<sup>76</sup> Bei Bestellung bis 14 Uhr.

<sup>77</sup> Vgl. <http://www.vodafone.de/vodafonestars/punkte-bei-sixt.html>

<sup>78</sup> Für 150 kann bis zu 10 Minuten kostenlos telefoniert werden, vgl. <http://www.vodafone.de/vodafonestars/punkte-abtelefonieren.html>

<sup>79</sup> Bspw. 60 Freiminuten monatlich in alle Netze oder monatliche SMS-Flat.

<sup>80</sup> Vgl. <http://www.vodafone.de/vodafonestars/fragen-und-antworten.html>



Gutscheine oder Gesprächsgutschriften einlösen. Zudem wird bei Vodafone die Vertragstreue durch zusätzliche Treuepunkte für jedes Vertragsjahr belohnt.<sup>81</sup> Den Status-Kunden stehen besonders günstige Konditionen für ihre Endgeräte bei anstehenden Vertragsverlängerungen zu sowie eine bevorzugte Kundenbetreuung, bspw. durch einen Handy-Austausch-Service innerhalb von 48 Stunden.<sup>82</sup>

### 3.2.5 Downgrade-Sperren im Mobilfunk

Kunden werden im Mobilfunk bei Postpaid-Verträgen üblicherweise mit einer Laufzeit von 24 Monaten gebunden. Stellen Kunden während der Laufzeit jedoch fest, dass sie weniger telefonieren als zuvor angenommen (bspw. wenn vorhandene Inklusivminuten nicht voll ausgeschöpft werden), oder wird allgemein festgestellt, dass man mit einem anderen, neu eingeführten Tarif desselben Anbieters, weniger bezahlen könnte, so ist der Wechsel in einen günstigeren Tarif nicht ohne weiteres möglich. Die verschiedenen Anbieter gehen dabei in Bezug auf diese sogenannten „Downgrade-Sperren“ unterschiedlich vor. Folgende Übersicht verdeutlicht dies:

Tabelle 2: Downgrade-Mechanismen bei deutschen Mobilfunkanbietern

Anbieter	Wechsel von günstigerem in teureren Tarif	Wechsel von teurerem in günstigeren Tarif		
		Zeitpunkt	Wechselgebühr	Laufzeitverlängerung
BASE	Jederzeit	Nach 19* Monaten	24,95 Euro	Weitere 24 Monate
O2	Jederzeit	Nach 12 Monaten	100 Euro	Nein
T-Mobile	Jederzeit	Nach 12 Monaten	Je Tarifstufe 49,95 Euro**	Nein
Vodafone	Jederzeit	Nach 12 Monaten	49,95 Euro	Weitere 24 Monate

Quelle: Finanztest März 2012, [www.base.de](http://www.base.de), <http://hilfe.o2online.de>, <http://www.t-mobile.de>, [www.hilfe.vodafone.de](http://www.hilfe.vodafone.de)

\* bspw. in den Tarif BASE pur classic aus einem anderen BASE Tarif

\*\* Wechsel nur jeweils in den nächstniedrigeren Tarif möglich (Tarifstufe L in M, Tarifstufe M in S)

Es wird ersichtlich, dass alle vier Netzbetreiber in Bezug auf einen Tarifwechsel unterschiedliche Konditionen haben. Ein Tarifwechsel in einen teureren Tarif (zumeist teurer in der Grundgebühr, entsprechend jedoch bspw. mit mehr Inklusivminuten) ist bei allen Betreibern jederzeit möglich und erfolgt auch kostenfrei. Ein angestrebter Tarifwechsel in einen für den Kunden günstigeren Tarif ist jedoch an eine Reihe von Sperrfristen,

<sup>81</sup> Vgl. <http://www.vodafone.de/vodafonestars/extras-fuer-status-kunden.html>

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.vodafone.de/vodafonestars/extras-fuer-status-kunden.html>

Gebühren und Zusatzbedingungen verknüpft. Die Anbieter haben somit diesbezüglich wirksame Sperren für das „Downgrade“ eingesetzt.

In erster Linie darf bei allen Anbietern ein Tarifwechsel nicht jederzeit durchgeführt werden, sondern unterliegt einer Sperrfrist von üblicherweise 12 Monaten. Erst ab diesem Zeitpunkt darf gewechselt werden. Darüber hinaus ist ein Tarifwechsel in einen günstigeren Tarif stets mit zusätzlichen Kosten verbunden, die unterschiedlich ausfallen. Bei BASE fallen für den Wechsel, der erst nach 19 Monaten möglich ist, Gebühren in Höhe von 24,95 Euro an. Der Anbieter O2 verlangt pauschal 100 Euro Wechselgebühren mit einer Wechselmöglichkeit nach 12 Monaten. Vodafone stellt 49,95 Euro für den Wechsel in Rechnung, genauso viel wie T-Mobile. Bei diesem letzteren Anbieter ist jedoch zu beachten, dass Wechselgebühren in Höhe von 49,95 Euro jeweils für die benachbarte Tarifstufe gelten. Bei einem Wechsel des teuren Tarifs „Complete L“ in den günstigeren Tarif „Complete S“ werden jeweils zweimal 49,95 Euro an Gebühren verlangt, da es sich faktisch um zwei Tarifstufen handelt (von „Complete L“ nach „Complete M“ und von „Complete M“ nach „Complete S“). Bei einem Tarifwechsel wird bei zwei Anbietern überdies die bestehende Vertragslaufzeit um weitere 24 Monate verlängert. Wechselt man bspw. bei BASE und Vodafone nach 12 Monaten in einen günstigeren Tarif, bindet man sich an diesen Anbieter somit für insgesamt drei Jahre. T-Mobile und O2 lassen die bestehende Vertragslaufzeit unberührt.

Sollte der Kunde einen Vertragstarif ohne monatliche Grundgebühr haben, relativiert sich die Wirkung der Downgrade-Sperren etwas. Durch die Möglichkeit, eine Rufnummer vorzeitig, auch vor Ende der Vertragslaufzeit, zu portieren, kann ein Tarifwechsel zumindest durchgeführt und der Anbieter komplett gewechselt werden. Der ursprüngliche Vertrag läuft weiter, stellt jedoch für den Kunden keine wesentliche Wechselhürde dar.

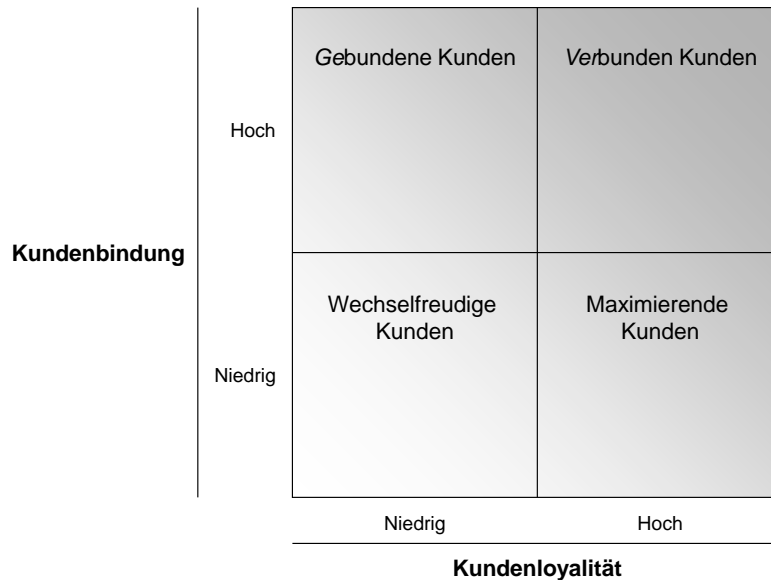
### **3.3 Produkt- und Tarifmechanik der Kundenbindung / Synthese der Fallstudien**

#### **3.3.1 Zielentwicklung und Kundenauswahl (Warum und wen?)**

Im TK-Markt lassen sich idealtypisch vier grundlegende Kundentypologien ausmachen, die für die Anbieter in diesem Sektor die Maßgabe für ihre Aktivitäten der Kundenbindung darstellen. Die nachfolgende Abbildung soll dies exemplarisch verdeutlichen. Zwei der wichtigsten Variablen bei Kundenbindungsmaßnahmen, der Grad der tatsächlichen Kundenbindung und die Loyalität der Kunden gegenüber dem Unternehmen und seinen

Produkten<sup>83</sup>, sind in einer Matrix abgetragen und in den Ausprägungen „niedrig“ und „hoch“ dargestellt.

Abbildung 7: Kundentypologie im TK-Markt zwischen Bindung und Loyalität



Quelle: In Anlehnung an Gerpott/Rams/Schindler (2001), S. 255.

Die Typologie der wechselfreudigen Kunden sieht vor, dass die Kunden in diesem Segment eine niedrige Loyalität gegenüber dem Anbieter haben und konsequenterweise auch die Bindung an den Anbieter gering ist. Solche Kunden möchten ihr Vertragsverhältnis beenden und haben sich auch von ihrem aktuellen Anbieter entfernt. Es werden alternative TK-Anbieter gesucht, so dass auch Wechselkosten bei der Suche nach einem besseren und geeigneten Anbieter nicht abschreckend wirken. Das Segment der verbundenen Kunden hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl Kundenbindung als auch –loyalität hoch ausgeprägt sind und es – ganz im Sinne der weiter oben dargestellten freiwilligen Kundenbindung – dem Unternehmen und dem Produktangebot verbunden ist. Es können jedoch Fälle auftreten, in denen Kunden zwar keine Loyalität gegenüber ihrem TK-Dienstleister zeigen, sie jedoch das Vertragsverhältnis nicht beenden können oder wollen. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn die nachfrageseitigen Wechselkosten als überproportional hoch angesehen werden und zusätzliche Kosten befürchtet werden. Dies kann beim Wechsel eines DSL-Anbieters der Fall sein, bei dem im ungünstigsten Fall erst umfangreiche Service- und Wartungsarbeiten in Haus oder Wohnung notwendig sind, bis der Anbieterwechsel vollzogen ist. Das letzte Segment der Kundentypologie stellt Kunden dar, die zwar im Grunde mit ihrem TK-

<sup>83</sup> Der Begriff „Kundenloyalität“ wird hier verstanden als positive Einstellung des Kunden gegenüber einem ITK-Anbieter, welche ihn dazu bewegt, die Geschäftsbeziehung mit diesem Anbieter (langfristig) aufrechtzuerhalten.



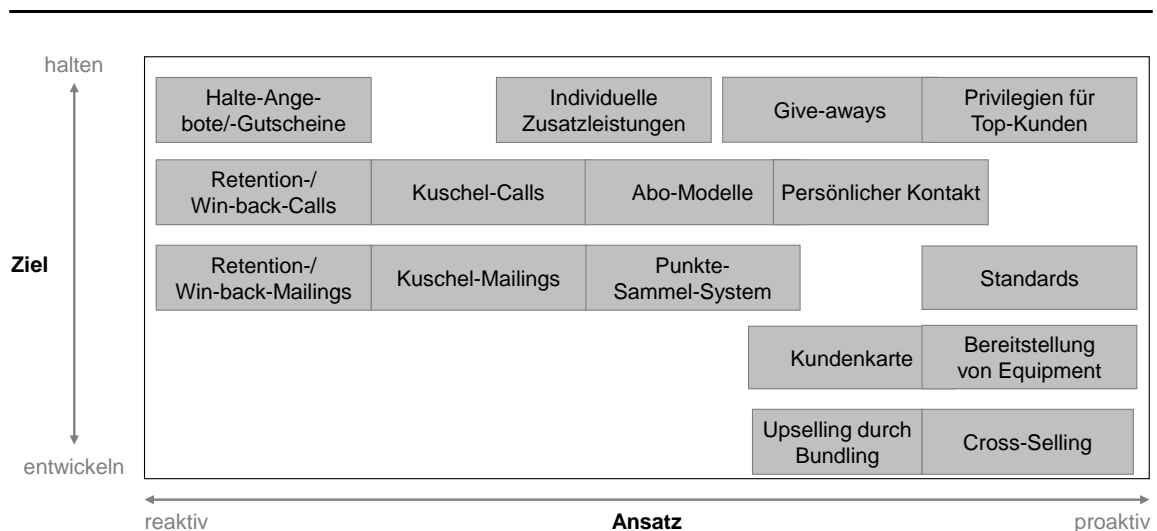
Dienstleister zufrieden sind und eine durchaus hohe Kundenloyalität empfinden, aber dennoch ihr Vertragsverhältnis beenden möchten. Dies könnte darauf beruhen, dass Kunden bspw. nach Ende ihrer Mindestvertragslaufzeit ein neues subventioniertes Endgerät haben möchten, weshalb bestehende Verträge gekündigt werden, damit man als Neukunde wieder Anrecht auf subventionierte Hardware hat. Denkbar ist es auch, dass diese Kunden versuchen, ihren persönlichen Nutzen zu maximieren, sie jedoch mangels Alternativen im Markt dennoch loyal gegenüber ihrem TK-Anbieter bleiben (falls bspw. ähnliche Serviceleistungen, Preispunkte und technologische Performance kaum nennenswerte Unterschiede aufweisen).

Aus dieser Perspektive heraus wird klar, dass es die eine Art der Kundenbindungsform für den Endkunden nicht geben kann. So unterschiedlich die Ausmaße bezüglich Kundenbindung und –loyalität sind, so unterschiedlich müssen geeignete Methoden und Ansätze ausfallen, um zielgerichtete Kundenbindungsmaßnahmen durchführen zu können. Nachfolgend sollen die Auswahl der konkreten Anreizmaßnahmen und die Auswahl der richtigen Wege zur Anreizsetzung skizziert werden.

### 3.3.2 Anreizsetzung und Vertriebskanal (Was?)

Bei der Gestaltung von konkreten Maßnahmen der Kundenbindung sind vielfältige strategische Stoßrichtungen möglich.<sup>84</sup> So können geeignete Maßnahmen und Anreize zur Kundenbindung in Abhängigkeit des zu verfolgenden Ziels (Kunden halten oder Kunden entwickeln) und in Abhängigkeit der aktiven oder reaktiven Kundenansprache erfolgen. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Zusammenhang:

Abbildung 8: Maßnahmen zur Anreizsetzung (Auswahl)



Quelle: WIK

<sup>84</sup> Vgl. Georgi (2010), S. 288.

Im TK-Sektor ist es notwendig, bestehende Kundenbeziehungen weiterzuentwickeln und die Kundenumsätze (ARPU) kontinuierlich zu steigern. Kundenbindungsmaßnahmen in dieser strategischen Richtung sind Methoden des Up- und Cross-Selling, die als proaktive Maßnahmen eingesetzt werden. Bspw. handelt es sich um Elemente der Tarifbündelung im Wege von Angebotspaketen, bei denen der Kunde gewisse Leistungen (SMS-Flat, Voice-Flat, Daten-Flat, ...) monatlich dazu buchen kann.<sup>85</sup> Ähnlich wirken auch Cross-Selling Maßnahmen, bei denen bspw. bei Buchung eines Breitband-Anschlusses auch gleichzeitig Mobilfunkoptionen angeboten werden<sup>86</sup> oder zusätzliche Dienste wie Sicherheitssoftware oder Online-Speicherplatz verkauft werden.<sup>87</sup> Auch Zugaben von Hardware und Equipment sowie die Teilnahme an Kundenbindungsprogrammen, bei denen der Kunde zu weiteren Transaktionen und Folgekäufen animiert werden soll, wirken in dieser Weise.<sup>88</sup> Deutlich reaktiver und auf die Erhaltung der Kundenbeziehung ausgerichtet sind die auf die direkte Ansprache des Kunden beruhenden Maßnahmen. Im Wege von Direktmarketing-Aktionen (Mailings, persönliche Kontaktaufnahme, telefonische Ansprache) soll der Kunde zu erweiterter oder neuer Aktivität seiner Produkte und/oder Dienste animiert werden. Oft werden zusätzliche Angebote zum bestehenden Dienst oder Produkt angeboten (bspw. eine SIM-Partnerkarte mit günstigen Tarifkonditionen).<sup>89</sup> Als auf die Erhaltung der Kundenbindung abzielende Anreize sind individuelle Halteangebote und Zusatzangebote anzusehen, die sowohl reaktiv als auch proaktiv im Laufe des Kundenlebenszyklus angeboten werden können. Gutscheine für Hardware/Equipment, Gutscheine, die mit Telefon- und Anschlussrechnungen verrechnet werden können, die Gewährung von Rabatten oder Freiminuten oder –SMS sowie individuelle Geschenkartikel sollen dafür sorgen, dass eine sich dem Ende nähernde Kundenbeziehung reaktiviert und idealerweise verlängert werden kann.<sup>90</sup> Für besonders wichtige und umsatzstarke Kunden werden bisweilen von TK-Anbietern exklusive Privilegien eingeräumt, wie bspw. bevorzugter Zugang zur Servicehotline und schneller Reparaturservice.<sup>91</sup> Die „Aggressivität“ der Kundenbindung ist

---

**85** Beispielhaft sei auf den innerhalb der E-Plus tätigen Anbieter BASE verwiesen, der als erster im Markt ab 2005 umfangreiche Zubuchoptionen für Pre- und Postpaid-Tarife eingeführt hat.

**86** Insbesondere Kabelanbieter versuchen, im Rahmen einer sog. Quad-Play-Strategie zusätzlich neben TV, Internet und Festnetz auch eine Mobilfunkoption anzubieten, vgl. bspw. das Angebot von Unitymedia, <http://www.unitymedia.de/privatkunden/mobil/basis-mobilvertrag/>

**87** So vermarktet die Deutsche Telekom sowohl Online- und Email-Speicher als auch Sicherheitssoftware aktiv mit ihren Internetpaketen Call&Surf zusammen, vgl. <http://www.zdnet.de/88121602/ifa-deutsche-telekom-erweitert-cloud-angebot-fur-privatkunden/>

**88** Die Deutsche Telekom nimmt am branchenübergreifenden Programm „Payback“ teil, Vodafone betreibt ein eigenes Bonusprogramm mit Namen „Stars“. Bei beiden Programmen können Kunden Bonuspunkte sammeln und gegen Prämien und sonstige Extras eintauschen.

**89** 1&1 führt eine sog. Partner- oder Zweitkarte ohne Grundgebühren und Mindestumsätze in seinem Produktangebot. Diese SIM-Karte kann bis zu vier Mal bestellt werden und ist kostenlos zu einem DSL-Anschluss verfügbar, vgl. <http://www.1und1.de/partnerkarte>

**90** Bekannt im TK-Sektor sind Aktionen zur Kundenrückgewinnung, bspw. bot die Deutsche Telekom kündigungswilligen Kunden ein gegenüber dem Standardangebot um 5 bzw. 10 Euro günstigeres Call&Surf-Angebot an, vgl. <http://www.mobilfunk-talk.de/news/33969-telekom-call-surf-comfort-nach-kundigung-gunstiger/>

**91** Das Unternehmen 1&1 hat umfangreiche Servicemaßnahmen sogar auf seinen gesamten Nutzerkreis ausgeweitet, vgl. das 1&1-Prinzip unter <http://blog.1und1.de/2011/12/25/hier-gehts-ums-prinzip-unser-versprechen-an-sie/>. Vodafone vergibt im Rahmen seines Bonusprogramms „Stars“ ab 600 Euro Netorechnungsumsatz jährlich zusätzliche exklusive Vorteile, vgl. <https://www.vodafone.de/vodafonestars/extras-fuer-status-kunden.html>

tendenziell umso stärker, je näher ein möglicher Zeitpunkt der Kündigung im Rahmen des Kundenlebenszyklus rückt. Besonders diese zeitliche Komponente des Einsatzes von Kundenbindungsmaßnahmen im TK-Markt soll nachfolgend skizziert werden.

Alternative Ansätze bezüglich der Anreizsetzung bei Kundenbindungsmaßnahmen sehen vor, dass zwischen einer Verbundenheits- und einer Gebundenheitsstrategie unterschieden wird.<sup>92</sup> Dabei soll die Kundenbindung bei der Verbundenheitsstrategie durch freiwillige Bindung des Kunden vor allem die psychologischen Determinanten ansprechen und dadurch die Qualität der Kundenbeziehung steigern. Die Gebundenheitsstrategie sieht hingegen vor, dass im Wege von Wechselbarrieren die Geschäftsbeziehung auf Basis von unfreiwilliger Kundenbindung gehalten wird.

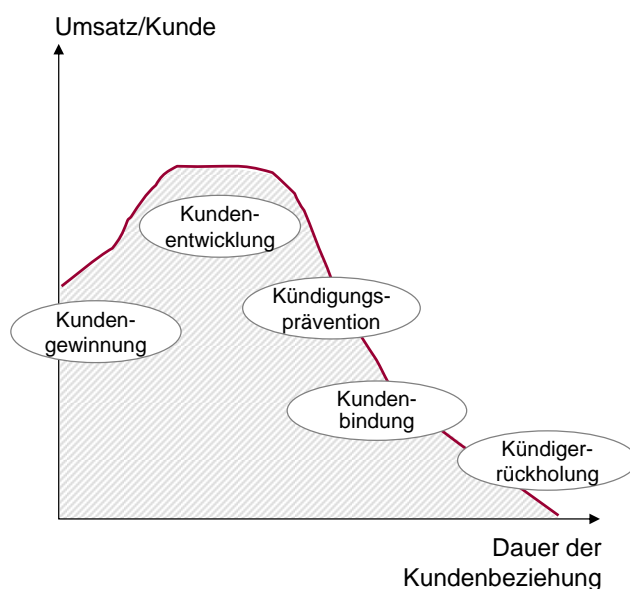
Das Spektrum der Anreizsetzung zur Kundenbindung im TK-Markt muss dabei berücksichtigen, dass eine Balance zwischen den Kosten der Anreizsetzung und dem resultierenden Umsatzgewinn eingehalten werden muss. Kundenmanagement durch Migration / Lebenszyklus (Wie und wann?)

Im Rahmen der Kundenbindungsmaßnahmen im TK-Sektor muss nach der Entscheidung über die grundsätzlichen kundenindividuellen Anreizsysteme über die Art und Weise entschieden werden, wie man diese Maßnahmen einsetzt und vor allem zu welchem Zeitpunkt der Einsatz erfolgen soll. In den Dienstleistungssektoren allgemein, und im TK-Sektor im spezifischen, hat es sich weitestgehend etabliert, das Timing der Kundenbindungsmaßnahmen an entscheidenden Stationen während des Kundenlebenszyklus einzusetzen. In diesem Zyklus werden die unterschiedlichen Phasen einer bestehenden Geschäftsbeziehung aufgezeigt, indem zumeist der Kundenumsatz in Abhängigkeit von der Dauer der Geschäftsbeziehung abgetragen wird. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies:

---

<sup>92</sup> Vgl. Georgi (2010), S. 289.

Abbildung 9: Kundenbindung während des Kundenlebenszyklus

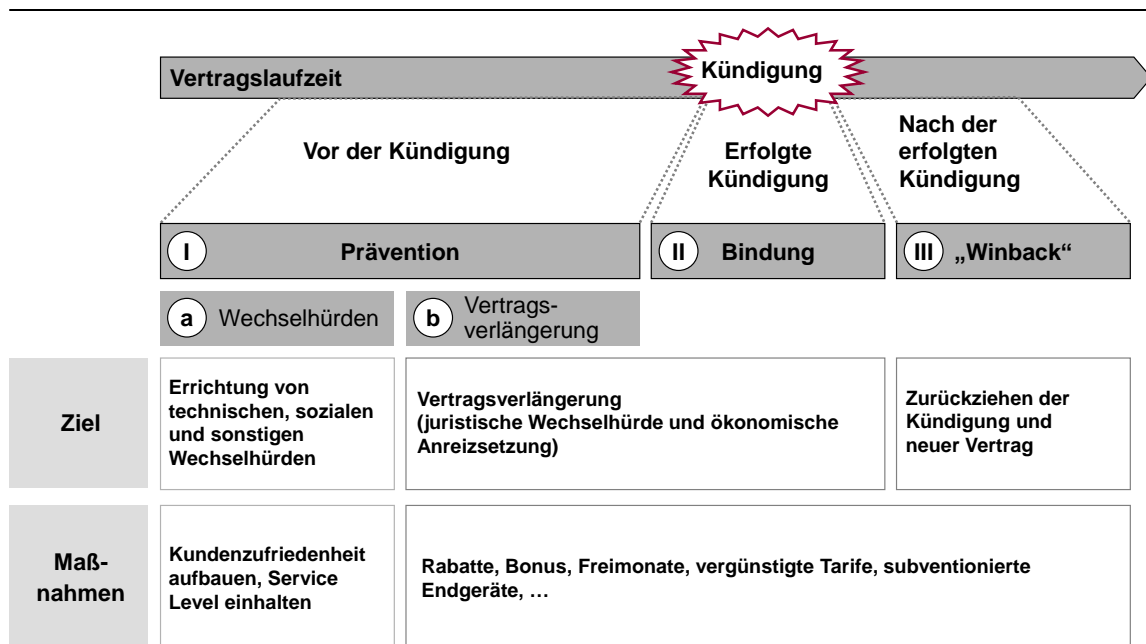


Quelle: WIK

wik

Es lassen sich im idealtypischen Lebenszyklus verschiedene Phasen ausmachen, anfangs eine Phase der Akquisition, dann die Phase mit vordergründig Entwicklung und Bindung als Aktionsparameter sowie die abschließende Phase des Versuchs der Wiederherstellung der Kundenbindung bei erfolgter Kündigung der Geschäftsbeziehung. Dabei erreicht der Umsatz, den man mit dem Kunden und der Kundenbeziehung erzielt, im Idealfall während der Zeit der Kundenentwicklung seine höchste Ausprägung. Hier kommen eingesetzte Marketingmaßnahmen seitens der TK-Anbieter zur Geltung, und der Endkunde zeigt die höchste Nutzungsintensität in Bezug auf den benutzten Dienst oder das benutzte Produkt. Mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung schwächt sich der Umsatz pro Kunde merklich ab, bis schließlich ab Einsetzen der Kündigung gar kein Umsatz gemacht werden kann. Wie und wann nun Kundenbindungsmaßnahmen im TK-Sektor konkret während des Kundenlebenszyklus eingesetzt werden (anhand der typischerweise mindestens 24-monatigen Bindungszeit im TK-Markt), zeigt die folgende Abbildung:

Abbildung 10: Bindungsmaßnahmen während des Kundenlebenszyklus



Quelle: WIK

Während der Vertragslaufzeit ist die typische Maßnahme eines ITK-Anbieters, die Prävention gegen eine spätere mögliche Kündigung zu entwickeln. Dazu werden in erster Linie Wechselhürden aufgebaut, die vordergründig eher nicht-monetärer Natur sind und oft die Bereiche Zufriedenheit und Serviceversprechen betreffen. Mittels eines möglichst optimalen Nutzungserlebnisses, soll der ITK-Kunde dauerhaft gehalten und im Idealfall sogar auf höherwertige Tarife und Produkte „weiterentwickelt“ werden. Bei erfolgter (vorzeitiger) Kündigung und zum Ende der Vertragsbeziehung bilden dann verstärkt juristische und ökonomische Anreize und Wechselhürden den Schwerpunkt der Bindungsmaßnahmen, um den Kunden zu einer Vertragsverlängerung oder zumindest zu einer Rücknahme der Kündigung zu bewegen. In dieser Phase ist die Balance zwischen Umsatzgewinn und Kosten der Anreizsetzung entscheidend, da einerseits durch die Geschäftsbeziehung aufgrund der Kündigung des Kunden kein Umsatz mehr für das Unternehmen generiert wird, andererseits aber die Gewährung von übermäßigen Anreizen den positiven Effekt einer Vertragsverlängerung überkompensieren würde. Der Einsatz von Rabatten, Boni, Vergünstigungen, Subventionen und sonstigen ökonomischen Anreizen wird dabei noch stärker, falls die Kündigung schon erfolgt und wirksam geworden ist. Im Rahmen einer sog. „Winback“-Strategie sollen Kunden dazu bewegt werden, die Kündigung doch noch zurückzuziehen und einen neuen Vertrag zu verbesserten Konditionen abzuschließen. Die Aggressivität des Einsatzes von ökonomischen Anreizvariablen erreicht an diesem Punkt ihre höchste Ausprägung, da für die TK-Anbieter der bisherige Kunde faktisch zu einem Neukunden wird.

## 4 Auswirkungen auf Wechselverhalten und Bindungsdauer

Die Analyse der Auswirkungen auf das Wechselverhalten und die Dauer der Kundenbindung ist für eine profunde Einschätzung der eingesetzten Instrumente im TK-Markt unerlässlich. Ohne möglichst konkrete empirische Nachweise zum tatsächlichen Verhalten von Geschäftspartnern bei Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten muss der qualitative wie auch der quantitative Aussagegehalt der Wirksamkeit vage bleiben. Einerseits wird dabei die empirische Nachweisführung erheblich durch methodische Probleme erschwert, da die Prozesse der Kundenbindung und des Beziehungsmarketing wesentlich auf dem Zeitfaktor aufbauen.<sup>93</sup> Andererseits sieht das Konstrukt der Kundenbindung vor, dass es als ganzheitlicher Strategieansatz im Unternehmen nicht auf einzelne Maßnahmen und Instrumente reduziert werden kann, da erst die Gesamtheit der abgestimmten Instrumente zur Wirksamkeit führt, was wiederum die Messung des Erfolgs erschwert.<sup>94</sup> Des Weiteren ist der Begriff der Kundenbindung immer noch ein theoretisches Konstrukt, welches nicht wirklich direkt beobachtet werden kann.<sup>95</sup> Und zuletzt ist die empirische Erhebung von Daten relativ schwer, da Unternehmen ihre Zahlen aus den Kundenbindungsmaßnahmen tendenziell nur ungern veröffentlichen, um Wettbewerbern keinen Einblick in interne Abläufe zu geben.<sup>96</sup> Auch beim Aufbau des Forschungsdesigns zur Untersuchung der Kundenbindungswirkungen ist darauf zu achten, dass die auf individuellen Kundenwahrnehmungen basierenden Erhebungen möglichst mit Feldstudien oder Experimenten flankiert werden.<sup>97</sup>

### 4.1 Empirische Erkenntnisse zum Nachfrageverhalten und zu Kundenpräferenzen

Um empirische Erkenntnisse zum Verhalten der Nachfrager zu erhalten und die Präferenzen der Kunden untersuchen zu können, ist der Rückgriff auf Primärdaten und –quellen von großer Bedeutung. Wo dies nicht möglich ist, muss auf alternative Quellen zurückgegriffen werden, die nahezu Primärdatenqualität haben und sich auf Kundenbefragungen stützen. Solche Quellen können sog. Media-Analysen sein. Die Media-Analysen untersuchen in erster Linie das Verhalten von Nachfragern in Hinblick auf ihr mediales Nutzungsverhalten, erweitern darüber hinaus aber ihre Analysen auch auf das allgemeine Konsumverhalten der Nachfrager. Dabei werden sowohl die Gesamtbevölkerung als auch oft Teilgruppen daraus untersucht, weshalb sich häufig eine signifikant hohe Fallzahl ergibt. Die Erhebung der Daten eines repräsentativen Querschnitts der Gesamtbevölkerung erfolgt telefonisch oder per Fragebogen. Nachfolgend sollen für ausgewählte Markt-Media Studien die dort abgefragten Analysen zum Thema Kundenbindung und Wechselverhalten im ITK-Sektor ausgearbeitet werden.

---

<sup>93</sup> Vgl. Stauss (2006), S. 425.

<sup>94</sup> Vgl. Grönross (1996), S. 12.

<sup>95</sup> Vgl. Gerpott/Rams/Schindler (2001), S. 252.

<sup>96</sup> Vgl. Palmer/McMahon-Beattie/Beggs (2000), S. 62.

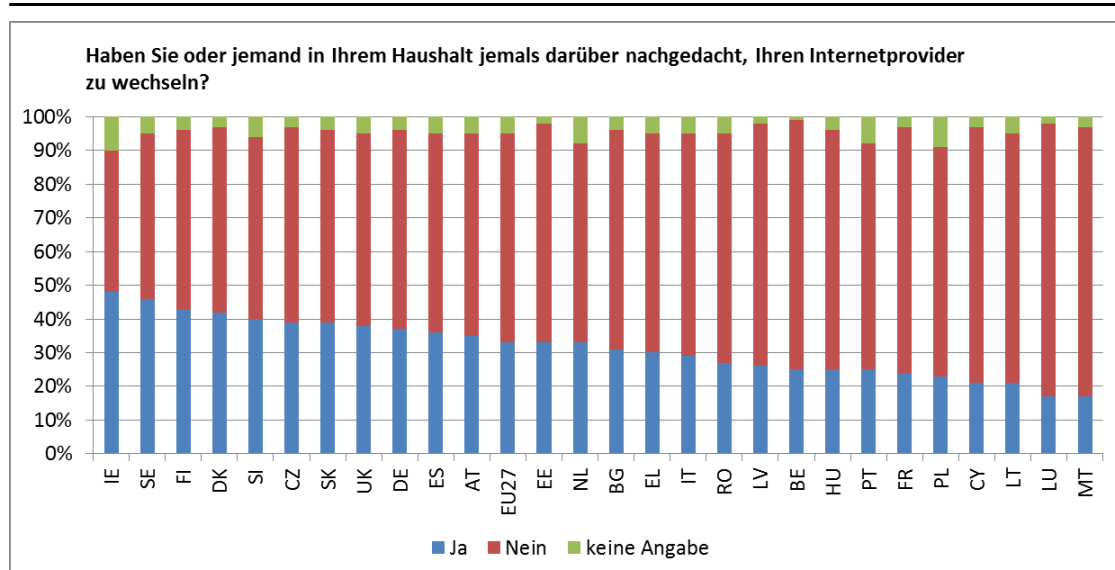
<sup>97</sup> Vgl. Banasiewicz (2005), S. 336.

## 4.2 Markt-Media-Studien

### Eurobarometer 2011

Die Europäische Kommission führt jährlich eine Meinungsumfrage (*E-Communications Household Survey*) zur Untersuchung von Trends im Bereich der elektronischen Kommunikation durch. Die Feldarbeit für diese Umfrage wurde zwischen dem 3. und 18. Dezember 2011 durchgeführt. Befragt wurden 26.693 EU-Bürger in den EU-27 Staaten. Im Rahmen dieser empirischen Erhebung wurde auch die grundsätzliche Bereitschaft zum Anbieterwechsel von Internetkunden abgefragt. Hierbei kann die Wechselbereitschaft ein relativ guter Indikator bezüglich der tatsächlichen Kundenbindung und der Effektivität der Kundenbindungsmaßnahmen seitens der Unternehmen sein. Ist die angegebene Wechselbereitschaft relativ niedrig, so kann daraus geschlossen werden, dass es externe wie auch interne Faktoren bei den Kunden gibt, die einen Wechsel erschweren oder nicht attraktiv genug erscheinen lassen.

Abbildung 11: Wechselbereitschaft von Internetkunden in der EU-27, 2011



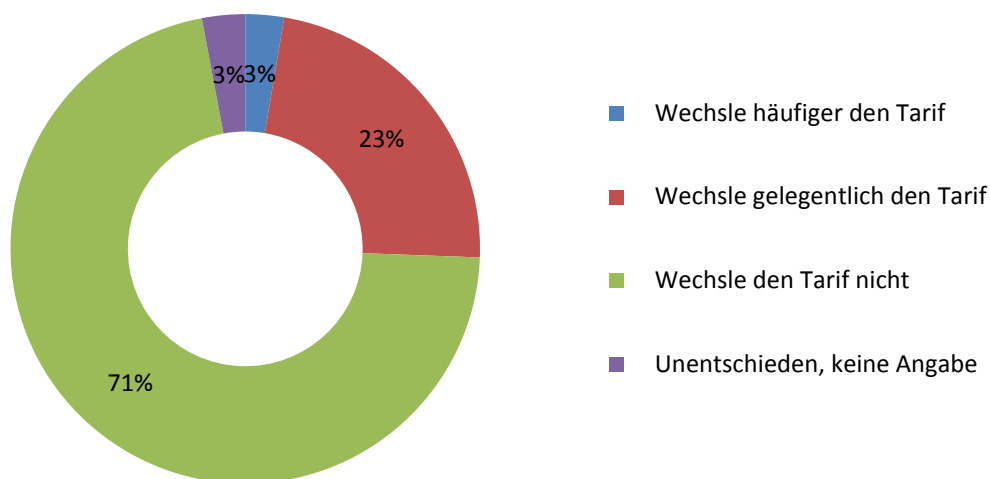
Quelle: Europäische Kommission (2012), E-Communications Households Survey (Special Eurobarometer 381)

Insgesamt haben rund zwei Drittel der befragten EU-Haushalte nie über einen Anbieterwechsel nachgedacht (62%). In Deutschland ist der Wert mit 59% ähnlich hoch. Dagegen haben 37% der befragten deutschen Haushalte mal über einen Anbieterwechsel nachgedacht. Inwiefern tatsächlich ein Wechsel stattfindet, zeigen diese Zahlen allerdings nicht.

## ACTA 2011

Die seit 1997 jährlich durchgeführte Allensbacher Computer- und Technik-Analyse (ACTA) dient der kontinuierlichen Beobachtung der Akzeptanz und Nutzung digitaler Techniken in Deutschland. Grundgesamtheit dieser Erhebung ist die deutschsprachige Bevölkerung zwischen 14 und 69 Jahren in Privathaushalten am Ort der Hauptwohnung, die Fallzahl beträgt insgesamt 9.043 Personen. Im Rahmen dieser empirischen Erhebung wurde auch die Wechselbereitschaft zu günstigen Tarifen in den Bereichen Festnetz, Mobilfunk und Internet abgefragt. Nachfolgend die Auswertung der ACTA 2011 Ergebnisse:

Abbildung 12: Wechselbereitschaft zu günstigen Tarifen



Quelle: Media-Studie „ACTA 2011“, Erhebungszeitraum Januar bis August 2011

71% der Befragten geben an, bei einem günstigeren Tarif nicht den Anbieter zu wechseln. Ungefähr 23% wechseln bei Preisvorteilen zumindest gelegentlich den Anbieter. Lediglich knapp 3% wechseln im konkreten Fall häufiger den Anbieter. Offensichtlich herrschen trotz des Vorhandenseins von günstigen Tarifalternativen relativ starke Mechanismen vor, die einem Anbieterwechsel konkret im Wege stehen. Selbst bei offensichtlich vorhandenen ausreichenden Informationen bezüglich des Angebots und des Tarifs, kann sich eine große Mehrheit der Befragten nicht zum Wechsel entschließen. Ein großer Teil der Kunden strebt demnach keinen Wechsel an, sei es aus Zufriedenheit mit dem aktuellen Angebot, aus Bequemlichkeit, mangels valider Alternativen oder aufgrund des Wirkens expliziter Kundenbindungsmaßnahmen.



### Communication Networks 15

Bei dieser Studie legt der Focus Magazin Verlag jährlich seine Markt-Media-Studie zu Einstellungen, Konsum und Mediennutzung der Bevölkerung zwischen 14 und 69 Jahren vor. In der Studie werden vor allem Fragen zu ITK-Themen und der Unterhaltungselektronik gestellt. Insgesamt wurden 19.032 Personen mittels CAPI-Erhebung befragt. Auch hier erfolgte die Befragung in Hinblick auf Wechselbereitschaft, getrennt nach der Bereitschaft den Internet-Provider, den Mobilfunk-Provider und den Festnetzanbieter zu wechseln. Nachfolgende Tabelle zeigt die Resultate einer Media-Studie auf die Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie zu einem anderen Anbieter wechseln werden?“

Tabelle 3: Wechselbereitschaft zu günstigen Tarifen

Wechselbereitschaft	Internet-Provider	Mobilfunk-netzanbieter	Festnetz-anbieter
Sehr unwahrscheinlich	40,8%	35,8%	36,4%
Eher unwahrscheinlich	42,1%	47,4%	51,0%
Eher wahrscheinlich	5,5%	6,1%	9,5%
Sehr wahrscheinlich	2,2%	1,6%	2,7%
Keine Angabe	9,4%	9,1%	0,3%

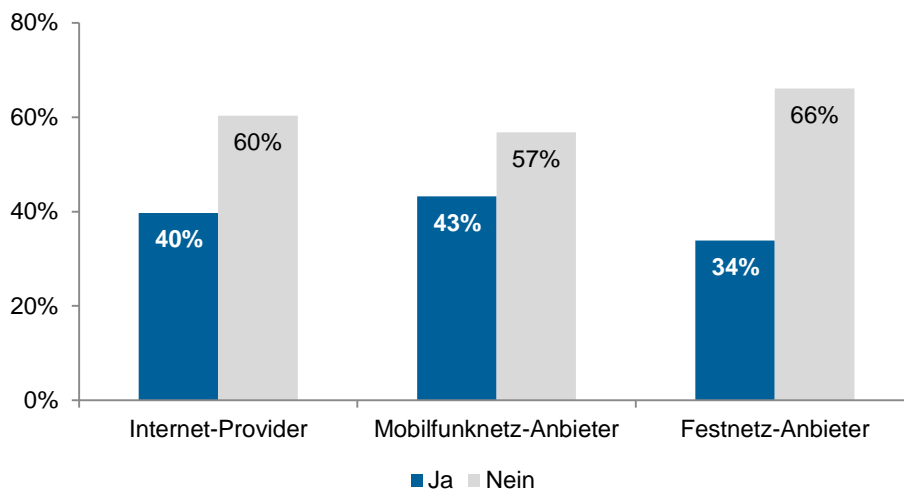
Quelle: Media-Studie „Communication Networks 15.0“, Erhebungszeitraum 01.03.2009 - 28.02.2011

Zu sehen ist, dass nur ein geringer Anteil der Kunden einen Wechsel als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich ansieht. Der weitaus überwiegende Teil sieht hingegen einen Wechsel als eher oder sogar als sehr unwahrscheinlich an – für alle drei Nutzungskategorien jeweils mehr als 80% der Befragten. Allein im Festnetzbereich scheint es mit insgesamt etwas mehr als 12% der Befragten einen leicht erhöhten Anteil derjenigen zu geben, die einen Wechsel des Festnetzanbieters als sehr oder eher wahrscheinlich einschätzen. Offensichtlich weist der Festnetzbereich von allen drei Anwendungsgebieten noch die höchste vorhandene Wechselbereitschaft auf. Möglicherweise hat dieser Bereich die starke und dynamische Wachstums- und Kundenentwicklung des Internet und des Mobilfunks der letzten Jahre nicht in vollem Umfang mitgemacht. Dies würde auch die relativ hohe Zahl von mehr als 50% der Befragten erklären, die einen Wechsel als eher unwahrscheinlich ansehen. Auffällig ist aber auch, dass der Anteil derjenigen Befragten, die unentschlossen sind oder keine Angaben liefern, im Festnetzbereich sehr gering ist. In den beiden anderen Bereichen erreicht dieser Wert hingegen nahezu 10%, so dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass ein gewisser Anteil der Befragten sich zukünftig wechselbereit zeigen könnte.

## TdW 2012

Die Studie „Typologie der Wünsche“ (TdW) der Institute IFAK, MMA, und TNS Infratest befragte deutschsprachige Personen im Alter ab 14 Jahren in Privathaushalten. Mittels der CAPI-Befragungsmethode wurden insgesamt 20.129 Personen u.a. zu ihrer Medien- und ITK-Nutzung befragt. Erneut erfolgte die Abfrage nach dem Wechselverhalten der Nutzer, sowohl für Vergangenheit als auch für die Zukunft. Die nachfolgende Übersicht zeigt das bisherige Wechselverhalten in der Vergangenheit, aufbauend auf der Frage: „Haben Sie in Ihrem Haushalt schon einmal den Anbieter folgender Dienstleistungen gewechselt?“:

Abbildung 13: Bisheriges Wechselverhalten im Haushalt



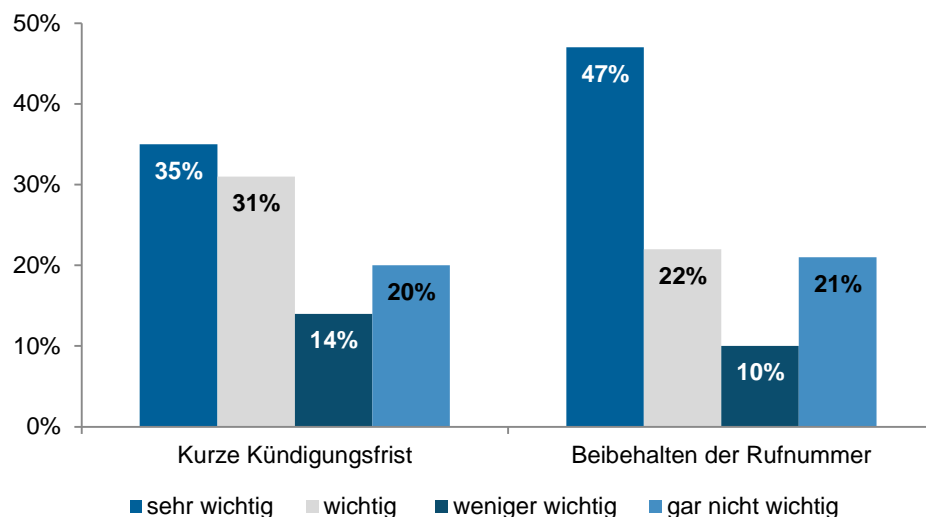
Quelle: Media-Studie „TdW 2012“, Erhebungszeitraum u.a. 02.05.2011 - 03.08.2011

Es wird ersichtlich, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten noch nie den Anbieter von Internet, Mobilfunk oder Festnetz gewechselt hat. Im Festnetzbereich sind dies nahezu zwei Drittel der Befragten, was auf eine besonders erhöhte „Trägheit“ im Wechselverhalten schließen lässt. In den Bereichen Internet und Mobilfunk ist das vergangene Wechselverhalten nur relativ besser, da hier signifikant mehr als die Hälfte der Befragten bisher noch nicht den Anbieter gewechselt hat. Diese Entwicklung kann aber auch darauf hindeuten, dass sich bereits ein bedeutendes „Wechselpotenzial“ aufgebaut hat, welches bisher noch nicht abgeschöpft werden konnte. Ein Kunde, der bisher seinen Anbieter noch nicht gewechselt hat, ist zu einem theoretischen Pool von wechselfähigen Nachfragern zu zählen, die potenziell alternativen Anbietern zur Verfügung stehen können.

### VA 2011 Klassik

Bei der Verbraucheranalyse (VA) Klassik wurden mündliche Interviews und schriftliche Befragungen bei insgesamt fast 32.000 Befragten ab 14 Jahren durchgeführt. Auch bei dieser Markt-Media Studie wurden die Nachfrager nach ihren Wechselabsichten im ITK-Sektor befragt. Ebenfalls wurden die Kunden befragt, welche Kriterien ihnen bei Abschluss eines neuen Mobilfunkvertrages wichtig und welche Kriterien für die Wechselentscheidung besonders entscheidend seien. Nachfolgend werden die beiden besonders wechselrelevanten Entscheidungskriterien dargestellt:

Abbildung 14: Entscheidungskriterien bei Wechsel



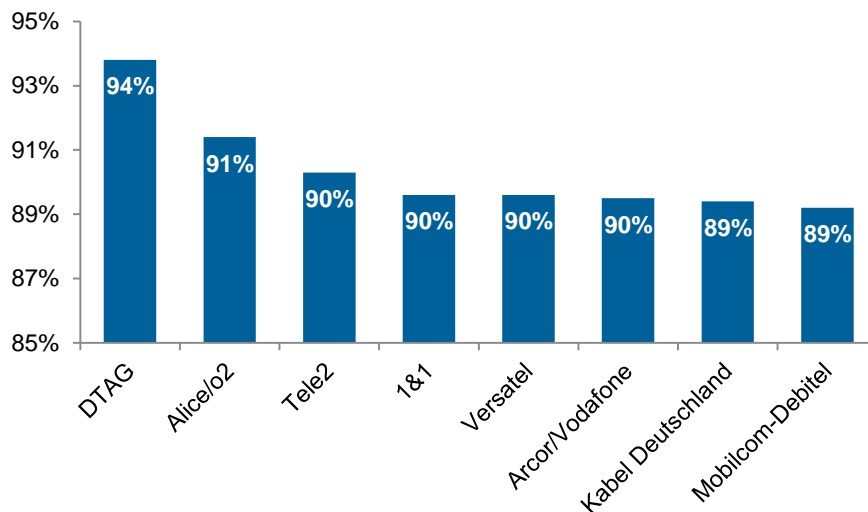
Quelle: Media-Studie „VA Klassik 2011“

Es zeigt sich, dass eine kurze Kündigungsfrist für mehr als zwei Drittel der Befragten sehr wichtig oder wichtig ist. 20% der Kunden scheinen einer kurzen Kündigungsfrist hingegen keine besondere Relevanz bei Vertragsabschluss zu beimessen. Ähnliche Tendenzen ergeben sich bei der Möglichkeit, eine vorhandene Rufnummer beizubehalten und zu portieren. Fast die Hälfte der Befragten schätzt dies als ein sehr wichtiges Entscheidungskriterium bei ihren Wechselabsichten ein. Für 21% der Befragten ist die Möglichkeit der Rufnummernportierung hingegen kein Entscheidungskriterium bei dem Wechsel des Mobilfunkanbieters. Vor diesem Hintergrund muss die Analyse von Kundenbindungsansätzen im TK-Markt diese zwei wesentlichen Entscheidungselemente berücksichtigen. Kurze Kündigungsfristen/kurze Vertragslaufzeiten und Rufnummernmitnahme stellen auf Kundenseite diejenigen Wechselbarrieren dar, die als wichtige Entscheidungskriterien einen Anbieterwechsel einleiten oder nicht. Darüber hinaus muss angemerkt werden, dass zwei der wesentlichen Entscheidungskriterien für einen Wechsel, kurze Laufzeiten und Rufnummernportierung, weitestgehend vom aktuell be-

stehenden Regulierungsrahmen abgedeckt werden. Mit der TKG-Novelle im Frühjahr 2012 wurden auch kürzere Mindestvertragslaufzeiten von einem Jahr bindend eingeführt, die Rufnummernportierung im Mobilfunk bestand hingegen schon seit längerer Zeit.

Interessant ist es noch, zu berücksichtigen, wie sich die Marke eines TK-Anbieters bzw. die Tatsache, ob es sich dabei um einen Incumbent handelt oder nicht, auf die Wechselabsichten der Nutzer auswirken können. Dazu wird beispielhaft der Anteil derjenigen Personen untersucht, die angeben, nicht zu einem alternativen Festnetz-Anbieter wechseln zu wollen. Dies wird in der folgenden Abbildung berücksichtigt:

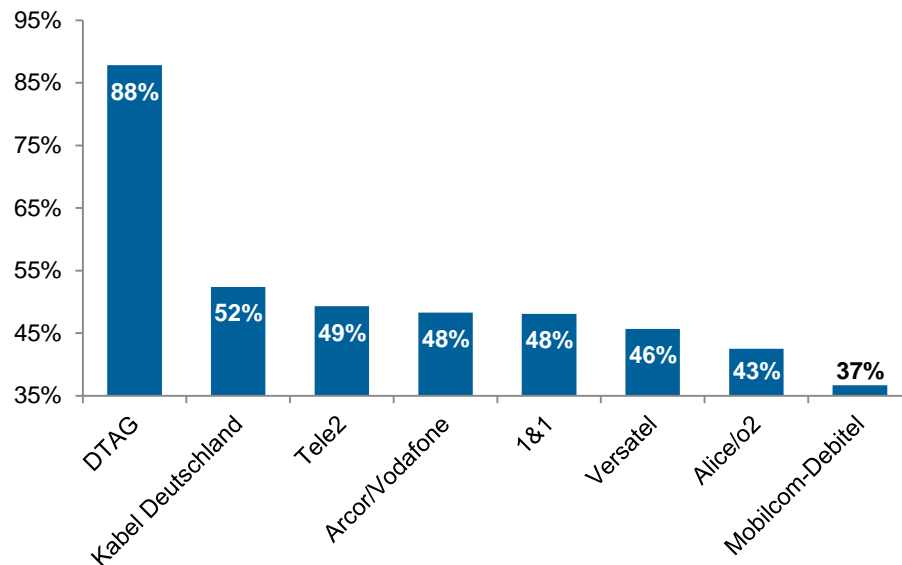
Abbildung 15: Anteil derjenigen Festnetz-Anschlussinhaber, die nicht planen zu wechseln



Quelle: Media-Studie „VA Klassik 2011“

Beim nationalen Incumbent Deutsche Telekom gaben 94% der Befragten an, keine Wechselpläne zu haben. Die übrigen Marktteilnehmer zeigen Werte im Bereich um ca. 90% an. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Kunden der Deutschen Telekom, sei es aufgrund von „harten“ Faktoren wie Service- und Produktumfang oder aber auch aufgrund von „weichen“ Faktoren wie Branding, Image oder schlichtweg Bequemlichkeit und Minimierung der Wechselkosten, grundsätzlich weniger starke Wechselabsichten zeigen. Wird diese Analyse auf diejenigen Kunden, die bisher noch überhaupt nicht ihren Anbieter gewechselt haben, bezogen, ergibt sich folgendes Bild:

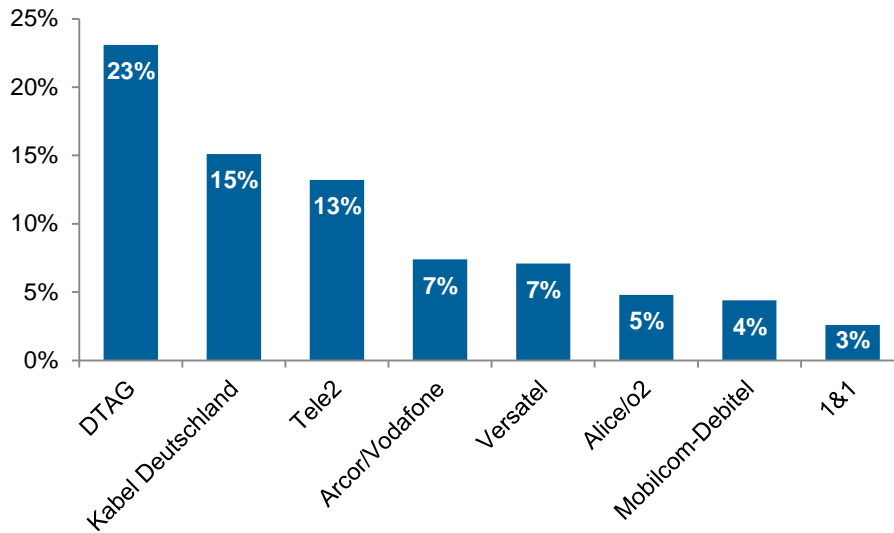
Abbildung 16: Anteil derjenigen Festnetz-Anschlussinhaber, die nicht gewechselt haben



Quelle: Media-Studie „VA Klassik 2011“

Hier zeigt sich, dass der Anteil derjenigen Kunden des Incumbent Deutsche Telekom, die ihren Anschluss bisher noch gar nicht gewechselt haben, gegenüber den ausgewählten Wettbewerbern überdurchschnittlich hoch ist. Alternative Anbieter wie Mobilcom-Debitel, o2 und Versatel haben einen unterdurchschnittlichen Anteil an Kunden, die diesen Festnetzanschluss gerade nicht gewechselt haben. Dies zeigt, dass ein Großteil der Kunden der Deutschen Telekom, zumindest bei Festnetzanschlüssen, kaum Wechselabsichten zeigt und auch den Anschluss bisher nicht gewechselt hat. Der ehemalige Monopolist und Marktführer kann somit einen hohen Anteil von Kunden dazu bewegen, nicht zu wechseln und einen Wechsel des Festnetzanschlusses auch nicht weiter einzuplanen. Neben dem Einsatz von Instrumenten aus dem Spektrum der Kundenbindungsmaßnahmen könnte auch die sozio-demografische Struktur der Telekom-Kunden ein ausschlaggebender Punkt sein. Folgende Abbildung verdeutlicht dies:

Abbildung 17: Anteil der Kunden im Alter von über 70 Jahren an Gesamtkunden für Festnetzanschlüsse



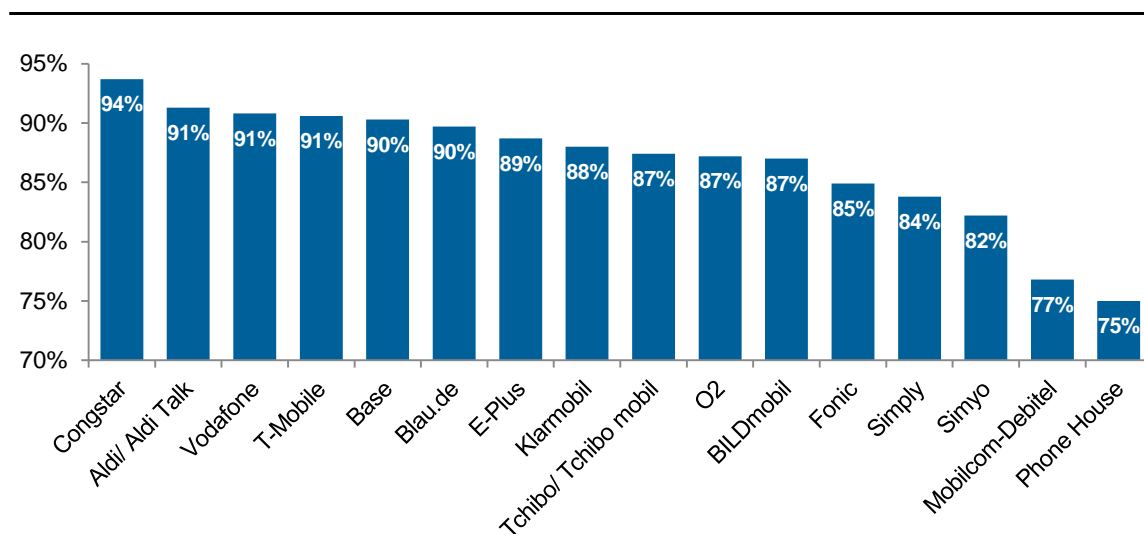
Quelle: Media-Studie „VA Klassik 2011“

wik

Der Anteil derjenigen Kunden, die 70 Jahre oder älter sind, beträgt bei der Deutschen Telekom 23%, weit mehr als bei den übrigen ausgewählten Wettbewerbern. Nahezu jeder vierte Kunde gehört somit einer Altersgruppe an, die sich bei möglichen Anbieterwechseln möglicherweise eher konservativ verhält und bei der vielmehr Aspekte wie Bequemlichkeit und Serviceorientierung im Vordergrund stehen.

Wurden bisher die Wechselabsichten für die Festnetztelefonie untersucht, lassen sich in ähnlicher Weise auch Hinweise zu den Wechselabsichten im Mobilfunk ableiten. Die folgende Tabelle zeigt die Resultate der Media-Studie auf die Frage: „Planen Sie, Ihren Mobilfunkanbieter zu wechseln?“ und die Antworten der Nutzer, die keinen Wechsel planen:

Abbildung 18: Anteil der Kunden im Mobilfunk, die nicht planen, ihren Anbieter zu wechseln



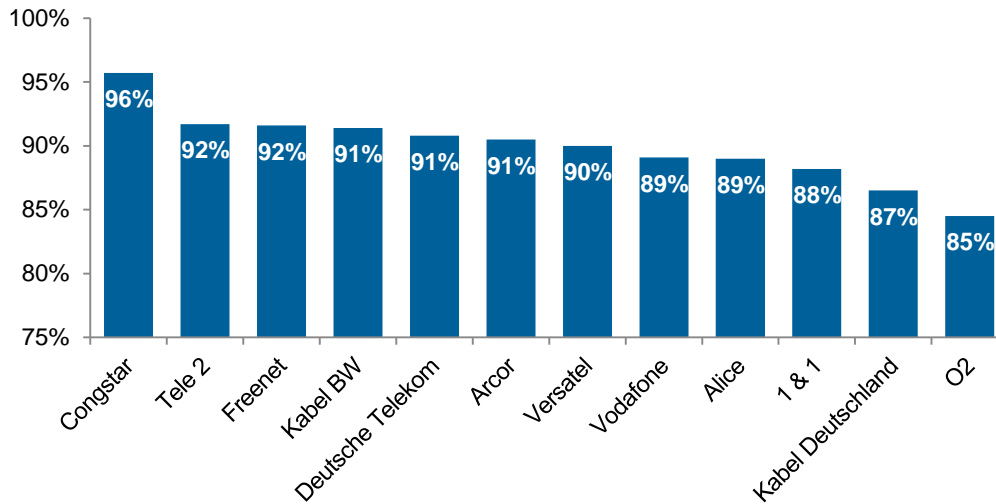
Quelle: Media-Studie „VA Klassik 2011“

Für die hier ausgewählten Mobilfunk-Provider ergibt sich ein relativ hoher prozentualer Anteil an denjenigen Kunden, die einen Providerwechsel nicht planen. So planen bspw. 94% der Kunden, die als Provider Congstar angaben, keinen Wechsel ihres Anbieters. Ähnlich hohe Resultate sind auch für weitere Prepaid-Anbieter wie Aldi Talk und Blau zu verzeichnen, aber auch für die klassischen Netzbetreiber und Postpaid- und Prepaid-Anbieter wie Vodafone, T-Mobile oder Base. Tendenziell etwas geringere Werte ergeben sich für die als Mobilfunk-Discounter bezeichneten Anbieter wie Bild, Fonic, Simply oder Simyo, aber auch die unabhängigen Mobilfunk-Provider wie Mobilcom-Debitel oder Phone House – die letzten beiden Anbieter mit verhältnismäßig geringen Werten von 77% bzw. 75% aller Kunden, die keinen Wechsel planen.

Schließlich lassen sich durch die Analyse der Antworten im Rahmen der Markt-Media Studien auch erste Indikationen zu den Wechselabsichten bei Internet-Providern ableiten. Nachfolgende Abbildung stellt den Anteil der Kunden von Internet-Providern dar, die nicht planen, ihren Anbieter zu wechseln:



Abbildung 19: Anteil der Kunden von Internet-Providern, die nicht planen, ihren Anbieter zu wechseln



Quelle: Media-Studie „VA Klassik 2011“

wik 

Zu sehen ist, dass alle Provider bei der Absicht ihrer Kunden, nicht wechseln zu wollen, relativ hohe Werte erreichen. In der Tendenz sind dies 9 von 10 Kunden, die keinen Wechsel ihres Internet-Providers planen. Dabei weisen marktführende Anbieter ähnliche Werte auf wie weniger etablierte Anbieter.

Es kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass bei Verbrauchern eine relativ geringe Wechselbereitschaft besteht. Möglicherweise hat sich hier eine stärkere Form der Anbietertreue entwickelt, die im ITK-Bereich durchaus zu starken Bindungen an den eigenen Anbieter führen kann. Innerhalb dieser Anbietertreue wechseln die Kunden möglicherweise ihren Tarif und ihre Dienstleistung, jedoch verbleiben sie innerhalb des Produktportfolios ihres angestammten Anbieters.<sup>98</sup> Ein Grund dafür mag bspw. die Rufnummernmitnahme bei einem Anbieterwechsel sein. Hier mitunter auftretende Verzögerungen der telefonischen Erreichbarkeit schrecken Kunden vor einem Anbieterwechsel ab.<sup>99</sup> Des Weiteren wird befürchtet, dass ein durch den Wechsel des Anbieters notwendige Wechsel der Hardwareausstattung ebenfalls zu Verzögerungen und Schwierigkeiten führen kann.<sup>100</sup> Schließlich wird als Erklärung für eine geringe Wechselwilligkeit angeführt, dass das Verbraucherverhalten durch eine gewisse Bequemlichkeit bestimmt wird. Stimmen die grundsätzlichen Vertrags- und Angebotskonditionen während der Laufzeit und wurden keine Probleme oder Schwierigkeiten in Nutzung und Service entdeckt, entschließen sich Kunden dazu, die mit einem Anbieterwechsel verbundenen Wechselkosten nicht einzugehen.<sup>101</sup>

<sup>98</sup> Vgl. Prognos (2012), S. 187.

<sup>99</sup> Vgl. Prognos (2012), S. 188.

<sup>100</sup> Vgl. Prognos (2012), S. 188.

<sup>101</sup> Vgl. Prognos (2012), S. 189.

### 4.3 Weitere empirische Forschungen

Empirische Studien zu Kundenbindungsmaßnahmen haben streckenweise kontrastierende Resultate geliefert. Oft werden Bindungseffekte und deren Wirkungsweise auf die Kunden nicht eindeutig festgestellt, genauso wie die Änderung von bindungs- oder auch wechselrelevanten Verhaltensweisen ebenfalls nur vereinzelt nachgewiesen werden kann.<sup>102</sup> Nachfolgend sollen dennoch ausgewählte empirische Studien skizziert werden, welche die Auswirkungen von Kundenbindungsmaßnahmen im TK-Sektor in mehr oder weniger umfangreich-wissenschaftlichem Rahmen thematisieren.

#### *Zufriedenheitsindex*

Im Zuge der Forschungen zu den Konzepten von Kundenbindung und den eng damit verbundenen Aspekten der Kundenzufriedenheit und –loyalität, wurden seit Ende der 80er Jahre eine ganze Reihe von nationalen Zufriedenheits- oder Qualitätsindices zusammengestellt. Vorreiter hier war Schweden, wo 1989 der Swedish Consumer Satisfaction Barometer (SCSB) entwickelt wurde, dem sich in den folgenden Jahren zahlreiche weitere empirische Erhebungen anschlossen.<sup>103</sup> Die Untersuchung der Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und –loyalität einerseits und deren Auswirkung auf Kundenbindung und Unternehmenserfolg andererseits ergab, dass besonders das Unternehmensimage ein wesentlicher Treiber für Kundenzufriedenheit und –loyalität ist, während das Qualitätsempfinden eine geringere Rolle spielt. Loyalität hat dabei überraschenderweise einen negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg im verarbeitenden Gewerbe, während die Auswirkung besonders im Dienstleistungssektor und dort im ITK-Sektor positiv ist.<sup>104</sup> In weiteren empirischen Forschungen wurde für den Index in der Schweiz festgestellt, dass in der ITK-Branche die Zufriedenheit mit dem Anbieter und dem Service nahezu 100% der Kundenloyalität erklärt.<sup>105</sup>

#### *Wechselquoten bei internationalen Mobilfunkanbietern*

Der Netzwerkausrüster Nokia Siemens Networks führt in regelmäßigen Abständen eine Erhebung bezüglich wichtiger Leistungskriterien im (internationalen) TK-Markt durch. Um die operationelle Effizienz der Telekommunikationsanbieter besser beurteilen zu können, werden u.a. auch die Wechsler- und Kündigerquoten im Festnetz und Mobilfunk analysiert. Aufbauend auf den Geschäftsberichten und weiteren internen und ex-

---

**102** Vgl. Wendlandt (2009), S. 90. Hingegen ist für viele Kundenbindungsmaßnahmen (besonders bei umfangreichen Kundenbindungsprogrammen) davon auszugehen, dass sie aufgrund erhöhter laufender Verwaltungskosten keinen positiven Effekt für das betreffende Unternehmen erwirtschaften können, vgl. Wendlandt (2009), S. 91.

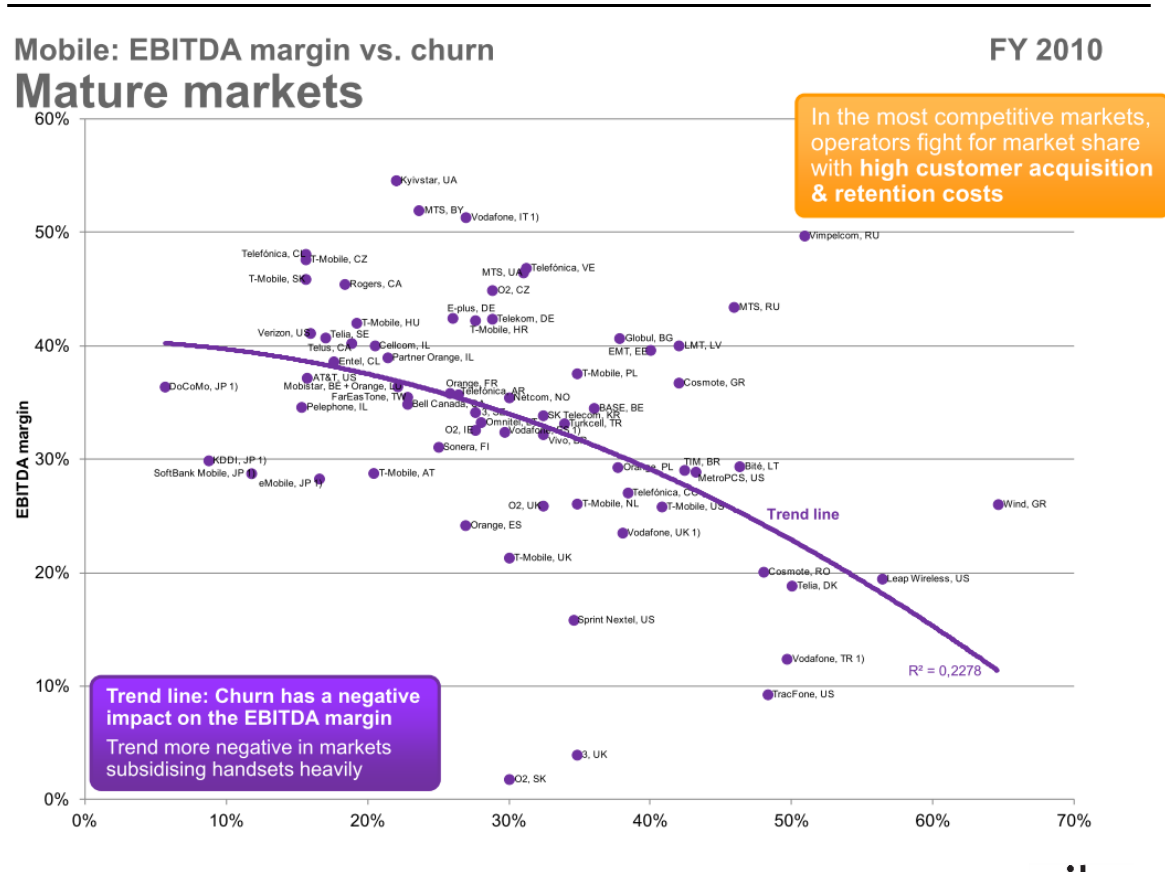
**103** So der American Customer Satisfaction Index (ACSI) und später auch der European Consumer Satisfaction Index (ESCI) und der Swiss Index of Customer Satisfaction, vgl. Eshghi/Haughton/Topi (2007), S. 95.

**104** Vgl. ausführlich Edvardsson et al. (2000).

**105** Vgl. ausführlich Bruhn/Grund (2000). Empirische Forschungsergebnisse zeigen aber auch, dass es insbesondere bei „engen“ und noch jungen ITK-Märkten keine signifikante Differenz geben kann zwischen loyalen und nicht-loyalen Kunden bezüglich ihrer Zufriedenheit, vgl. Khatibi/Ismail/Thyagarajan (2002), S. 43.

ternen Analysen, wird die Quote der Kündiger und Wechsler (churn rate) in Relation zur Profitabilität des Unternehmens (in Gestalt der EBITDA-Marge) dargestellt. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Gegenüberstellung der beiden Kriterien für gesättigte Mobilfunkmärkte:

Abbildung 20: Blended churn-rates in Relation zur EBITDA-Marge im Mobilfunk 2010



Quelle: Nokia Siemens Network – Efficiency Benchmarking Report, 5. Dezember 2011

Die meisten Mobilfunkbetreiber gruppieren sich im Schema mit einigen Ausnahmen nach unten und nach oben zwischen 30% und 50% EBITDA-Marge und zwischen 10% und 40% Wechslerquote. Es wird ersichtlich, dass es eine Korrelation zwischen der Höhe der Wechselraten und der Profitabilität gibt. Die Korrelation ist zwar nicht hochgradig ausgeprägt, untermauert jedoch den Trend, dass Kundenbindung und Unternehmenserfolg eng miteinander verbunden sind. Schwerpunktmäßig bewegen sich die meisten Unternehmen um eine Wechslerquote von 30%. Somit wechseln jährlich durchschnittlich ungefähr 30% der Kunden den Mobilfunkanbieter, um sich alternativen Angeboten zu widmen. In diesem spezifischen Fall sind dabei sowohl Vertrags- wie auch Prepaid-Kunden im Mobilfunk berücksichtigt. Es ist davon auszugehen, dass durch die üblichen Mindestlaufzeiten bei Vertragsangeboten die jährlichen Wechslerquoten geringer sind als die Quoten für Prepaid-Angebote mit wiederaufladbaren Guthabekarten.

*Sonstige ausgewählte empirische Erkenntnisse*

Die empirische Forschung zu einem weiteren wichtigen Aspekt der Kundenbindung, der Wechselfähigkeit der Kunden und der damit verbundenen Wechselkosten, hat weitergehende Ergebnisse hervorgebracht.<sup>106</sup> Für den Bereich der Mobilfunkbranche in den USA wurde zusammenfassend analysiert, dass Mobilfunkanbieter langfristig bessere Resultate erzielen können, wenn sie die Kundenzufriedenheit erhöhen können, statt die Kunden durch restriktive vertragliche und technologische Variablen binden zu wollen.<sup>107</sup> Darüber hinaus ist festgestellt worden, dass keine empirischen Hinweise existieren, dass Kundenbindung maßgeblich durch die Gewährung von finanziellen Anreizen gesichert werden kann.<sup>108</sup> Die Gewährung bspw. von Freiminuten oder von kostenlosen Hardware-Angeboten ist eher geeignet, um neue Kunden anzulocken statt bestehende Kunden wirksam zu binden. Kundenzufriedenheit kann auch technologisch induzierte Wechselabsichten vermindern, indem alternative und möglicherweise sogar billigere Technologien nur marginal in Betracht gezogen werden, falls der Geschäftspartner mit der aktuellen Dienstleistung zufrieden ist.<sup>109</sup>

Bezüglich des SIM-Lock bei mobilen Endgeräten konnte gezeigt werden, dass das Nicht-Vorhandensein eines SIM-Lock keinen nennenswerten Einfluss auf die Wechselabsichten der Endkunden hatte.<sup>110</sup>

---

**106** Zur Rolle von Wechselkosten bei der Kundenbindung in Technologie- und Dienstleistungsmärkten, vgl. Heide/Weiss (1995) und Bansal/Taylor (1999).

**107** Vgl. Eshghi/Haughton/Topi (2007), S. 101.

**108** Vgl. Eshghi/Haughton/Topi (2007), S. 94 und S. 101.

**109** Vgl. Eshghi/Haughton/Topi (2007), S. 103.

**110** Vgl. Vesa (2005), S. 156.

## 5 Kundenbindung im Lichte der Regulierung

Kundenbindungsmaßnahmen können von Vorteil für den Endnutzer sein und als Indikator für einen zunehmenden Wettbewerb zwischen den Anbietern auf der Endkundenebene oder der davorliegenden Vorleistungsebene gewertet werden.

Kundenbindungsmaßnahmen können aber, insbesondere wenn sie von einem Betreiber mit beträchtlicher Marktmacht (SMP Betreiber) angewandt werden, auch ein Risiko für den Wettbewerb bedeuten. Beispielsweise kann der Einsatz von Rabattaktionen in Kombination mit einer Mindestvertragslaufzeit durch einen SMP Betreiber dazu führen, dass der Anbieterwechsel erschwert wird und dadurch Markteintrittsbarrieren erhöht, sowie alternative Betreiber vom Markt verdrängt werden. In solchen Fällen schädigen Kundenbindungsmaßnahmen auf lange Sicht die Verbraucher.

Falls von Kundenbindungsmaßnahmen Wettbewerbsprobleme ausgehen, stellt sich die Frage, wie diese behandelt werden sollen. Ist der Einsatz von ex-ante Regulierungsmaßnahmen sinnvoll oder sollten eventuell wettbewerbswidrige Kundenbindungsmaßnahmen im Rahmen des Wettbewerbsrechts bzw. des Verbraucherschutzes auf ex-post Basis geregelt werden? Diese Fragen sollen im Folgenden anhand der Untersuchung konkreter Kundenbindungsmaßnahmen im TK-Markt beantwortet werden.

Insgesamt drei Kundenbindungsmaßnahmen stehen aus wettbewerblicher Sicht im Fokus des folgenden Kapitels:

- 1) Einsatz von Mindestvertragslaufzeiten als Kundenbindungsmaßnahme,
- 2) Temporäre Preisnachlässe als Kundenbindungsmaßnahme,
- 3) Bündelung von Diensten als Kundenbindungsmaßnahme.

### 5.1 Einsatz von Mindestvertragslaufzeiten

Der Einsatz von Mindestvertragslaufzeiten ist eine weit verbreitete Praxis in Deutschland und anderen Ländern der EU. Die Mindestvertragslaufzeit kann je nach Anbieter und Tarifmodell unterschiedlich ausfallen. Am weitesten verbreitet sind Mindestvertragslaufzeiten von 24 Monaten bei Neukunden. Verträge von Bestandskunden werden in der Regel automatisch um 12 Monate verlängert. Häufig bieten Anbieter ihren Bestandskunden im Rahmen von Kundenbindungsstrategien auch neue Produkte mit einer daran gekoppelten *neuen* Mindestvertragslaufzeit an. Mobilfunkanbieter verändern beispielsweise in regelmäßigen Abständen ihre Tarife und versuchen mit Hilfe von Vermarktungsstrategien, Bestandskunden von den neuen Tarifen zu überzeugen. Der

Wechsel in einen neuen Tarif begründet in der Regel eine erneute Mindestvertragslaufzeit von 24 Monaten.<sup>111</sup>

Tabelle 4: Mindestvertragslaufzeiten und Verlängerungsmechaniken, ausgewählte Anbieter, 2013

Anbieter	Leistung	Neukunde	Vertragsverlängerung	Kündigungsfrist
Telekom	Festnetz	12 Monate	automatisch um 12 Monate	1 Monat
Telekom	Telefon & Internet	24 Monate	automatisch um 12 Monate	1 Monat
Telekom	Triple Play (mit TV)	24 Monate	automatisch um 12 Monate	1 Monat
Telekom	Mobilfunk	24 Monate	automatisch um 12 Monate	3 Monate
1&1	Festnetz			
1&1	Telefon & Internet	24 Monate	automatisch um max. 12 Monate	3 Monate
1&1	Triple Play (mit Mobil)	24 Monate	automatisch um max. 12 Monate	3 Monate
1&1	Mobilfunk	bis 24 Monate	automatisch um max. 12 Monate	3 Monate
Vodafone	Festnetz			
Vodafone	Telefon & Internet	24 Monate	automatisch um 12 Monate	3 Monate
Vodafone	Triple-Play	24 Monate	automatisch um 12 Monate	3 Monate
Vodafone	Mobilfunk	24 Monate	automatisch um 12 Monate	3 Monate
Unity Media	Festnetz	12 Monate	automatisch um 12 Monate	2 Monate
Unity Media	Telefon & Internet	12 Monate	automatisch um 12 Monate	2 Monate
Unity Media	Triple Play	12 Monate	automatisch um 12 Monate	2 Monate
Unity Media	Mobilfunk			

Anmerkung: Bei 1&1 verlängert sich der Vertrag jeweils um die vereinbarte Zeit oder Mindestlaufzeit, höchstens aber um ein Jahr.

Quelle: WIK nach Unternehmensseiten.

### *Wettbewerbsproblem: Wechselbarriere*

Anbieter setzen Mindestvertragslaufzeiten ein, um sicherzustellen, dass sich bestimmte Investitionen, wie zum Beispiel temporäre Rabattaktionen aber auch Investitionen in neue Techniken, während der Laufzeit eines Vertrages amortisieren. Mindestvertragslaufzeiten können in Kombination mit Rabatten geringere monatliche Kosten für Konsumenten bedeuten und somit Dienste für ein breiteres Publikum attraktiv machen.<sup>112</sup> In einem solchen Fall ist der Einsatz von Mindestvertragslaufzeiten aus wettbewerblicher Sicht unproblematisch.

Unternehmen, insbesondere SMP Betreiber, können Mindestvertragslaufzeiten und Vertragsverlängerungen jedoch auch nutzen, um Markteintrittsbarrieren zu schaffen bzw. zu erhöhen. Durch den Einsatz von Mindestvertragslaufzeiten wird ein Verbraucher daran gehindert, vorzeitig seinen Vertrag zu kündigen. Mindestvertragslaufzeiten und Vertragsverlängerungen erhöhen die Wechselkosten, so dass es für alternative Betreiber schwierig ist, Kunden des SMP Betreibers zu gewinnen. Wenn die Kosten für

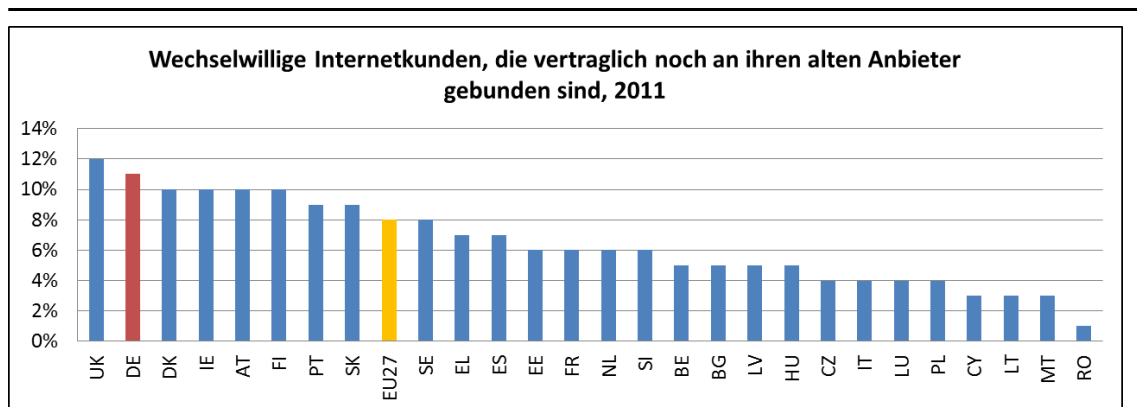
<sup>111</sup> Verschiedene Mobilfunkanbieter binden heutzutage Bedingungen an einem Tarifwechsel. Vgl. o.V. (2011).

<sup>112</sup> Mindestvertragslaufzeiten sind oft Bestandteil bestimmter Spezialangebote (z.B. temporärer Rabatte) und sind in der Regel eine Voraussetzung für die Gewährung dieser Preissenkungen.

eine vorzeitige Kündigung höher liegen als die monetären Vorteile, die der Kunde bei einem Anbieter-Wechsel erwartet, können Mindestvertragslaufzeiten und Vertragsverlängerungen aus Kundensicht als Hemmnis für einen vorzeitigen Wechsel interpretiert werden, wodurch Eintrittsbarrieren für alternative Anbieter entstehen. In diesem Fall ist der Einsatz von Mindestvertragslaufzeiten und Vertragsverlängerungen problematisch.

Festzuhalten bleibt, dass sich Mindestvertragslaufzeiten und Vertragsverlängerungen auf das Wechselverhalten von Kunden auswirken. In Deutschland wird bei 11% der wechselwilligen Internetkunden ein Wechsel erschwert, weil Kunden durch laufende Verträge an ihren Anbieter gebunden sind.<sup>113</sup>

Abbildung 21: Wechselbereitschaft und Vertragsbindung in der EU 27, 2011



Quelle: Europäische Kommission (2012), E-Communications Households Survey (Special Eurobarometer 381)

Im europäischen Vergleich werden deutsche Internetkunden aufgrund bestehender Verträge häufiger daran gehindert, ihren Anbieter zu wechseln. Vor dem Hintergrund, dass in Deutschland nur 37% der Internetkunden grundsätzlich über einen Anbieterwechsel nachdenken (siehe Abbildung 11), scheint die Zahl ebenfalls sehr hoch zu sein. Jeder vierte wechselwillige Internetkunde in Deutschland wird aufgrund von Mindestvertragslaufzeiten und Vertragsverlängerungen daran gehindert, seinen Anbieter zu wechseln.<sup>114</sup>

#### *MVL aus wettbewerbsrechtlicher Sicht*

Aus wettbewerbsrechtlicher oder regulatorischer Sicht gibt es keinen eindeutigen Befund hinsichtlich der Anwendung von Mindestvertragslaufzeiten. Der Einsatz dieser Kundenbindungsmaßnahme kann sowohl wettbewerbsfördernd sein als auch wettbe-

<sup>113</sup> Europäische Kommission (2012), E-Communications Households Survey (Special Eurobarometer 381), S.98

<sup>114</sup> Europäische Kommission (2012), E-Communications Households Survey (Special Eurobarometer 381), S.98



werbswidrige Wirkungen haben. Anzumerken ist, dass Mindestvertragslaufzeiten per se nicht missbräuchlich sind und im Einzelfall eine sorgfältige Analyse der Umstände erfordern. Die Schwierigkeit besteht in der Bestimmung einer optimalen Mindestvertragslaufzeit bei der sowohl die Interessen der Betreiber als auch der Verbraucher berücksichtigt werden. Betreiber versuchen möglichst lange Mindestvertragslaufzeiten zu vereinbaren, um Kunden von Anfang an günstige Angebote machen zu können, aber auch um Kunden langfristig an sich zu binden. Verbraucher wollen in der Regel möglichst flexibel sein und haben Interesse an kürzere Mindestvertragslaufzeiten. Solange sie aber ein günstiges Angebot erhalten können sind sie bereit eine Mindestvertragslaufzeit zu vereinbaren. Mindestvertragslaufzeiten sollten demnach die Anreize beider Parteien optimieren ohne jedoch die Entwicklung des Wettbewerbs, durch zu lange Mindestvertragslaufzeiten, zu behindern. Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass die Gefahr der Abschottung und damit einhergehend die Schädigung des Wettbewerbs umso größer ist, je länger die Dauer der Mindestvertragslaufzeit ist.

### *Rechtsprechung*

Das im Mai 2012 verabschiedete novellierte Telekommunikationsgesetz (TKG) stärkt den Kundenschutz auch im Hinblick auf die Mindestvertragslaufzeit. Bisher galten die allgemeinen Vorgaben des BGB, die im Privatkundengeschäft bis zu zwei Jahre Laufzeit und anschließend eine automatische Verlängerung um ein Jahr erlaubten.

Nach § 43b TKG gilt jetzt, dass die anfängliche Mindestlaufzeit eines Vertrages zwischen einem Verbraucher und einem Telefon- und Internet-Anbieter 24 Monate nicht überschreiten darf. Zudem müssen Telefon- und Internet-Anbieter künftig mindestens eine Vertragsvariante mit einem Jahr Laufzeit anbieten.<sup>115</sup> Auch im Falle eines Umzugs bringt die Gesetzesänderung eine Verbesserung für Verbraucher mit sich. Bislang kamen Kunden durch Kündigung aufgrund ihres Umzugs nicht aus ihrem DSL Vertrag heraus, selbst wenn am neuen Wohnort kein DSL Anschluss oder Kabel Internet Zugang mehr verfügbar war. Dieser Ansicht folgte auch der Bundesgerichtshof (BGH) in einem früheren Urteil.<sup>116</sup> Nach der neuen TKG-Novelle läuft der Vertrag jetzt nur dann weiter, wenn am neuen Wohnort ein Internetzugang vom bisherigen Anbieter geschaltet werden kann. Ist dies nicht der Fall, haben Verbraucher nun mit einer Frist von 3 Monaten zum Monatsende ein Recht auf eine Sonderkündigung. Zudem gilt die bisherige Mindestvertragslaufzeit an der neuen Adresse weiter, die gängige Praxis der Anbieter, den Umzug mit einer neuen 24-monatigen Mindestlaufzeit des DSL Vertrages zu verbinden, wurde mit Hilfe der TKG-Novelle ebenfalls aufgehoben.<sup>117</sup> Bei einem Anschlusswechsel muss zudem Sorge getragen werden, dass die Unterbrechung maximal einen Kalendertag dauert und sonst den Netzdienstleistern Geldbußen drohen.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Telekommunikationsgesetz (2012)

<sup>116</sup> Vgl. BGH (2010).

<sup>117</sup> Vgl. o.V. (2012).

<sup>118</sup> Vgl. Mansmann (2012), S. 18.

Hinsichtlich der Vertragsverlängerung bietet auch das novellierte TKG keine rechtliche Grundlage. Noch im Jahr 2010 hatte das OLG Hamm die Klage eines Wettbewerbsverbandes gegen die AGB-Klausel eines Mobilfunk-Service-Providers, wonach sich der Vertrag mit einer Laufzeit von 24 Monaten bei Nichtkündigung automatisch um 12 weitere Monate verlängert, zurückgewiesen und die Klausel für zulässig erklärt.<sup>119</sup>

Beispielhaft soll die Behandlung von Mindestvertragslaufzeiten (MVL) und Vertragsverlängerungen in anderen europäischen Ländern aufgezeigt werden:

In Österreich hat die Telekom-Kontroll-Kommission (TKK) am 3. September 2012 eine Mindestvertragslaufzeit von 24 Monaten bei T-Mobile Verträgen für unzulässig erklärt.<sup>120</sup> Gemäß dem österreichischen Konsumentenschutzgesetz (KSchG) sind Vertragsbedingungen, die Unternehmen eine unangemessen lange Bindungsfrist einräumen, für Verbraucher unverbindlich. Die TKK ist im vorliegenden Fall zum Schluss gekommen, dass die vorgesehene Mindestvertragsdauer von 24 Monaten für Mobilfunkverträge eine unangemessen lange Frist darstellt. Eine Mindestvertragsdauer von 24 Monaten könne nicht allein durch die Tatsache, dass der Teilnehmer im Gegenzug dafür niedrigere monatliche Entgelte zu bezahlen hat, gerechtfertigt werden.

In Großbritannien hat sich die Regulierungsbehörde OFCOM Ende 2011 für ein Verbot von automatischen Vertragsverlängerungen für Festnetz- und Breitbanddienste ausgesprochen.<sup>121</sup> Damit hat sich OFCOM weiteren Ländern, wie den Niederlanden, Italien und Frankreich angeschlossen, die ein solches Verbot zuvor bereits durchgesetzt hatten. Ähnlich wie in Deutschland wurden Kunden in so genannten Rollover Verträgen an wiederholte minimale Vertragslaufzeiten – in der Regel von einem Jahr - gebunden. OFCOM stellte fest, dass eine automatische Vertragsverlängerung zum Nachteil der Verbraucher und des Wettbewerbs zu einer Erhöhung der Wechselkosten führt. Dabei wurde insbesondere betont, dass, im Gegensatz zur Mindestvertragslaufzeit bei Neukunden, die Vorteile für den Verbraucher bei einer automatischen Vertragsverlängerung gering sind. Während Neukunden noch mit temporären Preisnachlässen beworben werden und sich diese Rabatte mit Hilfe von Mindestvertragslaufzeiten wieder amortisieren, profitiert ein Großteil der Bestandskunden nicht mehr von monetären oder sonstigen Vorteilen im Rahmen der Vertragsverlängerung. Zur Verbesserung der wettbewerblichen Bedingungen ist eine solche Kundenbindungsstrategie in Großbritannien somit nicht mehr möglich.

### *Fazit*

Die Mindestvertragslaufzeiten stellen eine Kundenbindungsmaßnahme dar, die nicht per se wettbewerbswidrig ist und deshalb von Fall-zu-Fall betrachtet werden sollte. In Deutschland hat die TKG-Novelle die Interessen der Verbraucher hinsichtlich Vertragslaufzeiten gestärkt und Wechselbarrieren reduziert. Insgesamt sollte der Einsatz von

---

<sup>119</sup> Vgl. OLG Hamm (2010).

<sup>120</sup> Vgl. TKK (2012).

<sup>121</sup> Vgl. Ofcom (2012).

Mindestvertragslaufzeiten im Einzelfall mit Hilfe der Grundsätze des Wettbewerbsrechts sowie des allgemeinen Verbraucherrechts auf wettbewerbswidrige Wirkungen untersucht werden, statt einer Beurteilung auf Basis einer ex-ante Regulierung.

## 5.2 Temporäre Preisnachlässe und Margin Squeeze

In Kombination mit Vertragsverlängerungen bieten Anbieter ihren Kunden häufig temporäre Preisnachlässe an. Hierbei gilt es zwischen Rabatten für Neukunden und Preisnachlässen, die Bestandskunden gewährt werden, zu unterscheiden.

Tabelle 5: Rabatte für Neu- und Bestandskunden von ausgewählten Anbietern in Deutschland, 2013

Anbieter	Produkt	Neukunden-Rabatt	Bestandskunden-Rabatt
Telekom	TEL+NET (16 Mbit/s)	10% für die ersten 12 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Telekom	TEL+NET (50 Mbit/s)	10% für die ersten 12 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Telekom	TEL+NET+TV (16 Mbit/s)	10% für die ersten 12 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Telekom	TEL+NET+TV (50 Mbit/s)	10% für die ersten 12 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Telekom	MOB	10% für die ersten 12 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	neues Wunschhandy oder vergünstigter monatlicher Tarifpreis
1&1	TEL+NET (16 Mbit/s)	5€ für die ersten 24 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
1&1	TEL+NET (50 Mbit/s)	10€ für die ersten 24 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
1&1	MOB	10€ für die ersten 24 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Vodafone	TEL+NET (16 Mbit/s)	50 € Startguthaben (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Vodafone	TEL+NET (50 Mbit/s)	50 € Startguthaben (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Vodafone	TEL+NET+TV (50 Mbit/s)	50 € Startguthaben, 120 Wechslerpämie (24 Monate Vertragslaufzeit)	keine Angabe
Vodafone	MOB	10% für die ersten 24 Monate (24 Monate Vertragslaufzeit)	10% monatlich, neues Wunschhandy

Quelle: WIK nach Unternehmensseiten

Temporäre Preisnachlässe für Neukunden stellen im Bereich der elektronischen Kommunikationsdienste eine übliche Vermarktungsstrategie dar. In Deutschland bieten fast alle Anbieter für sämtliche Produkte temporäre Rabatte für Neukunden an, meist in Form eines prozentualen Abschlags auf den monatlichen Grundpreis, oft auch in Kombination mit einer Reduktion der einmaligen Anschlussgebühren. Rabatte für Bestandskunden werden in der Regel im Einzelfall ausgehandelt. Oft scheinen Kunden bei der Wahl eines Betreibers davon auszugehen, dass der vom Betreiber angebotene temporäre Preisnachlass nach Ablauf verlängert wird.<sup>122</sup> Gleichzeitig ist anhand der Tabelle 5

<sup>122</sup> Vgl. Berek (2011), para. 84.

ersichtlich, dass im Hinblick auf Rabatte für Bestandskunden wenig Transparenz herrscht. Anbieter bieten ihren Bestandskunden vermutlich nur im Einzelfall individuelle Lösungen an, wenn beispielsweise ein Kunde einen bestimmten Umsatz generiert oder ein Kunde mit Kündigung droht. In solchen Fällen reagieren Anbieter und versuchen, den betroffenen Kunden durch die Gewährung von Rabatten an sich zu binden.

#### *Wettbewerbsproblem: Margin Squeeze*

Temporäre Preisnachlässe sind, wie im Falle der Mindestvertragslaufzeiten, nicht per se wettbewerbswidrig. Sie können zum Vorteil der Verbraucher als Wettbewerbsinstrument eingesetzt werden, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Solange diese Maßnahmen im Preiswettbewerb eingesetzt werden und Anbieter zum Vorteil der Verbraucher Kostenspielräume ausnutzen, bestehen aus wettbewerblicher Sicht keine Bedenken, dass temporäre Preisnachlässe als Kundenbindungsinstrument eingesetzt werden.

Werden temporäre Preisnachlässe allerdings durch etablierte Anbieter (SMP Betreiber) eingesetzt, um ihre Position im Markt zu verteidigen, können Wettbewerbsprobleme wie Markteintrittsbarrieren bzw. Margin Squeeze (MS) Situationen entstehen, welchen mittels geeigneter Maßnahmen entgegengewirkt werden muss. MS tritt dann auf, wenn die Differenz zwischen den Vorleistungspreisen eines marktbeherrschenden Unternehmens und seinen Endkundenpreisen so gering ist, dass ein effizienter Wettbewerber, der die Inputs zu den bestehenden Vorleistungspreisen nachfragt, seine Kosten nicht decken und somit das Endkundenprodukt nicht zu wirtschaftlichen Bedingungen anbieten kann. Setzt ein marktbeherrschendes Unternehmen seine Konkurrenten, die auf die entsprechenden Vorleistungen angewiesen sind, einem MS aus, kann dies zur Verdrängung vom Markt führen.

#### *Margin Squeeze Situationen*

Der Einsatz von temporären Rabatten auf der Endkundenebene durch einen SMP Betreiber, die über die durchschnittliche Lebensdauer eines Kunden zu einer tatsächlichen Reduktion der relevanten Endkundenpreise führen, können MS Situationen auslösen, wenn ein alternativer Anbieter bei entsprechenden Vorleistungsentgelten nicht in der Lage ist, das Angebot zu replizieren.

#### *Anwendung eines Margin Squeeze-Tests*

Grundsätzlich sollten temporäre Preisnachlässe, die über einen bestimmten Zeitraum während einer Vertragsperiode gewährt werden, im Rahmen von MS Tests<sup>123</sup> überprüft werden, da sie einen direkten Einfluss auf den Umsatz eines SMP Betreibers haben.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Mittels MS-Tests wird die Rentabilität eines alternativen Betreibers auf der Endkundenebene gemessen. Dabei werden die Einzelhandelskonditionen eines SMP Betreibers auf der Endkundenebene mit den Kosten verglichen, die ein alternativer Betreiber auf der Vorleistungsebene und den eigenen Wertschöpfungsstufen hat, wenn er auf ein Vorleistungsprodukt des SMP Betreibers zurückgreift.

<sup>124</sup> Vgl. Berec (2011), para 91.

Ein Aspekt, der bei einer MS-Prüfung von temporären Preisnachlässen jedoch berücksichtigt werden sollte, ist die durchschnittliche Lebensdauer eines Kunden, an der sich der Betrachtungszeitraum eines MS-Tests konzeptionell orientieren sollte.<sup>125</sup>

Betreiber können ihren Kunden mit Hilfe von temporären Rabatten Angebote vom ersten Moment an günstig anbieten, wenn zu Beginn eines Vertrages höher anfallende Kosten über die Lebensdauer eines Kunden wieder eingespielt werden können.

Gewährt beispielsweise ein vertikal integrierter Betreiber im Rahmen einer Vertragsverlängerung für ein Breitbandprodukt seinen Kunden bei einer Mindestvertragsdauer von 24 Monaten einen temporären Preisnachlass im ersten Jahr, würde ein MS Test bei einer zu kurzen Betrachtung von einem Jahr ggf. einen MS feststellen, obwohl über einen längeren Zeitraum betrachtet kein MS vorliegt.

Entscheidend ist deshalb die Frage, ob ein effizienter Wettbewerber in der Lage wäre, das Angebot des SMP Betreibers über die durchschnittliche Lebensdauer eines Kunden zu replizieren. Im Rahmen eines MS Tests sollte der durchschnittliche Endkundenpreis unter Berücksichtigung von temporären Preisnachlässen während der Vertragsperiode zugrunde gelegt werden.<sup>126</sup>

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die durchschnittliche Lebensdauer eines Kunden von Internetdiensten in ausgewählten EU Ländern und dem Zeitraum den die Berechnungen eines MS-Tests zugrunde liegen.<sup>127</sup> Die beobachtete Zeitspanne von MS-Test orientiert sich in der Regel an die durchschnittliche Kundenbindungsdauer.

Tabelle 6: Betrachtungszeitraum MS-Test versus durchschnittliche Lebensdauer in Monaten

Land	Durchschnittliche Kundenbindungsdauer (in Monaten)	beobachtete Zeitspanne MS-Test (in Monaten)
Deutschland	≥24*	∅ Kundenbindungsdauer
Großbritannien	≥18*	12 bis 60
Irland	≥12*	36
Italien	24	24
Niederlande	≥12*	36
Österreich	≥24*	12 (einmalige Kosten 36)
Spanien	27	27
* Übliche Mindestvertragslaufzeit bei Internetangeboten.		

Quelle: WIK

<sup>125</sup> Siehe z.B. Berek (2011), para 97.

<sup>126</sup> Vgl. Ergas et al. (2010), S. 75

<sup>127</sup> Zeitraum, in denen beispielsweise einmalige Bereitstellungskosten durch einen effizienten Wettbewerber amortisiert werden müssen.

Ein anderer Aspekt, der beim Einsatz von temporären Preisnachlässen im Rahmen von MS-Tests von Bedeutung sein kann, ist die Frage, inwiefern ein MS-Test auf individueller Basis für einzelne Angebote oder im Rahmen eines aggregierten Ansatzes erfolgt. Beide Ansätze haben Vor- und Nachteile. Auf der einen Seite, ist eine individuelle Prüfung aus Sicht der Regulierungsbehörden sehr aufwendig, andererseits haben SMP Betreiber im Hinblick auf Preissetzungsstrategien mehr Spielraum, je aggregierter der Ansatz ist.<sup>128</sup> Letztendlich müssen Regulierungsbehörden unter Berücksichtigung der Besonderheiten der nationalen Märkte entscheiden, welcher Ansatz geeignet ist.

### *Fazit*

Festzuhalten bleibt, dass temporäre Preisnachlässe zu wettbewerbswidrigen Wirkungen führen können und deshalb im Rahmen von MS Tests berücksichtigt werden sollten. Bei Vorliegen von temporären Preisnachlässen auf der Endkundenebene sollten MS Tests auf die durchschnittliche Lebensdauer angewandt werden, da anfängliche Investitionskosten in Form von Preisnachlässen oder bereitgestellte Hardware über diese Periode wieder erlöst werden müssen.

## **5.3 Bündelung von Diensten als Kundenbindungsmaßnahme**

Die Bündelung von Diensten ist seit einigen Jahren ein beliebtes Instrument der Kundenbindung im TK-Bereich.<sup>129</sup> Aus Unternehmenssicht können Bündel aus Effizienzgründen, beispielsweise als Mittel zur Reduktion von Preisineffizienzen, aber auch als Kundenbindungsmaßnahme eingesetzt werden, welche im Einzelfall zu einem wettbewerbswidrigen Verhalten führen kann.<sup>130</sup>

In Deutschland nutzte Ende 2011 jeder zweite Haushalt ein gebündeltes Produkt. Der Anteil von Haushalten in der EU27, die Bündelprodukte beziehen, hat sich zwischen 2005 und 2011 mehr als verdoppelt und lag Ende 2011 bei 43%.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Berek (2011), para 104.

<sup>129</sup> Bündel werden hier definiert als Dienste, die beim gleichen Anbieter zu einem Preis bezogen werden und wofür es nur eine Rechnung gibt.

<sup>130</sup> Nalebuff (2003).

<sup>131</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012), S. 87.

Tabelle 7: Penetration von Bündelprodukten in der EU 27 (in % der Haushalte), 2005-2011

	2005	2007	2009	2011
TEL/NET/TV/MOB	1,0%	1,0%	1,5%	2,0%
<b>Gesamt 4-Play</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,0%</b>
TEL/NET/TV	2,0%	4,0%	8,0%	11,0%
TEL/NET/MOB	1,0%	2,0%	2,0%	3,0%
TEL/TV/MOB	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%
NET/TV/MOB	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%
<b>Gesamt 3-Play</b>	<b>3,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>11,0%</b>	<b>14,0%</b>
TEL/NET	6,0%	13,0%	15,0%	15,0%
NET/TV	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
TEL/TV	3,0%	3,0%	2,5%	3,0%
NET/MOB	1,0%	1,0%	2,0%	2,0%
TV/MOB	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
TEL/MOB	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
<b>Gesamt 2-Play</b>	<b>14,0%</b>	<b>22,0%</b>	<b>25,5%</b>	<b>27,0%</b>
<b>Gesamt Bündel</b>	<b>18,0%</b>	<b>29,0%</b>	<b>38,0%</b>	<b>43,0%</b>

Quelle: Europäische Kommission (2012), E-Communications Household Survey.

Double-Play-Angebote erreichen nach wie vor die höchste Popularität. Ende 2011 entscheidet sich mehr als jeder vierte EU-Haushalt für ein Double-Play-Produkt. Das Double-Play-Paket, bestehend aus Telefon und Internet, ist mit einer Penetration von 15% nach wie vor das beliebteste Bündelangebot. Am stärksten ist in den letzten Jahren jedoch die Nachfrage nach Triple-Play-Angeboten gestiegen. Ihre Penetrationsrate hat sich in den letzten vier Jahren vervierfacht und Ende 2011 bezogen 14% der Haushalte ein Triple-Play-Angebot. An zweiter Stelle der meistgenutzten Bündel liegt das klassische Triple-Play-Angebot bestehend aus Telefon, Internet und TV mit einem Nutzungsanteil von 11%. Quadruple-Play-Bündel spielen in Europa nach wie vor eine eher untergeordnete Rolle. Nur 2% der EU-Haushalte kaufen Telefon, Internet, TV und Mobilfunk aus einer Hand.<sup>132</sup>

Einerseits können Konsumenten von gebündelten Angeboten profitieren, weil damit Transaktionskosten eingespart und Preisvorteile erzielt werden.<sup>133</sup> Andererseits sind Kunden bei Bündelung stärker als bei Einzelprodukten gehemmt, ihren Anbieter zu wechseln, weil gleich mehrere Dienste betroffen sind.<sup>134</sup> Inwiefern die Wechselbereit-

<sup>132</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012), S. 87.

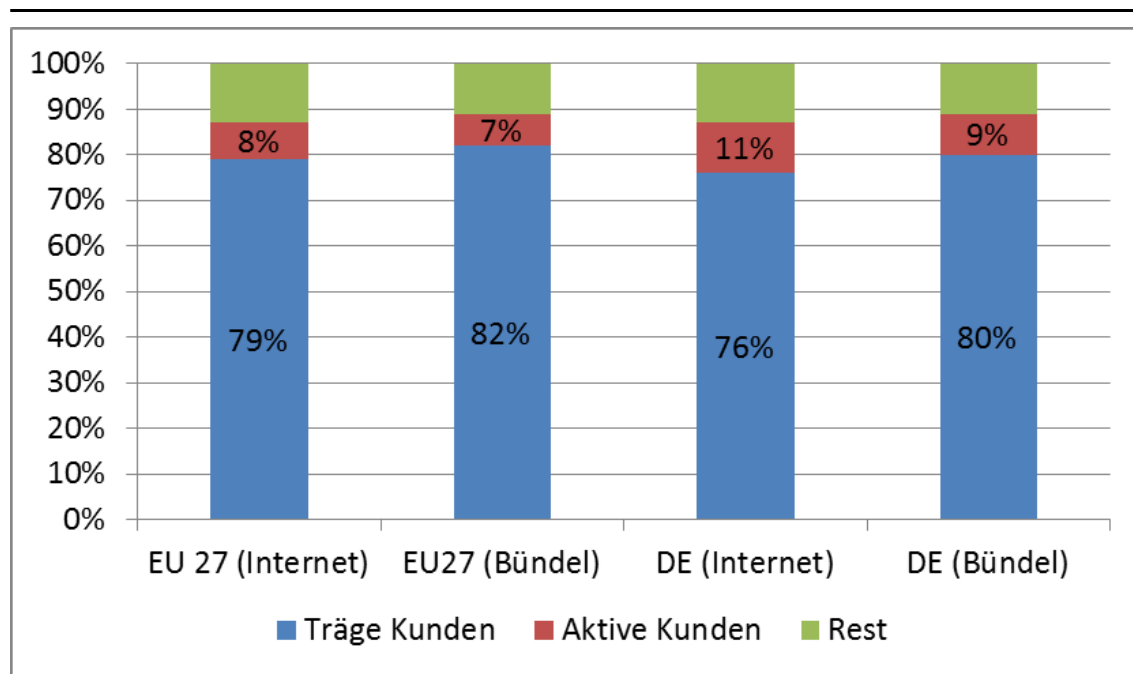
<sup>133</sup> Vgl. Berec (2010).

<sup>134</sup> Wenn beispielsweise ein Konsument mit dem TV Dienst eines Anbieters unzufrieden ist, er aber gleichzeitig ein Internet und Telefonangebot beim selben Anbieter hat - und bei diesen Diensten zufrieden ist - wird der Kunde es sich vermutlich zweimal überlegen, bevor er sich einen neuen Anbieter sucht.



schaft durch Bündelung von Diensten beeinflusst wird und diese eine effektive Kundenbindungsmaßnahme darstellt, zeigen die folgenden Abbildungen.

Abbildung 22: Wechselverhalten Einzelprodukte vs. Bündelprodukte, 2011



Quelle: Europäische Kommission (2012), E-Communications Household Survey.

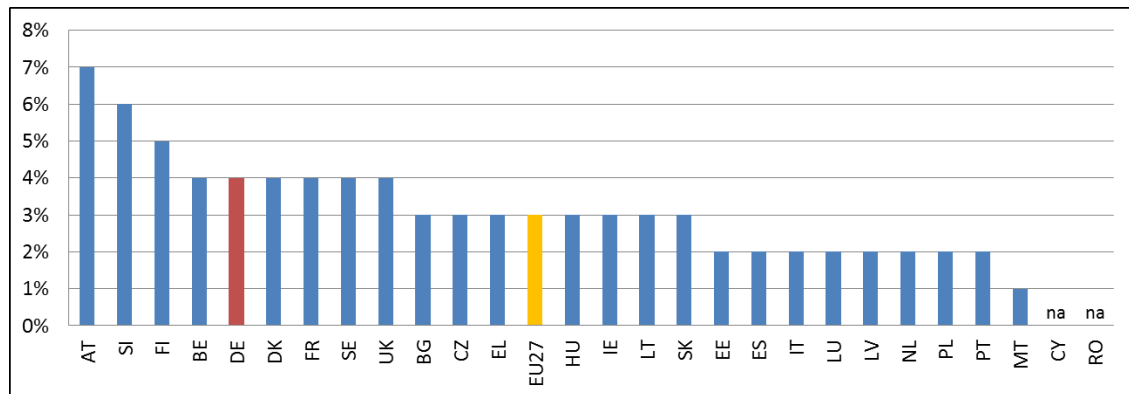
Wie zuvor bereits aufgezeigt, erwägt ein Großteil der befragten Haushalte in Deutschland und in anderen Ländern der EU keinen Wechsel des Anbieters. Bei gebündelten Produkten ist die Wechselbereitschaft in der Regel niedriger als bei einem Einzeldienst. In Deutschland haben 76% der befragten Einzeldienstkunden von Internet (in der EU27 79%) nie über einen Anbieterwechsel nachgedacht, bei deutschen Kunden eines gebündelten Produktes liegt der Wert bei 80% (in der EU27 bei 82%).<sup>135</sup>

Das heißt, dass Bündel eine leichte Behinderung darstellen in Bezug auf einen Anbieterwechsel. Immerhin 4% der wechselwilligen Internetkunden in Deutschland werden an einem Anbieterwechsel gehindert, weil sie Internet in einem Bündel beziehen.<sup>136</sup>

<sup>135</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012), S. 96 ff.

<sup>136</sup> Vgl. Europäische Kommission (2012), S. 98

Abbildung 23: Wechselwillige Internetkunden, bei denen das Internet Teil eines Bündels ist, wodurch ein Wechsel erschwert wird, 2011



Quelle: Europäische Kommission (2012), E-Communications Household Survey.

### *Wettbewerbsprobleme durch Bündelung von Diensten*

Die Bündelung von Diensten als Kundenbindungsmaßnahme ist per se kein Wettbewerbsproblem, kann im Einzelfall jedoch zu Wettbewerbsproblemen führen.

Aus unternehmensstrategischer Sicht kann Bündelung mit der Absicht der Marktmachtübertragung oder zur Verschleierung von Preis-Kosten-Scheren eingesetzt werden.

*Marktmachtübertragung* entsteht, wenn ein Unternehmen mit Marktmacht auf einem Markt A seine Marktmacht auf einen kompetitiven Markt B durch Bündelung übertragen kann. Wettbewerber, die lediglich Produkte auf dem Markt B anbieten, können durch die Bündelung des marktmächtigen Unternehmens verdrängt werden. Wenn sich ein Kunde für ein gebündeltes Produkt eines Anbieters entschieden hat, ist es für Wettbewerber wesentlich schwerer, diesen Kunden abzuwerben. Die Wettbewerber müssen in der Lage sein, ein vergleichbares Gesamtpaket anzubieten. Durch die Bündelung von Produkten unterschiedlicher Märkte werden Markteintrittsbarrieren aufgebaut. Ein mit der Bündelung von Diensten in Verbindung gebrachtes Wettbewerbsproblem im Telekommunikationssektor ist die Marktmachtübertragung durch Zugangsverweigerung. Hierbei verwendet ein vertikal integriertes Unternehmen seine Marktmacht auf der Vorleistungsebene, um Wettbewerbsvorteile auf einem nachgelagerten Markt zu erlangen und Konkurrenten zu verdrängen.

Im Falle einer Preis-Kosten-Schere ist ein marktmächtiges Unternehmen in der Lage, einen Rabatt auf das Bündel zu setzen, wodurch die Marge zwischen dem Vorleistungspreis und dem Endkundenpreis des Bündels so klein wird, dass effiziente Mitbewerber das Bündel zumindest nicht replizieren können.

### *Regulierungsinstrumente*

Aus regulatorischer Sicht sollte die technische und wirtschaftliche Replizierbarkeit von Bündelangeboten gewährleistet sein.

Die technische Replizierbarkeit eines Bündels durch Wettbewerber ist eine notwendige Voraussetzung, aber keine hinreichende Voraussetzung damit keine Wettbewerbsprobleme vorliegen. Bestehende Vorleistungszugangspflichten für Telefon- und Breitbanddienste auf den Märkten 4 und 5 (IC, WLR, ULL; Bitstrom) ermöglichen alternativen Betreibern, Telefon- und Breitbanddienste im Rahmen eines gebündelten Angebotes nachzubilden bzw. technisch zu replizieren. TV-Dienste sind bei geeigneten Vorleistungszugangspflichten auf den Märkten 4 und 5 technisch replizierbar. Ein entbündelter Zugang zur Teilnehmeranschlussleitung (ULL) ermöglicht alternativen Betreibern, Triple-Play-Pakete mit TV-Diensten anzubieten. In Ländern, in denen TV-Dienste in Markt 5 aufgenommen wurden, ermöglichen Vorleistungszugangspflichten wie Multicast-Bitstrom<sup>137</sup> den Wettbewerbern die technische Replizierbarkeit eines gebündelten TV-Angebotes.

Ist das Bündel für Mitbewerber technisch replizierbar, so muss auch gewährleistet sein, dass darüber hinaus keine Preis-Kosten-Scheren auftreten.

Einem effizienten Wettbewerber muss es möglich sein, das Bündel wirtschaftlich zu replizieren, d.h. zu vergleichbaren Kosten herzustellen wie das marktmächtige Unternehmen.

In Deutschland ist auf Bündelprodukte, die sich aus regulierten und unregulierten Leistungen zusammensetzen, zwar kein PKS-Test im engeren Sinne des § 28 Abs. 2 Nr. 2 TKG anzuwenden, wohl aber nach § 28 Abs. 2 Nr. 3 TKG die Replizierbarkeit entsprechender Bündelangebote durch effiziente Wettbewerber insbesondere im Hinblick auf die Preisgestaltung zu prüfen.<sup>138</sup> Inwiefern auf Basis von § 28 Abs. 2 Nr. 3 TKG eine Prüfung der Preisgestaltung erfolgen kann, ist fraglich. Grundsätzlich werden nur solche Endkundenentgelte der Regulierung unterworfen, für die auch beträchtliche Marktmacht festgestellt worden ist. Für alle anderen Dienste besteht aus regulatorischer Sicht keine Einschränkung hinsichtlich der Preisgestaltung. Zudem ist zu erwarten, dass eine Untersuchung der Kosten nicht regulierter Produkte durch Regulierungsbehörden aufwendig und möglicherweise nicht in einem angemessenen Verhältnis zum potentiellen Wettbewerbsproblem steht.

Bündel mit nicht regulierten Produkten wie TV-Dienste sollten deshalb im Verdachtsfall einer ex-post Prüfung unterliegen.

---

<sup>137</sup> Im Falle von Markt 5 sollte die Bitstrom-Zugangspflichtung zur Gewährleistung einer Übertragung von TV-Dienste eine Multicast-Funktionalität beinhalten. Multicast ist die übliche Bezeichnung für IP-Multicast, welches es ermöglicht, in IP-Netzwerken effizient Pakete an viele Empfänger zur gleichen Zeit zu senden.

<sup>138</sup> BNetzA (2007), S 56 f.

### *Fazit*

Die Bündelung von Diensten als Kundenbindungsmaßnahme kann zu wettbewerbswidrigen Wirkungen führen. Aus regulatorischer Sicht sollte die technische und wirtschaftliche Replizierbarkeit von Bündelangeboten daher gewährleistet sein. Bestehende Vorleistungszugangspflichten gewährleisten die technische Replizierbarkeit von regulierten Diensten wie Telefon und Breitband in gebündelten Angeboten durch Wettbewerber. Ebenso können nicht regulierte TV-Dienste durch bestehende Regulierungsinstrumente auf der Vorleistungsebene für Breitbanddienste (ULL, Multicastbitstrom) nachgebildet werden. Hinsichtlich einer wirtschaftlichen Replizierbarkeit ist eine Gleichbehandlung von regulierten und nicht regulierten Komponenten eines Bündels in der Regel nicht möglich. Bündelangebote mit nicht regulierten Produkten wie TV-Dienste sollten daher, im Verdachtsfall, dem Wettbewerbsrecht unterliegen.

## 6 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse

Kundenbindung ist ein strategisches Marketinginstrument im TK-Markt, besonders im Hinblick auf nicht-wachsende bzw. schrumpfende Märkte. Insbesondere die umsatzstärksten Teilmärkte (Festnetz, Mobilfunk, Internet-Breitbandanschlüsse) sind durch ein stark kompetitives Wettbewerbsumfeld gekennzeichnet, bei dem die Loyalität der Kunden gegenüber den Unternehmen kontinuierlich abnimmt. Die Folge ist, dass insbesondere für die etablierten Marktteilnehmer die Verteidigung der eigenen Marktposition zu einer der wichtigsten strategischen Unternehmensentscheidungen wird.

Grundsätzlich werden für die Kundenbindung im TK-Markt alle Bindungsvariablen eingesetzt. Ökonomische Bindungen beinhalten in der Regel eine Reduzierung des Produkt- oder Dienstleistungspreises. Mit technischen Bindungsvariablen wird ein Systembindungseffekt erzielt, wodurch mitunter eine verhältnismäßig lange Kundenbindung erreicht werden kann. Bei der Errichtung von sozial-emotionalen Bindungsvariablen werden affektive und normative Bindungsmotive aufgebaut. Ein Schwerpunkt im deutschen TK-Markt liegt jedoch in den juristisch-kontraktuellen Bindungen, häufig in Form von Mindestvertragslaufzeiten oder automatischen Vertragsverlängerungen, bei denen mittels eines Vertrages die Rechte und Pflichten aus der gemeinsamen Geschäftsbeziehung eingefordert und Wechselbarrieren wirksam aufgebaut werden können.

Gleichzeitig ist die Wechselbereitschaft im TK-Markt tendenziell gering. Kunden planen oder beabsichtigen relativ selten einen Wechsel ihres Anbieters. In Deutschland haben beispielsweise knapp zwei Drittel der Haushalte nie darüber nachgedacht, ihren Internetanbieter zu wechseln. Eine ähnliche „Trägheit“ im Wechselverhalten in Deutschland ist im Bereich Mobilfunk und Festnetz festzustellen. Weit über die Hälfte der Haushalte haben noch nie ihren Anbieter gewechselt. Wenn die „Wechselträgheit“ auch sicherlich nicht ausschließlich auf Kundenbindungsmaßnahmen zurückzuführen ist, zeigen Instrumente wie Mindestvertragslaufzeiten oder automatische Vertragsverlängerungen doch ihre Wirkung.

Aus regulatorischer Sicht kann der Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen insbesondere bei SMP zu Wettbewerbsproblemen führen. Anhand konkreter Kundenbindungsmaßnahmen (Mindestvertragslaufzeiten, Gewährung von temporären Preisnachlässen und Bündelung von Diensten) wurde untersucht, inwieweit diese im Falle von SMP ein Risiko für den Wettbewerb bedeuten und regulatorisch behandelt werden sollten.

Bei Mindestvertragslaufzeiten stellen weniger die anfängliche Mindestvertragslaufzeit ein wettbewerbliches Problem dar, als vielmehr die automatische Vertragsverlängerung nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit. In Deutschland hat die erst kürzlich verabschiedete TKG-Novelle die Interessen der Verbraucher hinsichtlich Vertragslaufzeiten gestärkt und Wechselbarrieren reduziert. Allerdings richtet sich die TKG-Novelle ausschließlich auf Mindestvertragslaufzeiten und bietet keine rechtliche Grundlage für Ver-

tragsverlängerungen. Eine weiterführende Untersuchung hinsichtlich der wettbewerblichen Effekte, die von einer automatischen Vertragsverlängerung ausgehen, wäre für Deutschland wünschenswert. In anderen europäischen Ländern, wie zum Beispiel Großbritannien oder die Niederlande wurde die automatische Vertragsverlängerung verboten, unter anderem weil die Behörden aufzeigen konnten, dass sie zu einer wettbewerblichen Behinderungen führt und keinen Vorteil für den Verbraucher bringen. Im Gegensatz zu Mindestvertragslaufzeiten, bei denen Kunden häufig von Rabatten profitieren, bieten automatische Vertragsverlängerungen in der Regel keinen zusätzlichen Nutzen für den Kunden, sondern erhöhen lediglich die Wechselbarrieren.

In Kombination mit Vertragsverlängerungen bieten Anbieter ihren Kunden häufig temporäre Preisnachlässe an. Wie im Falle der Mindestvertragslaufzeiten sind temporäre Preisnachlässe nicht per se wettbewerbswidrig, solange sie als Wettbewerbsinstrument eingesetzt werden. Setzen SMP Betreiber temporäre Preisnachlässe ein, um ihre Position im Markt zu verteidigen, können jedoch Wettbewerbsprobleme wie Markteintrittsbarrieren bzw. Margin Squeeze (MS) Situationen entstehen, welchen mittels geeigneter Maßnahmen entgegengewirkt werden sollte. Grundsätzlich sollten temporäre Preisnachlässe deshalb im Rahmen von MS-Tests Berücksichtigung finden. Dabei sollten einige Aspekte beachtet werden, wie zum Beispiel der betrachteten Zeitraum des MS-Test. Bei einer zu kurzen zeitlichen Betrachtung des MS-Tests können temporäre Preisnachlässe zu Verzerrungen führen.

Schließlich kann die Bündelung von Diensten als Kundenbindungsmaßnahme im Einzelfall zu Wettbewerbsproblemen führen, wenn sie durch einen SMP Betreiber mit der Absicht der Marktmachtübertragung oder zur Verschleierung von Preis-Kosten-Scheren eingesetzt wird. Aus regulatorischer Sicht sollte deshalb stets die technische und wirtschaftliche Replizierbarkeit von Bündelangeboten gewährleistet sein. Bestehende Vorleistungszugangspflichten für Telefon- und Breitbanddienste ermöglichen alternativen Betreibern die Nachbildung von Telefon- und Breitbanddiensten im Rahmen eines gebündelten Angebotes. Aber auch nicht regulierte Produkte eines Bündels, wie zum Beispiel TV-Dienste, sind durch bestehende Vorleistungszugangspflichten gegenwärtig technisch replizierbar. Hinsichtlich einer wirtschaftlichen Replizierbarkeit (ex-ante Preiskontrolle) ist eine Gleichbehandlung von regulierten und nicht regulierten Komponenten eines Bündels in der Regel nicht möglich. Bündelangebote mit nicht regulierten Produkten wie TV-Dienste sollten daher im Verdachtsfall dem Wettbewerbsrecht unterliegen.





## Literaturverzeichnis

- Ates, Zelal (2008): „Kundenbindung bei Professional Business Services“, Köln 2008
- Banasiewicz, Andrew (2005): „Loyalty program planning and analytics“, in: Journal of Consumer Marketing, Band 22, Nummer 6, S. 332-339
- Bansal, Harvir S. und Shirley F. Taylor (1999): „The Service Provider Switching Model (SPSM). A Model of Consumer Switching Behavior in the Services Industry“, in: Journal of Service Research November, Band 2, Nr. 2, S. 200-218.
- Berec (2010): „BEREC report on impact of bundled offers in retail and wholesale market definition“, BoR (10) 64, abgerufen am 20. März 2012 unter [http://www.irg.eu/streaming/BoR%20\(10\)%2064%20BEREC%20report%20on%20bundled%20offers\\_final.pdf?contentId=547005&field=ATTACHED\\_FILE](http://www.irg.eu/streaming/BoR%20(10)%2064%20BEREC%20report%20on%20bundled%20offers_final.pdf?contentId=547005&field=ATTACHED_FILE)
- Berec (2011): „BEREC report on specific aspects of broadband commercialization“, BoR (11) 25 final, abgerufen am 14. August 2012 unter [http://www.irg.eu/streaming/BoR%20\(11\)%2025%20BEREC%20report%20on%20BB%20commercialization\\_final.pdf?contentId=547185&field=ATTACHED\\_FILE](http://www.irg.eu/streaming/BoR%20(11)%2025%20BEREC%20report%20on%20BB%20commercialization_final.pdf?contentId=547185&field=ATTACHED_FILE)
- Berger, Paul D. und Nada I Nasr (1998): „Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications“, in: Journal of Interactive Marketing, Band 12, S. 17-30.
- Bergmann, Katja (1998): „Angewandtes Kundenbindungsmanagement“, Frankfurt 1998
- Berry, Leonard L. (1983): „Relationship Marketing“, in: Berry, Leonard L. und Lynn Shostack und Gregory D. Upah (Hrsg.): „Emerging Perspectives on Service Marketing“, Chicago 1983, S. 25-28.
- BGH (2010), Urteil vom 11.11.2010, Az.: III ZR 57/10, abgerufen am 30. Juni 2012 unter: <http://medien-internet-und-recht.de/pdf/VT-MIR-2010-Dok-174.pdf>
- Bliemel, Friedhelm und Andreas Eggert (1998): „Kundenbindung – die neue Sollstrategie?“, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, Band 20, Nr. 1, S. 37-46.
- BNetzA, (2007) Hinweise zu Preis-Kosten-Scheren i.S.d. § 28 Abs. 2 Nr. 2 TKG, abgerufen am 6. Mai 2012 unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/cae/servlet/contentblob/39792/publicationFile/3185/HinweisePKSEndfassungId11895pdf.pdf>
- Bruhn, Manfred und Michael A. Grund (2000): „Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)“, in: Total Quality Management, Band 11, Nummer 7, S. 1017-1028.
- Dialog Consult/VATM (2012): „14. Gemeinsame TK-Marktanalyse“, abgerufen am 23. Oktober 2012 unter [http://www.vatm.de/fileadmin/publikationen/studien/TK-Marktstudie\\_2012.pdf](http://www.vatm.de/fileadmin/publikationen/studien/TK-Marktstudie_2012.pdf)
- Diller, Hermann (1996): „Kundenbindung als Marketingziel“, in: Marketing, Band 18, S. 81-94.
- Diller, Hermann und Alexander Haas und Björn Ivens (2005): „Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption“, Stuttgart 2005
- Edvardsson, Bo und Michael D. Johnson und Anders Gustafsson und Tore Strandvik (2000): „The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services“, in: Total Quality Management, Band 11, Nummer 7, S. 917-927.

- Edward, Manoj und Sunil Sahadev (2011): „Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage“, in: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Band 23, Nummer 3, S. 327 – 345.
- Erlbeck, K (1999): „Kundenorientierte Unternehmensführung“, Wiesbaden 1999
- Ergas, Henry, Kodjo Ralph, Eric., Lanigan, Emma. Price Squeezes and Imputation Tests on Next Generation Access Networks, abgerufen am 02. Februar 2013 unter [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1810510](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1810510)
- Eshghi, Abdolreza und Dominique Haughton und Heikki Topi (2007): „Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry“, in: *Telecommunications Policy*, Band 31, S. 93-106
- Europäische Kommission (2012): „ E-Communications Household Survey (Special Eurobarometer 381)“, abgerufen am 14. November 2012 unter [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_381\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_381_en.pdf)
- Fornell, Claes (1992): „A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience“, in: *Journal of Marketing*, Band 56, Nr.1, S. 6-21.
- Georgi, Dominik (2010): „Kundenbindungsmanagement im Kundenlebenszyklus“, in: Bruhn, Manfred und Christian Homburg (Hrsg.): „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, Wiesbaden, 2010, S. 277-297.
- Gerpott, Torsten J. (2000): „Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neuen empirischen Forschung“, in: *Die Unternehmung*, Band 54, S. 23-42.
- Gerpott, Torsten und Wolfgang Rams und Andreas Schindler (2001): „Customer retention, loyalty and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market“, in: *Telecommunications Policy*, Band 25, S. 249-269.
- Grönroos, Christian (1996): „ Relationship marketing: strategic and tactical implications“, in: *Management Decision*, Band 34, Nummer 3, S. 5-14
- Hansen, Ursula (2006): „Beziehungslos im Dschungel des Beziehungsmarketing oder: Grenzen des Beziehungsmarketing aus Verbraucherperspektive“, in: Wilde, Klaus D. und Hajo Hippner (Hrsg.): „Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung“, Wiesbaden 2006, S. 145-166.
- Heide, Jan B. und Allen M. Weiss (1995): „Vendor considerations and switching behaviour for buyers in high technology markets“, in: *Journal of Marketing*, Band 59, Nr. 3, S. 30-43.
- Homburg, Christian und Annette Becker und Frederike Hentschel (2010): „Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung“, in: Bruhn, Manfred und Christian Homburg (Hrsg.): „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, Wiesbaden, 2010, S. 111-143.
- Homburg, Christian und Manfred Bruhn (2010): „Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen“, in: Bruhn, Manfred und Christian Homburg (Hrsg.): „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, Wiesbaden, 2010, S. 3-41.
- Jalovec, Andreas (2012): „Kleingedruckt und gefährlich. Gratisabos beim Kabel-TV können ganz schnell teuer werden“, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 10. März 2012, o. S.

- Khatibi, Abod Ali und Ismail Hishamuddin und Venu Thyagarajan (2002): „What drives customer loyalty: An analysis from the telecommunications industry“, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Band 11, Nummer1, S. 34–44.
- Kollmann, Tobias (1998): „Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme – Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen“, Wiesbaden 1998
- Linde, Frank und Wolfgang G. Stock (2011): „Informationsmarkt - Informationen im I-Commerce anbieten und nachfragen“, München 2011
- Mansmann, Urs (2012): „Neue Regeln. Novelliertes Telekommunikationsgesetz stärkt den Kundenschutz“, in: c't, Ausgabe vom 21.5.2012.
- March, James G. und Herbert Simon (1958): „Organizations“, New York 1958
- Meffert, Heribert (2005): „Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien“, in: Bruhn, J. Christian Homburg (Hrsg.): „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, Wiesbaden 2005, S. 145-165.
- Meyer, Anton und Dirk Oevermann (1995): „Kundenbindung“, in: Tietz, Bruno und Richard Köhler und Joachim Zentes (Hrsg.): „Handwörterbuch des Marketing“, Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351
- Müller, Günter und Torsten Eymann und Michael Kreutzer (2003): „Telematik- und Kommunikationssysteme in der vernetzten Wirtschaft“, München 2003
- Müller, Wolfgang und Hans-Joachim Riesenbeck (1991): „Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden“, in: Harvard Business Manager, Band 13, Nr. 3, S. 67-79
- Musiol, Gerald und Christiane Kühling (2009): „Kundenbindung durch Bonusprogramme. Erfolgreiche Konzeption und Umsetzung“, Berlin 2009
- Nalebuff, Barry (2003): „Bundling, Tying and Portfolio Effects“, DTI Economics Paper. 1, Part 1 – Conceptual Issues, abgerufen am 14. März 2012 unter :  
[http://faculty.som.yale.edu/barrynalebuff/BundlingTyingPortfolio\\_Conceptual\\_DTI2003.pdf](http://faculty.som.yale.edu/barrynalebuff/BundlingTyingPortfolio_Conceptual_DTI2003.pdf)
- Nieschlag, Robert und Erwin Dichtl und Hans Hörschgen (1997): „Marketing“, 18. Auflage, Berlin 1997.
- Ofcom (2012): „Automatically Renewable Contracts, Decision on a General Condition to prohibit ARCs“, abgerufen am 14. Dezember 2012 unter  
[http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/consultations/arcs/statement/ARCs\\_statement.pdf](http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/consultations/arcs/statement/ARCs_statement.pdf)
- OLG Hamm (2010), Urteil vom 08.04.2010, Az.: I-17 U 203/09, abgerufen am 14. März 2013 unter: <http://www.aufrecht.de/index.php?id=6639o>. V. (2011): „Amerikaner prügeln sich um Basketballschuhe“, abgerufen am 5. März 2012 unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,805713,00.html>
- o. V. (2011): „[o2 – keine Tarifwechsel mehr ohne Vertragsverlängerung](#)“, abgerufen am 14. März 2013 unter <http://blog.jannewap.ws/2011/04/29/o2-keine-tarifwechsel-mehr-ohne-vertragsverlaengerung/>. V. (2012): „Mobilfunke verlangen für SIM-Unlock bis zu 150 Euro“, abgerufen am 8. März 2012 unter <http://derstandard.at/1323223036453/Teure-Freiheit-Mobilfunke-verlangen-fuer-SIM-Unlock-bis-zu-150-Euro>

- o. V. (2012): „Neues Gesetz : Sonderkündigung bei DSL Umzug“, abgerufen am 15. März 2013 unter <http://www.dslweb.de/dsl-news-aktuell/dsl-fakten/neues-gesetz-sonderkuendigung-bei-dsl-umzug-12052502.html>
- Palmer, Adrian und Una McMahon-Beattie und Rosalind Beggs, (2000): „Influences on loyalty programme effectiveness: A conceptual framework and case study investigation“, in: Journal of Strategic Marketing, Band 8, Nummer 1, S. 47-66.
- Pelzel, Robert F. (2001): „Deregulierte Telekommunikationsmärkte“, Heidelberg 2001
- Peter, Sibylle I. (1997): „Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten“, Wiesbaden 1997
- Prognos (2012): „Gutachten zur Lage der Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland“, abgerufen am 23. Oktober 2012 unter <http://www.bmelv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/2012/252-AI-GutachtenVerbraucher.html>
- Puchner, Georg (2011): „Kundenbindung durch Relationship Marketing-Instrumente“, Lohmar 2011.
- Rams, Wolfgang (2001): „Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt. Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld“, Wiesbaden 2001
- Reicheld, Frederick F. und Earl W. Sasser (1990): „Zero Defections: Quality Comes to Services“, in: Harvard Business Review, Band 68, Nr. 5, S. 105-111.
- Shapiro, Carl und Hal R. Varian (1999): „Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy“, Boston 1999.
- Stauss, Bernd und Wolfgang Seidel (2007): „Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe“, München 2007
- Stauss, Bernd: „Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus“, in: in: Wilde, Klaus D. und Hajo Hippner (Hrsg.): „Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung“, Wiesbaden 2006, S. 421-442
- Telekommunikationsgesetz (2012): „Vertragslaufzeit“, § 43b, abgerufen am 14. Januar 2013 unter: <http://dejure.org/gesetze/TKG/43b.html> TKK (2012): Bescheid G 133/12-6 vom 03.09.2012, abgerufen am 3. Februar 2013 unter [http://www.rtr.at/de/tk/G\\_133\\_12/Bescheid\\_G\\_133\\_12-6.pdf](http://www.rtr.at/de/tk/G_133_12/Bescheid_G_133_12-6.pdf)
- Tomczak, Torsten und Sabine Dittrich (1999): „Kundenbindung - bestehende Kundenpotentiale langfristig nutzen“, in: Hinterhuber, Hans H. und Kurt Matzler (Hrsg.): „Kundenorientierte Unternehmensführung“, Wiesbaden 1999, S. 61-83.
- Töpfer, Armin (2008): „Ursachen-Wirkungskonzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung“, in: Töpfer, Armin (Hrsg.): „Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden“, Berlin 2008, S. 81-105.
- Töpfer, Armin und Andreas Mann (2008): „Kundenzufriedenheit als Basis für Unternehmenserfolg“, in: Töpfer, Armin (Hrsg.): „Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden“, Berlin 2008, S. 37-79
- Vesa, Jarkko (2005): „Mobile services in the networked economy“, Hershey 2005.

Weiber, Rolf und Jost Adler (2002): „Der Wechsel von Geschäftsbeziehungen beim Kauf von Nutzungsgütern: Das Beispiel Telekommunikation“, in: Rese, Mario und Albrecht Söllner und B. Peter Utzig (Hrsg.): „Relationship Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven“, Berlin 2002, S. 71-105.

Weiber, Rolf und Michael Späth (1998): „Vermarktung von Telekommunikationsdiensten im Geschäftskundenbereich: Herausforderungen an das Investitionsgütermarketing“, in: Büschken, Joachim und Margit Meyer, Margit und Rolf Weiber (Hrsg.): „Entwicklungen des Investitionsgütermarketing“, Wiesbaden 1998, S.229-301.

Wendlandt, Mark (2009): „Reaktanz gegenüber Kundenbindungsprogrammen“, Frankfurt am Main 2009

Zimbardo, Philip G. und Richard J. Gerrig (1999): „Psychologie“, Berlin 1999



Als "Diskussionsbeiträge" des Wissenschaftlichen Instituts für Infrastruktur und Kommunikationsdienste sind zuletzt erschienen:

- Nr. 301: Gernot Müller:  
Zur kostenbasierten Regulierung von Eisenbahninfrastrukturentgelten – Eine ökonomische Analyse von Kostenkonzepten und Kostentreibern, Dezember 2007
- Nr. 302: Patrick Anell, Stephan Jay, Thomas Plückebaum:  
Nachfrage nach Internetdiensten – Dienstearten, Verkehrseigenschaften und Quality of Service, Dezember 2007
- Nr. 303: Christian Growitsch, Margarethe Rammerstorfer:  
Zur wettbewerblichen Wirkung des Zweivertragsmodells im deutschen Gasmarkt, Februar 2008
- Nr. 304: Patrick Anell, Konrad Zoz:  
Die Auswirkungen der Festnetzmobilfunksubstitution auf die Kosten des leitungsvermittelten Festnetzes, Februar 2008
- Nr. 305: Marcus Stronzik, Margarethe Rammerstorfer, Anne Neumann:  
Wettbewerb im Markt für Erdgasspeicher, März 2008
- Nr. 306: Martin Zauner:  
Wettbewerbspolitische Beurteilung von Rabattsystemen im Postmarkt, März 2008
- Nr. 307: Franz Büllingen, Christin-Isabel Gries, Peter Stamm:  
Geschäftsmodelle und aktuelle Entwicklungen im Markt für Broadband Wireless Access-Dienste, März 2008
- Nr. 308: Christian Growitsch, Gernot Müller, Marcus Stronzik:  
Ownership Unbundling in der Gaswirtschaft – Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz, Mai 2008
- Nr. 309: Matthias Wissner:  
Messung und Bewertung von Versorgungsqualität, Mai 2008
- Nr. 310: Patrick Anell, Stephan Jay, Thomas Plückebaum:  
Netzzugang im NGN-Core, August 2008
- Nr. 311: Martin Zauner, Alex Kalevi Dieke, Torsten Marner, Antonia Niederprüm:  
Ausschreibung von Post-Universaldiensten. Ausschreibungsgegenstände, Ausschreibungsverfahren und begleitender Regulierungsbedarf, September 2008
- Nr. 312: Patrick Anell, Dieter Elixmann:  
Die Zukunft der Festnetzbetreiber, Dezember 2008
- Nr. 313: Patrick Anell, Dieter Elixmann, Ralf Schäfer:  
Marktstruktur und Wettbewerb im deutschen Festnetz-Markt: Stand und Entwicklungstendenzen, Dezember 2008
- Nr. 314: Kenneth R. Carter, J. Scott Marcus, Christian Wernick:  
Network Neutrality: Implications for Europe, Dezember 2008
- Nr. 315: Stephan Jay, Thomas Plückebaum:  
Strategien zur Realisierung von Quality of Service in IP-Netzen, Dezember 2008
- Nr. 316: Juan Rendon, Thomas Plückebaum, Iris Bösch, Gabriele Kulenkampff:  
Relevant cost elements of VoIP networks, Dezember 2008
- Nr. 317: Nicole Angenendt, Christian Growitsch, Rabindra Nepal, Christine Müller:  
Effizienz und Stabilität des Stromgroßhandelsmarktes in Deutschland – Analyse und wirtschaftspolitische Implikationen, Dezember 2008
- Nr. 318: Gernot Müller:  
Produktivitäts- und Effizienzmessung im Eisenbahninfrastruktursektor – Methodische Grundlagen und Schätzung des Produktivitätsfortschritts für den deutschen Markt, Januar 2009

- Nr. 319: Sonja Schölermann:  
Kundenschutz und Betreiberauflagen im liberalisierten Briefmarkt, März 2009
- Nr. 320: Matthias Wissner:  
IKT, Wachstum und Produktivität in der Energiewirtschaft - Auf dem Weg zum Smart Grid, Mai 2009
- Nr. 321: Matthias Wissner:  
Smart Metering, Juli 2009
- Nr. 322: Christian Wernick unter Mitarbeit von Dieter Elixmann:  
Unternehmensperformance führender TK-Anbieter in Europa, August 2009
- Nr. 323: Werner Neu, Gabriele Kulenkampff:  
Long-Run Incremental Cost und Preissetzung im TK-Bereich - unter besonderer Berücksichtigung des technischen Wandels, August 2009
- Nr. 324: Gabriele Kulenkampff:  
IP-Interconnection – Vorleistungsdefinition im Spannungsfeld zwischen PSTN, Internet und NGN, November 2009
- Nr. 325: Juan Rendon, Thomas Plückebaum, Stephan Jay:  
LRIC cost approaches for differentiated QoS in broadband networks, November 2009
- Nr. 326: Kenneth R. Carter with contributions of Christian Wernick, Ralf Schäfer, J. Scott Marcus:  
Next Generation Spectrum Regulation for Europe: Price-Guided Radio Policy, November 2009
- Nr. 327: Gernot Müller:  
Ableitung eines Inputpreisindex für den deutschen Eisenbahninfrastruktursektor, November 2009
- Nr. 328: Anne Stetter, Sonia Strube Martins:  
Der Markt für IPTV: Dienstverfügbarkeit, Marktstruktur, Zugangsfragen, Dezember 2009
- Nr. 329: J. Scott Marcus, Lorenz Nett, Ulrich Stumpf, Christian Wernick:  
Wettbewerbliche Implikationen der On-net/Off-net Preisdifferenzierung, Dezember 2009
- Nr. 330: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann, Stephan Jay:  
"Breitband/Bandbreite für alle": Kosten und Finanzierung einer nationalen Infrastruktur, Dezember 2009
- Nr. 331: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Antonia Niederprüm, Martin Zauner:  
Preisstrategien von Incumbents und Wettbewerbern im Briefmarkt, Dezember 2009
- Nr. 332: Stephan Jay, Dragan Ilic, Thomas Plückebaum:  
Optionen des Netzzugangs bei Next Generation Access, Dezember 2009
- Nr. 333: Christian Growitsch, Marcus Stronzik, Rabindra Nepal:  
Integration des deutschen Gasgroßhandelsmarktes, Februar 2010
- Nr. 334: Ulrich Stumpf:  
Die Abgrenzung subnationaler Märkte als regulatorischer Ansatz, März 2010
- Nr. 335: Stephan Jay, Thomas Plückebaum, Dragan Ilic:  
Der Einfluss von Next Generation Access auf die Kosten der Sprachterminierung, März 2010
- Nr. 336: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Martin Zauner:  
Netzzugang und Zustellwettbewerb im Briefmarkt, März 2010
- Nr. 337: Christian Growitsch, Felix Höffler, Matthias Wissner:  
Marktmachtanalyse für den deutschen Regelenergiemarkt, April 2010
- Nr. 338: Ralf G. Schäfer unter Mitarbeit von Volker Köllmann:  
Regulierung von Auskunft- und Mehrwertdiensten im internationalen Vergleich, April 2010
- Nr. 339: Christian Growitsch, Christine Müller, Marcus Stronzik:  
Anreizregulierung und Netzinvestitionen, April 2010



- Nr. 340: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann, Rolf Schwab:  
Das VNB-Geschäftsmodell in einer sich wandelnden Marktumgebung: Herausforderungen und Chancen, April 2010
- Nr. 341: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Schölermann:  
Die Entwicklung von Hybridpost: Marktentwicklungen, Geschäftsmodelle und regulatorische Fragestellungen, August 2010
- Nr. 342: Karl-Heinz Neumann:  
Structural models for NBN deployment, September 2010
- Nr. 343: Christine Müller:  
Versorgungsqualität in der leitungsgebundenen Gasversorgung, September 2010
- Nr. 344: Roman Inderst, Jürgen Kühling, Karl-Heinz Neumann, Martin Peitz:  
Investitionen, Wettbewerb und Netzzugang bei NGA, September 2010
- Nr. 345: Christian Growitsch, J. Scott Marcus, Christian Wernick:  
Auswirkungen niedrigerer Mobilterminierungsentgelte auf Endkundenpreise und Nachfrage, September 2010
- Nr. 346: Antonia Niederprüm, Veronika Söntgerath, Sonja Thiele, Martin Zauner:  
Post-Filialnetze im Branchenvergleich, September 2010
- Nr. 347: Peter Stamm:  
Aktuelle Entwicklungen und Strategien der Kabelbranche, September 2010
- Nr. 348: Gernot Müller:  
Abgrenzung von Eisenbahnverkehrsmärkten – Ökonomische Grundlagen und Umsetzung in die Regulierungspraxis, November 2010
- Nr. 349: Christine Müller, Christian Growitsch, Matthias Wissner:  
Regulierung und Investitionsanreize in der ökonomischen Theorie, IRIN Working Paper im Rahmen des Arbeitspakets: Smart Grid-gerechte Weiterentwicklung der Anreizregulierung, Dezember 2010
- Nr. 350: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:  
Symmetrische Regulierung: Möglichkeiten und Grenzen im neuen EU-Rechtsrahmen, Februar 2011
- Nr. 350: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:  
Symmetrische Regulierung: Möglichkeiten und Grenzen im neuen EU-Rechtsrahmen, Februar 2011
- Nr. 351: Peter Stamm, Anne Stetter unter Mitarbeit von Mario Erwig:  
Bedeutung und Beitrag alternativer Funklösungen für die Versorgung ländlicher Regionen mit Breitbandanschlüssen, Februar 2011
- Nr. 352: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann:  
Nationale Breitbandstrategien und Implikationen für Wettbewerbspolitik und Regulierung, März 2011
- Nr. 353: Christine Müller:  
New regulatory approaches towards investments: a revision of international experiences, IRIN working paper for working package: Advancing incentive regulation with respect to smart grids, April 2011
- Nr. 354: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele:  
Elektronische Zustellung: Produkte, Geschäftsmodelle und Rückwirkungen auf den Briefmarkt, Juni 2011
- Nr. 355: Christin Gries, J. Scott Marcus:  
Die Bedeutung von Bitstrom auf dem deutschen TK-Markt, Juni 2011
- Nr. 356: Kenneth R. Carter, Dieter Elixmann, J. Scott Marcus:  
Unternehmensstrategische und regulatorische Aspekte von Kooperationen beim NGA-Breitbandausbau, Juni 2011
- Nr. 357: Marcus Stronzik:  
Zusammenhang zwischen Anreizregulierung und Eigenkapitalverzinsung, IRIN Working Paper im Rahmen des Arbeitspakets: Smart Grid-gerechte Weiterentwicklung der Anreizregulierung, Juli 2011

- Nr. 358: Anna Maria Doose, Alessandro Monti, Ralf G. Schäfer:  
Mittelfristige Marktpotenziale im Kontext der Nachfrage nach hochbitratigen Breitbandanschlüssen in Deutschland, September 2011
- Nr. 359: Stephan Jay, Karl-Heinz Neumann, Thomas Plückebaum unter Mitarbeit von Konrad Zoz:  
Implikationen eines flächendeckenden Glasfaserausbaus und sein Subventionsbedarf, Oktober 2011
- Nr. 360: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:  
Neue Verfahren für Frequenzauktionen: Konzeptionelle Ansätze und internationale Erfahrungen, November 2011
- Nr. 361: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Martin Zauner:  
Qualitätsfaktoren in der Post-Entgeltregulierung, November 2011
- Nr. 362: Gernot Müller:  
Die Bedeutung von Liberalisierungs- und Regulierungsstrategien für die Entwicklung des Eisenbahnpersonenfernverkehrs in Deutschland, Großbritannien und Schweden, Dezember 2011
- Nr. 363: Wolfgang Kiesewetter:  
Die Empfehlungspraxis der EU-Kommission im Lichte einer zunehmenden Differenzierung nationaler Besonderheiten in den Wettbewerbsbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der Relevante-Märkte-Empfehlung, Dezember 2011
- Nr. 364: Christine Müller, Andrea Schweinsberg:  
Vom Smart Grid zum Smart Market – Chancen einer plattformbasierten Interaktion, Januar 2012
- Nr. 365: Franz Büllingen, Annette Hillebrand, Peter Stamm, Anne Stetter:  
Analyse der Kabelbranche und ihrer Migrationsstrategien auf dem Weg in die NGA-Welt, Februar 2012
- Nr. 366: Dieter Elixmann, Christin-Isabel Gries, J. Scott Marcus:  
Netzneutralität im Mobilfunk, März 2012
- Nr. 367: Nicole Angenendt, Christine Müller, Marcus Stronzik:  
Elektromobilität in Europa: Ökonomische, rechtliche und regulatorische Behandlung von zu errichtender Infrastruktur im internationalen Vergleich, Juni 2012
- Nr. 368: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele, Martin Zauner:  
Kostenstandards in der Ex-Post-Preiskontrolle im Postmarkt, Juni 2012
- Nr. 369: Ulrich Stumpf, Stefano Lucidi:  
Regulatorische Ansätze zur Vermeidung wettbewerbswidriger Wirkungen von Triple-Play-Produkten, Juni 2012
- Nr. 370: Matthias Wissner:  
Marktmacht auf dem Primär- und Sekundär-Regelenergiemarkt, Juli 2012
- Nr. 371: Antonia Niederprüm, Sonja Thiele:  
Prognosemodelle zur Nachfrage von Briefdienstleistungen, Dezember 2012
- Nr. 372: Thomas Plückebaum, Matthias Wissner:  
Bandbreitenbedarf für Intelligente Stromnetze, 2013
- Nr. 373: Christine Müller, Andrea Schweinsberg:  
Der Netzbetreiber an der Schnittstelle von Markt und Regulierung, 2013
- Nr. 374: Thomas Plückebaum:  
VDSL Vectoring, Bonding und Phantoming: Technisches Konzept, marktliche und regulatorische Implikationen, Januar 2013
- Nr. 376: Christin-Isabel Gries, Imme Philbeck:  
Marktentwicklungen im Bereich Content Delivery Networks, April 2013
- Nr. 377: Alessandro Monti, Ralf Schäfer, Stefano Lucidi, Ulrich Stumpf:  
Kundenbindungsansätze im deutschen TK-Markt im Lichte der Regulierung, Februar 2013



**ISSN 1865-8997**