



Kundenloyalität als  
Wettbewerbsvorteil

# Kundenloyalität im Schweizer Mobilfunkmarkt

Von Paul Calthrop, Dr. Jens Schädler und Dr. Alexander  
Strunck

**BAIN & COMPANY**

## Über die Inhalte

Die Inhalte dieser Unterlage sind vertraulich und wurden von Bain & Company, Inc. und/oder einer ihrer Tochtergesellschaften („Bain“) intern entwickelt. Die Weitergabe der Informationen an Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Bain.

Wir übernehmen keinerlei Haftung für die Verlässlichkeit, Richtigkeit oder Vollständigkeit der dem Dokument zugrundeliegenden verwendeten Daten und der daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen.

Bain ist nicht verpflichtet, die zur Verfügung gestellten Informationen zu aktualisieren oder zu ergänzen.

Dieses Dokument ist nicht dafür bestimmt, darauf Investitionsentscheidungen zu treffen.

Bain übernimmt keine Haftung hinsichtlich der vorliegenden Informationserteilung, weder gegenüber dem Adressaten dieser Information noch gegenüber Dritten.

### **Autoren:**

Paul Calthrop, Director  
Dr. Jens Schädler, Partner  
Dr. Alexander Strunck, Manager

Bain & Company, Zürich

### **Ansprechpartnerin:**

Jlana Houlihan  
Marketing and Communications  
Telefon +41 (0) 44 360 86 12

---

### **Impressum**

**Herausgeber:** Bain & Company Germany, Inc.

**Verantwortlicher Partner:** Dr. Jens Schädler, Partner

**Gestaltung:** Bain & Company Germany, Inc.

**Foto:** Bain & Company

## Schweizer Mobilfunkmarkt: Kundenloyalität wird zum Erfolgsfaktor

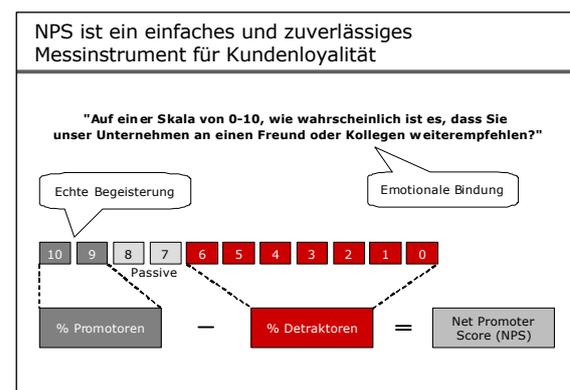
Mobiles Telefonieren ist aus dem Alltag der meisten Schweizer nicht mehr wegzudenken. Bereits 2007 hat der Versorgungsgrad mit Mobilfunkdiensten in der Schweiz mit ca. 107% zum ersten Mal die magische Marke von 100% überschritten. Der Schweizer Mobilfunkmarkt ist somit weitgehend gesättigt – nachhaltiges Wachstum durch Neukunden gestaltet sich zunehmend schwierig für die Mobilfunkanbieter. Umso bedeutsamer ist es heute für ihren Erfolg, Kunden langfristig an sich zu binden: Hohe Kundenloyalität ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden.

Welchen Wert hohe Kundenloyalität aus Sicht der Mobilfunkanbieter besitzt, zeigt eine Studie von Comparis: Der Online-Vergleichsdienst schätzt, dass die schweizerischen Mobilfunkkunden insgesamt rund 2,1 Milliarden Franken einsparen können, wenn sie zu dem für sie idealen Preisplan und Anbieter wechseln. Massive Umsatzeinbussen wären also das Ergebnis verminderter Kundentreue.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie es um die Kundenloyalität im Schweizer Mobilfunkmarkt tatsächlich bestellt ist und welcher Mobilfunkanbieter heute der Loyalitätsführer ist.

## Der Net Promoter Score (NPS) misst Kundenloyalität einfach und zuverlässig

Basierend auf der langjährigen Tätigkeit im Bereich Kundenloyalität hat Bain & Company ein zuverlässiges und zugleich einfaches Instrument zur Messung von Kundenloyalität entwickelt, den sogenannten Net Promoter Score (NPS\*), der heute von vielen führenden Telekommunikationsanbietern weltweit und auch zunehmend von den Schweizer Anbietern eingesetzt wird. Der NPS spiegelt die Begeisterung der Kunden für die Produkte und den Service eines Unternehmens wider und dient somit als Gradmesser für die Loyalität der Kundenbasis.



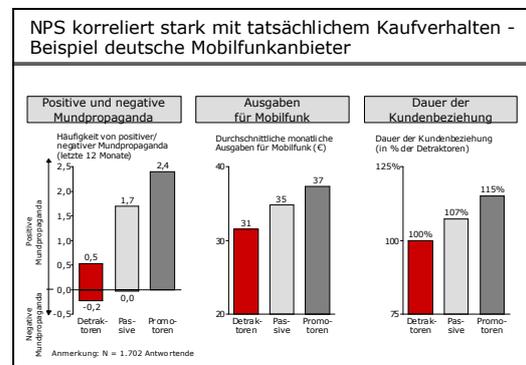
Dabei steht eine einzige Frage im Mittelpunkt: „Würden Sie dieses Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Auf einer Skala von null bis zehn gelten nur diejenigen Kunden als wirklich loyal, die eine Punktzahl von neun oder zehn

\* Net Promoter® Score ist eine eingetragene Marke von Bain & Company, Inc., Fred Reichheld und Satmetrix Systems, Inc.

vergeben. Sie werden als sogenannte Promotoren bezeichnet, denn sie tragen ihre Begeisterung für das Unternehmen aktiv nach aussen, setzen durch die Weiterempfehlung ihre persönliche Reputation aufs Spiel und werben neue Kunden. Vom prozentualen Anteil der Promotoren wird anschliessend der Anteil der sogenannten Detraktoren, die auf der Skala nur eine null bis sechs vergeben, abgezogen. Neutrale Urteile der Passiven – mit Punkten zwischen sieben und acht – bleiben unberücksichtigt. Das Ergebnis misst den NPS des Unternehmens, d.h. den Nettoanteil loyaler Kunden.

Der NPS ist ein verlässlicher Gradmesser für Kundenloyalität, weil er in der Regel mit vermehrter positiver Mundpropa-

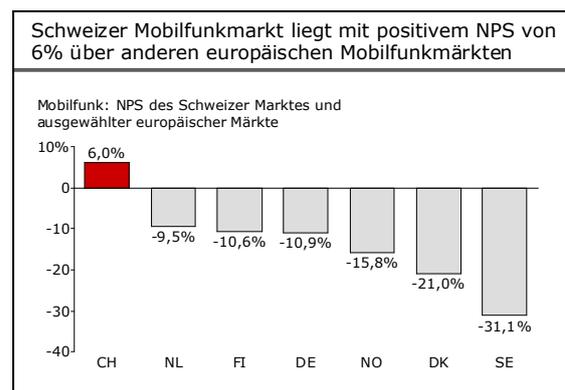
ganda, dem Verkauf zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen sowie einer geringeren Abwanderungsrate einhergeht. Genau diese Zusammenhänge sorgen dafür, dass ein höherer NPS, als Ausdruck einer loyaleren Kundenbasis, mit stärkerem organischen Wachstum eines Unternehmens korreliert – und damit spiegelt der NPS das tatsächliche Kaufverhalten von Kunden am besten wider.



## Schweizer Mobilfunkmarkt mit vergleichsweise loyaler Kundenbasis – trotz Unterschieden zwischen Anbietern

### Schweizer Mobilfunkkunden loyaler im europäischen Vergleich

Der Schweizer Mobilfunkmarkt weist, gewichtet nach Marktanteilen, insgesamt einen positiven NPS von 6% auf.\* Damit zeigen die schweizerischen Mobilfunkkunden eine deutlich höhere Loyalität als Kunden in anderen europäischen Mobilfunkmärkten, die häufig durch einen negativen NPS gekennzeichnet sind.



\* Insgesamt wurden 329 Kundinnen und Kunden der drei grossen Mobilfunkanbieter in der Schweiz - Swisscom, Sunrise und Orange - befragt, jeweils mehr als 100 pro Anbieter. Das Interview bestand aus 17 Fragen, und zur Zielgruppe gehörten sowohl Pre-Paid als auch Post-Paid Privatkunden.

### Enge Beziehung zwischen NPS und loyalem Kundenverhalten auch im Schweizer Mobilfunkmarkt

Betrachtet man die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung für den Schweizer Mobilfunkmarkt genauer, so bestätigt sich der typische Zusammenhang zwischen NPS und loyalem Kundenverhalten. Erstens zeigt sich, dass Promotoren häufiger den Mobilfunkanbieter empfehlen als Passive und Detraktoren. Zweitens geben Promotoren auch mehr Geld für Mobilfunkdienste aus. Und drittens bleiben Promotoren ihrem Mobilfunkanbieter deutlich länger als Kunden treu.

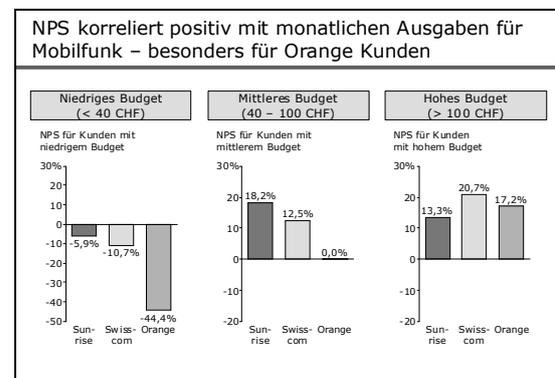
### NPS geht mit höherer Weiterempfehlungsrate einher

Der NPS spiegelt die Bereitschaft der Mobilfunkkunden wider, ihren Anbieter an Freunde und Kollegen weiterzuempfehlen. In den letzten fünf Jahren haben Promotoren ihren Anbieter durchschnittlich acht Mal weiterempfohlen. Passive und Detraktoren haben dies im gleichen Zeitraum nur fünf bzw. zwei Mal getan. Darüber hinaus unterscheidet sich die Neigung zur positiven Mundpropaganda zwischen den Kunden der einzelnen Mobilfunkanbieter leicht. Im Durchschnitt haben Kunden von Swisscom und Sunrise sechs Mal eine Empfehlung für ihren Anbieter ausgesprochen. Entsprechend dem geringeren NPS kommen Kunden von Orange im gleichen Zeitraum lediglich auf vier Weiterempfehlungen.

### NPS und Mobilfunkausgaben stehen in positivem Zusammenhang

Das Kundensegment mit hohen Mobilfunkausgaben (>100 CHF pro Monat) ist gemessen am NPS als loyaler einzuschätzen als das Kundensegment mit mittleren Ausgaben (40-100 CHF). Im Vergleich dazu zeigt sich im Segment mit niedrigen Mobilfunkausgaben (<40 CHF) sogar ein negativer NPS und damit die geringste Loyalität.

Im Vergleich der Mobilfunkanbieter ergibt sich ein differenziertes Bild: Im Kundensegment mit hohen Mobilfunkausgaben erreichen Swisscom und Orange die höchsten Werte, wohingegen Sunrise den geringsten NPS aufweist. Im Segment der niedrigen Mobilfunkausgaben zeigt sich ein umgekehrtes Bild: Sunrise erzielt den besten und Orange den schlechtesten Wert.



Gerade im NPS zeigt sich die unterschiedliche Bearbeitung der Kundensegmente. So scheinen Orange und Swisscom ihren Kundenservice viel stärker auf die hochwertigen Kunden auszurichten, während Sunrise die Kunden unabhängig vom Kundenwert einheitlich bedient. Diese Fokussierungsstrategie deckt sich mit der

**Kundenloyalität im Schweizer Mobilfunkmarkt**

Beobachtung, dass Orange den höchsten durchschnittlichen monatlichen Mobilfunkumsatz pro Kunde (ARPU) erzielt.

**NPS geht Hand in Hand mit längerer Dauer der Kundenbeziehung zum Mobilfunkanbieter**

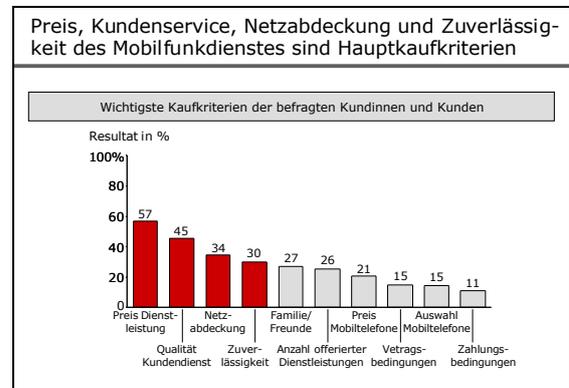
Im Schweizer Mobilfunkmarkt zeigt sich höhere Kundenloyalität, gemessen am NPS, auch in der Dauer der Kundenbeziehungen. Betrachtet man Kunden, die ihrem Anbieter schon länger als zehn Jahre die Treue halten, so fällt Folgendes auf: Der Anteil der Promotoren an dieser dauerhaft gebundenen Kundengruppe beträgt 36%. Demgegenüber sind lediglich 25% der Passiven und nur 14% der Detraktoren auch noch nach zehn Jahren bei ihrem ursprünglichen Anbieter.

**Einfluss von Kaufkriterien**

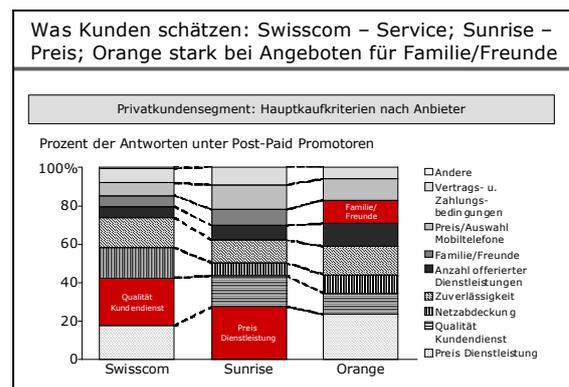
Fragt man sich, wie die zuvor genannten Ergebnisse für den NPS zustande kommen, so rücken die Kaufkriterien in den Mittelpunkt. Für die Gesamtheit der befragten Kunden erweist sich der Preis für Mobilfunkdienste als wichtigstes Kaufkriterium – gefolgt von der Qualität des Kundenservice, Netzabdeckung und Zuverlässigkeit des Mobilfunkdienstes.

Dabei lassen sich jedoch auch Unterschiede zwischen den Kunden der einzelnen Mobilfunkanbieter ausmachen. Kunden der Swisscom legen den grössten Wert auf Kundenservice; erst danach beeinflussen der Preis, Netzabdeckung und Zuverlässigkeit des Mobilfunkdienstes ihre Kaufentscheidung. Demgegenüber dominiert für Kunden sowohl von Sunrise als auch von Orange der Preis als Kaufkriterium – gefolgt von

Kundenservice, Zuverlässigkeit des Mobilfunkdienstes und Netzabdeckung.



Betrachtet man das Segment der Promotoren genauer, so zeigt sich, dass im Vergleich zum Wettbewerb Swisscom Promotoren vor allem den Kundenservice der Swisscom schätzen, während Sunrise Promotoren vor allem den Preis schätzen und bei Orange Promotoren das Dienstangebot mit Familien- und Freundeskreisangeboten relativ positiv bewertet wird.

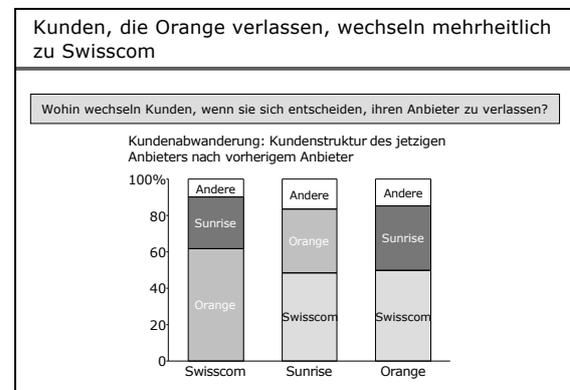


**Swisscom am erfolgreichsten, abgewanderte Neukunden zu loyalen Kunden zu machen**

Mit Blick auf die Abwanderungsraten zeigt sich, dass rund 25% der befragten Kunden in den letzten fünf Jahren ihren Mobilfunkanbieter mindestens einmal gewechselt haben. Dabei gewinnt

Sunrise prozentual die meisten Kunden – gefolgt von Orange und Swisscom. Auffallend dabei ist, dass Kunden, die Orange verlassen, mehrheitlich zu Swisscom wechseln. Ehemalige Swisscom Kunden hingegen wechseln in etwa gleichen Anteilen zu Sunrise und Orange. In ähnlicher Weise finden abgewanderte Kunden von Sunrise gleichermaßen ihren Weg zu Swisscom und Orange. Jedoch ist Swisscom am erfolgreichsten, wenn es darum geht,

abgewanderte Neukunden zu loyalen Kunden zu machen.



## Die relativ hohe Loyalität im Schweizer Mobilfunkmarkt eröffnet Preisspielräume und lässt sich aktiv fördern

Die NPS-Untersuchung belegt, dass der Schweizer Mobilfunkmarkt eine gewisse Sonderstellung in Europa einnimmt. Die Schweizer Mobilfunkkunden weisen eine relativ geringe Wechselbereitschaft auf. Das mussten auch einige Anbieter erfahren, die mit aggressiven Preisplänen nur verhältnismässig wenige Kunden gewinnen konnten. Eine Differenzierung allein über den Preis lässt sich im Schweizer Mobilfunkmarkt nur schwer realisieren – Kunden wollen mehr als nur einen besseren Preis.

Deshalb gewinnt die Kundenloyalität als Wettbewerbsvorteil an Bedeutung. Kundenloyalität lässt sich jedoch nicht nur messen, sondern kann von Unternehmen auch aktiv beeinflusst werden. Die systematische Ausrichtung der gesamten Organisation an der Zielgrösse NPS trägt entscheidend dazu bei, Kundenloyalität zu steigern und den Wert der Kundenbeziehung nachhaltig zu steigern.

Wie aber lässt sich NPS als Zielgrösse für das ganzheitliche Management der Kundenbeziehung etablieren? Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, NPS nicht nur als Messgrösse, sondern gleichzeitig auch als Philosophie zu verankern – und zwar auf allen Ebenen, insbesondere jedoch auf der Ebene der Mitarbeiter mit Kundenkontakt.

Einige Unternehmen machen den Fehler, NPS nur halbherzig zu implementieren: Sie führen NPS lediglich als Messgrösse auf der Managementebene ein. Dabei beschränken sie sich darauf, den NPS für das Gesamtunternehmen zu messen und diesen Wert mit dem ihrer Konkurrenten zu vergleichen. Auch wenn das Unternehmen auf diese Weise eine wichtige Information über die Loyalität seiner Kundenbasis erhält, so fehlt den Mitarbeitern mit Kundenkontakt dennoch ein konkreter Ansatzpunkt, um den Wert der Kundenbeziehung durch ihr eigenes Verhalten nachhaltig zu steigern.

Seine volle Wirkung entfaltet NPS also erst, wenn auch die Mitarbeiter mit Kundenkontakt die NPS-Philosophie verinnerlichen. Um dies zu erreichen, sind geschlossene Feedbackschleifen zwischen Kunden und Mitarbeitern von immenser Bedeutung. Beispielsweise wird ein Kunde, der von einem Call Center Mitarbeiter beraten worden ist, darum gebeten, die „ultimative Frage“ vor dem Hintergrund der soeben erhaltenen Serviceleistung zu beantworten. Nachdem der Kunde das Unternehmen auf der NPS-Skala von null bis zehn bewertet hat – und sofern er einverstanden ist – tritt der Call Center Mitarbeiter erneut in Kontakt mit ihm. Damit wird ein Dialog zwischen Kunde und Call Center Mitarbeiter in Gang gesetzt, dessen Zweck darin besteht nachzuvollziehen, welche konkreten Merkmale der Serviceleistung (z.B. wahrgenommene Wertschätzung des Kunden oder mangelnde Klarheit der Kommunikation und Erklärungen) die Beurteilung durch den Kunden bewirkt haben.

Auf diesem Wege erhalten die Mitarbeiter mit Kundenkontakt Informationen, die ihnen einen kontinuierlichen Lernprozess ermöglichen und die sie direkt in der täglichen Arbeit umsetzen können. Erstens erleben sie, welchen Einfluss ihr Verhalten auf die Bereitschaft eines Kunden hat, das

Unternehmen weiterzuempfehlen. Zweitens erfahren sie, welche ihrer konkreten Verhaltensweisen dazu führen, dass Kunden zu Promotoren bzw. Detraktoren werden (z.B. wahrgenommene Wertschätzung des Kunden respektive mangelnde Klarheit der Kommunikation und Erklärungen). Somit ergeben sich solide Anknüpfungspunkte für kontinuierliche Verbesserungen sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene wie z.B. durch Austausch der Best Practices zwischen den Mitarbeitern an der Kundenschnittstelle. Derartige Feedbackschleifen erlauben es also jedem einzelnen Mitarbeiter mit Kundenkontakt, sein Verhalten an der Steigerung des NPS auszurichten.

## **Umfangreiche Erfahrung bei der Einführung von NPS**

**Bain hat bereits in mehr als 700 Projekten Unternehmen bei der Einführung von NPS für das ganzheitliche Management der Kundenbeziehung erfolgreich unterstützt. Bei Fragen zum Konzept oder zur Einführung von NPS in Ihrer Organisation sowie zu den Detailergebnissen der Untersuchung stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Ihre Ansprechpartner in unserem Büro in Zürich sind:**

**Paul Calthrop, Director**

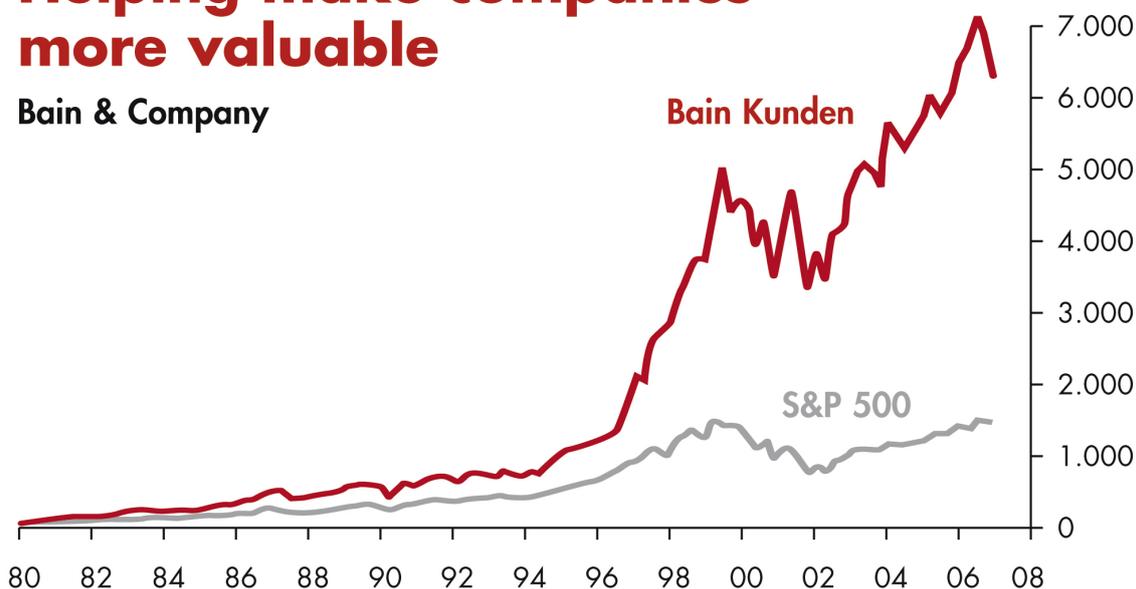
**Dr. Jens Schädler, Partner**

**Dr. Alexander Strunck, Manager**



# Helping make companies more valuable

**Bain & Company**



Zuwachs der Aktienkurse in % (Indiziert: 1980 = 100)

## **Bain & Company**

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren unsere Berater weltweit für über 4.150 grosse und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 39 Büros in 26 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, 430 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24  
60323 Frankfurt am Main  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Mönchenwerther Str. 11  
40545 Düsseldorf  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Switzerland, Inc.  
Rotbuchstr. 46  
8037 Zürich  
[www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)