



#### KONTAKT

Ihr Ansprechpartner  
André Köhler  
+49 69 6688-521  
andre.koehler@hpp-consulting.de

Stand: Oktober 2017

#### IMPRESSUM

Herausgeber  
HPP Harnischfeger, Pietsch & Partner  
Strategie- und Marketingberatung GmbH  
Goldsteinstraße 114 | 60528 Frankfurt am Main  
www.hpp-consulting.de

Verantwortlich  
Uwe Harnischfeger

Redaktion  
André Köhler  
Markus Adler  
Enno Beuse  
Laura Hennig

Robin Hennecke  
Clara-Sophie Koehler  
Marlene Löffler  
Hauke Nahrstedt

# HPP | Branchenexpertise Telekommunikation



## 1 KOMPETENZFELD TELEKOMMUNIKATION

Unser Beratungsangebot auf einen Blick

## 2 THEMEN, DIE BEWEGEN

Einblick in aktuelle Trends der Telekommunikationsbranche

- > Eine Branche im Wandel 8
- > Potenziale durch Smart Living 12

## 3 20 JAHRE PROJEKTERFAHRUNG

### Projektbeispiele

- > Post Merger Management 16
- > Steigerung Kundenzufriedenheit 18
- > Neuausrichtung Produktportfolio 20
- > Identifikation eines Outsourcing Partners 22
- > Pricing 26
- > Churn Management 28

### Projektsteckbriefe

- > Einführung flächendeckendes Wifi-Netz 31
- > Vertragsmigration 32
- > Abschaltung von Analog-TV 33
- > Einführung Projektportfolio Management 34
- > Prozessoptimierung 35
- > Produkteinführung 36

## 4 ÜBER UNS

Kompetenzen und Kunden

4

## FÜHREND IN DER TELEKOMMUNIKATIONSBERATUNG

Wir verfügen in der Telekommunikationsbranche über langjährige Erfahrung in der Strategie-, Marketing- und Vertriebsberatung entlang des gesamten Kunden- und Produktlebenszyklus.

Getreu unserem Beratungsansatz liegt unsere Kernkompetenz in der Erarbeitung und nachhaltigen Implementierung kundenindividueller Lösungen.

6

14



Vertrauen und Kontinuität sind das Fundament für die langjährigen Geschäftsbeziehungen zu unseren Kunden. Durch maßgeschneiderte Lösungen stellen wir den Erfolg unserer Kunden nachhaltig sicher. ”

André Köhler



Wir denken zukunftsorientiert und begleiten Sie auf dem Weg dorthin. HPP Berater haben nicht nur das notwendige Know-how, sondern auch das entscheidende Do-how. ”

Roland Pietsch

38

## STRATEGIE UND MARKETING

HPP ist eine mittelständische Strategie- und Marketingberatung mit Sitz in Frankfurt am Main. Als inhabergeführte Beratung für marktorientierte Unternehmensführung mit Fokus auf ausgewählte Branchen sind wir in den vergangenen 20 Jahren stetig organisch gewachsen.

## ICT-SPEZIALISIERUNG

Seit der Gründung im Jahr 1996 im Rahmen eines Management-Buy-outs aus dem heutigen Daimler-Konzern, berät HPP die Telekommunikationsbranche in strategischen und operativen Fragen des Marketings und Vertriebs. Dabei zählen insbesondere Telekommunikationsdienstleister zu unseren Kunden.

## PHILOSOPHIE

In 20 Jahren Firmengeschichte sind wir den vier Grundsätzen unserer Philosophie immer treu geblieben: Kundenorientierung, Wertorientierung, Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen sowie Verknüpfung von Know-how und Do-how. HPP ist zudem als Mitglied des BDU dessen Grundsätzen verpflichtet.

## HIDDEN CHAMPION

Durch unsere umfangreiche Expertise im Bereich Telekommunikation sind wir mit den relevanten Branchen-Trends sowie den Herausforderungen und Bedürfnissen unserer Kunden bestens vertraut. Dies ermöglicht es uns, Projekte von der ersten Idee bis zur Operationalisierung erfolgreich mitzugestalten. Beleg dafür ist die Auszeichnung durch das Wirtschaftsmagazin brand eins als eine der besten Beratungen Deutschlands für die Bereiche Marketing, Marke & Pricing.



500+

Telekommunikations-Projekte



Erfahrungen in TV,  
Telefon, Internet  
und Mobile



Erfahrung über alle  
Kunden-  
segmente



60+

HPP-Berater



### Ausgezeichnet

in den Bereichen:

- > Marketing, Marke & Pricing
- > Vertrieb, After-Sales & CRM

(brand eins 2014/-15/-16)



Projekte über alle  
Kernprozesse



Ausgewiesene  
Integrations-  
expertise



## INDIVIDUALISIERUNG

## DIGITALISIERUNG

## CUSTOMER EXPERIENCE

MOBILITÄTS-  
DIENSTEOVER THE TOP-  
ANBIETERINTERNET OF  
THINGS

CLOUD SERVICES

ALWAYS  
ON

5G



SMART LIVING

CONNECTIVITY

FIXED-MOBILE  
CONVERGENCE

NEUE MÄRKTE



SHAREECONOMY



GIGABIT SOCIETY

Kürzere Trend- und Produktzyklen  
sowie komplexe Technologieverflechtungen  
lassen Branchen zusammenwachsen und  
erweitern den Wettbewerb durch neue Player

### Interne und externe Einflussfaktoren: Digitalisierung, Konsolidierung, und Netzausbau

Die aktuellen technologischen Entwicklungen, neue Geschäftsmodelle und veränderte Nutzergewohnheiten haben Auswirkungen auf alle Akteure der Telekommunikationsindustrie. Insbesondere Netzbetreiber sehen sich steigenden Anforderungen in Bezug auf Netzkapazität, Netzabdeckung, Zuverlässigkeit sowie Profitabilität gegenübergestellt. Deshalb werden aktuell große Investitionen in Netzausbau und Leistungsfähigkeit der Netze getätigt, um den Kundenanforderungen nach immer größer werdenden Datenraten gerecht zu werden.

Der Aufbau des neuen Mobilfunknetzes der fünften Generation (5G) wird dazu führen, dass in Zukunft die Unterschiede zwischen einer kabelgebundenen und einer mobilen Internetverbindung nicht mehr zu spüren sein werden. Mittels 5G wird nicht nur die Versorgung entlegener Gebiete mit schnellem Internet möglich, sondern auch die quasi verzögerungsfreie Kommunikation einer großen Menge an intelligenten Geräte mit dem Netz sowie untereinander.

Nebenbei muss gleichzeitig das bestehende Geschäftsmodell in einem sich schnell wandelnden Umfeld abgesichert werden. Der Konsolidierungsprozess der letzten Jahre in der europäischen Telekommunikationsindustrie führte zwar zu einer Stabilisierung der Kundenzahlen und Umsätze, aber die Digitalisierung stellt die etablierten Anbieter vor neue Herausforderungen. Unternehmen der ICT-Branche sind zentrale Partner und zugleich Treiber für notwendige Veränderungen anderer Branchen.

Im Zuge der fortlaufenden Digitalisierung müssen daher sowohl die Marktangebote den Kundenanforderungen entsprechend angepasst als auch interne Strukturen und Prozesse erneuert werden.

Zusammenschlüsse und Kooperationen haben sich als strategische Wachstumsoptionen bei Telekommunikationsunternehmen etabliert. Eine weitere Konsolidierung des Telekommunikationsmarktes in Europa würde die Kostenstruktur der Unternehmen in der ICT-Branche, welche mit großen Internetkonzernen wie Google und Facebook im Wettbewerb stehen, weiter verbessern. Mergers & Acquisitions und die dazugehörigen komplexen Integrationsaufgaben werden angesichts der Digitalisierungserfordernisse auch zukünftig eine große Relevanz innerhalb der Telekommunikationsbranche besitzen.

### Trend in den Kerngeschäftsfeldern: Customer Experience

Neben den steigenden Anforderungen an die interne und externe Infrastruktur stellt der Wettbewerb in den Kerngeschäftsfeldern TV, Internet und Telefon mit klassischen und neuen Anbietern im Markt eine zentrale Herausforderung der Zukunft dar.



5G soll Geschwindigkeiten bis zu 10.000 MBit/s ermöglichen



260 Mrd. Euro

Transaktionsvolumen für M&A in der Telekommunikationsbranche weltweit

Prozesse, Angebot und Markenbotschaft müssen sich veränderten Marktbedingungen anpassen



Robin Hennecke, Management Consultant

Durch das Angebot zusätzlicher Mehrwerte in Form von Produkten oder Dienstleistungen, welche gegebenenfalls über das klassische Produktportfolio hinausgehen, soll die Profitabilität sichergestellt sowie der Kundenabwanderung entgegengewirkt werden. Beispielsweise stehen durch die veränderten Nutzungsgewohnheiten der Kunden zugunsten von „Over-the-top“ (OTT) Anbietern wie Netflix oder Amazon Prime Video die Einnahmen linearer TV-Anbieter stark unter Druck. Die genannten neuen Marktteilnehmer setzen vermehrt auf Eigenproduktionen, um exklusive Inhalte anbieten zu können und sich somit weiter zu emanzipieren.

Zwar führt das Wachstum der OTT-Anbieter gleichzeitig zu größerer Datennutzung und fördert dadurch den Absatz von Breitbandanschlüssen, jedoch ist zu erkennen, dass zukünftig insbesondere über Kooperationen die Ebene der Netzbetreiber in der Wertschöpfungskette möglichst übersprungen wird und die Endkundenbeziehung bei den neuen Marktteilnehmern liegen soll. So prüft beispielsweise Amazon bereits als Weiterverkäufer von Internetzugängen zu agieren, um diese zusammen mit seinen Prime Services zu verkaufen und so in direkte Konkurrenz zu Netzbetreibern zu treten.

Dennoch werden OTT-Anbieter und die Netzbetreiber noch einen längeren Zeitraum aufeinander angewiesen sein. Gerade unter dem Aspekt, dass viele Netzbetreiber nicht selbst in die Produktion von eigenen Inhalten einsteigen wollen, könnten Netflix und Co. attraktiver Partner zur Realisierung profitabler Geschäftsmodelle sein. Ein Beispiel für diese Entwicklung ist unter anderem der geplante Zusammenschluss von AT&T und Time Warner in den USA.

Um zu verhindern, dass Netzbetreiber in der Wertschöpfungskette nach hinten rücken und letzten Endes zu einer reinen „dumb pipe“ werden, ist die Pflege der Endkundenbeziehung von besonderer Bedeutung. Die etablierten Telekommunikationsanbieter müssen neben überzeugenden Produktangeboten ihren Fokus verstärkt auf die Verbesserung der Customer Experience legen und ein glaubwürdiges Markenversprechen liefern, um sich gegen die neuen Marktteilnehmer zu behaupten. Die hier nutzbaren Stärken der etablierten Anbieter umfassen insbesondere die Schwerpunkte Markenbekanntheit und lokale Präsenz, vorhandene Servicestrukturen, Datenschutz und -integrität sowie Qualität und Zuverlässigkeit.



Bis zu **70% des Internet-Traffics** in Nordamerika entfallen auf **Netflix, YouTube & Co.**

Eine starke Marke und ein glaubhaftes Markenversprechen sind wesentliche Erfolgsfaktoren



André Köhler, Partner

**Neue Geschäftsfelder und Synergieeffekte: „Internet of Things“**

Auch abseits der heutigen Kerngeschäftsfelder ist die Telekommunikationsbranche in Bewegung. Die eingangs beschriebenen Bemühungen zum Ausbau der Breitbandnetze sind Voraussetzung und Treiber für die nächste technische Revolution: das so genannte „Internet of Things“ (IoT), welches nahezu alle Bereiche des Lebens nachhaltig verändern wird. Services und Anwendungen rund um das Thema „Internet of Things“ halten bereits jetzt vermehrt Einzug in das tägliche Leben der Kunden – und auch hier haben sich die neuen Marktplayer gegenüber den etablierten Anbietern bereits mit innovativen Endgeräten wie Home Assistenten oder Smart Home-Komponenten in Stellung gebracht.

Dennoch sind insbesondere Telekommunikationsanbieter und Unternehmen der Versorgungsbranche in der besten Position, den Markt rund um das vernetzte Heim zu entwickeln und hier eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Während die Branchen in der Vergangenheit noch recht klar abgegrenzt waren, wird die Vernetzung von Menschen und von Dingen Branchengrenzen mehr und mehr verschwimmen lassen.

Unternehmen beider Branchen haben aufgrund bestehender Kundenbeziehungen, dem bereits vorhandenen Zugang zum Lebensumfeld der Kunden und der daraus folgenden Markenbekanntheit einen Vorteil, wenn es um das Geschäft mit intelligenten Diensten und Produkten geht. Dieser erleichterte Kundenzugang ist wiederum der erste Schritt, um weitere Services aus dem Kerngeschäft anbieten zu können und eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. Die Chancen, die sich durch das „Internet of Things“ eröffnen, sind somit eine interessante Möglichkeit neue Kunden zu gewinnen, den ARPU zu steigern sowie Churn zu reduzieren.

Ausgehend von der ursprünglichen Kernkompetenz werden Energieversorger und Telekommunikations- bzw. ICT-Unternehmen nach der richtigen Strategie, den passenden Geschäftsmodellen und Angebotsportfolios, der richtigen Time-to-Market und strategischen Partnerschaften suchen müssen. Versorgungsunternehmen versuchen bereits verstärkt, ihr klassisches Produktportfolio zu erweitern und Kunden auch Breitbanddienste als Full Service Angebote anzubieten. Umgekehrt versuchen auch Telekommunikationsunternehmen in die Energiebranche einzusteigen oder zumindest Synergieeffekte zwischen den beiden Sektoren zu nutzen.

Für beide Branchen gilt, dass auf der Suche nach neuen Wegen zur Umsatzgenerierung letztlich ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse, individuelle Angebote und eine bestmögliche Customer Experience entscheidende Schlüsselfaktoren für Differenzierung im Wettbewerb und Loyalität der Kunden sind.

Wie sehen Entwicklungen in Technologien, Märkten und Industrien vor dem Hintergrund der Megatrends Digitalisierung, Urbanisierung und Elektrifizierung aus? Diese Frage spitzt sich vor allem beim Thema Smart Living zu: Wer werden die (branchenübergreifenden) Innovatoren sein?

#### Ein Blick zurück: Smart Home

Alle, die noch die Zeit kennen, in der es weder Internet noch Handy gab, wissen auch, wie schnell sich die Welt verändert hat. Seit Längerem sind mit dem sogenannten Smart Home wesentliche Dinge zu Hause vernetzt. Licht oder Heizungen lassen sich zentral steuern, um Energie und Kosten zu sparen und um den Komfort zu steigern. Konnektivität ist auch in Fahrzeugen ein zentraler Bestandteil geworden. Connected Cars ermöglichen mithilfe unseres Smartphones z.B. die Einbindung von Infotainment-Features oder die dynamische Verkehrsführung.

Neben der kabelgebundenen Hausinstallation von Bussystemen gibt es mittlerweile preisgünstige, nicht-kabelgebundene Smart Home Lösungen für den Massenmarkt. Die ICT-Branche mit dem Smartphone als zentraler Steuerungseinheit sowie Chips und Sensoren zur Vernetzung hat ihren Radius zwar ausweiten können, die klassischen Branchengrenzen waren aber in der Vergangenheit klar abgesteckt.

Smart Living vernetzt unsere  
Beratungsexpertise in  
Automotive, Telekommunikation  
und netzgebundenen  
Dienstleistungen

”



Julia Gruber, Director

#### Ein Blick voraus: Smart Living

Aus Smart Home wird aktuell Smart Living, wobei es um die Integration von vernetztem Fahrzeug, Haus und Infrastruktur zu einem Gesamtsystem geht. In der ersten Stufe erleben wir aktuell das Zusammenwachsen von Haustechnik, Sicherheitssystemen, Smart Metering, Multimedia, Cloud sowie die Erweiterung um Elektrifizierung (Strom wird selbst erzeugt, gespeichert und zur Versorgung genutzt).

Das vernetzte Fahrzeug ist dabei ein Teil dieses Datennetzes und verbindet Fahrzeug, Dienstleister und Werkstatt, z.B. über Telediagnose oder Navigationssysteme mit umgebungsbasierten Empfehlungen etwa zu Restaurants. So übersteigt bei den Fahrzeugkomponenten laut Studien schon etwa 2020 der Wertschöpfungsanteil von Software, Elektronik und Intelligenz den der traditionellen Hardware-Komponenten. Die Automobilindustrie wird ihre Kernkompetenzen ausbauen und sich in neue Felder vorarbeiten (z.B. Nutzung von Batterie Know-how). Dagegen werden neue Herausforderer, teils aus ganz anderen Industrien, versuchen, Mobilität komplett neu zu erfinden und diese in ein Gesamtsystem Smart Living zu integrieren.

#### Zwei Blicke voraus: Smart Living 2.0

Langfristige, statische Planungen sind vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung von Smart Living hinfällig. Bahnbrechende Änderungen sind auf der Technologie-Roadmap identifizierbar und kommen mit hoher Geschwindigkeit auf die Marktteilnehmer zu. Smart Living 2.0 wird vom sogenannten Internet of Things bestimmt und bringt neue Geschäftsmodelle mit sich.

Das Internet der Dinge unterstützt unmerklich den Menschen. Der Computer agiert künftig in einem Umfeld von intelligenten Gegenständen und künstlicher Intelligenz. Trendforscher sprechen vom „Ende der Dummheit“ und meinen, dass Algorithmen und Rechnerkapazitäten es erlauben, Informationen beliebig miteinander zu verknüpfen. Geräte werden agieren statt zu reagieren. Wir sind dabei selbst zentraler Teil der Vernetzung, denn ohne entsprechende Verhaltensdaten wäre dies nicht möglich.

Künftig können wir uns z.B. bedarfsgerecht wecken lassen. Das Zentralsystem weiß, wie lange und wie gut wir geschlafen haben und wo wir heute Morgen hin müssen. Die Weckfunktion entscheidet, wann, wie und mit welchen Medien (Licht, Musik, Duft, passgenaue Nachrichten) wir geweckt werden. Dies geschieht z.B. durch Synchronisierung und Ableitung aus Kalender-, Verkehrs- und Wetterberichts-Informationen. Über den Tag lassen sich viele weitere Situationen unterstützen: Der Kühlschrank kauft ein oder das Auto bringt uns autonom zum Ziel und gestaltet die Fahrt so arbeitseffizient oder unterhaltsam wie möglich – sofern wir uns darauf einlassen wollen.

Smart Living bezieht sich künftig nicht nur auf unser eigenes Leben, sondern auf die Summe intelligent gestalteter Leben und Dinge, welche miteinander verwoben werden. So sind Elektrofahrzeuge nicht nur Stromverbraucher, in Ruhephasen können sie auch als temporäre Akkus dienen oder gemeinsam „virtuelle Kraftwerke“ bilden. So kann ein Stromnetz erzeugt und die entsprechende Speicherung von Strom bei Überproduktion bzw. Verteilung bei steigender Nachfrage sichergestellt werden. Über digitale Applikationen könnte dabei jeder Kunde sein Fahrzeug als Akku zur Verfügung stellen oder selbst Strom einspeisen.



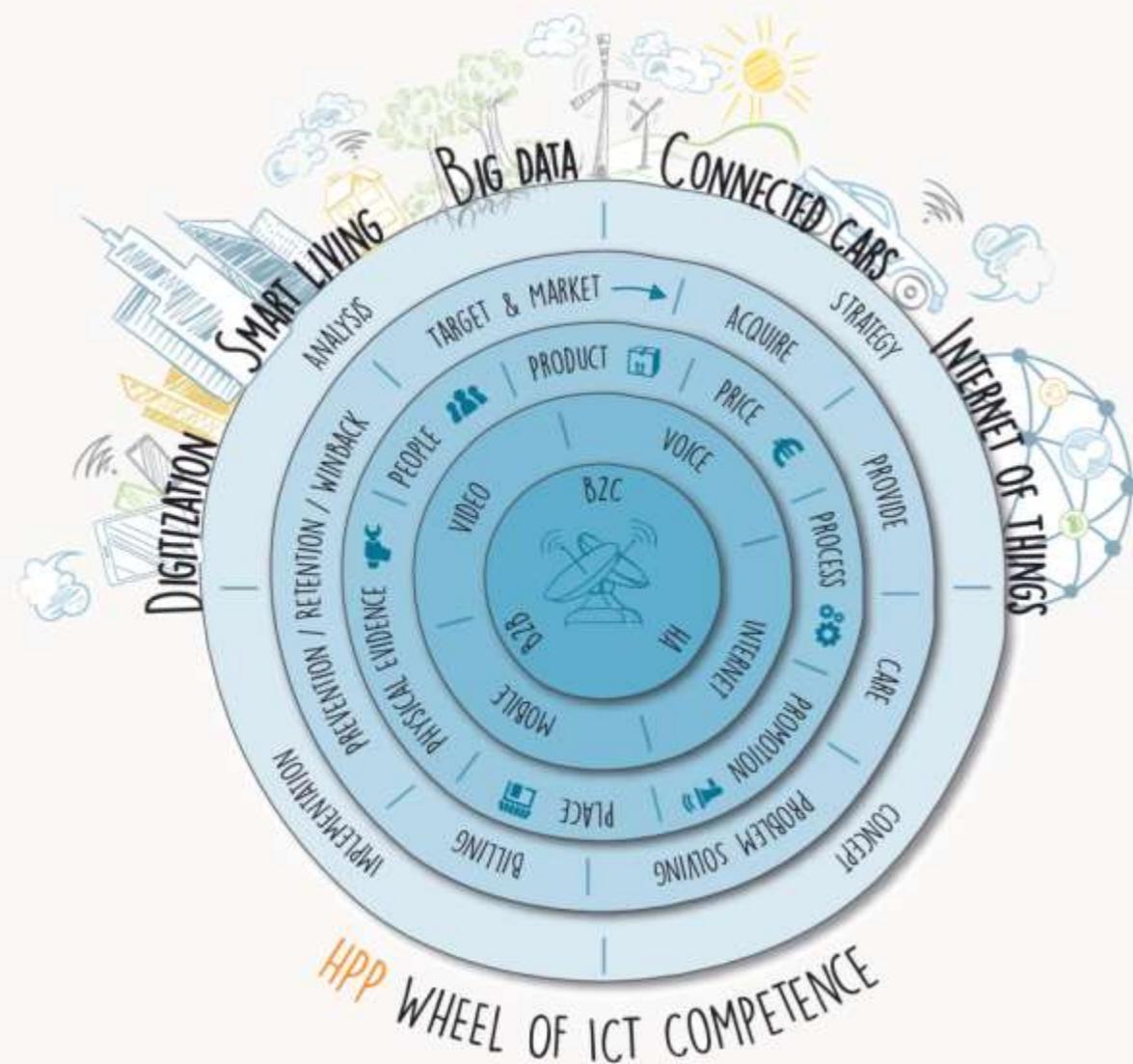
20 Mrd.<sup>+</sup> Objekte werden 2020 im  
Internet of Things

miteinander verbunden sein

#### Implikationen

Es ist künftig die enorme Geschwindigkeit der Veränderung, die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen wird. Branchengrenzen werden sich auflösen. Hinsichtlich Smart Living 2.0 werden individuelle Kundenbedarfe die Spielregeln verändern. Die Kunden werden auf sie zugeschnittene Angebote aus einer Hand verlangen und nicht aus Einzelangeboten der jeweiligen Branchen wählen wollen. Spannend wird also sein, ob es zu branchenübergreifenden Kooperationen kommen wird und wer sich auf diesem Markt als Systemanbieter positioniert und durchsetzt oder die Rolle des Zulieferers übernimmt.

Das HPP Wheel of ICT Competence verbildlicht unsere Expertise in der **Strategie-, Marketing-, Prozess- und Vertriebsberatung** im Telekommunikationsumfeld



## UNSERE EXPERTISE

Das Spektrum unserer Projekte innerhalb der Telekommunikationsbranche umfasst alle Wertschöpfungsstufen und Kernprozesse unserer Kunden. Dies beinhaltet ebenfalls zielgruppenspezifisches Wissen sowohl im Privat- als auch im Geschäftskundengeschäft.

So haben wir bereits zahlreiche Projekte in der Telekommunikationsbranche erfolgreich durchgeführt. Dabei waren wir für unsere Kunden insbesondere in den Themengebieten Strategieentwicklung, Optimierung von Geschäftsprozessen, Business Case Simulationen, Vertriebssteuerung, CRM/Kundenbindung, Preis-, Produkt- und Churn Management sowie Migrations- und Integrationsprojekten tätig.

Von der Analyse über die Strategie- und Konzeptentwicklung bis zur Umsetzung begleiten wir unsere Kunden über alle Projektphasen. So verfügen wir beispielsweise über ein ausgeprägtes Instrumentarium für die Markt-, Kunden-, Wettbewerbs- und interne Stärken-Schwächen-Analyse.

Auch für die Strategie- und Konzeptphase können wir auf erprobte Ansätze zur Entwicklung und Bewertung strategischer Szenarien und Geschäftsmodelle zurückgreifen.

Dadurch dass wir einen großen Teil unserer Projekte auch in der Praxis implementieren, kennen wir zudem die Herausforderungen und Anforderungen in den verschiedenen Kernprozessen und wissen, was sich praktisch umsetzen lässt.

Unsere Telekommunikationsexpertise spiegelt sich in über 500 erfolgreich durchgeführten Projekten wider. Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen einige unserer Projekte vor. Sie werden somit - über die reinen Fakten hinaus - einen Einblick in unsere Arbeitsweise erhalten.

Aus unserer Sicht sind neben der Konzeption und Durchführung von Projekten insbesondere die Soft Skills unserer Berater entscheidend für den angestrebten Projekterfolg. Dies gilt für alle Projektphasen bis hin zum erfolgreichen Projektabschluss.



## Die Telekommunikationsbranche wächst zusammen – die Kunst des nachhaltigen Post Merger Managements

### Wesentliche Projektinhalte:

- > Konzeption des Integrationsansatzes und Management des Integrationsprozesses
- > Ableitung von Maßnahmen zur nachhaltigen Implementierung entsprechend der definierten Ziele sowie Messung des Umsetzungserfolgs
- > Entwicklung von Kommunikations- und Reportingsystemen
- > Harmonisierung des Marken- und Produktportfolios

### Kernkompetenzen:

- > Erfahrung im (Multi-) Projekt- und Stakeholdermanagement
- > Fundierte Kenntnisse des Post Merger Prozesses und der Branchenanforderungen
- > Zahlreiche Projekte im Bereich Marken-, Preis- und Produktharmonisierung

### Was macht ein systematisches Integrationsmanagement so wichtig?

„Seit einigen Jahren ist eine fortschreitende Konsolidierung im gesamten Telekommunikationsmarkt zu beobachten. Ein Trend, der sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen und zunehmend auf europäischer/internationaler Ebene stattfinden wird. Mittels der Fusionen sollen die Kosten gesenkt, der Marktanteil erhöht sowie das Produktportfolio erweitert werden. Dabei erfolgen Zusammenschlüsse zunehmend über Branchengrenzen hinweg, um Services, wie zum Beispiel Smart Living, in das eigene Angebot aufzunehmen.“

Parallel dazu verkürzt sich der Prozess der Unternehmenszusammenführung und stärkt somit die Bedeutung eines systematischen und nachhaltigen Managements von Post Merger Integrationsprojekten.“

### Welche Faktoren sind entscheidend für den Erfolg einer Integration?

„Eine Integration ist in der Regel ein sehr komplexes Vorhaben, bei dem es viele Herausforderungen und Ungewissheiten zu berücksichtigen gilt. Insbesondere die Harmonisierung der Geschäftsabläufe, die Zusammenführung der IT-Systeme und Infrastruktur sowie das Erreichen der Akzeptanz der Mitarbeiter durch das Change Management stehen hierbei im Fokus. Neben dem Integrationsprojekt muss der reibungslose Ablauf des Tagesgeschäfts sichergestellt werden. Bestandskunden sollten so wenig wie möglich von z.B. technischen Umstellungen tangiert werden, um diese nicht unnötig zu verunsichern.“

Die Change Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens-zusammenschlusses



Hauke Nahrstedt, Director

### Wie kann die notwendige Transparenz im Post Merger Prozess sichergestellt werden?

„Die Change Kommunikation stellt einen kritischen Erfolgsfaktor des Zusammenschlusses dar. Mitarbeiter und externe Stakeholder sind zu informieren und für das Integrationsprojekt zu gewinnen. Um eine positive Einstellung gegenüber dem Vorhaben zu fördern, sollten insbesondere den Mitarbeitern die Ziele und Meilensteine bekannt sein sowie frühzeitige Erfolge, sogenannte „Quick wins“, kommuniziert werden.“

Ebenso gilt es sicherzustellen, dass alle Projektbeteiligten über die für ihren Beitrag zur erfolgreichen Integration wesentlichen Informationen verfügen. Um effiziente Kommunikations- und Reportingstrukturen zu etablieren, muss zunächst Klarheit über die Geschäftsabläufe beider Unternehmen und die relevanten Schnittstellen gewonnen werden. Auf dieser Basis können mit einem ausgewogenen Meeting- und Reportingrhythmus die Rahmenbedingungen geschaffen werden, um den Informationsaustausch zwischen den notwendigen Personen(gruppen) sicherzustellen, ohne dabei unnötig Ressourcen zu binden.“

### Welche Maßnahmen sollten in Richtung Kunde und Produktangebot ergriffen werden?

„Idealerweise können durch ein verbessertes Servicelevel, eine gelungene Kommunikation und eine klare Marken- und Produktpositionierung Bestandskunden von den positiven Effekten des Zusammenschlusses überzeugt sowie Neukunden hinzugewonnen werden. Während Neukundenverträge direkt auf Basis des neuen Produktangebotes abgeschlossen werden, ist die Vertragslandschaft bei Bestandskunden der zusammenwachsenden Unternehmen sehr heterogen. Bestehende Verträge sollten daher insbesondere hinsichtlich ihrer Preispunkte und Leistungsmerkmale harmonisiert und in das neue Produktportfolio integriert werden.“

### Wie unterstützt HPP seine Kunden im Post Merger Prozess?

„Im Rahmen unseres Mandats übernehmen wir die Konzeption des Integrationsprogrammes, das Projekt- und Change Management und unterstützen unsere Kunden fachlich in Teilprojekten, wie zum Beispiel der Produktharmonisierung. Basierend auf den jeweiligen Zielen und Rahmenbedingungen setzen wir eine spezifische Projektstruktur auf und schaffen so die Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung. Im Rahmen des Projektmanagements werden Teilprojekte und Arbeitsstränge synchronisiert, der Projektfortschritt an Projektmitarbeiter und das Management berichtet sowie eine kontinuierliche Kommunikation an die relevanten Stakeholder sichergestellt. Wichtig ist dabei, Ressourcen nicht unnötig zu binden und der Organisation Raum zu geben, die geplanten Maßnahmen umzusetzen.“

## Der Kunde im Mittelpunkt – Ein Projekt zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

### Wesentliche Projektinhalte:

- > Analyse der bestehenden Prozesse
- > Identifikation der Unzufriedenheitstreiber
- > Ableitung von Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit
- > Priorisierung der Maßnahmen zur Definition der Umsetzungsreihenfolge
- > Umsetzung der Maßnahmen
- > Umsetzungskontrolle

### Kernkompetenzen:

- > Fundiertes Wissen zu Kundenbedürfnissen
- > Stringentes Arbeiten in Kernprozessen
- > Detaillierte Prozessanalyse und -optimierung

### Was war die größte Herausforderung bei diesem Projekt?

„Ein Projekt zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ist komplex und erfordert die Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche. Jeder Mitarbeiter muss offen für Veränderungen sein und die eigenen Arbeitsabläufe kritisch hinterfragen. Entsprechend kann es passieren, dass die Akzeptanz für solche Projekte unter den Mitarbeitern zu Beginn nicht gegeben ist. Es ist daher Aufgabe der Projektleitung, die Akzeptanz zu steigern und die Mitarbeiter zu motivieren das Projekt aktiv zu unterstützen.“

### Was waren die Ziele dieses Projektes?

„Das Projekt wurde ins Leben gerufen, um die Kundenzufriedenheit und damit sowohl die Bindung als auch das Wachstum der Kunden zu erhöhen. Man kann seine Kunden nur vom eigenen Unternehmen begeistern, wenn man es über den gesamten Kundenlebenszyklus schafft die Erwartungen zu befriedigen oder gar zu übertreffen. Eine hohe Zufriedenheit führt zu geringeren Kündigungsquoten und gleichermaßen zu einer erhöhten Weiterempfehlungsbereitschaft. Damit kann Wachstum generiert und der Unternehmenserfolg langfristig sichergestellt werden.“

Mitarbeiter für  
Unternehmensziele begeistern  
und für die gemeinsame  
Umsetzung gewinnen



Laura Hennig, Management Consultant

Kundenerwartungen kennen  
und durch exzellente Angebote  
sowie funktionierende  
Prozesse übertreffen



André Köhler, Partner

### Warum sind Projekte wie dieses überhaupt notwendig?

„Die Telekommunikationsbranche befindet sich im stetigen Wandel. In den vergangenen Jahren gab es immer wieder Zusammenschlüsse von Kabelnetzbetreibern, auch mit Mobilfunkunternehmen. Derartige Marktconsolidierungen stellen für die betroffenen Unternehmen große interne Herausforderungen dar. Neben strategischen und personellen Veränderungen müssen Systeme integriert, Daten migriert und Kunden über den Wandel informiert werden. Dabei ist die Konzentration auf die unternehmensinternen Abläufe und Prozesse häufig so stark, dass der Kunde aus dem Fokus gerät und die Kundenzufriedenheit darunter leidet.“

### Wie wurde sichergestellt, dass die Kundenzufriedenheit nicht leidet?

„Unabhängig von Marktconsolidierungen und dem Wettbewerbsdruck ist eine regelmäßige Durchführung von Projekten zur Identifikation der Kundenbedürfnisse und der Steigerung der Kundenzufriedenheit für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend. Aufgrund sich stetig ändernder Kundenerwartungen müssen die Produktangebote und internen Prozesse regelmäßig hinterfragt werden.“

Sich den neuen Gegebenheiten und Marktanforderungen anzupassen ist notwendig, um wettbewerbsfähig sein zu können.“

### Wie sind Sie innerhalb des Projektes vorgegangen?

„Wir haben das Projekt in drei Phasen unterteilt: die Analyse-, die Priorisierungs- und die Umsetzungsphase. In der ersten Phase haben wir Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie umfassende Datenanalysen durchgeführt. Mithilfe der identifizierten Verbesserungspotenziale wurden Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit abgeleitet. Im nächsten Schritt erfolgte die Priorisierung der Maßnahmen unter Berücksichtigung folgender Kriterien: positiver Einfluss auf Kundenzufriedenheit, Endkundenwachstum und interne Abläufe sowie Umsetzungsaufwand. In der letzten Phase, der Umsetzung, wurden die priorisierten und realisierbaren Maßnahmen detailliert ausgearbeitet und umgesetzt.“

### Gibt es ein „Allheilmittel“ gegen unzufriedene Kunden bei Telekommunikationsanbietern?

„Gerne würden wir diese Frage mit „Ja“ beantworten, doch leider gibt es das nicht. Die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen ist der erste wichtige Schritt auf dem Weg zu zufriedenen Kunden. Doch selbst wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer eigenen Kunden heute kennen, so können Sie sich nicht sicher sein, dass diese morgen noch dieselben sind. Der permanente Wunsch, den Kunden in den Fokus der Betrachtungen zu stellen, entsprechend danach zu handeln und notwendige Veränderungen zeitnah zu bewirken, ist essenziell, um langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern.“

## Im digitalen Fokus – Ein Projekt zur Neuausrichtung des Produktportfolios für die Wohnungswirtschaft

### Wesentliche Projekteinhalte:

- > Ausarbeitung eines strategischen Konzeptes für ein digitales Produktportfolio im Mehrnutzerebereich
- > Konzeptionierung und Spezifizierung einzelner Portfoliokomponenten
- > Ableitung von Business Anforderungen und Begleitung der IT-Impactanalyse
- > Analyse bestehender Geschäftsprozesse und Identifikation von notwendigen Prozessanpassungen

### Kernkompetenzen:

- > Branchenerfahrung im Bereich Geschäftskunden
- > Kenntnisse der Kernprozesse in der Wohnungswirtschaft
- > Kenntnis der Kundenbedürfnisse im Bereich Wohnungswirtschaft
- > Produkteinführung mit kurzer Time-to-Market

### Welche externen Einflussfaktoren dienten als Grundlage für das Projekt?

„Ausschlaggebender Treiber für das Projekt war die aus der Digitalisierung resultierende, zunehmende Nachfrage nach intelligenten Lösungen für vernetzte Gebäude. Zum Start des Projektes verfügte unser Kunde über ein Basis-Produktportfolio, welches zwar die Grundbedürfnisse der Kunden, aber nicht den Bedarf an innovativen Lösungen zur Konnektivität eines Gebäudes zufriedenstellt. Veränderte Kundenanforderungen und -erwartungen bei steigendem Wettbewerbsdruck waren somit wichtige Einflussfaktoren für die Einführung eines innovativen Produktportfolios.“

### Welche Ziele beabsichtigte der Kunde mit der Produktportfolio Neuausrichtung?

„Das erklärte Ziel war die Sicherung der Kundenbasis sowie die Stabilisierung des ARPU's im Bereich der Wohnungswirtschaft durch die erfolgreiche Implementierung eines massenmarktfähigen Produktportfolios mit einer kurzen Time-to-Market. Aufgrund auslaufender Langzeitverträge und steigenden Wettbewerbs sollten abwanderungsgefährdete Kunden langfristig mit neuen digitalen Produkten an das Unternehmen gebunden werden.“

Innovative Produkte sind die  
Grundlage für neue  
Geschäftsoptionen und  
Wachstum



Clara-Sophie Koehler, Management Consultant

### Wie sah das strukturierte Vorgehen im Projektverlauf aus?

„Zu Beginn des Projektes wurde eine detaillierte, mehrphasige Projektplanung erstellt. Wir unterteilten das Projekt in zwei aufeinander aufbauende Phasen, beginnend mit einer Analyse- bzw. Pilotphase, mit dem Ziel schnell die größten Herausforderungen zu identifizieren. In der folgenden Phase wurden zur Sicherstellung eines hohen Automatisierungsgrads die einzelnen Produktkomponenten systemisch weiterentwickelt. Über den gesamten Projektverlauf fanden wöchentliche Projektmeetings sowie ein laufendes Fortschrittscontrolling statt.“

### Warum war ein klar definiertes Produktkonzept ein wichtiger Erfolgsfaktor im Rahmen der Produkteinführung?

„Insbesondere die technische und systemische Umsetzung macht die Neuausrichtung eines Produktportfolios sehr komplex. Ohne ein Produktkonzept mit detailliertem Vertriebs- und Customer Care-Konzept ist die Ableitung von Business Anforderungen für das IT-Pflichtenheft erheblich erschwert. Als Folge entsteht eine lückenhafte Dokumentation und eine einwandfreie Implementierung der Produkte ist nicht gewährleistet.“

Daher haben wir insbesondere zu Beginn des Projektes in bereichsübergreifenden Abstimmungsrunden, den Fokus auf ein detailliertes und qualitativ hochwertiges Produktkonzept gesetzt.“

### Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen der Produktentwicklung und wie wurde damit umgegangen?

„Anhand der zuvor aus dem Produktkonzept abgeleiteten Business Anforderungen, konnten wir im Rahmen der technischen und systemischen Machbarkeitsanalyse große systemische Herausforderungen identifizieren. Technische Vorgaben und Systembeschränkungen, begleitet von genereller Ressourcenknappheit, erschwerten eine zügige Umsetzung der Produktportfolio-Neuausrichtung. Durch unser strukturiertes, zweistufiges Vorgehen mit einer Pilot- und Weiterentwicklungsphase konnte eine erfolgreiche Produktimplementierung dennoch sichergestellt werden.“

## Identifikation eines Outsourcing Partners mit strategischem Fit

### Wesentliche Projektinhalte:

- > Analyse interner Prozesse mit Fokus auf vorhandenen Ineffizienzen und Optimierungspotenzial
- > Analyse potenzieller Dienstleister, deren Angebote das identifizierte Optimierungspotenzial des Kunden abdecken
- > Identifikation eines passenden Dienstleisters anhand eines strukturierten, mehrstufigen Auswahlverfahrens
- > Workshops mit Dienstleistern zur Prüfung des Fit und Diskussion möglicher Integrationsszenarien

### Kernkompetenzen:

- > Detaillierte Prozessanalyse
- > Umfangreiches Wissen über Wettbewerbsfaktoren
- > Fundierte Auswahl eines Outsourcing Partners anhand qualitativer und quantitativer Kriterien

### Aufgrund welcher internen und externen Faktoren wurde das Projekt ins Leben gerufen?

„Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck und anspruchsvolleren Kunden steigen die Anforderungen an die Spezialisierung und Automatisierung der Wertschöpfungsketten. KPIs wie Time-to-Market entscheiden dabei über Gewinn oder Verlust von Marktanteilen. Folglich erhöht sich auch der Optimierungsdruck auf jeden einzelnen Prozessschritt. Eine Option neben der internen Optimierung ist die Übertragung von einzelnen Teilen der Wertschöpfungskette an externe Dienstleister. Diese haben durch ihre Spezialisierung die Möglichkeit eine effizientere Arbeitsgestaltung zu erreichen.“

### Was war die Zielsetzung des Projektes?

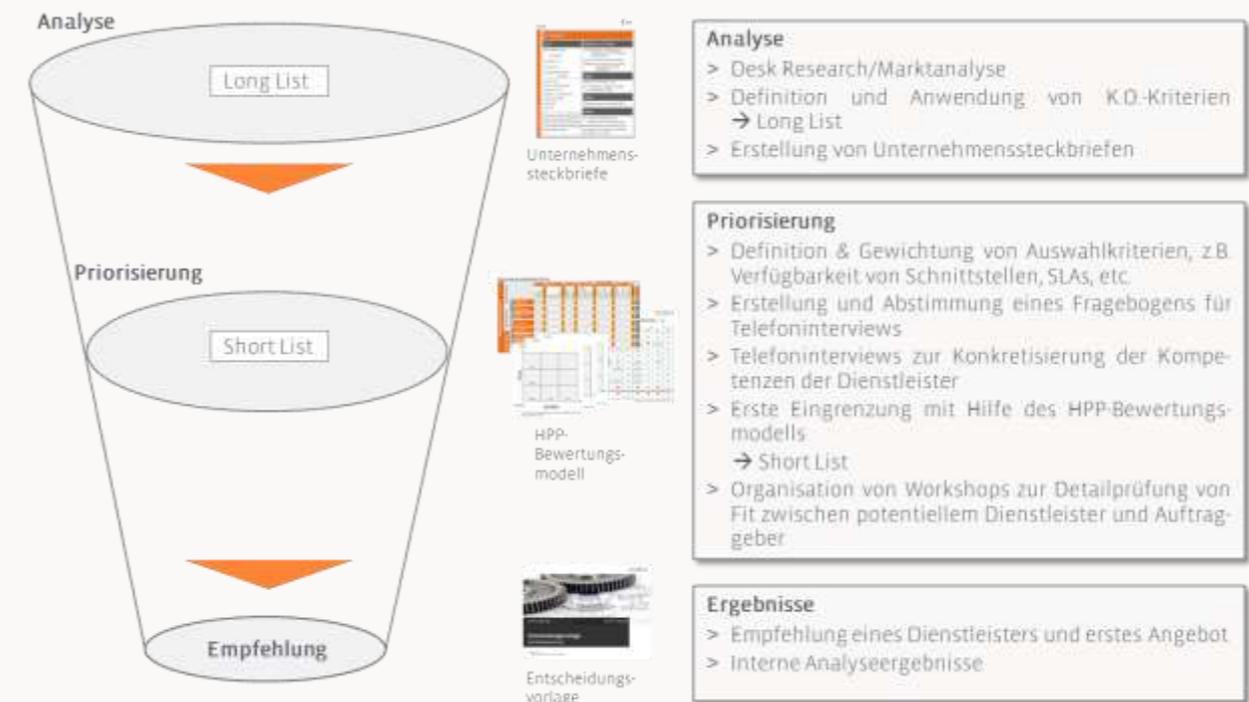
„Das erste Ziel war eine umfassende Überprüfung der Wertschöpfungskette auf vorhandene Ineffizienzen und Potenziale. Dazu wurde eine Prozessanalyse inklusive zahlreicher Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführt. Für die identifizierten Problempunkte erfolgte eine Prüfung, ob Know-how und Ressourcen innerhalb der Organisation für eine zeitnahe Optimierung vorhanden sind. War dies nicht der Fall, wurde im nächsten Schritt analysiert, ob es sich bei dem Prozessschritt um eine für das Unternehmen strategisch wichtige Kompetenz handelt, oder ob die Tätigkeit für ein Outsourcing in Frage kommt. Das zweite Ziel war die Auswahl eines Dienstleisters, dessen Angebot passgenau auf die Anforderungen des Kunden ausgerichtet ist. Dieser sollte über das Know-how und die Ressourcen verfügen, die benötigt werden, um interne Restriktionen zu überwinden.“

### Welche Einflussfaktoren wurden in der Prozessanalyse identifiziert?

„Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Mobilfunkgeschäft ist eine kurze Time-to-Market. Das Unternehmen muss über die Fähigkeit verfügen, auf Angebote von Wettbewerbern oder Netzwerk-Providern schnell zu reagieren, um jederzeit ein konkurrenzfähiges Portfolio anbieten zu können. Die Analyse hat ergeben, dass mitunter Vorlaufzeiten von mehreren Monaten für einzelne Kampagnen benötigt wurden – Benchmarks liegen bei wenigen Tagen, für die Konfiguration sogar nur bei wenigen Minuten.“

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Auftritt dem Kunden gegenüber. Dazu zählt nicht nur die Kommunikation und das Produktangebot, sondern auch die Qualifizierung, Aufträge jederzeit über verschiedene Kanäle anzunehmen und in kürzester Zeit fehlerfrei zu prozessieren. Die Voraussetzung, um dies zu gewährleisten, ist eine funktionierende Workflow-Engine mit hohem Automatisierungsgrad. Diesbezüglich hat die Betrachtung Ineffizienzen aufgezeigt. Automatisierung und Qualität sind auch wesentliche Stellhebel, um weitere Potenziale zu heben. So führen kürzere Durchlaufzeiten ebenso zu einem reduzierten Call Volumen wie eine geringere Fehlerquote. Beides wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aus.“

### SCHEMATISCHE VORGEHENSWEISE



### Welche Methoden wurden zur Auswahl des Dienstleisters genutzt?

„Zuerst wurde der Markt analysiert, um einen Überblick über die relevanten Dienstleister zu gewinnen. Anschließend wurden in einem mehrstufigen Auswahlverfahren Anforderungen und kundenseitige Herausforderungen mit den Profilen der Anbieter verglichen. In Mitarbeiterinterviews wurden dazu sowohl K.O.-Kriterien als auch eine Gewichtung für die einzelnen Bewertungskriterien erarbeitet.“

Im nächsten Schritt wurden die priorisierten Anbieter zu teilstandardisierten Interviews eingeladen und entsprechend des HPP-Bewertungsmodells gerankt. Die Top-Platzierten bekamen die Möglichkeit, sich dem Kunden im Rahmen einer mehrtägigen Workshop-Serie zu präsentieren. Der persönliche Eindruck, den der Dienstleister bei den Mitarbeitern des Kunden hinterlassen hat, ist hierbei entscheidend für die Bewertung des Fit der Unternehmenskulturen.“

### Wie wurde die Wirtschaftlichkeit der Outsourcing-Entscheidung überprüft?

„In einem mehrperiodischen Business Case wurden zunächst die initialen, internen und externen Set-up Kosten des Systemwechsels erfasst. Diesen Aufwänden wurden die Einsparungen in den einzelnen Fachbereichen, wie zum Beispiel dem Kundenservice, gegenüber gestellt. Zusätzlich umfasst die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eine Erhebung der zusätzlichen Vertriebspotenziale, auf Basis der Schätzungen der Mitarbeiter. Im Case enthalten sind weitere Potenziale wie strategische Freiheitsgrade oder Opportunitätsgewinne durch frei werdende Ressourcen.“

### Was war das Ergebnis des Projektes?

„Auf Basis der Business Cases und der Workshop-Ergebnisse wurden die besten drei Anbieter eingeladen ihre initialen Angebote abzugeben. Diese wurden anschließend hinsichtlich des Erfüllungsgrades der geforderten SLAs untereinander verglichen. Zusätzlich wurden die EBIT-Effekte, die mit dem jeweiligen Dienstleister realisierbar sind, berücksichtigt. Die Angebote wurden anschließend gemeinsam mit der Bewertung und Priorisierung an den Kunden übergeben.“



Time-to-Market ist eine Schlüsselkompetenz in schnelllebigen Märkten

Laura Hennig, Management Consultant



**1,57 Mobilfunkanschlüsse**

entfallen im Durchschnitt auf jeden Einwohner in Deutschland

## Preisanpassung bei einem deutschen Telekommunikationsunternehmen

### Wesentliche Projekthinhalte:

- > Auswahl der zu erhöhenden Kunden- und Produktgruppen
- > Ableitung des Preiskonzepts inkl. Umsatzprognoserechnung
- > Überführung der Business Anforderungen in die technische Umsetzung
- > Einbettung der Preisanpassung in übergeordnete Kommunikationsmaßnahmen
- > Einführung eines umfassenden Erfolgscontrollings

### Kernkompetenzen:

- > Erstellung Preiskonzept und Simulation Business Case
- > Interdisziplinäres Projektmanagement
- > Implementierung komplexer Preisanpassungslogiken
- > Definition und Umsetzung von integrierten Kommunikationsmaßnahmen

### Wie wurde bei der Umsetzung der Preisanpassung vorgegangen?

„Im Anschluss an die Definition von Auswahlkriterien und Festlegung der neuen Preispunkte wurden in der Vorbereitungsphase die zu erhöhenden Kundensegmente identifiziert und die erforderlichen Kommunikationsmaßnahmen definiert. In der Folgephase wurden die Business Anforderungen aufgenommen und IT-Systemanforderungen definiert. Anschließend erfolgte die systemseitige Implementierung und ein umfangreicher System- und Anschreibentest. Entsprechend der in den AGB definierten Frist wurden die Kunden rechtzeitig über die Preisanpassung informiert. Ein klar definiertes Reporting ermöglichte nach der Umsetzung eine nachvollziehbare, nachhaltige Auswertung hinsichtlich Kundenzufriedenheit und Erreichung der Budgetziele.“

### Wie konnte die Preisanpassung am Markt durchgesetzt werden?

„Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine Einbettung der Maßnahmen in eine gesamtheitliche Kommunikation. Bei Preisanpassungen spielt sowohl die interne als auch externe Kommunikation eine signifikante Rolle.“

Ein durchdachtes Preiskonzept legt den Grundstein für einen nachhaltigen Projekterfolg



Robin Hennecke, Management Consultant

Transparente Stakeholder-Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Preisanpassung



Markus Adler, Director

Die Kommunikation an die betroffenen Kunden sollte im besten Fall in die übergeordnete Unternehmenskommunikation integriert werden. Neben der transparenten Darlegung der Gründe für die Preisanpassung sollte in der gesamtheitlichen Kommunikation mit dem Kunden in den Phasen vor, während und nach der Preisanpassung die Betonung der Consumer Benefits im Vordergrund stehen. Auch die proaktive Information relevanter Verbände und Interessenvertretungen ist ein wichtiger Bestandteil des Kommunikationskonzepts.

Neben der externen Kommunikation ist auch die unternehmensinterne Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung einer Preisanpassung. Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter des Kunden-Servicecenters wurden durchgeführt sowie umfangreiche FAQs und Erläuterungen bereitgestellt, um alle Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren und gegenüber Kunden auskunftsfähig zu sein.“

### Wie konnte im Zuge der Preisanpassung die Churn-Rate gering gehalten werden?

„Zur Erreichung der budgetierten Ziele erfolgte die Kundenselektion und Preisfindung basierend auf einem Mix aus Cost-based und Market-based Pricing.“

Das Kundenanschreiben wurde leicht verständlich formuliert und den Kunden wurde nachvollziehbar erläutert, warum eine Anpassung der Preise erforderlich ist. Flankierend dazu, zielten die übergeordneten Kommunikationsmaßnahmen darauf ab, die Mehrwerte der vorhandenen Produkte und Services zu betonen. Klar definierte, interne Prozesse für Prevention, Retention und Beschwerdemanagement sowie für die Kunden passend zugeschnittene Produktangebote zur Generierung von Upsells waren weitere Erfolgsfaktoren für eine geringe Abwanderung. So konnten nicht nur ein Teil der Kunden, die bereits gekündigt hatten, wieder zurück gewonnen werden, sondern zudem konnten Kunden im Rahmen der Preisanpassung auf höherwertigere Tarife upgesellt werden.“

### Wie erfolgte das Erfolgscontrolling der Preisanpassung?

„Die Erfolgsmessung der Preisanpassung spielte neben der Auswahl der Kundensegmente und Produkte eine entscheidende Rolle. Ein dezidiertes Reporting mit Verantwortlichkeiten wurde etabliert, um eine lückenlose Darstellung der Preisanpassung mit Hilfe von Kennzahlen zu ermöglichen. Darüber hinaus wurden die Kundenbewegungen erfasst, um gegebenenfalls mit entsprechenden Retentionmaßnahmen gegenzusteuern. Neben der Überwachung der Finanzkennzahlen erfolgte auch eine Kontrolle der Entwicklung der Kundenzufriedenheit. Durch dieses Gesamtcontrolling konnte einer negativen NPS-Entwicklung und einer erhöhten Churn-Quote zeitnah entgegengesteuert werden.“

## Churn Management als Instrument zur Kundenbindung

### Wesentliche Projekthinhalte:

- > Kündigungs- und Kundenanalyse mit anschließender Segmentierung
- > Ableitung und Implementierung eines Churn Cockpits zur Identifikation wechselbereiter Kunden
- > Ableitung präventiver Angebote und Maßnahmen zur Verhinderung der Kundenabwanderung
- > Implementierung eines funktionierenden Churn Managements beim Kunden

### Kernkompetenzen:

- > Detaillierte Analyse des Kundenverhaltens
- > Konzeption und Implementierung eines Churn Cockpits
- > Ableitung und Implementierung von Maßnahmen zur Kündigungsvermeidung

### Worin bestanden Ausgangslage und Zielsetzung des Projektes?

„Um profitable Geschäftsbeziehungen systematisch abzusichern, ist eine frühzeitige Identifikation gefährdeter Kundengruppen wichtig. Die Abwanderung des Kunden ist ein Prozess, der im Rahmen einer Churn Analyse intensiv untersucht werden sollte. Das Kunstwort Churn beschreibt diesen Prozess. Während der Kunde zunächst seine Einstellung zum Unternehmen ändert (Change) und seine Kündigung innerlich vollzieht, kommt es im weiteren Verlauf zur faktischen Abwendung vom Unternehmen (Turn). Hat der Kunde seinen Vertrag aber erst mal gekündigt, ist es in den meisten Fällen schon zu spät, um ihn zurückzugewinnen. Daher sollten Churn-gefährdete Kunden frühzeitig erkannt und die potenziellen Abwanderer durch gezielte Maßnahmen an das Unternehmen gebunden werden.“

### Wie wurde im Projekt festgestellt, ob ein Kunde abwanderungsgefährdet ist?

„Grundlage für die Identifikation instabiler Kundenbeziehungen war eine umfangreiche Analyse historischer Kundendaten. Im ersten Schritt wurde eine Vielzahl von Informationen aus dem gesamten Unternehmen zusammengetragen. Ziel war es, durch eine systematische Aufbereitung und Gegenüberstellung eine einheitliche Datenbasis für die Analyse zu schaffen.“

## Abwanderungsbereite Kunden frühzeitig erkennen und proaktiv gegensteuern



André Köhler, Partner

### Wie wurden aus diesen Daten Logiken für ein Churn Cockpit abgeleitet?

„Im zweiten Schritt wurden die anonymisierten Kundendaten weiter analysiert, um Trends und Muster in Bezug auf das Kündigungsverhalten aufzudecken. Die ersten Ergebnisse zeigten jedoch, dass die herkömmlichen Kennzahlen für die Abwanderungsanalyse nur bedingt geeignet waren. Deshalb wurden zusätzliche Churn-Indikatoren definiert, mit deren Hilfe die unternehmensspezifischen Besonderheiten besser abgebildet werden konnten. Aus diesen Kennzahlen wurde dann die Wechselwahrscheinlichkeit der unterschiedlichen Kundengruppen im Churn Cockpit prognostiziert.“

### Welche Erkenntnisse wurden noch aus der Datenanalyse gezogen?

„Die Analyseergebnisse zeigten, dass neben den soziodemographischen Merkmalen insbesondere die von den Kunden genutzten Produkte und die Interaktionsdaten der Kunden geeignete Indikatoren zur Segmentierung und zur Vorhersage der Churn-Wahrscheinlichkeit waren.“

Beispielsweise zeigten Kunden mit oder ohne Upsell-Aktivitäten ein jeweils unterschiedliches Kündigungsverhalten. Ebenso konnte ein erhöhtes Abwanderungsrisiko bei Kunden nachgewiesen werden, die eine Beschwerde abgesetzt hatten.“

### Welche Maßnahmen wurden zur Stabilisierung der Kundenbeziehung durchgeführt?

„Durch die Analyse wurden bereits besonders gefährdete Kundengruppen identifiziert. Um die Treffergenauigkeit auch in zeitlicher Hinsicht zu verbessern, wurden darüber hinaus spezielle Gefährdungsphasen im Laufe der Kundenbeziehung im Kundenlebenszyklus prognostiziert. Die Churn-gefährdeten Kunden wurden gezielt angesprochen. In Abhängigkeit vom Kundenwert wurden den potenziellen Abwanderern spezielle Angebote unterbreitet, um die langfristige Bindung zu erhöhen. Diese Angebotsfunktion des Churn Cockpits wurde in einem zweiten Schritt in das CRM-System unseres Kunden implementiert und erfolgte dann systemgestützt. Darüber hinaus wurde die Ursachenanalyse auch genutzt, um das Leistungsangebot unseres Kunden proaktiv anzupassen und somit die Kundenbindung und die Ertragskraft unseres Kunden langfristig zu steigern.“

### Was war das Fazit des Projektes?

„Churn Management ist ein wichtiger Ansatzpunkt im Kundenlebenszyklus, um frühzeitig Abwanderungen von Kunden zu verhindern. Das erarbeitete Instrumentarium zur Churn Prävention wurde in die Marketingstrategie unseres Kunden integriert. Nur über einen insgesamt ausgewogenen Maßnahmenmix kann die Bindung der Kunden an Produkt und Marke langfristig erhöht werden.“

Auf den folgenden Seiten haben wir Projektsteckbriefe aus unserer 20-jährigen Erfahrung für Sie zusammengestellt

## Bereitstellung eines flächendeckenden Wifi-Netzes im Footprint eines deutschen Kabelnetzbetreibers

Dauer: 6 Monate

### Ausgangslage und Zielsetzung

Um die Marktposition als Kabel- und Telekommunikationsunternehmen im deutschen Markt zu stärken und die Churn-Rate zu senken, wurde ein hochqualitatives, frei zugängliches Wifi-Netzwerk in zunächst 80 ausgewählten deutschen Städten eingeführt.

### Vorgehen

Basierend auf dem Produktkonzept und umfangreichen Abstimmungsrunden mit allen beteiligten Stakeholdern sowie Spezialisten wurden die Anforderungen strukturiert abgeleitet und aufgenommen. Neben der Berücksichtigung technischer Vorgaben des Mutterkonzerns mussten auch umfangreiche Prozessadaptionen in Workshops erarbeitet und in der Anforderungsaufnahme mit berücksichtigt werden. Gemeinsam mit einem Team aus Solution Architekten wurden im Anschluss die Auswirkungen auf die IT-Systeme abgeleitet und gemeinsam mit dem Mutterkonzern eine übergreifende, ganzheitliche IT-Architektur erarbeitet.

### Ergebnis

Alle erforderlichen Business Anforderungen wurden systematisch dokumentiert und die anschließende IT-Impactanalyse diente als Ausgangsbasis für die Erstellung einer funktionalen Spezifikation. Diese wurde durch externe Lieferanten erstellt und diente als Eingangsgröße für die abschließende Implementierung.

## Vertragsmigration im Rahmen einer Post Merger Integration

### Ausgangslage und Zielsetzung

Dauer: 16 Monate

Nach einem M&A bei einem bundesweit agierenden Kabelnetzbetreiber sollte die Vertragsmigration (ca. 800k WE) von Mehrnutzerverträgen in die in der IT-Zielarchitektur festgeschriebenen CRM- und Billing-Systeme durchgeführt werden.

### Vorgehen

Das Projekt wurde nach der Erarbeitung eines groben Meilensteinplans mit einer umfassenden Workshop-Reihe zur Fit-/Gap-Analyse gestartet. Neben den üblichen Migrationsaktivitäten wurden als größte Herausforderung die teilweise sehr komplex gestalteten Kundenverträge des zu integrierenden Unternehmens identifiziert. In wöchentlichen Projektmeetings und zahlreichen Expertenrunden wurden nach und nach die Migrationsregeln abgeleitet, stets mit dem Ziel, nicht nur die Daten, sondern auch die zugrundeliegenden Prozesse zu harmonisieren und zu integrieren. Damit die Verträge nach der Migration auch im operativen Tagesgeschäft keine Probleme verursachen, wurde die gesamte Customer Journey von der Potenzialermittlung und dem Vertrieb, über die Kundenbetreuung bis hin zur erfolgreichen Abrechnung, berücksichtigt. Zur Koordination der unterschiedlichen Prozesse und Abbildungen erwiesen sich iteratives Arbeiten und Testing als zielführend. Bei neuen Erkenntnissen wurde sich zum Teil von zuvor aufgestellten Regeln gelöst und unvorbelastet das Migrationskonzept hinterfragt und optimiert. Um den nachhaltigen Projekterfolg und maximale Transparenz sicherzustellen, wurde das Migrationskonzept zudem ausführlich dokumentiert und dabei alle relevanten Protokolle und Entscheidungen in einem Dokument transparent zusammengefasst.

### Ergebnis

Die Umsetzung der Maßnahme wurde in der geplanten Zeit und Qualität erfolgreich abgeschlossen. Damit wurden die gewünschten Synergien gehoben und eine lückenlose Fortführung des operativen Geschäfts, beispielsweise im Kundenservice, sichergestellt.

## Netzoptimierung eines deutschen Telekommunikationsunternehmens durch Verringerung des analogen TV-Angebots

### Ausgangslage und Zielsetzung

Dauer: 6 Monate

Um eine Bandbreitenoptimierung im eigenen Kabelnetz zu realisieren und mehr Kapazitäten für neue Produkte anbieten zu können, sollte das analoge TV-Angebot im Kabelnetz verringert werden. Im Zuge dieser Reduzierung des analogen Senderportfolios war ein umfangreiches internes und externes Stakeholder Management, unterstützt durch ein zentrales Project Management Office (PMO), erforderlich.

### Vorgehen

Eine kanalisierte, abgestimmte Kommunikation in Richtung aller relevanten Stakeholder stellte sicher, dass Marktirritationen vermieden wurden. Hierfür wurden ein übergreifendes Kommunikationskonzept sowie eine Kommunikations-Roadmap für die Umsetzungsphase erarbeitet. Das PMO agierte in einer Drehscheiben- und Koordinationsfunktion als zentraler Ansprechpartner für alle internen und externen projektrelevanten Fragen. Darüber hinaus unterstützte das PMO auch inhaltlich bei der Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahmen und der Definition der zu nutzenden Kommunikationskanäle. Das gemeinsam mit dem Kunden entwickelte, umfangreiche 360°-Kommunikationskonzept stellte sicher, dass alle relevanten Stakeholder zeitnah und umfangreich über die anstehenden Änderungen informiert wurden.

### Ergebnis

Eine zielgerichtete Kommunikation gegenüber den Stakeholdern konnte sichergestellt werden. Das PMO stellte dabei die Voraussetzung für einen effizienten und abgestimmten Informationsprozess in der Umsetzungsphase (der Reduzierung des analogen Senderportfolios) sicher.

## Einführung Projektportfolio Management: Integrierte Kapazitätsplanung und Projektpriorisierung

### Ausgangslage und Zielsetzung

Dauer: 10 Monate

Um einen standardisierten Prozess für eine unternehmensweite Kapazitätsplanung und Projektpriorisierung zu etablieren, sollte ein umfassender Projektportfolio Management Ansatz im Unternehmen eingeführt werden. Ziele waren eine vorausschauende Planung und Priorisierung von Projekten, eine höhere Transparenz über das Projektportfolio sowie Steuerung und Überwachung von Projekten im Rahmen einer zentralen Projekt-Roadmap.

### Vorgehen

Im ersten Schritt wurde eine Kapazitätsplanung konzeptioniert und implementiert, um einen gesamtheitlichen Überblick über die Ressourcenbedarfe aller bereichsübergreifenden Projekte im Unternehmen zu gewinnen. Basierend auf der Kapazitätsplanung wurde die Auslastung für alle Unternehmensbereiche mit den vorhandenen Ressourcen abgeglichen. So wurden Unterkapazitäten frühzeitig identifiziert und es konnte präventiv gegengesteuert werden, damit alle Bereiche die Anforderungen der laufenden Projekte bedienen konnten.

Basierend auf der Kapazitätsplanung wurde anschließend ein Prozess zur Projektpriorisierung definiert, der ein einheitliches Eingangstor für Projektanfragen vorgibt. Zusätzlich wurden verbindliche Kriterien für Anfragen definiert, die anschließend als Grundlage für eine Bewertung und Priorisierung neuer Projektanfragen im Unternehmen dienen.

### Ergebnis

Durch die Einführung und Standardisierung der Prozesse wurde grundsätzlich eine vorausschauendere Planung für das Projektportfolio ermöglicht. So wurde sichergestellt, dass auch auf Managementebene Transparenz über alle Unternehmensprojekte herrscht und Ressourcen entsprechend der vorgegebenen Prioritäten allokiert werden können. Stark belastete Bereiche konnten bei Unterkapazitäten frühzeitig gegensteuern und Verzögerungen in Projekten konnten somit größtenteils vermieden werden.

## Definition eines IT-Entwicklungsprozesses zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit

### Ausgangslage und Zielsetzung

Dauer: 6 Monate

Um langfristige Kundenzufriedenheit zu erreichen, sollte die nicht zufriedenstellende Lieferqualität der IT-Abteilung verbessert werden. Dafür mussten die Time-to-Market verkürzt und gravierende qualitative Probleme in der IT-Umsetzung von Produkten und Prozessen eliminiert werden. Ziel dabei war es, massenmarktfähige Produkte mit einer möglichst kurzen Time-to-Market zu konzeptionieren und implementieren.

### Vorgehen

Zuerst wurde im Rahmen von Expertenworkshops mit Durchführungs- und Prozessverantwortlichen eine Pain-Point Analyse der bestehenden Prozesse innerhalb der IT durchgeführt, um Ursachen der bestehenden Probleme identifizieren zu können. Im Anschluss daran wurden im Projektteam aus den Ergebnissen Optimierungspotenziale und Ziele der Prozessoptimierung definiert. Hierbei wurde insbesondere Wert auf eine Verschmelzung der Ziele mit den Best Practices im IT-Service Management gelegt, um einen auf das Unternehmen zugeschnittenen, zukunftssicheren IT-Entwicklungsprozess entwickeln zu können. Dazu wurde das Projektteam gezielt aus internen Durchführungsverantwortlichen sowie externen Branchenexperten zusammen gestellt. Dies ermöglichte es, die theoretischen Ansätze in optimierte operative und auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Prozesse zu überführen.

### Ergebnis

Ein zielgerichteter, individuell auf den Kunden zugeschnittener IT-Entwicklungsprozess wurde entwickelt, im Rahmen einer Pilotphase punktuell verprobt und nach Review der Ergebnisse der Pilotphase und Nachjustierung einzelner Prozessschritte erfolgreich unternehmensweit ausgerollt.

## Markteinführung einer Produktinnovation für den Home Entertainment Bereich

### Ausgangslage und Zielsetzung

Dauer: 2 ½ Jahre

Eine bereits in anderen Märkten des Unternehmens erfolgreich gestartete Produktinnovation für den Home Entertainment Bereich wurde auch im deutschen Markt eingeführt. Aufgrund der Komplexität des Gesamtprojektes und einer notwendigen Adaption an den deutschen Markt war ein länderübergreifendes Projektmanagement erforderlich.

### Vorgehen

Um eine fristgerechte Markteinführung sowie Business- und Operational Readiness sicher zu stellen, wurde eine detaillierte Projektplanung für die insgesamt zweijährige Analyse-, Implementierungs- und Launch-Phase erstellt. Eine Integration in die bereits bestehende IT- und Netzwerklandschaft sowie eine Eingliederung der Produktinnovation in die bestehenden Unternehmensprozesse wurde ebenso vorgenommen. Neben einem umfangreichen Konflikt- und Eskalationsmanagement wurde auch eine dedizierte Vorbereitung und Unterstützung der operativen Rollout-Phase inklusive Feldtests sowie Launch-Koordination durchgeführt.

### Ergebnis

Durch ein effektives Projektfortschrittscontrolling sowie eine enge Koordination zum europäischen Gesamtprogramm, konnte die Produktinnovation für den Home Entertainment Bereich termingerecht im deutschen Markt eingeführt werden und erfüllte innerhalb kürzester Zeit die Erwartungen der Kunden.



**34 % der Video-on-Demand-Nutzer**

in Deutschland ersetzen bereits heute lineares TV ganz oder teilweise durch VoD-Dienste



**1 Mrd. € Umsatz**

in Deutschland wird für Virtual-Reality im Jahr 2020 prognostiziert



**MENSCHLICHE** Kompetenz

Unsere Berater arbeiten kunden- und wertorientiert und sind die treibende Kraft hinter dem Projekterfolg.

Der Erfolg des Kunden steht bei ihrer täglichen Arbeit immer an erster Stelle.



**METHODISCHE** Kompetenz

Durch unser Schulungsprogramm bilden wir unsere Berater kontinuierlich weiter.

Die unterschiedlichsten Erfahrungshintergründe erlauben uns in der Projektarbeit die Entwicklung maßgeschneiderter sowie pragmatischer Lösungen entsprechend der Aufgabenstellung des jeweiligen Projektes.



**FACHLICHE** Kompetenz

Unsere langjährige Erfahrung in der Strategie- und Marketingberatung macht uns zu Spezialisten in der Entwicklung kundenorientierter Lösungen.

Wir bringen nicht nur unser fachliches Know-how in Projekte ein, sondern bleiben bis zum Schluss. Dank unseres Do-hows wissen wir, wie man die Dinge erfolgreich umsetzt.

Sie profitieren ebenso von unserer Erfahrung aus weiteren Branchen, z.B. der Automobilindustrie

Neben unserem Kerngeschäft in der Telekommunikation ist die Automobilindustrie unser zweiter Branchenschwerpunkt.

Darüber hinaus können wir auch auf Erfahrungen in anderen Branchen wie der Luft- und Raumfahrt oder der Chemieindustrie verweisen.

Unsere Kunden schätzen uns: