



Fachbereich: Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Bachelorstudium Recht und Wirtschaft

Seminar: Strategisches Management

LV-Leiter: Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Bachelorarbeit

**Die Rolle von Value-Added Services innerhalb der Servicepolitik
eines Unternehmens zur Steigerung der Kundenloyalität.**

Vorgelegt von: Christine Mierl

Salzburg, den 10. Jänner 2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Vorbemerkung.....	VIII
1. Einleitung.....	1
2. Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmensführung.....	2
2.1. Kundenorientierung innerhalb der Servicepolitik eines Unternehmens.....	2
2.2. Marketingziele.....	2
2.3. Marketinginstrumente	3
2.3.1. Recruitment (Kundenakquisition)	4
2.3.2. Retention (Kundenbindung).....	5
2.3.3. Recovery (Kundenrückgewinnung).....	6
3. Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Kundenloyalität.....	7
3.1. Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	7
3.2. Verhaltenstheoretische Ansätze	9
3.2.1. Die Theorie der kognitiven Dissonanz.....	9
3.2.2. Die Lerntheorie.....	10
3.2.3. Die Risikotheorie	10
3.3. Reaktionen der Kunden auf (Un)Zufriedenheit	11
3.4. Steigerung der Kundenzufriedenheit	12

3.4.1. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	12
3.4.2. Die relative Wichtigkeit der Erwartungshaltung	15
3.5. Kundenbindung und Unternehmenserfolg	15
3.6. Von der Kundenbindung zur Kundenloyalität.....	16
3.7. Das Zusammenwirken von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität	18
4. Value-Added Services zur Wertsteigerung in Unternehmen	19
4.1. Einteilung von Value-Added Services.....	21
4.2. Einführung von Value-Added Services	23
4.3. Arten von Value-Added Services	24
4.4. Ziele des Anbietens von Value-Added Services	26
5. Das Unternehmen Microsoft.....	27
5.1. Die erste Spielekonsole von Microsoft – DirectX-Box.....	27
5.2. Das Nachfolgemodell – Xbox 360.....	29
5.3. Die achte Generation – Xbox One	29
5.3.1. Xbox One – Das all-in-one Entertainment System	31
5.3.2. Vergleich Xbox One – PS4.....	32
5.4. Xbox Live-Mitgliedschaft.....	33
5.4.1. Kundenbindung durch die Xbox Live-Mitgliedschaft.....	34
5.4.2. Kundenloyalität – Xbox bedankt sich mit Live Rewards	36
5.5. Umfrage unter Spielekonsolen-Besitzer	37
6. Fazit	39

7. Beantwortung der Forschungsfrage und Ausblick	40
8. Literaturverzeichnis	41
9. Internetquellen.....	43
10. Anhang	45
11. Eidesstattliche Erklärung.....	49

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Faktoren die zur Kundenbindung beitragen	5
Abb. 2: Entstehung der Kundenzufriedenheit	8
Abb. 3: Reaktionen der Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit	12
Abb. 4: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	13
Abb. 5: Konstrukt Kundenloyalität.....	18
Abb. 6: Mögliche Funktionsverläufe von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.	19
Abb. 7: Profilierungsfelder im Sekundärleistungsbereich	22
Abb. 8: Arten von Zusatzleistungen.....	25
Abb. 9: Electronic Entertainment Expo 2013	30
Abb. 10: Area One Wien.....	35
Abb. 11: Grafische Darstellung der Umfrageergebnisse anhand des Kano-Modells	38

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CD	Compact Disc
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
et al.	et alteri
E3	Electronic Entertainment Expo
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GB	Gigabyte
HDMI	High Definition Multimedia Interface
Hrsg.	Herausgeber
Mio.	Millionen
MP3	MPEG-1 Audio Layer 3
PS	PlayStation
RM	Relationship-Marketing
s.	siehe
S.	Seite

s.o. siehe oben

sog. sogenannte

USB Universal Serial Bus

usw. und so weiter

uvm. und viele mehr

VAS Value-Added Service

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

Vorbemerkung

Aufgrund der Lesbarkeit wird im Weiteren auf eine geschlechtsneutrale Formulierung bzw. gender-inkludierenden Form verzichtet. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sich diese Arbeit sowohl an Frauen, als auch an Männer richtet.

1. Einleitung

Für viele Unternehmen ist es heute wichtig, sogar notwendig, sich von Mitbewerbern abzuheben und ihre Produkte von jenen der Konkurrenz zu unterscheiden. Hier besteht die Möglichkeit des Anbietens von Zusatzleistungen, den sogenannten Value-Added Services, die am Kernprodukt nichts ändern, sondern lediglich einen zusätzlichen Nutzen darstellen und beim Kunden Begeisterung hervorrufen sollen, um die Kundenloyalität zu steigern.

Zuerst ist zu untersuchen, wie Zufriedenheit entsteht und welche Faktoren generell zur Kundenbindung beitragen. Des Weiteren ist zu hinterfragen, ab welchem Punkt sich der Kunde gegenüber einem Unternehmen loyal verhält und ob durch das Anbieten von Value-Added Services die Kundenloyalität noch gesteigert werden kann.

Abschließend soll am aktuellen Beispiel des Spielekonsolen-Herstellers Microsoft aufgezeigt werden, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, eine Möglichkeit zu finden sich von der Konkurrenz abzuheben. Eine quantitative Umfrage unter Spielekonsolen-Nutzern soll veranschaulichen, welche ausgewählten Leistungen zufriedenstellend wirken oder sogar begeistern können. Im Anschluss daran, wird mit Hilfe der Antworten, ein Vergleich zwischen der Einstellung von Besitzern einer Spielekonsole und der Einschätzung seitens des Unternehmens Microsoft gezogen.

Im Ergebnis soll die zentrale Forschungsfrage beantwortet werden:

Wie kann ein Unternehmen, durch die Nutzung von Value-Added Services, die Kundenloyalität erhöhen?

2. Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmensführung

Zu Beginn muss der Begriff Kundenorientierung von jenem der Marktorientierung abgegrenzt werden.¹

Bei der Marktorientierung richtet sich die Aufmerksamkeit des Unternehmens auf alle relevanten Märkte und deren Teilnehmer. Nicht nur die Sicht der Kunden, sondern vielmehr aller Beteiligten wird ein Interesse entgegengebracht, vom Konkurrenten, über den Produzenten bis hin zum Geldgeber.

2.1. Kundenorientierung innerhalb der Servicepolitik eines Unternehmens

Die Kundenorientierung zielt allein auf die Bedürfnisse des Kunden ab, um auf lange Sicht gesehen eine stabile und für das Unternehmen erfolgversprechende Beziehung aufzubauen.

Ein Unternehmen kann nicht kurzfristig entschließen kundenorientiert zu arbeiten, vielmehr bedarf es einer Implementierung auf strategischer Ebene.² Das Unternehmen muss somit eine maßgebende Richtung für Marketingstrategien festlegen, um daraus Marketingziele ableiten zu können.³ Hier kann zwischen ökonomischen und psychologischen Marketingzielen unterschieden werden.

2.2. Marketingziele

Ökonomische Ziele werden auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen reduziert und sind somit leicht zu erfassen. Zu nennen sind einige wichtige, wie etwa Absatzzahlen, Umsatzzahlen, Marktanteile, Deckungsbeiträge, Gewinne und Renditen.

Psychologische Marketingziele hingegen lassen sich nur schwer identifizieren, weil sie innere Kriterien von Individuen ansprechen, die nicht direkt zu erkennen sind, aber die Handlungsweisen dieser steuern. Hier kann zwischen kognitiven, affektiven und konativen Zielen unterschieden werden.

¹ Vgl. Bruhn, Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung (2006), S. 37.

² Vgl. Bruhn, Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung (2006), S. 46.

³ Vgl. hierzu und im Folgenden: Bruhn / Hadwich, Produkt- und Servicemanagement (2006), S. 158ff.

Kognitive Ziele haben keine mittelbare Wirkung auf das Verhalten des Kunden, sie setzen bei der Wahrnehmung an. Durch gezielte Kommunikation, z.B. mittels Werbemaßnahmen, wird der Kunde über Neuheiten und Innovationen informiert und erlangt so Kenntnis und Wissen über Produkte.

Affektive Ziele dienen einer Unternehmung ihr Leistungsangebot von dem der Konkurrenz abzugrenzen. Es wird versucht das Image des Unternehmens auszubauen und sich beim Kunden emotional zu positionieren.

Konative Zielgrößen stellen schließlich auf Verhaltensabsichten des Kunden ab. Der Kunde soll auch in Zukunft ein Produkt wiederholt nachfragen, es weiterempfehlen und Zusatzkäufe tätigen.

Zusammenfassend kann man zu den psychologischen Marketingzielen Bekanntheitsgrad und Image von Unternehmungen und Produkten, Kaufpräferenzen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zählen.

Ökonomische und psychologische Marketingziele können nicht für sich autonom betrachtet werden. Vielmehr ist es für ein Unternehmen wichtig, sich über die Wirkung psychologischer Marketingziele bewusst zu sein, da diese in einem hohen Grad den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen. Hinsichtlich dieser Erkenntnis ist auch vom Paradigmenwechsel in der Marketingwissenschaft die Rede.⁴ Der Kunde wird mehr und mehr in den Mittelpunkt gerückt.

2.3. Marketinginstrumente

Die sogenannten „4Ps“ bezeichnen die klassischen Marketinginstrumente des Transaktionsmarketings:

- Product (Produktpolitik)
- Price (Preispolitik)
- Promotion (Kommunikationspolitik)
- Place (Distributionspolitik)⁵

⁴ Vgl. Bruhn, Marketing (2010), S. 30.

⁵ Vgl. Bruhn, Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung (2006), S. 46.

Diese altbewährten Marketinginstrumente, die auf Massenmarketing abzielen, wurden in den letzten Jahren um eine neue Sichtweise erweitert.⁶ Der Fokus wird auf die Pflege und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen gelegt, denen die „4Ps“ zu wenig Rechnung tragen. Aus dem Transaktionsmarketing entwickelt sich eine neue Art, das Beziehungsmarketing, auch Customer Relationship Management (CRM) oder Relationship-Marketing (RM) genannt.

„Gefordert wird eine aktive Analyse, Gestaltung und Kontrolle von dauerhaften Beziehungen zu sämtlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens, die auf Vertrauen und Zufriedenheit basieren (vgl. Gummesson 1997).“⁷

Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass Unternehmen sich nicht allein auf computerunterstütztes CRM verlassen dürfen und die zentralen Gesichtspunkte der Kundenzufriedenheit und der daraus folgenden Kundenloyalität vernachlässigen.⁸

Für die neue Ausrichtung wird der Einsatz der „3Rs“ empfohlen:

- Recruitment (Kundenakquisition)
- Retention (Kundenbindung)
- Recovery (Kundenrückgewinnung)⁹

2.3.1. Recruitment (Kundenakquisition)

Das Augenmerk wird hier auf den Dialog mit dem Kunden gelegt, um die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden zu fördern.¹⁰ Aufgabe der Akquisitionsphase ist einerseits die Visualisierung des Leistungsangebots, um die Aufmerksamkeit und das Interesse des potentiellen Kunden zu wecken. Andererseits sollen dem Kunden Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie er mit dem Unternehmen in Kontakt treten kann. Um den Kundenstamm kontinuierlich auszubauen, steht als zentrales Ziel die Gewinnung von Neukunden im Mittelpunkt.

⁶ Vgl. Gummesson, Relationship-Marketing (1997), S. 338f.

⁷ Bruhn, Marketing (2010), S. 31.

⁸ Vgl. Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 13.

⁹ Vgl. Bruhn, Marketing (2010), S. 32.

¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden: Bruhn, Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung (2006), S. 48ff.

2.3.2. Retention (Kundenbindung)

In dieser Phase wird versucht, die Beziehung zwischen Käufer und Unternehmen zu festigen, um eine größere Fluktuation der Kunden zu vermeiden. Ein Überblick der allgemeinen Faktoren die zur Kundenbindung beitragen wird in Abbildung 1 schematisch dargestellt.

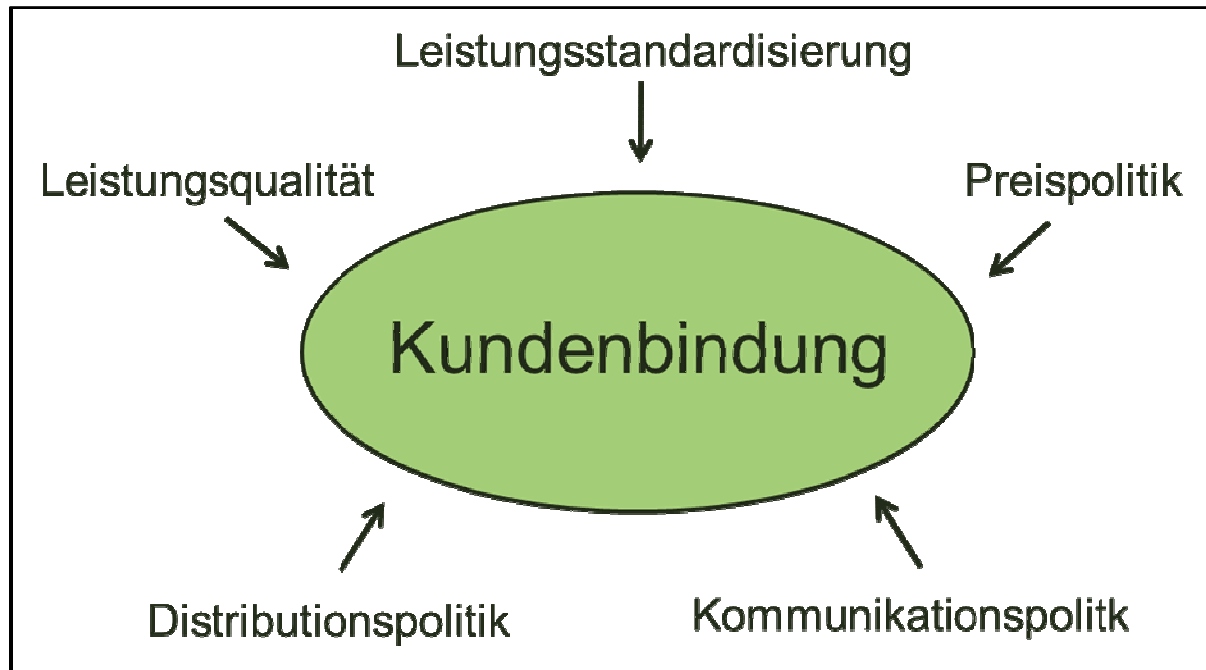


Abb. 1: Faktoren die zur Kundenbindung beitragen¹¹

Allgemeine Faktoren, die auf die Kundenbindung einwirken sind zum einen in der Produkt- bzw. Leistungspolitik zu finden. Attribute wie Qualität und Standardisierung bewirken die Angewöhnung des Kunden an das Unternehmen, hier wird von einer psychologischen Bindung gesprochen. Der Kunde ist mit der Leistung zufrieden und bindet sich dadurch.

Zum anderen übt die Preispolitik einen Einfluss auf die Kundenbindung aus. Durch z.B. Rabattaktionen und Bonussysteme kann eine ökonomische Bindung geschaffen werden. Eine psychologische Einwirkung wird wiederum durch die Visualisierung der Preisfestlegung erreicht, z.B. durch Tiefpreisgarantien. Ist der Kunde zufrieden, kann hier auch von einer geringeren Preissensibilität ausgegangen werden.

¹¹ Quelle: Verfasser.

Im Rahmen der Kundenbindung wird der Kommunikation ebenfalls eine tragende Rolle zugesprochen. Um nicht in Vergessenheit zu geraten, versucht das Unternehmen durch stetigen Kontakt mit dem Kunden in Verbindung zu bleiben. Als Hilfsmittel können hier z.B. Newsletter, Kundenzeitschriften oder Kundenclubs dienen. Der Kunde soll somit wiederum psychologisch an das Unternehmen gebunden werden und weiter Vertrauen aufbauen.

Als letzter Punkt soll hier noch die Distributionspolitik erwähnt werden. Durch Erschließung neuer Distributionskanäle lässt sich eine weitere Möglichkeit aufzeigen, dem Kunden den Erwerb eines Produktes zu vereinfachen. Als Beispiel kann hier das Anbieten der Bestellung über das Internet genannt werden. Ebenfalls kann der Kunde vertraglich gebunden werden, indem wiederkehrende Leistungen in einem Liefervertrag vereinbart sind.

2.3.3. Recovery (Kundenrückgewinnung)

Der Fokus wird hier auf die Rückgewinnung abgewanderter Kunden gelegt. Wie kann ein Unternehmen vorgehen, um Kunden vom Konkurrenten zurück zu holen? Auch hier kann nicht auf die Einbindung der klassischen Marketinginstrumente verzichtet werden. Die verschiedenen Situationen verlangen nach unterschiedlichen Lösungen, so können dem Kunden beispielsweise Kosten entstehen, wenn er den Konkurrenten verlässt und zum ursprünglichen Unternehmen zurückkehren möchte. Hier können im Rahmen der Preispolitik die Kosten für den Wechsel übernommen werden.

Aber nicht nur bereits abgewanderte Kunden, auch sogenannte gefährdete Kunden sollen angesprochen werden, um sie in ihre alte Bindung zum Unternehmen zu führen. An diesem Punkt ist es für ein Unternehmen sinnvoll sein Beschwerdemanagement zu verbessern und auszubauen, um die Möglichkeit zu haben Fehler der Vergangenheit zu beheben, damit diese in der Zukunft vermieden werden können. Als mögliches psychologisches Ziel kann hier versucht werden, das Image und die Bekanntheit des Unternehmen und seiner Produkte auszubauen und zu verbessern.

Es ist jedoch wichtig zu bedenken, dass all diese Maßnahmen Kosten verursachen. Ein Unternehmen muss abschätzen können, ob die Rückgewinnung rentabel ist, oder ob es unzufriedene Kunden ziehen lässt.

3. Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Kundenloyalität

Bevor sich ein Kunde an das Unternehmen binden lässt, muss er mit der Leistung zufrieden sein. Erst wenn er über längere Zeit zufrieden ist, wird er sich dem Unternehmen gegenüber auch loyal verhalten.

3.1. Entstehung von Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit ist ein Gefühl und entsteht bei der Bestätigung von Erwartungen, die der Kunde vor dem Kauf bewusst oder unbewusst bildet.¹²

„Entsprechen die Erfahrungen mit einem Produkt, die während bzw. nach dessen Inanspruchnahme entstehen, den Erwartungen an dieses Produkt, so ist eine Bestätigung gegeben.“¹³

Ist keine Übereinstimmung von Erwartung und Erfahrung gegeben, wird von einer Nicht-Bestätigung gesprochen.¹⁴ Diese kann positiv oder negativ sein. Positive Nicht-Bestätigung liegt vor, wenn die Erwartungen überboten werden. Bei einer negativen Nichtbestätigung wurde die Erwartung nicht erfüllt. Somit unterliegt die Bestätigung einem Vergleich zwischen den Erwartungen an ein Produkt vor dem Kauf und dessen Erfahrungen während der Nutzung.

Zufriedenheit kann als emotionale Reaktion gesehen werden. Diese entsteht nun nach dem kognitiven Vergleich zwischen der Soll-Leistung (Erwartung) und der Ist-Leistung (Erfahrung).¹⁵ Hier können drei unterschiedliche Formen der Zufriedenheit unterschieden werden:

1. **Progressive Zufriedenheit** (positive Nicht-Bestätigung)
Die Erwartungen an das Produkt werden übertroffen.
2. **Stabilisierende Zufriedenheit** (Bestätigung)
Hier entsprechen die Erwartungen den Erfahrungen.
3. **Unzufriedenheit** (negative Nicht-Bestätigung)
Die wahrgenommene Leistung fällt negativer aus als die Erwartung war.

¹² Vgl. Scharnbacher / Kiefer, Kundenzufriedenheit (1996), S. 6f.

¹³ Scharnbacher / Kiefer, Kundenzufriedenheit (1996), S. 7.

¹⁴ Vgl. Scharnbacher / Kiefer, Kundenzufriedenheit (1996), S. 7.

¹⁵ Vgl. Scharnbacher / Kiefer, Kundenzufriedenheit (1996), S. 10ff.

Die nachfolgende Abbildung soll den Prozess der Entstehung von Kundenzufriedenheit veranschaulichen:

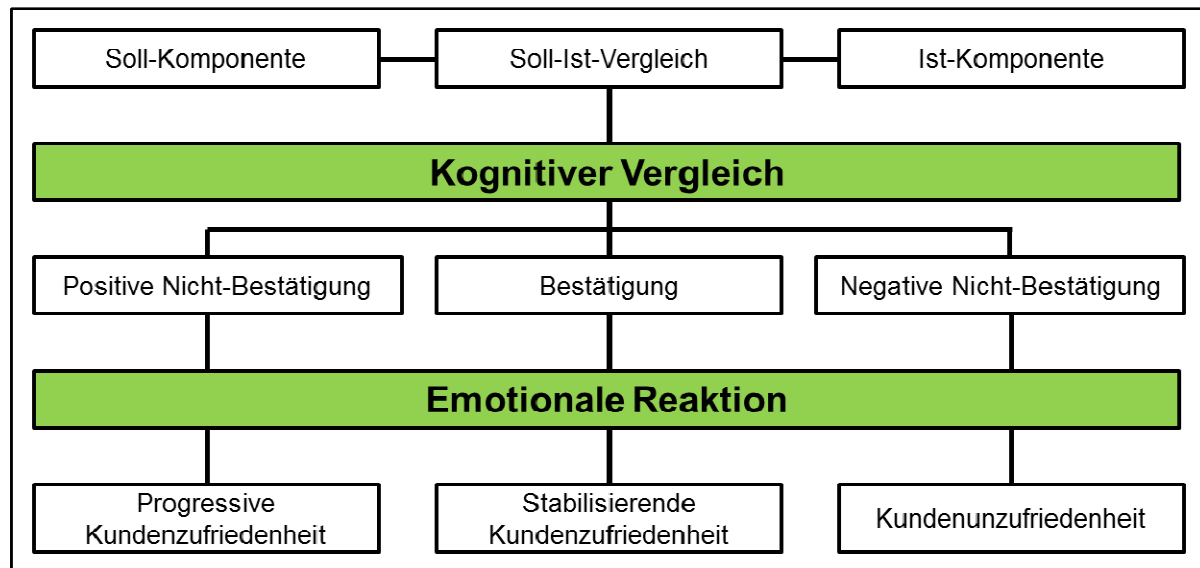


Abb. 2: Entstehung der Kundenzufriedenheit¹⁶

In diesem Zusammenhang wird in der neueren Literatur auch häufig der Begriff des Confirmation/Disconfirmation (C/D)-Paradigmas genannt, das ebenso einen Vergleich der subjektiv wahrgenommenen Leistung des Kunden mit der Soll-Leistung vornimmt.¹⁷ Durch das Konstrukt des C/D-Paradigmas kann lediglich Zufriedenheit durch Bestätigung bzw. Unzufriedenheit durch Nicht-Bestätigung erreicht werden. Auch wenn die Ist-Leistung die Soll-Leistung übersteigt, wird hier davon ausgegangen das *nur* Zufriedenheit bleibt.

Scharnbacher und Kiefer gehen in ihrer Erklärung aber davon aus, dass das Übertreffen der Erwartungen an die Soll-Leistung zu einer progressiven Kundenzufriedenheit führt (s.o.). Diese Ansicht soll in dieser Arbeit weiter verfolgt werden, weil davon ausgegangen wird, dass ein Kunde durch das Übertreffen von Soll-Leistungen begeistert wird und sich somit an ein Unternehmen binden lässt. In Punkt 4. wird versucht zu klären, ob diese Begeisterung durch die Nutzung von Value-Added Services hervorgerufen bzw. verstärkt werden kann.

Allerdings ist zu hinterfragen, ob sich Kundenbindung aufgrund einer einzelnen Transaktion einstellt oder ist es nicht vielmehr ein Bündel an wiederholten Erfahrun-

¹⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Scharnbacher / Kiefer, Kundenzufriedenheit (1996), S. 11.

¹⁷ Vgl. Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 5.

gen, das letztlich zur Kundenbindung bzw. -loyalität führt.¹⁸ Im Bereich der Konsumgüter kann sehr wohl davon ausgegangen werden, dass sich ein Kunde nach einer einzelnen zufrieden ausfallenden Transaktion bereits an ein Unternehmen binden lässt. (Der Bereich wird in dieser Arbeit näher verfolgt.) Anders scheint es im Industriegüterbereich zu sein. Hier steht vor allem die Geschäftsbeziehung der Partner im Mittelpunkt, einzelne Transaktionen werden hingegen nicht so schwer gewichtet.

Ist der eigentlich optimale Zustand der Zufriedenheit erreicht, suchen Individuen stets eine Verbesserung und wollen begeistert werden.¹⁹ Sie geben sich mit dem Stillstand nicht zufrieden. Ein Unternehmen steht somit vor der Herausforderung, dass es immerfort versuchen muss, die Erwartungen, die ein Kunde an das Produkt stellt, zu übertreffen, nur so lässt sich der Kunde längerfristig an das Unternehmen binden.

3.2. Verhaltenstheoretische Ansätze

Im Folgenden sollen drei Ansätze kurz betrachtet werden, die zur Erklärung von Kundenzufriedenheit und deren Folgen herangezogen werden.

3.2.1. Die Theorie der kognitiven Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz geht davon aus, dass Menschen ein dauerhaftes Gleichgewicht ihres kognitiven Systems begehren.²⁰ Das kognitive System basiert auf dem gesamten Wissensinhalt eines Individuums, dazu zählen neben Wissen und Erfahrungen auch Werturteile und Meinungen. Dissonanz entsteht nun, wenn sich ein oder mehrere Bereiche des kognitiven Systems im Missverhältnis zueinander befinden. Diese Gegensätzlichkeit wird als unangenehm empfunden. Überschreitet diese Dissonanz eine gewisse Toleranzgrenze, wirkt sie sich auf das Verhalten des Individuums aus. Es wird versuchen das kognitive Gleichgewicht wieder herzustellen. Hieraus kann abgeleitet werden, dass je höher die Zufriedenheit eines Kunden mit dem Kauf eines Produktes ist, desto geringer ist die Dissonanz seiner Kognitionen, was dazu führt, dass der Kunde mit der gewählten Alternative zufrieden ist und sich auch in Zukunft dafür entscheiden wird, um seine kognitive Balance zu halten.

¹⁸ Vgl. Homburg et al., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (2008), S. 107.

¹⁹ Vgl. Scharnbacher / Kiefer, Kundenzufriedenheit (1996), S. 12.

²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden: Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 13ff.

3.2.2. Die Lerntheorie

Unter dem sehr weiten Begriff des Lernens, versteht man die Entwicklung, durch Erfahrungen die Einstellung und das Verhalten zu ändern. In der Literatur werden verschiedenste Erklärungsansätze erarbeitet, hier soll lediglich die instrumentelle Konditionierung erwähnt werden. Es wird davon ausgegangen, dass nur das Verhalten beibehalten wird, für das ein Individuum in der Vergangenheit belohnt wurde. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass ein zufriedener Kunde in seinem Verhalten gestärkt wird und somit das Produkt wieder kaufen wird.

3.2.3. Die Risikotheorie

Die Risikotheorie erklärt das Verhalten des Kunden, beim Versuch sein subjektiv wahrgenommenes Risiko während der Kaufphase zu reduzieren. Es kann im Allgemeinen zwischen den nachfolgenden sechs Arten von Risiken unterschieden werden:

(1) Funktionelles Risiko,

das Risiko, dass das Produkt nicht wie erwartet funktioniert.

(2) Finanzielles Risiko,

das Risiko, eine größere Ausgabe zu tätigen, die sich nicht lohnt.

(3) Physisches Risiko,

das Risiko, dass die eigene Sicherheit bzw. Gesundheit in Gefahr ist.

(4) Soziales Risiko,

das Risiko, dass dem gekauften Produkt ein negatives Image anlastet.

(5) Psychologisches Risiko,

das Risiko, dass das Produkt nicht den eigenen Wertvorstellungen entspricht.

(6) Zeitrisko,

das Risiko, dass mit dem gekauften Produkt die frei verfügbare Zeit minimiert wird.

Übersteigt das wahrgenommene Risiko beim Kauf einen bestimmten Schwellenwert, so wird der Kunde versuchen, dieses Risiko zu minimieren. Handlungsweisen können z.B. das vermehrte Einholen von Informationen über das Produkt sein, Vergleiche mit anderen Produkten können unternommen werden oder es werden Vertraute

zur Entscheidungsfindung miteinbezogen. Der Kunde kann das Risiko aber auch dadurch begrenzt halten, indem er ein bereits gekauftes Produkt wieder erwirbt, was bei hoher Zufriedenheit der Fall sein wird.

Das gefühlte Risiko hängt auch vom Involvement des Käufers ab.²¹ High-Involvement-Käufe sind für den Kunden wichtig, da sie seinen Charakter widerspiegeln und somit auch ein höheres Risiko bergen. Er wird hier mehr Zeit und Mühe in die Suche nach der richtigen Alternative investieren, als bei Low-Involvement-Käufen.

3.3. Reaktionen der Kunden auf (Un)Zufriedenheit

Die erhebliche Bedeutung von Kundenzufriedenheit liegt besonders in deren Einfluss auf die Kundenbindung und in Folge auf die Loyalität des Kunden gegenüber einem Unternehmen.²² Der Wiederkauf eines Produktes und die somit entstehende Kundenbindung stellt nur eine von verschiedenen Möglichkeiten von Reaktionen der Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit dar, wie in Abbildung 3 aufgezeigt wird.

Ist ein Kunde unzufrieden mit seinem erworbenen Produkt, wählt er meist die passive Alternative zur Beschwerde. Der Kunde versucht nicht mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen, um seine Unzufriedenheit zu beseitigen, er wählt die Alternative der Abwanderung. Im Gegenteil dazu zeigt nur ein wesentlich geringerer Teil ein aktives Beschwerdeverhalten. Gelingt es nun einem Unternehmen den unzufriedenen Kunden mit seiner Beschwerde zufriedenzustellen, kann nach allgemeiner Auffassung die Bindung des vorerst unzufriedenen Kunden an das Unternehmen erhöht werden. In der Literatur wird dem Beschwerdeverhalten die meiste Beachtung geschenkt, was sich auch in der Praxis, im immer wichtiger werdenden Beschwerdemanagement von Unternehmen, widerspiegelt.

Das Verhalten des Kunden muss sich aber nicht immer direkt auf das Unternehmen richten. Vielmehr wird anderen Personen, meist aus dem Bekanntenkreis und der Familie, von den positiven aber auch negativen Erfahrungen berichtet. Wie eine Stu-

²¹ Vgl. Kuß / Tomczak, Käuferverhalten (2007), S. 75.

²² Vgl. hierzu und im Folgenden: Homburg et al., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (2008), S. 108f.

die der amerikanischen Regierung zeigt, werden positive Erfahrungen im Schnitt drei Personen mitgeteilt, negative Erlebnisse hingegen bis zu neun Personen. Positive Mund-zu-Mund-Propaganda kann in diesem Fall kostenlose Werbung für ein Unternehmen darstellen (siehe hierzu auch Punkt 3.4. Wachstum).

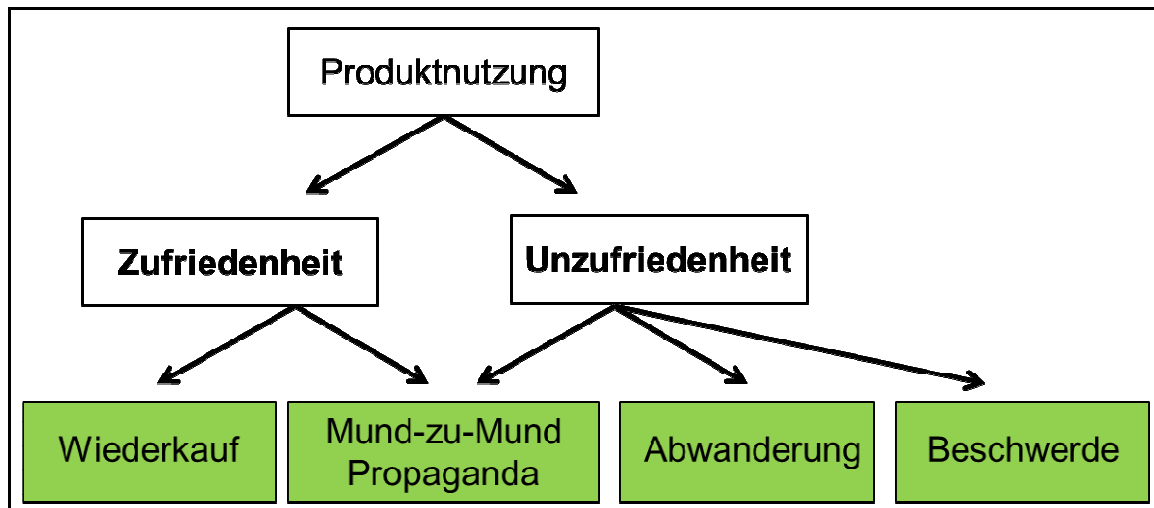


Abb. 3: Reaktionen der Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit²³

3.4. Steigerung der Kundenzufriedenheit

In der Literatur wurde in der Vergangenheit eine lineare Beziehung zwischen der Qualität des Produkts und der Zufriedenheit des Kunden gesehen.²⁴ Je besser die Qualität, umso zufriedener ist der Kunde. Eine Abweichung von diesem linearen Zusammenhang zeigen die Ergebnisse der Studien von Anderson und Sullivan Anfang 1990. Um diese nicht-lineare Beziehung zu verdeutlichen, wird im Folgenden das Augenmerk auf die Idee von Kano gerichtet.

3.4.1. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Dr. Noriaki Kano entwickelte in den 1970er Jahren ein Modell für die Firma Konica, um ein Verständnis für die unausgesprochenen Wünsche der Kunden abzuleiten.²⁵

²³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Homburg et al.; Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (2008), S. 108.

²⁴ Vgl. Huber et al., Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg (2006), S. 71.

²⁵ Vgl. Peter, Arbeitszimmer – Kano-Modell (2009), online, o. S.

Dem zugrunde stützt sich Kano auf die theoretischen Grundlagen des Motivationspsychologen Herzberg, der zwischen Hygienefaktoren (Unzufriedenmacher) und Motivatoren (Zufriedenmacher) unterscheidet.²⁶

Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit versucht nun nicht den eindimensionalen Zusammenhang zwischen Qualität und Zufriedenheit zu messen, sondern zielt auf die Erwartungserfüllung ab, was sich folgendermaßen, wie Abbildung 4 zeigt, in einem mehrdimensionalen Konstrukt darstellen lässt.²⁷

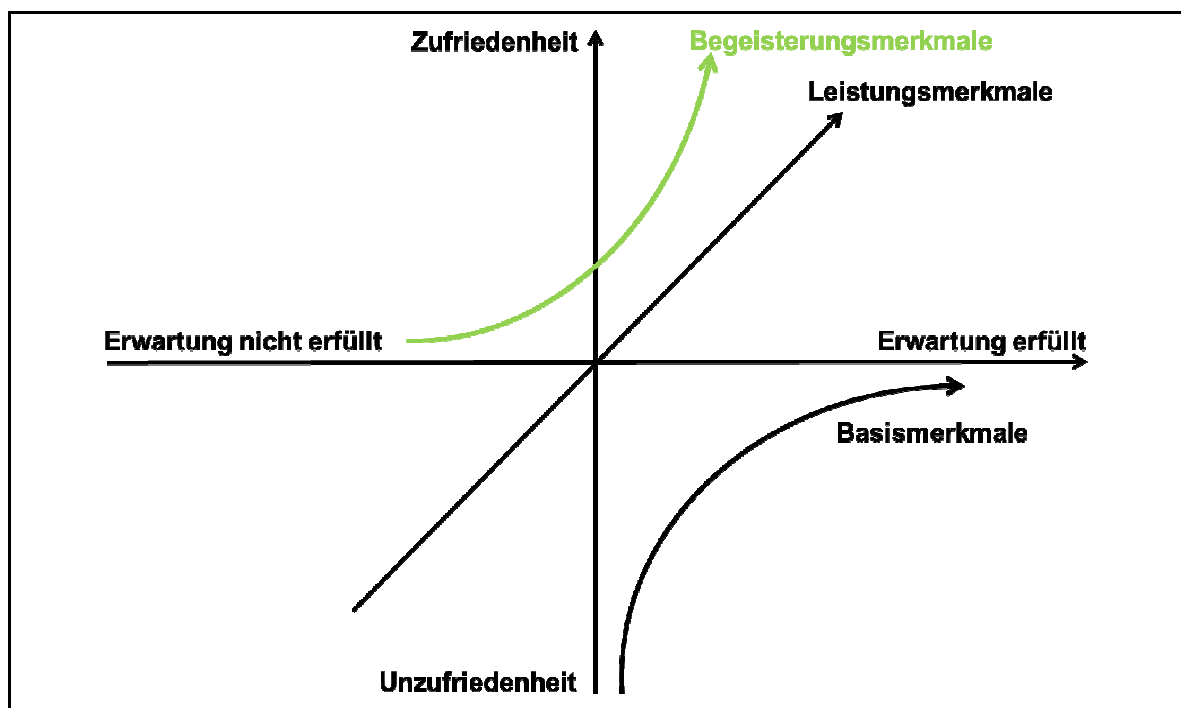


Abb. 4: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit²⁸

Die Anforderungen der Kunden werden hier in drei Merkmalsgruppen (Basismerkmale, Leistungsmerkmale und Begeisterungsmerkmale) unterschieden, die einen differenzierten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bewirken.²⁹

²⁶ Vgl. Huber et al., Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg (2006), S. 72.

²⁷ Vgl. Hölzing, Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung (2008), S. 85.

²⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Huber et al., Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg (2006), S. 73.

²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Huber et al., Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg (2006), S. 72f.

Basismerkmale reflektieren Muss-Leistungen. Diese Eigenschaften des Produktes werden vom Kunden vorausgesetzt und nicht explizit verlangt, weil der Kunde sie als selbstverständlich ansieht. Werden diese Voraussetzungen nicht erfüllt, entsteht beim Kunden Unzufriedenheit, ihre Erfüllung hingegen kann nur zur Nicht-Unzufriedenheit führen. Demzufolge fallen dem Kunden Basismerkmale erst auf, wenn sie nicht oder schlecht erfüllt werden.

Leistungsmerkmale sind Anforderungen, die der Kunde ausdrücklich verlangt und dem Verkäufer meist dezidiert mitteilt. Hier verhält sich die Zufriedenheit verhältnismäßig zum Erfüllungsgrad, d.h. je höher die Erfüllung der Basismerkmale, desto zufriedener ist der Kunde und umgekehrt.

Begeisterungsmerkmale sind jene Eigenschaften, die beim Kunden Begeisterung auslösen können. Sie werden vom Kunden nicht erwartet und nicht ausdrücklich gewünscht. Die Bereitstellung solcher Leistungen kann den Nutzen eines Produktes aufwerten und somit die Zufriedenheit überproportional steigern. Sind Begeisterungsmerkmale nicht vorhanden, entsteht zwar keine Unzufriedenheit beim Kunden, das Unternehmen verliert aber die Chance sich von Mitbewerbern zu differenzieren. Punkt 4 dieser Arbeit soll an diesen Punkt anknüpfen und die Bereitstellung von Value-Added Services als Möglichkeit darstellen, wie Unternehmen durch die Nutzung dieser sich von Mitbewerbern unterscheiden und somit die Kundenloyalität wirksam ausbauen können.

Diese Einteilung in drei Kategorien der Kundenanforderungen kann bei der Produktgestaltung und -entwicklung von wesentlicher Relevanz sein. So ist es für ein Unternehmen nicht zielführend, in Basisleistungen zu investieren, wenn diese bereits zufriedenstellend erfüllt werden. Das Interesse sollte hier vielmehr auf die Leistungs- und Begeisterungsansprüche der Kunden gerichtet werden, da von ihnen eine größere Beeinflussung der Zufriedenheit abhängt.

Die Anforderungen der Kunden ändern sich jedoch im Zeitverlauf.³⁰ Begeisterungsmerkmale werden über die Zeit zu Leistungsanforderungen und anschließend zu Basismetriken. Was in der Vergangenheit einen Kunden begeistert hat, kann in der Zukunft als selbstverständlich angesehen werden. Dessen müssen sich Unterneh-

³⁰ Vgl. Matzler / Bailom, Messung von Kundenzufriedenheit (2006), S. 264.

men bewusst sein und somit stetig ihre angebotenen Leistungen überdenken, erweitern und modernisieren, um im Kampf am Markt zu bestehen.

„Für die strategische Führung der kundenorientierten Unternehmung ergibt sich also folgender Imperativ:

- (1) Erfüllung der Basisanforderungen;*
- (2) Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit bei den Leistungseigenschaften;*
- (3) Differenzierung durch Begeisterungseigenschaften!³¹*

3.4.2. Die relative Wichtigkeit der Erwartungshaltung

Des Weiteren ist darauf zu achten, dass nicht alle Erwartungen als gleich wichtig einzustufen sind.³² So kann Unzufriedenheit bei unwichtigen Erwartungen außer Acht gelassen werden, wohingegen Unzufriedenheit bei wesentlichen Leistungsanforderungen einen Umsatzverlust entstehen lassen kann. Strategische Vorteile können so ohne Ressourcenverlust durch gezielte Mittelallokation gehalten werden, wenn beispielsweise hohe Kundenzufriedenheit auf hohe Wichtigkeit trifft.³³

Für ein Unternehmen ist es daher wesentlich zu wissen, welche Erwartungen vom Kunden als wichtig oder eher unwichtig eingestuft werden. Hier kann die Erstellung der relativen Wichtigkeit in einem Kundenzufriedenheitsportfolio hilfreich sein, um einzelne Erwartungen der verschiedenen Merkmalsgruppen zu ermitteln und zu bewerten.

3.5. Kundenbindung und Unternehmenserfolg

Warum ist ein Unternehmen daran interessiert seine Kunden an sich zu binden? Die Antwort ist in der wirtschaftlichen Zielsetzung zu finden, konkret ist hier der Unternehmenserfolg zu nennen.³⁴

Die nachfolgenden drei Punkte scheinen in diesem Zusammenhang von wesentlicher Relevanz:

³¹ Matzler / Bailom, Messung von Kundenzufriedenheit (2006), S. 267.

³² Vgl. Matzler / Bailom, Messung von Kundenzufriedenheit (2006), S. 261.

³³ Vgl. Hölzing, Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung (2008), S. 2.

³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: Huber et al., Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg (2006), S. 76ff.

- Sicherheit,
- Wachstum,
- Gewinn.

Sicherheit bedeutet in diesem Sinn, dass durch eine stärkere Kundenbindung das Unternehmen mit der Abnahme von Produkten durch Stammkunden rechnen kann, somit wird der Umsatz besser kalkulierbar. Durch vertragliche Bindungen oder auch nur durch die Habitualisierung des Kaufverhaltens der Kunden, kann mit einer bestimmten Abnahme eines Produktes gerechnet werden. Das Unternehmen hat somit die Sicherheit, bestimmte Absatzzahlen erreichen zu können und dadurch seine Existenz zu sichern.

Durch eine starke Kundenbindung kann auch das Wachstum eines Unternehmens positiv beeinflusst werden. Zum einen besteht hier die Möglichkeit durch Cross-Buying den Umsatz zu erhöhen, zum anderen werden zufriedene Kunden Produkte weiter empfehlen, was zur Neukundengewinnung beiträgt. Erwiesener Maßen gilt Mundpropaganda glaubwürdiger als unpersönliche Werbeeinschaltungen, was dazu führt, dass Personen, die auf Empfehlung ein Produkt kaufen, dem Unternehmen generell loyaler gegenüber stehen.

Als letzter Punkt sei erwähnt, dass jedes Unternehmen auf Gewinn ausgerichtet ist, um überleben zu können. Somit soll hier noch einmal festgehalten werden, dass Kundenbindungsmaßnahmen (Rabattaktionen, Bonussysteme, usw.) Kosten verursachen. Stehen diesen Kosten für eine erhöhte Kauffrequenz nicht mindestens Erträge gleicher Höhe gegenüber, muss das Unternehmen Gewinneinbußen hinnehmen.

3.6. Von der Kundenbindung zur Kundenloyalität

Zur Verdeutlichung soll zuerst der Begriff der Kundenbindung von jenem der Kundenloyalität abgegrenzt werden. Vereinfacht dargestellt, beinhaltet Kundenbindung alle Maßnahmen eines Unternehmens, um mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben und die Beziehung zum Kunden zu intensivieren.³⁵ Die Handlungsweisen können auch dahingehend ausgestaltet werden, dass ein Wechsel zur Konkurrenz erschwert

³⁵ Vgl. Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 7f.

wird. In diesem Fall ist von einer unfreiwilligen Bindung zu sprechen und keineswegs von Loyalität. Kundenloyalität basiert auf freiwilligem Verhalten des Käufers, ohne Mitwirkung des Unternehmens und zeigt sich in einem verstärkten Vertrauensverhältnis und seiner positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen.³⁶

Lassen sich Kunden an ein Unternehmen binden, führt dies noch lange nicht zum Unternehmenserfolg. Kundenbindung erlangt erst Einfluss auf die Profitabilität, wenn die Kunden dem Unternehmen auch loyal gegenüber stehen. Kundenzufriedenheit ist hier nichts anderes als Mittel zum Zweck, um das eigentliche Ziel zu erreichen, nämlich Kundenloyalität.³⁷

Lange Zeit galt ein Kunde als loyal, wenn er über einen länger andauernden Zeitraum ein Produkt wiederholt nachfragt.³⁸ Auf die Beobachtung von Verhaltensursachen wurde verzichtet und nur das tatsächliche Kaufverhalten analysiert. Diese Art von Loyalität wird als *Spurious Loyalty* bezeichnet, was übersetzt soviel wie *unechte Loyalität* bedeutet. Der Kunde kauft ein Produkt aufgrund situativer Faktoren. Beispielsweise fragt ein Kunde ein Produkt nur nach, solange es im Preis reduziert ist. Wird der Preis wieder höher angesetzt, ist es wahrscheinlich, dass der Kunde zu einem ähnlichen Produkt eines Mitbewerbers wechselt.³⁹

Es kann auch nicht von echter Kundenloyalität gesprochen werden, wenn der Kunde durch hohe Wechselbarrieren an einen Anbieter gebunden ist. Deshalb muss der neueren Ansicht nach, neben dem eigentlichen Kaufverhalten, auch die Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen erfasst werden, damit zwischen echter und unechter Loyalität unterschieden werden kann.

Ein Kunde ist somit dann als loyal zu bezeichnen, wenn er aus seiner eigenen Überzeugung bewusst ein gleiches oder ähnliches Produkt desselben Herstellers erwirbt. Um nicht überstürzt einen zufälligen Wiederkauf eines Produktes als Kundenloyalität zu bezeichnen, ist es sinnvoll die Weiterempfehlung in der Vergangenheit und zukünftige Weiterempfehlungsabsichten, als auch die Wiederkaufsabsicht in die Kundenloyalität miteinzubeziehen. Eine weitere Einflussgröße stellt auch die Zusatzkauf-

³⁶ Vgl. Hölzing, Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung (2008), S. 19.

³⁷ Vgl. Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 23.

³⁸ Vgl. Homburg et al., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (2008), S. 110f.

³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 8ff.

absicht (Cross-Buying-Potential) dar. Hier kauft der Kunde ergänzende Produkte zu seinem bereits vorhandenen Produkt.

Um die Einstellung des Kunden darzustellen, werden deshalb nicht nur vergangenes Verhalten, sondern beifolgend auch zukünftige Absichten betrachtet. Wie Abbildung 5 zeigt, setzt sich Kundenloyalität somit aus zwei Dimensionen zusammen, dem bisherigen Verhalten und dem zukünftigem Verhalten (den Verhaltensabsichten).

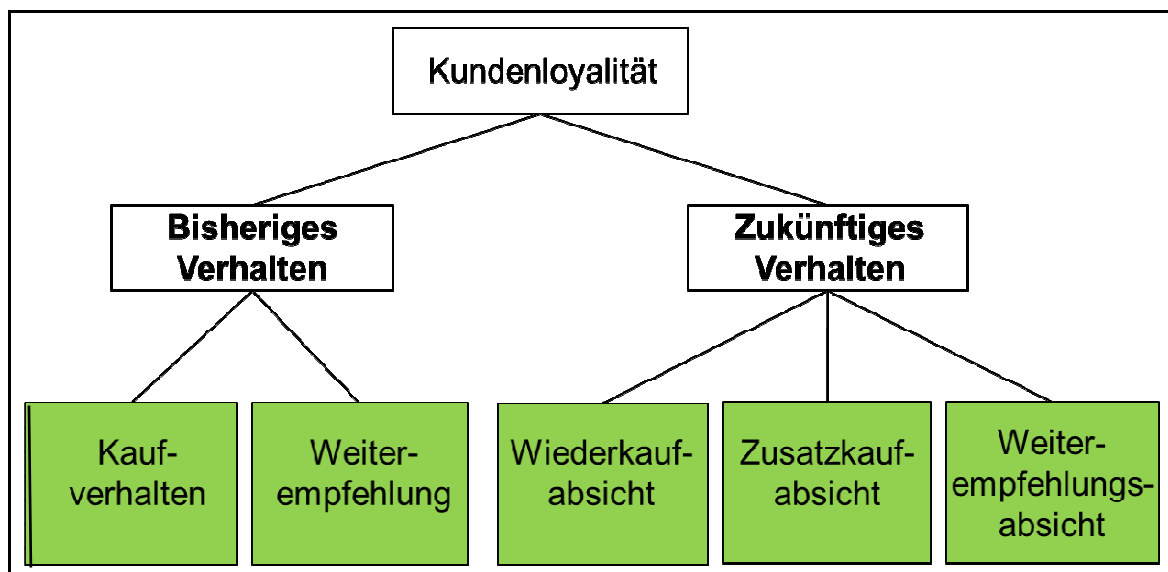


Abb. 5: Konstrukt Kundenloyalität⁴⁰

3.7. Das Zusammenwirken von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Es ist falsch zu glauben, dass zufriedene Kunden gleichermaßen loyale Kunden sind.⁴¹ Verschiedene Studien zeigen unterschiedliche funktionale Verläufe des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Der reale Verlauf wird durch die Branche und die Wettbewerbsintensität entschieden. Verschiedene empirische Studien zeigen verschiedene Verläufe auf, auch ein linearer Verlauf wird nicht widerlegt.⁴² Allerdings wird davon ausgegangen, dass die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität vielschichtig ist und nicht aus einem einfachen und linearen Zusammenhang bestehen kann. Verschiedenste Variablen können den Zusammenhang beeinflussen. Beispiele für mögliche Beeinflussungen sind

⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 10.

⁴¹ Vgl. Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 27f.

⁴² Vgl. Homburg et al., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (2008), S. 119f.

u.a. Merkmale der Geschäftsbeziehung, des Kunden, des Produktes, des Anbieters oder des Marktumfeldes.

Die nachstehende Abbildung zeigt vier mögliche Varianten des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität:

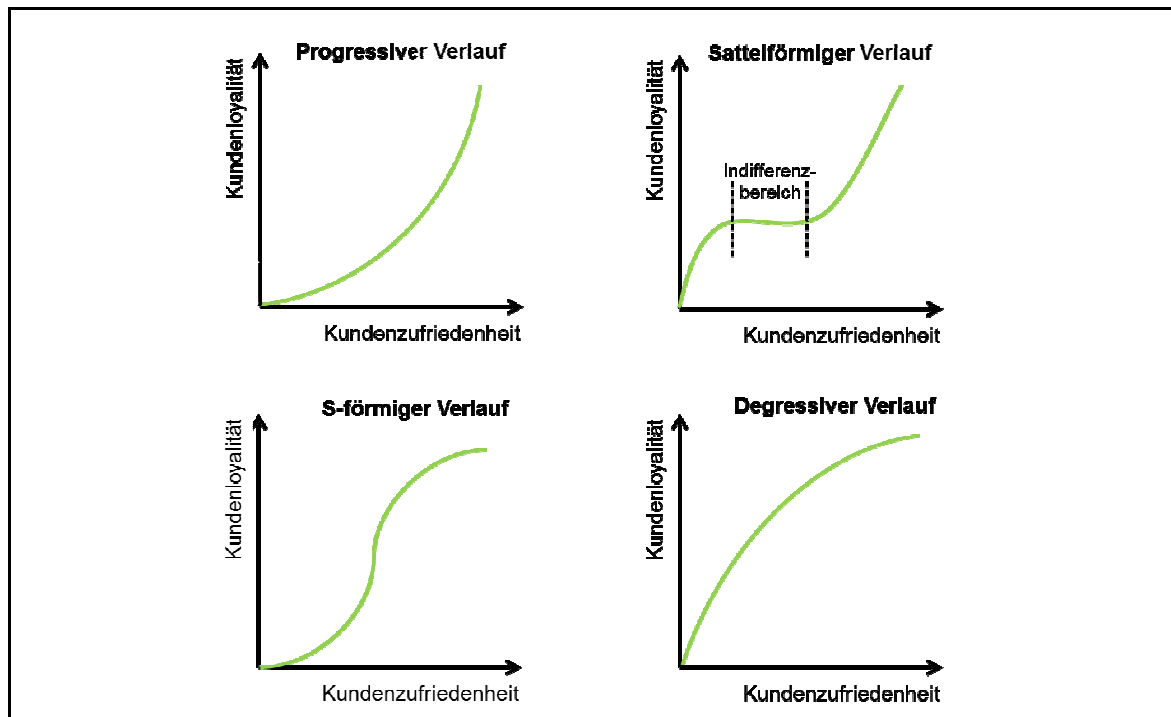


Abb. 6: Mögliche Funktionsverläufe von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität⁴³

Wegweisend ist in der Literatur allerdings der progressive bzw. sattelförmige Funktionsverlauf.⁴⁴ Auffällig ist hier, dass im oberen Bereich eine geringe Steigerung der Zufriedenheit zu einem steilen Anstieg der Loyalität führt. Diese Zusammenhänge sollen in der weiterführenden Arbeit als maßgebend betrachtet werden, da davon ausgegangen wird, dass die Loyalität bereits zufriedener Kunden durch Begeisterungsleistungen, den Value-Added Services, noch verstärkt werden kann.

4. Value-Added Services zur Wertsteigerung in Unternehmen

Durch die weitestgehende Homogenisierung der am Markt angebotenen Produkte und Leistungen, sind viele Unternehmen gezwungen einen Weg zu finden, um sich

⁴³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Siebrecht, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (2004), S. 27.

⁴⁴ Vgl. Homburg et al., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (2008), S. 120.

von Mitbewerbern abzugrenzen.⁴⁵ Um vom Kunden wahrgenommen zu werden, sind Unternehmen ohne Differenzierungsmerkmale einem immer weiter steigenden Preisdruck ausgesetzt. Hinzu kommen gesättigte Märkte, die den Absatz erschweren und ebenfalls den Preiswettbewerb fördern. Weitere Gründe liegen vielmals im angestrebten Imagewechsel von Unternehmen oder in internen Restrukturierungsmaßnahmen aufgrund von Zusammenschlüssen.⁴⁶

Abgrenzungsmöglichkeiten zu konkurrierenden Produkten sind in der steigenden Serviceorientierung der Konsumenten zu finden.⁴⁷ Dieser wachsende Trend stellt die Weichen für Unternehmen, um am Markt weiter bestehen zu können. Es muss versucht werden, sich über die eigentliche Kernleistung eines Produktes hinaus, von Mitbewerbern zu unterscheiden. Dies kann durch das Anbieten von ergänzenden Leistungen geschehen, die dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen und Wert vermitteln.

Diese Zusatzleistungen, sog. Value-Added Services (VAS), ändern am primären Produkt nichts, sondern stellen lediglich eine Sekundärleistung dar, welche das ursprüngliche Produkt für den Kunden attraktiver erscheinen lassen und dessen Wert steigern. Somit kann der Begriff „Value-Added Service“ als wertsteigernde Leistung übersetzt werden, allerdings fehlt eine einheitliche Definition in der Literatur.

Mit VAS angereicherte Produkte werden vom Kunden als Leistungsbündel wahrgenommen, welche gegenüber den Produkten der Konkurrenz eine Differenzierung darstellen können. Dies geschieht aber nur, wenn aus Kundensicht wesentliche Unterscheidungskriterien angesprochen werden. VAS sind somit geeignet den Preiskampf am Markt abzuschwächen, weil der Preis als zentrales Entscheidungskriterium begrenzt wird. VAS die unabhängig von der Primärleistung vermarktet werden können, sind nicht im Bereich der wertsteigernden Zusatzleistungen miteinzubeziehen.⁴⁸

Wie oben erwähnt, kommt die Idee des Anbietens von zusätzlichen Leistungen aus der steigenden Serviceorientierung von Konsumenten. VAS können aber nicht nur

⁴⁵ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 1f.

⁴⁶ Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzdienstleistungen (2008), S. 149.

⁴⁷ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 2ff.

⁴⁸ Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 351.

Dienstleistungen, sondern auch Sachleistungen beinhalten.⁴⁹ Als Sachleistung kann z.B. das Zubehör eines Produktes gesehen werden, das mit der eigentlichen Primärleistung ein Leistungsbündel darstellt. Das Anbieten eines technischen Kundendienstes stellt hingegen eine Sekundärleistung mit Dienstleistungscharakter dar. Eine dritte Möglichkeit ist die Bereitstellung immaterieller Leistungen, diese können Rechte wie z.B. Garantieleistungen begründen.⁵⁰

4.1. Einteilung von Value-Added Services

Aus Kundensicht können VAS in Muss-, Soll- und Kann-Leistungen unterteilt werden.⁵¹ Gleich wie bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit (siehe Punkt 3.3.1 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit), kommt es auf die Erwartungshaltung der Konsumenten an, welche Leistungen als mehr oder weniger notwendig erachtet werden. Somit sollen Muss-Leistungen sog. *Penalty Services* unbedingt im Leistungsbündel vorhanden sein, damit sich der Verkauf der Primärleistung nicht drastisch verschlechtert und Umsatzzahlen sinken.⁵² Kunden bestrafen ein Fehlen dieser Leistungen durch Unzufriedenheit.

Dagegen werden Soll-Leistungen, sog. *Frill Services* vom Konsumenten nicht unbedingt verlangt und stellen somit auch kein Ausschlusskriterium beim Kauf des Kernproduktes dar. Bietet aber eine ganze Branche eine bestimmte Soll-Leistung an, steigt auch die Erwartungshaltung der Konsumenten dahingehend, dass daraus eine Muss-Leistung entsteht.

Von der Mehrheit der Kunden nicht erwartete Leistungen, werden als Kann-Leistungen bezeichnet, sog. *Reward Services*. Für ein Unternehmen besteht hier dezidiert die Möglichkeit, durch Anbieten dieser Kann-Leistungen, sich von Mitbewerbern einer Branche zu differenzieren und sich im Wettbewerb zu profilieren. Es ist aber darauf Bedacht zu nehmen, dass Kann-Leistungen nur für einen gewissen Zeitraum aktuell sind. Aus Kann-Leistungen werden über einen Zeitablauf Soll-Leistungen, die sich wiederum zu Muss-Leistungen entwickeln. Unternehmen müssen somit ihr Sekundärleistungsprogramm stetig um neue VAS bereichern.

⁴⁹ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 10f.

⁵⁰ Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 351.

⁵¹ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 13f.

⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden: Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 354.

Neben den Erwartungen der Konsumenten an bestimmte zusätzliche Leistungen, hängt die Eignung von VAS auch vom Grad der Affinität zur Primär- bzw. Sekundärleistung ab.⁵³ Hier wird zwischen hoher, mittlerer und geringer Affinität unterschieden. Abbildung 7 zeigt mögliche Zusammenhänge zwischen Erwartungshaltung und Affinität der Kunden und unterteilt diese nach ihrer Intensität in drei Bereiche.

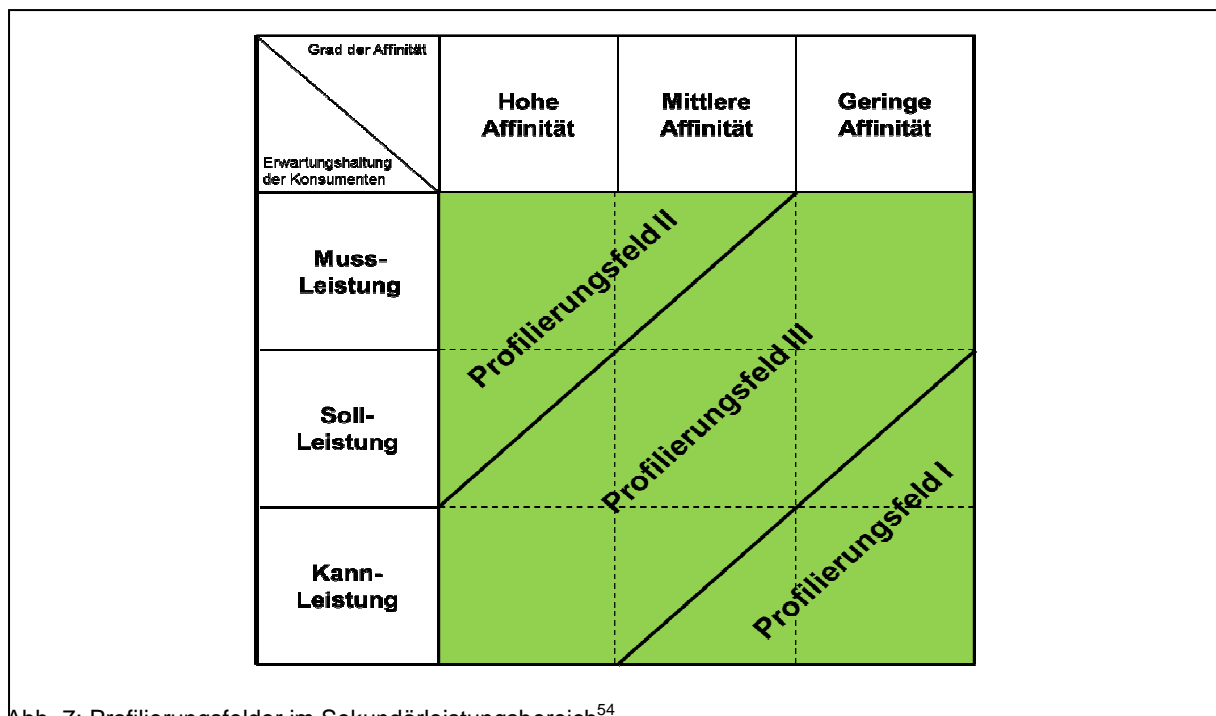


Abb. 7: Profilerungsfelder im Sekundärleistungsbereich⁵⁴

Profilerungsfeld I beinhaltet von der Primärleistung eher weit entfernte Serviceleistungen.⁵⁵ Diese Sekundärleistungen können vom Kunden sogar getrennt vom eigentlichen Kernprodukt wahrgenommen werden und dadurch nur indirekt zur Profilerung beitragen.

Im Profilerungsfeld II kann sich das Unternehmen, durch das Anbieten sehr affiner Serviceleistungen von der Konkurrenz abheben und beim Kunden durch das Übertreffen seiner Erwartungen steigende Zufriedenheit hervorrufen. Der Kunde wird mit den VAS zufrieden sein und diese Zufriedenheit auf die Primärleistung übertragen, was zu Wiederkauf, Weiterempfehlung und generell zu erhöhtem loyalen Verhalten des Kunden gegenüber dem Unternehmen führt.

⁵³ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilerungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 17f.

⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Laakmann, Value-Added Services als Profilerungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 19.

⁵⁵ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilerungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 18ff.

Profilierungsfeld III bezeichnet eine Mischform. Neben den angebotenen VAS stellen Qualität- und/oder Preisvorteile ein weiteres Kaufkriterium des Kunden dar.

4.2. Einführung von Value-Added Services

Unternehmen haben in der Vergangenheit, im Wissen um die Bedeutung von VAS, mannigfaltige Leistungen angeboten, ohne aber dezidiert die Anforderungen der Kunden zu berücksichtigen.⁵⁶ Daraus resultiert ein Service Overkill. Der Kunde wird überfordert und hat Schwierigkeiten, das für sich beste Produkt zu finden. Ein Preis-/Leistungsvergleich verschiedener Produkte gestaltet sich zunehmend komplizierter, weil dem Kernprodukt zu viele Sekundärleistungen beigelegt werden.

Bei der Konzipierung von VAS sind somit die Anforderungen der Kunden zu berücksichtigen, die sich auch wie die Erwartungshaltung der Kunden im Zeitverlauf verändern. Somit sind Unternehmen laufend gefordert neue VAS zu entwickeln und einzuführen.

Die Planung von VAS kann in nachfolgende Prozesse unterteilt werden.⁵⁷ Um eine Stoßrichtung festzulegen, sollte man sich jedoch vorab die Frage stellen: „Welche Leistungen sollen wem und wie angeboten werden?“

(1) Entwicklung

Durch interne, aber auch externe Informationen lassen sich Konzepte für innovative VAS ableiten. Hierbei spielt gerade die Befragung vorhandener als auch möglicher neuer Kunden eine wichtige Rolle.⁵⁸

(2) Bewertung

VAS die aufgrund eingeschränkter Kapazitäten oder zu hoher Kosten nicht verwirklichtbar sind, sind zu verwerfen, ebenfalls solche, die bei Kunden auf geringe Zustimmung stoßen.

(3) Einführung

⁵⁶ Vgl. Bruhn / Hadwich, Produkt- und Servicemanagement (2006), S. 325.

⁵⁷ Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 359.

⁵⁸ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 29f.

Die dritte Stufe des Innovationsprozesses beinhaltet die Markteinführung. Zum einen wird hier dem Personaltraining ein hoher Stellenwert zugeschrieben, zum anderen bietet sich der Kontakt zu Testpersonen an.

(4) Controlling

Im Rahmen des abschließenden Controllings, müssen Abweichungen der eigentlichen Zielfestlegung erneut in den Ablauf miteingebunden werden.

Das Hervorbringen von VAS aus einer rein anbieterbezogenen Sichtweise, birgt die Gefahr Kundenwünsche zu vernachlässigen.⁵⁹ Das kann der Fall sein, wenn aus rein synergetischen Überlegungen zusätzliche Leistungen von Unternehmen angeboten werden. Ein bereits vorhandener Kundenstock, der eventuell mit einer Mitgliedschaft verknüpft ist, kann hier genutzt werden, um aktuelle Meinungen und Einstellungen der Kunden zu evaluieren. Ein neuerer Ansatz verfolgt die Einbindung von Online-Communities in der Produkt- und Serviceentwicklung von Unternehmen.⁶⁰

Neben den Wünschen der Kunden ist ebenfalls deren Preisbereitschaft für zusätzliche Leistungen zu erforschen und zu bewerten, um sich erfolgreich am Markt profilieren zu können.⁶¹

In nächster Nähe zur Sichtweise der Kunden, ist auch eine dauerhafte Beobachtung des Marktes notwendig. Primär wird durch das Anbieten von VAS die Differenzierung von Mitbewerbern angestrebt, deshalb ist es unabdingbar die Konkurrenz zu studieren, zumal Innovationen von Mitbewerbern rasant zum Richtmaß einer ganzen Branche werden können.

Bisher schaffen es aber nur wenige Unternehmen, ihre angebotenen VAS professionell zu managen, um die Zahlungsbereitschaft der Kunden voll auszuschöpfen.⁶²

4.3. Arten von Value-Added Services

Im Allgemeinen können VAS in sechs Arten von Leistungen (s. Abbildung 8) unterteilt werden.⁶³

⁵⁹ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 160f.

⁶⁰ Vgl. Füller et al., Produkt- und Serviceentwicklung in Kooperation mit Online Communities (2006), S. 448.

⁶¹ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 161ff.

⁶² Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 357.

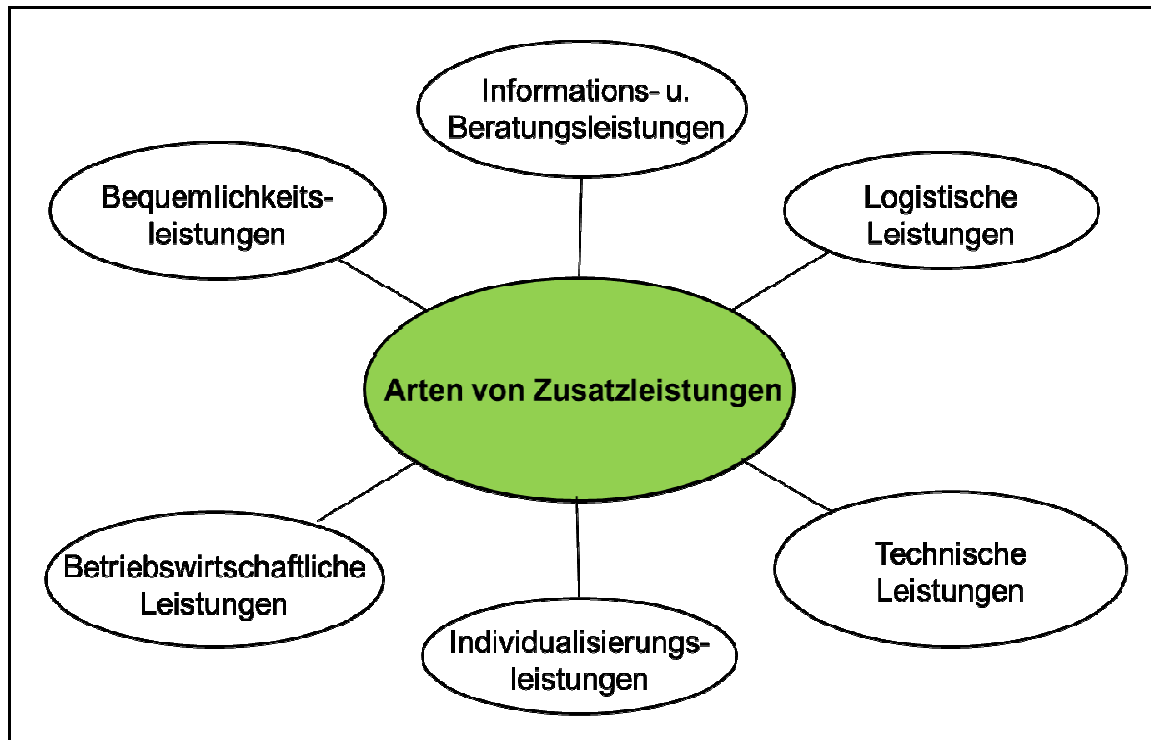


Abb. 8: Arten von Zusatzleistungen⁶⁴

Die erste Kategorie, die Informations- und Beratungsleistungen, besteht in erster Linie aus Hinweisen bzw. Vorschlägen für den Erwerb oder die Nutzung von Produkten.⁶⁵ Sie hat eine kommunikative Funktion und ist besonders in der Wahrnehmungsphase zukünftiger Kunden einsetzbar, um mit diesen Kontakt aufzunehmen.⁶⁶ Aus Kundensicht sind diese Art von Leistungen Frill Services.⁶⁷ Sie haben eine schwache Wirkung auf die Kundenbindung und auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist hier als gering einzuschätzen.

Logistische Dienstleistungen werden von Unternehmen oft unterbewertet, doch können diese eine hohe Wirkung auf die Kundenbindung haben. Gerade in der Kauf- und Nutzungsphase eines Produktes verschenken Unternehmen derartige Leistungen, obwohl beim Kunden eine Zahlungsbereitschaft vorhanden wäre.

Als die klassischen Zusatzleistungen können hier technische Leistungen genannt werden. Unternehmen mit technischen Produkten bieten oftmals Hotlines für Bera-

⁶³ Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 354.

⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 355.

⁶⁵ Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 355.

⁶⁶ Vgl. Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 121.

⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden: Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 355ff.

tungsleistungen an. Deren Wirkung auf die Kundenbindung hat in den letzten Jahren aber stark abgebaut, weil sie vom Kunden als selbstverständlich angenommen werden und sich die Zahlungsbereitschaft in Grenzen hält.

Individualisierungsleistungen stehen hingegen hoch im Kurs. Im Rahmen dieser Zusatzleistungen werden Produkte nach den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden maßgeschneidert. Naturgemäß erzeugen solche Leistungen eine hohe Kundenbindung, da sie von Mitbewerbern nur schwer nachahmbar sind. Demzufolge ist auch die Zahlungsbereitschaft beim Kunden als sehr hoch einzustufen.

Über das Anbieten von betriebswirtschaftlichen Leistungen, wie z.B. Finanzierungsmöglichkeiten, aber auch das Anbieten bestimmter Lösungen für die Abwicklungen von Bestellungen etc., kann die (wenn auch unechte) Kundenbindung enorm gesteigert werden. Dazu kommt die hohe Zahlungsbereitschaft der Kunden für diese Zusatzleistungen.

Zuletzt werden Bequemlichkeitsleistungen genannt. Sie versuchen dem Kunden das Leben zu erleichtern, indem die Erledigung lästiger Aspekte vom Unternehmen abgenommen wird. Anders als in den USA stehen diese Art von Zusatzleistungen im deutschsprachigen Raum noch am Anfang und sind durchaus ausbaufähig, da die Zahlungsbereitschaft der Kunden und die Wirkung auf die Kundenbindung in diesem Bereich ziemlich hoch angesetzt wird.

4.4. Ziele des Anbietens von Value-Added Services

Die Ziele des Anbietens von VAS können ökonomischer oder außerökonomischer Natur sein.⁶⁸ Einige wurden im Rahmen der Arbeit bereits angesprochen. Auch an dieser Stelle kann keine taxative Aufzählung garantiert werden.

Zu den Zielen im Bereich des Leistungsprogramms zählt die Differenzierung der Produkte.⁶⁹ Des Weiteren kann sich die positive Beurteilung von VAS auf die Primärleistung übertragen, was letztlich auch zur Steigerung der Nutzung der Primärleistung führt.

⁶⁸ Vgl. Beutin, Kundenbindung durch Zusatzleistungen (2008), S. 351.

⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Laakmann, Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb (1995), S. 40f.

Daneben stellen im Gebiet der kundenbezogenen Zielsetzung die Gewinnung neuer Kundeninformationen, die Verminderung von Kaufunsicherheiten und die Neukundengewinnung einen Endzweck dar. Ebenso liegt das Augenmerk auf der Erhöhung von Kundenkontaktzeit und -intensität, sowie auf der indirekten Steigerung von Kundenzufriedenheit und -bindung. Ferner kann die Erhöhung der Preisbereitschaft von Kunden beeinflusst werden.

Hauptziel des Anbietens von VAS ist die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz innerhalb der wettbewerbsbezogenen Ziele. Daneben steht die Abschwächung des Preiskampfes, als auch die Eroberung wettbewerbsrelevanter Positionen am Markt, um zukünftigen Mitbewerbern den Eintritt auf eben diesem zu erschweren. Natürlich soll auch das Image des Unternehmens und der Marke gesteigert werden.

Abschließend sind die ökonomischen Ziele, wie Steigerung des Umsatzes und der Deckungsbeiträge, sowie der Kapazitätsauslastung, Gewinn- und Marktanteilssteigerung anzuführen.

5. Das Unternehmen Microsoft

1975 gründeten Paul Allen und Bill Gates das Unternehmen Microsoft.⁷⁰ Zu diesem Zeitpunkt war noch nicht klar, dass ihre Vision zukunftsweisend sein wird: „Ein Computer für jeden Schreibtisch und für jedes Haus.“ Durch ihre revolutionäre Sichtweise veränderten sie die Arbeitswelt beträchtlich.

Seit 1991 ist Microsoft Österreich mit seinem Hauptsitz in Wien angesiedelt.⁷¹ Zu Beginn mit drei Mitarbeitern vertreten, beschäftigt Microsoft Österreich heute insgesamt 340 Angestellte.

5.1. Die erste Spielekonsole von Microsoft – DirectX-Box

Ende der 1990er ist Microsoft Gründer Bill Gates bestrebt die Führerschaft der japanischen Konsolen-Industrie zu durchbrechen.⁷² Gates befürchtet, dass der Konzern

⁷⁰ Vgl. Microsoft, Die Entwicklung von Windows (2013), online, o. S.

⁷¹ Vgl. Microsoft Österreich, Das Unternehmensportal (2014), online, o. S.

⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden: Freundorfer, Rückblick – Die erste Xbox (2013), online, S. 1.

Sony mit der neuen PlayStation 2 mehr als eine Spielekonsole, nämlich ein Multimedia-Gerät entwickelt, das den Microsoft PC auszubooten vermag. Der damalige Sony Chef Idei will mit Microsoft aber keine Kooperation eingehen, darum fällt Gates 1999 den Entschluss, selbst eine Spielekonsole zu entwickeln.

Microsoft stand unter massivem Druck, ein Konkurrenz-Gerät zur im März 2000 startenden PS2 herzustellen. Nach einer Entwicklungsphase von gerade 30 Monaten, beginnt der Verkauf der ersten Xbox im November 2001 in den USA. Die eher kurzfristige Entstehung der neuen Xbox Konsole, lässt sich nur durch eine grundlegende strategische Entscheidung verwirklichen. Anstatt wie Sony Spezialchips zu bauen und dafür eigene Fabriken errichten zu lassen, baut Microsoft auf die Technik altbewährter Hardware Hersteller wie Intel oder Nvidia.

Microsoft macht kein Geheimnis aus der PC-Nähe der neuen Konsole, so leitet sich auch der Name Xbox von einem Windows-Begriff ab, von den DirectX-Schnittstellen im Microsoft-Betriebssystem. Die PC-ähnliche Struktur der Konsole soll auch die Umsetzung und Weiterentwicklung von PC-Spielen vereinfachen.

Was der ersten Xbox fehlt, ist die Möglichkeit der Filmwiedergabe. Im Gegensatz zur PS2, die wohl gerade wegen ihrer Eigenschaft als DVD-Player über 150 Mio. Mal verkauft wurde, will Microsoft teure Lizenzgebühren sparen und so lassen sich, trotz entsprechendem Laufwerk, keine DVDs abspielen. Es besteht lediglich die Möglichkeit für 50 € ein *DVD Playback Kit* zu kaufen und die Xbox nachzurüsten.

Bereits an dieser Stelle ist zu erkennen, dass durch das Anbieten von zusätzlichen Leistungen (das Abspielen von DVDs), der Wert des eigentlichen Kernprodukts (der Spielekonsole) erhöht werden kann, um mit der Konkurrenz Stand zu halten. Heute, 12 Jahre nach der Einführung der ersten Xbox, wird diese zusätzliche Leistung von den Nutzern längst vorausgesetzt. Es wird wohl niemand mehr bereit sein 50 € dafür zu bezahlen.

Microsoft ist allerdings bewusst, dass man nicht nur mit Hardware brillieren muss, vielmehr ist die Aufmerksamkeit der Nutzer auch auf die Spieletitel gerichtet.⁷³ Es wird viel Geld investiert, um beim Start der Konsole ein breites Portfolio an Spieletitel anbieten zu können.

⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden: Freundorfer, Rückblick – Die erste Xbox (2013), online, S. 2.

5.2. Das Nachfolgemodell – Xbox 360

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die erste Xbox das Fundament für die Entertainment-Strategie von Microsoft bildet. So folgt 4 Jahre nach Einführung der ersten Xbox das Nachfolgemodell Xbox 360, am 22. November 2005. Fehler und Makel der ersten Konsole werden verbessert, bspw. wird das Design der Konsole und des Controllers überarbeitet, sowie fehlende Japan-Titel in das Spiele-Portfolio mit aufgenommen.

Die Xbox 360 verkauft sich innerhalb der nächsten 8 Jahre weltweit knappe 80 Mio. Mal und konnte bis Mitte 2013 die Vorherrschaft gegenüber der PS3 halten, die erst ein Jahr nach der Xbox 360 ihren Verkaufsstart hatte.⁷⁴ Bis zu diesem Zeitpunkt konnte Microsoft den Vorsprung gegenüber Sony auf 8 Mio. verkaufte Konsolen ausbauen. Mitunter konnte Microsoft sich auch die erheblichen Startschwierigkeiten der neuen Sony-Konsole zu Nutze machen und vom zu hohen Einstiegspreis und fehlender Exklusiv-Titel der Konkurrenz profitieren. 2013 ist somit das erste Mal, dass es in der siebenten Generation zu einem Positionswechsel gekommen ist. Auslöser der Wende war das erste Redesign und eine erhebliche Preisreduktion der PS3 in den Jahren 2009/2010. Am US-Heimatmarkt bleibt die Xbox 360 jedoch ungeschlagen.

An dieser Stelle wird der Preiskampf der beiden Konkurrenten sichtbar. Umso notwendiger erscheint es, eine Möglichkeit zu finden Leistungen anzubieten, um sich vom Mitbewerber abzugrenzen und den Preiswettbewerb am Markt einzudämmen.

5.3. Die achte Generation – Xbox One

Schon vor der Präsentation der neuen Konsole, wurde spekuliert wie sie heißt, was sie kann und welche Spieletitel dafür erscheinen werden.⁷⁵ Die Community der Xbox schien aufgeregt, der Hype um die neue Konsole ungebrochen. Microsoft hielt sich jedoch bedeckt.

Bei der Pressekonferenz zur E3 (Electronic Entertainment Expo) im Juni 2013 in Los Angeles ließ Microsoft die Bombe schließlich platzen.⁷⁶ Via Live-Streams konnten

⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: Zsolt, derStandard.at – Sechs Jahre später, online, o. S.

⁷⁵ Vgl. Wittkopf, Xbox 720 (2013), online, o. S.

⁷⁶ Vgl. Schneider / Ritter, Microsoft Xbox One (2013), online, o. S.

auch Community-Mitglieder weltweit die Präsentation auf der E3 verfolgen, siehe Abbildung 9.



Abb. 9: Electronic Entertainment Expo 2013⁷⁷

Die geplanten Neuerungen fanden wenig Anklang bei den Spielern und Microsoft sah sich scharfer Kritik ausgesetzt.⁷⁸ Von einem always-online-Zwang, der Dauerverbindung mit Kinect⁷⁹ und dem Verkaufsverbot für Gebrauchtspiele wollte man nichts wissen. Gerüchte kamen in Umlauf, es hieß, Microsoft wolle mit der Kinect-Steuerung die Wohnzimmer seiner Spieler auskundschaften.

Wenige Tage nach der Präsentation der neuen Next-Generation-Konsole, gab der damalige Xbox-Chef Don Mattrick bekannt, von einigen Neuerungen zurückzutreten, nachdem sein Team und er sich das Feedback und Reaktionen der Spieler angesehen hatten.⁸⁰ Eine Internetverbindung benötigt man nun nur mehr zum erstmaligen Einrichten der Xbox One. Spiele können online als auch offline genutzt werden und Spiele-Disks können nach Belieben verkauft, verschenkt oder getauscht werden. Die Spionageabsichten werden dementiert. Mattrick weist auch darauf hin, dass die Ent-

⁷⁷ Quelle: Gurry, Get Ready for Xbox at E3, online, o. S.

⁷⁸ Vgl. Schneider / Ritter, Microsoft Xbox One (2013), online, o. S.

⁷⁹ Kinect stellt eine neue Art der Steuerung durch Kombination von Tiefensensor, Mikrofon und Kamera dar. Mittels Sprachbefehlen und Bewegungen führt die Konsole Anweisungen aus.

⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden: Mattrick, Your Feedback Matters – Update on Xbox One (2013), online, o. S.

stehung der neuen Konsole ein Prozess sei und man werde, wie bei der Xbox 360 stets bemüht sein, die neue Konsole immer weiter zu entwickeln.

Von Microsoft geforderte Änderungen, die für das Unternehmen zukunftsweisende Innovationen darstellen, aber von den Kunden nicht erwünscht waren, können somit nicht durchgesetzt werden. Hier ist darauf hinzuweisen, dass bereits bei der Implementierung neuer Leistungen Kunden miteinbezogen werden sollten. Durch Befragungen der Community-Mitglieder wäre dies ein leichtes Vorhaben gewesen, siehe hierzu auch Punkt 5.4. Xbox Live-Mitgliedschaft. So wird aber am Image der Xbox gekratzt und einige verärgerte Spieler, welche die passive Form der Beschwerde wählen, werden wohl zur Konkurrenz abwandern.⁸¹

Dennoch war der Verkaufsstart am 22. November 2013, in 13 Ländern weltweit, ein voller Erfolg. Fast zeitgleich startete Sony den Verkauf der neuen PS4. Innerhalb der ersten 24 Stunden wurden über eine Million Xbox One Konsolen verkauft.⁸² Nach 18 Tagen wurde die zwei-Millionen-Grenze durchbrochen und zu Beginn des Jahres 2014 gab Microsoft bekannt, mit Ende 2013 die drei Millionen geknackt zu haben.⁸³ 2014 steht die Einführung der Konsole in weiteren Ländern auf dem Programm.

5.3.1. Xbox One – Das all-in-one Entertainment System

Zu den Stärken der Xbox One zählt Larry Hryb, Programmdirektor für Xbox Live, die Möglichkeit verschiedene Zielgruppen anzusprechen.⁸⁴ Neben den *hardcore* Spielern, soll der Fokus auch gezielt auf Gelegenheits-Nutzer gerichtet werden. Sie sollen die Chance bekommen, mehr aus ihrer Konsole herauszuholen. Wird gerade nicht gespielt, soll die beste Unterhaltung geboten werden.

„Mit den besten Spielen, Serien, Filmen und der besten Musik und den größten Sportevents bleiben keine Wünsche offen. Du kannst unmittelbar zwischen Spielen, Musik und Filmen wechseln und eine App und ein Spiel sogar nebeneinander auf den Bildschirm holen, damit du nie wieder etwas verpasst. Außerdem kannst du dich über Skype mit deinen Freunden un-

⁸¹ Vgl. O'Rourke, Microsoft is committed to improving the Xbox One (2014), online, o. S.

⁸² Vgl. Poeter, Microsoft Moves More Than 1 Million Xbox Ones on Launch Day (2013), online, o. S.

⁸³ Vgl. Xboxblog.com, Pressemeldungen (2014), online, o. S.

⁸⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: O'Rourke, Microsoft is committed to improving the Xbox One (2014), online, o. S.

*terhalten, während du dir etwas im Fernsehen ansiehst. Deine ganze Unterhaltung an einem Ort.*⁸⁵

Individualisierung wird jetzt noch größer geschrieben, mit dem neuen System kann sich jeder seine Startseite nach Wunsch anpassen.⁸⁶ Der Fernseher wird zur neuen Heimat der Lieblingsapps und mittels Sprachbefehlen kann man nicht nur das System einschalten, man kann damit auch auf dem Fernseher ganz einfach im Web surfen.

*„Für die Zukunft gebaut.“*⁸⁷

Mit modernster Technologie und der Möglichkeit der Cloud-Anbindung wurde die Xbox One für das digitale Zeitalter gebaut.⁸⁸ Mit Hilfe der Cloud entwickelt sich die neue Xbox immer weiter. Die verfeinerte Sprach- und Bewegungssteuerung von Kinect ermöglicht neue Spielerlebnisse. Die verbesserte Technik hilft Entwicklern noch brillantere Spiele zu entwerfen.

5.3.2. Vergleich Xbox One – PS4

An dieser Stelle werden nur die wesentlichen Eigenschaften der beiden Konsolen verglichen, um ein Gefühl zu bekommen wie gleich bzw. ungleich die Produkte sind.

Bei der technischen Ausstattung wird man wohl von einem Unentschieden ausgehen müssen. Sowohl die Xbox One als auch die PS4 besitzen eine 500 GB Festplatte.⁸⁹ Zwar hat die Xbox One einen USB 3.0 Anschluss mehr und HDMI-Anschlüsse zum Durchschleifen von z.B. Satellitenfernsehen, dafür kann bei der PS4 die Festplatte nachgerüstet werden, was bei einem Speichervolumen von ca. 40 GB pro Spiel wohl notwendig sein wird.

Im direkten Spielevergleich hat die PS4 einen kleinen Vorsprung, da sie im Gegensatz zur Xbox One mehr Leistungsreserven hat und somit Spiele in höhere Auflösung wiedergeben kann. PS4 verzichtet hier auf zusätzliche Leistungen wie z.B. Multitas-

⁸⁵ Xbox.com, Unterhaltung (2014), online, o. S.

⁸⁶ Vgl. Xbox.com, Unterhaltung (2014), online, o. S.

⁸⁷ Xbox.com, Fakten (2014), online, o. S.

⁸⁸ Vgl. Xbox.com, Fakten (2014), online, o. S.

⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Gruber / Leitner, Xbox One Gegen PS4: Die Konsolen im Duell (2013), online, o. S.

king-Fähigkeit zwischen Spielen und Apps. Auch bei den Spieletiteln können beide Konsolen auf eine annähernd gleiche Anzahl an Exklusiv-Titeln zurückgreifen.

Beide Konsolen verzichten auf eine Abwärtskompatibilität zu Vorgängermodellen. Spiele sowie Zubehör älterer Konsolenmodelle werden auf den neueren nicht mehr unterstützt. Sony als auch Microsoft gehen davon aus, dass es ein Feature sei, das nur von einem kleinen Prozentsatz genutzt werden würde. Hier bestünde jedoch die Möglichkeit, wenn auch von einer eher kleinen Spieleranzahl ausgehend, sich von der Konkurrenz abzuheben.

Im Bereich Multimedia bietet Microsoft mit Services wie Xbox Video und Xbox Music kostenpflichtige Filme und Musik an, ebenso können Blu-rays und Musik-CDs auf der Xbox One wiedergegeben werden. Sony als Film- und Musikvertrieb hingegen bietet weder Videos noch Musik auf der PS4 in Österreich an. Es gibt lediglich eine Film-Streaming-App für die nach 14 Tagen Testlauf eine monatliche Gebühr zu entrichten ist. Sony denkt aber darüber nach Audio-CDs und MP3s über USB-Sticks in Zukunft zu unterstützen. Hier holt die Xbox One Konsole den kleinen Vorsprung der PS4 wieder auf.

Weitere Vergleiche werden in den Bereichen Maße, Lautstärke, Controller, Spieleangebot, Streaming, Multitasking, Menüführung, Steuerungsoptionen, Jugendschutz, uvm. gezogen.

Schlussendlich kann man zu dem Ergebnis kommen, dass die PS4 für Vollblut-Zocker gebaut wurde und mit der Xbox One ein Blick über den Tellerrand gewagt wird. Wofür sich die Spieler letztlich entscheiden, hängt wohl Großteils von Faktoren wie der allgemeinen Zufriedenheit und der Kundenloyalität ab. Auch der Preis wird eine Rolle spielen, ist die Xbox One mit 500 € doch um 100 € teurer als die des Mitbewerbers Sony.

5.4. Xbox Live-Mitgliedschaft

Mit der Einführung von Xbox Live schafft Microsoft, ein Jahr nach dem US-Debüt der ersten Konsole in den USA, eine perfekte Online-Infrastruktur.⁹⁰ Millionen von Video-

⁹⁰ Vgl. Freundorfer, Rückblick – Die erste Xbox (2013), online, S. 2.

spielern werden sicher ans Internet angebunden. Mittlerweile wird das Service von weltweit 48 Mio. Mitgliedern genutzt.⁹¹

Das Xbox Live Konto ist kostenlos. Um jedoch alle Funktionen nutzen zu können, muss man Xbox Live Gold-Mitglied werden, was auf das Jahr gerechnet 60 € an zusätzlichen Kosten verursacht. (Sony verlangt für ein ähnliches Service 50 € pro Jahr.) Diese Gold-Mitgliedschaft schaltet aber, neben anderen zusätzlichen Leistungen, einen wesentlichen Teil des Online-Services frei, die Multiplayerfunktion. Mitglieder können online gegen Spieler auf der ganzen Welt antreten. Die Konsole Xbox One unterstützt neue Features der Mitgliedschaft, z.B. SmartMatch, eine modifizierte Spielersuche, um je nach Fähigkeiten, Sprache und Reputation geeignete Gegner besser zu finden.

5.4.1. Kundenbindung durch die Xbox Live-Mitgliedschaft

Über Social Media Kanäle wie Facebook, Twitter, YouTube und eigene Blogs investiert Xbox generell und besonders auch Xbox Österreich sehr viel in seine Community.⁹² Daneben wird klassisch via Events und Email-Kommunikation die Beziehung aufrechterhalten. Die Zusammenarbeit geht nun schon viele Jahre und hat einen Status erreicht, welcher dem Xbox-Team ermöglicht, den harten sowie erweiterten Kern der Xbox-Community und in weiterer Folge die Meinungsbildner, persönlich kennen zu lernen.

Ein reger Austausch wird durch diverse Veranstaltungen gefördert. So wurde auch rechtzeitig begonnen die neue Konsole zu bewerben und bestehende Spieler miteinzubinden. Des Weiteren gab es eine eigene weltweite Veranstaltungsreihe namens *Area One*, die durch alle 13 Launch-Länder getourt ist und der Community mittels persönlicher Einladung ermöglicht hat, die neue Xbox One im entspannten Rahmen eigenhändig zu erleben, siehe Abbildung 10. Zuvor gab es auf der jährlich stattfindenden *Game City* im Wiener Rathaus die Möglichkeit die Xbox One zu testen.

⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Xbox.com, Xbox Live (2014), online, o. S.

⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden: Interview mit Martin Filipp, Xbox Product Marketing Manager Austria, vom 2. Jänner 2014.



Abb. 10: Area One Wien⁹³

Eine konkrete Kundenbindungsmaßnahme stellt die Xbox Live Gold-Mitgliedschaft dar.⁹⁴ Für 5 € pro Monat bindet sich der Kunde für ein Jahr und kommt dabei in den Genuss vieler Features. Bspw. erhält jedes Gold-Mitglied im Monat zwei Spiele gratis. Diese Aktion wurde vor einem Jahr gestartet und Ende 2013 verlängert. Hier kann jedoch nicht von einer freiwilligen Bindung gesprochen werden, erkaufte sich der Spieler doch wesentliche Funktionen. Dennoch zeigen die Handlungsweisen Wirkung, werden weltweit immerhin 48 Mio. Mitglieder gezählt.

Genau an diesem Punkt ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass Leistungen, die Begeisterung hervorrufen über einen Zeitverlauf zu Leistungsmerkmalen abbauen und sich die Erwartungshaltungen der Kunden ändern. Sind diese Leistungen nicht mehr vorhanden kann Unzufriedenheit entstehen. Daher ist es seitens Microsoft wichtig, endende Aktionen durch neue Leistungen zu ersetzen, die ebenfalls den Charakter besitzen die Spieler zu begeistern.

Zum Thema Begeisterung spricht Xbox Product Marketing Manager Philipp aktuell die Launch-Events der neuen Konsole an, die selbst einen Faktor darstellen, um Kunden

⁹³ Quelle: Reichert, Area One – Die neue Xbox in Wien! (2013), online, o. S.

⁹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: Interview mit Martin Philipp, Xbox Product Marketing Manager Austria, Thema Kundenbindung, 2. Jänner 2014.

zu begeistern.⁹⁵ Das Verhalten der Spieler reicht dahingehend, sich um die ersten Konsolen anzustellen, was für Microsoft ein beeindruckendes Ereignis und eine äußerst positive Rückmeldung darstellt.

Des Weiteren hat sich Microsoft generell auf die Fahnen geheftet seine Kunden begeistern zu wollen, was sehr stark in der Xbox Division gelebt wird, vor allem unter dem Aspekt, dass Microsoft spät in das Konsolen-Geschäft eingestiegen ist. Es wird versucht täglich durch Innovation und neue Services einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen und dadurch die Begeisterung auch täglich aufrecht zu halten und weiter zu führen. Zufriedenheit der Kunden bezeichnet hier nur den unteren Rand des internen Qualitätsstrebens, so Philipp.

Ergänzend bietet Microsoft Xbox Österreich ein intensives Retailer Schulungsprogramm an. Mitarbeiter der Xbox Division fahren aktiv in die Märkte, um das Personal vor Ort zu schulen und die neuesten Produkte vorzuführen. Außerdem hostet Microsoft für seine Mitarbeiter und vor allem für die Retailer eine Expertenzone, in der ebenfalls neue Produkte vorgestellt und mittels Beantwortung von Fragen näher gebracht werden.

5.4.2. Kundenloyalität – Xbox bedankt sich mit Live Rewards

Mit den Xbox Live Rewards bedankt sich Microsoft für die Treue der User.⁹⁶ Für die engagiertesten Mitglieder der Xbox Live-Community besteht die Möglichkeit, durch das Vervollständigen von Punktekarten beim Spielen, Fernsehen oder bei anderen Aktivitäten wie der Teilnahme an Umfragen, Prämienpunkte zu sammeln. Sobald genug Punkte gesammelt wurden, werden diese in echtes Geld umgewandelt und auf das Xbox Konto geladen, mit dem man im Xbox Store Spiele, Filme, Apps und vieles mehr kaufen kann.

⁹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden: Interview mit Martin Philipp, Xbox Product Marketing Manager Austria, Thema Begeisterung, 3. Jänner 2014.

⁹⁶ Vgl. Xbox.com, Xbox Live Rewards (2014), online, o. S.

5.5. Umfrage unter Spielekonsolen-Besitzer

Um ein Gefühl zu bekommen, wie sich die persönliche Einstellung von Konsolen-Spielern gegenüber ausgewählten Leistungen des Spielekonsolen-Herstellers Microsoft manifestiert, wurde eine Umfrage durchgeführt.⁹⁷ Im Anschluss daran wurde Martin Filipp gebeten eine Bewertung abzugeben, wie Xbox Österreich die Einstellungen der Spieler klassifiziert, um festzustellen ob das Unternehmen erkennt welche Leistungen auf die Szene der Spieler zufriedenstellend wirken.

In Abbildung 11 werden die Ergebnisse im Kano-Modell der Kundenzufriedenheit zusammengeführt. Es wird der Anschein erweckt, dass Microsoft sehr wohl versteht, die persönliche Einstellung der Spieler einzuschätzen. Die Mehrheit der Ergebnisse liegt eng beisammen und deutet auf zufriedene Spieler hin.

Auffallend ist hier jedoch, dass eine Leistung wie die Xbox Live-Mitgliedschaft (kostenlos und -pflichtig), die seitens Microsoft zu einer verstärkten Kundenbindung beitragen soll, am schlechtesten unter den genannten Leistungen abschneidet. Die Beweggründe für diese Bewertung sind aus der Umfrage nicht zu erörtern.

⁹⁷ Vgl. auch 10. Anhang, Fragebogen und Ergebnisse der Umfrage.

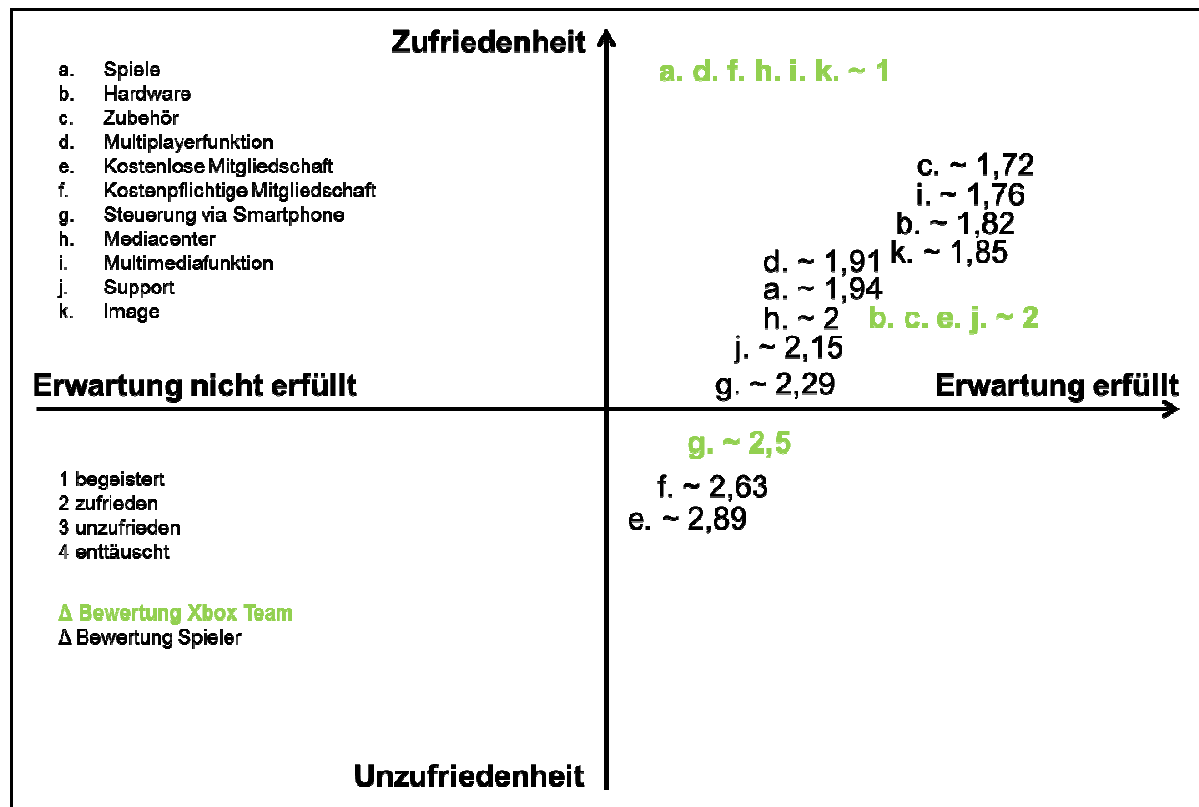


Abb. 11: Grafische Darstellung der Umfrageergebnisse anhand des Kano-Modells⁹⁸

Unter anderem wurde im weiteren Verlauf der Auswertung deutlich, dass zufriedene Kunden nicht gleichermaßen loyale Kunden sind. So zeigt sich, dass sich nur 50 % der Besitzer einer Xbox das Nachfolgemodell kaufen würden. Die restliche Hälfte ist unsicher bzw. beantwortet die Frage mit einem klaren Nein. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass das Vorgängermodell der jetzigen Xbox Besitzer über 80 % Modelle des Konkurrenten Sony waren. Microsoft zieht gegnerische Spieler auf seine Seite und muss an dieser Stelle versuchen, die Kundenloyalität zu festigen. Im Bereich der allgemeinen Leistungsanforderungen, die zum Teil in der Umfrage zur Bewertung ausgewählt wurden, zeigen sich Kunden bereits zufriedengestellt.

Community-Mitglieder müssen für die Gewinnung neuer Ideen und Sichtweisen integriert werden.⁹⁹ Es sollen nicht nur sog. *Insider* (erfahrene Meinungsbildner der Community), sondern auch *Devotees* (Mitglieder mit bedeutendem Fachwissen, aber nur schwachen sozialen Beziehungen innerhalb der Gemeinschaft) mit einbezogen werden.

⁹⁸ Quelle: Verfasser.

⁹⁹ Vgl. Füller et al., Produkt- und Serviceentwicklung in Kooperation mit Online Communities (2006), S. 444.

6. Fazit

Am Beispiel des Spielekonsolen-Herstellers Microsoft wird sichtbar, dass dem Begriff *Value-Added Service* in der Unternehmenspraxis nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Sehr wohl aber verwendet Microsoft Wörter wie *Mehrwert* oder *nutzensteigernd*. Dem Unternehmen ist auch die Bedeutung von zusätzlichen Services bekannt, so können technische Supportleistungen über Hotlines sowie auf Blogs dem Informationsbereich von VAS zugeteilt werden. Allerdings ist es fraglich, ob diese Leistungen auch als VAS identifiziert werden können, oder sind sie bereits zu allgemeinen Leistungsanforderungen seitens der Verbraucher demaskiert worden.

Aktuell sieht Microsoft selbst Möglichkeiten Kunden zu begeistern vorrangig im Veranstalten von Events, um so Emotionen zu transportieren die Begeisterung hervorzurufen.

„Wir verkaufen Emotionen und wenn wir nicht selbst in der Lage sind Emotionen und Begeisterung täglich zu leben, werden wir auch mit unseren Produkten scheitern.“¹⁰⁰

Ein weiterer wichtiger Aspekt für Microsoft ist die Begeisterung der Spieler durch Exklusiv-Spieletitel. Hier fällt es besonders schwer sich von der Konkurrenz abzuheben, stellt es doch *die* Leistung dar, wofür sich Konsumenten das Kernprodukt, die Spielekonsole kaufen. An diesem Punkt sollte das Unternehmen ansetzen und mit führenden Community-Mitgliedern zusammenarbeiten, um unerwartete Reaktionen der Konsumenten zu vermeiden. Somit entsteht für alle User ein Mehr an Zufriedenheit und die Einbindung in die Entwicklung führt zu steigender Loyalität gegenüber dem Unternehmen, weil sie ein Teil davon werden können.

¹⁰⁰ Martin Filipp, Xbox Product Marketing Manager Austria, im Interview zum Thema Begeisterung, am 3. Jänner 2014.

7. Beantwortung der Forschungsfrage und Ausblick

Im Schluss soll die Forschungsfrage beantwortet werden, die wie folgt lautet:

Wie kann ein Unternehmen, durch die Nutzung von Value-Added Services, die Kundenloyalität erhöhen?

VAS wirken dahingehend, dass Produkte die hohe Zufriedenheit verursachen wiederholt nachgefragt werden, sich die positive Einstellung der Kunden gegenüber dem Unternehmen auch auf andere Produkte des Unternehmens überträgt und durch Weiterempfehlung neue Kunden gewonnen werden können.

Kunden die durch zusätzlich angebotene Leistungen nicht nur zufriedengestellt, sondern begeistert werden, zeigen ihre steigende Loyalität gegenüber dem Unternehmen dadurch, dass der Beziehung ein verstärktes Vertrauensverhältnis voran geht.

Eine Möglichkeit wie nun Unternehmen durch VAS die Kundenloyalität steigern können besteht darin, Konsumenten in die Produktentwicklung mit einzubeziehen. Es geht nicht nur darum ein Produkt mit zusätzlichem Nutzen zu entwickeln, vielmehr besteht der zusätzliche Nutzen darin, das Gefühl der Zugehörigkeit der Kunden zum Unternehmen zu fördern und dadurch die Loyalität zu erhöhen. Das Unternehmen wird durch die Wertschätzung der Abnehmer belohnt und der Kunde wird stolz darauf sein bei der Entwicklung eines Produktes mitgewirkt zu haben. Beide Seiten gewinnen.

Für die Zukunft kann festgehalten werden, dass ein wahlloses Anbieten von Leistungen den Konsumenten bei der Kaufentscheidung eher verwirrt als unterstützt. Unternehmen sind daher gefordert, gezielt nützliche Zusatzleistungen anzubieten und diese auch richtig zu managen. Eine neue Herausforderung wird auch die Einbindung von Kunden in den Produktionsprozess darstellen. Hier können Unternehmen im digitalen Zeitalter gezielt das Mitwirken von Online-Communities anstreben.

8. Literaturverzeichnis

- Beutin, N.:** Kundenbindung durch Zusatzdienstleistungen (Value-Added Services). In: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008⁶, S. 347-367.
- Bruhn, M.:** Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Hinterhuber, H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006⁵, S. 33-65.
- Bruhn, M.:** Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2010¹⁰.
- Bruhn, M. / Hadwich, K.:** Produkt- und Servicemanagement – Konzepte - Methoden - Prozesse, Verlag Vahlen, München, 2006.
- Füller, J. / Jaweck, G. / Bartl, M.:** Produkt- und Serviceentwicklung in Kooperation mit Online Communities. In: Hinterhuber, H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006⁵, S. 436-454.
- Gummesson, E.:** Relationship-Marketing: Von 4P zu 30R, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1997.
- Homburg, C. / Becker, A. / Hentschel, F.:** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008⁶, S. 103-134.
- Hölzing, J. A.:** Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung – Eine theoretische und empirische Überprüfung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008.

- Huber, F. / Herrmann, A. / Braunstein, C.:** Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: Hinterhuber, H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006⁵, S. 67-83.
- Kuß, A. / Tomczak, T.:** Käuferverhalten – Eine marketingorientierte Einführung, Lucius Verlag, Stuttgart, 2007⁴.
- Laakmann, K.:** Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb – Analyse, Generierung und Bewertung, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1995.
- Matzler, K. / Bailom, F.:** Messung von Kundenzufriedenheit. In: Hinterhuber, H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006⁵, S. 241-270.
- Scharnbacher, K. / Kiefer, G.:** Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, R. Oldenbourg Verlag, München, 1996.
- Siebrecht, Ph.:** Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität – Messung, Umsetzung, Management von Erfolgsfaktoren – Mit Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zum wirtschaftlichen Erfolg, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2004.

9. Internetquellen

Freundorfer, S.: Rückblick – Die erste Xbox (2013):

URL Seite 1:

http://www.gamepro.de/xbox/artikel/specials/3030255/rueckblick_die_erste_xbox.html [Stand: 06.01.14].

URL Seite 2:

http://www.gamepro.de/xbox/artikel/specials/3030255/rueckblick_die_erste_xbox_p2.html [Stand: 06.01.14].

Gruber, G. / Leitner, M.: Xbox One gegen PS4: Die Konsolen im Duell (2013):

URL: <http://futurezone.at/produkte/xbox-one-gegen-ps4-die-konsolen-im-duell/39.425.070> [Stand: 07.01.14].

Gurry, L.: Get Ready for Xbox at E3 (2013):

URL: http://news.xbox.com/~media/images/media%20assets/press%20kits/xboxreveal/event%20photography/event%20photos/_mg_1525.jpg?h=657&w=940 [Stand: 08.01.14].

Mattrick, D.: Your Feedback Matters – Update on Xbox One (2013):

URL: <http://news.xbox.com/2013/06/update> [Stand: 07.01.14].

Microsoft, o. V.: Die Entwicklung von Windows (2013):

URL: <http://windows.microsoft.com/de-AT/windows/history#T1=era0> [Stand: 06.01.14].

Microsoft Österreich, o. V.: Das Unternehmensportal (2014):

URL: <http://www.microsoft.com/de-at/unternehmen/default.aspx> [Stand: 06.01.14].

O'Rourke, P.: Microsoft is committed to improving the Xbox One (2014):

URL: <http://o.canada.com/technology/gaming/microsoft-is-committed-to-improving-the-xbox-one/> [Stand: 07.01.14].

Peter, W.: Arbeitszimmer – Statistik Weblog – Kano-Modell (2009):

URL: <http://arbeitszimmer.statistik-peter.at/tag/kano-modell/> [Stand: 03.01.14].

Poeter, D.: Microsoft Moves More Than 1 Million Xbox Ones on Launch Day (2013):

URL: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2427542,00.asp> [Stand: 07.01.14].

Reichert, D.: Area One – Die neue Xbox in Wien! (2013):

URL: http://www.coffee2watch.at/wp-content/uploads/2013/10/06_AreaOne.jpg
[Stand: 08.01.14].

Schneider, Ch. F. / Ritter, T.: Microsoft Xbox One (2013):

URL: http://www.gamestar.de/hardware/konsolen/microsoft-xbox-one/news-artikel/xbox_one,483,3024823.html [Stand: 07.01.14].

Wittkopf, N.: Xbox 720 (2013)

URL: <http://www.pcgameshardware.de/Xbox-One-Konsolen-232351/News/Xbox-720-Praesentation-Next-Gen-Konsole-E3-1066264/> [Stand: 07.01.14].

Xboxblog.com, o.V.: Pressemeldungen (2014):

URL: <http://xboxblog.at/category/Presseausendungen.aspx> [Stand: 08.01.14].

Xbox.com, o. V.:

Fakten (2014):

URL: <http://www.xbox.com/de-DE/xbox-one/get-the-facts> [Stand: 07.01.14].

Unterhaltung (2014):

URL: <http://www.xbox.com/de-DE/xbox-one/entertainment?xr=shellnav> [Stand: 07.01.14].

Xbox Live (2014):

URL: <http://www.xbox.com/de-DE/Live?xr=shellnav> [Stand: 08.01.14].

Xbox Live Rewards (2014):

URL: <http://www.xbox.com/de-DE/live/rewards?xr=shellnav> [Stand: 08.01.14].

Zsolt, W.: derStandard.at – Sechs Jahre später (2013):

URL: <http://derstandard.at/1369362428168/Sechs-Jahre-spaeter-PlayStation-3-ueberholt-Xbox-360> [Stand: 06.01.14].

10. Anhang

Fragebogen (Seite 1):

1. Welche Spielekonsole besitzen Sie? _____
2. Hatten Sie vor Ihrer jetzigen Spielekonsole auch eine?
 - wenn ja, welche? _____
 - nein
3. Bewerten Sie folgende Leistungen und Angebote verschiedener Hersteller von 1 - 5:
 Ich bin: 1 begeistert
 2 zufrieden
 3 unzufrieden
 4 enttäuscht
 5 nicht interessiert

	Xbox	Playstation	Wii
	Microsoft	Sony	Nintendo
a.	Exklusiv-Titel (Spiele)		__ __
	—		
b.	Hardware	__	__ __
	(Konsole, Speicherplatz, Grafik, ...)		
c.	Zubehör	__	__ __
	(Controller, Ladegeräte, Kamera, ...)		
d.	Multiplayerfunktion		__ __
	—		
e.	kostenlose Mitgliedschaft		__ __
	—		
f.	kostenpflichtige Mitgliedschaft	__	__
	—		
g.	Steuerung via Smartphone, Tablet, ...		__
	—	—	—

h.	Mediacenter	—	—	—
(DVD, Musik, Fotos, ...)				
i.	Multimediafunktion		—	—
(TV, Apps, Skype, Suchmaschinen, ...)	—			
j.	Support	—	—	—
(Hotlines, Internetseiten, Foren, ...)				
k.	Image der Marke		—	—
	—			

Fragebogen (Seite 2):

4. Würden Sie das Nachfolgemodell Ihrer Spielekonsole kaufen?

- ja
- nein
- weiß nicht

Kurz noch zwei Fragen zu Ihrer Person:

5. Sie sind

- weiblich
- männlich

6. Wie alt sind Sie?

- Zwischen:
- 10 – 14 Jahre
 - 15 – 19 Jahre
 - 20 – 29 Jahre
 - 30 – 39 Jahre
 - älter

Ergebnisse der Umfrage:**1. Welche Spielekonsole besitzen Sie?**

Xbox: 29,27 %

PS: 70,73 %

2. Hatten Sie vor Ihrer jetzigen Spielekonsole auch eine?

ja: 82 %

nein: 18 %

Wenn ja, welche: Xbox Besitzer hatten vorher auch eine Xbox: 12,5 %

(ca. 80 % hatten vor der Xbox eine PS!)

PS Besitzer hatten vorher auch eine PS: 60,34 %

3. Bewerten Sie folgende Leistungen und Angebote verschiedener Hersteller von 1 - 5:

Hier wurden die durchschnittlichen Werte ermittelt, allerdings ist darauf hinzuweisen, dass Leistungen, die mit 5 bewertet wurden, nicht in die Berechnung mit einbezogen wurden, da davon auszugehen ist, dass Personen, die gegenüber einer Leistung nicht interessiert sind, keine persönliche Erfahrung damit haben. Des Weiteren wurde auf eine Auswertung der dritten Spalte verzichtet, da die Erfahrungen mit Nintendo in dieser Arbeit als nicht relevant zu erachten sind.

	Xbox	Playstation	Wii
	Microsoft	Sony	Nintendo
a.....	Exklusiv-Titel	1,936	1,562
.....			
(Spiele)			
b.....	Hardware	1,824	1,522
.....			
(Konsole, Speicherplatz, Grafik, ...)			
c.....	Zubehör	1,717	1,6
(Controller, Ladegeräte, Kamera, ...)			

d.....	Multiplayerfunktion	1,913
.....	1,686	—
e.....	kostenlose Mitgliedschaft	2,889
.....	1,901	—
f.....	kostenpflichtige Mitgliedschaft	
.....	2,633	2,512
g.....	Steuerung via Smartphone, Tablet,	
.....	2,285	2,211
h.....	Mediacenter 2	1,717
.....	—	
	(DVD, Musik, Fotos, ...)	
i.....	Multimediafunktion	1,763
.....	1,875	—
	(TV, Apps, Skype, Suchmaschinen, ...)	
j.....	Support	2,15
.....	—	2,073
	(Hotlines, Internetseiten, Foren, ...)	
k.....	Image der Marke	1,854
.....	1,357	—

4. Würden Sie das Nachfolgemodell Ihrer Spielekonsole kaufen?

ja:	Xbox: 50 %	PS: 67,24 %
nein:	25 %	6,90 %
weiß nicht:	25 %	25,86 %

5. Sie sind

weiblich:	44,58 %
männlich:	55,42 %

6. Wie alt sind Sie?

zwischen:	10 – 14 Jahre:	0,00 %
-----------	----------------	--------

15 – 19 Jahre:	49,90 %
20 – 29 Jahre:	38,55 %
30 – 39 Jahre:	8,43 %
älter:	3,61 %

83 gültige Befragungen konnten zur Auswertung herangezogen werden. Einerseits wurden gezielt 36 Jugendliche im Alter zwischen 15 und 19 Jahren persönlich befragt, andererseits wurde ein Fragebogen online gestellt, um eine breitere Masse zu erreichen. Hier nahmen 84 Personen teil, allerdings ist nur eine Zahl von 47 Befragungen zur Auswertung heranzuziehen, da von den restlichen 38 Personen die Umfrage vorzeitig abgebrochen wurde, oder diese keine Spielekonsole besitzen.

11. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt,

dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe;

dass ich alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe;

dass ich dieses Bachelorarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe;

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Ort, Datum, Unterschrift