

Wie kann die Kommunikationsstrategie mit Einpersonen- und Kleinstunternehmen (EKU) verbessert werden?

Abstrakt

Dieses Paper beschreibt die Entwicklung eines Kundenkommunikationskonzepts für die IHK Reutlingen, das speziell auf Einpersonen- und Kleinstunternehmen (EKU) abzielt. Die IHK betreut rund 30.000 EKU-Mitglieder, die aufgrund ihrer vielseitigen Aufgaben oft schwer erreichbar sind. Um die Kommunikationsstrategien zu verbessern, wurden Literaturrecherchen, Blitzumfragen via WhatsApp, Experteninterviews und eine quantitative Umfrage durchgeführt. Die Ergebnisse flossen in die Erstellung von Personas, Customer Journeys und einer Servicelevel Matrix ein, welche maßgeschneiderte Kommunikationsmaßnahmen definieren.

Hinweise zum Gender

In diesem Paper wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Allgemeiner Hinweis

Das vorliegende Paper entstand in Kooperation der ESB Business School und der IHK Reutlingen innerhalb des dreimonatigen Semesterprojekts zur Verbesserung der Kommunikationsstrategien mit Einpersonen- und Kleinstunternehmen (EKU).

Die IHK und ihre Zielgruppe: Einpersonen- und Kleinstunternehmen (EKU)

Die Industrie- und Handelskammern (IHK) sind regionale Organisationen, welche die Interessen von Unternehmen aus verschiedenen Branchen vertreten, fördern und bündeln. In Deutschland gibt es insgesamt 79 IHKs, denen alle gewerblichen Unternehmen, ausgenommen Handwerksbetriebe, Freie Berufe und landwirtschaftliche Betriebe, durch die vorgeschriebene Mitgliedschaft angehören (IHK, o.J.). Rund 30.000 Unternehmen und damit knapp 90% der Mitgliedsunternehmen der IHK Reutlingen sind Einpersonen- und Kleinstunternehmen (EKU). EKU sind definiert als Betriebe mit 0 bis 9 Vollzeitbeschäftigten. Sie bilden den Querschnitt der deutschen Wirtschaft ab und stellen damit eine bedeutende Anspruchsgruppe der IHK dar (IHK Reutlingen, o.J.).

Die breite Branchenfächerung der EKU hat zur Folge, dass diese unterschiedlichen Interessen und Anforderungen an die IHK haben. Die Besonderheit dieser Zielgruppe ist, dass sich in der Regel die Unternehmensinhaber um alle Aspekte ihres Betriebs selbst kümmern müssen. Dies reicht von steuerlichen Angelegenheiten über die Einhaltung neuer Gesetze bis hin zur Kundenansprache und Marketing. Die Vielzahl an Aufgaben sowie der bürokratische Aufwand kann für eine Einzelperson überwältigend sein. Resultierend daraus ist Zeit eine der kostbarsten Ressourcen für EKU (IHK Reutlingen, o.J.).

Die IHK hält den Kontakt zu ihren Mitgliedern aktuell zum größten Teil über das WNA-Magazin, Webseite, Gremien sowie den EKU-Newsletter via E-Mail. Newsletter und IHK-Magazin WNA | Wirtschaft Neckar-Alb müssen aktiv durch die EKU abonniert werden. Ist dies nicht der Fall, besteht nur ein eingeschränkter Kontakt zu den Mitgliedsunternehmen. Dies trifft auf eine große Anzahl der EKU zu. Die schwere Erreichbarkeit dieser wichtigen Zielgruppe stellt die IHK vor vielseitige Herausforderungen und erfordert ein Umdenken der bisherigen Kommunikationsstrategien.

Dieses Paper beschreibt das Vorgehen, eine nachhaltige Kommunikationsstrategie aufzubauen, um eine Zielgruppe zu erreichen, die durch wenig Zeit, einer gesetzlichen Mitgliedschaft und die Unregelmäßigkeit der Inanspruchnahme angebotener Serviceleistungen charakterisiert ist. Dafür wurde eine Literaturrecherche, sowie Befragungen in Form von Umfragen und Experteninterviews durchgeführt. Die Literaturrecherche definiert dabei den Begriff der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sowie des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. Der zweite Teil Methodik fokussiert sich auf die verwendeten Ansätze der Meinungsforschung. Im dritten Teil des Papers werden die Ergebnisse der Befragungen geschildert, welche sich im vierten Teil durch die Ergebnisse der erarbeiteten Customer Journey sowie Servicelevel Matrix wiederfinden. Abschließend folgt in Teil fünf eine Diskussion der Ergebnisse mit Zukunftsausblick.

Teil 1: Literatur

Um eine vollumfängliche EKV-Kommunikationsstrategie für die IHK Reutlingen zu entwickeln, wurde im ersten Schritt eine Literaturrecherche durchgeführt. Da es zu diesem spezifischen Fall, Kundenkommunikationskonzept einer berufsständischen Körperschaft öffentlichen Rechts, noch keine Veröffentlichungen gibt, dient der folgende Abschnitt dazu, ein einheitliches Verständnis der Begrifflichkeiten zu schaffen.

Teil 1.1: Begriffsdefinition: Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

Der Begriff Kundenbindung wird in der Literatur vielseitig definiert. Grundsätzlich wird damit der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung beschrieben, welche auf einer gewollten und damit nicht zufälligen Wiederholung von Transaktionen zwischen zwei Parteien begründet ist (Hoffmann, 2008). Um die Kundenbindung, vor allem im Dienstleistungsbereich zu erhöhen, rückt die Kundenzufriedenheit in den Fokus der Betrachtung. Diese sagt aus, wie zufrieden Kunden mit wichtigen Serviceelementen sind. Dabei ist ausschlaggebend, wie ein Ereignis oder eine Erfahrung die Bedürfnisse oder Erwartungen des Kunden erfüllt. Um die Kundenerwartung bestmöglich zu erreichen, gilt es im ersten Schritt zu verstehen welche Bedürfnisse und Erwartungen Kunden an ein Unternehmen, Produkt oder Dienstleistung haben (Hung et al., 2003). Dazu zählt ebenfalls das Verständnis, wie Kunden Kaufentscheidungen treffen, um aufbauend darauf die richtigen wertschöpfenden Aktivitäten in den Kaufprozess zu integrieren (Tzyh-Lih et Al., 2008)

Teil 1.2: Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Um dieses Verständnis zu erreichen, können bestehende Modelle in einer abgewandelten Form, beispielsweise der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, als Analogie zum bekannten Produkt-Lebenszyklus verwendet werden (Stauss, 2006). Hierbei wird im Verlauf der Zeit die Kundenbeziehung analysiert und lässt so eine differenzierte Maßnahmenermittlung und -bewertung innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements zu (Stauss, 2006). Dabei wird in der Literatur ein fünfstufiger Entscheidungsprozess des Kunden definiert. Dieser beginnt in Stufe eins und zwei bei der Bedarfsermittlung und der darauf aufbauenden Informationssuche. Im dritten Schritt bewertet der Kunde mögliche Alternativen und wählt im vierten Schritt das endgültige Produkt oder Dienstleistung aus. Besonders in der letzten Phase, nach dem Kauf, zeigt sich die Zufriedenheit des Kunden, beispielsweise durch Weiterempfehlung (Tzyh-Lih et Al., 2008). Grundlegend gilt es, innerhalb aller Phasen des Kundenbeziehungsmanagements durch definierte Aktionen und Interaktionen, auf sachlicher und emotionaler Ebene, die Beziehung zu festigen (Stauss, 2006). Resultierend aus den Analysen der fünf Phasen, können unternehmensinterne Wertschöpfungskonzepte auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet werden, um so die Wertschöpfung für den Kunden zu erhöhen (Osterwalder, 2004).

Zusammenfassend kann die hohe Bedeutung des Kundenmanagements festgehalten werden. Die richtige Kundenbindung führt unter anderem zu einer erhöhten Sicherheit für das Unternehmen, verstärkte Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden und damit eine erhöhte Neukundengewinnung. Dabei gilt zu erwähnen, dass Kundenbindungsmaßnahmen in erster Linie überwiegend auf die emotionale Verbundenheit des Konsumenten zielen (Hoffmann, 2008).

Teil 2: Methodisches Vorgehen

Um die Bedürfnisse und Wünsche der EKU gegenüber der IHK herauszufinden und geeignete Handlungsmaßnahmen abzuleiten, wurden zum einen Blitzumfragen via WhatsApp, qualitative Experteninterviews sowie eine quantitative Umfrage durchgeführt.

Nachfolgend werden die drei unterschiedlichen aufeinanderfolgenden Ansätze zur Gestaltung von Umfragen geschildert. Im ersten Schritt Blitzumfragen, wurde eine Umfrage erstellt, die zum Ziel hatte, ein ersten Gesamtüberblick des Projekts sowie die Einstellung der EKU gegenüber der IHK, zu ermitteln. Diese Umfragen wurden über den Messenger Dienst WhatsApp im Bekanntenkreis durchgeführt. Das einzige Kriterium war dabei, dass die Befragten Mitglied einer deutschen IHK sind. Daraufaufgehend wurden Experteninterviews durch Videoanrufe über Teams mit verschiedenen Anspruchsgruppen geführt. Dazu zählen Mitarbeitende der IHK Reutlingen mit direktem EKU-Kontakt sowie mit EKU selbst. Aufbauend auf den Erkenntnissen dieser beiden unterschiedlichen Expertengruppen wurde zur Quantifizierung der Daten eine weitere umfangreiche Umfrage durchgeführt und über die Kanäle der IHK Reutlingen publiziert.

Teil 2.1: Blitzumfragen - Gesamtüberblick

WhatsApp Messenger wird bereits in der Gesundheitsbranche zur qualitativen Sozialforschung verwendet (Singer et al. 2023). Dabei wird es ergänzend zum gängigen Medium Microsoft Teams genutzt (Fardousi et al. 2019). WhatsApp ermöglicht es mit verschiedenen Personen in konstanten Kontakt, unabhängig des aktuellen Standortes, zu bleiben. In der Verwendung von WhatsApp bestehen noch immer ungeklärte Datenschutzthemen, die der Nutzung vor allem in der Gesundheitsbranche entgegenstehen (Manji et al. 2021). Generell handelt es sich bei WhatsApp um ein informelles Kommunikationsmedium, welches von unterschiedlichen Personengruppen verwendet wird. Die Forschung zur Verwendung des Messengers für Umfragen ist zurzeit kaum vorhanden, da die Forschung in den meisten Fällen in einem formalen Setting stattfindet (Jailobaev et al. 2021). WhatsApp ermöglicht es, dass Wohlbefinden der Befragten während der Umfrage zu erhöhen, da es sich um ein täglich genutztes Medium handelt und somit nicht aus der Komfortzone des Befragten getreten wird (Ullrich et al. 2022).

Der Grundidee des Wohlfühlens und dem informellen Aufsetzen einer Umfrage folgt ebenfalls diese Projektarbeit. Die Umfragen wurden in Form einer Textnachricht mit fünf Fragen an EKU im Bekanntenkreis der Projektgruppe verschickt. Dieser folgte die Bitte als Textnachricht oder Sprachnachricht eine Antwort zu schicken. Die Umfrage beinhaltet die folgende fünf Fragen:

1. In welcher Branche bist du und wie viele Mitarbeiter hast du/gibt es?
2. Weißt du, was die IHK macht bzw. für dich macht?
3. Wie würdest du dein Verhältnis mit der IHK beschreiben?
4. Bekommst du regelmäßig Informationen? (Magazin, Briefe, Newsletter – bei Newsletter, angemeldet.)

5. Wusstest du vor deiner Gewerbeanmeldung etwas von der IHK?

Diese Fragen wurden von der Projektgruppe gemeinsam formuliert. Dabei wurde darauf geachtet, die Fragen in einem informellen Stil zu stellen, um eine entspannte Atmosphäre zu schaffen und ehrliche Antworten zu fördern.

Teil 2.2: Experteninterviews

Im zweiten Schritt der Datenerhebung wurden Experteninterviews verwendet. Diese sind eine Datenerhebungsmethode des qualitativen Interviews, genauer qualitativ teilstrukturiert. Die Befragung in dieser Interviewform beruht auf Experten, die sich in einem bestimmten Bereich mit Fachwissen abheben (Kerl, 2018). In diesem werden vor Beginn des Gespräches Fragen formuliert, die in einem Leitfaden festgehalten und den Befragten während des Gespräches gestellt werden (Häder, 2019). In dieser Form der Befragung, gibt der Interviewer den Befragten lediglich Impulse, um diesen zu leiten (Müller-Seitz und Danner-Schröder, 2017). Ziel ist es, die Meinungsstruktur des Befragten zu dem definierten Thema zu ermitteln (Atteslander, 2010). Die Interviews werden über Microsoft Teams geführt, wodurch es sich, um informations- und kommunikationsgestützte Interviews handelt (Müller-Seitz und Danner-Schröder 2017). Experten wurden nach Blöbaum et al. (2016, S. 179) als „Besitzer eines spezifischen Wissens“ gewählt. Die Experten der IHK wurden auf Basis ihres Arbeitsbereichs und Kontakt zu EKU ausgewählt. Interviews mit EKU hatten als Ausschlaggebendes Kriterium die Zugehörigkeit zur IHK Reutlingen sowie laut Definition ein EKU zu sein.

Teil 2.3: Umfrage zur Quantifizierung

Die Erstellung der Umfrage für dieses Projekt ergab sich aus den gesammelten Aussagen und Informationen der vorausgegangenen Experteninterviews. Diese dritte Umfrage dient zur Quantifizierung der Daten. Die Anzahl sowie der Inhalt der Fragen wurden in Abstimmung mit der IHK Reutlingen erstellt. Publiziert wurde diese über das der IHK verwendete digitale Umfrage-Tool Netigate. Der Fragebogen beinhaltete geschlossene sowie offene Fragen. Die Mehrheit der Fragen bildeten geschlossene Fragen, bei denen bereits Antwortalternativen vorgegeben wurden. Der Befragte wählt die für ihn passende Antwort aus. Offene Fragen geben eine Antwortalternative vor, wobei der Befragte weitestgehend frei über den Inhalt der Antwort entscheiden kann (Atteslander, 2010). Zum Abschluss dieser Umfrage, wurde die Möglichkeit gegeben weitere Anregungen, Anliegen oder Wünsche in ein freies Textfeld zuschreiben.

Teil 3: Ergebnisse der Umfragen

Teil 3.1: Blitzumfragen – Gesamtüberblick

An der Umfrage nahmen insgesamt zehn EKU aus neun unterschiedlichen Branchen, von Handel über Veranstaltungsmanagement bis hin zur künstlerischen Branche, teil. Der größte Teil der Befragten hat keine weiteren Mitarbeiter. Besonders präsent ist die IHK im Bereich der Weiterbildungsmöglichkeiten und Zertifizierungen, gefolgt von der Gründungsberatung. Auf die Frage, ob Informationen regelmäßig erhalten werden, nannten sieben von zehn Personen die Beitragszahlung als regelmäßig wiederkehrenden Berührungspunkt. Der Newsletter wurde einmal erwähnt, mit der Anmerkung, dass dieser hauptsächlich für Informationen über Veranstaltungen gelesen werde. Die IHK war den meisten Befragten bereits vor der Gewerbeanmeldung bekannt.

Teil 3.2: Experteninterviews und quantitative Umfrage

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt, da die quantitative Umfrage zur Untermauerung der Aussagen aus den Interviews durchgeführt wurde. Insgesamt wurden 16 Experteninterviews geführt. Die Teilnahme an der quantitativen Umfrage war hingegen mit 12 Teilnehmenden geringer. Die Auswertung der beiden Datensätze ist in den meisten Fällen deckend. Beispielsweise wird das Erscheinungsbild der IHK in beiden Methoden größtenteils eher negativ als positiv gesehen. Dabei ist der Nutzen der Mitgliedschaft für EKU nicht ersichtlich. Aus den Experteninterviews ergaben sich ebenfalls vier Kategorien, in denen sich EKU Unterstützung wünschen - Bürokratie und finanzielle Belastung, mangelnde Wahrnehmung und Unterstützung, Schwierigkeiten bei der Gründung und dem täglichen Betrieb sowie der Bereich der Rückzahlungen und Corona-Hilfen. Der zuvor identifizierte Faktor von Zeit als knapper Ressource bestätigt sich durch die Umfrage. Daher besteht sehr geringes bis kein Interesse sich als EKU ehrenamtlich bei der IHK zu engagieren. Bei der Umfrage ist festzuhalten, dass die Teilnehmer in der vorherrschenden Altersgruppe (41-65 Jahren) und größtenteils Soloselbstständig sind.

Teil 4: Ergebnisse Kommunikationsstrategie

Die Erarbeitung der Kommunikationsstrategie kann in vier Hauptphasen unterteilt werden. Im ersten Schritt ist es von Bedeutung, Personas zu entwickeln, welche den Charakteristiken und Bedürfnissen der Zielgruppe bestmöglich entsprechen. In diesem Fall wurden sechs Personas entwickelt, welche entlang der vier Hauptphasen der Customer Journey agieren. Die Erstellung der Customer Journey im zweiten Schritt steht in enger Verbindung mit den entwickelten Personas. Hierbei wird der Kundenlebenszyklus aufgezeichnet und alle aktuellen Berührungspunkte während jeder Phase des Lebenszyklus gesammelt. Im dritten Schritt wird eine 4 Servicelevel Pyramide erarbeitet. Von dieser abgeleitet, wird eine 4-Servicelevel-Matrix erstellt. Diese spiegelt die Intensität der Kommunikationsstrategien inklusive der Chancen und Risiken sowie dem resultierenden Veränderungsgrad und -aufwand für die IHK als auch für den Kunden. Im Folgenden werden die in diesem Abschnitt kurz beschriebenen Schritte detailliert dargestellt.

Teil 4.1: Entwicklung der Personas & des Lebenszyklus

Da EKU einen Querschnitt der deutschen Wirtschaft abbilden wurden sechs Personas entwickelt, welche verschiedene Branchen und Altersgruppen sowie unterschiedliche Berührungspunkte und Einstellungen mit und gegenüber der IHK zeigen. Mittels der Definition des Lebenszyklus eines EKU bei der IHK können die vielfältigen Berührungspunkte und die Herausforderungen der EKU im Rahmen ihrer Mitgliedschaft verdeutlicht werden. Diese detaillierte Betrachtung ermöglicht es, spezifische Maßnahmen zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse der EKU zugeschnitten sind und die Bindung zur IHK stärken können.

Teil 4.2: Der Lebenszyklus und die Customer Journey

Mit dem Ziel, die geeigneten Kommunikationsmaßnahmen für jede Persona zu identifizieren, wurde eine auf die EKU abgestimmte Customer Journey beziehungsweise der Lebenszyklus eines EKU erstellt. Die Besonderheit an dem resultierenden Modell ist, dass es je nach Persona drei verschiedene Startpunkte gibt und das Modell nicht nur ein Ende des EKU vorhersieht, sondern eine Kreislaufbetrachtung, durch eine mögliche Übernahme des Unternehmens gegeben ist. Folgend liegt der Fokus auf der Beschreibung des Lebenszyklus, während die erarbeiteten Maßnahmen später detailliert erläutert werden.

Phase 1: Gründungsinteresse

Die erste Phase des Lebenszyklus deckt den idealtypischen Beginn des Lebenszyklus ab, der mit einer Gründungsidee, konkreten Fragen zur Gründung oder einer allgemeinen Gründungsberatung beginnt. In dieser Phase wird davon ausgegangen, dass die Person durch ihr Umfeld oder durch das Marketing der IHK auf die angebotenen Services aufmerksam wird und von der Gründungsberatung erfährt. Ein entscheidender Berührungspunkt ist hierbei die Vereinbarung und Teilnahme am Beratungsgespräch, welches maßgeblich den weiteren Verlauf und die Bindung zur IHK beeinflusst. Diese Phase ist nicht nur für angehende Gründer relevant, sondern auch für Personen, die ein Unternehmen übernehmen und ebenfalls Beratungsleistungen in Anspruch nehmen.

Phase 2: Start des Unternehmens „Newbie“

Die zweite Phase des Lebenszyklus wird durch die Unternehmensgründung ausgelöst. Hierbei ist der erste Berührungspunkt indirekt, da die gesetzliche Mitgliedschaft bei der IHK durch die Gewerbeanmeldung des Gründers ausgelöst wird. Der erste aktive Berührungspunkt geschieht durch den Willkommensbrief der IHK. Oft bestehen innerhalb der ersten und zweiten Phase des Lebenszyklus Unklarheiten der Personas bezüglich der Tätigkeiten der IHK. Dies liegt daran, dass nicht jeder Gründer ein Beratungsgespräch vereinbart bzw. die Dienstleistungen der IHK im Rahmen des Gründungsprozesses nutzt. Daher kann der Beginn der zweiten Phase als separater Startpunkt oder als weiterer Verlauf der Phase eins betrachtet werden.

Phase 3: Aktive Zeit

Der Beginn der dritten Phase kann ebenfalls als gesonderter Startpunkt gesehen werden, da diese Phase ab der gesetzlich vorgeschriebenen Mitgliedschaft bei der IHK greift. Diese Phase umfasst sowohl neue als auch langjährige Mitglieder. Charakteristisch für diese Phase ist der jährlich wiederkehrende Einzug der Mitgliedsbeiträge. Je nach Intensität der Bindung zur IHK wird dieser Berührungspunkt von den EKU unterschiedlich wahrgenommen. Innerhalb der dritten Phase gibt es drei Kategorien von möglichen Berührungspunkten: aktive, passive oder keine Berührungspunkte. Aktive Berührungspunkte umfassen Beratungen, ehrenamtliche Tätigkeiten, beispielsweise im EKU-Ausschuss, oder die Teilnahme an Weiterbildungen. Passive Berührungspunkte entstehen durch Werbung, beispielsweise über Social Media oder durch die Präsenz der IHK. Keine Berührungspunkte betreffen Mitglieder der IHK, die hauptsächlich in Verbänden tätig sind oder generell kein Interesse an ihrer Mitgliedschaft bei der IHK haben. Die Unterscheidung der Berührungspunkte ist für die Erstellung der zu treffenden Maßnahmen entscheidend.

Phase 4: Phase Out

Die letzte Phase des Lebenszyklus, bevor dieser sich entweder schließt oder endet, hat im Gegensatz zu den drei vorhergehenden Phasen keinen eigenen Startpunkt. Voraussetzung für den weiteren Verlauf ist die vorgeschriebene Mitgliedschaft bei der IHK. Auch in dieser Phase können Berührungspunkte in aktive, passive und keine Berührungspunkte unterschieden werden. Aktive Berührungspunkte bilden diverse Beratungsangebote, beispielsweise zur Nachfolge oder zur Unternehmensübergabe. Passive

Berührungspunkte entstehen durch Werbung oder den Newsletter. Keine direkten Berührungspunkte zeigen sich durch Insolvenz oder Aufgabe des Unternehmens, da die IHK in diesen Fällen lediglich durch die Gewerbeabmeldung und nicht direkt durch das EKU benachrichtigt wird.

Die Entwicklung der Personas und die Abbildung des Lebenszyklus eines Mitglieds bei der IHK verdeutlichen die vielfältigen Berührungspunkte und Herausforderungen, die EKU im Rahmen ihrer Mitgliedschaft erleben. Diese detaillierte Betrachtung ermöglicht es, spezifische Maßnahmen zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse der EKUs zugeschnitten sind und die Bindung zur IHK stärken können.

Teil 4.3: Servicelevel Matrix

Da das Ziel des Projekts die Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs ist, um die Kommunikationsstrategie zu EKU zu verbessern wird im Folgenden die entwickelte Servicelevel Pyramide, Abbildung 1 und zugehörige Matrix vorgestellt. Innerhalb dieser können entwickelte Handlungsmaßnahmen klassifiziert werden.

Die Servicelevel Pyramide ist aus Sicht des Anwenders, in diesem Fall der IHK Reutlingen, aufgebaut. Sie gliedert sich in vier Servicelevel (SL) welche von Servicelevel 0 – Standardkommunikation bis Servicelevel 3 Umfassende Omni-Kommunikation reichen. Dabei erhöht sich die Intensität der Kommunikation sowie der verwendeten Kommunikationsmethoden kontinuierlich bis zu Servicelevel 3, der umfassendsten Kommunikationsanwendung. Bei Implementierung der einzelnen Servicelevel ist wichtig, die aktuelle Ausgangssituation des Anwenders zu beachten. Dies gilt insbesondere, um den Startpunkt der aktuellen Standardkommunikation festzulegen. Servicelevel 0 umfasst damit eine Analyse der Kommunikation ohne weitere spezifische Anpassungen und Veränderungen. Die vorhandenen Angebote und Serviceleistungen werden unverändert fortgeführt, wobei es keinen Veränderungsaufwand für den Anwender gibt, gleichzeitig sich die Kunden jedoch vernachlässigt fühlen und den Bezug zu der Serviceleistung des Anwenders verlieren.

Kleine Anpassungen und Verbesserungen des bestehenden Angebots werden innerhalb des Servicelevel 1 vorgenommen. Dies zeichnet sich durch ausgewählte Verbesserungen der Standardkommunikation (SL 0) aus. Der Veränderungsgrad und -aufwand des Anwenders kann hier als niedrig eingestuft werden, da keine neuen Ressourcen eingesetzt werden müssen. Es ergeben sich Chancen für den Anwender wie beispielsweise ein verbessertes Kundenerlebnis und Image. Gleichzeitig bestehen die Risiken, dass die Veränderungen durch den Kunden nicht wahrgenommen werden und diese insgesamt wenig Wirkung erzielen. Insgesamt kann der Veränderungsgrad für den Kunden mittelmäßig eingeordnet werden.

Innerhalb des Servicelevel 2, Einführung ausgewählter Kommunikationsinitiativen werden ausgewählte Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation eingeführt. Dabei ist wichtig, dass die einzuführenden Maßnahmen auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt sind. Mittels der Einführung neuer Kommunikationsmethoden können bestehende Kunden reaktiviert werden und der Anreiz sowie die Möglichkeit zum „Cross-Selling“ von weiteren Angeboten geschaffen werden. Risiken bestehen insbesondere durch unvollständige Lösungen, ausgelöst durch Ressourcenbeschränkungen und dadurch verpasste Chancen in der Zielgruppenkommunikation. Für den Anwender stellt das Servicelevel 2 einen mittleren Veränderungsgrad und -aufwand, im Vergleich zu den vorhergegangenen Serviceleveln dar. Für den Kunden kann durch die neue Auswahl der Kommunikationsmethoden ein hoher Veränderungsgrad erreicht werden.

Die umfassende Omni-Kommunikation des Servicelevel 3 beschreibt die höchstmögliche Stufe. Hierbei werden die erarbeiteten Kommunikationsmethoden umfassend implementiert. Im Fall der IHK kann dies in der Reaktivierung bestehender Kunden, erhöhter „Cross-Selling-Potentiale“ weiterer Dienstleistungen und Angebote sowie der Etablierung der IHK als Anlaufstelle resultieren. Risiken bestehen insbesondere durch Ressourcenbeschränkungen im Hinblick auf fehlende Kapazitäten, die zur

Umsetzung benötigt werden, sowie erhöhte Kosten. Der Veränderungsgrad und -aufwand ist in Servicelevel 3 für den Anwender hoch und kann von der Zielgruppe als sehr hoch eingestuft werden.

Es kann angenommen werden, dass Servicelevel 3 nie vollständig erreicht werden kann, da es immer neue Maßnahmen oder mögliche Verbesserungen gibt, die innerhalb der Kommunikation vorgenommen werden können. Daher gilt, Servicelevel 3 in der Anfangsstufe als Zielbild zu definieren und auf dieses zuzuarbeiten. Daraus resultierend kann angenommen werden, dass sich die meisten Anwender in Servicelevel 1 und 2 bewegen, da diese in Bezug auf Ressourcenbeschränkungen und Aufwand-Nutzen Relation die besten Ergebnisse erzielt werden können.

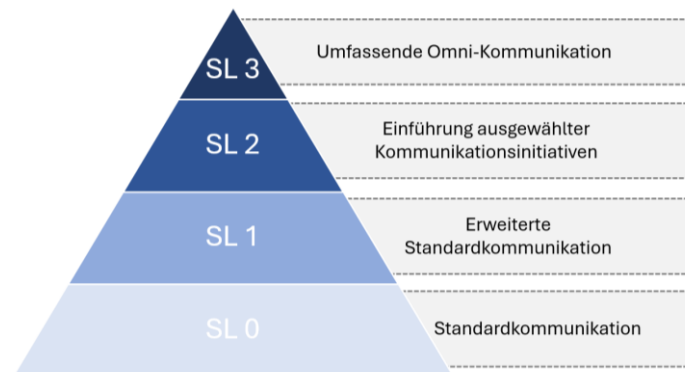


Abbildung 1: Servicelevel Pyramide (Eigene Darstellung)

Teil 4.4: Ableitung der Handlungsempfehlungen

Um die EKU-Kommunikationsstrategie zu optimieren, wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt. Eine Übersicht von einführbaren Maßnahmen kann Abbildung 2 entnommen werden. Dieser Katalog wird in drei unterschiedliche Kategorien unterteilt: Digitales Marketing und Kommunikation, Networking und Bindungsaktivitäten und Weitere Shared Service Impulse.

Die erste Kategorie *Digitales Marketing und Kommunikation* betrachtet die Optimierung der Website, um diese leichter navigierbar und übersichtlicher zu gestalten und somit EKU mit wenig Zeit die Möglichkeit zu bieten, Informationen schnell zu finden. Darüber hinaus kann die Social-Media-Strategie durch Einführung eines Redaktionsplans mit EKU-Themen für diverse Kanäle erweitert werden. Der bei der IHK Reutlingen aktuell getestete Chatbot kann ebenfalls verbessert werden, indem die Erfahrungen anderer IHKs berücksichtigt werden. Schließlich können WhatsApp-Communities eingeführt werden, um eine schnelle und direkte Kommunikation mit EKU zu gewährleisten.

Die zweite Kategorie *Networking und Bindungsaktivitäten* zielt auf eine Kooperation mit EKU um durch unterschiedliche Ansätze die Vernetzung mit der IHK sowie unter den EKU zu fördern. Dies kann durch Netzwerktreffen oder Mentoring-Programme mit einer 1:1-Betreuung zwischen zwei EKU erreicht werden.

Die letzte Kategorie *weitere Shared Service Impulse* beinhaltet Maßnahmen, die unter anderem darauf zielen, die EKU zu unterstützen und deren Anerkennung zu verbessern, indem in unterschiedlichen Phasen gezielte Hilfestellungen angeboten werden. Beispielsweise bei der Gewerbeanmeldung erhält ein EKU ein sogenanntes Welcome Package. Eine IHK-App kann während allen Phasen des Unternehmens eine Unterstützung bieten.

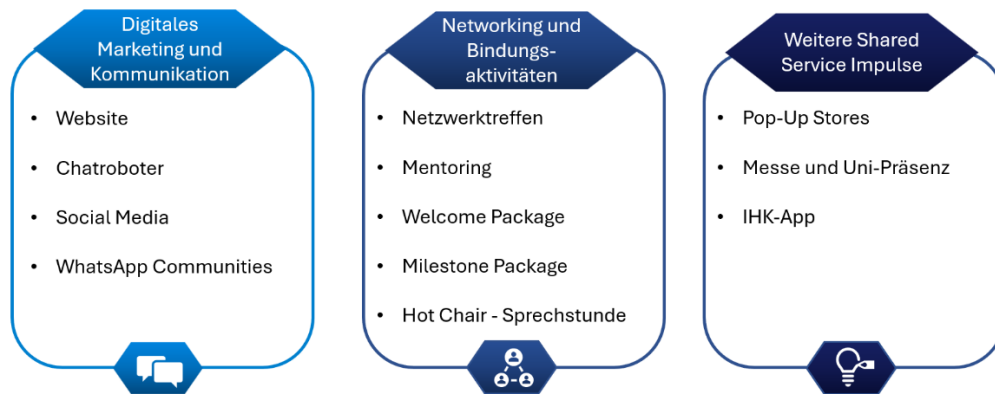


Abbildung 2: Maßnahmenkatalog (Eigene Darstellung)

Teil 5: Diskussion

In dieser Arbeit ist zu beachten, dass insbesondere bei der Umfrageteilnahme nur eine sehr geringe Anzahl von Teilnehmern zu verzeichnen war. Auch der Altersdurchschnitt der Teilnehmer demografisch nicht repräsentativ. Es ist festzuhalten, dass mit zwölf Teilnehmenden, unter 1% der EKU-Mitglieder teilgenommen haben. Dies reflektiert jedoch das bestehende und damit das zu lösende Problem dieses Projekts, nämlich der Kontaktaufbau mit unterschiedlichen EKU. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass es sich bei in diesem Projekt um reine Vorschläge und Handlungsmaßnahmen handelt, um die Kommunikation mit EKU zu verbessern. Diese Vorschläge wurden bisher nicht praktisch getestet. Es besteht daher die Möglichkeit, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen in der Praxis nicht, wie von dieser Projektgruppe erhofft umsetzbar sind, da es keinen belegten Nachweis für ihre Wirksamkeit im Rahmen der Anwendung bei der IHK gibt. Daher muss die Umsetzung und Erfahrungen in Bezug auf Annahme der Kommunikationsmethoden durch die EKU in einem separaten Projekt erfasst und analysiert werden, um langfristig Strategien und Verbesserungspotentiale abzuleiten.

Eine Handlungsempfehlung der Projektgruppe ist, zusätzliche Kapazitäten oder Projekte aufzusetzen, welche den Bereich der sozialen Medien ausbauen und den Fokus auf die Kommunikation mit EKU legt. Zudem gilt zu beachten, dass neben der Bereitstellung von Kapazitäten ebenfalls die allgemeinen Voraussetzungen, insbesondere des Zielbilds der Kommunikationsstrategie, geschaffen werden müssen. Dabei ist es empfehlenswert Zielbilder für den Status in fünf und in zehn Jahren zu erstellen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass es sich bei der Auswahl und Implementierung geeigneter Handlungsempfehlungen um eine zielgerichtete Strategie und nicht um ein loses Bündel an nicht zusammenpassender Maßnahmen handelt. Zudem gilt es die Einführung ausgewählter Maßnahmen detailliert nachzuverfolgen, um Rückschlüsse und Anpassungen vorzunehmen.

Durch die besonderen Gegebenheiten der Zielgruppe, insbesondere durch die gesetzliche Mitgliedschaft sollte zukünftig ein hoher Fokus auf Kundenbindungsaktivitäten und die Erstellung von positiven Berührungspunkten entlang des Lebenszyklus gelegt werden. Langfristig sollte ein definiertes Ziel sein, die Mitgliedschaft in ihrer Außenwirkung positiver zu gestalten. Dabei unterstützt die genaue Analyse des Lebenszyklus. Hierbei ist empfehlenswert, diesen in regelmäßigen Abständen kritisch zu hinterfragen und weiter auszubauen, um Weiterentwicklungspotentiale zu erreichen.

Teil 6: Literaturverzeichnis

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Berlin, Germany: Erich Schmidt.

Blöbaum, B., Nölleke, D., & Scheu, A. M. (2016). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (pp. 175-190). Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Fardousi, N., Douedari, Y., & Howard, N. (2019). Healthcare under siege: A qualitative study of health-worker responses to targeting and besiegement in Syria. *BMJ Open*, 9(9), e029651. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-029651>

Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung*. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hoffmann, A. (2008). Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogrammen aus Konsumentensicht – Determinanten und Erfolgswirkungen. Wiesbaden, Germany: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9644-2_2

Hung, Y. H., Huang, M. L., & Chen, K. S. (2003). Service quality evaluation by service quality performance matrix. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1), 79-89. <https://doi.org/10.1080/14783360309706>

Hsia, T.-L., Wu, J.-H., & Li, E. Y. (2008). The e-commerce value matrix and use case model: A goal-driven methodology for eliciting B2C application requirements. *Information & Management*, 45(5), 321-330. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.04.001>

Jailobaev, T., Jailobaeva, K., Baialieva, M., Baialieva, G., & Asilbekova, G. (2021). WhatsApp Groups in Social Research: New Opportunities for Fieldwork Communication and Management. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 149(1), 60-82. <https://doi.org/10.1177/0759106320978337>

Kerl, A. (2018). *Management von Multi-Cross-Industry Innovation*. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Manji, K., Hanefeld, J., Vearey, J., Walls, H., & de Gruchy, T. (2021). Using WhatsApp messenger for health systems research: A scoping review of available literature. *Health Policy and Planning*, 36(5), 774-789. <https://doi.org/10.1093/heapol/czab024>

Müller-Seitz, G., & Danner-Schröder, A. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Datensammlung und -analyse*. München, Germany: Vahlen.

Osterwalder, T., & Nüttgens, M. (Eds.). (2010). *Dienstleistungsmodellierung 2010*. Berlin, Germany: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2621-0_2

Reutlingen IHK (o.J.). *Unser Service für Einpersonen- und Kleinstunternehmen*. <https://www.reutlingen.ihk.de/service/eku/> [Zugriff am 16. Juni 2024].

Singer, B., Walsh, C. M., Gondwe, L., et al. (2023). WhatsApp as a medium to collect qualitative data among adolescents: Lessons learned and considerations for future use [version 2; peer review: 3 approved with reservations, 1 not approved]. *Gates Open Research*, 4, 130. <https://doi.org/10.12688/gatesopenres.13169.2>

Stauss, B. (2006). Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundebeziehungs-Lebenszyklus in Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung. In H. Hippner & K. D. Wilde (Eds.), Wiesbaden, Germany: Gabler.

Ullrich, L., & Khoudary, H. (2022). WhatsApp Surveying Guide: Lessons Learnt from Two Qualitative WhatsApp Surveys in Lebanon. Retrieved from <https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/2022-09/Whatsapp-Guide-Book.pdf>

Wir über uns. Industrie- und Handelskammer. (o.J.). Verfügbar unter: <https://www.ihk.de/die-ihk/wir-ueber-uns-5416796> [Zugriff am 16. Juni 2024].