

Kundenbindungsprogramme: Unverzichtbares Marketinginstrument oder Kostentreiber?

Autoren: Kai Howaldt, Lars Luck und Patrick Utsch

Quelle: [absatzwirtschaft online](#)

Kundenbindungsprogramme sind in Marketingabteilungen beliebt. Nur wenige Unternehmen haben noch kein eigenes Programm aufgesetzt. Angesichts der vielen Kundenmagazine, Bonusprogramme, Kundenclubs und Rabattkarten stellt sich allerdings die Frage, welchen Wettbewerbsvorteil die sich immer ähnlicher werdenden Programme bringen. "Unverzichtbar aber unbefriedigend" – so lautet das Ergebnis einer Studie von Roland Berger Strategy Consultants.

Kundenbindung ist für Unternehmen vor allem in umkämpften B2C-Märkten schon seit einigen Jahren ein zentrales Thema. Dass es nichts von seinem Reiz eingebüßt hat, zeigt die Roland-Berger-Studie. Dort bezeichnen die befragten 82 deutschen Marketingverantwortlichen Kundenbindung sogar als wichtigsten Erfolgsfaktor im Marketingmix. Rund 12 Prozent der Marketingbudgets sind bereits für Kundenbindung vorgesehen und über die Hälfte aller Unternehmen plant nochmals eine deutliche Steigerung dieser Ausgaben.

Warum sind Kundenbindungsprogramme bei Marketingverantwortlichen so beliebt? Die Gründe liegen auf der Hand:

- *Marktsättigung:* In vielen traditionellen Branchen ist der Markt weitgehend gesättigt. Gleichzeitig stagnieren Konsum- und Investitionsbereitschaft. Damit kommt der Ausschöpfung bestehender Kundenpotenziale durch gezieltes Cross-selling und Up-selling eine im Vergleich zur Neukundenakquisition immer größere Bedeutung zu.
- *Vergleichbarkeit der Produkte:* In vielen Branchen müssen Unternehmen der zunehmenden Vergleichbarkeit ihrer Produkte entgegenwirken, indem sie kundenspezifische Angebote auf den Markt bringen und eine emotionale Bindung zwischen Kunden und Produkt schaffen.
- *Preissensitivität:* Die Loyalität der Konsumenten in B2C-Märkten weicht einer zunehmenden Preissensitivität. Gezielte Treueanreize und Wechselbarrieren sollen daher auch "Smart Shopper" langfristig als Kunden halten.
- *Sparbudgets:* Last but not least hat der Sparzwang in den Unternehmen den Druck auf die Marketingbudgets deutlich erhöht. Angesichts der Erkenntnis, dass es meist günstiger kommt, vorhandene Kunden zu binden als neue zu gewinnen, entpuppen sich Kundenbindungsprogramme auch aus Effizienzüberlegungen oft als nahe liegende Option.

Unternehmen nutzen typischerweise drei Arten von Kundenbindungsinstrumenten: Klassische Loyalty-Instrumente (z.B. Bonusprogramme oder Exklusivverträge), emotionale Instrumente (z.B. Markenkommunikation, Events, persönliche Kundenansprache) und rationale Instrumente (z.B. kundenspezifische Preis-/Leistungsangebote und Services). Dabei werden diese Instrumente zunehmend kombiniert eingesetzt. So erhält zum Beispiel ein Vielflieger bei den Bonusprogrammen der Fluggesellschaften für seine Treue in der Regel nicht nur Bonusmeilen, sondern auch ein besseres Produkt: separate Lounges, verkürzte Wartezeiten, Buchungsgarantie, eigene Hotlines und Check-in-Terminals. Zudem versuchen die Airlines, ihre besten Kunden durch vielfältige Maßnahmen emotional an sich zu binden, etwa durch gezielte namentliche Ansprache und exklusive Events.

Ratlosigkeit: Wie wirksam sind die bestehenden Programme?

So sehr sich die Marketingverantwortlichen über die Bedeutung von Kundenbindungssystemen einig sind, so groß ist zugleich die Verunsicherung. Zeigen die Maßnahmen tatsächlich langfristig den gewünschten Erfolg? Wie steht es mit der Rendite auf die eingesetzten Ressourcen? Der Marketingleiter eines führenden deutschen Telekommunikationsunternehmens bemerkte resignierend: "Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist in der Unternehmenspraxis nur schwer überprüfbar." Ein Marketingkollege aus der Automobilbranche formuliert das Dilemma so: "Kundenbefragungen zeigen, dass selbst sehr zufriedene Kunden zu anderen Marken wechseln, während unzufriedene Kunden bei uns bleiben."

Die Skepsis ist mehr als berechtigt. In Deutschland kämpfen derzeit allein mehrere hundert kartenbasierte Bonusprogramme um die Aufmerksamkeit der Kunden. Analysen zeigen, dass die deutschen Konsumenten in der Regel nicht bereit sind, mehr als drei Bonusprogramme gleichzeitig aktiv zu nutzen. Kein Wunder: In den meisten Geldbeuteln befinden sich nur maximal fünf Steckplätze für Karten – die wiederum meist schon mit Krankenversicherungs-, EC- und Kreditkarten belegt sind. Angesichts der Flut von Plastikkarten, Kundenmagazinen, Rabattmarken und sonstigen Instrumenten sind Kundenbindungsprogramme inzwischen selbst zu einem Standardprodukt geworden und taugen oft wenig zur Differenzierung des Anbieters.

Als Beispiel für dieses Dilemma bietet sich der deutsche Tankstellenmarkt an. Die Teilnahme von DEA an dem Multi-Partnerprogramm "Payback" im Jahr 2000 wurde als indirekter Preisnachlass empfunden und störte das eingespielte Preisgefüge der Tankstellenmarken. Inzwischen hat nahezu jeder Mineralölkonzern ein Kundenbindungsprogramm eingeführt, entweder auf der Grundlage von Kundenkarten wie bei Shell/Dea (heute eigenständige Kundenkarte "Clubsmart") und Total/Elf oder auf der Basis von Couponing/Rabattmarken, etwa bei Aral/BP, Avia, Esso und OMV. Das Ergebnis: die möglichen positiven Marktanteileffekte der Programme heben sich gegenseitig auf, während die Margen durch die Kosten der Kundenbindungsaktivitäten schrumpfen.

Eine aktuelle Untersuchung von Roland Berger zeigt, dass der Entwicklungsstand der Kundenbindungsaktivitäten in den einzelnen Branchen sehr unterschiedlich ist. In einigen Branchen, zum Beispiel in der Telekommunikation, bei Airlines und Finanzdienstleistern, wird Kundenbindung schon hochprofessionell betrieben. Die Expertengespräche zeigten dabei in vielen Unternehmen eine große Lücke zwischen Konzepten und täglicher Praxis. So gab ein befragtes Telekommunikationsunternehmen zu, ein differenziertes multi-dimensionales Segmentierungsmodell erarbeitet zu haben, dessen Umsetzung jedoch an der Komplexität des Modells zu scheitern drohe.

In der Praxis tauchen vier Störfaktoren immer wieder auf:

- Viele Unternehmen haben ein mangelhaftes Kundenverständnis (fehlende Datenintegration, rudimentäre Segmentierungsansätze)
- Die Bonusprogramme sind nicht attraktiv genug und heben sich nicht von der Masse ab
- Der Erfolg der Programme wird nicht oder nur unzureichend gemessen
- Neukundenakquisition und Kundenbindungsmaßnahmen werden nicht aufeinander abgestimmt.

Daher können viele Unternehmen kaum fundiert beurteilen, ob ihr Kundenbindungsprogramm ein nützliches Marketinginstrument oder ein ärgerlicher Kostentreiber ist.

Intelligentes Kundenmanagement in vier Schritten:

Auch wenn die Umsetzung von Kundenbindungsstrategien regelmäßig Probleme aufwirft, besteht kein Anlass zur Resignation. Vielmehr sollten Unternehmen die Effektivität und Effizienz ihrer Kundenbindungsmaßnahmen überprüfen und sie zielgerichtet weiterentwickeln. Hierfür bietet sich ein vierstufiges Modell an, dessen Ziel eine maximale Ausschöpfung des Kundenwerts ist.

1. *Potenzialstarke Kunden identifizieren durch wertorientierte Segmentierung:* Seine bestehenden und potenziellen Kunden möglichst genau zu kennen ist für jedes Unternehmen unbedingt notwendig, um die Ressourcen in Marketing, Vertrieb und Service gezielt zuweisen zu können. Als Kundensegmentierungsansätze haben sich Kundenwert und Kundenbedürfnisse bewährt. Beide Dimensionen lassen sich zu einer Matrix kombinieren, in der jeder Kunde nach seinem Wert und seinen Bedürfnissen klassifiziert ist. Die Segmentierungsmodelle in die Praxis umzusetzen scheitert allerdings in vielen Unternehmen daran, dass die verschiedenen Kundendaten nicht zusammengeführt werden können. Alle befragten Unternehmen arbeiten daher an einer Verbesserung der Kundentransparenz.
2. *Attraktivität steigern durch Customer Lifecycle Management und Kooperationen:* Die Kundenbedürfnisse sowie der Wert eines Kunden für das Unternehmen entwickeln sich dynamisch. Diese Entwicklung entspricht dem "Lebenszyklus" des Kunden. Ein Automobilkunde hat beispielsweise auf seinem Weg vom Studenten über einen berufstätigen Single zu einem Familienvater und schließlich zum Pensionär ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Die individuellen Bedürfnisse und Kaufpotenziale in den einzelnen Lebenszyklusphasen herauszuarbeiten und die Kundenansprache darauf auszurichten ist Aufgabe des Customer Lifecycle Management. Im Idealfall berücksichtigt ein Unternehmen die voraussichtlichen Bedürfnisse seiner Kunden in künftigen Lebensphasen.

Bei der Weiterentwicklung von Kundenbindungs- und CRM-Programmen gehen Unternehmen schon heute zu Recht gezielt Kooperationen ein. Vertikale Kooperationen im Sinne von Multi-Partnerprogrammen sind weit verbreitet. Gerade in Konsumentenmärkten haben Anbieter wie Payback, Miles & More oder Happy Digits einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber Stand-Alone-Programmen. Warum? Zum einen sind solche Programme für die Kunden oft attraktiver, weil sie mit schneller erreichbaren und reizvolleren Prämien aufwarten können. Zum anderen ergeben sich für die Kooperationspartner bei der Refinanzierung der hohen Investitionen erhebliche Skaleneffekte.

Eine wichtige Herausforderung der nächsten Jahre stellen horizontale Kooperationen zwischen Anbietern und Handel dar. Hier kombinieren Anbieter ihr produktspezifisches Know-how mit dem Endkundenzugang des Handels. Ergebnis sind neue, außerordentlich zielgerichtete CRM-Kampagnen, die die bisherigen Kanalkonflikte erfolgreich umschiffen. Als Voraussetzung hierfür müssen beide Seiten eine gemeinsame Infrastruktur im Sinne verantwortlicher Mitarbeiter, IT-Systeme und Prozesse schaffen. Eine solche Infrastruktur muss in der Lage sein, Kundendaten effizient und anonym auszuwerten und daraus geeignete Kampagnen abzuleiten.

3. *Kundendeckungsbeiträge erhöhen durch umfassende Effizienzkontrolle:* Viele Unternehmen versäumen es, die Effekte ihrer Kundenbindungsaktivitäten zu quantifizieren. Eine typische Hürde ist die Bestimmung des Kundenwerts. Der Kunde wird anhand seiner vergangenen Umsätze bewertet, doch seine zukünftigen Umsatzpotenziale und die Kosten für Leistungserstellung, Marketing, Service und Vertrieb werden vielfach nicht berücksichtigt. Dabei sind eine solche Kundendeckungsbeitragsrechnung und eine solide Erfolgskontrolle unverzichtbare Voraussetzungen für eine permanente Weiterentwicklung des Kundenbindungsmanagements. Idealerweise gehen quantifizierte

Leistungsparameter (so genannte Key Performance Indicators wie Umsatz pro Kunde und Wiederverkaufsrate) direkt in die Vertriebs- und Marketingsteuerung ein.

4. *Die eigene Kundenbasis zur Akquisition neuer Kunden nutzen:* Ist ein Unternehmen erfolgreich in der Bindung bestehender Kunden, so verschafft es sich damit auch einen Wettbewerbsvorteil für die Neukundengewinnung. Die Akquisition von Kunden über vorhandene Bestandskunden (viral marketing) ist eine jener innovativen Akquisitionsmaßnahmen, mit denen Unternehmen der zunehmenden Sättigung der Märkte und geringen Wachstumsraten entgegen wirken können.

Aufwand und Nutzen abwägen

Richtig angelegt erweisen sich Kundenbindungsprogramme also nach wie vor als wertvolles Marketinginstrument. Innovative Methoden räumen mit den bisher üblichen Problemfeldern auf. Sie verhelfen Unternehmen zu einem detaillierten Einblick in die Struktur ihrer Kundenbasis und die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen, steigern die Attraktivität der Programme und verknüpfen die Bindung bestehender Kunden mit der Neukundengewinnung auf profitable Weise.

Stets jedoch gilt: Aufwand und Nutzen abwägen! Kundenbindungsmaßnahmen können nur dann in vollem Umfang greifen, wenn die – immer komplexeren und multidimensionalen – Modelle sich in der Praxis ohne erhebliche Zusatzkosten umsetzen lassen.