

Andreas Strebinger

Forschung aus aller Welt



Dr. Andreas Strebinger, Universitätsassistent am Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung, Wirtschaftsuniversität Wien.
andreas.strebinger@wu-wien.ac.at

Drum prüfe, wer die Kunden bindet ...

Nachdem der Zenit der Einführungen immer neuer Kundenbindungsprogramme überschritten ist, stellt sich vielen Unternehmen die Frage: Wie erfolgreich ist unser Programm?

Immerhin haben Bonusprogramm-Hypes eine lange Tradition: So waren 1958 zwei Drittel der US-amerikanischen Haushalte Mitglied in einem Kundenbindungsprogramm (sog. „Trading Stamps“), und sammelten etwa die damals außerordentlich populären S&H Green Stamps. Mit der nächsten größeren Rezession verschwanden diese Programme allerdings wieder aus dem Alltag. Der Grund: Bonusprogramme erzeugen für das Unternehmen zusätzliche Kosten für die Entwicklung, Kommunikation und Administration des Programms und die Boni selbst. Und die Kunden kostet das Kennenlernen, das Anmelden, das Verwalten und das Einlösen der Boni Zeit und Hirnschmalz.

In den 1970er Jahren zeigten US-Umfragen eine große Konsumenten-

mehrheit, die direkte Preisnachlässe im Vergleich zu Bonusprogrammen bevorzugte. Unternehmen mit Kundenbindungsprogrammen, welche nicht die Effizienz des Gesamtsystems für Unternehmen und Kunden erhöhen, laufen demnach Gefahr, von Konkurrenten ausgehebelt zu werden, die allen Kunden etwas günstigere Preise bieten.

Mehr Kunden oder bessere Kunden?

Ähnlich den USA im Jahr 1958 waren in Deutschland 2003 zwei Drittel der Haushalte Mitglied in einem Kundenbindungsprogramm des Lebensmitteleinzelhandels. Natürlich bietet die Technik heute viel günstigere Wege der Datenerfassung und -verwaltung sowie der individuellen Kommunikation mit dem Kunden als damals. Vielleicht machen sie den entscheidenden Unterschied zwischen dem Damals und dem Heute aus. Für die Profitabilität unternehmenseigener CRM-Systeme bleibt jedoch unverändert die Fra-

ge, welcher von zwei Effekten überwiegt: Werden die besseren Kunden Mitglieder des Bonusprogramms („Kundenselektionseffekt“) oder werden Mitglieder des Bonusprogramms bessere Kunden („Kundenbindungseffekt“), die mehr kaufen oder dem Unternehmen länger erhalten bleiben? Diese Frage ist schwierig zu beantworten, da die bloße Tatsache, dass die Mitglieder eines Bonusprogramms mehr kaufen als die Nicht-Mitglieder, kein Nachweis des Erfolgs des Bonusprogramms ist. Kaufen ohnehin gute Kunden durch das Bonusprogramm nicht mehr oder dauerhafter beim Unternehmen ein, lukrieren aber den entsprechenden Rabatt, kann das Kundenbindungsprogramm sogar zum Verlustgeschäft für das Unternehmen werden.

Effizienzmessung mittels Paneldaten - Ergebnisse einer Studie aus Deutschland

In einer Langzeitanalyse von Haushaltspaneldaten mit 12.000 Einkaufsaktiven

repräsentativ ausgewählter deutscher Haushalte fanden Prof. Hermann Diller und Dr. Steffen Müller von der Universität Erlangen-Nürnberg) starke Anhaltspunkte für den „Kundenselektionseffekt“. Für drei verschiedene Handelsunternehmen - einen Supermarkt, einen Drogeriemarkt und ein SB-Warenhaus - zeigen sie, dass es vor allem die guten Kunden des jeweiligen Unternehmens sind, welche Mitglied des Kundenbonusprogramms werden.

Vor allem jene Kunden, die bereits vor dem Start des Bonusprogramms einen überdurchschnittlich hohen Teil ihres Bedarfs in dem entsprechenden Unternehmen gedeckt haben, werden Mitglied. Allerdings lässt dieser Effekt mit zunehmendem Alter des Bonusprogramms nach: Während zum Start des Bonusprogramms vor allem die wirklich guten Kunden beitreten, gleichen spätere Eintritte mehr und mehr dem Durchschnittskunden des Unternehmens.

Bonusprogramm rechnet sich nur für SB-Warenhaus

Nun schließt das nicht aus, dass aus den guten Kunden durch das Bonusprogramm noch bessere werden, allerdings: Für diesen Effekt findet die Studie, zumindest was den Mehrabsatz durch das Bonusprogramm angeht, nur begrenzte Anhaltspunkte. Zwar führte der Beitritt zum Bonusprogramm bei allen drei untersuchten Unternehmen zu einem kurzfristigen Anstieg der Ausgaben des Neumitglieds im Handelsunternehmen. Bereits nach drei Quartalen war von diesen Mehrausgaben jedoch teilweise nichts mehr zu sehen.

Unter Einberechnung typischer kundenabhängiger Kosten für das Unternehmen (Administration, Bonus) rechnet sich das Bonusprogramm nur für das SB-Warenhaus, nicht jedoch für den Supermarkt und den Drogeriemarkt. Verantwortlich dafür machen die Autoren das Fehlen bedeutender Cross-Selling-Möglichkeiten im Fall des Drogeriemarkts bzw. das Fehlen gezielter Kommunikation mit den Neumitgliedern des Bonusprogramms im Fall des Supermarkts. Nur ein Bonusprogramm anzubieten, ohne mit den Mitgliedern zu kommunizieren, scheint also zu wenig, zumindest wenn das Bonusprogramm auch Mehrabsatz hervorrufen möchte.

Direct Mails oder unadressierte Werbeprospekte?

Viele Verantwortliche halten ohnehin Erlangen detaillierter Kundeninformationen und die Möglichkeit zu personalisierter Interaktion für einen wichtigen, wenn nicht den wichtigeren Nutzen von Kundenbindungsprogrammen. Aber nicht nur das Unternehmen lernt durch Kundenbindungsprogramme, auch der Kunde wird mit der Zeit schlauer, wie eine Ende vergangenen Jahres im *Journal of Marketing Research* veröffentlichte Studie von Prof. Harald J. Van Heerde (Universität Tilburg) und Prof. Tammo H. A. Bijmolt (Universität Groningen) dokumentiert. Mithilfe von Infrarot-Frequenzmessern erfassten sie zwei Jahre lang die tägliche Zahl der Kunden in den Geschäften einer niederländischen Modehandelskette.

Weiters erfassten sie die täglichen Ausgaben von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern in den einzelnen Geschäften und stellten fest, wie sich diese Größen in Abhängigkeit von Preiswerbungen in Direct Mails (an die Mitglieder des Kundenbindungsprogramms) und in unadressierten Werbeprospekten (an alle Haushalte im Einzugsbereich der Geschäfte) veränderten. Sie fanden, dass Nicht-Mitglieder zwar generell preissensibler sind als Mitglieder des Kundenbindungsprogramms, dass aber Mitglieder ihre Einkäufe zeitlich viel besser planen und genau lernen, wann hohe Rabatte zu erwarten sind. Im Unterschied zu den Nicht-Mitgliedern drosseln sie ihre Einkäufe bereits, bevor das Unternehmen höhere Aktionsrabatte bekannt gibt, und kaufen nach den Aktionswochen weniger.

Unadressierte Werbeprospekte liefern positiven Ergebnisbeitrag

Ein zweiter interessanter Befund der Studie ist, dass die unadressierten Werbeprospekte bei den Mitgliedern des Kundenbindungsprogramms erfolgreicher sind als die adressierten Direct Mails: Nach Einberechnung der Kosten bringen die unadressierten Prospekte einen deutlich positiven Ergebnisbeitrag, der bei einem durchschnittlichen Preisabschlag für die beworbenen Artikel von 20% am höchsten ist. Die Direct Mail Kampagnen hingegen sind bei jeder Höhe des Preisabschlags für das Unternehmen ein

Verlustgeschäft. Die Autoren vermuteten zunächst, dass das schlechte Abschneiden der Direct Mails an einem Wear-Out-Effekt liegen könnte - immerhin erhalten die Mitglieder des Kundenbindungsprogramms pro Jahr 14 persönlich adressierte Zuschriften von der Modekette. Da sich jedoch statistisch kein Anhaltspunkt für einen solchen Wear-Out-Effekt fand, dürfte der Vorteil der unadressierten Prospekte einfach der besseren Aufmachung (größer, mehr Artikel) zuzuschreiben sein. Die Mitglieder des Kundenbindungsprogramms sind für das Unternehmen leichter erreichbar - an der Kontaktqualität zu sparen, erlaubt das im vorliegenden Fall aber offenbar nicht.

Cross-Selling-Potentiale als wichtige Erfolgsfaktoren von Kundenbindungsprogrammen

Diese Ergebnisse lassen sich natürlich nicht 1:1 auf andere Branchen und Länder übertragen. Vielmehr zeigen sie, dass der Erfolg von Kundenbindungsprogrammen einerseits von der Qualität der Umsetzung (z. B. jener der Direct Mails an die Mitglieder) abhängt, andererseits von einer Reihe von branchen- und unternehmensspezifischen Faktoren. Bevor man versucht, den Kunden mittels aufwändiger Programme an das Unternehmen zu binden, ist vor allem die Existenz von Cross-Selling-Potenzialen zu prüfen, d.h. der Möglichkeit, dem Kunden Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, die er ohne das Kundenbindungsprogramm nicht oder nicht beim eigenen Unternehmen gekauft hätte. Insbesondere bei zufriedenen Kunden kann ein Kundenbindungsprogramm zu substantiellen zusätzlichen Querverkäufen führen, wie eine noch unveröffentlichte, auf der Summer Educators' Conference der American Marketing Association in Chicago 2006 vorgestellte Studie aus den USA zeigt.

Eigene Studien des Instituts für Werbewissenschaft und Marktforschung in Zusammenarbeit mit dem Institut für BWL und Wirtschaftsinformatik der Wirtschaftsuniversität Wien zeigen zudem, dass zur Ausschöpfung eines solchen Cross-Selling-Potenzials zuweilen auch eine neue Dach- oder Gemeinschaftsmarke erforderlich ist. (*Marketing ZFP*, 28, 2. Quartal 2006; *Journal of Marketing Research*, 42, 4, November 2005)