

Kundenbindungsprogramme in großen deutschen Unternehmen

Studienergebnisse

Roland Berger Strategy Consultants

München, 9. Mai 2003

Ziel der Studie ist die Erhebung des Status quo und die Beurteilung von Aktivitäten zur Kundenbindung (1)

- **Ziel** der Untersuchung ist die **Erhebung des Status quo** von **Kundenbindungsprogrammen** bei **großen deutschen B2C-Unternehmen** sowie die **Analyse** und **Beurteilung** der eingesetzten **Maßnahmen** zur **Steigerung der Kundenbindung**
- Dabei wird auf **vier Arten** von **Kundenbindungsprogrammen** fokussiert:
 - **Kundenclubs** wie beispielsweise der Maggi-Kochclub
 - **Kundenkarten** ohne Bonusprogramm wie beispielsweise die ADAC-Karte
 - **Bonusprogramme** wie beispielsweise Payback, webmiles oder Miles & More
 - **Couponing/Rabattmarken**
- Die **Interviews** wurden im Frühjahr 2003 mit **82 Entscheidungsträgern** primär aus **Marketingabteilungen** und **Verantwortlichen** von **Kundenbindungsprogrammen** geführt

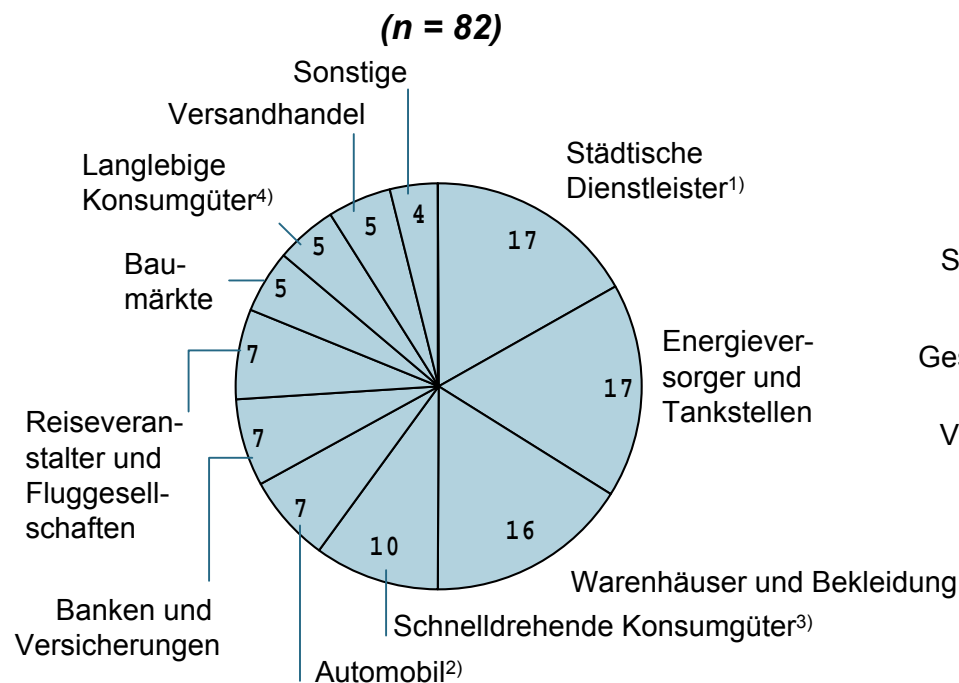
Ziel der Studie ist die Erhebung des Status quo und die Beurteilung von Aktivitäten zur Kundenbindung (2)

- Zur **Einführung** und weiteren **Optimierung** von **Kundenbindungsmaßnahmen** werden typische **Herausforderungen systematisiert**
- Außerdem werden durch sogenannte „**GAP-Analysen**“ **Schwächen** und **Potenziale** für **Verbesserungen** der **Kundenbindungsaktivitäten** aufgezeigt

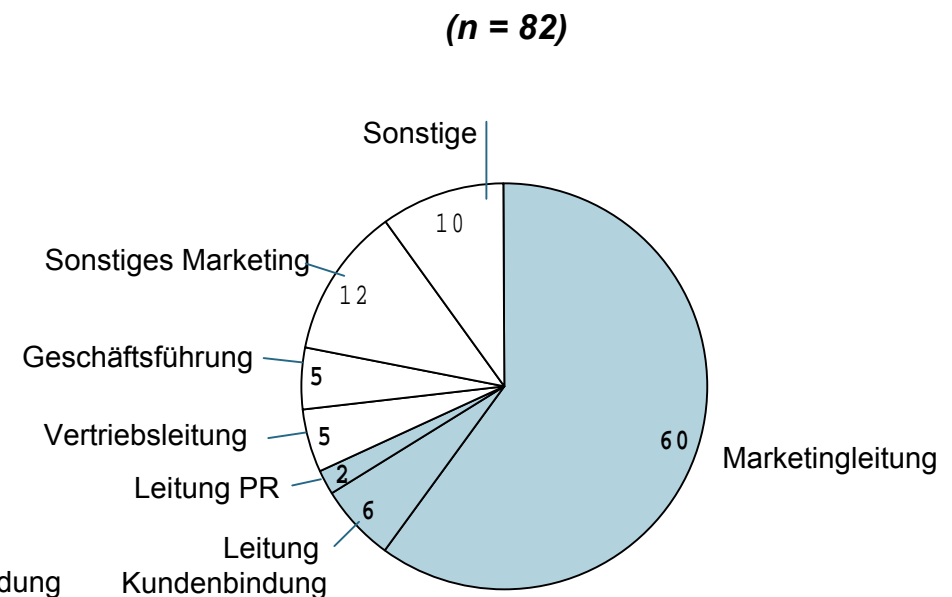
Es wurden 82 Unternehmen aus zahlreichen B2C-Branchen befragt – 68% der Befragten in Marketing-Führungspositionen

Stichprobenstruktur [%]

Struktur nach Branchen



Struktur nach Position/Funktion



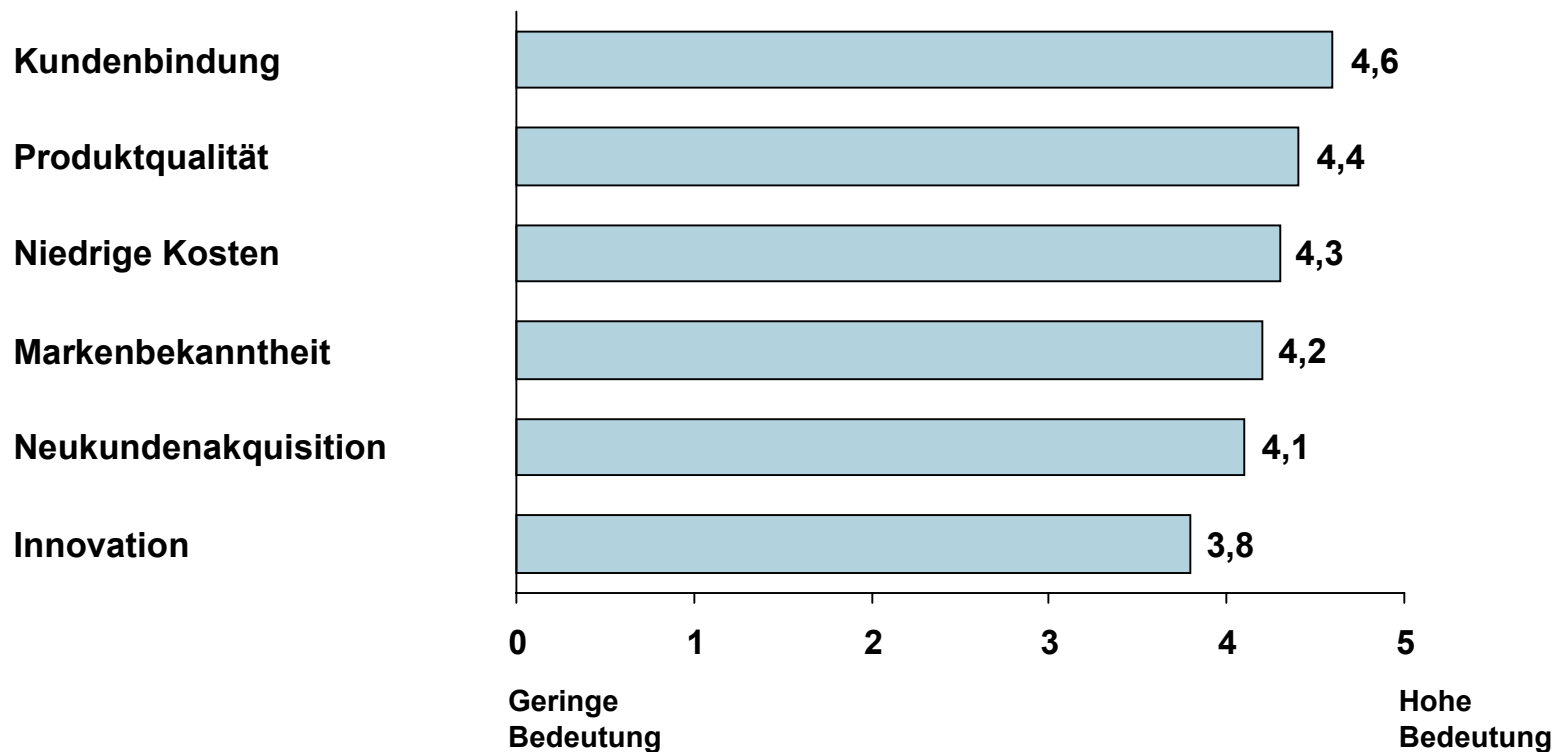
1) ÖPNV, Schwimmbäder etc. 2) Hersteller und Serviceketten 3) Lebensmittel- u. Drogeriemärkte 4) Handel mit Elektro/Weiße Ware, Möbel etc.

Kundenbindung ist zentraler Erfolgsfaktor – die Aktivitäten der Unternehmen generieren jedoch nicht den erhofften Erfolg

- 1 **Kundenbindung** wird von den Unternehmen als **wichtigster Erfolgsfaktor** im **Marketing-Mix** gesehen – **61%** der Befragten verfügen heute bereits über ein **Kundenbindungsprogramm**, **64%** planen ihre **Kundenbindungsaktivitäten** innerhalb eines Jahres zu **intensivieren**
- 2 Die Unternehmen **erreichen die verfolgten Ziele nur ungenügend** – die **Wirkungen** auf die **Kundenverlustquote**, **Kundenpenetration**, **Umsatz** und **Gewinn** bleiben weit **hinter den Erwartungen** zurück
- 3 Der **Erfolg** von **Kundenbindungsprogrammen** **basiert auf vier zentralen Säulen** – hier bestehen nach wie vor erhebliche Defizite
 - 3.1 **„Fit“ zu marketingstrategischen Zielen** – 85% sehen unklare strategische Einordnung
 - 3.2 **Umfassende Kundenakzeptanz** – 44% halten unzureichenden Kundennutzen, 42% zu komplexe Programme für hinderlich
 - 3.3 **Einbindung in den Marketing-Mix** – häufig fehlende Nutzung zur Steuerung des Einkaufsverhaltens bzw. individualisierte Ansprache/Angebote
 - 3.4 **Durchgängige Quantifizierung der Effekte** – nur 3-5% bestimmen zentrale Erfolgsgrößen vor und nach der Einführung

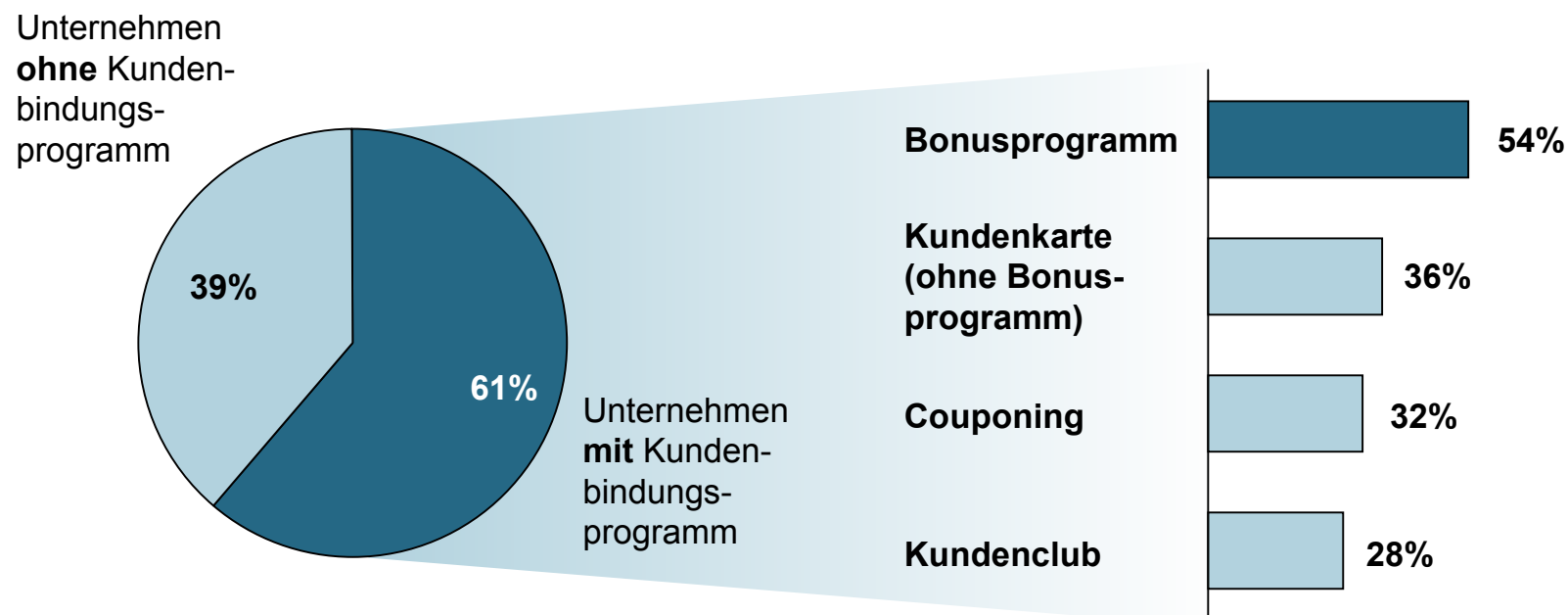
In den meisten Branchen wird Kundenbindung als bedeutendster Erfolgsfaktor eingestuft – noch vor Produktqualität und Kosten

Bedeutung von Erfolgsfaktoren für Unternehmen im Marketing-Mix [arithm. Mittel]



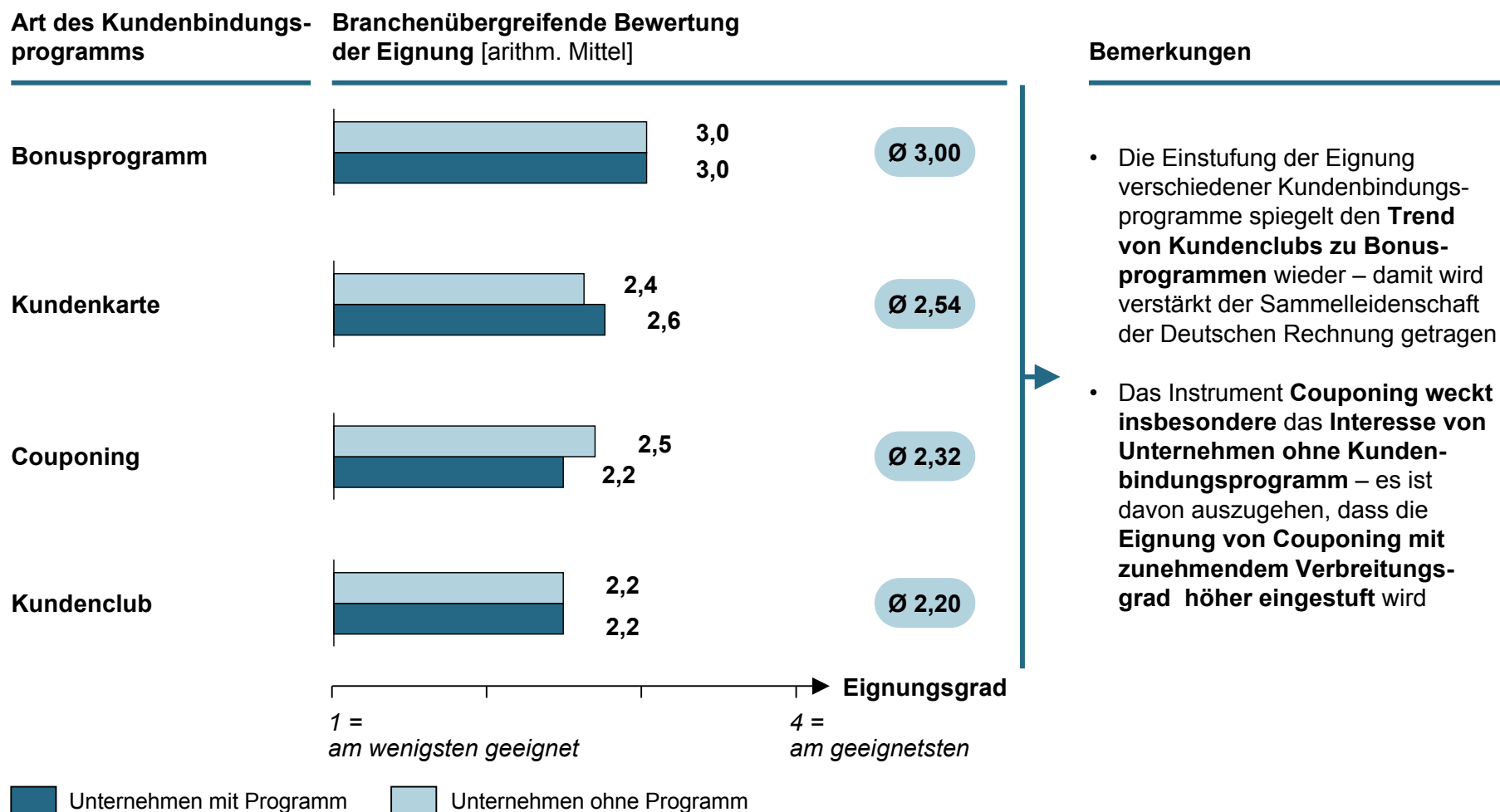
Bereits 61% der Befragten haben ein Kundenbindungsprogramm eingeführt – davon 54% mit Bonusprogramm

Existenz von Kundenbindungsprogrammen in Unternehmen [Anzahl Nennungen %]¹⁾



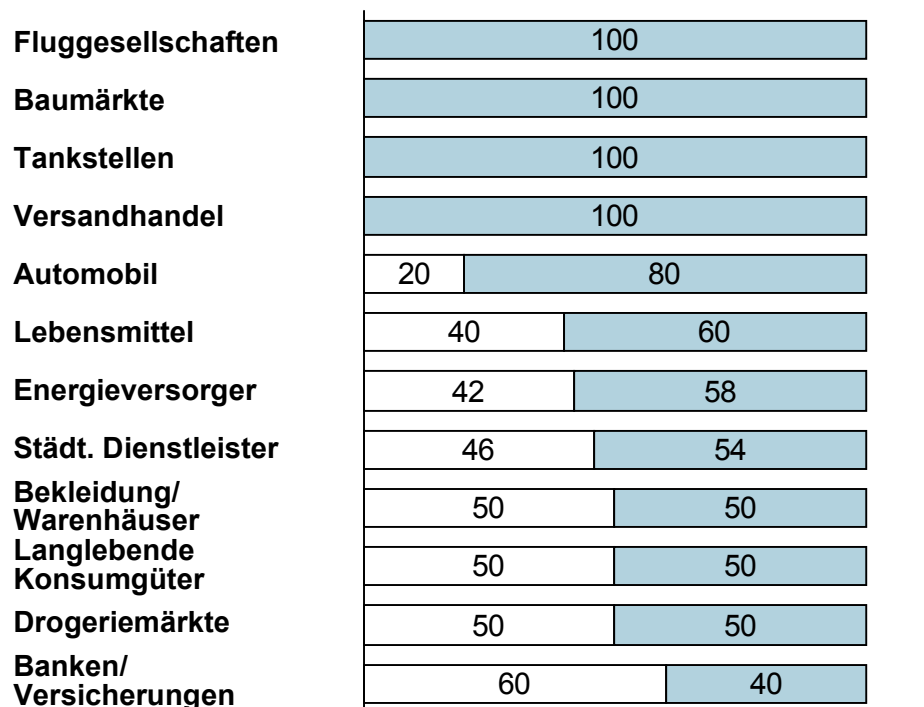
1) Mehrfachnennungen möglich

Bonusprogramme werden von den befragten Branchen als das geeignetste Kundenbindungsinstrument eingestuft



In Branchen mit hohem Anteil an Kundenbindungsprogrammen treten Bonusprogramme am häufigsten auf

Vorhandensein von Kundenbindungsprogrammen [Anzahl Nennungen %]



□ Ohne Kundenbindungsprogramm ■ Mit Kundenbindungsprogramm

1) Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Roland Berger Studie

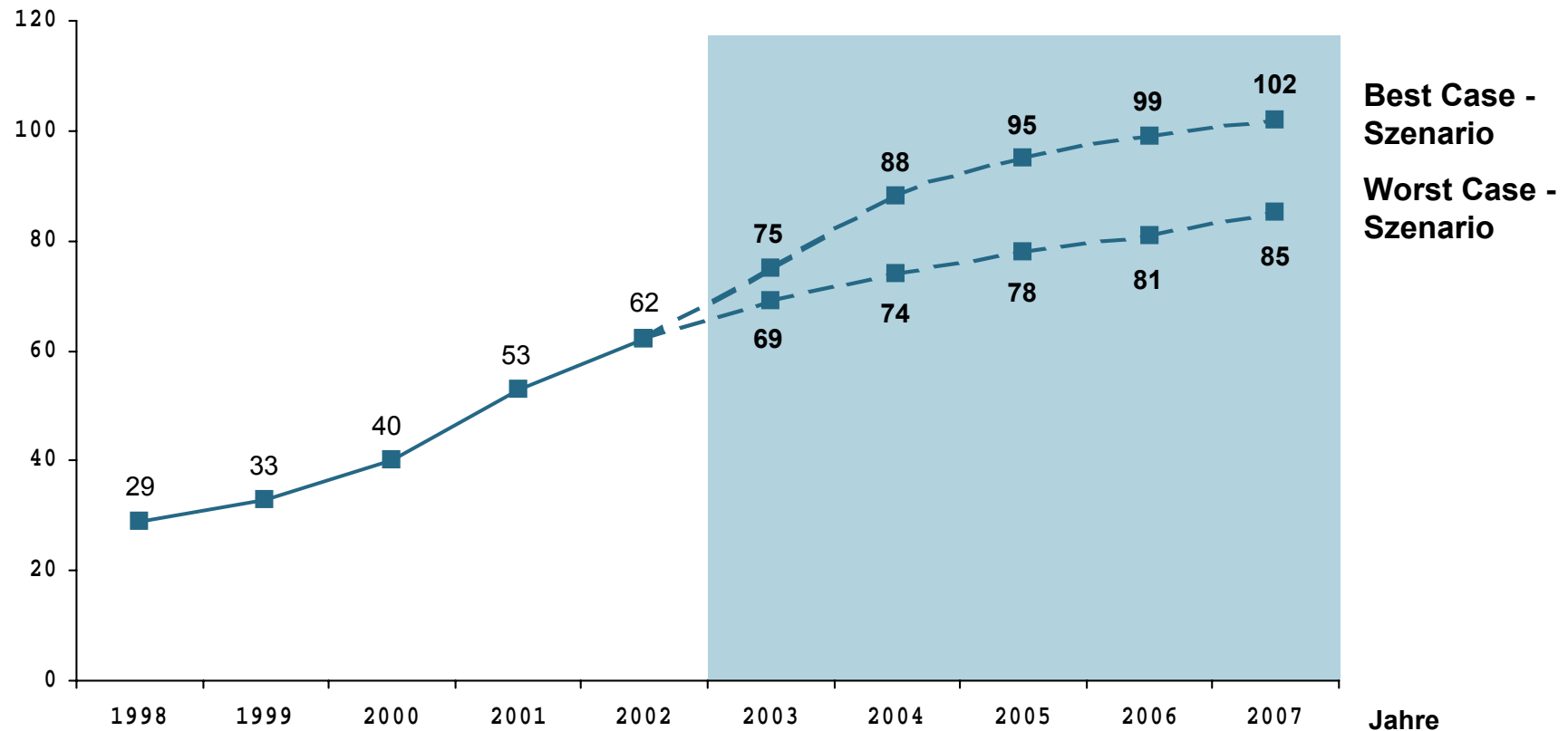
Art des vorhandenen Kundenbindungsprogramms [Anzahl Nennungen %]¹⁾

Kundenclub	Kundenkarte	Bonusprogramm	Couponing
–	–	100	–
–	–	100	50
–	–	–	100
33	67	33	–
50	25	50	25
33	33	33	33
14	28	57	14
43	14	57	57
33	33	50	–
50	50	100	50
–	100	–	–
–	–	100	50

Das Kundenkartenwachstum wird sich in Deutschland weiter fortsetzen – zwischen 85 und 100 Mio. Karten bis zum Jahr 2007

Prognose Entwicklung der Kundenkarten in Deutschland

Anzahl Karten absolut
[Mio.]

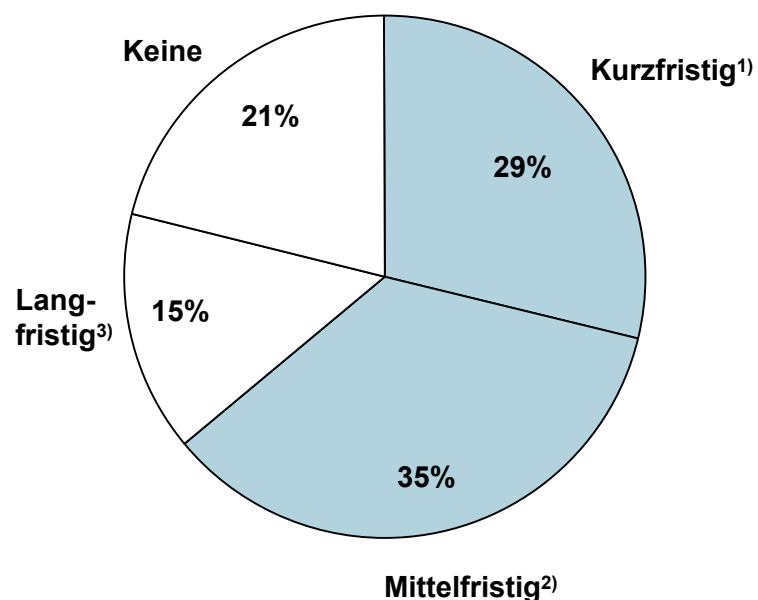


■ Beruhen auf Marktmodell Roland Berger

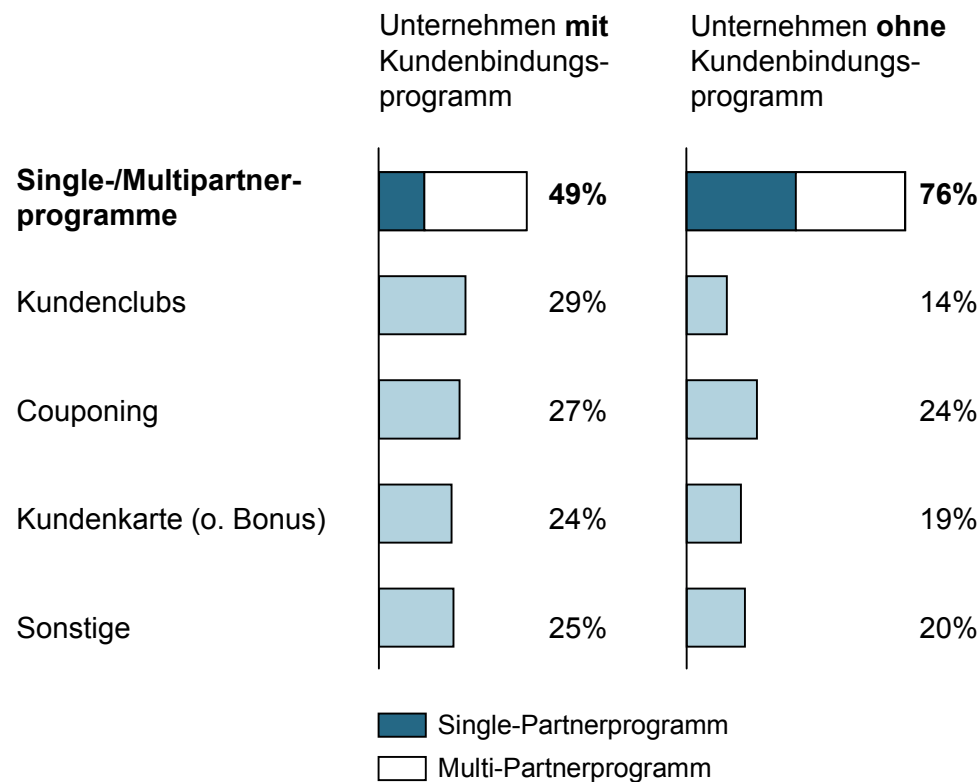
Quelle: Datamonitor/Roland Berger Marktmodell

64% planen ihre Kundenbindungsaktivitäten innerhalb eines Jahres zu intensivieren – Schwerpunkt auf Multipartnerprogrammen

Intensivierung von Kundenbindungsaktivitäten [Anzahl Nennungen %]



Art der geplanten Aktivitäten⁴⁾ [Anzahl Nennungen %]

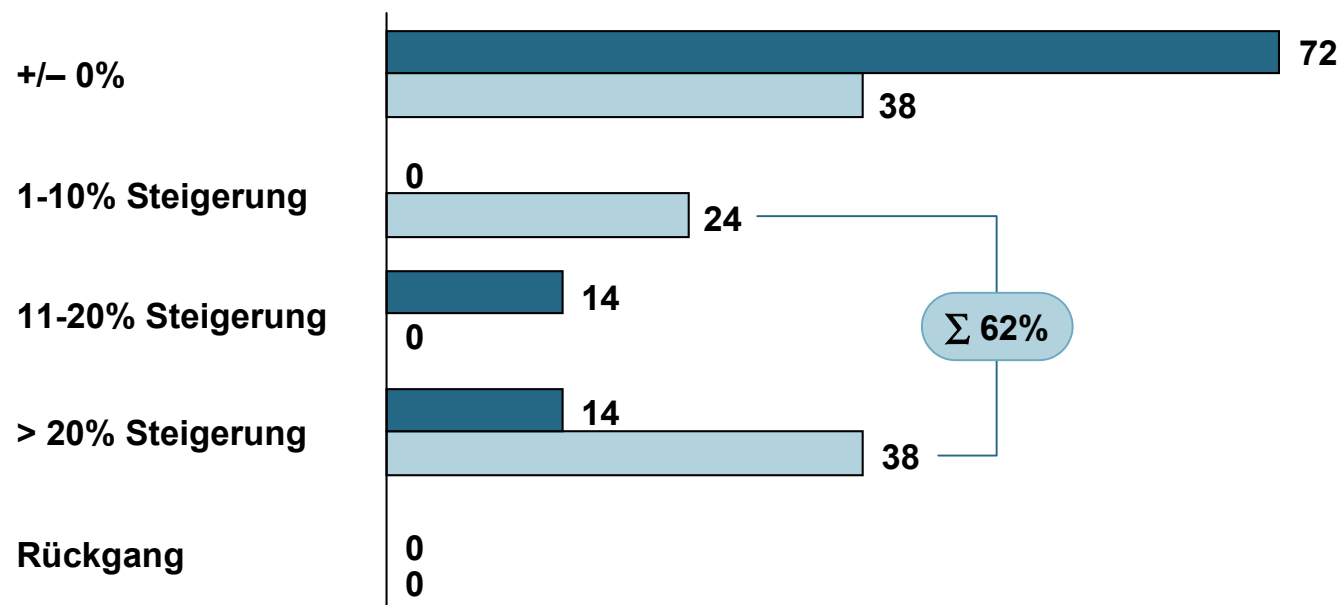


1) 0-6 Monate 2) 7-12 Monate 3) > 12 Monate 4) Mehrfachnennungen möglich

62% planen bei der Intensivierung der laufenden Kundenbindungsmaßnahmen Budgeterhöhungen von zum Teil > 20%

Budgeterhöhungen für Kundenbindungsprogramme

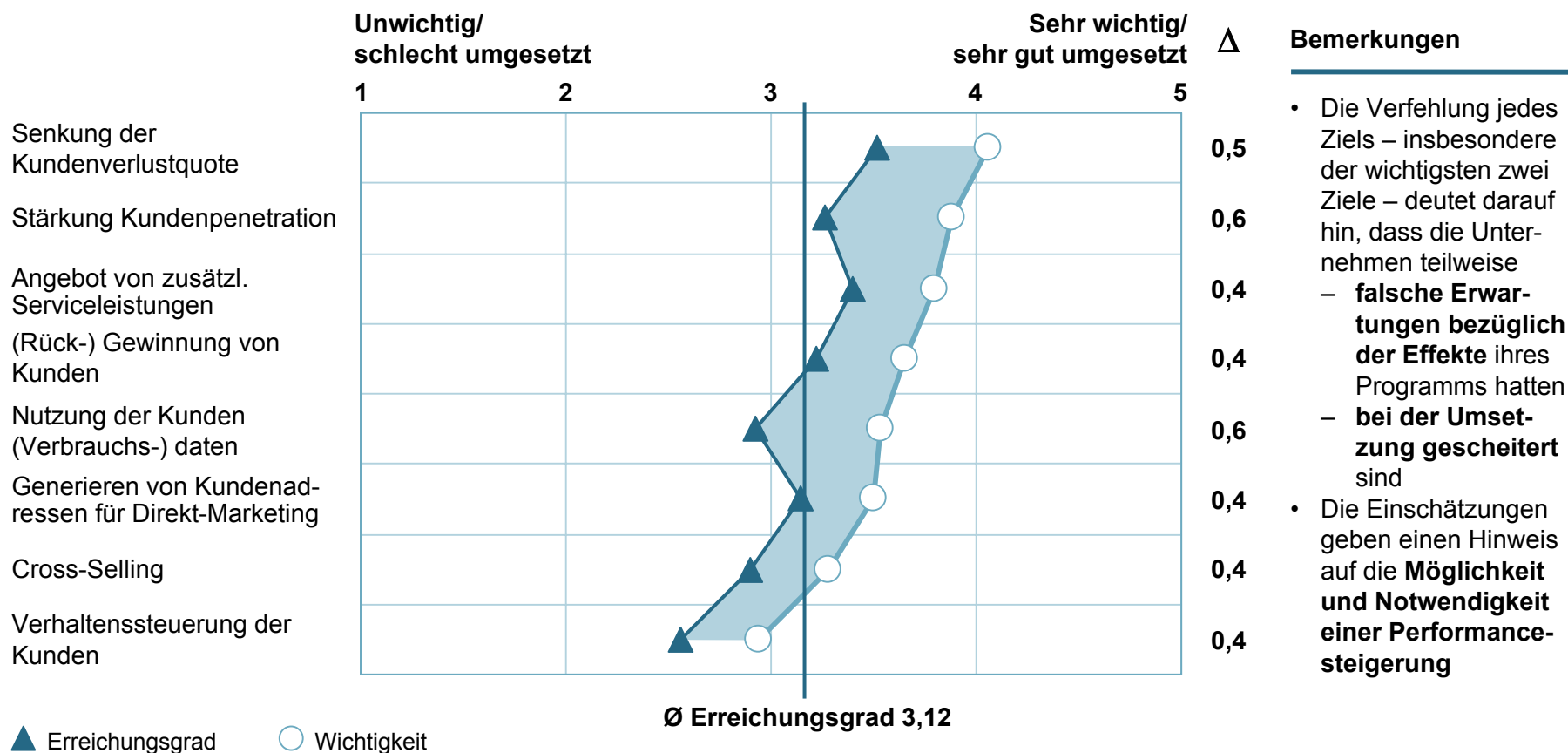
Erhöhung des Budgets für Kundenbindungsprogramme ggü. 2003 [Anzahl Nennungen %]



■ Unternehmen ohne Programm ■ Unternehmen mit Programm

Die definierten Ziele werden von den Unternehmen mit Kundenbindungsprogrammen nur ungenügend umgesetzt

Vergleich Wichtigkeit und Erreichung der Ziele bei Programmeinführung [arithm. Mittel]



Unternehmen, deren zentrales Instrument ein Bonusprogramm ist, verfehlen ihre Ziele in besonders hohem Maße

Ziel	Wichtigkeit ¹⁾ für Bonusprogramm- anbieter	Abweichung Wichtigkeit zu Erreichungsgrad	
		bei Bonusprogramm- anbieter	beim Ø aller Programm- anbieter
1 Senkung der Kundenverlustquote	4,2	0,8	0,5
2 Ausbau der Geschäftsbeziehung	4,1	0,6	0,6
3 Generieren von Kundenadressen für Direkt Marketing	3,8	0,6	0,4
4 Nutzung der Kunden (Verbrauchs-)daten	3,8	0,7	0,4
5 (Rück-)Gewinnung von Kunden	3,7	0,6	0,4
6 Angebot von zusätzlichen Serviceleistungen	3,7	0,6	0,4
7 Cross-Selling	3,4	0,4	0,6
8 Verhaltenssteuerung der Kunden	3,2	0,6	0,4

1) Skala: 5 = sehr wichtig, 1 = unwichtig

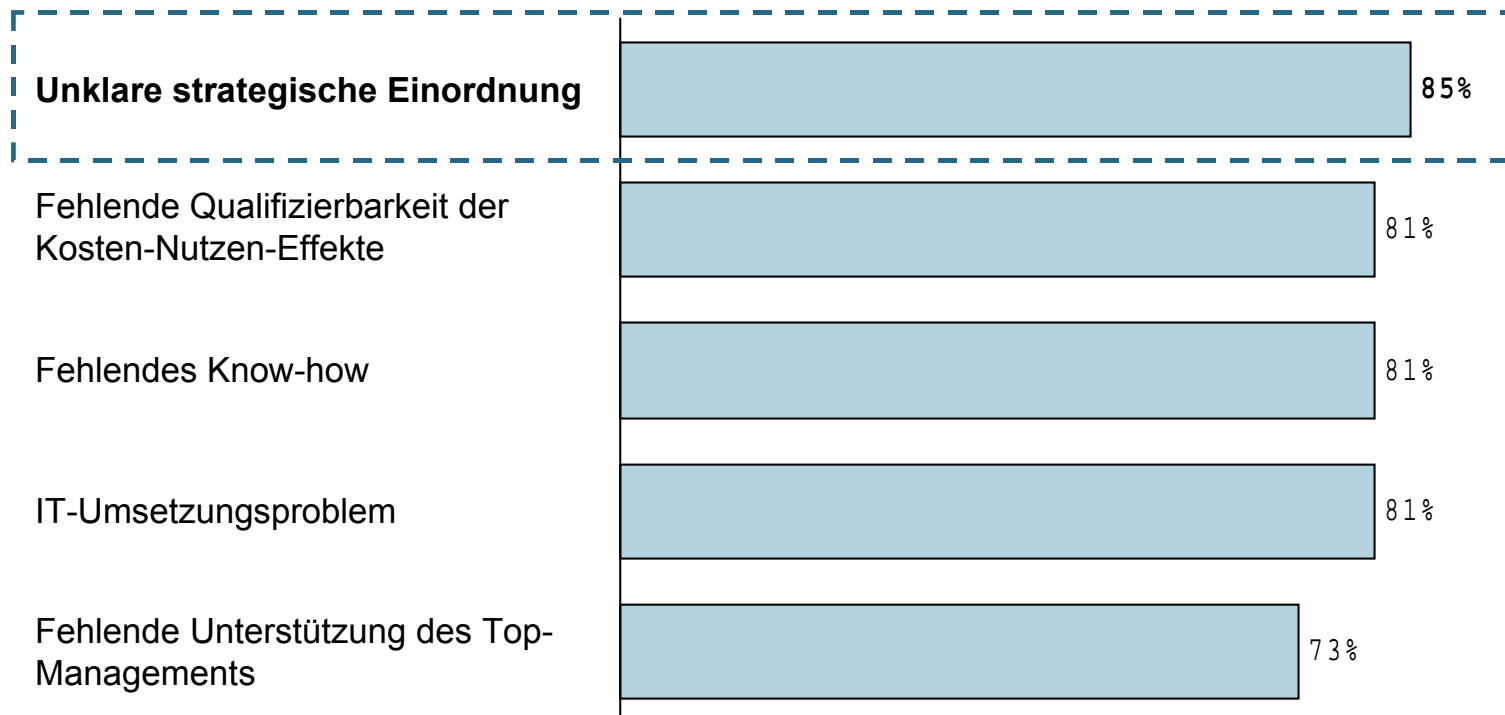
Der Erfolg von Bonusprogrammen basiert auf drei zentralen Säulen – „Fit“ mit strategischen Zielen als Haupterfolgsfaktor

Erfolgskriterien Bonusprogramme



Unklare strategische Einordnung und fehlende Quantifizierbarkeit sind Risiken bei Einführung eines Kundenbindungsprogramms

Risiken¹⁾²⁾ bei der Einführung eines Kundenbindungsprogramms [Anzahl Nennungen %]









1) Mehrfachnennungen möglich

2) Auswertung nach hohem bis mittlerem Risikopotenzial

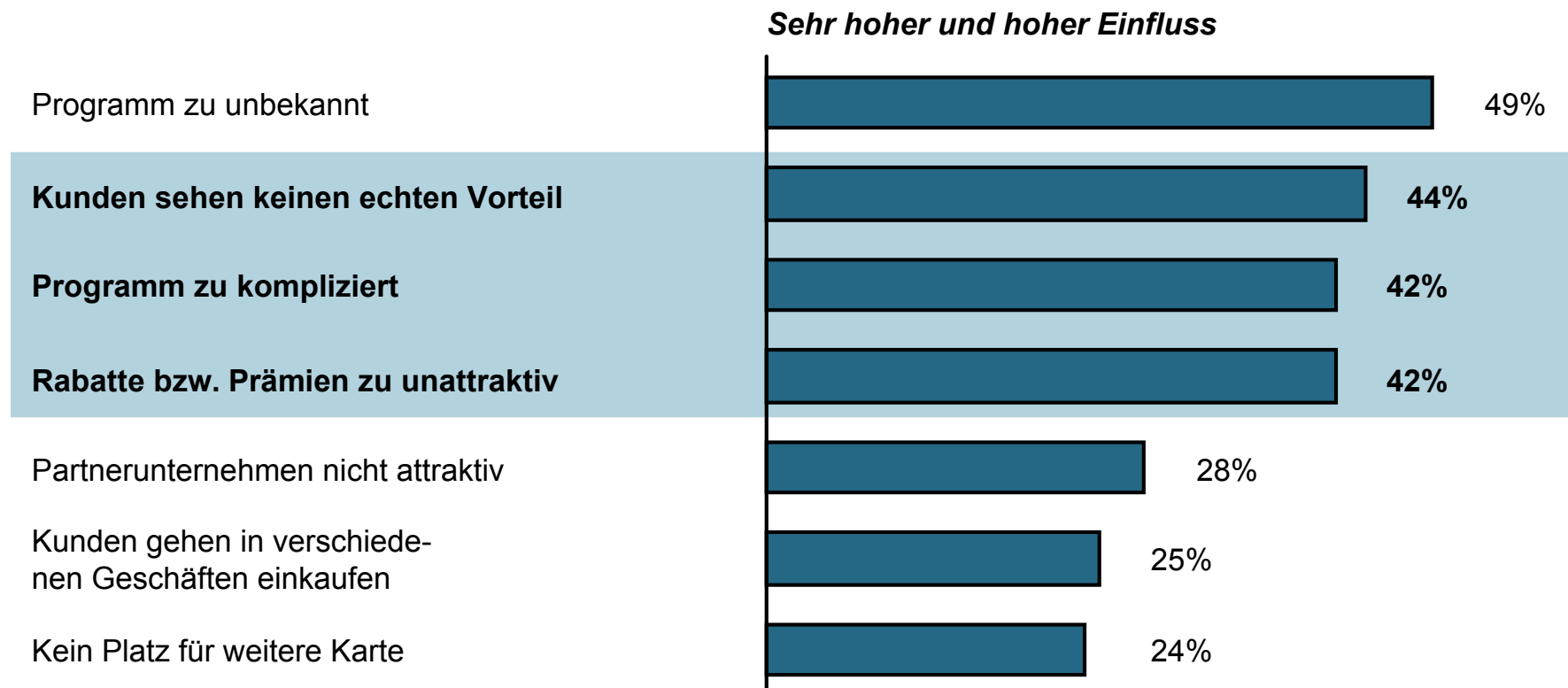
Häufig geringer strategischer „Fit“ zwischen Unternehmenszielen und Art des eingeführten Kundenbindungsinstrument

Beispiele für geringen „Fit“ zwischen Loyalitätszielen und Instrumenten

	<u>Kundenbindungsziele</u>	<u>Instrument</u>	<u>„Fit“ Ziele - Instrument</u>
	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Kundenattraktivität Erhöhung der Tankfrequenz Schaffung Wettbewerbsvorteil gegenüber existierenden Kundenbindungsprogrammen 	 <p>Single-Partner-Programm</p>	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Programmattraktivität auf Grund weniger Sammel- und Einlösemöglichkeiten
	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnung von Neukunden Emotionalisierung des Produktes "Strom" Verhinderung von Kundenabwanderung 	 <p>Multi-Partner-Programm</p>	<ul style="list-style-type: none"> Emotionalität der Partner konnte nicht auf Produkt "Strom" übertragen werden
	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung "Share of wallet" Erhöhung Einkaufsfrequenz Stärkung Markenimage Sammeln Kundeninformation 	 <p>Multi-Partner-Programm</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quantifizierung der Effekte auf Grund fehlender Wirkungsmodelle schwer möglich Nutzung von Kundendaten im Multi-Partner-Programm rechtlich fraglich/umstritten

Mangelnde Akzeptanz der Kundenbindungsprogramme bei den Kunden auf drei zentrale Gründe zurückzuführen

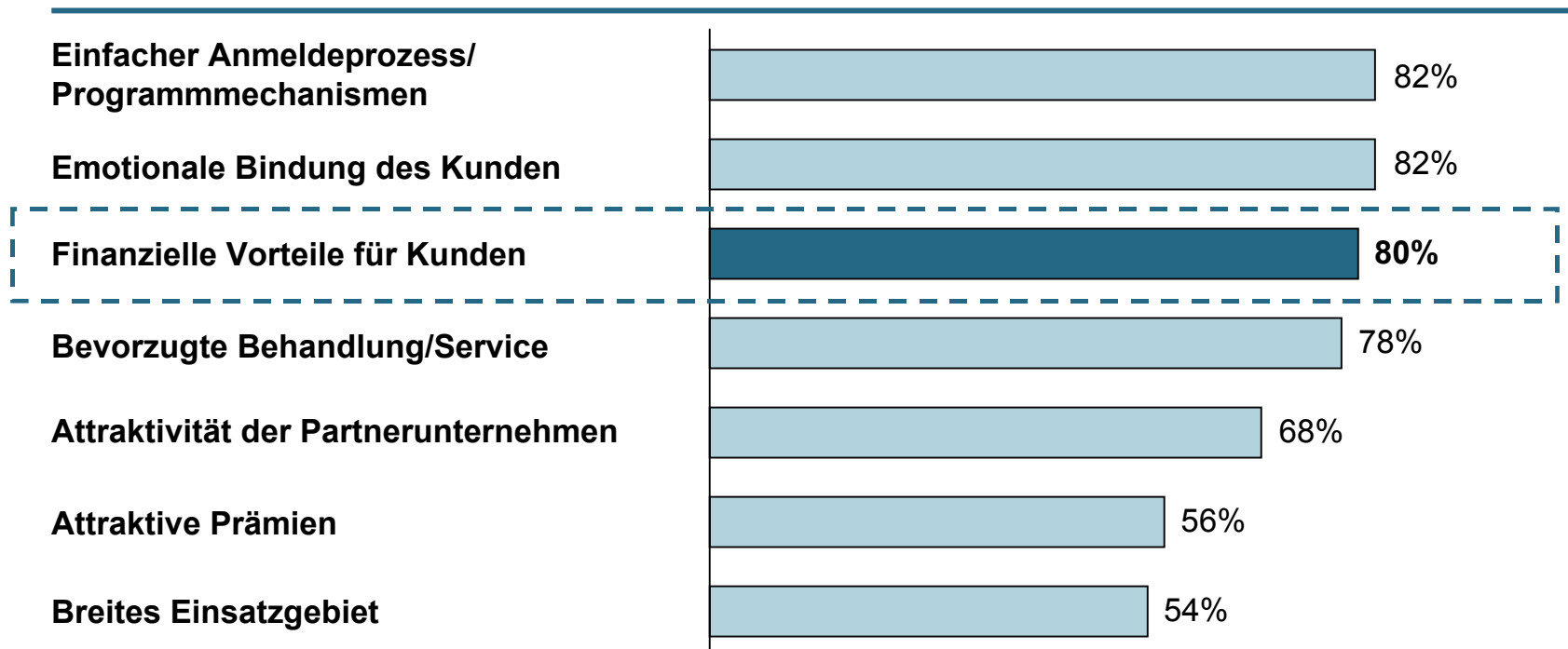
Hinderungsgründe für die Teilnahme von Kunden aus Unternehmenssicht [arithm. Mittel]



Finanzielle Vorteile für den Kunden haben eine hohe Bedeutung für den Erfolg eines Programms

Erfolgsfaktoren Kundenbindungsprogramme

Erfolgsfaktoren von Kundenbindungsprogrammen [Anzahl Nennungen für (sehr) bedeutend %]¹⁾

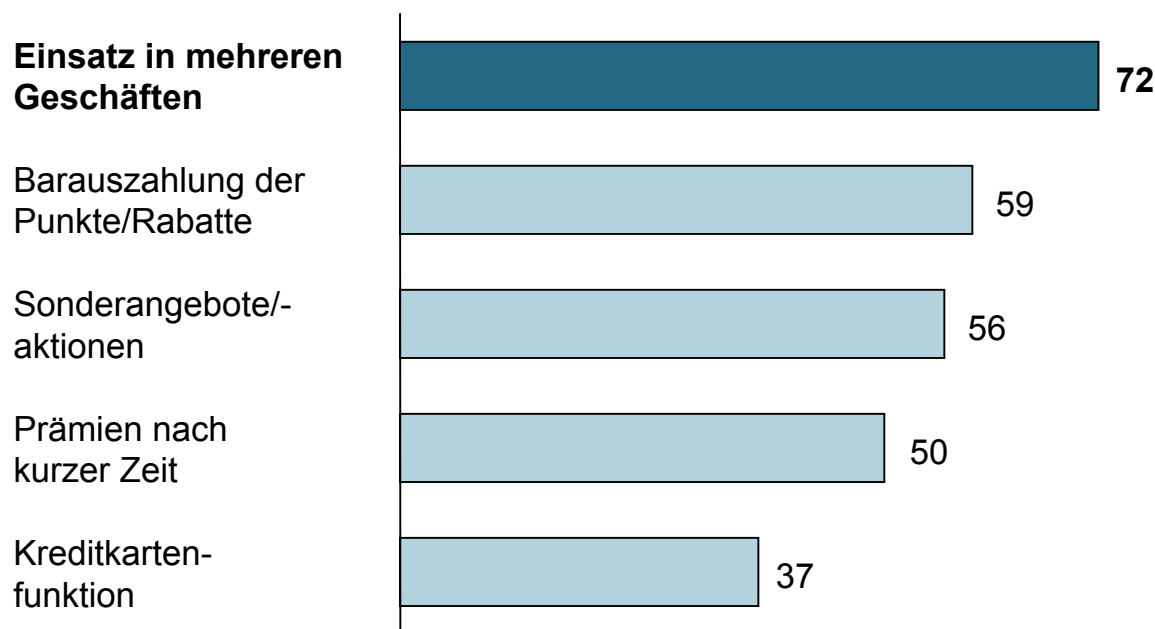


1) Mehrfachnennungen möglich

Kundenakzeptanz bei Stand-Alone-Programmen i.d.R. geringer als bei Multi-Partner-Programmen

Attraktivität von Bonuskarten

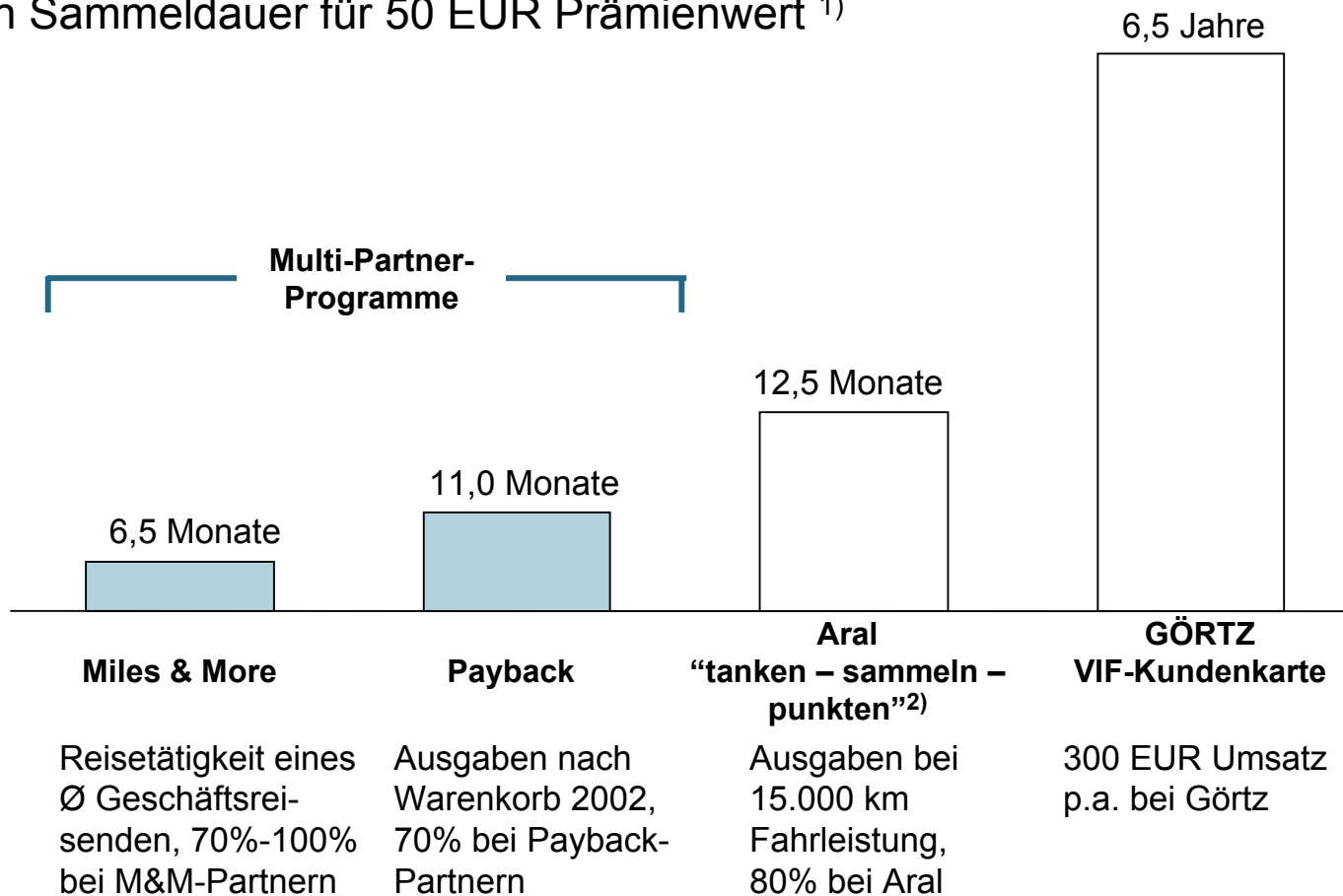
Nennungen Kundenwünsche bei Bonuskarten [%]



- **Höherer Anteil** am Haushaltseinkommen abgedeckt
- **I.d.R. schnelleres Erreichen** von Prämien
- **Eine Karte statt mehrere** im Geldbeutel

Attraktivität für Kunden mit unternehmensindividuellen Programmen in der Regel kaum darstellbar

Vergleich Sammeldauer für 50 EUR Prämienwert ¹⁾

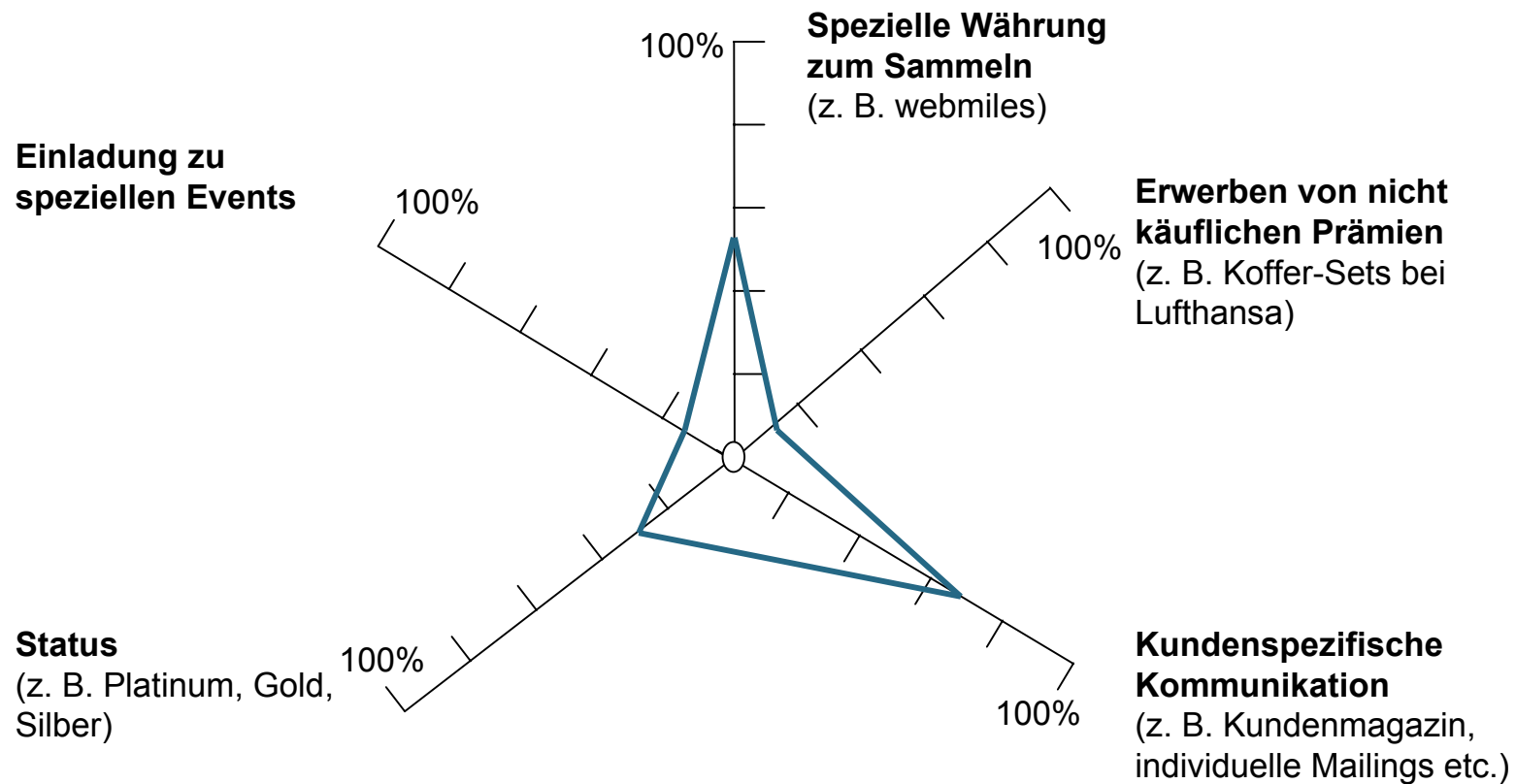


1) Aktive Kartennutzer/Punktesammler

2) Programm läuft nur bis 06.09.2003

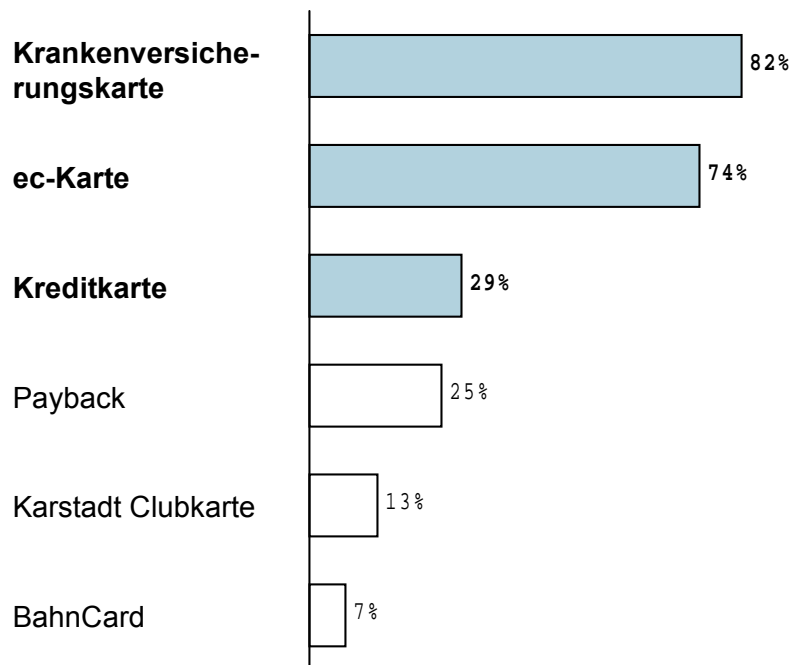
Den Unternehmen gelingt es noch nicht in ausreichendem Maße Kunden emotional an ihr Programm zu binden

Dimensionen emotionaler Bindung führender Bonusprogramme in Deutschland



Steckplätze im Geldbeutel des Konsumenten sind zum Großteil schon belegt

Verbreitung von Karten in deutschen Geldbörsen



Karten mit zentraler Funktion

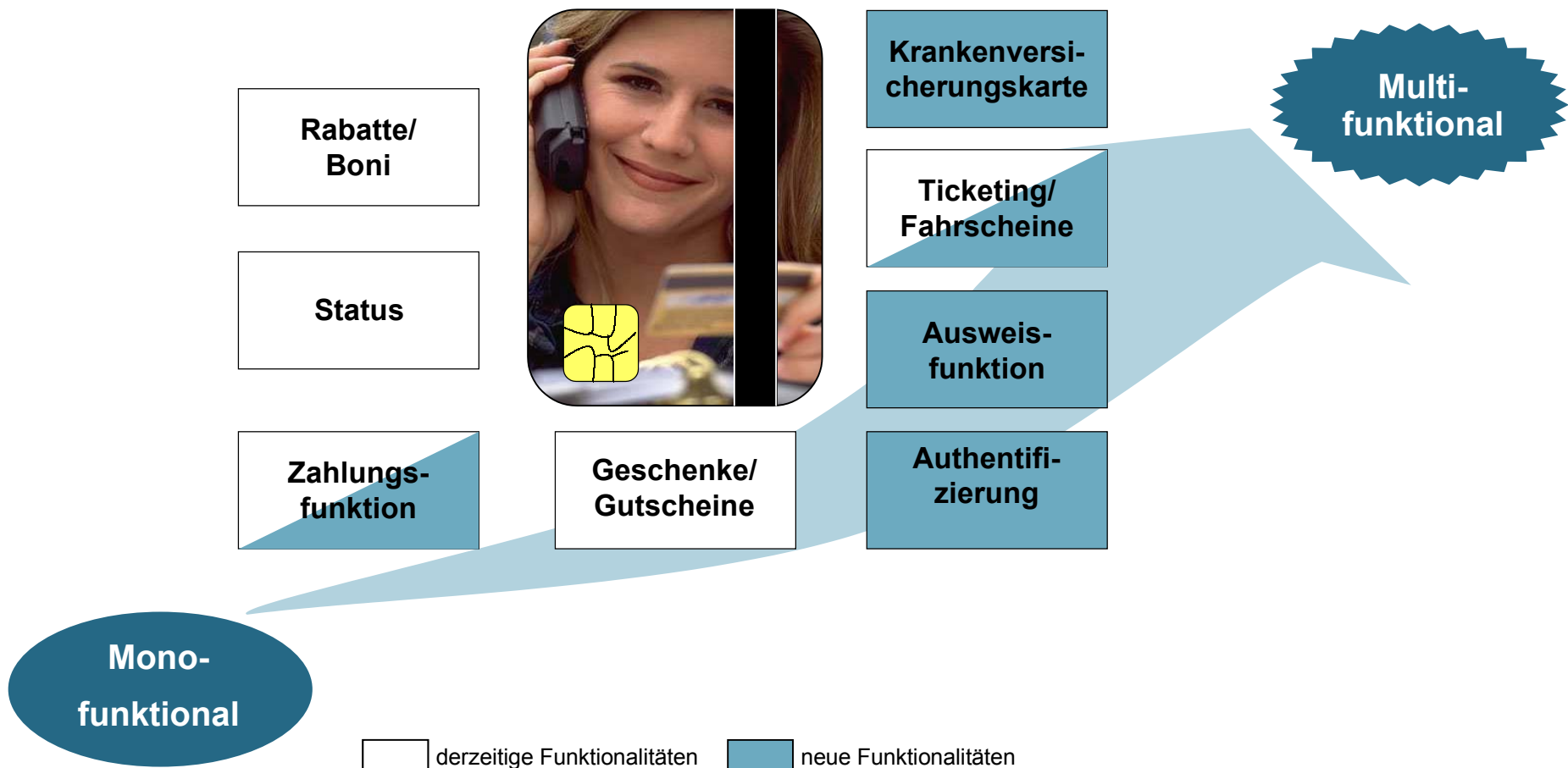
Steckplätze in deutschen Geldbörsen



- Im **Geldbeutel** ist **Platz** für maximal **fünf Plastikkarten**
- **Konsument** ist nicht bereit, mehr als **drei Bonusprogramme/-karten** zu nutzen

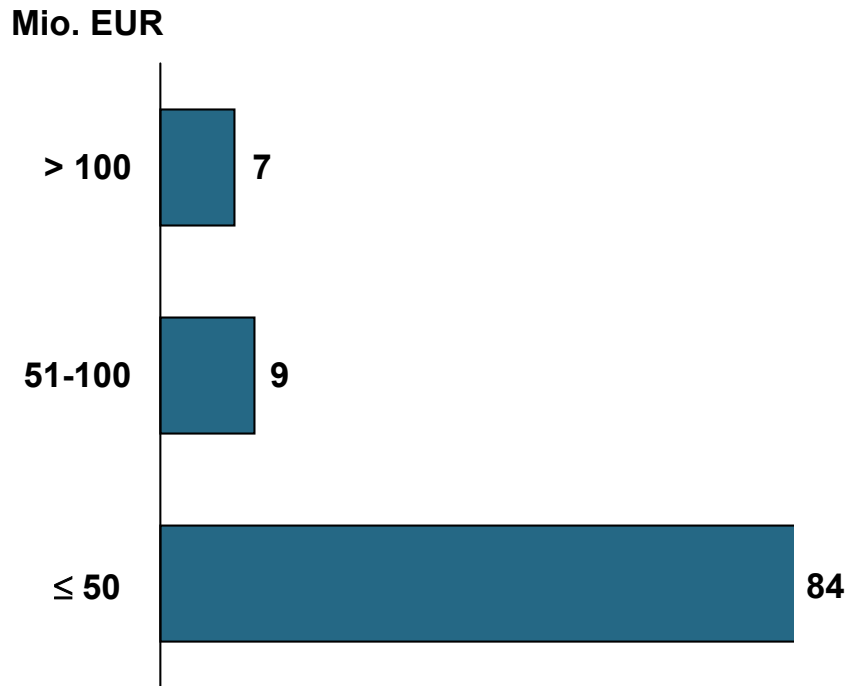
Multifunktionale Karten gewinnen im Wettbewerb um einen Platz im Portemonnaie an Bedeutung

Trend Funktionalität bei Bonusprogrammen

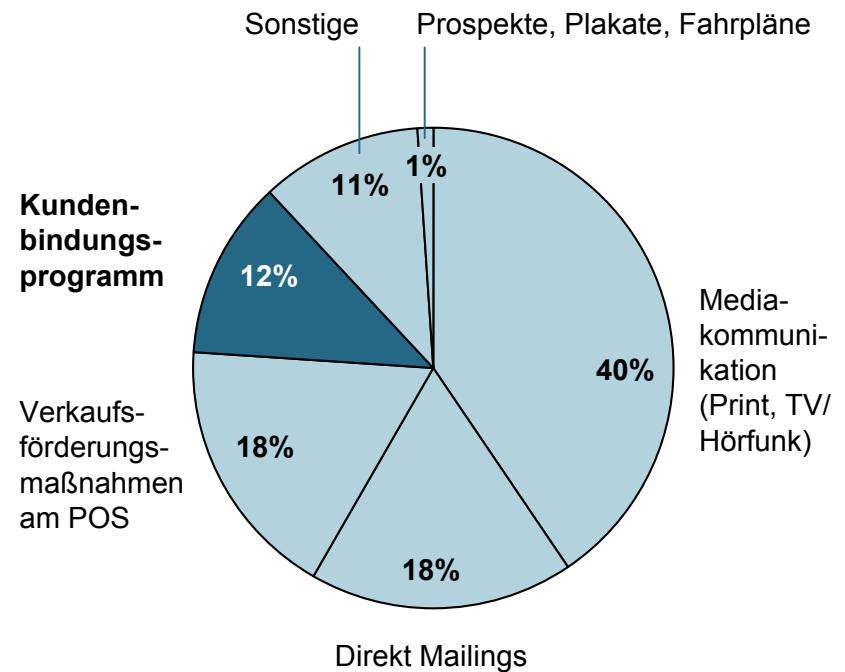


Kundenbindungsprogramme machen durchschnittlich 12% des Marketingbudgets aus

Höhe des Marketingbudgets nach Unternehmensgrößenklassen [Anzahl Nennungen %]

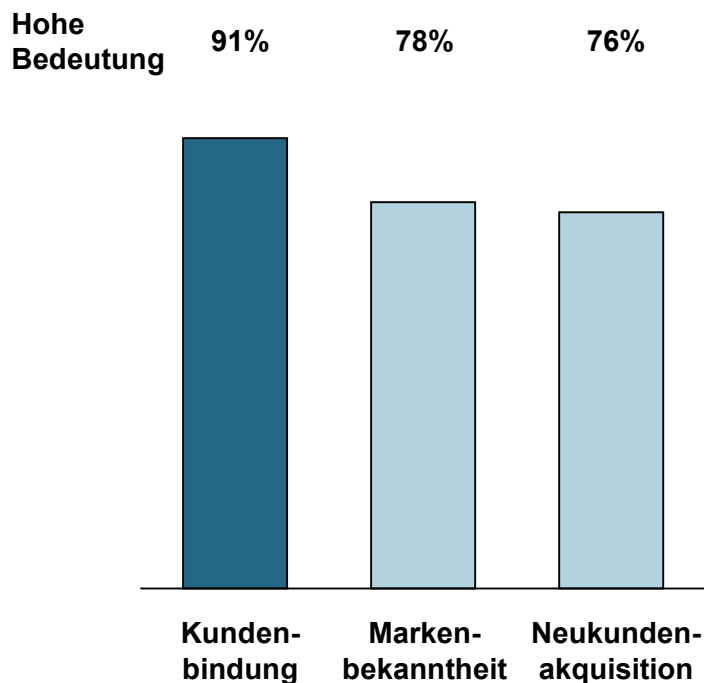


Verwendung des Marketingbudgets [Anzahl Nennungen %]

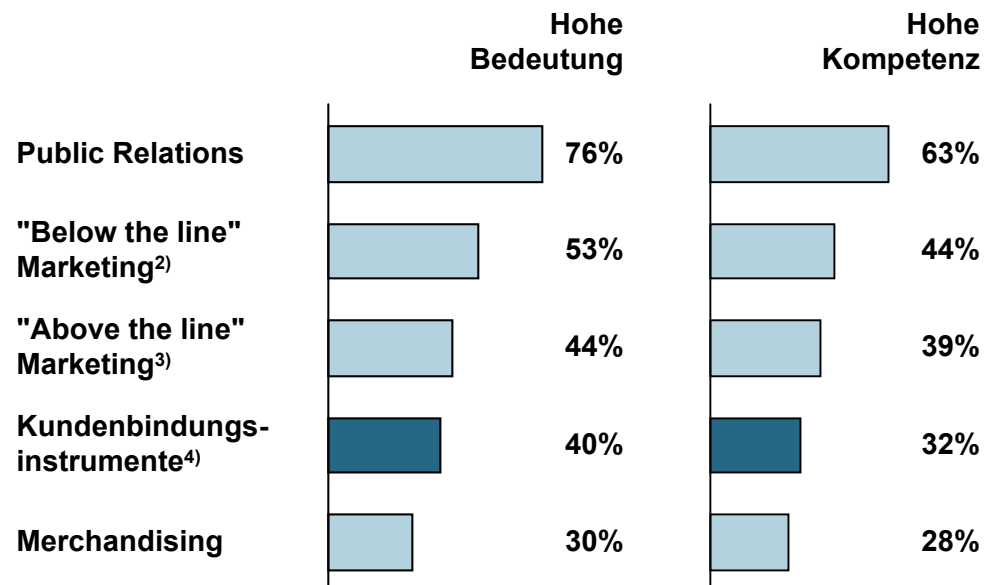


Gemessen an der Zielpriorität mangelt es Kundenbindung noch immer an Bedeutung und Kompetenz im Marketing-Mix

Bedeutung durch Marketinginstrumente beeinflussbarer Faktoren [Anzahl Nennungen %]¹⁾



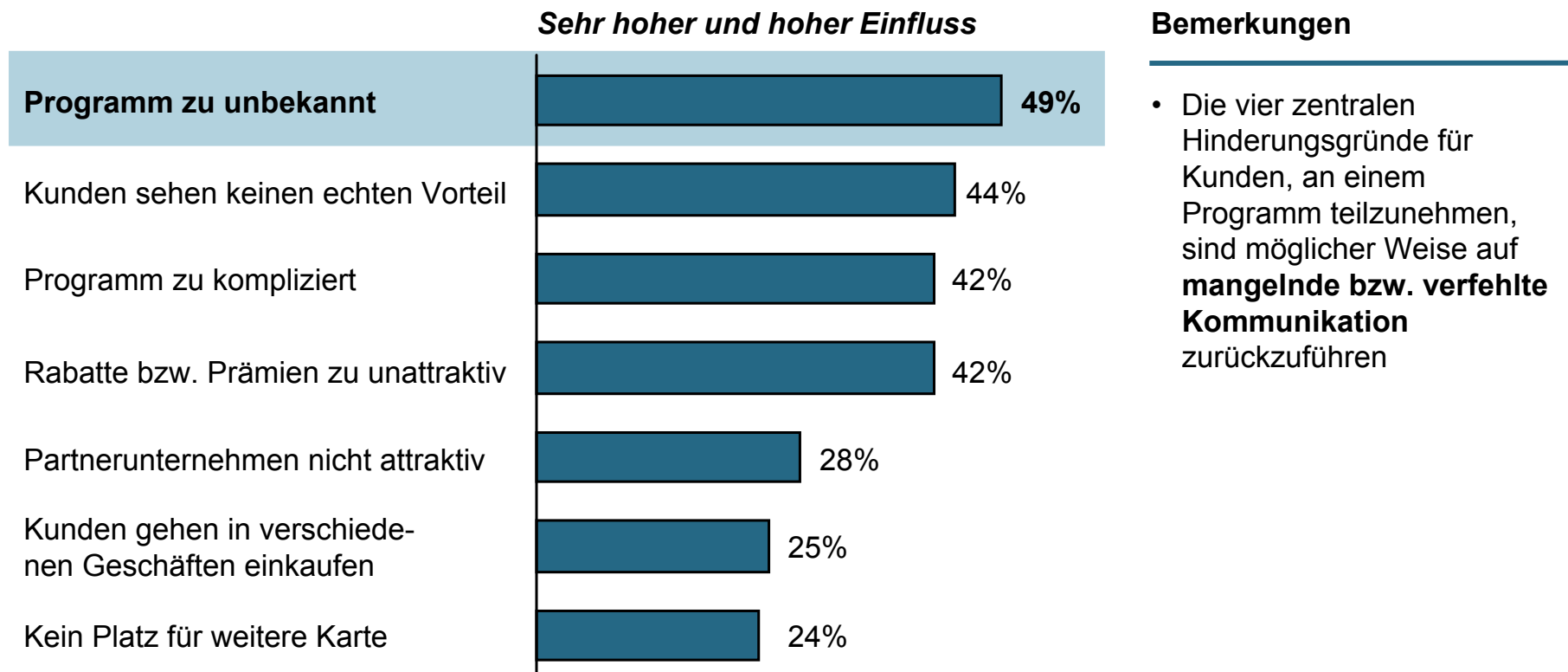
Marketinginstrumente: Bedeutung und Kompetenz [Anzahl Nennungen %]¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich 2) Messen, Events, Sponsoring, Direktmarketing, POS-Marketing 3) TV, Print, Hörfunk 4) nur Unternehmen mit Kundenbindungsinstrumenten

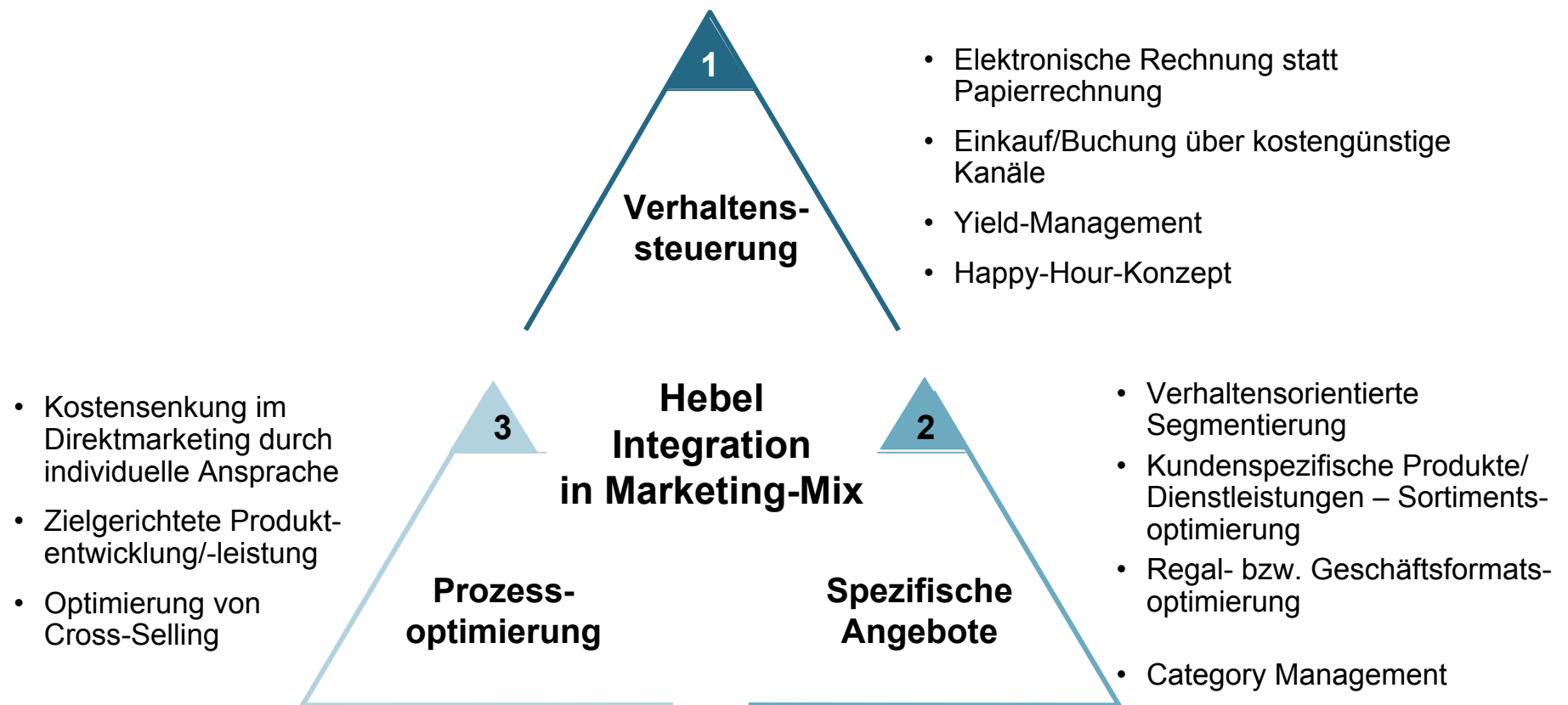
Begleitende Kommunikationsmaßnahmen bei der Markteinführung von Kundenbindungsprogrammen häufig mit zu geringer Wirkung

Hinderungsgründe für die Teilnahme von Kunden aus Unternehmenssicht [arithm. Mittel]



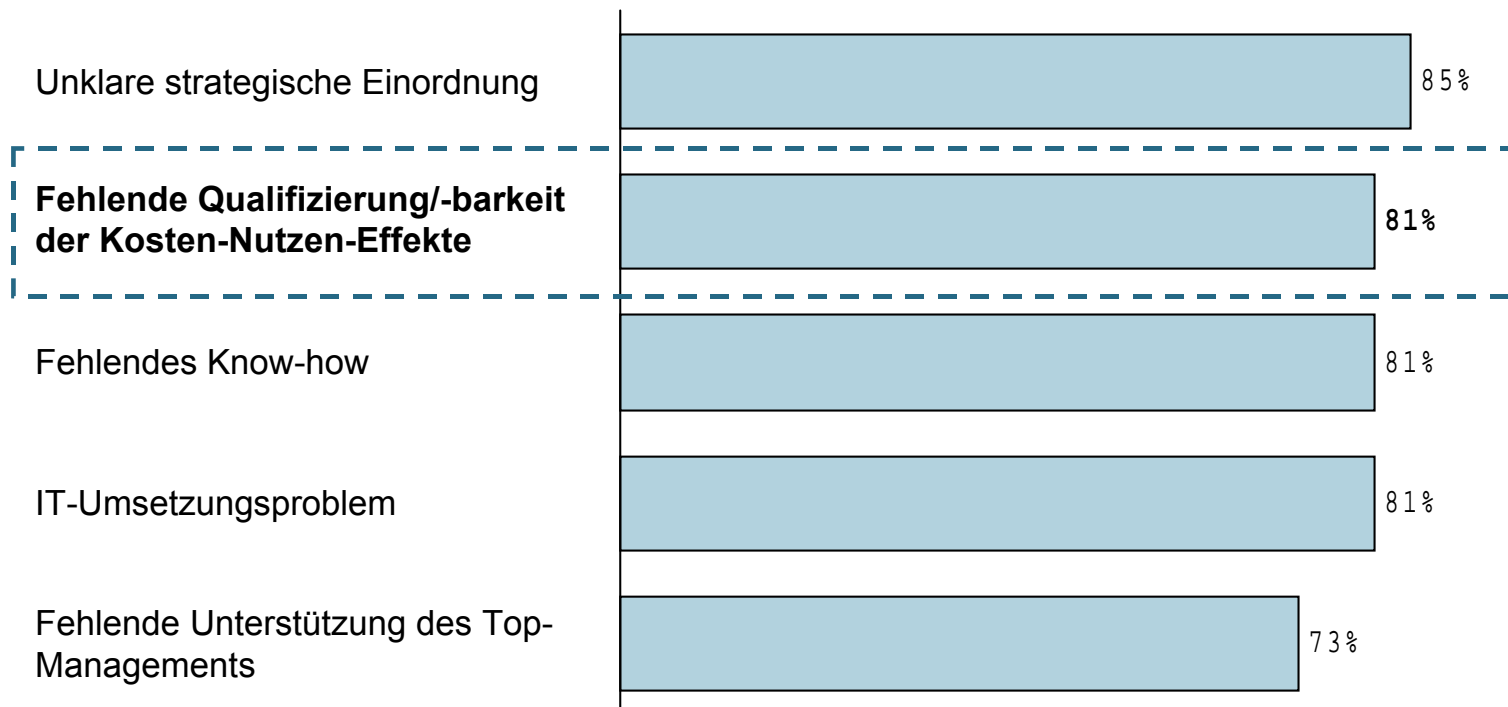
Limitierte Effektivität des Kundenbindungsprogramms aufgrund mangelnder Integration in den gesamten Marketing-Mix

Zentrale Hebel bei der Integration in den Marketing-Mix



Fehlende Quantifizierbarkeit als eines der zentralen Risiken bei Einführung eines Kundenbindungsprogramms

Risiken¹⁾²⁾ bei der Einführung eines Kundenbindungsprogramms [Anzahl Nennungen %]

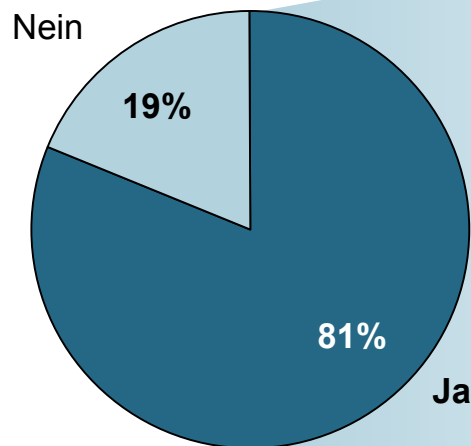


1) Mehrfachnennungen möglich

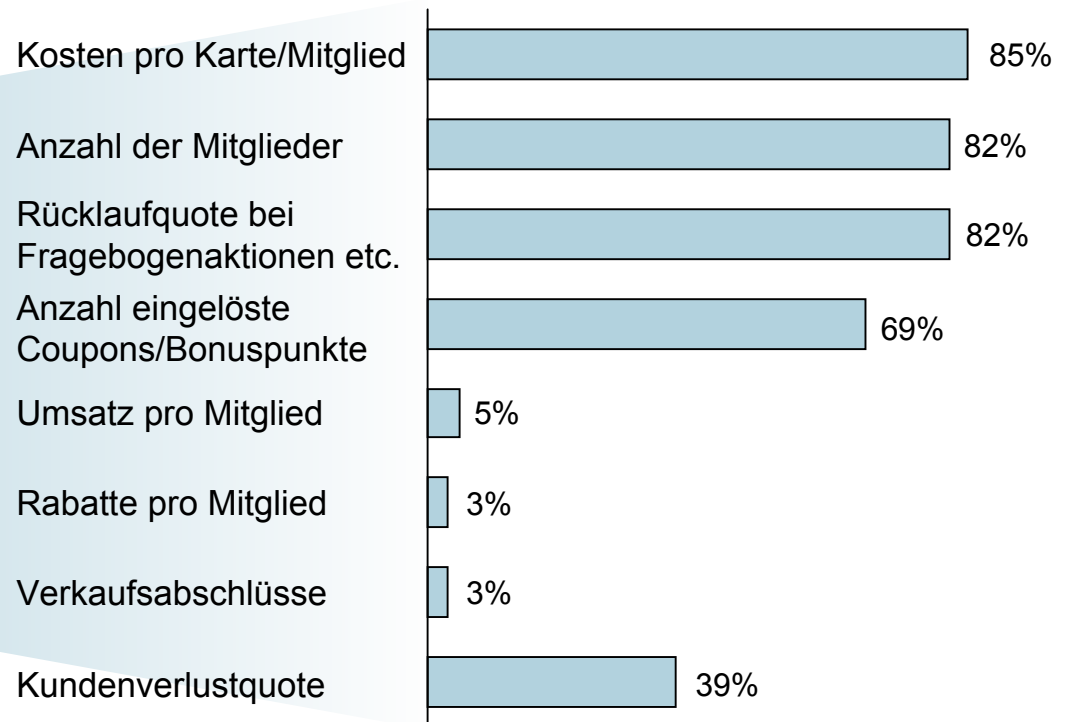
2) Auswertung nach hohem bis mittlerem Risikopotenzial

81% der Unternehmen messen die Wirkung ihrer Instrumente – gemessene Kennzahlen jedoch unzureichend für die Steuerung

Kennzahlenmessung bei Unternehmen mit Programm

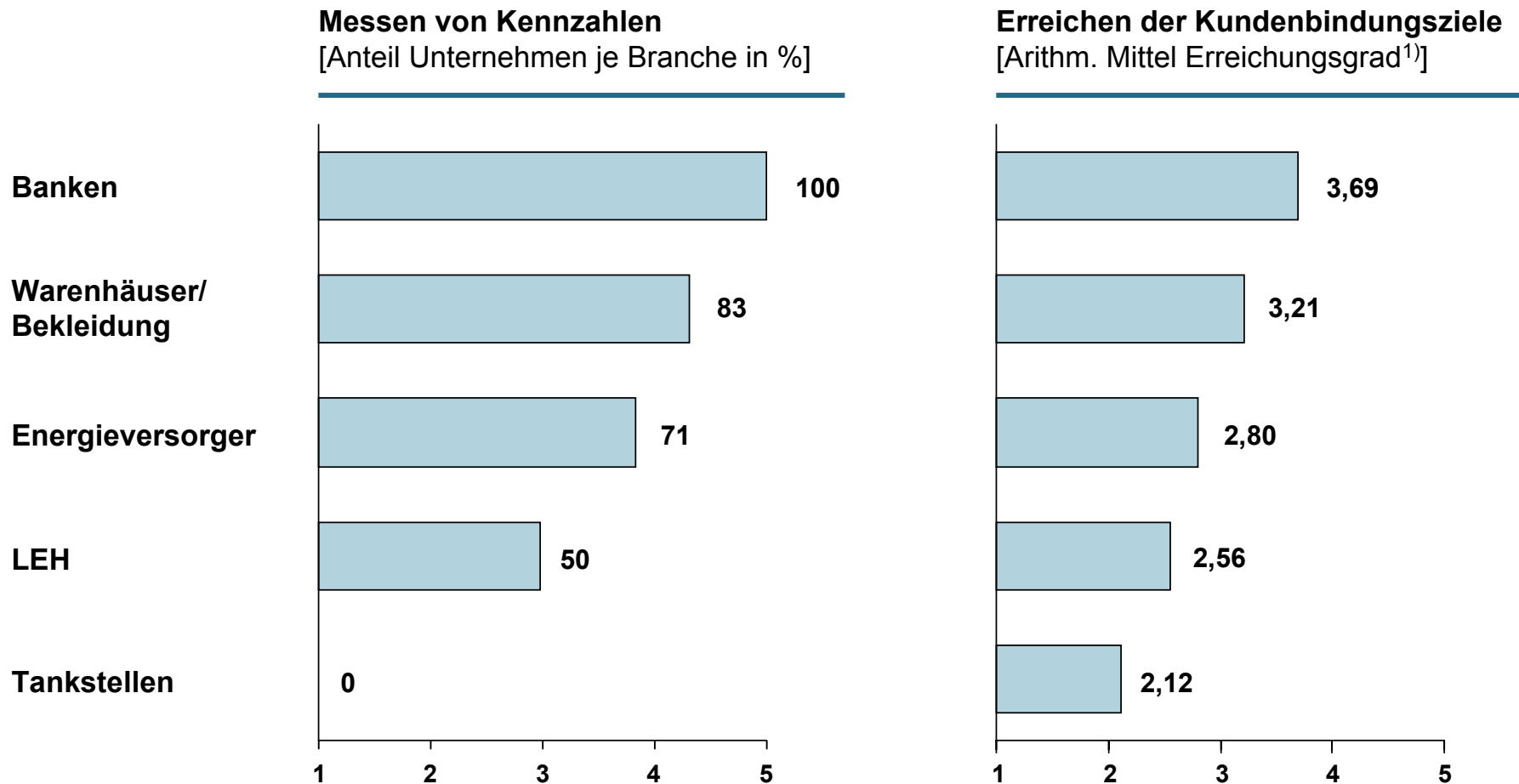


Gemessene Kennzahlen¹⁾ [Anzahl Nennungen in %]



¹⁾ Mehrfachnennungen möglich

Branchen, die Kennzahlen messen, erreichen ihre Kundenbindungsziele deutlich besser



1) 1 = Ziele nicht erreicht bis 5 = Ziele voll erreicht