



LOYALTY- PROGRAMME

Ihre Kunden sind treu – nur wem?

Mai 2012

Inhalt

- 7 Nutzung von Kundenbindungsprogrammen im deutschen Handel – offline und online
- 11 Kosten-Nutzen-Verhältnis
- 15 Dimensionen eines Kundenbindungsprogramms – 5i Framework
- 29 Exkurs: Social-Media und Kundenbindungsprogramme
- 33 Kernfragen für Ihr Unternehmen

LOYALTY-PROGRAMM – QUO VADIS?

43 Jahre nach Einführung der ersten Kundenkarte auf dem deutschen Markt durch Breuninger hat sich einiges getan. Eine Vielzahl von Unternehmen bietet heute die unterschiedlichsten Arten von Kundenbindungsprogrammen an. Das Spektrum reicht hierbei von Kundenkarten über Mobile Couponing bis hin zu Social-Media-Aktivitäten.

Deutsche Unternehmen haben dadurch über die Jahre wertvolle Kundeninformationen, wie z.B. Kaufhäufigkeit, Produktpräferenzen oder gar Produktfeedback angesammelt. Trotz zahlreicher Erfolgsmeldungen wird bei genauerer Betrachtung jedoch deutlich, dass nur wenige Unternehmen die Potenziale ihrer Loyalty-Programme ausschöpfen.

Welchen Nutzen hat also ein Loyalty-Programm und wie muss es konzipiert sein, damit eine Erfolgsstory entsteht? Und werden Loyalty-Programme durch Social-Media obsolet?

Einen Denkanstoß soll das vorliegende Insight liefern.

HÄNDLER SETZEN VERSTÄRKT KUNDENBINDUNGSPROGRAMME EIN

„Die Akquisition von Neukunden kostet 5x mehr als die Pflege einer bestehenden Kundenbeziehung“ (Lübke / Petersen)

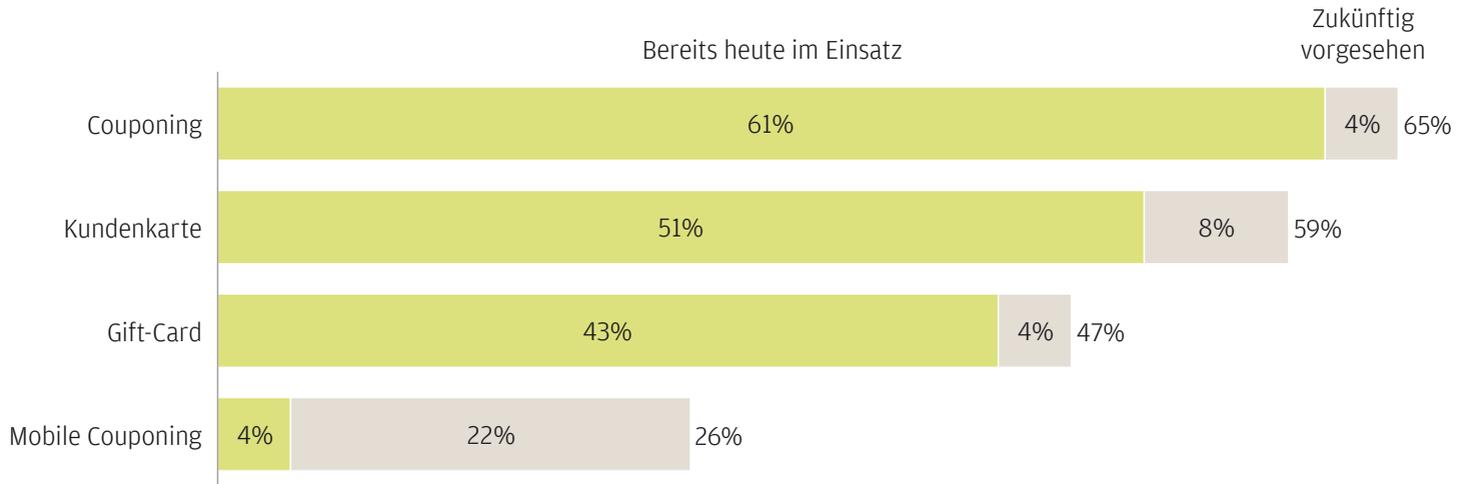
Andere Experten gehen sogar davon aus, dass die Neukundenakquise im Einzelhandel das 9-fache an Kosten verschlingt. Es ist also nicht weiter überraschend, dass Unternehmen unter anderem in Loyalty-Programme investieren, um ihre Kunden langfristig an sich zu binden.

Insbesondere im stationären Einzelhandel werden Kundenbindungsprogramme vergleichsweise häufig eingesetzt. So greift über die Hälfte der deutschen Händler auf den Einsatz von Coupons zurück und knapp ca. 50% der Händler verwenden Kartenprogramme.

Der Einsatz von Kundenbindungsprogrammen hat dabei noch lange nicht seinen Höhepunkt erreicht. Noch immer gibt es eine Reihe von jungfräulichen Unternehmen, die keinerlei bis wenig Erfahrung im Umgang mit Kundenbindungsprogrammen haben. So beabsichtigt fast jeder zehnte Händler in Zukunft die Lancierung einer Kundenkarte und rund 4% möchten sich erstmals an der Ausgabe von Coupons versuchen. Der größte Zuwachs ist im Bereich Mobile Couponing zu erwarten. Hier will jeder fünfte zukünftig aktiv werden.

Viele Unternehmen nutzen bereits Coupons und Kundenkarten zur Kundenbindung – „Mobile“ ist das nächste große Thema

Nutzung von Kundenbindungsmaßnahmen durch deutsche Handelsunternehmen, 2011



Viele deutsche Handelsunternehmen planen die Ausweitung ihrer Kundenbindungsmaßnahmen (insbesondere über Kundenkarten und Mobile Couponing)

LOYALTY-PROGRAMME SIND OFFLINE UND ONLINE EIN THEMA

Loyalty-Programme sind nicht nur ein Phänomen des stationären Einzelhandels. Ein Vergleich zwischen den Top 100 Stationär- und den Top 100 Online-Händlern offenbart, dass die Nutzungsraten nahezu gleich verteilt sind. So nutzen 65% der Stationär- und 58% der Online-Händler Loyalty-Programme im weiteren Sinne.

Ein wesentlicher Unterschied zeigt sich allerdings in der Art der Loyalty-Programme. Während im stationären Bereich eine Vielzahl von Händlern Multipartnerprogramme wie PAYBACK (z.B. real, dm, Kaufhof) oder DeutschlandCard (Edeka, Marktkauf, Deichmann) nutzt, verwenden Online-Pure-Plays vor allem Monopartnerprogramme¹. amazon, Deutschlands größter Online-Händler, vergibt z.B. Prämienpunkte bei Nutzung der amazon-Kreditkarte.

Auch Internet-Startups wie notebooksbilliger.de bedienen sich Loyalty-Programmen, indem sie z.B. Rabatte und kostenlosen Versand bei Nutzung der eigenen Kreditkarte anbieten.

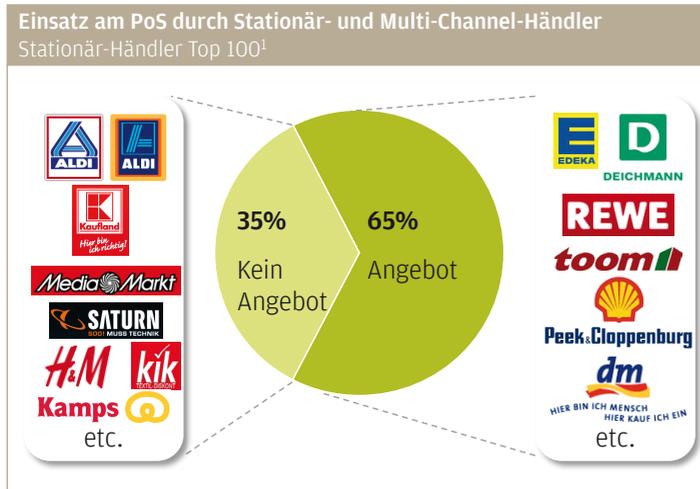
Da sich Kunden insbesondere die Anwendbarkeit von Loyalty-Programmen bei mehreren Partnern / Geschäften wünschen², bestehen hier noch Chancen für den deutschen Online-Handel.

1. Online-Partnermodelle von PAYBACK und DeutschlandCard stellen kein Loyalty-Programm sondern eher Affiliate-Geschäftsmodelle dar
2. Ergebnis TNS Emnid Studie 2012

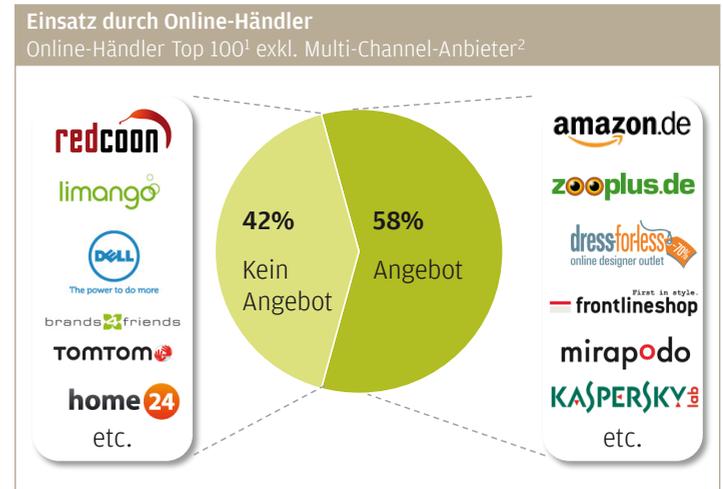
Sowohl die führenden Stationär- als auch Online-Händler setzen Loyalty-Programme intensiv ein

Angebot von Loyalty-Programmen durch Stationär- und Online-Händler, April 2012

In %



65% der stationären Top 100 nutzen Loyalty-Programme als Kundenbindungsmaßnahme



Auch Internet Pure-Plays wie Amazon und mirapodo bieten Loyalty-Programme für ihre Kunden

1. Gemessen am Umsatz 2011

2. 37 Online Pure Player, 63 Multi-Channel-Anbieter

Quelle: Euromonitor 2011; iBusiness 2011; eigene Online-Recherche; OC&C-Analyse

IST DER ERFOLG VON PROGRAMMEN NUR EINE WUNSCHVORSTELLUNG?

Loyalty-Programme werden von den meisten Unternehmen als großer Erfolg in der Presse gefeiert. Immer wieder stößt man auf Erfolgsmeldungen wie „massives Wachstum von Kundenkarteninhabern“ oder „[Kundenkarte] hat Anstieg des Marktanteils [...] ermöglicht“¹.

Doch sind Loyalty-Programme heute immer noch so erfolgreich, wie viele Unternehmen behaupten?

Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass die Anzahl an Transaktionen über Kundenkarten seit Jahren stagniert. Mit „HappyDigits“ hat sich außerdem Ende 2009 ein prominentes Kundenkartenprogramm verabschiedet. Und auch Verbraucher begegnen den Programmen zunehmend mit Skepsis, nicht zuletzt aufgrund von negativer Publicity durch Verbraucherzentralen.²



„Die Aktion hat die ursprünglichen Erwartungen bei Weitem übertroffen. Es konnte nicht nur verlorener Marktanteil zurückgewonnen, sondern auch deutliche Zugewinne erzielt werden. [...] Die Tatsache, dass 2009 der Vertrag zwischen Aral und Payback bis 2016 verlängert wurde, spricht für sich.“

WALTER H. LUKNER, ARAL, 2010



„Shell Clubsmart hat sich im deutschen Tankstellenmarkt etabliert, und selbst nach sieben Jahren am Markt wachsen wir weiterhin mit dem Programm.“

JAN-CHRISTIN KEMPIN, SHELL, 2010



„Amazon Prime has helped transform anonymous à la carte purchases at the biggest web retail outlet into a loyalty-driven multimedia member experience.“

AMAZON'S NEW RESEARCH LAB, 2012

1. PAYBACK Studie: „Aral steigert Marktanteil mit PAYBACK“

2. NRW Verbraucherzentrale bezeichnet PAYBACK und DeutschlandCard 2010 als „herbe Schnäppchenfalle“

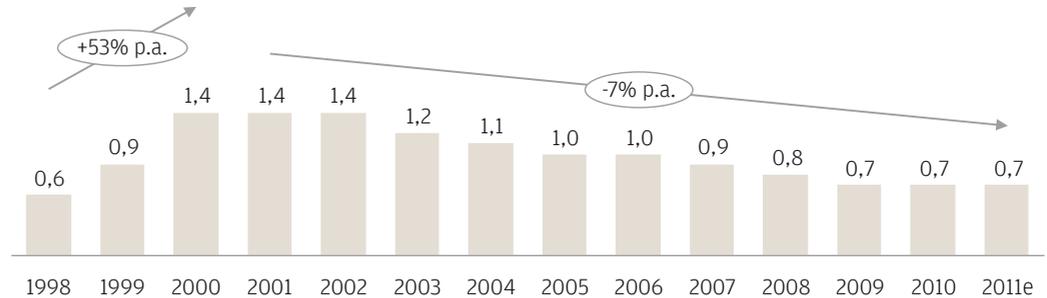
Quelle: Alexandra Ranzinger - Praxiswissen Kundenbindungsprogramme; Amazon's New Research Lab; OC&C-Analyse

Erfolg von Loyalty-Programmen bei Betrachtung der Entwicklung der Kundenkarten-Nutzung zu hinterfragen

Entwicklung Kundenkarten-Nutzung in Deutschland

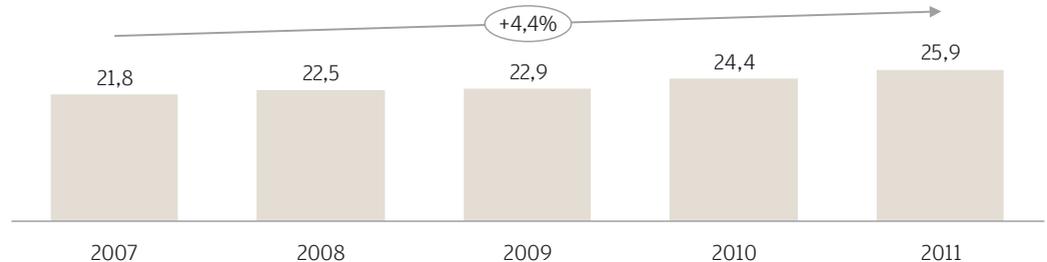
Anteil der Zahlungen per Kundenkarte am Einzelhandelsumsatz, 1998-2011

In %



Deutsche Verbraucher mit Ablehnung gegenüber Kundenkarten, 2007-2011

In Mio.



THEORETISCH TOLL, PRAKTISCH PROBLEMATISCH

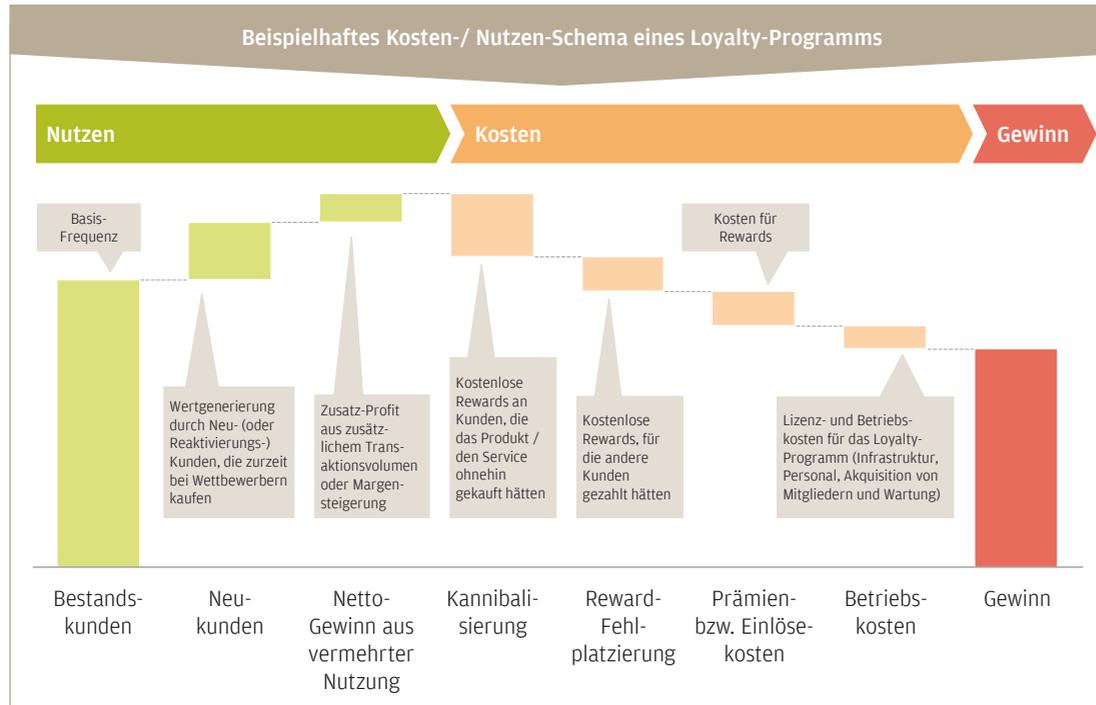
Theoretisch können Loyalty-Programme einen großen Mehrwert für Unternehmen stiften. Die Kunden können langfristig an das Unternehmen gebunden, neue Kunden können gewonnen und der Unternehmensprofit hierdurch gesteigert werden. Was sich in der Theorie schön und gut anhört, gestaltet sich in der Praxis allerdings schwierig.

Das Hauptproblem besteht darin, dass die ganzheitlichen Effekte eines Loyalty-Programms nicht konsequent nachvollzogen werden. Als Folge gerät bei einer Reihe von Unternehmen das **Kosten-Nutzen-Verhältnis** des Kundenbindungsprogramms aus den Fugen. So wird schnell ein signifikanter Wertbeitrag - bspw. durch Kannibalisierung oder Fehlplatzierung von Rewards - für das Programm geopfert, ohne einen richtigen Mehrwert hierüber zu generieren.

Am ehesten können Unternehmen noch den durch das Loyalty-Programm entstehenden Zusatznutzen messen. So können z.B. Aktionsumsätze, die über das Kundenbindungsprogramm abgewickelt wurden, eindeutig zugeordnet werden. Auch Statistiken über die Kauffrequenz von Bestandskunden mit und ohne Kundenkarteneinsatz sind leicht erstellt. Gegenläufige Kosteneffekte eines Kundenbindungsprogramms sind hingegen schwerer greifbar. Selbst vermeintlich „einfach“ festzustellende Kostenpositionen wie die Betriebskosten werden von vielen Unternehmen nicht nachhaltig überwacht. Eine balancierte Aussage über den Mehrwert des Programms ist daher für viele Unternehmen nicht möglich.

Dem Nutzen eines Loyalty-Programms müssen auch die Kosten gegenübergestellt werden – diese sind jedoch häufig unbekannt

Auswirkungs-Dimensionen eines Loyalty-Programms



EIN GROSSTEIL DER UNTERNEHMEN VERFÜGT ÜBER KEINE TRANSPARENZ BEZÜGLICH DIESER KOSTENPOSITIONEN

MISSVERHÄLTNISS VON KOSTEN UND NUTZEN IST WAHRSCHEINLICH

BITTE MEHRWERT FÜR KUNDEN UND FÜR UNTERNEHMEN !!!

Sowohl für Kunden als auch für ein Unternehmen müssen Loyalty-Programme vor allem eins sein: attraktiv. Attraktiv sind diese Programme genau dann, wenn sie für beide Parteien einen spürbaren Mehrwert stiften.

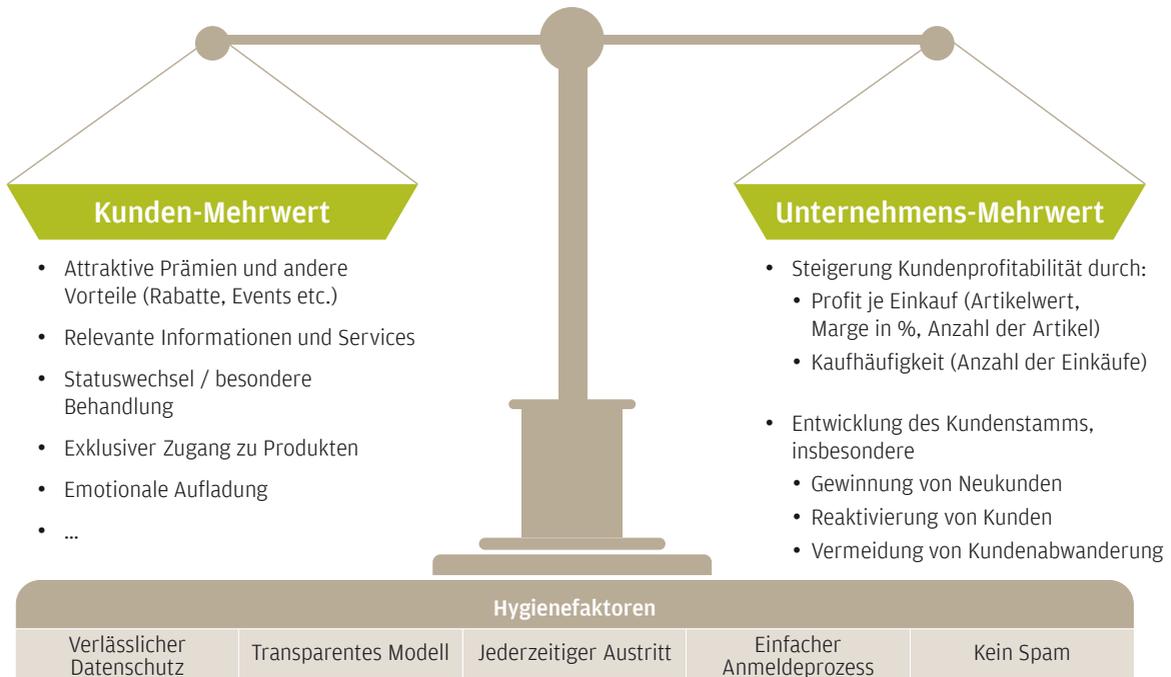
Teilnahme der Kunden an solchen Programmen kann durch attraktive Prämien, den Erhalt relevanter Informationen und Services, einen höheren Status, exklusiven Zugang zu Produkten oder emotionale Aufladung incentiviert werden.

Aus Sicht der Unternehmen kann der Mehrwert in der Steigerung der Kundenprofitabilität und / oder der positiven Entwicklung des Kundenstamms bestehen. In Bezug auf eine Steigerung der Kundenprofitabilität gibt es zwei relevante Hebel: den Profit je Einkauf und die Kaufhäufigkeit. Hinter der Entwicklung des Kundenstamms steckt die Gewinnung von Neu- und Reaktivierungskunden sowie die Vermeidung der Kundenabwanderung.

Wichtig für den Erfolg des Loyalty-Programms ist, dass der Mehrwert für Kunden und Unternehmen stets ausgewogen ist. Darüber hinaus setzen die Kunden voraus, dass Daten sensibel behandelt werden, das Geschäftsmodell transparent und verständlich ist, der Annahmeprozess einfach und die Teilnahme jederzeit kündbar ist und dass sie nicht mit Spam-Mails überschüttet werden.

Voraussetzung für ein funktionierendes Programm ist eine Balance zwischen Mehrwert für Kunden und Unternehmen

Loyalty-Mehrwert für Kunden und Unternehmen



5i's ALS INSPIRATION FÜR DAS ERFOLGREICHE LOYALTY-MODELL

Wie sieht also ein erfolgreiches Loyalty-Modell aus?

Die standardisierte Lösung, die allgemeingültig für alle Unternehmen ist, gibt es natürlich nicht. Als Inspiration für die Konzeption eines mehrwertstiftenden Loyalty-Programms kann jedoch das **OC&C-5i-Framework** herangezogen werden. Das OC&C-5i-Framework stellt den Zusammenhang zwischen Kernelementen des Programms und dem zu erzielenden Impact dar, erläutert die wesentlichen Handlungsfelder und zeigt für diese sowohl die Kernherausforderungen als auch mögliche Lösungsoptionen auf.

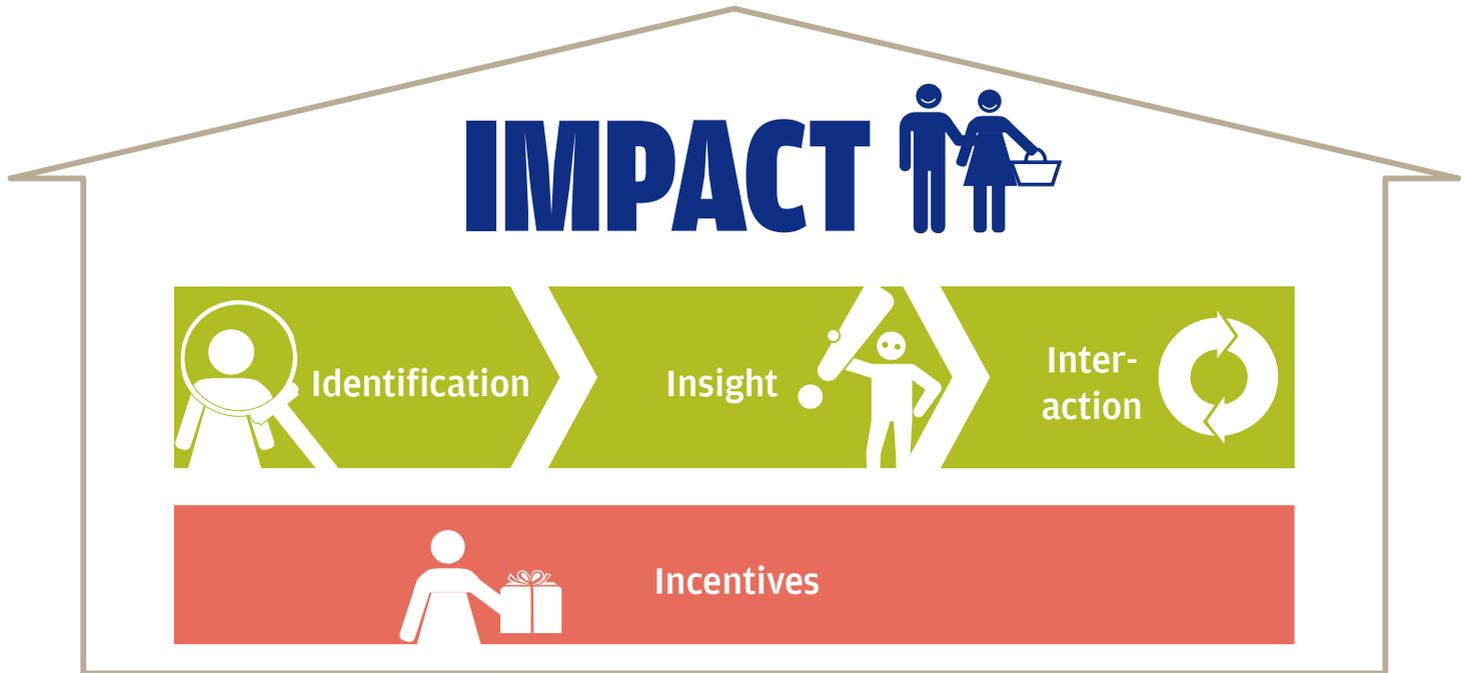
Die Basis für jedes Kundenbindungsprogramm stellen die sogenannten **Incentives** dar, d.h. die Prämien und Serviceleistungen, die ein Kunde für die Teilnahme am Loyalty-Programm erhält. Ohne geeignete Incentives hat der Kunde keinen Anreiz, Input für die anderen Handlungsfelder des 5i-Frameworks zu liefern.

Nach Anmeldung des Kunden am Loyalty-Programm steht als erstes die **Identifikation** des Kunden im Rahmen des Kaufprozesses im Vordergrund. Zusätzlich müssen entstehende Informationen aus verschiedenen Quellen (Online, Offline, Drittquellen) verarbeitet und aufbereitet werden. Hieraus müssen im Anschluss die richtigen Erkenntnisse - oder **Insights** - gewonnen werden. Diese gilt es dann, sowohl intern (z.B. in der Sortimentsentwicklung) als auch extern (z.B. für Direct Mailings), im Sinne einer zukunftsgerichteten **Interaktion** mit dem Kunden (und seinen Bedürfnissen) einzusetzen.

Werden alle Kernherausforderungen erfolgreich adressiert, stellt sich der entsprechende **Impact** für das Unternehmen ein. Dies kann sich z.B. in einer positiven Entwicklung des Kundenstamms oder der Kundenprofitabilität äußern.

Das OC&C-5i-Framework für Loyalty-Programme zeigt die wesentlichen Handlungsfelder für Ihr Unternehmen

5i-Framework



MIX DER RICHTIGEN INCENTIVES IST GRUNDVORAUSSETZUNG

Incentives sind die Grundvoraussetzung für jedes Loyalty-Programm. Denn ohne das Angebot von attraktiven Prämien und Serviceleistungen hat der Kunde wenig Anreiz am Loyalty-Programm teilzunehmen. Im Idealfall sind die Incentives für den Kunden derart erstrebenswert, dass er exklusiv beim entsprechenden Unternehmen einkauft - selbst bei Beeinträchtigungen wie z.B. einer längeren Anfahrt oder höheren Preisen. In diesem Fall gelten Incentives als „**Barriers-to-Exit**“ und halten den Kunden davon ab, beim Wettbewerb zu kaufen. Die entscheidende Frage ist also, welche Incentives ein erfolgreiches Loyalty-Programm bieten muss.

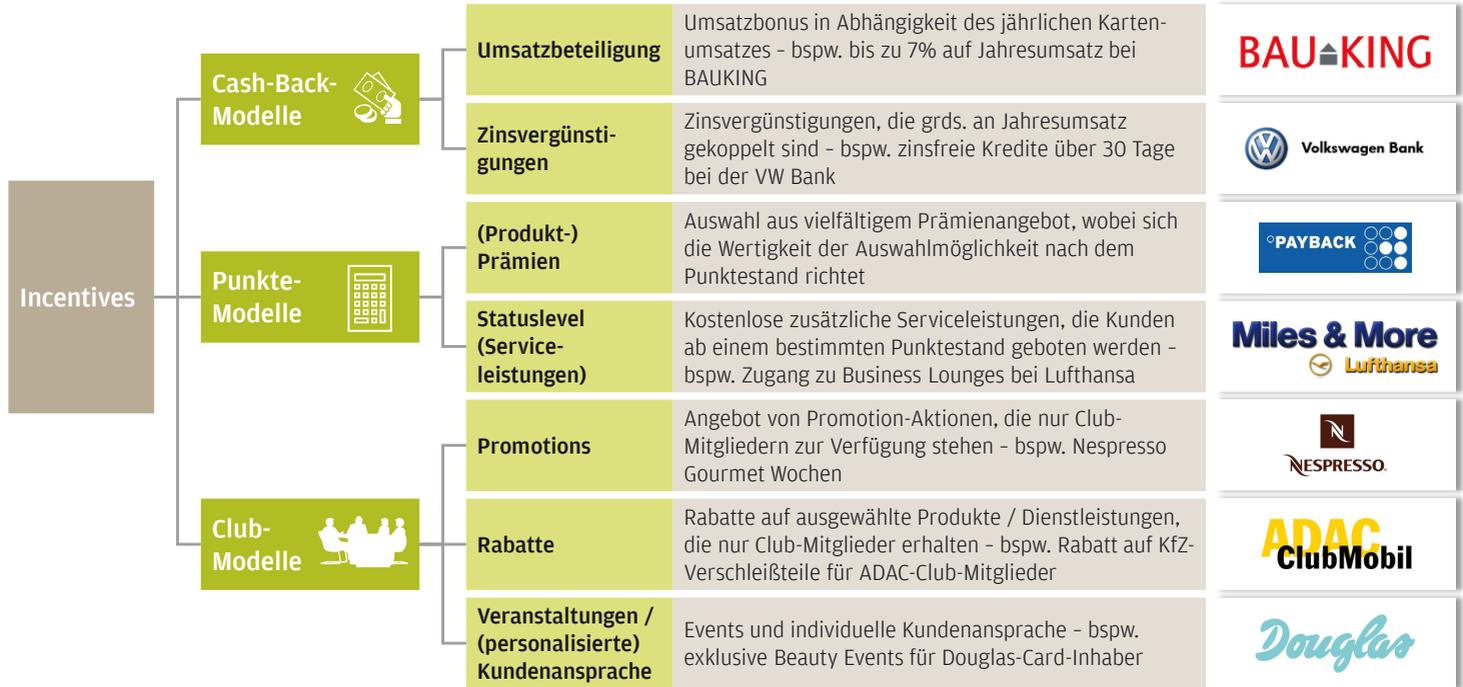
In der Praxis findet sich eine breite Vielfalt von unterschiedlichen Incentive-Modellen. Grundsätzlich weisen jedoch alle erfolgreichen Incentive-Modelle ein oder mehrere Elemente aus den folgenden Incentive-Gruppen auf:

- 1) Cash-Back- bzw. Kick-Back-Modelle
- 2) Punkte-Modelle
- 3) Club-Modelle

Entscheidend ist, dass ein Unternehmen für seine Kunden den richtigen Mix an Incentives wählt und diese kundengruppenspezifisch vergibt. **Dies setzt allerdings eine genaue Kenntnis der Incentive-Bedürfnisse der eigenen Kunden voraus. Kernherausforderung ist also die Identifikation der Bedürfnisse**, da diese unternehmens- und branchenspezifisch schwanken. Abhilfe schafft hier die regelmäßige Durchführung mehrschichtiger Marktforschungen.

Erfolgreiche Incentive-Systeme umfassen meist Elemente der folgenden drei Modelle: Cash-Back, Punkte und / oder Club

Incentives – Typen von Incentives (I/II)



NICHT NUR KUNDENBINDUNG, SONDERN AUCH VERHALTENSTEUERUNG

Profitable Kunden zu binden ist der klassische Grundgedanke eines jeden Loyalty-Programms.

Durch das Angebot verschiedener Discount-Mechanismen, die in Verbindung mit einer Kundenkarte gültig sind, werden Kunden bei Loyalty-Programmen in einem ersten Schritt incentiviert, Produkte / Services im entsprechenden Unternehmen statt beim Wettbewerb zu kaufen.

Zusätzlich haben Unternehmen die Möglichkeit, beim Kunden gewünschte Verhaltensweisen – seien sie kurz- oder langfristiger Natur – durch gezielte Incentivierung hervorzurufen.

Ziel einer Incentivierung kurzfristigen Verhaltens kann bspw. der Abverkauf von Saisonwaren sein, das einer Incentivierung langfristigen Verhaltens z.B. die Verlagerung der Kundenfrequenz in Nebenbetriebszeiten.

Durch den Einfluss der Incentives auf die Verhaltensweise der Kunden ist diese Art der Incentivierung keine klassische Kundenbindung mehr, sondern geht einen Schritt weiter.

Incentives können dabei gezielt für die Förderung gewünschter Verhaltensweisen eingesetzt werden

Incentives – Typen von Incentives (II/II)



Beispiele	Beschreibung
	<p>Extra-Punkte pro getanktem “V-Liter”</p>
	<p>Kostenloser Versand bei geringer Retourenquote</p>
	<p>Mitglieder-Vorteilsprogramm inkl. Aktionstage/-monate</p>
	<p>Coupons per Post oder am PoS-Terminal</p>
	<p>3% Discount auf jeden Einkauf</p>
	<p>Punktevergabe auf jeden Euro Umsatz</p>

ACHTUNG: STOLPERFALLEN

Auch nach dem Set-up des geeigneten Incentive-Systems warten auf die Unternehmen bei der Konzeption ihrer Loyalty-Programme eine Reihe von Stolperfallen. So ist die Wegstrecke von der Identifikation bis hin zur Kundeninteraktion mit zahlreichen Herausforderungen gespickt.

Werden diese Hürden nicht sauber genommen, besteht die Gefahr, dass sich die gewünschte Wirkung nicht einstellt. Im schlimmsten Falle erzeugt das Loyalty-Programm einen riesigen Wust an teuer bezahlten Kundendaten, die nicht geeignet sind, einen Mehrwert für das eigene Geschäftsmodell zu generieren.

Ein Unternehmen muss sich also permanent die Frage stellen, ob das eigene Konzept (noch) in der Lage ist, die aufgezeigten Hürden zu nehmen. Ist dies nicht der Fall, müssen Organisation, IT-Systeme, Programminhalte etc. entsprechend angepasst werden, falls am Kundenbindungsprogramm festgehalten werden soll.

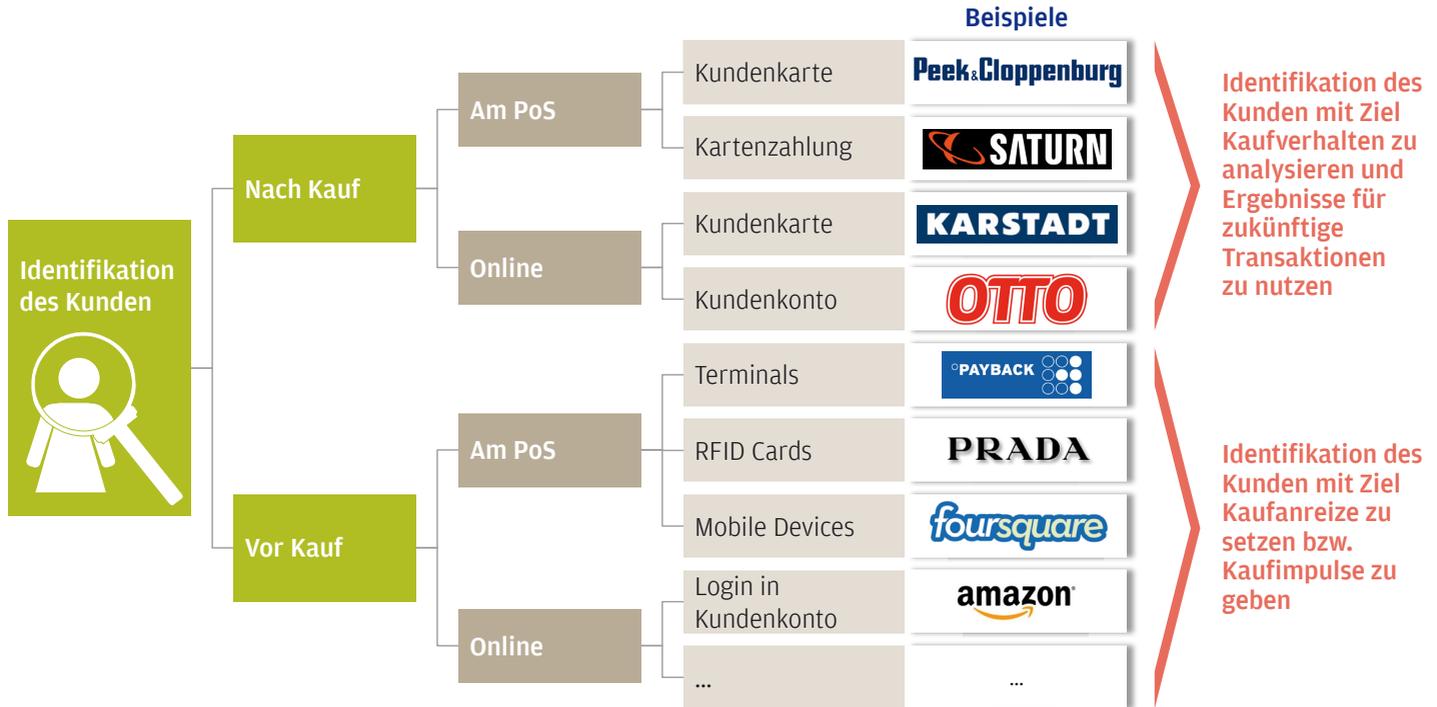
Auf der Reise von der Identifikation bis hin zur Interaktion warten eine Reihe von Herausforderungen

Identification, Insight & Interaction – Herausforderungen



Der erste Schritt ist die Identifikation des Kunden im Rahmen des Transaktionsprozesses – hier gibt es vielfältige Optionen

Identification - Identifizierung des Kunden im Transaktionsprozess



Umfassendes Kunden-Profilung erfordert Nutzung verschiedenster Quellen – Komplexität und Datenflut als Folge

Identification - Informationsquellen für Kundenprofilung



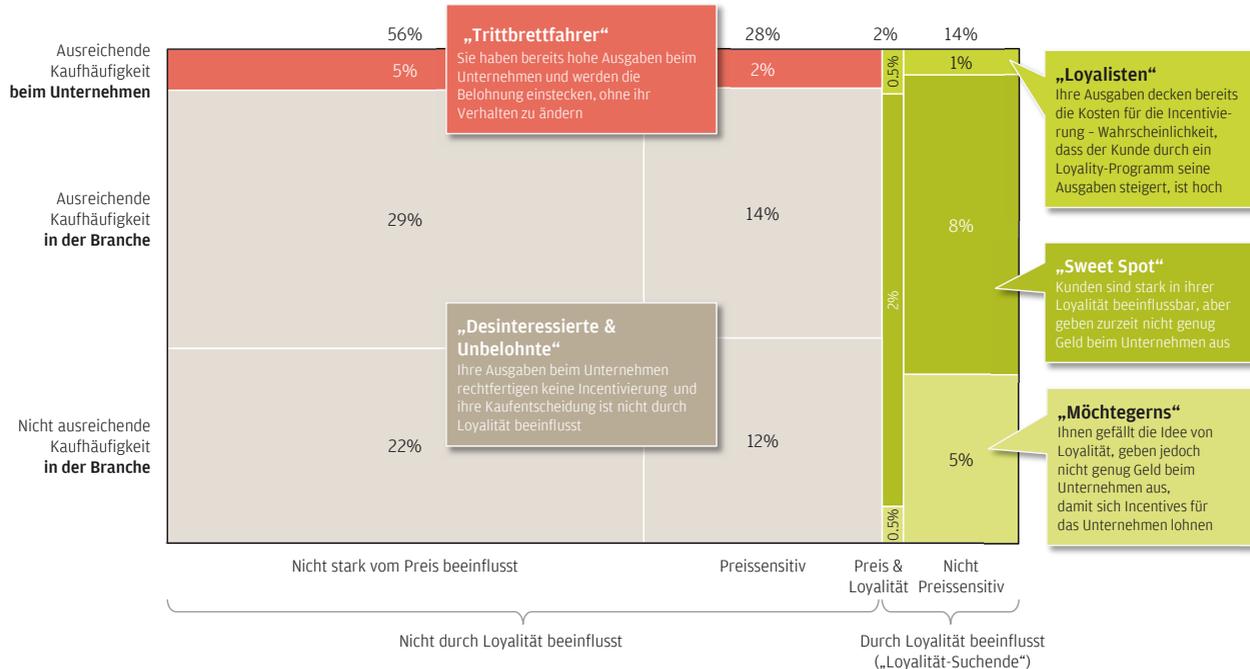
Voraussetzung für eine erfolgreiche Interaktion ist dann die Ableitung einer Kundensegmentierung aus Kundenprofilen

Insight – Kundensegmentierung



Beispielhaft

Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Incentivierung rechnet



Insights aus dem Loyalty-Programm können so bis hin zur Weiterentwicklung des Leistungsversprechens genutzt werden

Interaction - Intern, aus Sicht des Unternehmens



INSIGHTS AUCH FÜR EXTERNE INTERAKTION ZU NUTZEN

Heutzutage gibt es verschiedenste Formen der **externen Kundeninteraktion** – diese reichen von der traditionellen Kundenberatung am PoS über den Katalogversand bis hin zu Social-Media und der Nutzung von Mobile Devices.

Unabhängig von der Art der Interaktion muss ein Unternehmen sicherstellen, dass die Insights aus dem Loyalty-Programm für eine gezieltere Kundenansprache genutzt werden. So sollte der Kunde bspw. auf Basis seiner angegebenen Produktpräferenzen angesprochen werden, anstatt kundengruppenunspezifisches Direct-Mailing zu erhalten.

Die Insights sind also vor allem zur personalisierten Kundenansprache einzusetzen, da Studien belegen, dass dies signifikant zur (Weiter-)Entwicklung des Kundenstammes beitragen kann.

Für Unternehmen stellt sich insbesondere die Frage, welche Interaktionskanäle zu wählen sind, da hier vor allem durch den Digital-Push eine breite Vielfalt von Optionen zur Verfügung steht. Ein aktueller Blick auf die Top 100 Online Händler zeigt, dass hier **Social-Media** scheinbar immer mehr an Bedeutung gewinnt: 89% der Top 100 Online Händler sind bspw. derzeit bei Facebook aktiv. Doch welcher Kanal letztendlich der richtige ist, hängt entscheidend von den Kundencharakteristika des Unternehmens ab. Die Informationen hierfür liefert das Kunden-Profilung bzw. die -Segmentierung. Der Kreis schließt sich!

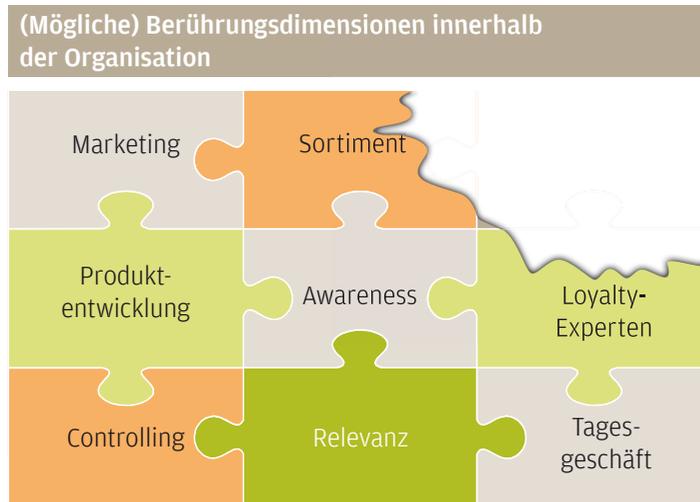


1. Gemessen am Umsatz

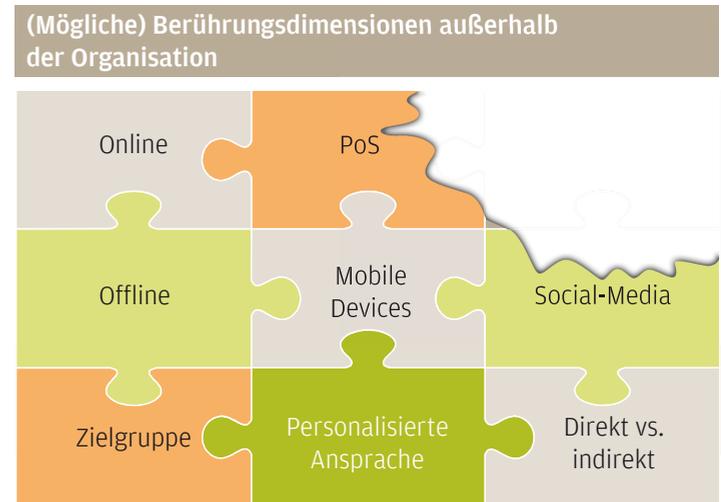
Quelle: iBusiness 2011; Unternehmensrecherche April 2012; OC&C-Analyse

Aber auch bei der Interaktion warten eine Reihe von Herausforderungen

Interaction - intern und extern



Integration des Loyalty-Programms in die **Gesamtorganisation** und Schaffung von **Relevanz** für das Tagesgeschäft



Zielgruppenrelevante **Kanal- bzw. Plattform-Wahl** für Kundenansprache

SOCIAL-MEDIA WICHTIGER BAUSTEIN DER KUNDENBINDUNG VON MORGEN

„Welche Rolle soll Social-Media im Rahmen meiner Kundenbindungsaktivitäten zukünftig spielen?“

Genau diese Frage stellen sich heute viele Führungskräfte. Und das auch zu Recht. Denn an Social-Media kommt - eigentlich schon heute - keiner mehr vorbei.

Doch wie weit geht der Siegeszug von Social-Media?

Die Antwort hierauf lautet, dass Social-Media allein die heutigen Loyalty-Programme nicht ablösen wird. Hierzu fehlen grundlegende Eigenschaften, wie z.B. die Verknüpfung mit transaktionsbasierten Kundendaten und die Eignung für einen praktikablen Einsatz am PoS.

Dennoch gilt:

Die Kombination aus Social-Media-Elementen mit Elementen aus klassischen Kundenbindungsprogrammen kann **Loyalty-Programme revolutionieren**. In Kombination können beide die ursprünglichen Vorteile erhalten und gleichzeitig Systemkosten sowie die Abhängigkeit von Programm- und Systemanbietern senken. Hierdurch besteht auch für kleinere Unternehmen die Möglichkeit, eigene Loyalty-Lösungen zu entwickeln.

Social-Media wird Loyalitätsprogramme nicht ablösen – aber sie gemeinsam mit anderen digitalen Chancen revolutionieren

Digital Impact 5i-Framework



Beispielhaft

Wirkungsprinzip (und Erfolgsfaktoren) des Loyalitätsprogramms bleibt bestehen, aber ...

- ... **Systemkosten** (Betrieb, Interaktion und Incentivierung) sinken dramatisch
- ... **Abhängigkeit** von Programm- (Payback) oder System-Anbietern nimmt ab



- Neue Technologien
- Neue Kundenbedürfnisse
- Neue Wettbewerber



Eigene **Systemintensität** sinkt und zusätzliche **Informationen**² werden zugänglich



Digitale Kanäle verdrängen Print und ermöglichen **Echtzeit- u. 1:1-Interaktion**



Nicht-monetäre Incentives (z.B. Status / Anerkennung auf sozialen Plattformen, Badges auf Foursquare) gewinnen an Bedeutung

1. Near Field Communication (zu deutsch „Nahfeld-Kommunikation“) ist ein internationaler Übertragungsstandard zum kontaktlosen Austausch von Daten über kurze Strecken von bis zu 4 cm

2. Beispielsweise aus Sozialen Netzwerken (über entsprechende Konnektoren) oder aus Kundenrezensionen / -feedback auf eigenen und / oder fremden Websites

WAS IST DAS ÜBERGEORDNETE ZIEL? NATÜRLICH MEHR PROFIT!

Nach erfolgreichem Lauf durch vier der fünf Handlungsfelder - Incentives, Identification, Insight und Interaction - wollen Unternehmen durch den Einsatz eines Loyalty-Programms den gewünschten Impact realisieren.

Eine **Steigerung des Impacts** kann sowohl über die Steigerung der Kundenprofitabilität als auch über die Entwicklung des Kundenstamms erreicht werden. Hierbei gibt es auf beiden Seiten zahlreiche Hebel, die einen positiven Beitrag zur Impact-Steigerung leisten können. Diese haben aber in der Regel eine unterschiedliche Fristigkeit in ihrer Ergebniswirksamkeit.

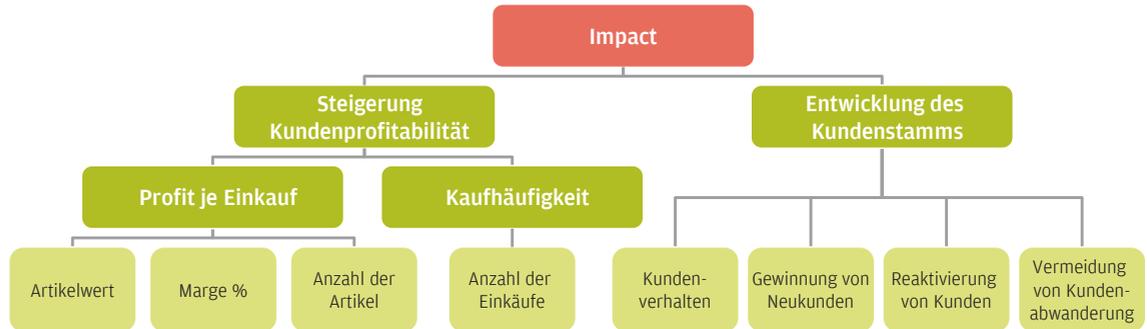
Die **Königsdisziplin** für Unternehmen besteht letztendlich darin, die für das Geschäftsmodell relevanten Hebel parallel anzusteuern und so den Impact des Loyalty-Programms zu maximieren. So kann im Optimalfall sowohl die Kundenprofitabilität als auch der Kundenstamm positiv entwickelt werden.

Unternehmen, die sich in der Königsdisziplin versuchen wollen, müssen hierbei folgende **kritische Aspekte** im Vorfeld intensiv diskutieren:

- Priorisierung der Hebel - Welche Hebel sind zu welchem Zeitpunkt anzufassen?
- Effekt der Maßnahmen - Welche Maßnahmen zahlen auf welche Hebel ein?
- Monitoring / Controlling - Wie erfolgt das Controlling / Monitoring von Hebeln und Maßnahmenerfolg?

Die Beeinflussung der unterschiedlichen Dimensionen erfordert die Nutzung von verschiedenen Hebeln

Impact-Dimensionen eines erfolgreichen Loyalty-Programms



Priorisierung	Welche Hebel sind für unser Geschäftsmodell relevant? Mit welcher Priorität?								
Maßnahme	Welche Maßnahmen zahlen auf welche Hebel ein?								
Monitoring	Wie kann Controlling / Monitoring von Hebeln und Maßnahmenerfolg erfolgen?								
Beeinflussung	Innerhalb von 18 Monaten	✓	✓	✓	✓				
	18 Monate +			✓		✓	✓	✓	✓

KEY LEARNINGS

Obwohl Kundenbindungsprogramme seit Jahrzehnten bestehen, gibt es für die deutschen Händler – sowohl Offline als auch Online – noch einiges zu tun. In hoher Regelmäßigkeit begegnen wir immer wieder Loyalty-Programmen, die nicht die gewünschten Effekte erzielen, sondern lediglich einen „teuren Spaß“ darstellen.

Das vorliegende Insight hat sich vor allem den wesentlichen Chancen, Herausforderungen und Stolperfallen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Loyalty-Programm gewidmet:

Die zentrale Herausforderung besteht darin, ein Loyalty-Programm passend zum Geschäftsmodell des Unternehmens zu entwickeln (Strategic Fit). Andernfalls droht die Nichtannahme des Programms durch die (Stamm-)Kunden. Zusätzlich muss das Loyalty-Programm die wesentlichen Voraussetzungen (geeignete Incentives, langfristiges Engagement etc.) erfüllen, damit die Potenziale effizient ausgeschöpft werden können. Alle Handlungsfelder des OC&C-5i-Frameworks sollten in geeigneter Art und Weise auf die Generierung des gewünschten Impacts ausgerichtet sein. Nicht zuletzt muss Ihr Unternehmen aber auch Transparenz über den Ergebnisbeitrag des Loyalty-Programms schaffen.

Gerne sprechen wir mit Ihnen über Ihre aktuellen Herausforderungen sowie die Potenziale in Ihrem Unternehmen.

Als führende Strategieberatung mit Schwerpunkt Handel und Konsumgüter ist OC&C Strategy Consultants seit 25 Jahren sowohl international als auch in Deutschland tätig. Wir haben breite Erfahrung in allen relevanten Strategie-, Organisations- und Prozessfragestellungen. Hierzu zählt auch die Konzeption von Kundenbindungsprogrammen. Hierbei haben wir in den vergangenen Jahren international für eine Vielzahl von führenden Unternehmen in Handel, Industrie und Tourismus gearbeitet.

Unternehmen müssen ihre Loyalty-Programme auf drei zentrale Aspekte prüfen

Kernfragen

Erreiche ich ein **positives Kosten-Nutzen-Verhältnis** oder zahle ich drauf?

Wie kann ich über einen „**Digital-Shift**“ die Systemkosten für mein Kundenbindungsprogramm senken?

Wo bestehen zusätzliche **Optimierungspotenziale** bei der Ausgestaltung und / oder Ausschöpfung meines Loyalty-Programms?

Büros

Boston

T +1 617 896 9900

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hongkong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu-Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 212 803 72 80

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

Shanghai

T +86 21 6115 0310

Warschau

T +48 22 826 24 57

www.occstrategy.com