

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer (Hrsg.), Dr. Jörg Aßmann, Jana Werg:
**„Kundenkartenprogramme im Customer Relationship Management (CRM).
Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren von Kundenkarten aus Unternehmenssicht“**
Veröffentlichung im Verlag Business Village, Göttingen, 18. Februar 2008

Kurzfassung der Studie

Etwa jeder dritte Deutsche nutzt regelmäßig eine oder mehrere Kundenkarten, um in den Genuss exklusiver Angebote oder Prämien zu gelangen. Doch welche Vorteile ziehen Unternehmen aus Kundenkartenprogrammen? Genügt das Versprechen von Prämien, um Kunden an einen bestimmten Anbieter zu binden? Lässt sich ein Kundenkartenprogramm auch so erweitern, dass eine langfristige, wechselseitige Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten entsteht? Kurz: Wie muss ein Kundenkartenprogramm gestaltet sein, um zu einer tragenden Säule des Customer Relationship Management zu werden?

Die neue Studie des Institute of Electronic Business e.V. (IEB) widmet sich den oben genannten Kernfragen. Vor dem Hintergrund seiner Expertise im Bereich CRM und digitale Lösungen nähert sich das IEB dem Thema Kundenkarten aus Sicht der Unternehmen. Das Institut legt damit eine Studie vor, die erstmals nicht das Kundeninteresse in den Mittelpunkt stellt.

Die IEB-Studie ist explorativ angelegt. Sie basiert überwiegend auf Interviews mit CRM-Experten, die in sechs deutschen Unternehmen das Kundenkartenprogramm verantworten. Ergänzt wird das Untersuchungsmaterial durch Analysen der britischen Supermarktkette Tesco Stores Ltd. und der Parfümerie Douglas GmbH.

Als Interviewpartner standen zur Verfügung

- Björn Schaaf, Verantwortlicher für Kundensegmentierung und datenbasiertes Marketing, Aral AG
- Gerlinde Sulzmaier, Geschäftsführerin, und Stefan Langendörfer, Leiter PAYBACK Team, dm-drogerie markt GmbH + Ko. KG
- Günther Altmann und Stefan Wresch, Koordinatoren der SüdBest-Kundenkarten-Aktionen, EnBW Energie Baden-Württemberg AG
- Dr. Michael Müller, Leiter Direktmarketing und CRM, Kaufhof Warenhaus AG
- Günther Przyklenk, Marketingleiter, SpardaBank Baden-Württemberg eG
- Reinhard Ruch, Mitglied der Geschäftsleitung, SüdBest GmbH

Aral, dm und Kaufhof partizipieren am Bonusprogramm Payback. EnBW und SpardaBank beteiligen sich am Programm SüdBest.

Kunden gewinnen oder Kunden pflegen?

Wer sich dem Thema Kundenkarten aus Sicht des CRM nähert, muss einige Gegebenheiten berücksichtigen, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert sehen:

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer (Hrsg.), Dr. Jörg Aßmann, Jana Werg:
**„Kundenkartenprogramme im Customer Relationship Management (CRM).
Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren von Kundenkarten aus Unternehmenssicht“**
Veröffentlichung im Verlag Business Village, Göttingen, 18. Februar 2008

- Innovationen verschaffen ihrem Urheber meist nur einen kurzfristigen Vorsprung, weil sich Wissen und Können in den globalisierten Märkten rasant verbreiten.
- Die Konsumenten sind heute weniger berechenbar: Sie kaufen sowohl im Feinkostgeschäft als auch im Discounter und zeigen eine geringere Bindung an einen bestimmten Anbieter.
- Die Märkte sind in vielen Branchen gesättigt. Das bedeutet: Die Neukunden eines Unternehmens waren häufig zuvor Kunden bei einem Wettbewerber, der eine ähnliche Dienstleistung oder ein ähnliches Produkt anbietet.
- Untersuchungen zeigen, dass es zehnmal so viel kostet, Kunden anderer Unternehmen abzuwerben, wie Neugeschäft mit einem bereits gewonnenen Kunden zu generieren.

Diese Faktoren lassen nur einen Schluss zu: Unternehmen müssen sich verstärkt um die Pflege und den Ausbau bestehender Kundenbeziehungen bemühen.

Kundenkarten als Teil des CRM

Komplementär zum herkömmlichen Transaktionsmarketing hat sich daher das Beziehungsmarketing etabliert. Das Transaktionsmarketing richtet sich an die anonyme Masse der Verbraucher. Sein Argument gehört zu den traditionellen Kriterien für wirtschaftlichen Erfolg: Preis. Wirkung entfaltet das Transaktionsmarketing oft kurzfristig, beispielsweise durch Sonderaktionen. Das Beziehungsmarketing dagegen ist auf langfristige Kundenkontakte ausgelegt. Es soll bereits geworbene Kunden dazu bewegen, sich an das Unternehmen zu binden.

Es liegt auf der Hand, dass das Beziehungsmarketing umso erfolgreicher ist, je exakter und schneller es auf Bedürfnisse reagiert. Dazu ist es unabdingbar, möglichst viel über die Kunden zu wissen. Dieses Wissen zu beschaffen ist Aufgabe des CRM. Und an dieser Stelle kommen Kundenkarten ins Spiel.

Mit den Daten von Kundenkarten lassen sich Fragen wie diese beantworten:

- Welche Kunden kaufen ein Produkt A, ohne ein dazu passendes Produkt B zu erwerben?
- Welche Artikel kauft ein Kunde häufig und welche ergänzenden Artikel legt er in den Wagen?
- Welche Kaufkraft hat ein Kunde?
- Wandert ein Kunde zunehmend zu anderen Anbietern ab? Sprich: Kauft er weniger in der Filiale ein als früher? Auf welche Artikel verzichtet er neuerdings?
- Reagiert ein Kunde auf Produktempfehlungen, Newsletter und Sonderaktionen?
- Wie setzen sich einzelne Kundengruppen in einer Filiale zusammen?
- Welche Trends scheinen sich bei den Konsumenten durchzusetzen?

Präzises Direktmarketing

Vermag ein Unternehmen diese Fragen annähernd präzise zu beantworten, kann es sein Sortiment an den Kundenwünschen ausrichten. Gerlinde Sulzmaier vom Drogeriemarkt dm verweist im Interview explizit auf diesen Vorteil: Die Inhaber von Kundenkarten bestimmen darüber mit, welche Produkte sie in ihrer Filiale finden. Darüber hinaus lässt sich aber auch das Direktmarketing effizient und zielgerichtet gestalten. So wäre es beispielsweise denkbar, in einem exklusiven Mailing die Vorteile aufzuzeigen, die Besitzer des Produkts A beim Kauf von Produkt B erwarten. Das ist zum einen kostengünstiger als eine Massenwurfsendung. Zum anderen kann es zu einem unschätzbaren Imagegewinn führen: Gelingt es einem Unternehmen, regelmäßig Neugier zu wecken und Be-

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer (Hrsg.), Dr. Jörg Aßmann, Jana Werg:
**„Kundenkartenprogramme im Customer Relationship Management (CRM).
Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren von Kundenkarten aus Unternehmenssicht“**
Veröffentlichung im Verlag Business Village, Göttingen, 18. Februar 2008

dürfnisse zu bedienen, fühlt sich der Kunde verstanden und gut aufgehoben. Im Interview spricht sich etwa Günther Altmann von der EnBW für Direktmailings an ausgewählte Zielgruppen aus. Bei Kaufhof schneidet das Kampagnenmanagement sogar ganze Marketingkampagnen auf Zielgruppen zu, die auf Basis der Kundenkartendaten definiert wurden. Das sei bedeutend kundenfreundlicher als undifferenzierte Massenwerbung, so Dr. Michael Müller von Kaufhof.

Effektive Standortpolitik

Auch bei der Auswahl von Standorten können Analysen auf Basis von Kundenkarten hilfreich sein. So geben bereits die Stammdaten Auskunft darüber, welche Wege die Kunden zur Filiale zurücklegen und wie groß das Einzugsgebiet ist. Das gibt Hinweise auf Fragen wie: Besteht im Stadtviertel Bedarf für eine weitere Filiale? Welche Lücken im Sortiment sind zu schließen? Droht die Neueröffnung eines Wettbewerbers Kunden abzuziehen? Welche Kundengruppen müssen in diesem Fall angesprochen werden?

Um jederzeit auf Kundenwünsche reagieren zu können, speist dm beispielsweise die über Kundenkarten gewonnenen Daten in ein Extranet ein, worauf alle Industriepartner der Drogeriekette Zugriff haben. Dies gewährleistet, dass die Kunden zu jeder Zeit alle Artikel in den Regalen finden, die sie brauchen.

Ein weiteres Ziel formuliert Björn Schaaf von Aral folgendermaßen: Ist es erst einmal gelungen, Kunden zu binden, lässt sich mit ihnen auch mehr Geschäft generieren. Zufriedene Verbraucher seien offener für Empfehlungen. Konkret erhofft sich Aral, seine Kunden nach und nach an höherwertige Produkte heranzuführen.

Neukunden durch Multipartnerprogramme

Will ein Unternehmen sein CRM durch ein Kundenkartenprogramm unterstützen, muss es entscheiden: Eignet sich ein Stand-alone-Programm? Dann bezahlt das Unternehmen die gesamte technische Infrastruktur sowie die Speicherung und Analyse der Daten allein. Oder empfiehlt sich ein Multipartnerprogramm wie Payback oder SüdBest?

Die Entscheidung der Interviewpartner war eindeutig: Sie alle haben sich Multipartnerprogrammen angeschlossen. Das bedeutet zunächst, dass ein externer Dienstleister die gemeinsame technische Infrastruktur aufbaut und pflegt. dm, SpardaBank und Kaufhof wissen diese Synergie zu schätzen, denn sie mindert den eigenen Aufwand und verteilt die Kosten auf mehrere Schultern.

Der Zusammenschluss bedeutet aber auch, dass die Kundenkarte attraktiver für den Inhaber wird: Bonuspunkte, die er beispielsweise bei Aral gesammelt hat, lassen sich bei dm vermehren und in der Galeria Kaufhof einlösen. Diese Tatsache heben Aral, dm und EnBW hervor. Die Kunden von EnBW können beispielsweise ihre Stromrechnung senken, wenn sie bei SüdBest-Partnern Punkte sammeln.

Und noch einen Vorteil erhoffen sich die Unternehmen, namentlich Aral, dm und EnBW: Multipartnerprogramme eröffnen Neukundenpotenzial. Die Kundenkarte ist ein starkes Argument für den Inhaber, Dienstleistungen bei Bedarf innerhalb des Netzwerks in Anspruch zu nehmen. Auf diese Weise vermitteln die Partner des Kundenkartenprogramms einander Neugeschäft – unentgeltlich, unbürokratisch und sozusagen als positiven Nebeneffekt.

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer (Hrsg.), Dr. Jörg Aßmann, Jana Werg:
**„Kundenkartenprogramme im Customer Relationship Management (CRM).
Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren von Kundenkarten aus Unternehmenssicht“**
Veröffentlichung im Verlag Business Village, Göttingen, 18. Februar 2008

Erfolge in Etappen

Die für die IEB-Studie befragten CRM-Experten sind sich einig, dass Kundenkartenprogramme langfristig angelegt sein müssen, um ihr volles Potenzial zu entfalten. Die Kundenkarten als elementaren Bestandteil in das CRM zu integrieren, sei ein Lernprozess und brauche Zeit. Eine grundsätzliche Bedingung für den Erfolg sehen die Experten darin, klare Ziele zu definieren und sie gegebenenfalls in Etappen zu verfolgen. So genüge es beispielsweise nicht, die technischen Voraussetzungen für ein Kundenkartenprogramm zu schaffen. Zeitgleich sollten auch strategische Überlegungen angestellt werden, welche Rolle das System später im CRM spielen soll.

Mit den bisherigen Ergebnissen ihrer Payback Mitgliedschaft zeigen sich Aral, dm und Kaufhof außerordentlich zufrieden. EnBW und SpardaBank äußern sich über die Erfolgsaussichten der erst Ende 2006 eingeführten SüdBest-Kundenkarte vorsichtig optimistisch.

TNS Emnid und KPMG haben im Jahr 2006 ermittelt, dass dm von allen Drogeriemärkten den höchsten Kundenbindungsgrad aufweist. Den größten Anteil daran habe die Teilnahme am Multi-partnerprogramm Payback seit dem Jahr 2000 bewirkt. Die Kartenkunden generieren bei dm inzwischen 60 Prozent des Umsatzes. Ein Kartenkunde gibt durchschnittlich pro Einkauf ca. zwölf Euro aus. Nichtkartenkunden kaufen lediglich für durchschnittlich acht Euro ein.

Aral hat schon vor dem Beitritt zu Payback im Jahre 2006 Treueprämien vergeben. Doch bereits ein Jahr später nahmen weit mehr Menschen das Angebot wahr: Beinahe jeder zweite Tankkunde lässt sich Bonuspunkte gutschreiben. Aral hat in diesem Zeitraum seinen Marktanteil um ein halbes Prozent auf 23 Prozent erhöht.

Ziele erreicht: Tesco und Douglas

Über umfangreiche Erfahrung mit einem Stand-alone-Programm verfügt die britische Supermarktkette Tesco. Sie hat ihre Clubcard erstmals 1995 ausgegeben. Zehn Jahre später trugen zwölf Millionen Kunden die Karte in der Brieftasche. Innerhalb dieses Zeitraums gelang es Tesco, den Rivalen Sainsbury weit zu überflügeln. Untersuchungen konnten nachweisen, dass die Clubcard daran maßgeblichen Anteil hat. Tesco sammelt sämtliche Transaktionsdaten und lässt sie extern auswerten. Die Ergebnisse spiegeln sich direkt im Angebot des Supermarkts wieder. So hat Tesco beispielsweise gezielt Eigenmarken entwickeln lassen. In jedem Quartal verschickt das Unternehmen sieben Millionen Mailings an Clubcard-Inhaber – individualisiert und auf konkreten Nutzen ausgerichtet. Und die Kunden sind dankbar: 80 Prozent aller Einkäufe bei Tesco werden mit der Clubcard getätigt.

Ein bekanntes Beispiel aus Deutschland ist die Kundenkarte von Douglas. Wie Tesco erweckt auch die Drogeriekette bei ihren Kartenkunden durch individualisierte Mailings, Gutscheine und Sonderaktionen das Einkaufsgefühl, zu einem Klub zu gehören. Zudem wird für die Karte ein Jahresbeitrag fällig. Das räumt den Verdacht aus, Schnäppchenjäger anziehen zu wollen. Der Erfolg: Ein Viertel aller Karteninhaber gibt an, mehr einzukaufen, seitdem sie die Karte besitzen.

Trends

Viele Unternehmen werben heute damit, „maßgeschneiderte“ Produkte anzubieten. Das entspricht wahrscheinlich nicht durchweg den Tatsachen, verdeutlicht aber um so mehr einen Trend: Die Verbraucher verlangen angesichts einer Überfülle an Angeboten in zunehmendem Maße kompakte

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer (Hrsg.), Dr. Jörg Aßmann, Jana Werg:
**„Kundenkartenprogramme im Customer Relationship Management (CRM).
Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren von Kundenkarten aus Unternehmenssicht“**
Veröffentlichung im Verlag Business Village, Göttingen, 18. Februar 2008

und individuelle Lösungen. Um diese Herausforderung zu meistern, setzen die für die IEB-Studie befragten CRM-Experten auf die Hilfe ihrer Kundenkartenprogramme.

Die britische Supermarktkette Tesco führt mit ihrem „Baby & Toddler Club“ vor, wie weit die Individualisierung bereits heute gehen kann. Dem Klub gehören ausschließlich Eltern von Kleinkindern an. Ihnen schickt Tesco regelmäßig ein Magazin und unterbreitet exklusive Angebote, die auf die Wünsche junger Väter und Mütter zugeschnitten sind. Außerdem dürfen die Mitglieder des Klubs näher am Eingang zum Supermarkt parken und erhalten mehr Clubcard-Punkte als andere Kunden.

Kundenfreundlich, übersichtlich, konkret und flexibel – diese Eigenschaften betrachten die Experten als zentral für das CRM der Zukunft. Sie ziehen daraus folgende Schlüsse:

- Der Trend geht zu Multipartnerprogrammen. Erstens wollen die Kunden nicht für jedes Geschäft eine eigene Kundenkarte bei sich tragen. Zweitens verkürzt sich die Zeit bis zum Einlösen der Prämien, wenn mehrere Anbieter Punkte gutschreiben.
- Die Karten werden multifunktional. Schon heute lassen es manche Systeme beispielsweise zu, dass der Konsument mit seiner Kundenkarte zahlt.
- Der Service von Kundenkarten ließe sich durch Einsatz der modernen Radio Frequency Identification (RFID) optimieren. Beispiel Supermarkt: Stellt der Kunde eine digitale Verbindung zwischen dem Einkaufswagen und seiner Kundenkarte her, führt ihn der Einkaufswagen kompetent durch das Angebot.

Die Erwartungen, die die CRM-Experten mit Kundenkartenprogrammen verbinden, offenbaren ein allen gemeinsames Ziel: wechselseitiger Nutzen für Kunden und Unternehmen. Eine griffige Formel dafür findet Gerlinde Sulzmaier von dm: „Wir wollen die Kunden nicht umerziehen, sondern ihre Wünsche erfüllen. Je besser das gelingt, desto erfolgreicher sind wir.“