



Unser strategischer Leitfaden

Loyalty Programme für Fertigungs- unternehmen

Teil 1: Vorbereitung, Konzepte und
Mechaniken, Überlegungen zum
Business Case

Inhalt

1. Vorwort **3**

1.1 Bedeutung von Loyalty-Programmen in der Fertigung	3
1.2 Abgrenzung	5
1.3 Der Weg zu Kundenzentrierung	6

2. Vorüberlegungen **8**

2.1 Datenbasis	8
2.2 Incentivierung & Anreizsysteme	9

3. Konzepte und Mechaniken **10**

3.1 Status-Level-Konzepte	10
3.1.1 Anreize	12
3.1.2 Auf- und Abstiegs-Logik	13
3.2 Earn-and-Burn-Konzepte	16
3.2.1 Anreize	16
3.2.2 Einlösen	17
3.3 Vergleich der Vor- und Nachteile	17

4. Business Case **18**

4.1 Programmkosten	19
4.2 Erlöse	21
4.3 Wirkungsmessung (KPIs)	22

1. Vorwort

1.1 Bedeutung von Loyalty-Programmen in der Fertigung

Immer mehr Unternehmen versuchen, den Kunden in den Mittelpunkt ihres Handelns und Denkens zu rücken. Und dafür gibt es gute Gründe. Einer der Wichtigsten: Kunden zu halten, ist einfacher und günstiger, als neue zu gewinnen. Doch echte Kundenzentriertheit herbeizuführen, ist ein langwieriger und aufwändiger Prozess.

Es ist keine wirklich neue Erkenntnis: Einen Bestandskunden zu halten ist günstiger, als einen neuen Kunden zu gewinnen und die zu erwartenden Umsätze sind höher, als bei einem Neukunden. Dies trifft gleichermaßen auf den B2C-, als auch auf den B2B-Bereich zu und ist auch von Branche zu Branche nicht sehr unterschiedlich, obgleich angemerkt werden muss, dass sich die Sales-Zyklen natürlich in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell stark unterscheiden können. Folglich müssten Unternehmen bei der Betrachtung des sogenannten "Pirate Funnel" (siehe Abb. 1), bestehend aus den Phasen Acquisition, Activation, Retention, Referral und Revenue - abgekürzt AARRR, daher Pirate-Funnel genannt - ein wesentlich stärkeres Gewicht auf Phase 3 "Retention", also den Erhalt, bzw. die Wiederkehr bestehender Kunden legen.

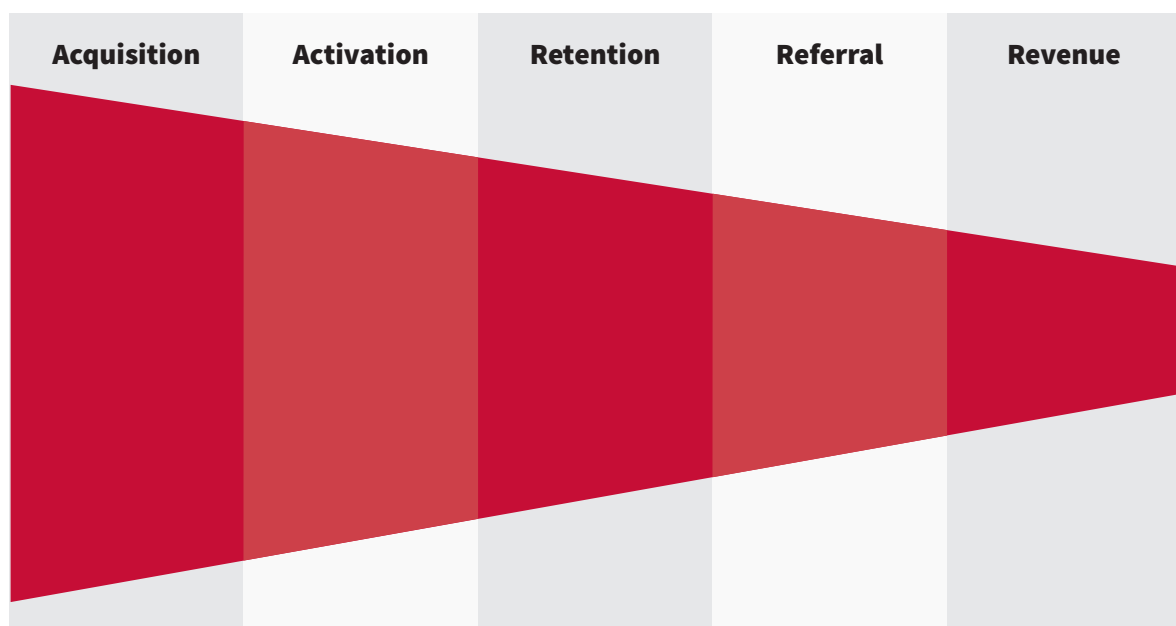


Abb. 1: Der "Pirate-Funnel"

Stattdessen legen zahlreiche Unternehmen noch immer ein immens hohes Gewicht auf die Akquise und Aktivierung neuer Kunden. Auch hierfür gibt es ohne Zweifel plausible Gründe. Wir sprachen weiter oben bereits über die Bedeutung unterschiedlicher Sales-Cycles. Gerade in der Fertigung ist es selbstverständlich von entscheidender Bedeutung, ob Güter des alltäglichen Gebrauchs für Privathaushalte, also etwa Lebensmittel oder Kleidung hergestellt werden, ob Produkte für den privaten Gebrauch mit etwas längerer Lebensdauer, wie etwa Fernsehgeräte oder Laptops produziert werden oder ob es sich um langfristige Investitionen für Unternehmen, wie beispielsweise Werkzeugmaschinen oder Flugzeugen für eine Airline handelt. Bei letzterem Fall ist es in der Regel anzunehmen, dass der Kunden Aufträge in signifikanter Höhe in hoher Frequenz erteilt. Folglich wäre es auch extrem riskant, die gesamte Strategie nur auf das Bestandskundengeschäft zu legen. Hinzu kommt, dass in diesem Bereich meist die Anzahl der Marktteilnehmer recht überschaubar ist. Alleine schon deshalb wird man meist zurecht von einem aufwändigen Kundenbindungsprogramm absehen.

Für erstgenannten Fall, also Lebensmittel, wird der Markt bereits dominiert durch generische Loyalty-Programme, mit denen man im Supermarkt seiner Wahl beim Einkauf Punkte sammeln und diese dann gegen Prämien einlösen kann. Der Hersteller ist hier im Normalfall außen vor, die Bindung erfolgt zum jeweiligen Händler.

Etwas anders gelagert ist der Fall bei Herstellern von Anschaffungsgütern für den privaten Haushalt, also Fernsehgeräte, Laptops oder ähnliches. Zwar versuchen auch hier bereits seit langem, die Händler die Kunden an sich zu binden und Daten zu erheben, indem sie Loyalty-Programme anbieten. Doch auch für den jeweiligen Hersteller erscheint es durchaus sinnvoll und vorteilhaft, in ein eigenes Kundenbindungsprogramm zu investieren. Kauffrequenz, Anzahl der Marktteilnehmer und die Motivatoren für die nächste Kaufentscheidung, lassen die Investition in ein eigenes Loyalty-Programm durchaus opportun erscheinen.



1.2 Abgrenzung

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass neben Loyalty-Programmen selbstverständlich viele andere Aspekte bei der strategischen Ausrichtung auf Bestandskunden eine Rolle spielen sollten. Wir wollen uns hier allerdings ausschließlich mit diesem Aspekt befassen und andere, wie etwa Branding oder die User Experience außen vor lassen.

Weiter soll erwähnt werden, dass die Bandbreite an Unterbranchen innerhalb der Fertigung, wie bereits oben kurz angerissen, so groß ist, dass hier unmöglich alle spezifischen Rahmenbedingung und Anwendungsfälle diskutiert werden können. Marktvolumen, Marktpotenzial, Anzahl und Art der Marktteilnehmer, Wettbewerberumfeld, Distributionsstruktur, Sales Cycles, Kaufprozesse und Kaufmotivation können von Fertigungsunternehmen zu Fertigungsunternehmen so gravierend unterschiedlich sein, dass dieses Werk bei Berücksichtigung all dieser und weitere Faktoren ohne weiteres mehrere hundert Seiten lang werden könnte und noch immer nicht allen Einzelfällen gerecht werden würde. Daher kann hier nur ein generischer Überblick über die Aspekte gegeben werden, die bei Überlegungen zu Loyalty-Programmen eine Rolle spielen sollten.




1.3 Der Weg zu Kundenzentrierung

Die Grundsatzentscheidung und das Bekenntnis, alle Bereiche des Unternehmens stärker auf den Erhalt von Bestandskunden auszurichten, ist der erste, wichtige Schritt. Doch wie geht es dann weiter? Die Grundlage für Kundenzentriertheit ist nicht eine technische Lösung, ein Marketing-Tool, ein Webshop oder die Anpassung interner Prozesse. Es ist auch nicht die Auswahl eines Dienstleisters oder einer Beratungsfirma. Ebenso wenig der interne Wissensaufbau oder die Einstellung von Experten. Die Grundlage für ein tiefgehendes Verständnis für unsere Kunden sind Daten.

Die Vordenker und Marktführer in Sachen Customer Centricity profitieren von großen Datenmengen, die sie im Verlauf von Jahren und Jahrzehnten über ihre Kunden gesammelt haben. Wenn wir hier von Daten sprechen, meinen wir im wesentlichen personenbezogene Daten, verhaltensbasierte Daten und Transaktionsdaten. Dazu später mehr.

Unternehmen, die erst jetzt anfangen, kundenzentriert zu werden, treffen meist eine der beiden folgenden Ausgangssituationen an: Es sind noch keine oder nur sehr wenige Daten der oben genannten Kategorien verfügbar oder aber, es sind bereits große Mengen an Daten verfügbar, die aus unterschiedlichsten Gründen nicht genutzt werden. Zu diesem Gründen zählen häufig:

- **Fehlen entsprechender Marketing-Permissions (bedeutet, der Kunde hat nie seine Einwilligung zur Nutzung seiner Daten zu einem anderen Zweck als der Auftragserfüllung gegeben)**
 - **Die Daten sind in zahlreichen Silos verstreut**
 - **Die Qualität der Daten ist unzureichend (veraltete Daten, falsche Kontaktdaten, Dubletten, etc...)**
- 

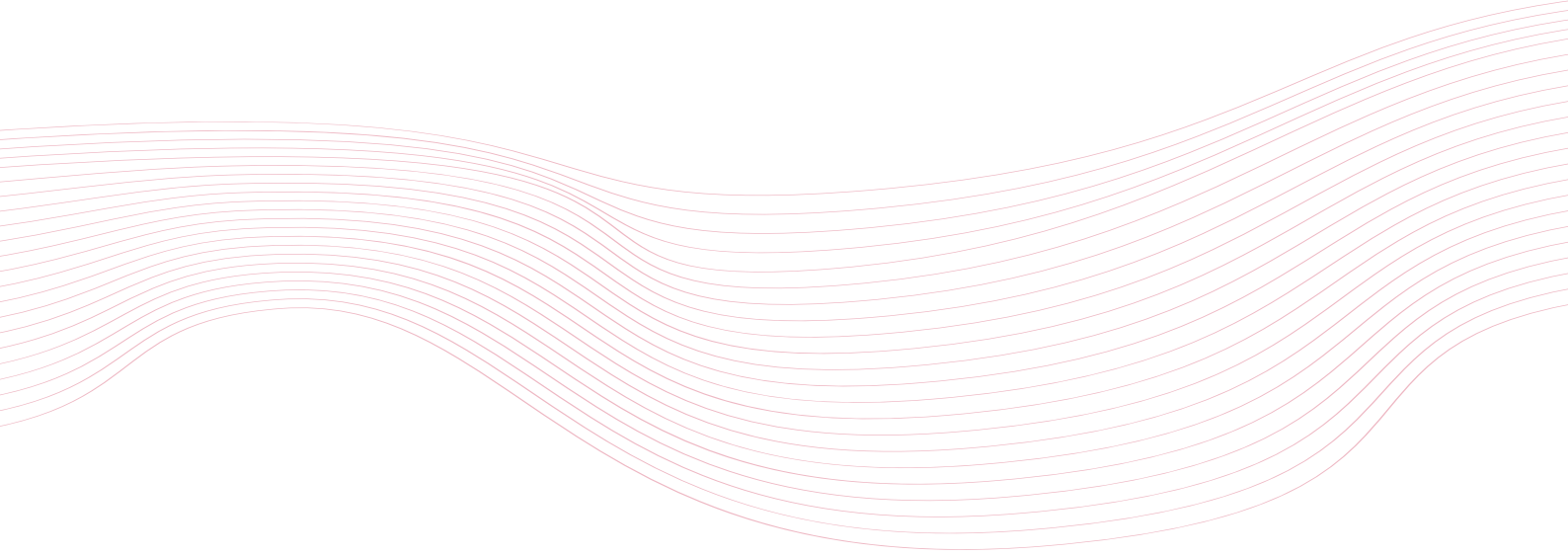
Meistens liegt eine Kombination aus all dem vor. Letztlich führen eben diese Gründe dann unweigerlich zu einer der ersten Vorüberlegungen, auf die im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen wird: Macht es Sinn, diese Daten in einem meist sehr aufwändigen Prozess zu bereinigen und nutzbar zu machen oder ist es besser, bei Null zu starten und eine komplett neue Datenbasis aufzubauen.

Wie auch immer die Entscheidung ausfällt, eine der größten Herausforderungen wird fortlaufend darin bestehen, kontinuierlich kundenbezogene Daten zu generieren und aktuell zu halten, um so ein besseres Verständnis für Bedürfnisse, Interessen und Situation Ihrer Kunden zu gewinnen.

Genau hier können Loyalty-Programme eine bedeutende Rolle spielen. Die Grundidee eines Loyalty-Programms ist es letztlich, dem Kunden Anreize zu bieten, Informationen über sich im Gegenzug gegen besondere Vorteile zur Verfügung zu stellen und diese nutzbar zu machen.

Damit ergeben sich zwei zentrale Fragen, die vorab geklärt werden müssen und auf die wir im nachfolgenden Kapitel näher eingehen werden:

- 1. An welchen Anreizen könnten Ihre Kunden interessiert sein und welches System leiten wir daraus ab?**
- 2. Welche Daten möchten wir erheben und zu welchem Zweck?**

A series of thin, light pink wavy lines that flow across the page, creating a decorative background element.

Des Weiteren werden wir in diesem Leitfaden auf unterschiedliche Loyalty-Mechaniken und -Konzepte eingehen, deren Vor- und Nachteile beleuchten, einige Denkanstöße zum Business Case sowie zur Systemauswahl geben und schließlich Empfehlungen zu möglichen Betriebsmodellen geben.

Eine abschließende Bemerkung zur Abgrenzung: Dieses Dokument befasst sich primär mit Loyalty-Programmen im B2C-Kontext. Viele der hier beleuchteten Themen sind jedoch auch im B2B-Umfeld durchaus relevant und anwendbar.

2. Vorüberlegungen

Wie bei vielen anderen wegweisenden Business-Entscheidungen, so ist auch vor Einführung eines Loyalty-Programms eine gründliche Analyse der Ausgangssituation zu empfehlen. In diesem Kapitel wollen wir durch einige grundlegende Fragen führen, die dabei beleuchtet werden sollten.

2.1 Datenbasis

Das Vorhandensein einer Datenbasis verleitet oft dazu, diese unbedingt nutzen zu wollen. Allerdings sollte dabei sehr genau abgewogen werden, ob der Aufwand zur Nutzbarmachung der Daten nicht den letztlichen Nutzen überschreitet. Nicht selten liegen historische Daten in mehreren Silos und in Systemen, die nie als CRM-System oder Data Warehouse gedacht waren. Diese Daten beinhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit Dubletten, die als solche extrem schwer zu identifizieren sind, da dieselbe Person mit unterschiedlichen Schreibweisen und unterschiedlichen Adressen auftaucht. Selbst wenn eine Identifikation als Dublette möglich ist, bleibt immer noch die Frage, welcher Datensatz die korrekten Informationen beinhaltet.



Ein weiteres, häufig anzutreffendes Problem bei der Nutzung vorhandener Daten ist das Fehlen von belegbaren Marketing-Permissions, sogenannter Opt-Ins. Grundsätzlich ist hier zu empfehlen, frühzeitig zu klären, ob und inwiefern eine rechtliche Grundlage zur Nutzung dieser Daten zu Marketingzwecken vorhanden und belegbar ist. In vielen Unternehmen ist dies nicht der Fall, alleine schon deshalb, weil die Daten ursprünglich für völlig andere Zwecke erhoben und gespeichert wurden. Daten, die nicht zu Marketingzwecken genutzt werden können, ohne rechtliche Schwierigkeiten befürchten zu müssen, sind für ein Loyalty-Programm letztlich nutzlos.

Ein weiterer Aspekt, der bei dieser Entscheidung berücksichtigt werden sollte, ist die spätere Organisation des Programmbetriebs. Es ist zu überlegen, welche Mitarbeiter später in welcher Funktion mit diesen Daten arbeiten werden. Darauf basierend sollte geprüft werden, ob und inwiefern deren vorhandene Arbeitsverträge das Arbeiten mit personenbezogenen Daten erlauben. In manchen Fällen werden hierfür eigene Gesellschaften gegründet und die handelnden Personen mit neuen Arbeitsverträgen ausgestattet. Spätestens dann sind alte Daten in alten Systemen für die neue Gesellschaft nicht mehr nutzbar. Auch unter diesem Gesichtspunkt ist eine frühe Einbindung von Juristen dringend zu empfehlen.

2.2 Incentivierung & Anreizsysteme

Ein Loyalty-Programm im B2C-Kontext ist letztlich eine Vereinbarung zwischen Unternehmen und Privatperson oder im B2B-Kontext zwischen zwei Unternehmen. Wir wollen uns hier, wie angesprochen, auf Programme im B2C-Umfeld konzentrieren.

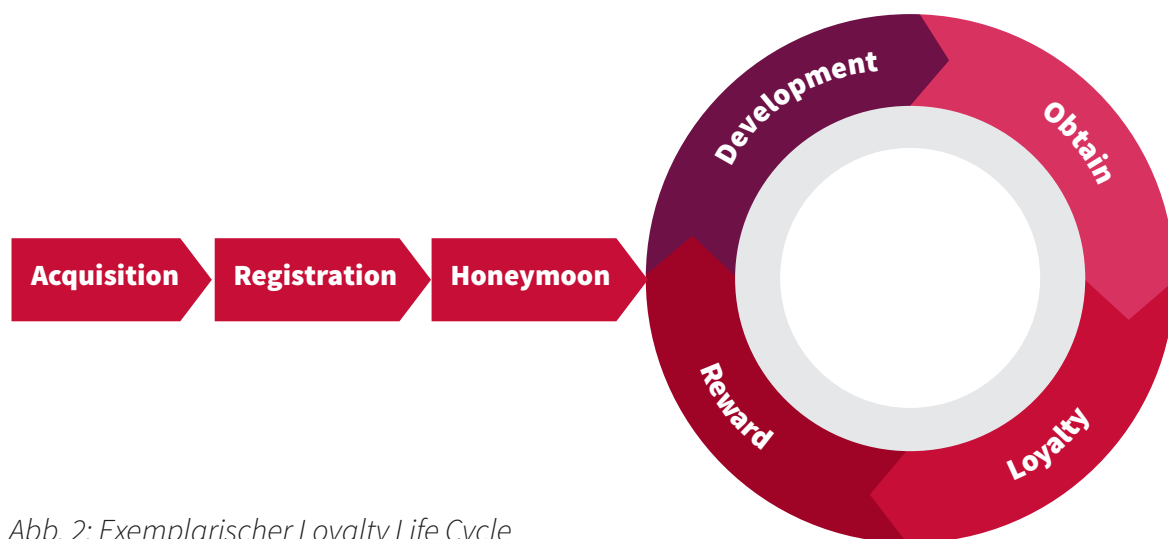


Abb. 2: Exemplarischer Loyalty Life Cycle

Das Unternehmen verspricht Vorteile und erhält im Gegenzug Informationen und die Einwilligung, diese Nutzen zu dürfen. Natürlich geht seitens des Unternehmens die Hoffnung damit einher, den Kunden zu einem treueren Kunden hinsichtlich Kaufhäufigkeit und durchschnittlicher Warenkorbgröße zu machen. Erreicht wird dies durch die gewährten Vorteile sowie gezielte Nutzung der gewonnenen Daten.

Wie wir im nachfolgenden Kapitel näher erläutern werden, unterscheidet man grundsätzlich zwischen zwei verschiedenen Loyalty-Mechaniken, die sich unter anderem hinsichtlich der damit verbundenen Anreizsystemen unterscheiden: Status-Level-Konzepte und Earn-and-Burn-Konzepte.

Beide Konzepte oder Mechaniken legen bestimmte Anreizsysteme nahe. Möchten Sie das Verhalten Ihrer Kunden gerne primär über das Angebot von Sachwerten, wie beispielsweise Topfsets und ähnlichem steuern, werden Sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit für ein Earn-and-Burn-Konzept entscheiden. Möchten Sie lieber mit Vergünstigungen, Vorteilen und Zusatzleistungen werben, wird eher ein Status-Level-Konzept das Mittel Ihrer Wahl sein. Auch Hybridmodelle sind möglich.

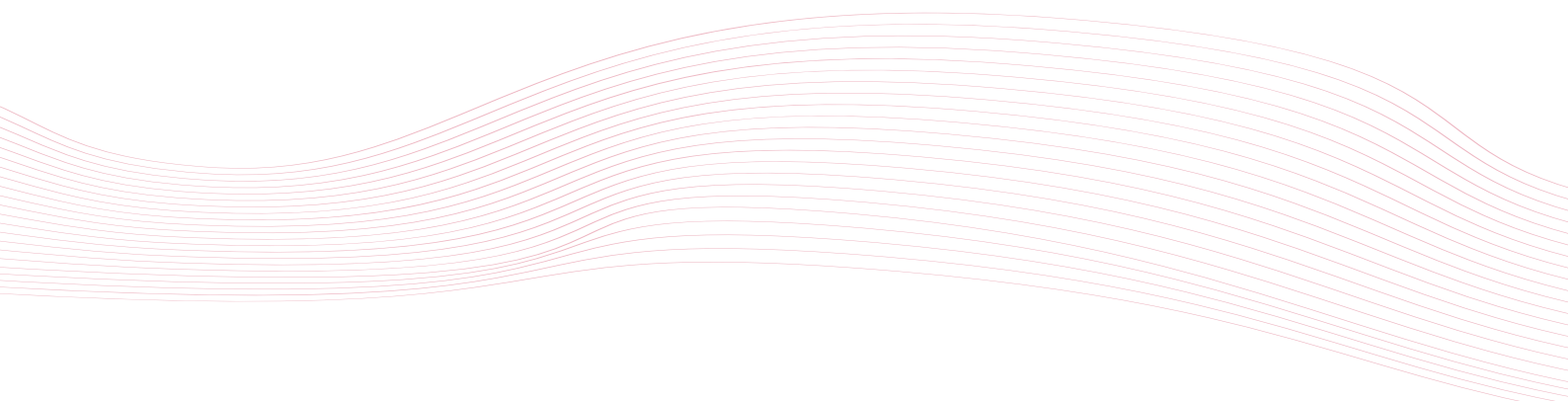
Wichtig ist jedoch in beiden Fällen die Beantwortung zweier Fragen:

- **Wie sollen die gewährten Vorteile finanziert und verrechnet werden?**
- **Welche Anreize funktionieren bei Ihrer Zielgruppe besser?**

Die erste Frage sollte bereits in einer sehr frühen Phase bei der Erstellung des Business Case geklärt werden. Dabei ist nicht nur das Finanzierungskonzept wichtig, sondern auch die Klärung der späteren Prozesse. Nicht selten sind hierbei interne Verrechnungen und Weiterbelastungen zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen oder mit externen Dienstleistern notwendig. Auch eine virtuelle Währung, wie auch immer diese heißen mag, verursacht letztlich Kosten.

Zur zweiten Frage empfiehlt sich, gerade im B2C-Umfeld, eine gründliche Marktforschung. Egal wie sehr Sie davon überzeugt sind, Ihre Zielgruppe zu kennen, oftmals sind auch erfahrene Marketing-Experten überrascht von den Ergebnissen einer umfangreichen und methodisch gut vorbereiteten Befragung. Die Vorbereitung, Konzeption und Einführung eines Loyalty-Programms ist ein aufwändiger und oft auch kostenintensiver Prozess. Es ist also dringend zu empfehlen, das Risiko von Fehleinschätzungen so gering wie möglich zu halten.

In einigen Fällen hängt die Entscheidung jedoch nicht ausschließlich vom Kunden ab, sondern primär von der Situation des Unternehmens und seiner Produkte oder Leistungen. Mehr dazu im nächsten Kapitel.



3. Konzepte und Mechaniken

In diesem Kapitel wollen wir auf die beiden wesentlichen Konzepte eingehen und deren Vor- und Nachteile erläutern. Wie erwähnt, unterscheidet man zwischen Status-Level- und Earn-and-Burn-Konzepten. In der Praxis findet man natürlich auch Mischformen und Varianten. Beispielsweise bieten manche Unternehmen Status-Levels an, die nicht über ein bestimmtes Verhalten oder bestimmte Aktivitäten erworben werden können, sondern gegen Bezahlung angeboten werden. Einige Earn-and-Burn-Konzepte beinhalten zwei Währungen, von denen eine gegen Sachwerte eingelöst werden kann, die andere bestimmte Vergünstigungen ermöglicht.

3.1 Status-Level-Konzepte

Gehen wir zunächst auf das reine Status-Level-Konzept ein. Die Grundidee ist, wie der Name bereits sagt, dass Einheiten einer bestimmten Währung gesammelt werden, bis ein bestimmter Betrag erreicht ist und man so in ein höheres Level aufsteigt. Dabei sind der Phantasie und Kreativität in Sachen Namensgebung für die Währung und die einzelnen Levels fast keine Grenzen gesetzt - solange diese natürlich nicht urheberrechtlich geschützt sind oder gegen andere Gesetze verstoßen. Auch die Anzahl der erreichbaren Levels kann höchst unterschiedlich sein. Die Konzepte reichen hier von der simplen Unterscheidung zwischen Basis- und Premium-Level bis hin zu mehrstufigen Konzepten, bei denen die Levels dann beispielsweise nach Farben oder mit Titeln benannt sind, die eine immer höhere Wertigkeit zum Ausdruck bringen sollen. Manchmal sind sogenannte "Hidden Levels" enthalten, die dem Kunden bei Beitritt zum Programm nicht kommuniziert werden und erst nach Erreichen des höchsten Levels offenbart werden, um so die Motivation für ein bestimmtes Verhalten hoch zu halten.

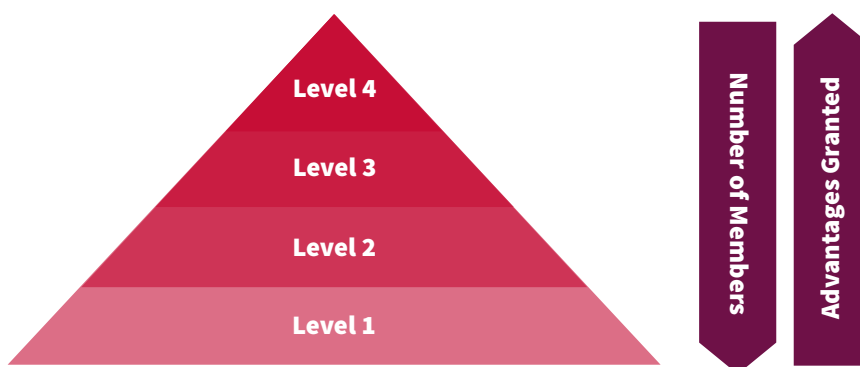


Abb. 3: Grundsätzliche Idee eines Status Level Programms

3.1.1 Anreize

In der Regel werden hier, anders als bei Earn-and-Burn-Konzepten, nicht-sachbezogene Vorteile gewährt. Gesammelte Einheiten der Währung können also nicht gegen Sachwerte eingelöst werden, sondern führen zum Aufstieg in ein höheres Level. Ein höheres Level berechtigt zu weiteren Vergünstigungen und Vorteilen. Diese reichen von versandkostenfreier Warenlieferung über den Zugang zu einer Premium-Hotline mit geringeren Wartezeiten bis hin zu verlängerten Umtauschrecht, um nur einige Beispiele zu nennen.

Coupons

Eine wichtige Rolle spielen hier auch Coupons. Für das Erreichen eines neuen Levels wird ein Coupon in bestimmter Höhe ausgestellt, der so einen direkten Anreiz zu weiterer Aktivität setzt. Dazu später mehr in Kapitel 5 "Campaigning & Couponing".

Der besondere Reiz von Status-Level-Konzepten liegt allerdings, neben dem Erlangen von realen Vorteilen, sehr stark in der intrinsischen Motivation der meisten Menschen, bewusst oder unbewusst das nächsthöhere Level zu erreichen. Man sollte nicht unterschätzen, wie sehr Menschen danach streben, sich von der Masse abzuheben und zu einer vermeintlich bessergestellten Gruppe zu gehören. Unterstützt wird diese Wahrnehmung neben einer entsprechend wertigen Kommunikation durch die Ausgabe einer Karte als zusätzliches Statussymbol. Dies kann entweder in digitaler Form oder in physischer Form geschehen. Auch wenn eine physische Karte hohe Kosten in Produktion, Personalisierung und Versand verursacht, sollte deren Wirkung auf keinen Fall unterschätzt werden. Hierzu mehr im späteren Kapitel 4 "Business Case".

Dort werden wir auch näher darauf eingehen, was bei der Anzahl der Levels und bei den Mechaniken zu Level-Auf- und -Abstieg zu beachten ist. Allerdings sei an dieser Stelle bereits der Hinweis gegeben, dass jedes weitere Level die Komplexität der notwendigen Berechnungen zu voraussichtlichen Mitgliedern je Level und somit zu den voraussichtlichen Programmkosten erhöht. Selbiges gilt auch für die Vielzahl der gewährten Vorteile. Zu jedem Vorteil muss letztlich simuliert werden, wie sich die Kosten in Abhängigkeit von Einlösequote und Anzahl der bezugsberechtigten Mitglieder verändern.

3.1.2 Auf- und Abstiegs-Logik

Die Anzahl der erreichbaren Levels bietet verschiedene Vor- und Nachteile. Die größten Vorteile einer hohen Anzahl an Levels sind sicher folgende: Zum einen ist es leichter, so eine Langzeitmotivation bei den Programm-Mitgliedern zu schaffen, zum anderen können so die gesamten Programmkosten besser in Abhängigkeit vom durch die Mitglieder erzielten Gegenwert auf die Levels verteilt werden. Anders ausgedrückt: Bei einem vierstufigen Konzept befinden sich am Ende im höchsten Level auch tatsächlich nur diejenigen, die dem Unternehmen den größten Gegenwert einbringen und somit auch signifikante Vorteile ohne Probleme refinanzieren. Bei einem zweistufigen Konzept hingegen, wird schlechter zwischen B-Kunden, A-Kunden und AAA-Kunden unterschieden, was letztlich zu einer recht riskanten Mischkalkulation führt.

Andererseits führen viele Levels natürlich automatisch zu einer wesentlich höheren Komplexität des gesamten Programms, was Auswirkungen auf Kalkulation, Kommunikation, Prozesse und vieles mehr hat.

Die Festlegung der Auf- und Abstiegs-Logik sollte in Sachen Komplexität ebenfalls nicht unterschätzt werden. Zunächst ist zu bedenken, welche Grenzen für das Erreichen des nächsten Levels gelten sollen. Auch hier der Hinweis auf die Wichtigkeit eines gründlich berechneten Business Case. Sind die Level-Grenzen zu niedrig angesetzt, befinden sich im Handumdrehen zu viele Mitglieder in höheren Levels, was nicht nur deren Motivation negativ beeinflusst, sondern auch gravierende Auswirkungen auf die Programmkosten hat.

Generell ist die Überlegung wichtig, wofür genau Einheiten der definierten Währung ausgegeben werden sollen. Im Unterschied zu einem klassischen Earn-and-Burn-Konzept, werden bei Status-Level-Konzepten meistens nicht ausschließlich solche Handlungen belohnt, die direkt zu Umsatz führen. Im folgenden Abschnitt "Vor- und Nachteile" werden wir noch näher darauf eingehen, wann es opportun ist, sich für ein Status-Level-Konzept zu entscheiden. An dieser Stelle sollte jedoch bereits erwähnt werden, dass letztere in der Regel besser geeignet sind, eine dauerhafte Interaktion mit dem Kunden aufzubauen, die



nicht auf Käufe reduziert ist. Beispielsweise können hier auch Einheiten der jeweiligen Währung erlangt werden, wenn der Kunde erworbene Produkte online bewertet, sein eigene Profil vervollständigt oder andere Mitglieder wirbt. Die Anzahl der für nicht-transaktionales Verhalten gewährten Einheiten sollte natürlich so gestaltet sein, dass die Gewichtung der insgesamt erworbenen Punkte klar auf Transaktionen liegt. Es sollte nicht möglich sein, dass ein Mitglied ausschließlich durch Aktivität in der Community in Levels aufsteigt, ohne jemals einen Kauf getätigt zu haben.

Daneben ist wichtig zu überlegen, ob und wann ein Mitglied seinen Status wieder verlieren kann. Das ewige Erhalten des Status bei einem inaktiven Mitglied widerspricht natürlich der Grundidee, loyale und dauerhaft aktive Kunden zu generieren. Andererseits kann es auch Szenarien geben, bei denen Mitglieder ihren Status nicht verlieren dürfen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Status käuflich erworben wurde. Ist dies nicht der Fall, ist zu überlegen, wann und unter welchen Umständen gesammelte Währungseinheiten “verfallen”, dem Kontostand also wieder abgezogen werden.

Desweiteren ist zu überlegen, welcher Bemessungszeitraum definiert wird und ob in einem rollierendem System über Level-Zugehörigkeit entschieden wird oder zu bestimmten Stichtagen. Hierzu einige konkrete Beispiele:

Wenn die Level-Zugehörigkeit anhand der innerhalb von 12 Monaten gesammelten Währungseinheiten fortlaufend in einem rollierenden System bestimmt werden soll, ist es nicht notwendig, dass Einheiten verfallen. Es muss lediglich jeden Tag für jedes Mitglied geprüft werden, wieviele Währungseinheiten zum aktuellen Zeitpunkt in den letzten 365 Tagen gesammelt wurden. Entsprechend wird die Level-Zugehörigkeit neu bestimmt. Wenn ein Mitglied genau heute vor 366 Tagen einen hohen Umsatz getätigt hat und seither keine Umsätze oder anderen Aktivitäten in vergleichbarer Höhe verbucht hat, wird dieser nicht wieder auf dem selben Level eingestuft und verliert seinen Status. Hier ist dann zu unterscheiden, ob die Logik eine Herabstufung um mehrere Levels gleichzeitig erlaubt oder ob man jeweils immer nur um ein Level gleichzeitig absteigen kann.

Prüft die Logik hingegen den Punktestand für jedes Mitglied nur einmal pro Jahr zu einem bestimmten Stichtag, beispielsweise zum 1. Januar oder zum Zeitpunkt des Programm-Beitritts, kann das Mitglied auch jeweils immer nur zu diesem Zeitpunkt seinen Status verlieren, selbst wenn der letzte größere Umsatz bereits mehr als ein Jahr zurückliegt.

Konkretes Beispiel: Mitglied tätigt am 30. Januar einen größeren Umsatz und steigt ein Level auf. Am 1. Januar des Folgejahres wird gecheckt, ob der erforderliche Kontostand für den Erhalt des Levels vorhanden ist, was in diesem Fall gegeben ist. Ein Jahr später wird erneut gecheckt. Wenn in diesem Jahr kein erneuter Umsatz in vergleichbarer Höhe vorhanden ist, verliert das Mitglied seinen Status, hatte diesen aber zu diesem Zeitpunkt bereits 23 Monate lang.

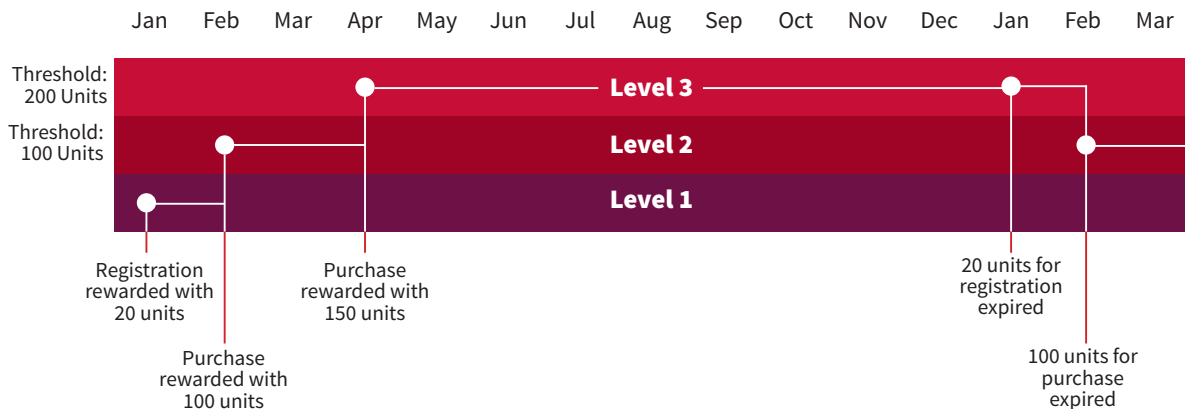


Abb. 4: Abstiegsmechanik ohne festes Check-Datum (rollierendes System)

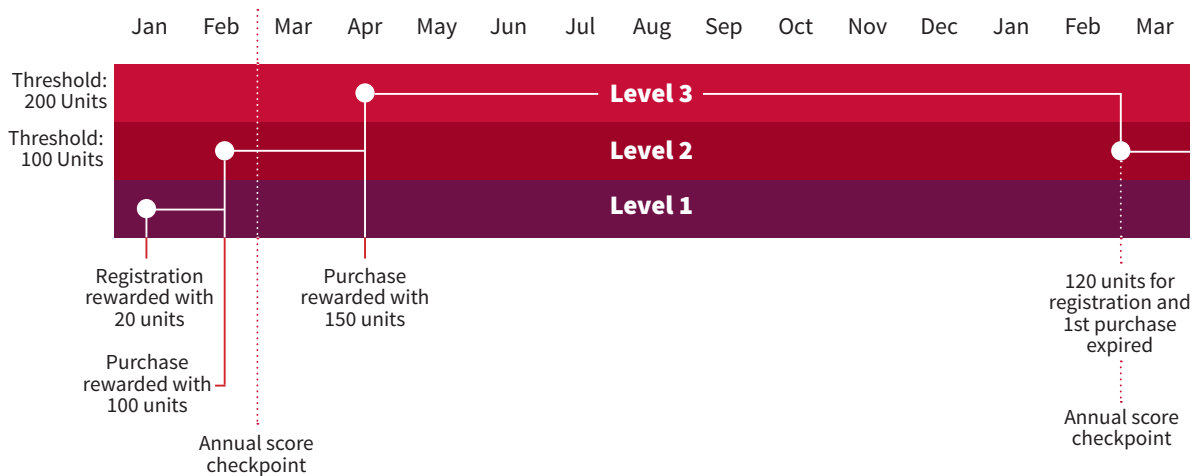


Abb. 5: Abstiegsmechanik mit festem Prüfdatum

Selbstredend, dass diese beiden Szenarien gravierend unterschiedliche Auswirkungen auf den Business Case haben werden. Für das zweite Szenario spricht, dass dies für den Kunden meist leichter nachvollziehbar und verständlich ist. Soll mit physischen Karten gearbeitet werden, kann dies außerdem die Produktion und Logistik erleichtern.

Natürlich sollten ähnliche Überlegungen auch für Level-Aufstieg angestellt werden. Allerdings ist es sehr ungewöhnlich, dass ein Level-Up erst zu einem bestimmten Stichtag erfolgt. Dies würde vermutlich auch als nicht sehr kundenfreundlich empfunden werden. Wenn ein Kunde beispielsweise einen großen Umsatz tätigt, erwartet er vermutlich eine sofortige Belohnung in Form eines höheren Status.

3.2 Earn-and-Burn-Konzepte

Im Vergleich zu den recht komplexen Logiken eines Status-Level-Konzeptes, ist die Grundidee eines Earn-and-Burn-Konzeptes denkbar einfach: Einheiten einer bestimmten Währung werden durch bestimmtes Verhalten gesammelt, wobei dies meist primär über Käufe geschieht. Diese Einheiten können dann gegen bestimmte Sachprämien eingelöst werden.

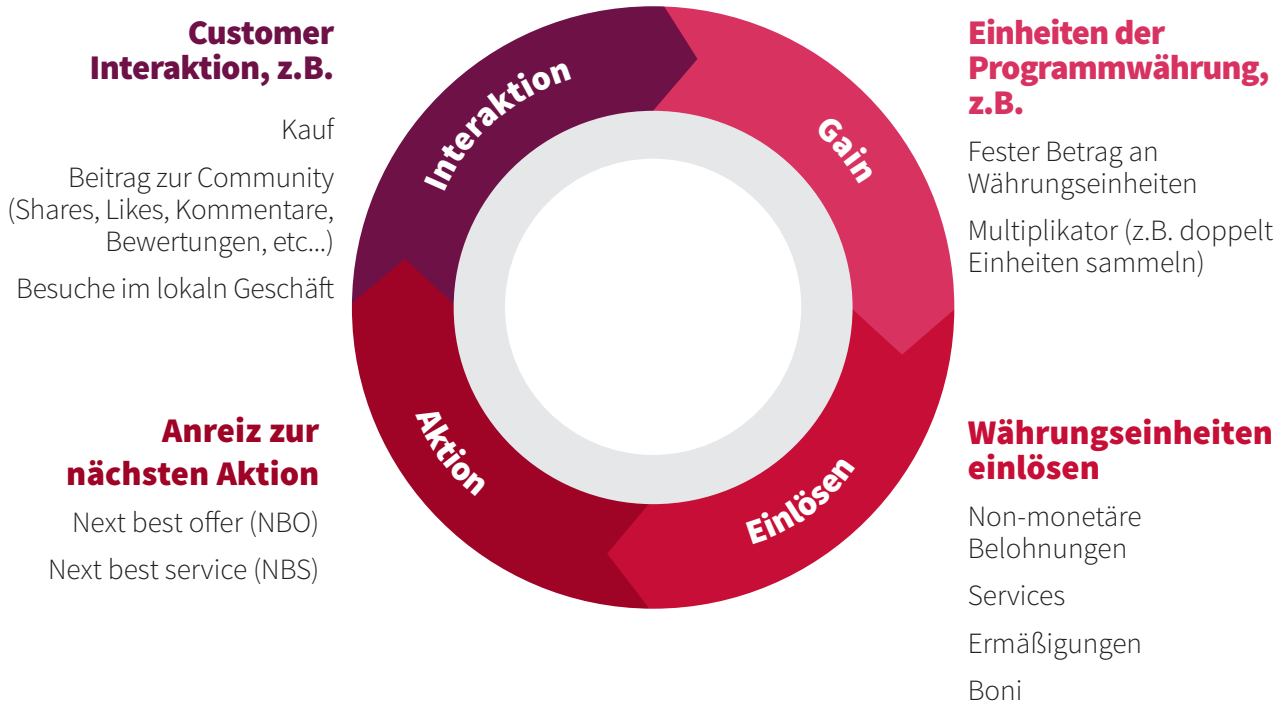


Abb. 6: Grundlegende Mechanik eines Earn-and-Burn Programms

3.2.1 Anreize

Wie erwähnt, sind die Anreize hier sehr unmittelbar und greifbar. Auch in der Kommunikation ist es wesentlich dankbarer, die Vorteile eines neuen Fahrrads darzustellen, als die eines online verfügbaren Kassenzettels für Umtauschfälle.

Die Kalkulation gestaltet sich hier ebenfalls einfacher. Eine Sachprämie hat einen bestimmten Einkaufspreis. Demgegenüber kann der monetäre Wert der hierfür geforderten Währungseinheiten direkt über den zugrundegelegten Umrechnungskurs reale Währung zu fiktiver Währung hergeleitet werden. Kostet das Topfset also beispielsweise 30 Euro im Einkauf und der Umrechnungsfaktor reale zu fiktive Währung ist 1:2, dann sollte diese Set den Kunden mindestens 60 Einheiten der fiktiven Währung kosten, um kostendeckend zu sein. Natürlich kann jederzeit entschieden werden, hier bewusst defizitär zu kalkulieren, um das Programm zu bezuschussen.

3.2.2 Einlösen

Das Einlösen der Währungseinheiten kann Komplexität mitbringen, wenn dies beispielsweise sowohl online, als auch Instore möglich gemacht werden soll und wenn die Sachprämien von externen Dienstleistern angeboten und möglicherweise auch distribuiert werden.

Ein weiterer Komplexitätstreiber kommt hinzu, wenn Sachprämien durch eine Kombination aus realer und fiktiver Währung erwerbbar sein sollen.

3.3 Vergleich der Vor- und Nachteile

Einer der Vorteile eines Status-Level-Konzeptes ist, wie erwähnt, die intrinsische Motivation, den eigenen Status zu verbessern. Grundvoraussetzung dafür ist natürlich, dass die damit verbundenen Vorteile auch tatsächlich als solche empfunden werden.

Genau darin liegt auch gleichzeitig einer der Nachteile gegenüber Earn-and-Burn-Konzepten. Die gewährten Vorteile sind oft weniger greifbar und offensichtlich. Beispielsweise wird ein verlängertes Umtauschrecht oder eine kostenlose Lieferung nur dann als klarer Vorteil wahrgenommen, wenn diese auch in Anspruch genommen wird. Aber selbst dann bleibt der Vorteil eher abstrakt, wohingegen das Einlösen von gesammelten Währungseinheiten gegen eine Sachprämie tatsächlich einen sichtbaren und sehr greifbaren Vorteil darstellt.

Ein weiterer Vorteil von Status-Level-Konzepten ist hingegen, dass die gewährten Vorteile meist direkt in Verbindung mit den Produkten oder Leistungen des Unternehmens stehen und somit auch hierauf einzahlen, während die auswählbaren Sachprämien eines Earn-and-Burn-Programms häufig nichts oder sehr wenig mit den Produkten oder Leistungen des Unternehmens zu tun haben. Der Messerblock, den der Kunde durch Einlösen der Währungseinheiten erhält, steht in keinem direkten Verhältnis zu dem Umsatz, den er in einer Zoohandlung getätigt hat. Insofern darf diskutiert werden, ob und inwiefern ein Earn-and-Burn-Konzept tatsächlich zur Verbundenheit zum Unternehmen beiträgt.

Vergleicht man die Komplexität der beiden Systeme und damit auch das Risiko, dass der Kunde hiervon abgeschreckt wird oder zumindest nicht animiert wird, weil er das System nicht versteht, so liegt der Vorteil klar auf Seiten von Earn-and-Burn-Konzepten. Diese sind üblicherweise nicht sehr erklärungsbedürftig und die Anreize sind ebenfalls sehr offensichtlich und greifbar.

Hybrid-Modelle

In der Praxis trifft man auch unterschiedlichste Kombinationen aus diesen Modellen an. Manchmal werden auch zwei Währungen verwendet, um Level-Zugehörigkeit und den Erwerb von Sachprämien kalkulatorisch, prozessual und logisch voneinander zu trennen.

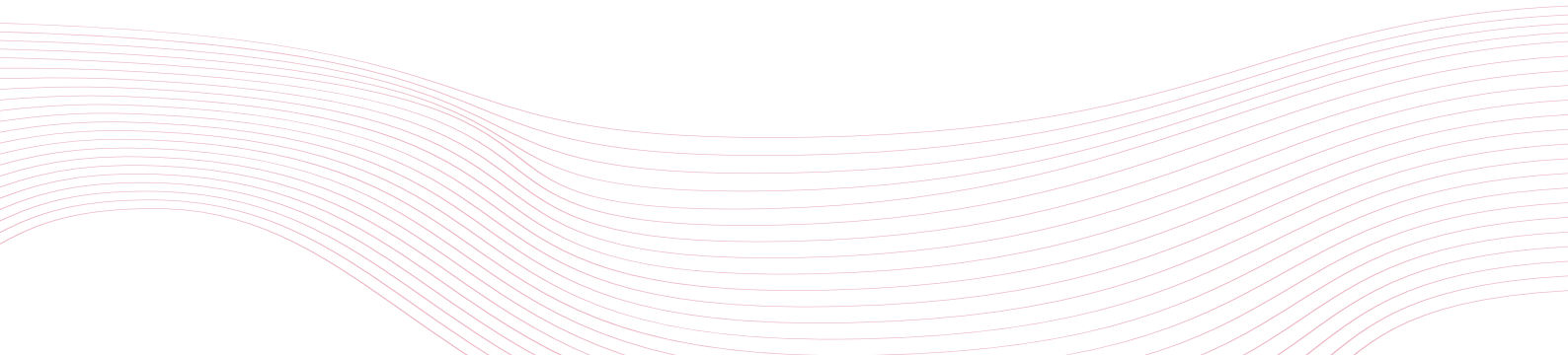
4. Business Case

Zunächst sei an dieser Stelle der Hinweis gegeben, dass der Business Case für ein Loyalty-Programm selbstverständlich sehr unternehmensspezifisch ist, weshalb generische Hinweise und Empfehlungen ebenso richtig, wie falsch sein können. Wir wollen hier daher lediglich einige Denkanstöße zu Vorgehensweise und Aufbau geben, die natürlich im Einzelfall auf Anwendbarkeit zu prüfen sind.

Herzstück Ihres Loyalty-Programms und erster Schritt, sollte der Business Case sein. Er ist zunächst Ihr erster Indikator, ob Ihr sicher gut gemeintes Programm tatsächlich auch Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg hat oder mit hoher Wahrscheinlichkeit nur eine Geldverbrennungsmaschine und ein teures Spielzeug für ambitionierte Marketing Manager sein wird. Wenn Sie trotz günstigster Prognosen und Annahme von ausschließlich Best-Case-Szenarien immer noch eine rote Zahl rechts unten sehen, sollten Sie eventuell doch von Ihrem Vorhaben absehen.

In der weiteren Konzeptionsphase ist der Business Case Ihr Kompass und Ihr Leitmotiv für alle fachlichen und technischen Konzepte, die Sie entwerfen. Jedes Fachkonzept, aus dem sich letztlich fachliche Anforderungen und hieraus wiederum IT-Anforderungen ableiten, sollte klar die Frage beantworten, welcher der im Case enthaltenen KPIs in welcher Weise beeinflusst werden soll.

Darüber hinaus wird der Business Case Ihre Grundlage zur Budgetplanung und Ihr Kontrollinstrument für den späteren Erfolg oder Misserfolg sein. Hierzu möchten Sie natürlich bewerten, inwiefern Ihre Programm-Mitglieder besser performen, als Nicht-Mitglieder. Dieser Uplift ist der Gradmesser für den Erfolg Ihres Programms und die Bewertungsgrundlage für Ihren Return-on-Investment. Die beiden wichtigsten Kenngrößen oder KPIs (Key Performance Indicators) hierbei sind der durchschnittliche Warenkorb sowie die durchschnittliche Kauffrequenz Ihrer Mitglieder. Beide sollten, zumindest perspektivisch signifikant höher sein, als bei Nicht-Mitgliedern. Je nachdem, wie ihre Mitglieder neben transaktionalen Interaktionen außerdem noch Einheiten Ihrer Währung sammeln können, sind natürlich weitere KPIs denkbar. Allerdings ist es hierbei natürlich meist schwierig, diesen einen direkten Gegenwert zuzuordnen, weshalb eine Berücksichtigung im Business Case oft nicht möglich ist. Beispielsweise ist es schwierig, für den durch Kunden generierten Content, wie etwa Produktrezensionen, einen Gegenwert zu berechnen. Selbst wenn hierzu eine entsprechende Logik entwickelt wird, handelt es sich in den allermeisten Fällen letztlich um einen fiktiven Wert.



Zur Messung des Uplifts, also dem Unterschied in Warenkorbgröße und Kauffrequenz zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, sollte im Vorfeld geklärt sein, ob beide Parameter bei Nicht-Mitgliedern messbar sind. Sollte dies nicht der Fall sein, kann auch hier eine entsprechende Studie zur Nullpunktmessung im Vorfeld helfen.

Desweiteren ist die Einrichtung mindestens einer Kontrollgruppe zur Messung der Kampagnen- und Kommunikation-Effektivität empfehlenswert. Konkret bedeutet dies, dass ein bestimmter Prozentsatz der Mitglieder von jeglicher Programm-Kommunikation ausgeschlossen wird, um so die Auswirkungen der Kommunikation auf oben besagte KPIs zu messen. Neben einer globalen Kontrollgruppe, bieten sich oft kampagnen-spezifische Kontrollgruppen an. All dies hilft später bei der Erfolgsbewertung Ihres Programms durch Abgleich der Planwerte gegen Istwerte.

Die genaue Struktur des Business Case ist letztlich natürlich stark abhängig von der definierten Programmlogik. Allerdings ergibt es meist Sinn, zunächst alle voraussichtlichen Programmkosten zu simulieren und diesen dann einen Gegenwert über oben beschriebenen Uplift gegenüberzustellen.

4.1 Programmkosten

Wir wollen hier von einer Berechnung zu Teilkosten ausgehen, da eine Vollkostenrechnung zu komplex wäre. Der überwiegende Teil der direkt durch das Programm verursachten Kosten wird in der Regel durch die angebotenen Mehrwerte verursacht werden. Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, gestaltet sich die Berechnung der Kosten bei Earn-and-Burn-Programmen meist einfacher, als bei Status-Level-Programmen.

Einer der großen Risikofaktoren bei der Simulation der Kosten bei Earn-and-Burn-Programmen, ist die Einlösequote. Die Frage, wie viele der durch Programm-Mitglieder gesammelten Währungseinheiten werden tatsächlich eingelöst und verursachen so Kosten, hat natürlich gravierende Auswirkungen auf die Gesamtkosten. Eine Pauschalaussage hierzu wäre wohl nicht seriös, da hier sehr viele Faktoren eine Rolle spielen können, angefangen von der Wertigkeit der angebotenen Incentives, über die Häufigkeit und Aggressivität der Kommunikation bis hin zur Bindung des Kunden zum Unternehmen.

Wir werden auf das Thema Kontaktfrequenz und Kommunikation in Kapitel 5 noch näher eingehen. Allerdings hier bereits der Hinweis, dass man hierbei sorgfältig abwägen sollte, ob man eine geringe Einlösequote und somit geringere Kosten durch Vermeidung einer hohen Kontaktfrequenz als erstrebenswert bewerten sollte. Letztlich möchte man eine starke Interaktion des Kunden mit dem eigenen Unternehmen, da man sich hiervon wiederum höhere Kauffrequenz und einen höheren durchschnittlichen Warenkorb des Kunden erhofft. Die starke Wahrnehmung des Mehrwerts für den Kunden ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für dessen Loyalität und somit für den Erfolg Ihres Programms.

Komplexer gestaltet sich die Simulation der durch die Mehrwerte entstehenden Kosten meist bei Earn-and-Burn-Programmen. Zwei Gründe sind hier ausschlaggebend: Zum einen ist die Herleitung der Kosten bei einigen Mehrwerten, wie etwa einem verlängerten Umtauschrecht, oft nicht einfach. Der wesentlich schwierigere und aufwändigere Teil ist jedoch die Simulation der Anzahl der Programm-Mitglieder je Level. Da eine Level-Mechanik letztlich nur dann den gewünschten Effekt erzielt, wenn die angebotenen Vorteile von Level zu Level mehr und wertiger werden, verursachen Mitglieder in höheren Levels logischerweise auch mehr Kosten. Die voraussichtlich Anzahl der Mitglieder je Level ist daher von entscheidender Bedeutung.

Ein Lösungsweg kann darin bestehen, vorhandene Kundendaten, beispielsweise anhand von Kassenbons aus einem bestimmten Zeitraum für eine entsprechende Simulation heranzuziehen. Es spielt dabei keine Rolle, dass diese Daten anonym sind, also keine Person zugeordnet werden können, solange irgendein Alleinstellungsmerkmal in den Daten enthalten ist, ein sogenannter unique Identifier. So kann simuliert werden, welcher Anteil der Kunden welchen Umsatz in einem bestimmten Zeitraum getätigt hat und wieviele Kaufvorgänge hierzu abgeschlossen wurden. Messungenauigkeiten sind hierbei selbstverständlich nicht auszuschließen, da ein und dieselbe Person beispielsweise unterschiedliche Zahlungsmittel verwendet haben kann und ähnliches. Ferner ist bei diesen Daten natürlich keinerlei positiver Effekt eines Loyalty-Programms berücksichtigt. Dennoch kann dies ein guter Indikator sein. Selbstredend, dass diese Vorgehensweise extrem aufwändig ist.

Eine weitere Unbekannte ist, unabhängig von der angewandten Mechanik, die Einlösequote von Coupons. Diese können bei der Programmkommunikation und im Campaigning eine bedeutende Rolle spielen, sind jedoch aus denselben Gründen nicht einfach zu kalkulieren, wie Incentives beim Earn-and-Burn-Programm.

Zuletzt ist bei den Kosten der Umrechnungsfaktor zwischen realer Währung und Ihrer fiktiven Währung zu beachten. Zu Beginn ist es sicher nicht verkehrt, den Umrechnungskurs einfach bei 1:1 zu belassen. Dies trägt nicht nur zu einer geringeren Komplexität der eigenen Kalkulation bei, sondern auch zu einem besseren und leichteren Verständnis der Programmlogik auf Kundenseite. Bei Branchen und Unternehmen mit einer geringen durchschnittlichen Kauffrequenz kann es eventuell Sinn machen, den Wechselkurs zugunsten der fiktiven Währung anzupassen, um den fiktiven Kontostand auch bei den wenigen Kundeninteraktionen schnell subjektiv hoch erscheinen zu lassen.



4.2 Erlöse

Der Großteil der Erlöse aus Ihrem Loyalty-Programm sollte aus Ihrem normalen Geschäftsmodell heraus resultieren. Wie bereits erwähnt, ist der Gradmesser für den Erfolg des Loyalty-Programms die gegenüber Nicht-Mitgliedern gesteigerte Kaufhäufigkeit sowie der größere Warenkorb.

Vereinfacht ausgedrückt: Wenn Ihr durchschnittlicher Kunde 3 mal pro Jahr bei Ihnen einkauft und dabei durchschnittlich 100 Euro Umsatz verursacht, wohingegen ein Programm-Mitglied 4 mal pro Jahr durchschnittlich für 120 Euro bei Ihnen kauft, beträgt der Uplift Ihres Programms 180 Euro pro Jahr und Mitglied. Genau diesen Wert möchten Sie in Ihrer Kalkulation den Programmkosten je Mitglied gegenüberstellen. Wenn die durchschnittlichen Programmkosten je Mitglied, wohlgemerkt zu Teilkosten, weniger als 180 Euro betragen, sollte Ihr Programm rentabel sein.

Zu dem anzusetzenden Uplift für Warenkorb und Kauffrequenz gilt dasselbe, wie für die Einlösequote bei Incentives: Eine Pauschalaussage bzw. -Empfehlung hierzu wäre nicht seriös, da auch hier zahlreiche Faktoren ausschlaggebend sind.

Neben dem Uplift können weitere Erlösquellen durch ein Loyalty-Programm eingeführt werden. Beispielsweise können, wie angesprochen, bestimmte Incentives gegen Zuzahlung angeboten werden. Somit kann der Deckungsbeitrag bei den Prämien günstig beeinflusst werden. Eine weitere Erlösquelle kann das Sharing von Kunden-Insights sein. Damit ist nicht etwa die Weitergabe von Kundendaten an Dritte gemeint. Die Idee ist vielmehr die Vermarktung von bestimmten Verhaltensmustern einer bestimmten Gruppe, gewonnen durch systematische Auswertung von Kauf- und Verhaltensdaten.

Für eine detaillierte Herleitung der Erlöse kann es Sinn machen, neben oben beschriebenen Geschäftsmodellen bereits einige grundlegende Kampagnenideen zu kalkulieren. Beispielsweise ist es sinnvoll, wiederkehrende Kampagnen, wie etwa einen Newsletter, von Anfang an zum festen Bestandteil des Case zu machen. Bei Unterstellung bestimmter Öffnungsraten, Klickraten und Conversions können diesem so bereits Umsätze zugeordnet werden.

Zuletzt sollte auf keine Fall vergessen werden, die durch Coupons zu erzielenden Mehrerlöse zu berücksichtigen. Coupons sind ein nicht zu unterschätzendes Werkzeug beim Triggern zusätzlicher Käufe sowie bei der Erhöhung des Warenkorbs sein. Mehr hierzu in Kapitel 5 "Campaigning & Couponing".

4.3 Wirkungsmessung (KPIs)

Der Unterschied in der Warenkorbgröße und Kaufhäufigkeit zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitglieder – der Uplift – ist der beste Weg, um den Erfolg Ihres Programms zu messen, also die Bewertungsgrundlage für Ihren Return on Investment. Die beiden wichtigsten Parameter oder KPIs (Key Performance Indicators) sind:

- **Durchschnittliche Warenkorb**
- **Durchschnittliche Kaufhäufigkeit Ihrer Mitglieder**

Beides sollte im Idealfall deutlich höher sein als bei Nichtmitgliedern. Je nachdem, wie Ihre Mitglieder zusätzlich Einheiten Ihrer Währung sammeln können, sind neben transaktionalen Interaktionen natürlich auch andere KPIs denkbar. Allerdings ist es in der Regel schwierig, ihnen einen direkten Gegenwert zuzuordnen, weshalb diese im Business Case häufig nicht oder nur bedingt berücksichtigt werden. So ist es zum Beispiel schwierig, den Wert für die von Kunden generierten Inhalte, wie etwa Produktbewertungen, zu bestimmen. Selbst wenn dafür eine entsprechende Logik vorhanden ist, so handelt es sich in den meisten Fällen letztlich um einen fiktiven Wert.

Natürlich ist auch die Performance Ihrer Programmteilnehmer besser auszuwerten, als die von Nichtmitgliedern. Um den Uplift zu messen, sollte vorab geklärt werden, ob beide Gruppen gemessen werden können und wie. Wenn dies nicht der Fall ist, ist eine Studie zur Nullpunktmessung häufig eine Option.

Es ist auch ratsam, mindestens eine Kontrollgruppe zur Messung von Kampagnen sowie der Kommunikationswirksamkeit einzurichten. Konkret bedeutet dies, dass ein gewisser Prozentsatz an Mitgliedern von jeglicher Programmkommunikation ausgeschlossen wird, um die Auswirkungen der Kommunikation auf die KPIs zu messen. Neben einer globalen Kontrollgruppe gibt es oft kampagnenspezifische Kontrollgruppen. All dies hilft später bei der Bewertung des Erfolgs Ihres Programms, indem Sie Planwerte mit Istwerten vergleichen.