

# **Kundenbindungsprogramme in großen deutschen Unternehmen**

Studienergebnisse

**Roland Berger Strategy Consultants**

München, 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

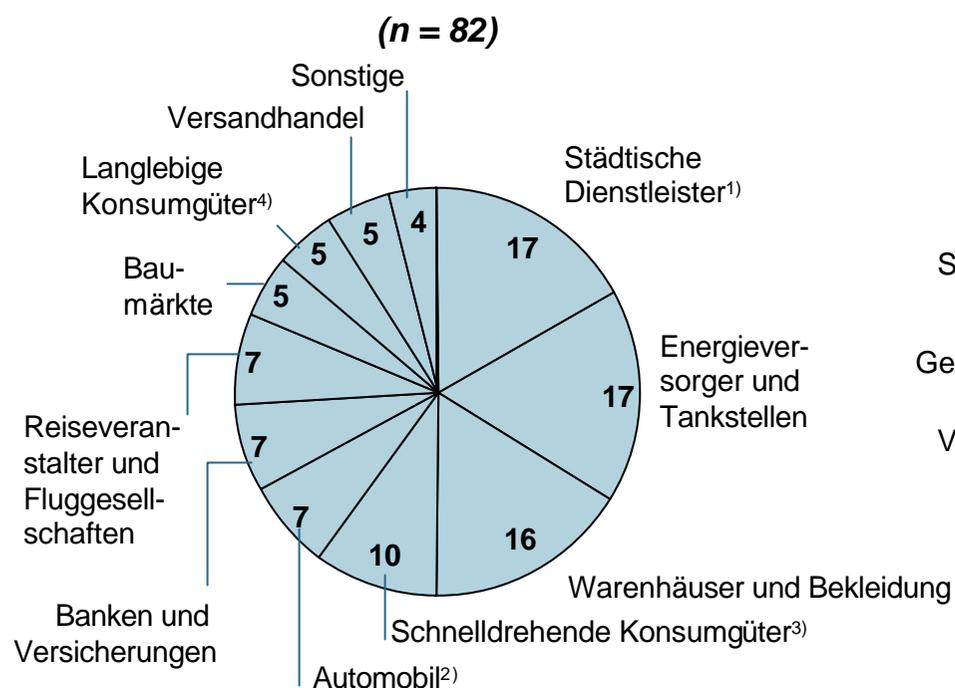
## **Ziel der Studie ist die Erhebung des Status quo und die Beurteilung von Aktivitäten zur Kundenbindung (2)**

- Zur **Einführung** und weiteren **Optimierung** von **Kundenbindungsmaßnahmen** werden typische **Herausforderungen systematisiert**
- Außerdem werden durch „**GAP-Analysen**“ **Schwächen** und **Potenziale** für **Verbesserungen** der **Kundenbindungsaktivitäten** aufgezeigt
- Abschließend wird der **Roland Berger Ansatz** für die **Einführung** und **Optimierung** von **Kundenbindungsinstrumenten** dargestellt

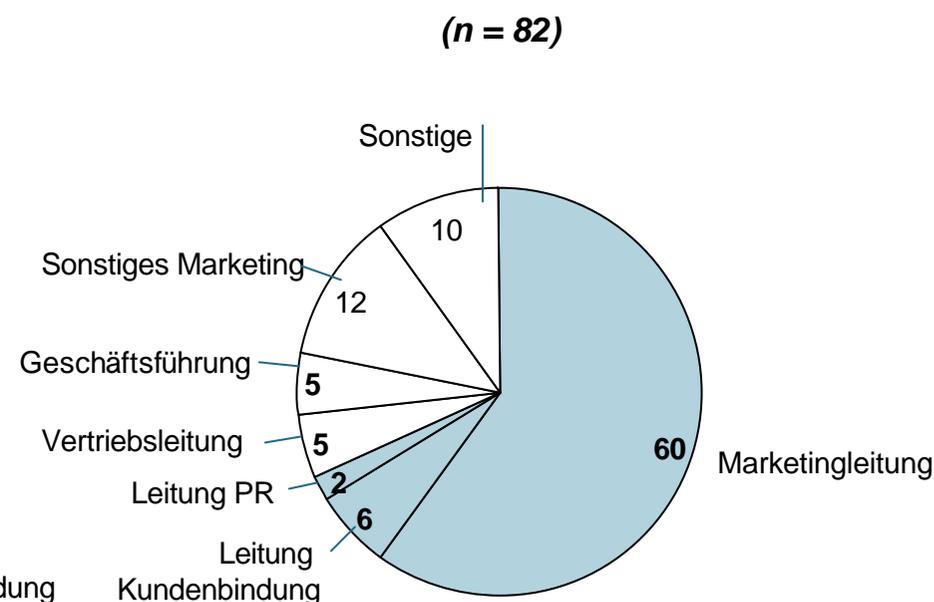
# Es wurden 82 Unternehmen aus zahlreichen B2C-Branchen befragt – 68% der Befragten in Marketing-Führungspositionen

Stichprobenstruktur [%]

## Struktur nach Branchen



## Struktur nach Position/Funktion



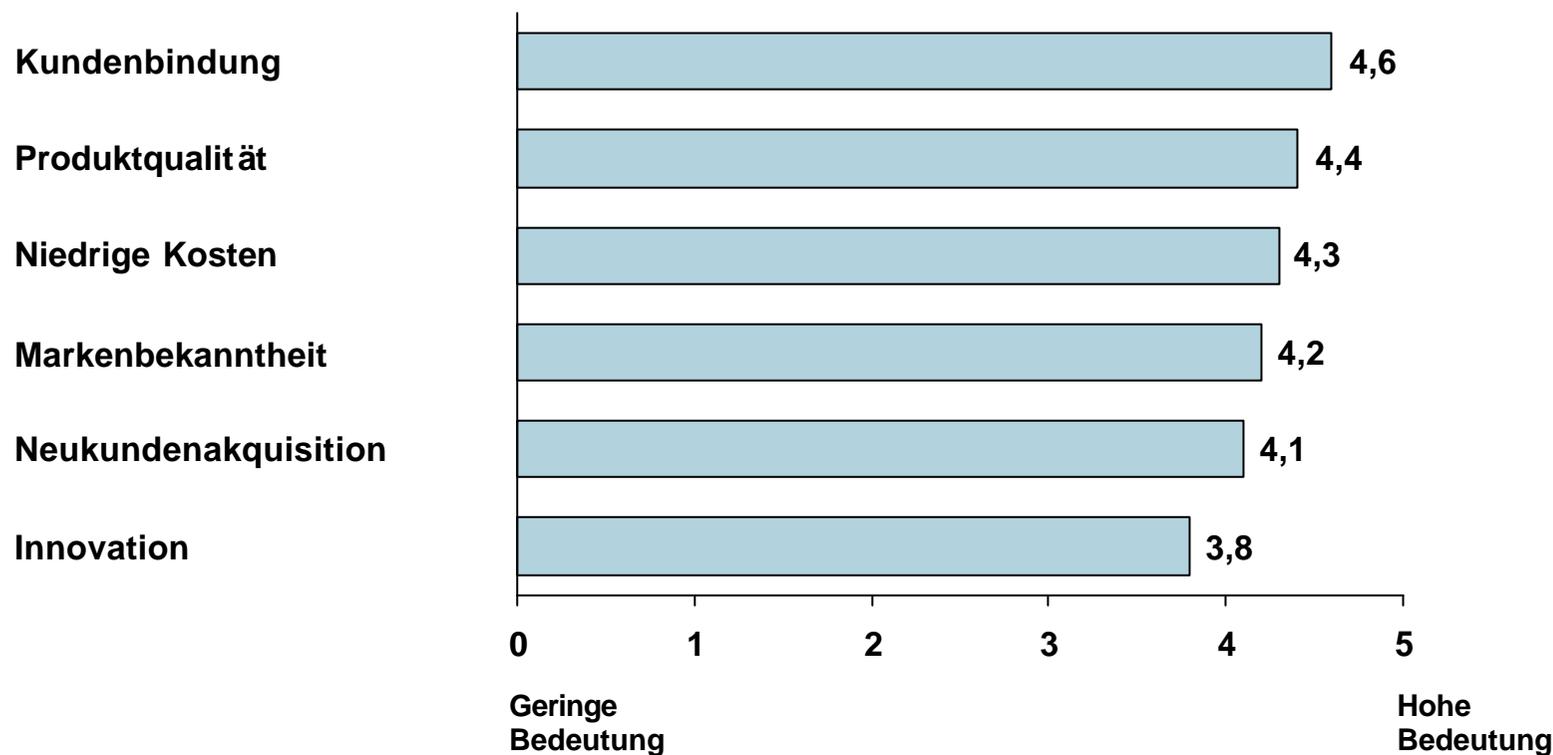
1) ÖPNV, Schwimmbäder etc. 2) Hersteller und Serviceketten 3) Lebensmittel- u. Drogeriemärkte 4) Handel mit Elektro/Weiße Ware, Möbel etc.

## 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

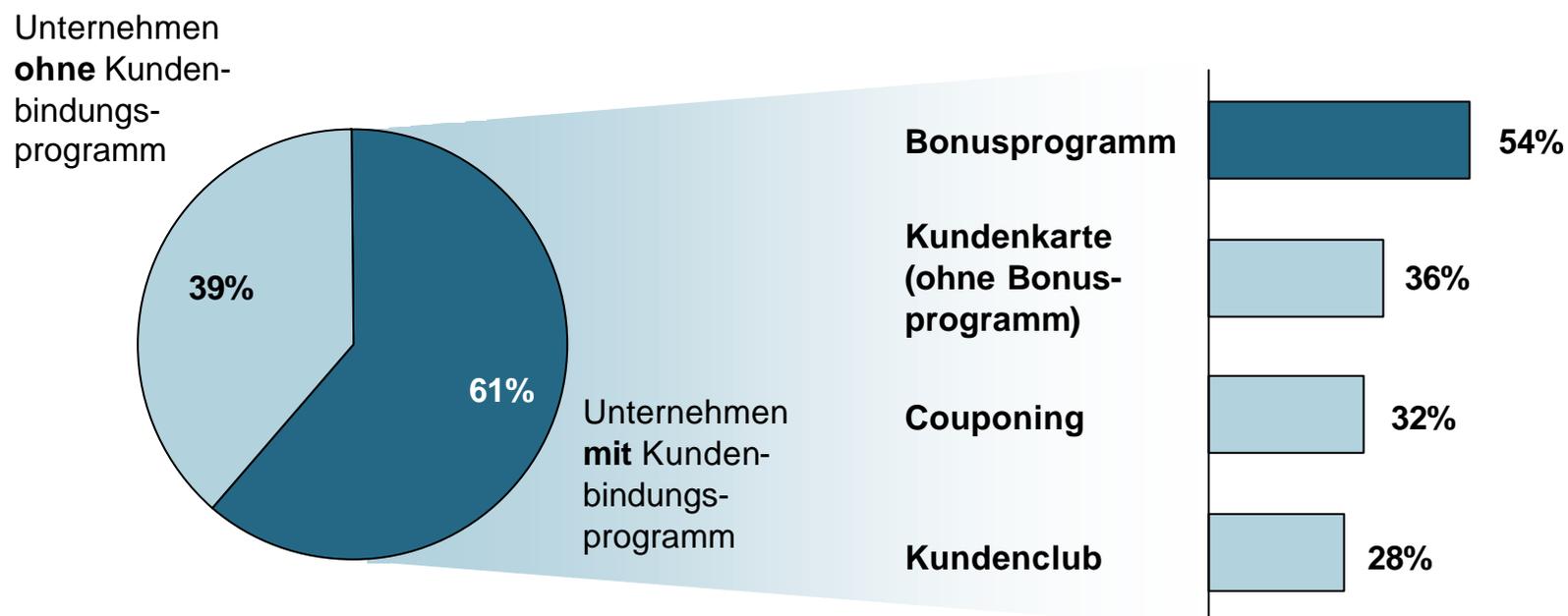
## In den meisten Branchen wird Kundenbindung als bedeutendster Erfolgsfaktor eingestuft – noch vor Produktqualität und Kosten

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



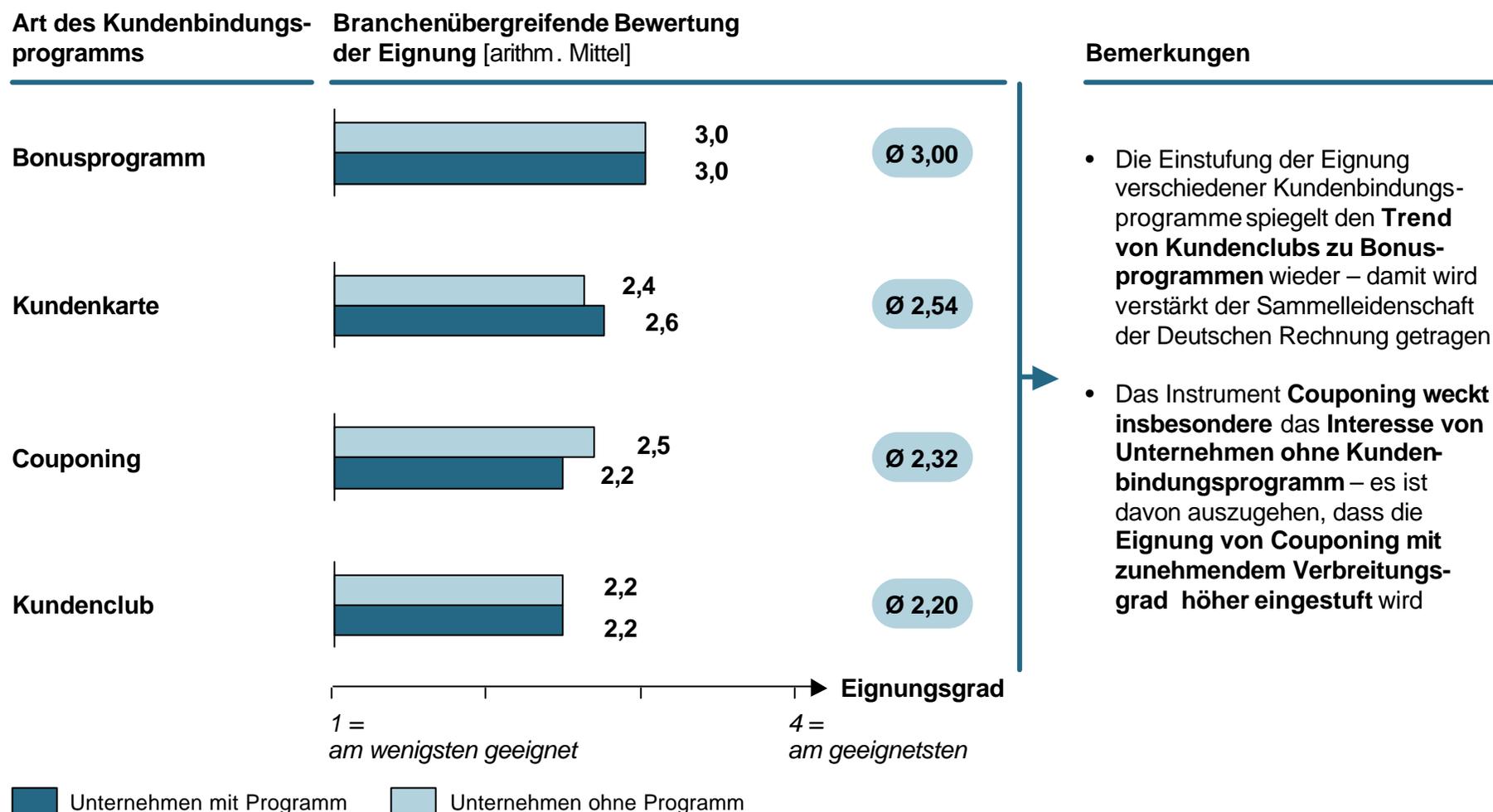
## Bereits 61% der Befragten haben ein Kundenbindungsprogramm eingeführt – davon 54% mit Bonusprogramm

Existenz von Kundenbindungsprogrammen in Unternehmen [Anzahl Nennungen %]<sup>1)</sup>



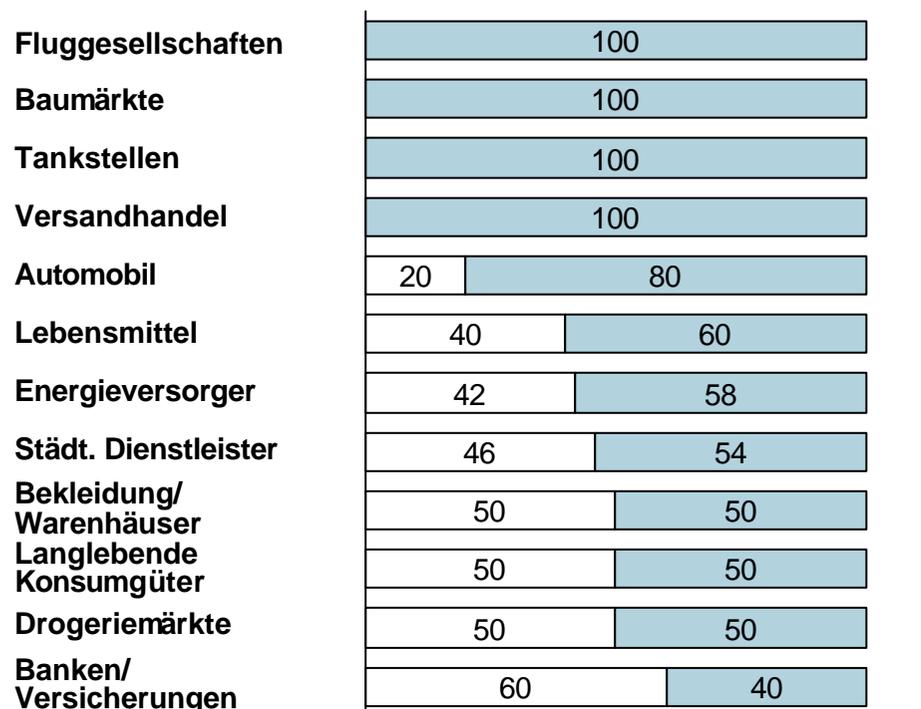
1) Mehrfachnennungen möglich

# 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

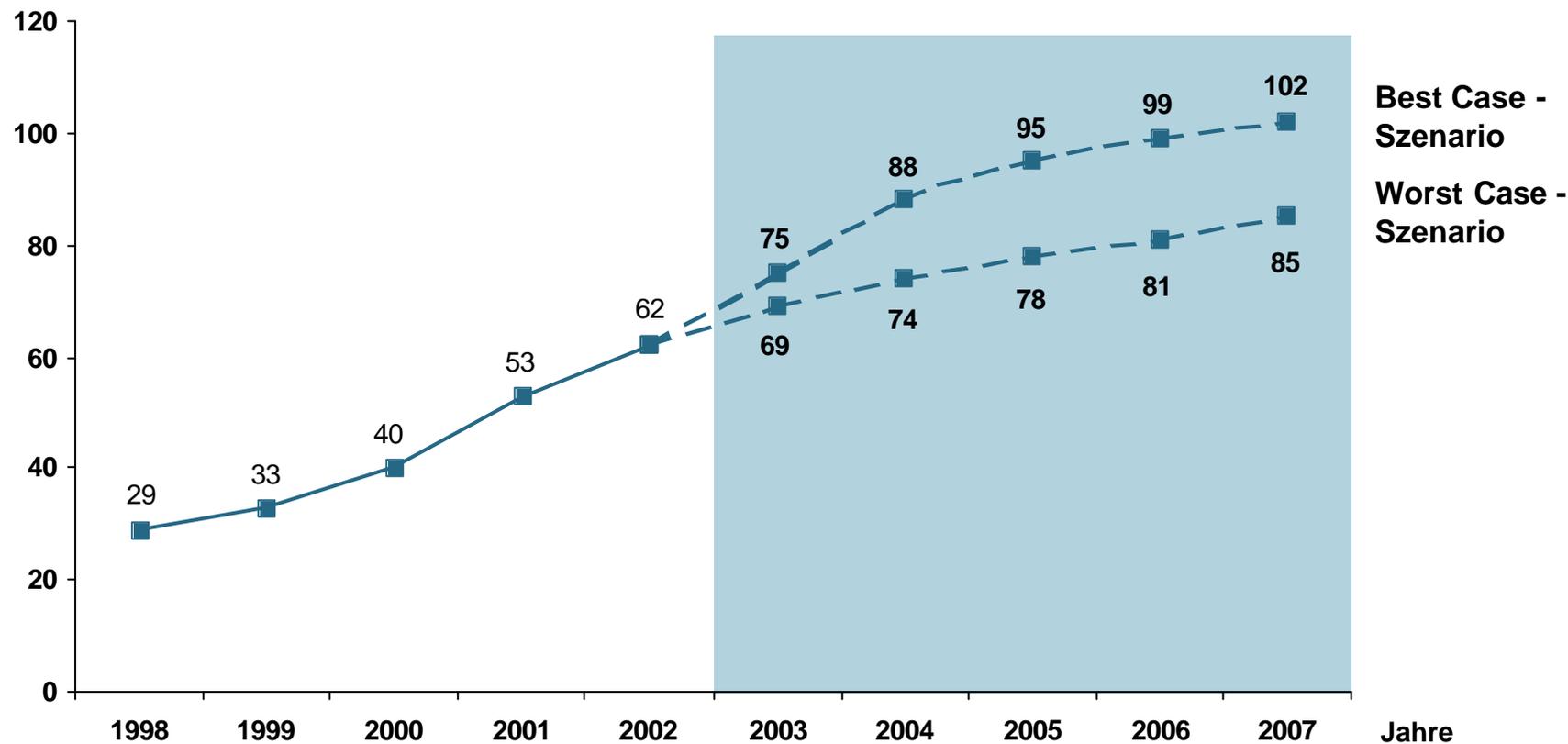
Art des vorhandenen Kundenbindungsprogramms [Anzahl Nennungen %]<sup>1)</sup>

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.]

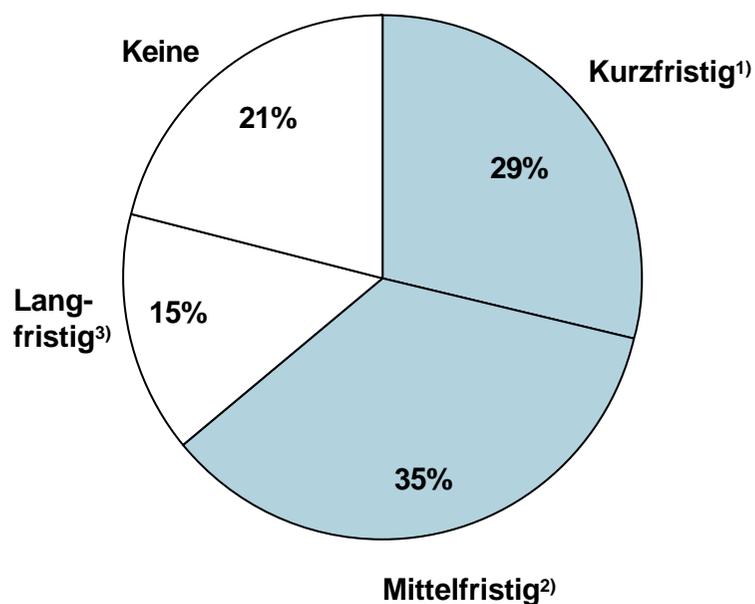


■ Beruhen auf Marktmodell Roland Berger

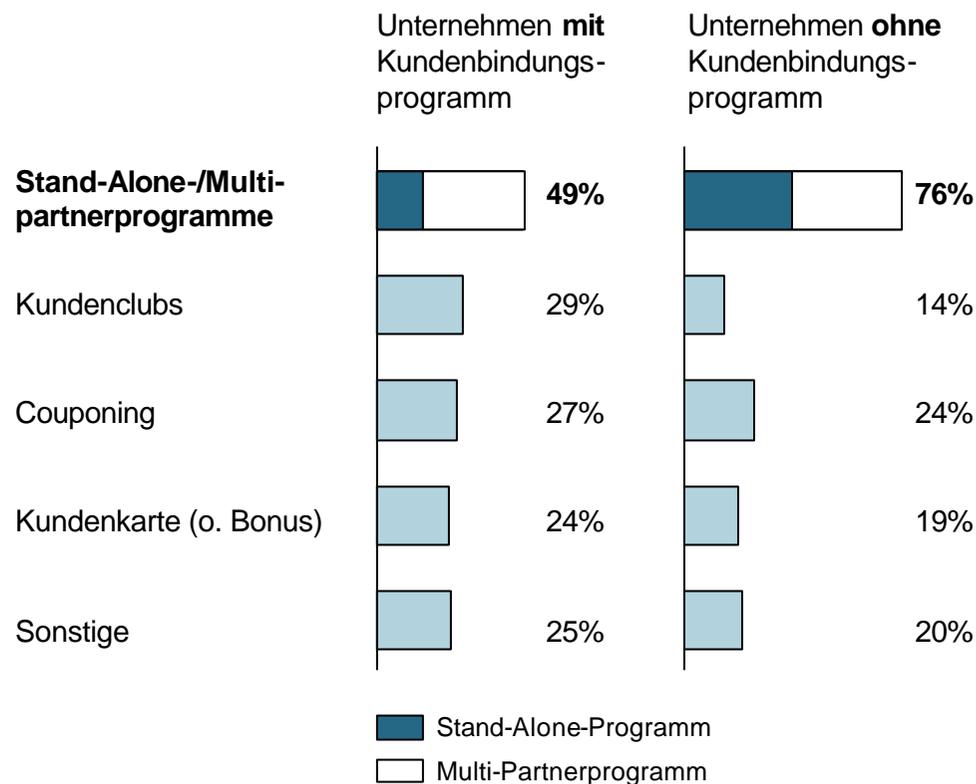
Quelle: Datamonitor/Roland Berger Marktmodell

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

Intensivierung von Kundenbindungsaktivitäten [Anzahl Nennungen %]



Art der geplanten Aktivitäten⁴ [Anzahl Nennungen %]

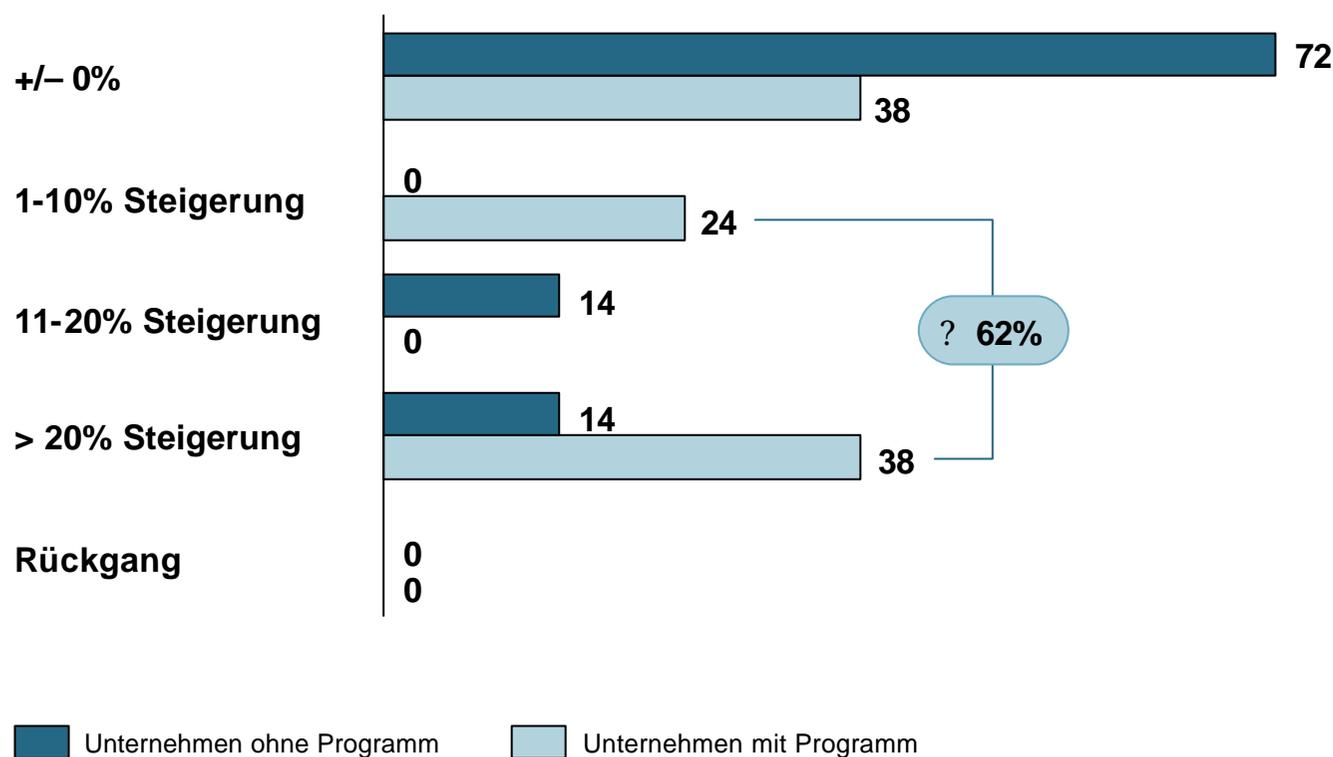


1) 0-6 Monate 2) 7-12 Monate 3) > 12 Monate 4) Mehrfachnennungen möglich

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

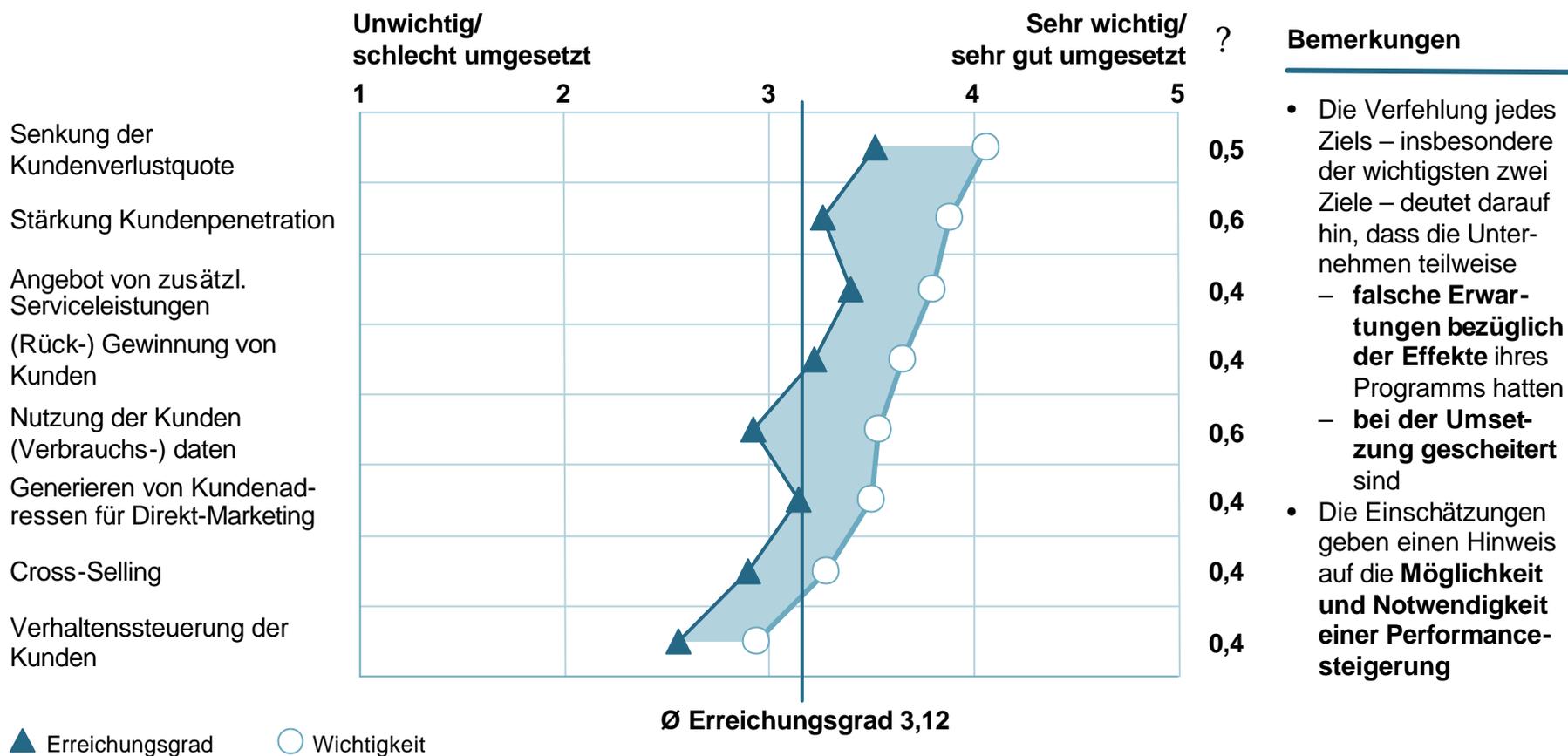
Budgeterhöhungen für Kundenbindungsprogramme

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



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

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



- Bemerkungen**
- Die Verfehlung jedes Ziels – insbesondere der wichtigsten zwei Ziele – deutet darauf hin, dass die Unternehmen teilweise – **falsche Erwartungen bezüglich der Effekte** ihres Programms hatten
  - **bei der Umsetzung gescheitert** sind
  - Die Einschätzungen geben einen Hinweis auf die **Möglichkeit und Notwendigkeit einer Performancesteigerung**

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

Ziel	Wichtigkeit <sup>1)</sup> für Bonusprogramm- anbieter	Abweichung Wichtigkeit zu Erreichungsgrad	
		bei Bonusprogramm- anbieter	beim ? aller Programm- anbieter
1 Senkung der Kundenverlustquote	4,2	0,8	0,5
2 Stärkung der Kundenpenetration	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

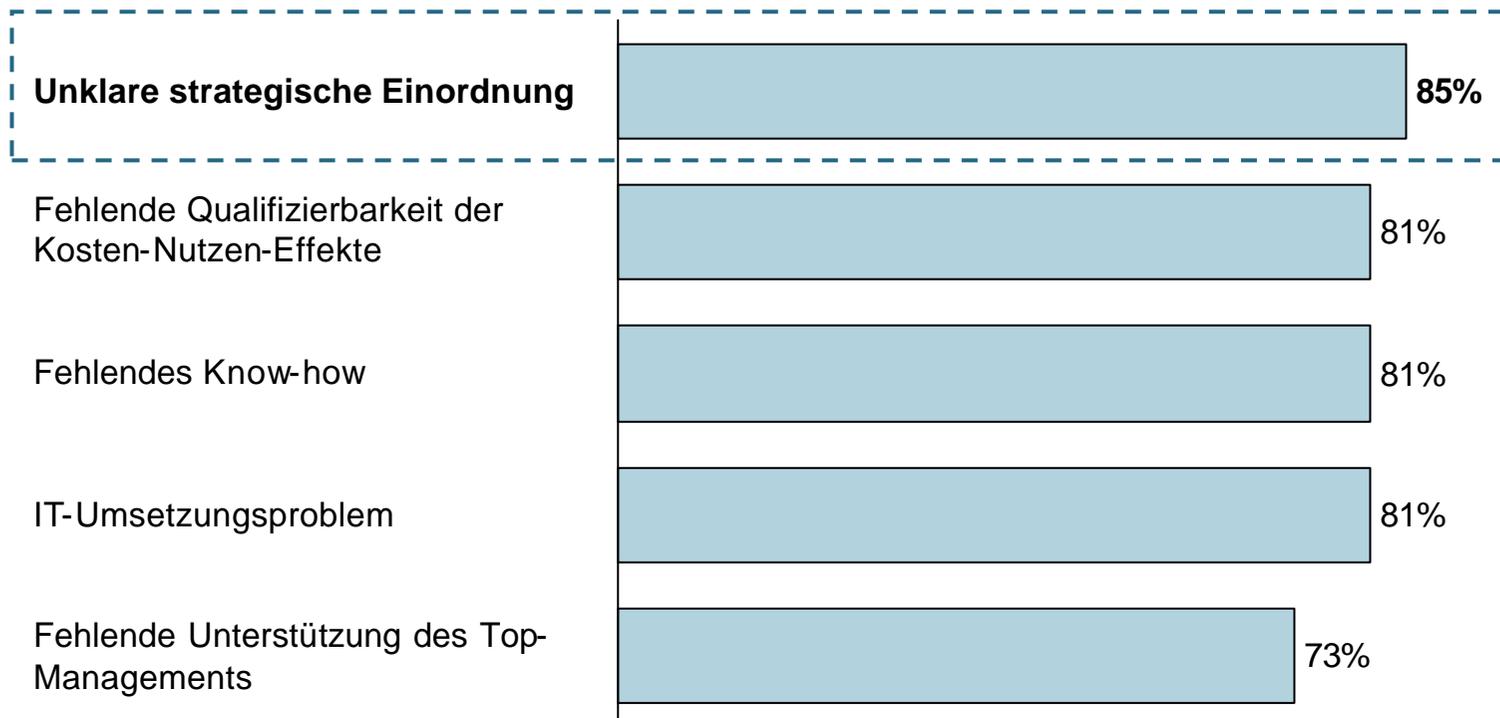
# Der Erfolg von Bonusprogrammen basiert auf drei zentralen Säulen – „Fit“ mit strategischen Zielen als Haupterfolgsfaktor

Erfolgskriterien Bonusprogramme



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

Risiken<sup>1)2)</sup> bei der Einführung eines Kundenbindungsprogramms [Anzahl Nennungen %]



1) Mehrfachnennungen möglich

2) Auswertung nach hohem bis mittlerem Risikopotenzial

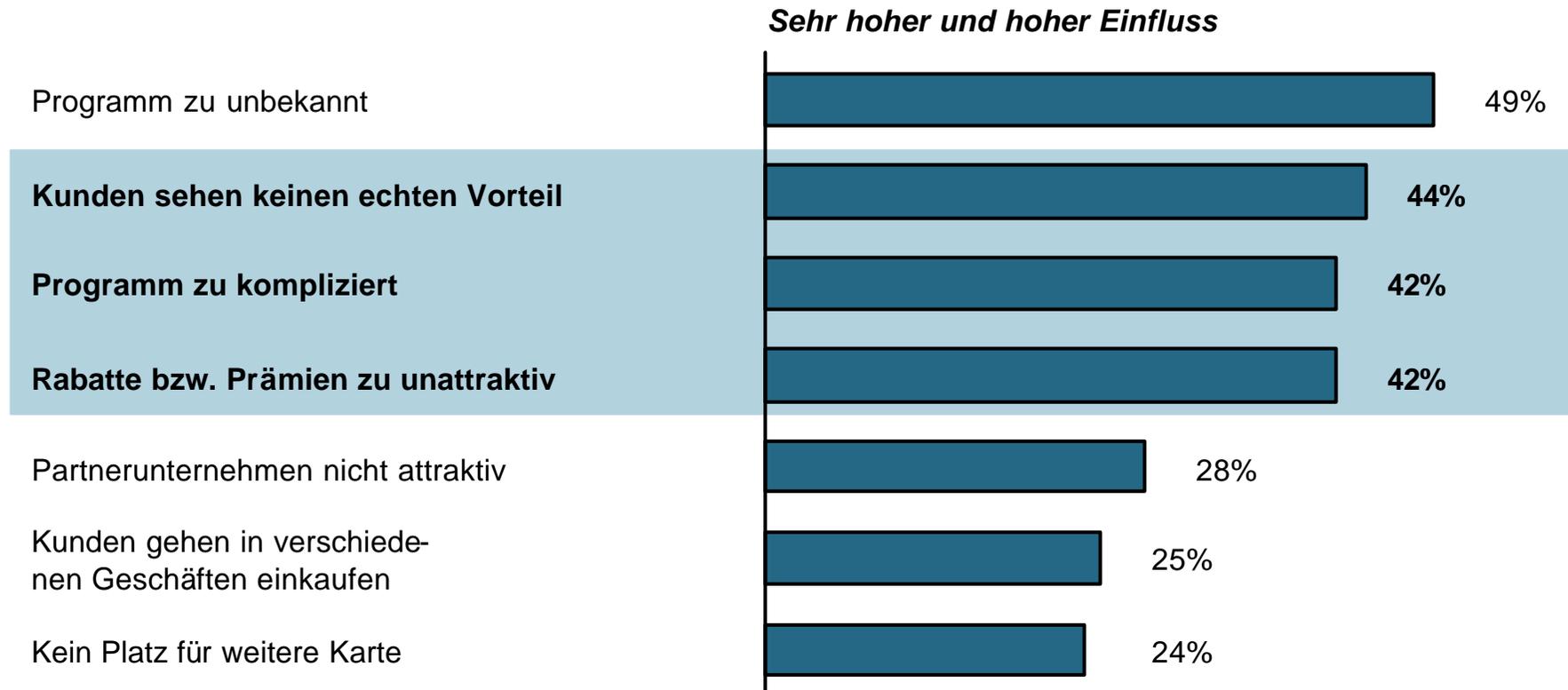
## Häufig geringer strategischer „Fit“ zwischen Unternehmenszielen und Art des eingeführten Kundenbindungsinstrument

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

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

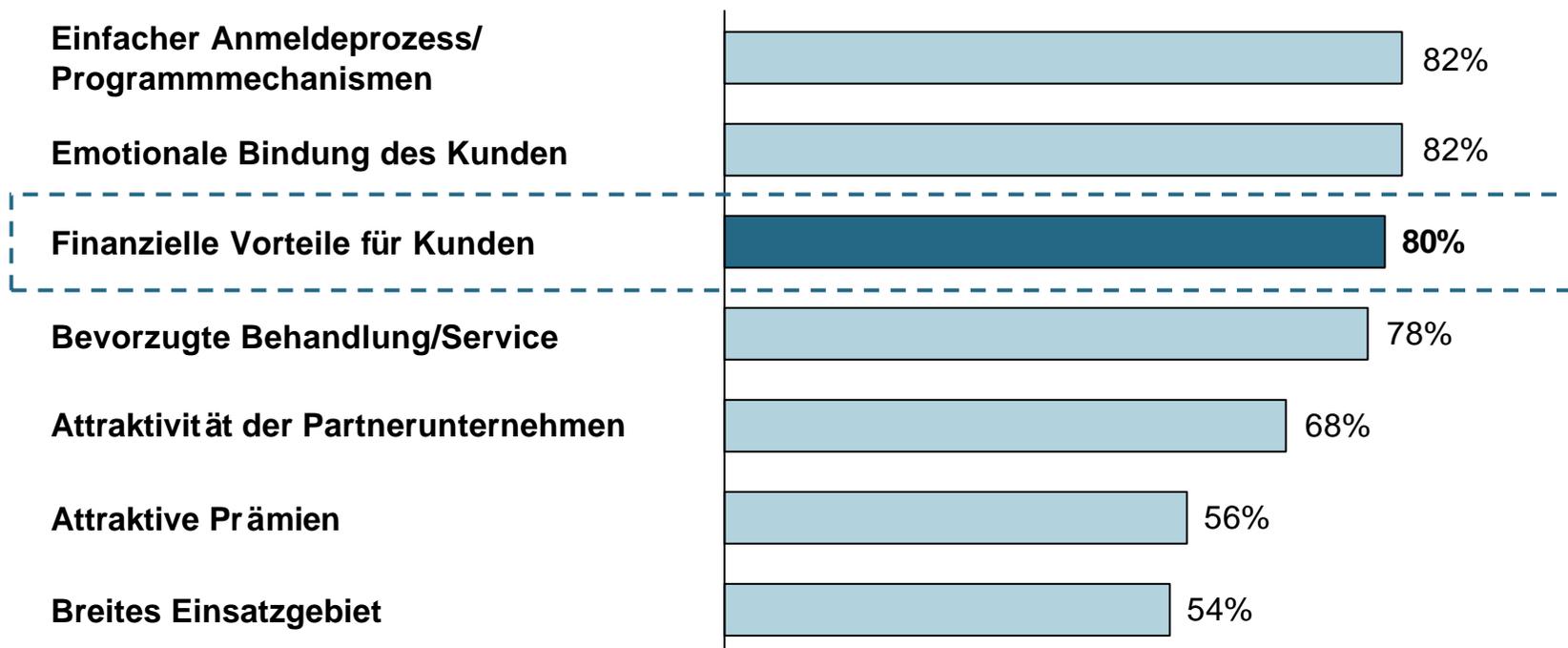
Hinderungsgründe für die Teilnahme von Kunden aus Unternehmenssicht [arithm. Mittel]



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

## Erfolgsfaktoren Kundenbindungsprogramme

Erfolgsfaktoren von Kundenbindungsprogrammen [Anzahl Nennungen für (sehr) bedeutend %]<sup>1)</sup>

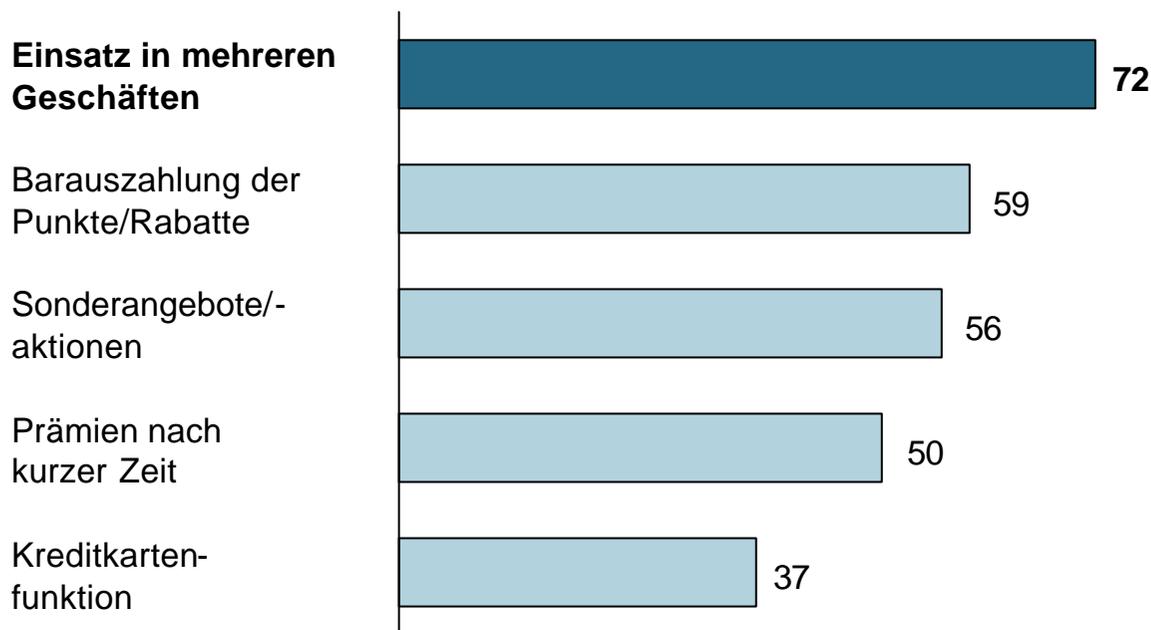


1) Mehrfachnennungen möglich

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

Attraktivität von Bonuskarten

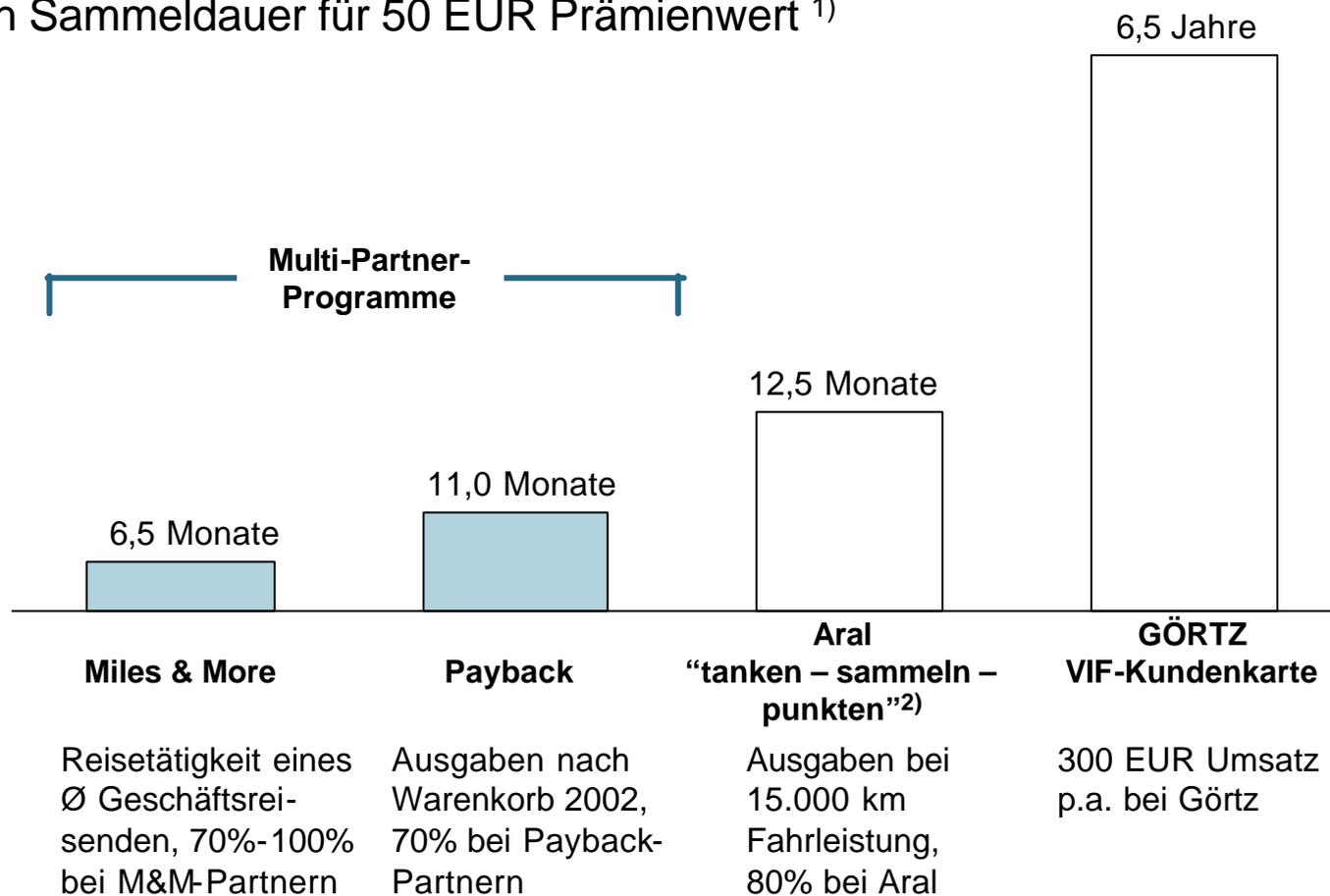
### Nennungen Kundenwünsche bei Bonuskarten [%]



- **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 <sup>1)</sup>

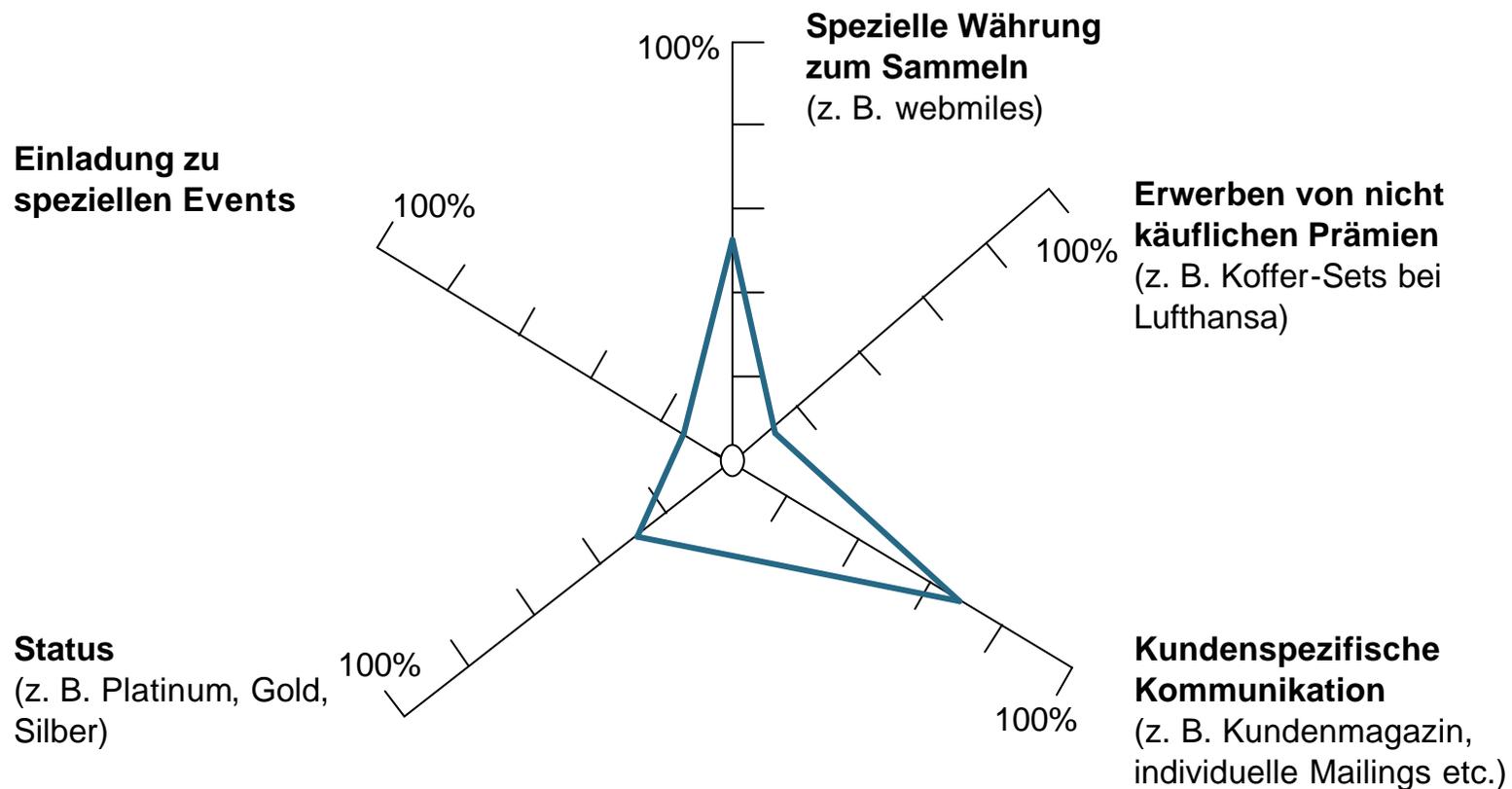


1) Aktive Kartennutzer/Punktesammler

2) Programm läuft nur bis 06.09.2003

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

Anteil Bonusprogrammanbieter, die emotionales Instrument einsetzen [%]<sup>1)</sup>

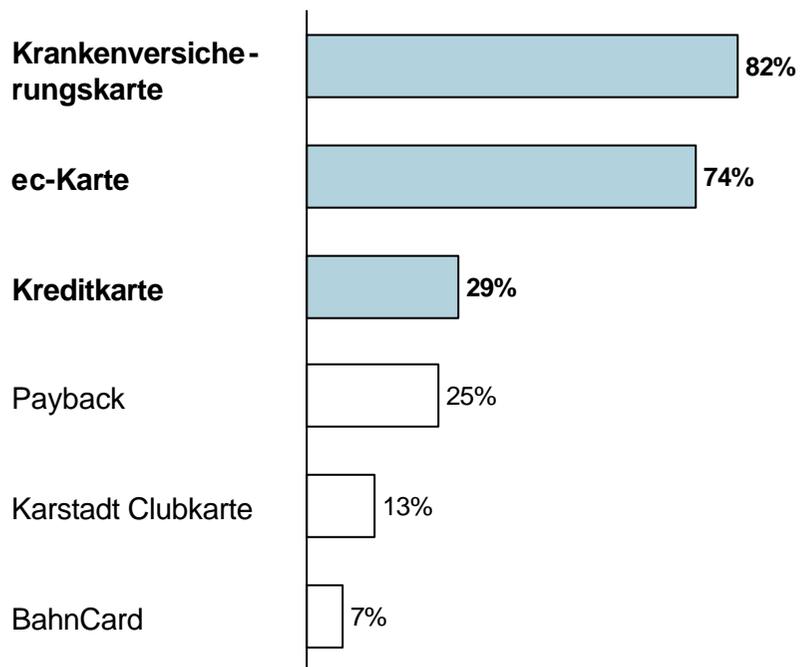


1) Führende Bonusprogrammanbieter in Dtl., die in der Roland Berger Datenbank erfasst sind

Quelle: Roland Berger Datenbank

# Steckplätze im Geldbeutel des Konsumenten sind zum Großteil schon belegt

## Verbreitung von Karten in deutschen Geldbörsen



 Karten mit zentraler Funktion

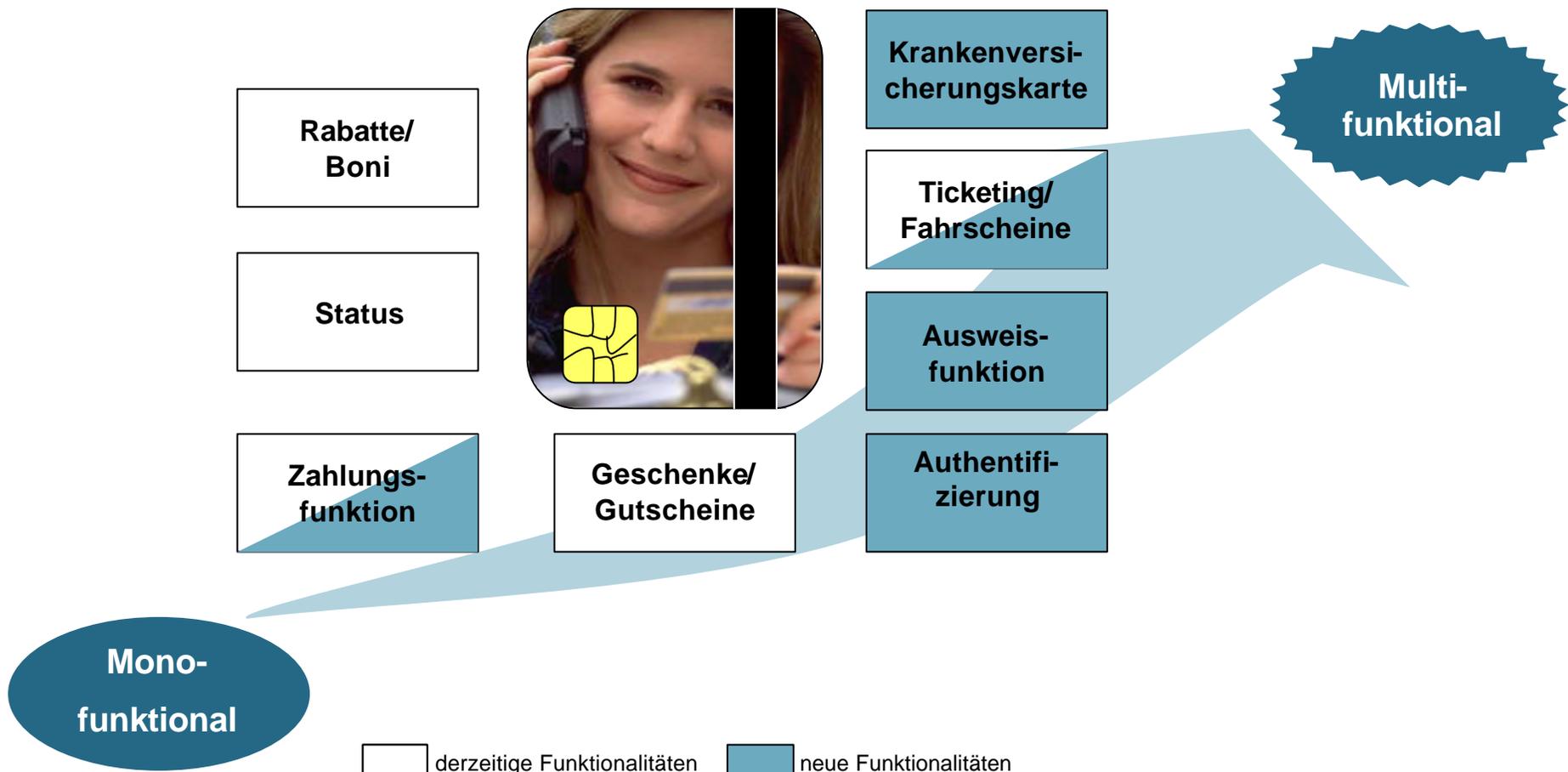
## Steckplätze in deutschen Geldbörsen



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

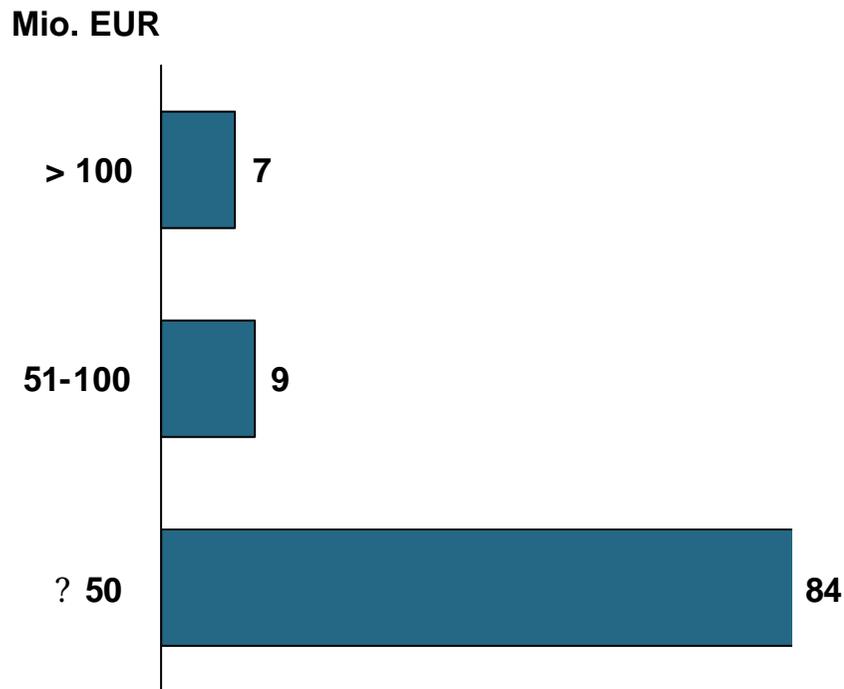
# Multifunktionale Karten gewinnen im Wettbewerb um einen Platz im Portemonnaie an Bedeutung

Trend Funktionalität bei Bonusprogrammen

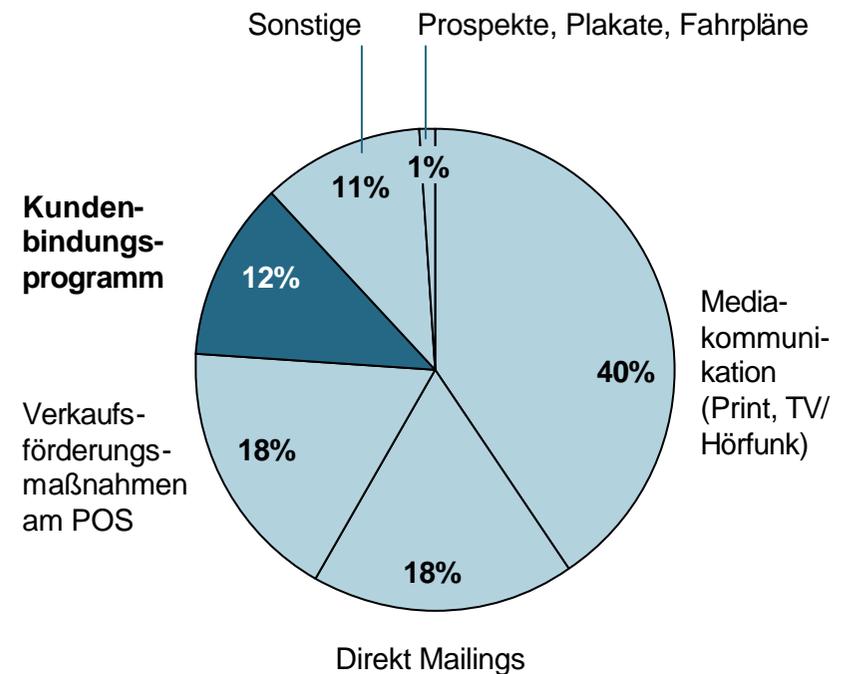


# Kundenbindungsprogramme machen durchschnittlich 12% des Marketingbudgets aus

Höhe des Marketingbudgets nach Unternehmensgrößenklassen [Anzahl Nennungen %]

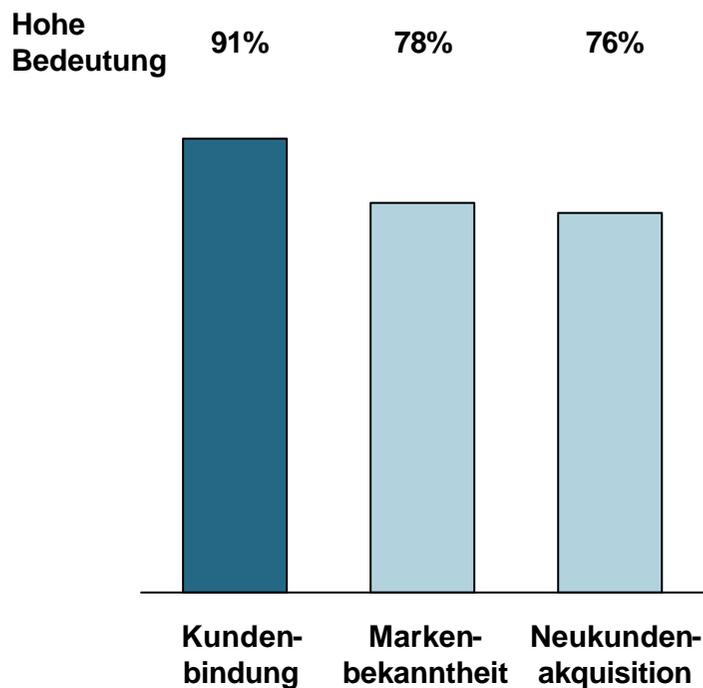


Verwendung des Marketingbudgets [%]

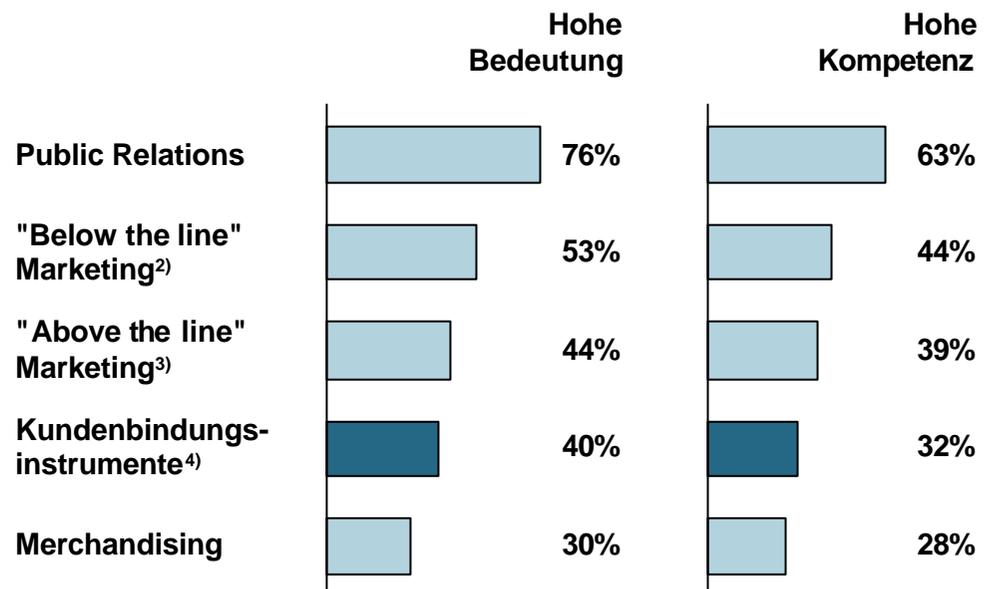


## Gemessen an der Zielpriorität mangelt es Kundenbindung noch immer an Bedeutung und Kompetenz im Marketing-Mix

Bedeutung durch Marketinginstrumente beeinflussbarer Faktoren [Anzahl Nennungen %]<sup>1)</sup>



Marketinginstrumente: Bedeutung und Kompetenz [Anzahl Nennungen %]<sup>1)</sup>



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

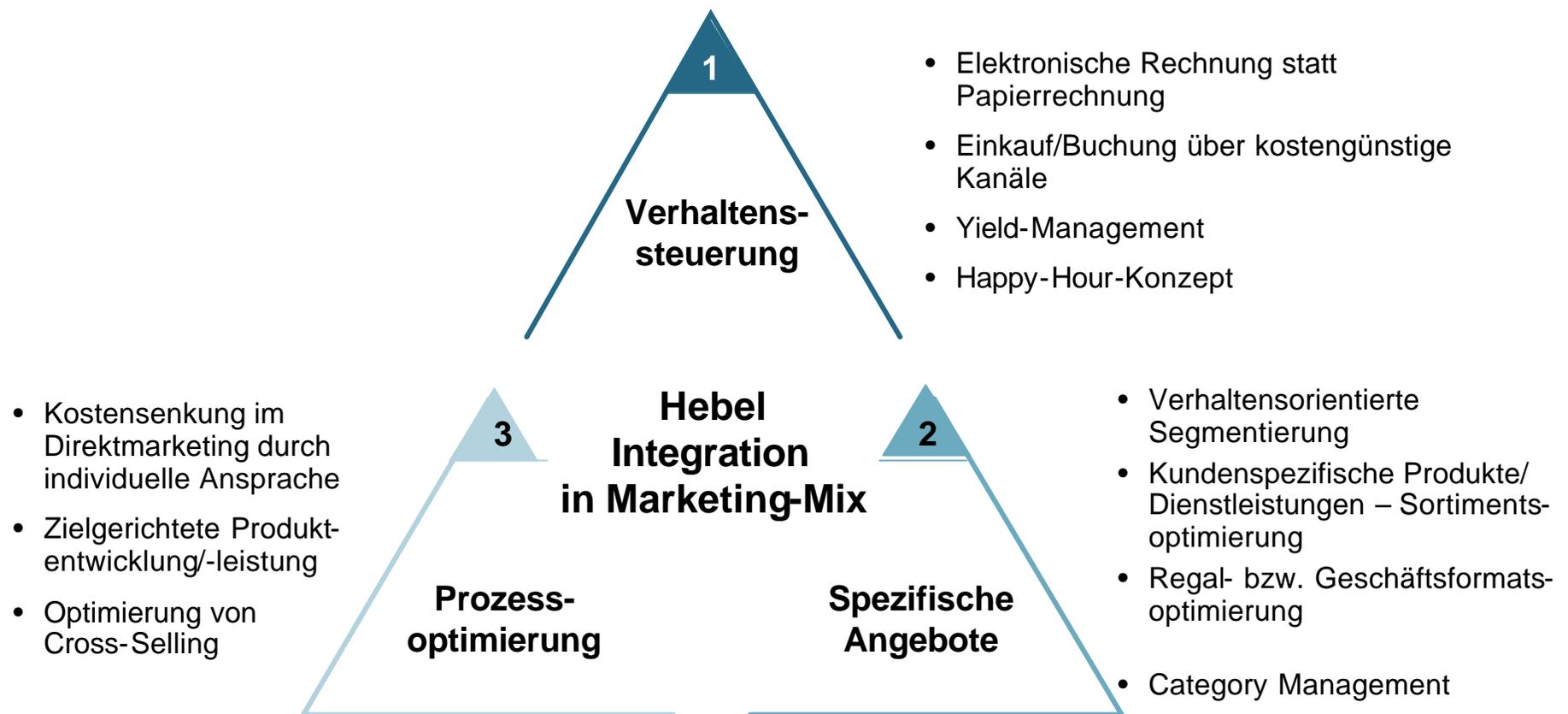
## Begleitende Kommunikationsmaßnahmen bei der Markteinführung von Kundenbindungsprogrammen häufig mit zu geringer Wirkung

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



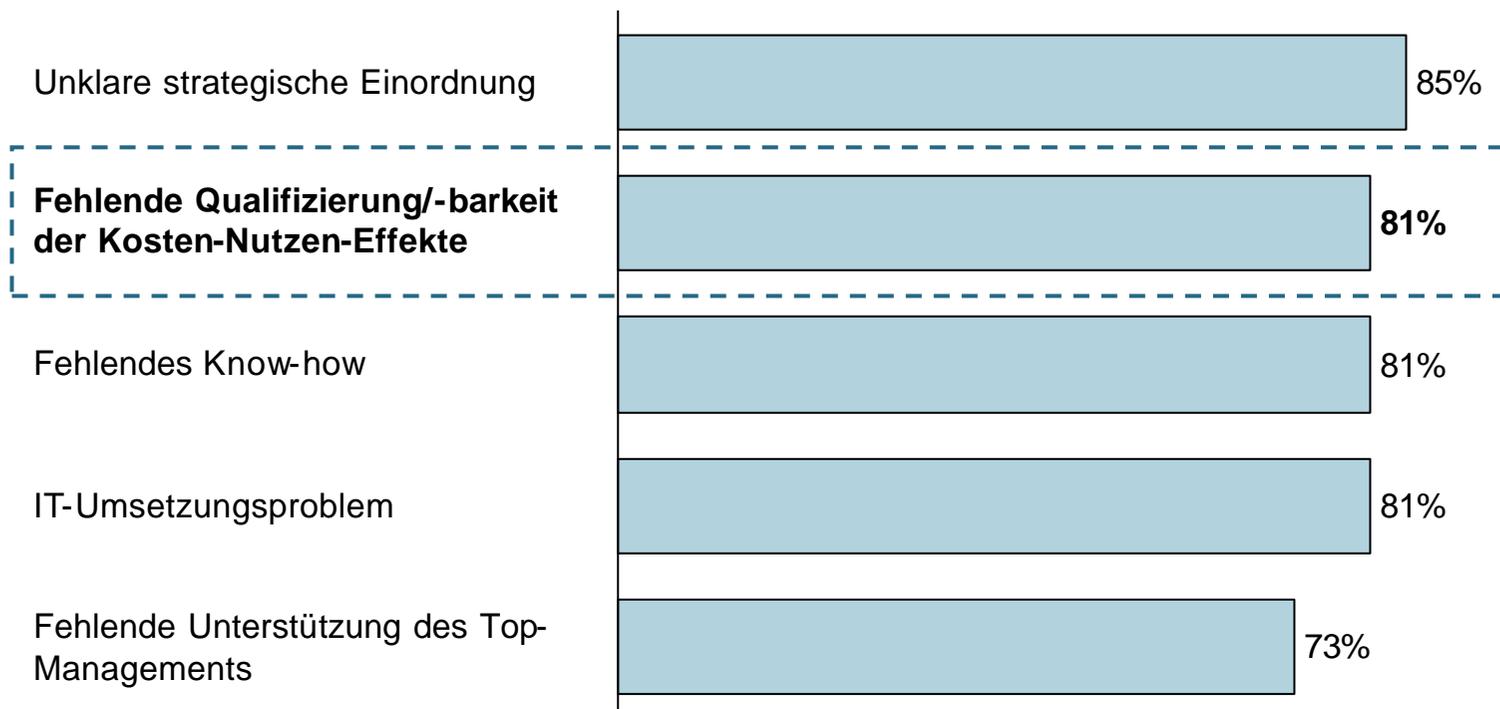
## Limitierte Effektivität des Kundenbindungsprogramms aufgrund mangelnder Integration in den gesamten Marketing-Mix

Zentrale Hebel bei der Integration in den Marketing-Mix



## Fehlende Quantifizierbarkeit als eines der zentralen Risiken bei Einführung eines Kundenbindungsprogramms

Risiken<sup>1)2)</sup> bei der Einführung eines Kundenbindungsprogramms [Anzahl Nennungen %]

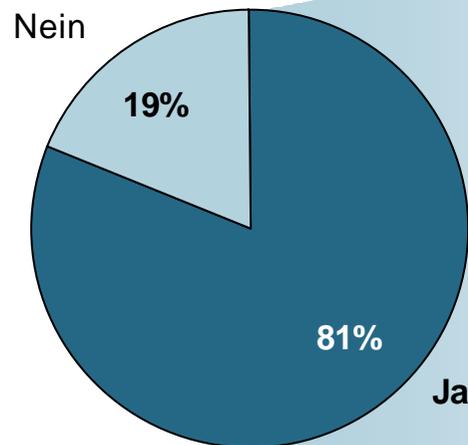


1) Mehrfachnennungen möglich

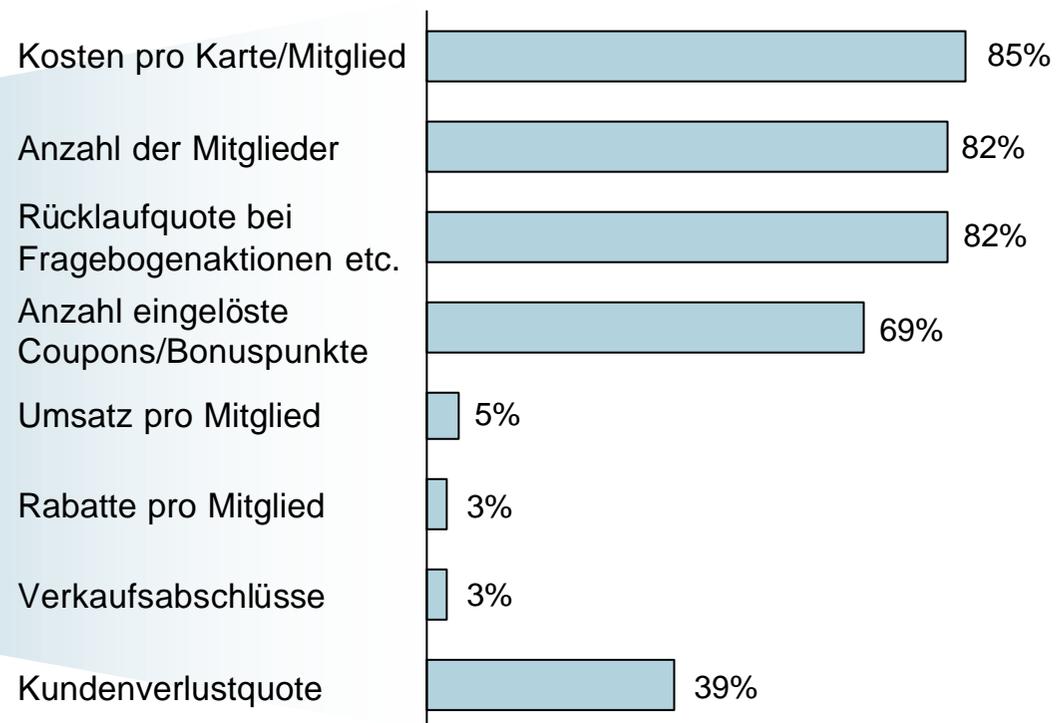
2) Auswertung nach hohem bis mittlerem Risikopotenzial

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

### Kennzahlenmessung bei Unternehmen mit Programm

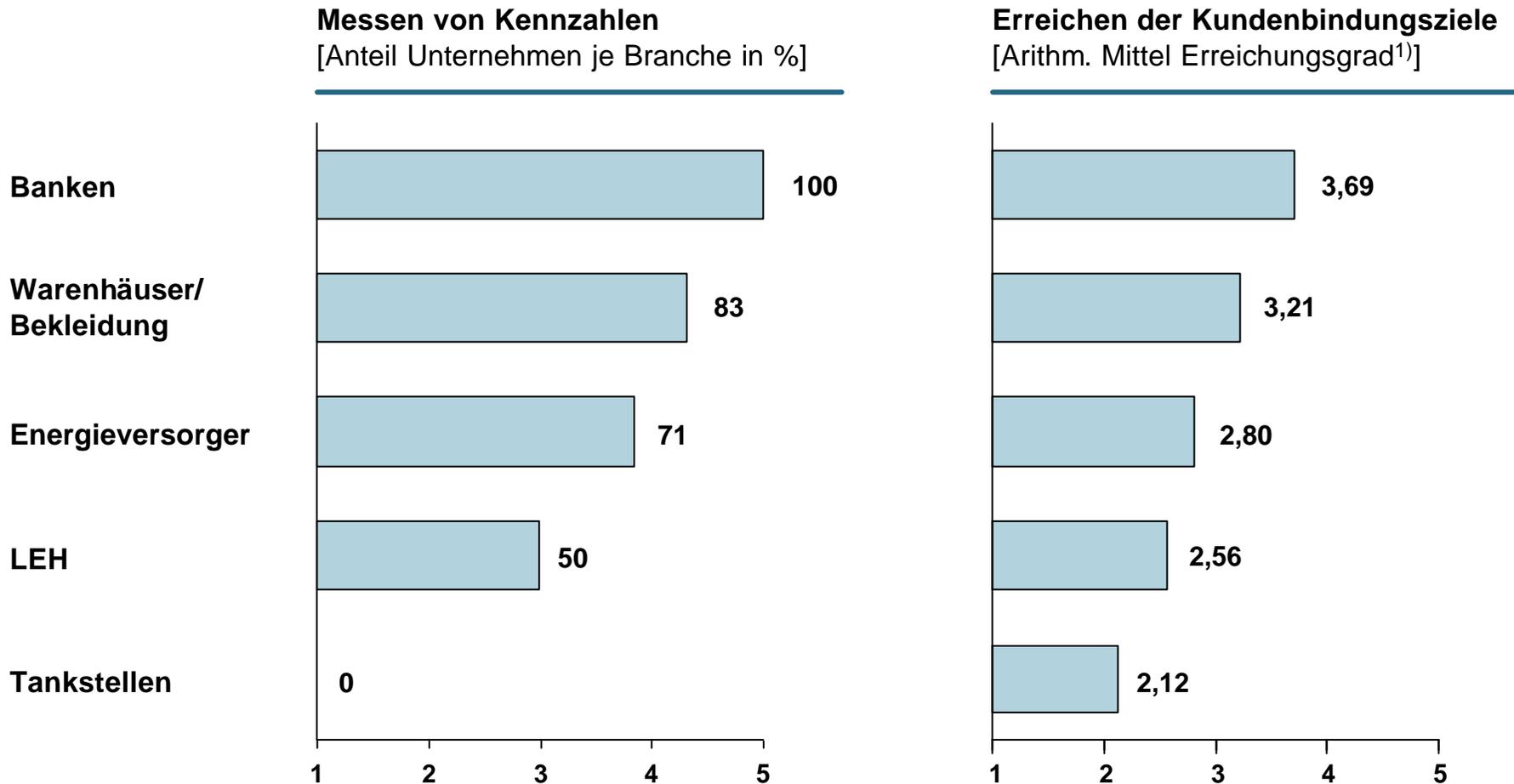


### Gemessene Kennzahlen<sup>1)</sup> [Anzahl Nennungen in %]



1) Mehrfachnennungen möglich

## Branchen, die Kennzahlen messen, erreichen ihre Kundenbindungsziele deutlich besser



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

## **Kurzdarstellung Roland Berger-Ansatz**

# Roland Berger hat Erfahrung in der Steigerung der Performance bestehender und der Konzeption neuer Kundenbindungsprogrammen

## Ansätze Roland Berger

1

**Steigerung der Effizienz und Effektivität von bestehenden Programmen**

### Primärziele

- Erhöhung der **Kundenbindung** und **Kundenpenetration**
- **Fokussierung** auf profitable Kunden
- Zielgerichtete **Steuerung** des Kundenverhaltens
- **Generierung** von Kundeninformationen zur Optimierung des **Marketing-Mix**

### Sekundärziele

- **Effizienzsteigerung** durch **Integration** des Programms in **Marketingprozesse** und **-Mix**
- Erhöhung der **Kundenbindung** und des **Kundenwertes** durch **Cross-Selling**
- Stärkung der **Markt- und Markenpräsenz**
- **Erfolgsmessung** von **Marketingaktivitäten**
- **Quantifizierung** von **Konzeptalternativen** und laufende **Messung** von **Effekten**

2

**Konzeption eines Kundenbindungsprogramms**

# Ein Review des bestehenden Programms sowie das Ableiten konkreter Handlungsmaßnahmen kann in 6-8 Wochen erfolgen

## Projektvorgehen – Quick Check (Beispiel)



## Die strategischen Ziele eines Kundenbindungsprogramms müssen klar definiert und die Eignung des Programms bewertet werden

### Bewertung strategischer Ziele des Kundenbindungsprogramms

Strategische Ziele	Priorisierung	Eignung bestehendes Programm	Mögliche Optimierungshebel
<b>1</b> Steigerung <b>Kundenbindung</b>	20%		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionalisierung des Programms durch Event-Prämien</li> </ul>
<b>2</b> <b>Umsatzsteigerung</b>	20%		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung des Earnings durch nicht-lineare Konzepte</li> </ul>
<b>3</b> Realisierung von <b>Cross-/Up-Selling-Potenzial</b> mit eigenem und Partnerprodukt-Portfolio	15%		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung durch zielgerichtetes Couponing</li> </ul>
<b>4</b> Steigerung <b>Effizienz</b> in Kernprozessen	15%		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung der Kundendaten für Category Management</li> </ul>
<b>5</b> <b>Adressdatensammlung</b> für <b>Direkt-Marketing</b>	10%		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senkung der Streuverluste bei Kundenmailings durch Analyse der Verhaltensdaten</li> </ul>
<b>6</b> <b>Beeinflussung Verbraucher-/Kundenverhalten</b>	10%		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivierung von Schwachlastzeiten (Happy-Hour-Konzept)</li> </ul>
– Erhöhung <b>Kunden-zufriedenheit</b>	...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
– <b>Gewinnung</b> neuer <b>Kunden</b> und <b>Partner</b>	...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
– <b>Positiver Effekt</b> auf <b>Image</b>	...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
– ...	...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>

 Hauptziele

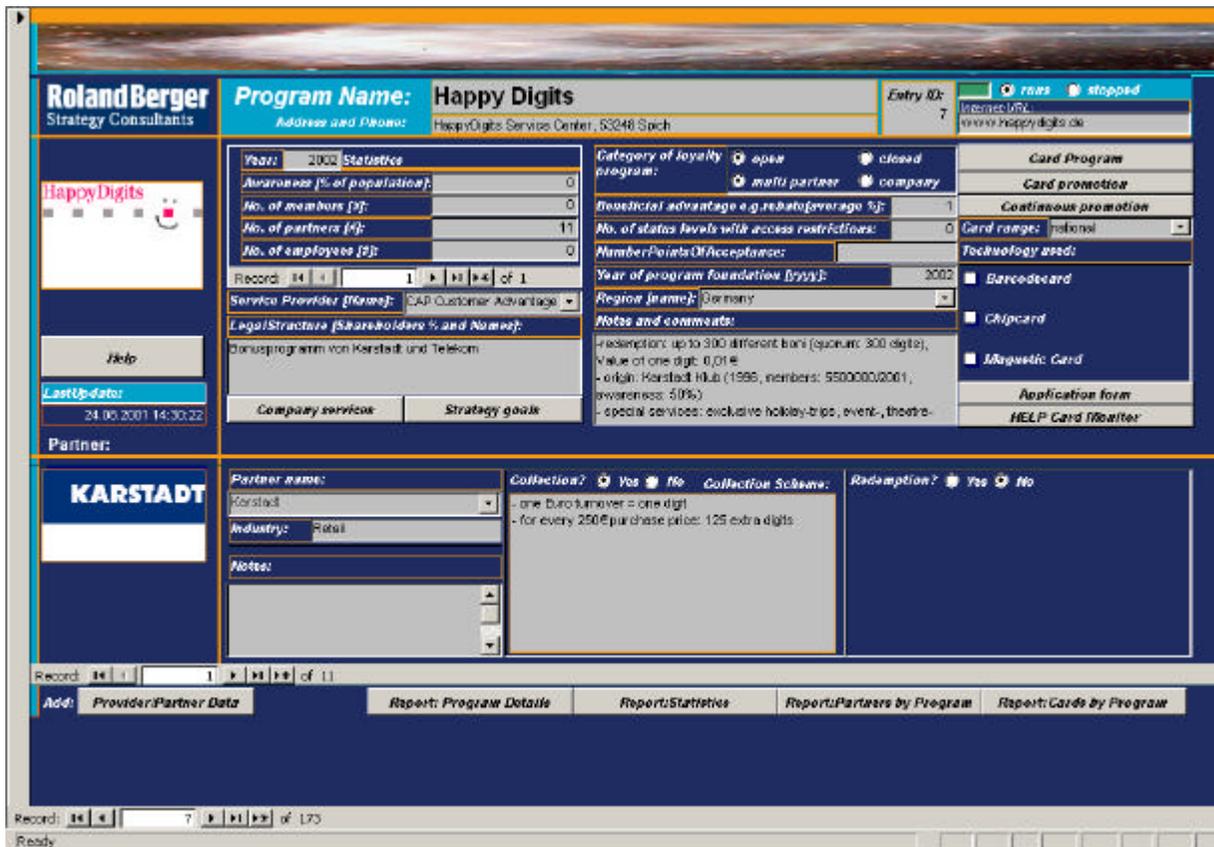
## Acht zentrale Erfolgsfaktoren müssen zur effektiven Implementierung eines kartenbasierten Kundenbindungsprogramms erfüllt werden

### Erfolgsfaktoren – Beispiel Kartenprogramm



## Für den Review des Geschäftsmodells wird auf die Roland Berger Datenbank mit über 170 Vergleichsprogrammen zurückgegriffen

Screenshot Roland Berger Datenbank



The screenshot displays a detailed view of a loyalty program entry in the Roland Berger Benchmark Database. The program is named 'Happy Digits' and is associated with 'KARSTADT'. The interface is divided into several sections:

- Header:** Program Name: Happy Digits, Entry ID: 7, Status:  runs  stopped.
- Statistics (Year: 2002):**
  - Awareness (% of population): 0
  - No. of members (M): 0
  - No. of partners (P): 11
  - No. of employees (E): 0
- Category of loyalty program:**  open  closed,  multi partner  company.
- Benefits:**
  - Redeemable advantage e.g. rebate/average (%): 1
  - No. of status levels with access restrictions: 0
  - Member Points Of Acceptance: [blank]
  - Year of program foundation (yyyy): 2002
  - Region (name): Germany
- Notes and comments:**
  - Redemptions: up to 300 different bars (quantity: 300 digits), Value of one digit: 0,01 €
  - origin: Karstadt HUB (1995, members: 5500000/2001); awareness: 50%
  - special services: exclusive holiday-trips, event-, theatre-
- Card Program:**
  - Card promotion:  Continuous promotion
  - Card range: national
  - Technology used:  Barcodecard,  Chipcard,  Magnetic Card
  - Application form: HELP Card Register
- Partner (KARSTADT):**
  - Partner name: Karstadt
  - Industry: Retail
  - Notes: [blank]
  - Collection?:  Yes  No
  - Collection Scheme: one Euro turnover = one digit, for every 250 € purchase price: 125 extra digits
  - Redemption?:  Yes  No
- Footer:** Report: Program Details, Report: Statistics, Report: Partners by Program, Report: Cards by Program.

### Zentrale Inhalte Datenbank

- Statistische Daten: Anzahl Mitglieder, Partner und Mitarbeiter sowie Bekanntheit im Zeitverlauf
- Art des Programms
- Strategische Ziele
- Medien, in denen Programme beworben werden
- Genutzte Kommunikationsarten mit Kunden
- Vorhandene Kundendaten durch Antragserfassung
- Art der Kundenkarte (Technologie Trägermedium)
- Genaue Sammel- und Einlösemöglichkeiten aller Partner je Programm

# Das in mehreren Branchen international erprobte HELP-Tool ermöglicht eine Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Programmen

Input

1 Firmenspezifische Daten

2 Marktdaten

3 Szenario-Werte<sup>1)</sup>

HELP-Tool

Yellow fields must be entered. Grey fields refer to Scenario values.

Alternative: A: only step-out, B: regular customer, C: regular customer, D: regular customer, E: regular customer, F: Fuel, G: Continuum, H: average, I: yes, J: no

Client: Gap, Customer: Cte, Currency: Cte

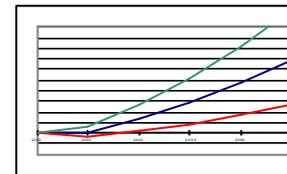
Calculation of the profitability of Minority step-out

Alternative: Step-out minority / Worst Case	2001	2002	2003	2004	2005	2006	com. [Year 1-2]	com. [Year 1-5]
<b>Basic data</b>								
Sales total market (net of taxes) Fuel	1000Cr	0	344911	340693	347502	354455	361544	
Value market share Gap (without Minority step-out, end of year)	%	0	45.5%	46.0%	46.0%	46.0%	46.0%	46.0%
Value market share Gap (with Minority step-out, end of year)	%	48.50%	46.50%	47.00%	47.24%	47.34%	47.43%	47.43%
Customers penetration rate Gap (with Minority step-out, start of year)	%	0	65.0%	65.6%	65.8%	65.9%	66.0%	66.0%
Sales Gap (without Minority step-out, start of year)	1000Cr	0	155,204	156,401	161,148	164,779	168,026	
Sales Gap (with Minority step-out, end of year)	1000Cr	0	156,955	160,420	164,148	167,816	171,486	
Number of customers total market	1000	0	4,133	4,133	4,212	4,266	4,272	
Number Gap customers (without Minority step-out effect, start of year)	1000	0	2,380	2,314	2,344	2,374	2,377	
Number Gap customers (with Minority step-out effect, start of year)	1000	0	2,786	2,914	3,056	3,192	3,341	
Number of non-Gap-customers	1000	0	1,722	1,722	1,722	1,722	1,722	
Percentage of regular customer from all Gap-customers	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Average sales (net of taxes / without Minority step-out) per regular customer	Cr/ea	0	54	54	53	52	51	
Percentage of average customer from all Gap-customers	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Average sales per customer (with Minority step-out)	Cr/ea	0	54	54	53	52	51	
Average sales per customer (without Minority step-out)	Cr/ea	0	54	54	53	52	51	
Average sales per new customer in year one	Cr/ea	0	27	27	27	26	25	
Return on Sales net from taxes (RO) regular customer	%	0	15.90%	15.90%	15.90%	15.70%	15.70%	
Return on Sales net from taxes (RO) regular customer	%	0	15.90%	15.90%	15.90%	15.70%	15.70%	
Number of potential customers for Minority step-out	1000	0	6,600	6,546	6,546	6,546	6,546	
Market share of Minority step-out	%	0	25%	29%	29%	30%	31%	
<b>Costs of Minority step-out</b>								
Number of Gap-customers having joined Minority step-out via Gap (start of year)	1000	0	89	85	90	92	95	
Number of Gap-customers having joined Minority step-out via other (start of year)	1000	0	30	34	41	50	53	
Percentage of Gap-customers taking part in Minority step-out (start of year)	%	0	31.6%	30.6%	29.7%	29.0%	28.6%	
Number of Gap-customers having joined Minority step-out (end of year)	1000	0	88	90	92	95	97	
<b>Revenues</b>								
<b>Lever 1: Customer retention</b>								
Average duration of customer stay	Months	0	48	48	48	48	48	
Switching rate without Minority step-out in total market	%	0	52.0%	54.0%	54.0%	54.0%	54.0%	
Reduction in switching rate through Minority step-out-customers	%	0	8.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	
Reduction in switching rate total	%	0	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	
Switching rate among Minority step-out-customers	%	0	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	
Average switching rate among total customers (market and Minority step-out customers)	%	0	54.0%	55.0%	55.0%	55.0%	55.0%	
Number of customers retained through Minority step-out	1000	0	3	4	5	6	6	
Cumulated customers retained through Minority step-out	1000	0	3	4	5	6	6	
Sales retained through retained customers	1000Cr	0	1,517	1,514	1,514	1,514	1,514	
Return on Sales net from taxes (RO)	%	0	15.90%	15.90%	15.70%	15.70%		
Revenue through retained customers	1000Cr	0	20	40	47	51	51	425

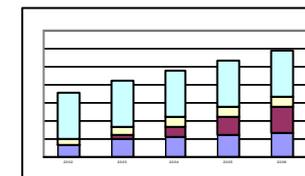
Die Szenario-Analyse (Worst, Base und Best Case) hilft bei der Bewertung der finanziellen Aspekte des Programms

Output

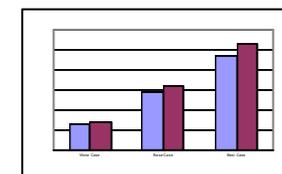
1 Bewertung Amortisation



2 Entwicklung Umsatz- und Marktanteil



3 Einfluss auf Kapital-/Unternehmenswert (NPV)



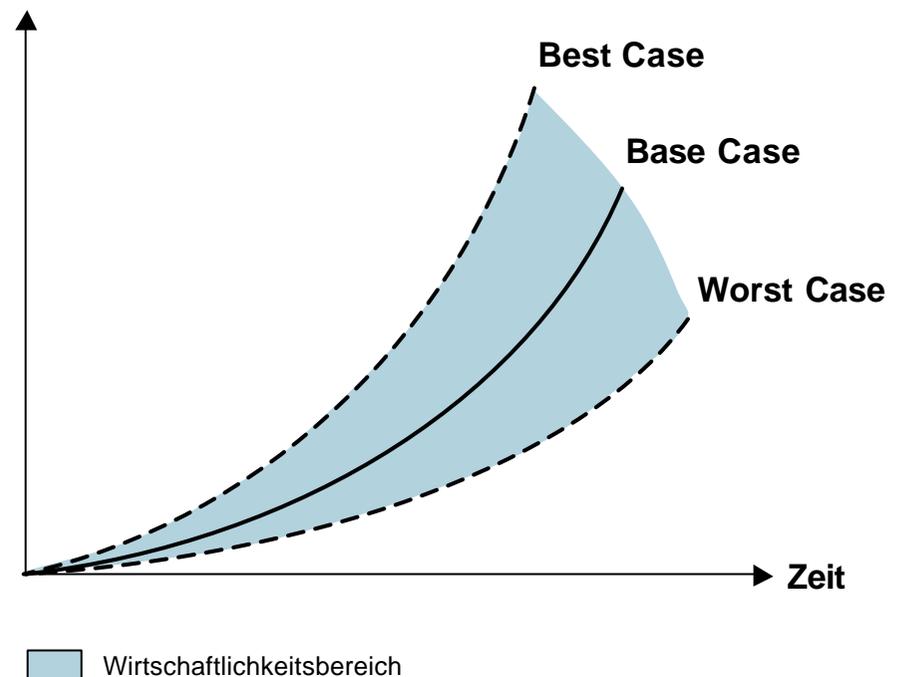
1) Basierend auf europäischen Benchmarks

## Durch die HELP-Szenarien Analyse werden auch nicht beeinflussbare Faktoren berücksichtigt – Sensitivitätsanalysen möglich

### Nicht beeinflussbare Faktoren

- 1 Kundenbasisentwicklung
- 2 Gewinnung von Partnerunternehmen
- 3 Unterschiedliche Kartennutzung
- 4 Zeitliche Realisationsverschiebung
- 5 Geringere Einnahme durch Rabatte bei Partnerverhandlungen
- 6 Höhe der Systemkosten
- 7 Wirkung der Kommunikationskampagne bzw. Kundenansprache

Wirtschaftlichkeit



# In fünf Schritten kann ein optimales Kundenbindungsprogramm ausgewählt, konzipiert und implementiert werden

Projektvorgehen – Konzeption Kundenbindungsprogramm (Beispiel)



----- Optional

# Ein Scoring-Modell bewertet jede Alternative anhand der Erfüllung strategischer Ziele und ausgewählter Bewertungskriterien

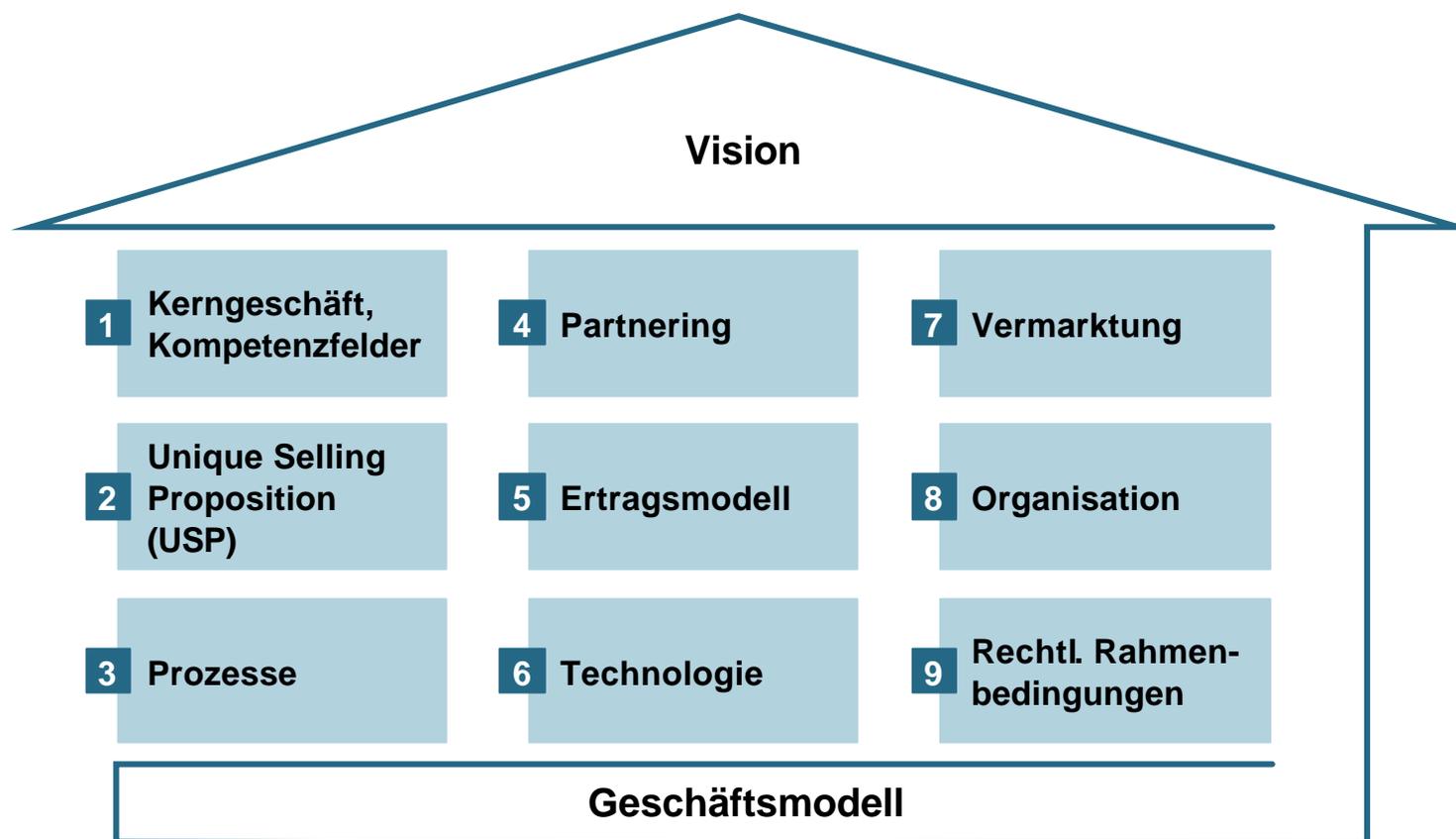
Bewertungsmatrix

Alternativen		Anschluss an bestehendes Multi-Partner-programm A	Anschluss an bestehendes Karten-programm B	Einführung eines eigenen Karten-programms	Einführung eines Kundenclubs
<b>Strategische Ziele</b>	<b>Bewertungskriterien</b>				
	Kundenbindung				
	Kundenakquisition				
	Aufbau Marketing-Datenbank				
<b>Bewertungs-kriterien</b>	Förderung des Images				
	Hohe emotionale Exit-Barrieren				
	Externes Cross-Selling-Potenzial				
	Einfachere Kundenbetreuung				
	Fähigkeit, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden				
	Niedrige Kosten pro Kunde				
	Online-/Offline-Option				
	<b>Gesamtbewertung</b>	<b>++</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>+</b>

Komplette erfüllt Nicht erfüllt

## Das Geschäftsmodell umfasst neun auszugestaltende Elemente – die Vision gibt die Richtung vor

Elemente des Geschäftsmodells



## Die Bewertung möglicher Zielpartner erfolgt anhand von sieben, unterschiedlich gewichteten Kriterien

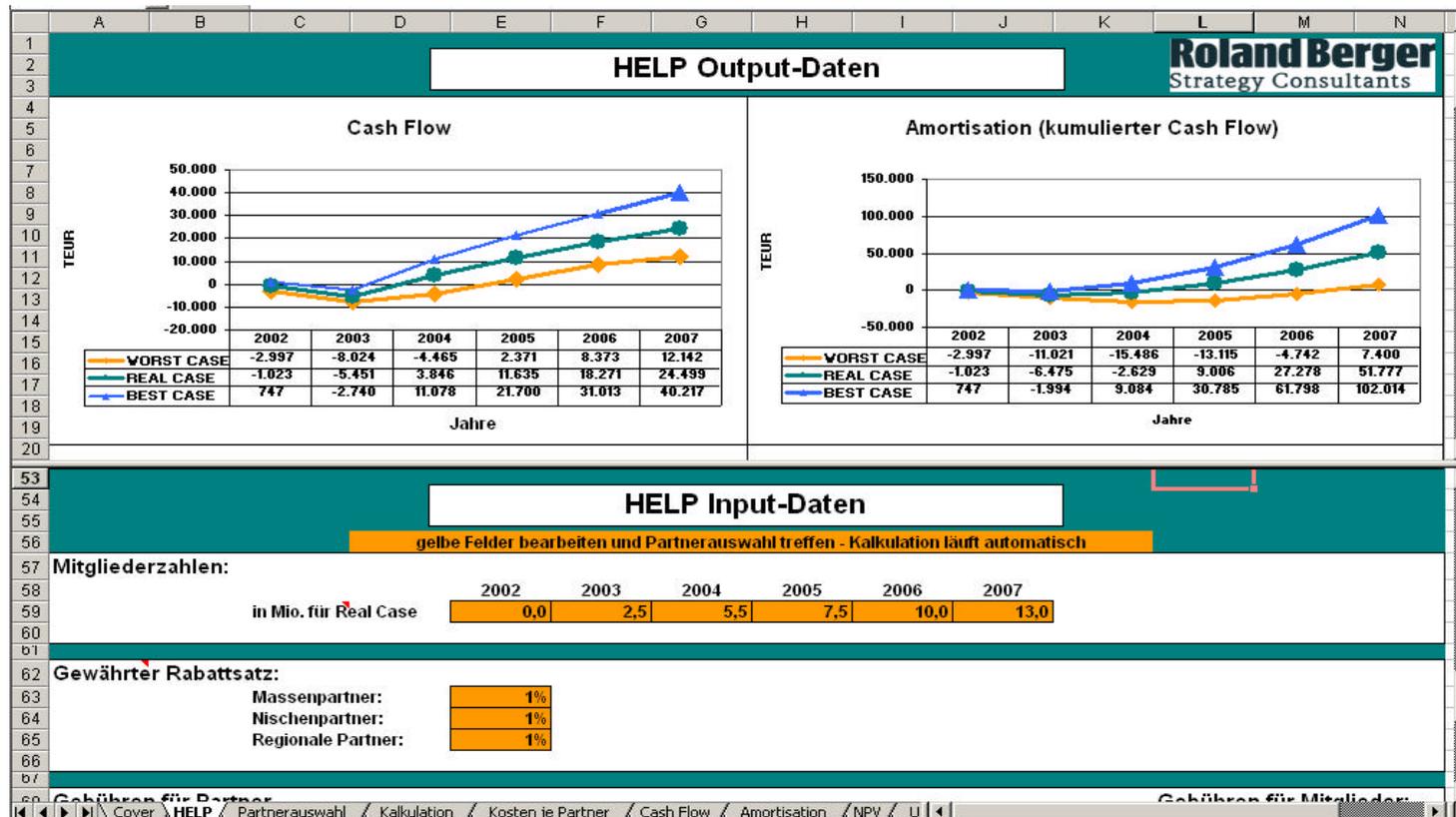
### Partnerbewertung Beispiel Handel Elektro/Weiße Ware

	1 Media Markt	2 Pro Markt	3 Saturn	4 Interfunk	5 Expert
Awareness	5	5	3	1	1
Attraktivität des Partners/der Produkte	4	4	5	2	2
Cross-Selling-Potenzial	5	4	4	3	3
Partner-Know-how/-Synergien	5	4	4	1	1
Strategic Fit (inkl. CRM-Affinität, Exklus.)	1	5	2	1	1
Time to Market	5	4	5	1	1
Interne Komplexität	4	3	4	1	1
<b>Gesamturteil über alle elf Kriterien</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>

Bewertungsskala von 1 bis 5, wobei 5 am besten ist

# Der Business Plan umfasst für zentrale Kennzahlen drei Cases – zusätzlich Analyse von Szenarien wie Eintritt Wettbewerber

Screenshot Roland Berger HELP-Tool



# In der Operationalisierungsphase müssen zahlreiche zentrale Module vorangebracht werden

Aktivitätenplan Operationalisierungsphase – Beispiel

