

Kommt euch auch was spanisch vor?

Loyalty-Check - Fragen über Fragen

Loyalty Wer die valide und ehrliche Einschätzung will, ob seine aktuellen CRM- und Loyalty-Aktivitäten effizient sind und wirklich auf den Return-on-Marketing-Investment einzahlen, braucht Mut. Denn er muss sich unbequeme Fragen stellen: Erreichen wir unsere Kunden überhaupt, nutzen wir passende und technisch funktionierende Kommunikationskanäle, bieten wir die erwartete Customer-Experience und warum erweisen sich unsere Ziele als zu hochgesteckt? Antworten auf diese Fragen, eine klare Positionsbestimmung und konkrete Handlungsempfehlungen zur Realisierung von Quick Wins liefert jetzt der Loyalty-Check von DEFACTO. Die standardisierte Methode des Erlanger Unternehmens ist mittlerweile bei zahlreichen Kunden erprobt und entwickelt sich zum wertvollen „Eyeopener“.



Explodierende Kosten, unterbrochene Lieferketten, Inflation und politische Spannungen mit negativem Impact auf die ökonomische Lage im Global Village – der Sachverständigenrat zur Beurteilung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung warnt: Insbesondere in der Europäischen Union wird sich das Wirtschaftswachstum deutlich abschwächen. Doch die düsteren Prognosen für die wirtschaftliche Entwicklung im kommenden Herbst und Winter bringen Andreas Pauls, Senior Business Consultant bei DEFACTO Erlangen, in keiner Weise aus dem Konzept. „In der Corona-Zeit haben wir erlebt und gelernt, dass Krise Herausforderung und Chance ist. Unternehmen nutzen solche Phasen, um zu reflektieren und für ihr Business neue Ansätze zu entwickeln“, weiß Pauls aus

zahlreichen Kundengesprächen. Nach seiner Erfahrung bei Unternehmen derzeit im Fokus: Optimierung der CRM-Systeme, die Verbesserung der Customer-Experience und die Konzeption von Loyalty-Programmen. „Gerade jetzt in der angespannten Situation setzt sich verstärkt die Erkenntnis durch, dass Unternehmen mit kundenzentrierten Geschäftsmodellen in der Experience-Economy den entscheidenden Vorteil haben“, so Experte Pauls. Nach seiner Beobachtung wurden in den vergangenen Monaten über CRM-Systeme fleißig Kundendaten gesammelt und Loyalty-Programme schossen wie Pilze aus dem Boden. Pauls: „Das ist sehr erfreulich und grundsätzlich auch der richtige Weg.“

Doch in den Corona-bedingt schwach besetzten Marketingabteilungen und in der kreativen

Abgeschiedenheit des Home-Office entstanden oft regelrechte Blasen. „Im Aktionismus von Planung und Umsetzung der neuen Loyalty-Programme ging in vielen Fällen die stringente Kundensicht verloren. Der eigentliche ‚Reason Why‘ für den Kunden spielt nicht die zentrale Rolle. Gut gemeint ist eben immer noch der diametrale Gegensatz von gut gemacht. Das ist fatal“, so der Spezialist für CRM- und Loyalty-Programme, der ein aktuelles Beispiel aus einer Analyse bei einem Kunden nennt: „Digitale Mitgliederwerbung für Loyalty-Programme ist gut und richtig. Wenn aber der potenzielle Neukunde aus Deutschland auf seinen Aufnahmeantrag in das Programm die Antwort-Mail auf Spanisch bekommt, ist das gelinde gesagt eine Katastrophe.“

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Loyalty-Check – was soll das bedeuten?

Unternehmen tun also gut daran, bestehende Loyalty-Maßnahmen auf ihre Effizienz hin zu durchleuchten. Zu diesem Zweck hat DEFACTO den standardisierten und mehrfach erfolgreich angewandten Loyalty-Check entwickelt. „Wir ermitteln zum facettenreichen Thema Loyalty die Ist-Situation beim Kunden und vergleichen den aktuellen Status im Unternehmen mit dem State of the Art in der jeweiligen Branche“, so Andreas Pauls. Mit dieser Methode lässt sich anhand objektiver Kriterien der Reifegrad der Loyalty-Maßnahmen beziehungsweise der ganzheitlichen CRM- und Loyalty-Aktivitäten bestimmen.

Das Resultat des Loyalty-Checks ist die Basis für drei wei-

nahmen implementiert, in der Umsetzung erreichen sie aber die gesteckten Ziele nicht“, so ein Beispiel von Pauls. Das Management erkennt also die Notwendigkeit von CRM- und Loyalty-Maßnahmen, investiert Manpower wie auch finanzielle Mittel und der Erfolg bleibt aus. „Das ist natürlich frustrierend. Doch der Grund für solch unbefriedigende Entwicklungen ist oft banal: Prozesse funktionieren in der Praxis nicht und können mit einfachen Mitteln optimiert werden“, so die Erfahrung des Loyalty-Spezialisten Pauls.

Customer-Experience auf dem Prüfstand

Sind die Quick Wins im ersten Schritt abgeleitet, geht es im zweiten Schritt darum, die Basics zu definieren. Gemeinsam

großen Hebel, die einem Unternehmen im Wettbewerb langfristig den Erfolg sichern und die CRM- und Loyalty-Aktivitäten profitabler gestalten? Es kommen also Themen wie Marketing-Spendings, Kosteneffizienz und Return-of-Marketing-Investment auf den Prüfstand. Pauls: „In einem dritten Schritt entwickeln wir dann gemeinsam mit dem Kunden Longterm-Handlungsfelder.“

Anwendung einer standardisierten Methode

Wirklich neu ist, dass DEFACTO eine standardisierte Methode für den Loyalty-Check entwickelt und mittlerweile mehrfach bei Kunden erprobt hat. Besonders erfreulich: Der Ansatz bewährt sich branchenübergreifend in der Praxis und kommt bei den Kunden sehr gut an. Pauls: „Durch die intensive Arbeit in den Projekten und die Präzisierung der Fragestellungen haben wir die Methode mit Fokus auf CRM- und Loyalty-Maßnahmen immer weiter verfeinert.“

Loyalty-Check – wie läuft das ganz konkret?

Wie also läuft der Einstieg in den Loyalty-Check in der Praxis ab? Erste Ansprechpartner sind weniger die CRM-Manager, sondern die Geschäftsführer und Marketingleiter. Durchlaufen wird der Loyalty-Check in einer standardisierten Methode in vier Phasen:

- Vorbereitung
- Analyse
- Handlungsempfehlung
- Strategischer Approach

„Gerade jetzt in der angespannten Situation setzt sich verstärkt die Erkenntnis durch, dass Unternehmen mit kundenzentrierten Geschäftsmodellen in der Experience-Economy den entscheidenden Vorteil haben.“



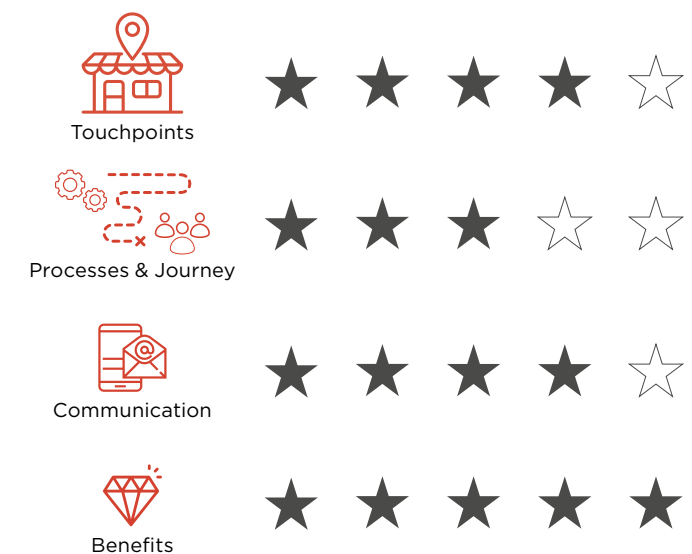
Andreas Pauls, Senior Business Consultant bei DEFACTO Erlangen

tere ganz konkrete Schritte: Im ersten Schritt geht es darum, für den Kunden unmittelbare Quick Wins abzuleiten. Pauls: „Sprich, wie können wir schnell dort wirken, wo das Unternehmen ganz offensichtlich Probleme hat?“ Hier steht meist die CRM-Zielerreichung im Fokus. „Kunden haben also mit ihrem CRM-System schon eine ganze Reihe von Maß-

mit dem Kunden wird analysiert, ob die CRM- und Loyalty-Maßnahmen im Kern überhaupt so angelegt und umgesetzt sind, dass die gesteckten Unternehmensziele erreicht werden können. Insbesondere muss die Frage beantwortet werden, ob die Aktivitäten die vom Kunden erwartete Customer-Experience unterstützen. Was sind also die



Wo stehen wir mit unseren Loyalty-Maßnahmen?



Quelle: Eigene Darstellung.

„Die Vorbereitungsphase halten wir für den wichtigsten Abschnitt beim Loyalty-Check. Denn die zentrale Herausforderung besteht in dieser Phase darin, das Loyalty-Programm mit einem Experten-Team aus Kundensicht zu analysieren“, steigt Andreas Pauls vertieft in das Thema ein. Dafür registrieren sich die Team-Mitglieder von Pauls für das Programm und durchlaufen die Customer-Journey, die für den Kunden aufgesetzt ist. Pauls: „Wir tätigen beispielsweise Testeinkäufe im Store und im Online-Shop, um Treuepunkte gutgeschrieben zu bekommen, wir registrieren uns für die unterschiedlichsten Möglichkeiten der Kommunikation, die das Loyalty-Programm anbietet und durchforsten die interne Doku-



mentation, die Sinn, Zweck und Ziel des Programms beschreibt.“ Zudem werten die Experten bestehende Reports und Dashboards aus, um die Performance KPIs zu vergleichen. Steigen die Umsätze, stagnieren sie oder brechen sie gar ein?

Komplexe Bewertungsmatrix

Mit diesen praktischen Erfahrungen lässt sich in einem standardisierten Assessment im nächsten Schritt analysieren, inwieweit sich die Ist-Situation mit der Zieldefinition deckt oder ob es signifikante Abweichungen gibt. Dazu bekommt das Loyalty-Programm in einer komplexen Bewertungsmatrix eine nachvollziehbare Benotung in den Bereichen Prozesse,

Benefits, Touchpoints und Kommunikation.

Prozesse: Sind die Prozesse kundenfreundlich konzipiert und aus Kundensicht gedacht? Oder liegt ein Inside-Out-Problem vor? Oft wird das Loyalty-Programm an der bestehenden IT-Infrastruktur ausgerichtet, statt an den Interessen der Kunden.

Benefits: Sind die vorgesehenen Benefits eigentlich für die fokussierte Zielgruppe relevant? Gibt es überhaupt Customer-Insights zu der Frage, was sich die Kunden wünschen und sind die Benefits an diesen Wünschen ausgerichtet? Kann der Kunde Benefits wie beispielsweise Punkte unkompliziert beim Bezahlen einlösen oder findet er

sich in einem verwirrenden Labyrinth wieder?

Touchpoints: Ist die Marke überhaupt sichtbar und hat der Kunde die Möglichkeit, unkompliziert selbst und eigeninitiativ mit der Marke in Kontakt zu treten? Gibt es passende und für den Kunden leicht zugängliche Interaktions-Touchpoints? Kann sich der Kunde über Self-Service-Lösungen intuitiv informieren?

Kommunikation: Wie frequenziert ist die Kommunikation mit dem Unternehmen und wie gut ist in diesem Zusammenhang die Customer-Experience? Es reicht nicht, die E-Mail-Adressen der Kunden einzusammeln und eine Erwartungshaltung zu erzeugen. Das Interesse der Cus-

tomer an dem Unternehmen und an der Marke muss mit einer durchdachten und kundenzentrierten Kommunikationsstrategie auf den relevanten Kanälen bedient werden.

Bestimmung des Reifegrads des Loyalty-Programms

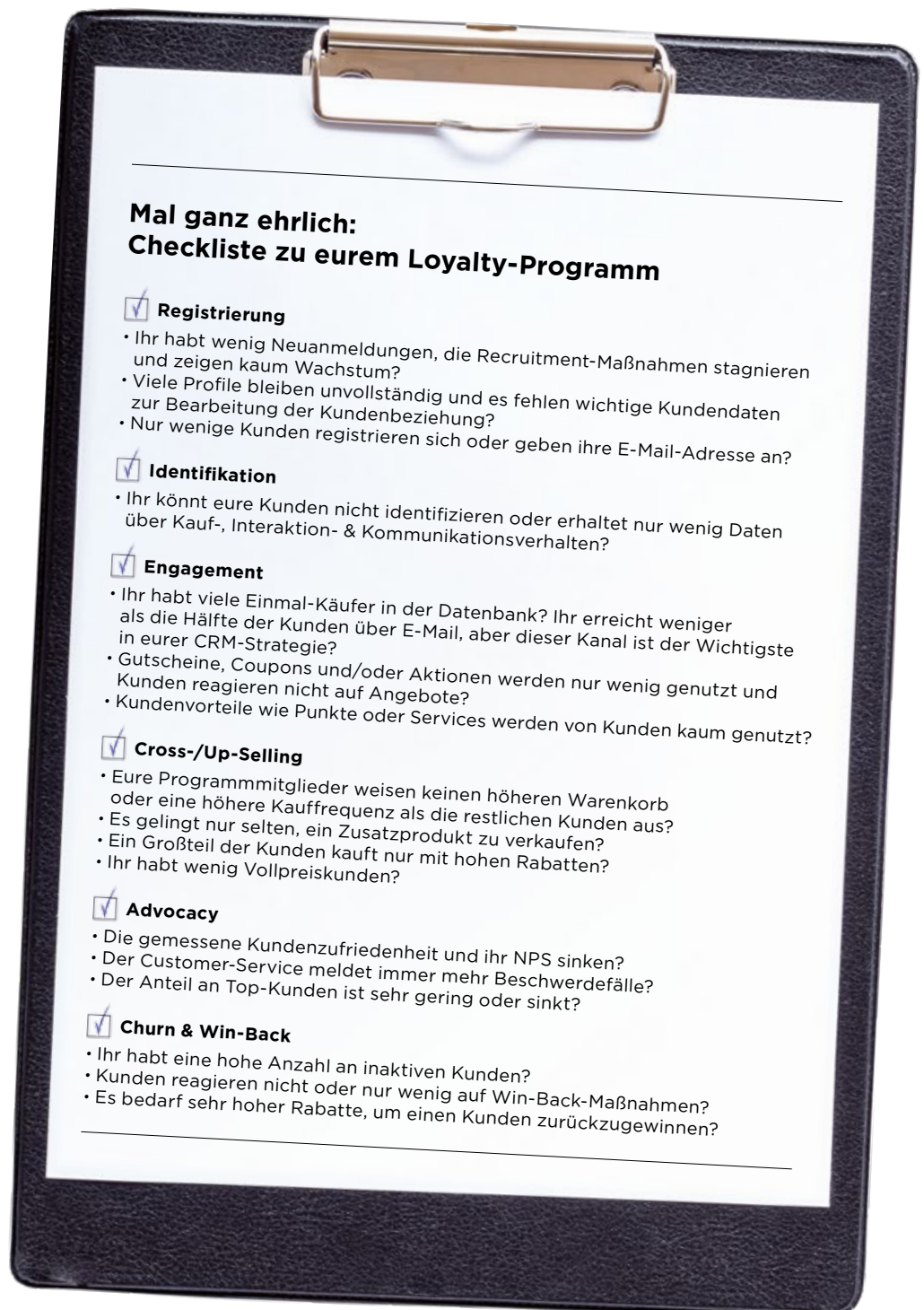
Nach Auswertung dieser Einzelaspekte ergibt sich für das Loyalty-Programm des Kunden ein individueller Reifegrad. Jetzt trennt sich der Spreu vom Weizen und der Kunde sieht schwarz auf weiß, was Realität und was Wunschdenken ist. Oft sind einfach nur die Ressourcen falsch angesteuert, die Programme haben Bugs, die Kommunikationskanäle funktionieren nicht oder Kundendaten werden nicht konsequent genutzt. „Dann vergleichen wir branchenübergreifend den 'State of the Art' des Loyalty-Programms unseres Kunden. Diese Benchmarks vermitteln unserem Kunden ein gutes Gefühl dafür, wo er im Wettbewerb steht“, sagt Andreas Pauls.

Konzeption und Umsetzung der Gap-Closing-Strategy

Damit ist der Prozess aber noch lange nicht am Ende. „Die Kunden brauchen keine Schlaumeier, die ihnen sagen, was sie alles falsch machen, dann ihr italienisches Designerköfchen packen und nach Übergabe der Kostennote abreisen“, lacht Pauls. Vielmehr brauche es praktische Unterstützung. „Sind durch den Loyalty-Check die Gaps

erkannt, lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten und mit dem Kunden konkrete Aktionen planen und implementieren“, so die Vorgehensweise von Pauls, der mit seinem Team für jedes Unter-

nehmen individuelle Gap-Closing-Strategys entwickelt. Entscheidend: Priorisiert werden die Aktionsfelder, die den Unternehmen schnelle Erfolge und ökonomische Quick Wins versprechen.



Gibt es eine Strategie mit Zielvorgabe?

Erste Frage muss sein, ob hinter dem Loyalty-Programm eine echte Strategie mit einer klaren quantitativen und qualitativen Zielvorgabe steht. Das ist die Grundvoraussetzung für den Management-Ansatz. Denn nur das Sammeln von Kundendaten und eine gelegentliche Mail mit mehr oder weniger passenden Offerten

ence zu bieten.“ Zudem verweist der Experte darauf, dass innovative Ansätze beispielsweise von Ikea oder Douglas schnell zum Maßstab werden, den Kunden dann branchenübergreifend erwarten. Nur wer seine Kunden kenne, sie optimal bediene und positiv überrasche, erzeuge eine emotionale Loyalisierung. „Und die ist gerade in unserer schnelllebigen Welt von unschätzbarem Wert“, sagt Pauls.

„Durch die intensive Arbeit in den Projekten und die Präzisierung der Fragestellungen haben wir die Methode mit Fokus auf CRM- und Loyalty-Maßnahmen immer weiter verfeinert.“

Andreas Pauls, Senior Business Consultant bei DEFACTO Erlangen

ist noch lange kein Loyalty-Programm. Agiert das Unternehmen zudem wirklich kundenzentrisch und findet den adäquaten Zugang zum Kunden? Kennt das Unternehmen den „Reason Why“, warum die Customer dem Anbieter ihre Kundendaten überlassen sollten oder nicht? Sind die Prozesse schließlich so aufgebaut, dass sie dem State of the Art der Digitalisierung entsprechen und der Kunde schnell und leicht versteht, was ihm als Customer-Experience geboten wird.

Pauls: „Ein Loyalty-Programm wird nicht eben mal aus dem Boden gestampft und gut ist es. Ein solches Programm muss sich im steten Austausch mit den Kunden und unter Nutzung neuester Tools immer weiterentwickeln, um die Kundenwünsche zu erfassen und die bestmögliche Customer-Experi-

Den Kunden und seine Wünsche kennen

Für ein effizientes Loyalty-Management ist natürlich die Identifikation des Kunden von zentraler Bedeutung. Unternehmen brauchen nicht nur Transaktionsdaten, sondern auch Interaktionsdaten, um ihre Kunden zu verstehen und ihnen passende Offerten auszuspielen. Dafür müssen Unternehmen einen Identifikationsmechanismus implementieren, der immer wieder den Anreiz schafft, dass der Customer sich selbstverständlich einloggt. Pauls: „Der Idealfall ist, dass der Kunde jedes Mal, wenn er die Homepage besucht, automatisch eingeloggt ist. So können sein Nutzungsverhalten und seine Präferenzen analysiert und passende Contents angeboten werden.“

Think Big, Start Small, Move Fast

„Dem Management schlagen wir dann nach der Priorisierung konkrete Projekte zur Umsetzung der Gap-Closing-Strategy vor“, fährt Pauls fort: „Ziel ist es, den Share of Value, den Warenkorb zu erhöhen und die Customer-Duration, die Kundenverweildauer, zu verlängern. Aus dem Single Purchaser soll ein Multi-Buyer werden.“ Der Ansatz kurz zusammengefasst: Think Big, Start Small, Move Fast. Wie sieht die langfristige Strategie aus, die sich an den Unternehmenszielen ausrichtet? Wie können identifizierte Gaps durch gezielte Maßnahmen mittelfristig geschlossen werden? Wo können mit überschaubarem finanziellem Aufwand für das Unternehmen unmittelbar Quick Wins realisiert werden? „Zu den kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Zielen werden Handlungsempfehlungen und eine transparente Roadmap mit Strategie und Zielvorgabe entwickelt“, schließt Andreas Pauls. „Durchschnittlich realisieren wir mit der Umsetzung von kundenzentriert aufgebauten Loyalty-Programmen für unsere Kunden einen Uplift von rund 20 Prozent, so der Erfahrungswert aus nun fast 130 Projekten.“



INGE BERNLOCHNER,
Principal
Consultant CRM
& Loyalty,
DEFACTO
Erlangen.