

Der Grundsatz von David Ogilvy «Think global act local» gilt weitgehend auch in Bezug auf Customer-Loyalty-Programme. Es gibt kein allgemeingültiges Rezept, das uneingeschränkt auf alle Länder übertragen werden kann. Aber in vielen internationalen Unternehmen reichen die Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Ländergesellschaften aus, um entweder eine gemeinsame Kommunikations- und Logistikplattform für ihre Customer-Loyalty-Programme aufzubauen oder ein Best-Practice-Handbuch zu entwickeln, das als Leitfaden geeignet ist, um die vorhandenen Synergien und Kosteneinsparungspotenziale für eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.

Funktioniert Kundenbindung überall gleich?

CUSTOMER LOYALTY Die Bindung und Aktivierung von Bestandskunden ist noch immer eine der wichtigsten strategischen Zielsetzungen des modernen Marketings – weltweit. Kaum verwunderlich also, dass Customer-Loyalty-Programme in international operierenden Unternehmen hoch im Kurs sind.

VON INGO HENNEKE* UND WERNER RUTHMANN*

International angelegte Customer-Loyalty-Programme bieten – so die einhellige Erkenntnis – die Möglichkeit, Kommunikationsprozesskosten nachhaltig zu senken, den Markenkern zu stärken und neue Kundenpotenziale zu erschliessen. Immer wieder stehen Marketingverantwortliche in den Zentralen aber vor der grundlegenden Problematik, ob es sinnvoll ist, die Kundenbindung den einzelnen Ländergesellschaften zu überlassen oder international tragfähige Programme zu entwickeln, die von diesen adaptiert werden können. Die zentralen Fragen an dieser Stelle lauten: Funktioniert Kundenbindung bei gleicher Zielgruppe, aber in verschiedenen Märkten gleich? Oder gibt es erhebliche Unterschiede, wie Kunden auf bestimmte Massnahmen oder Programme reagieren? Gibt es einen Königsweg bei der Internationalisierung von Customer-Loyalty-Programmen? Um der Antwort auf diese Frage näher zu kommen, sollen hier zwei verschiedene Wege der Herangehensweise an internationale Customer-Loyalty-Programme beleuchtet werden: Das «Best Practice-Modell» von Bayer CropScience und zentral konzipierte Lösungen, wie zum Beispiel Philips, Wilo oder DuPont sie einsetzen.

Customer-Loyalty-Programme bei Bayer CropScience

In einer «Business Excellence» Untersuchung hat Bayer CropScience die Customer-Loyalty-Programme von rund 40 Landesgesellschaften miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten,



Stephane Carbonne (links) und Dominique Steiger (rechts) von Bayer CropScience begutachten den Wein auf einem Feld eines Kunden in der Nähe des Werkes in Lyon.

Best Practices und Unterschiede dokumentiert. Unterschiede – so das Ergebnis der Untersuchung – existieren zwischen den einzelnen Ländern und Kulturen bei den Leistungen, den angewendeten Systemen, ob z.B. Bonuspunkte oder Club-Programm, und auch in der Umsetzung. Es gibt dabei jedoch kaum ein wiederkehrendes Muster, das zum Beispiel auf gleiche soziokulturelle Rahmenbedingungen angewendet wird. Vielmehr bestehen Unterschiede, ob die Programme für Endkunden (i. d. R. Landwirte) oder für den Handel gemacht werden, ob sie kurz-, mittel- oder langfristig

angelegt sind. Ein weiteres Ergebnis: Grundsätzlich funktionieren alle Programme von Bayer CropScience weltweit nach dem «Added Value»-Prinzip. Das heisst: Der Kunde erhält zusätzlich zum Produkt und dem marktüblichen Service noch zusätzliche Leistungen, mit denen sich das Unternehmen Wettbewerbsvorteile verspricht. Diese können je nach Programm und Land sehr unterschiedlich sein. Wichtig für den Erfolg ist es, etwas anzubieten, das für die Kunden tatsächlich einen besonderen Mehrwert bietet, den sie möglicherweise nicht oder nur sehr schwer erhalten können. So bietet Bayer CropScience seinen Kunden in Thailand im Rahmen seines Kundenbindungsprogramms einen Gesundheits-Check an, wenn sie aktiv am Programm teilnehmen. Dies ist für die Kleinbauern in Thailand ein überaus wertvoller Zusatznutzen (Benefit), da es dort keine flächendeckende staatlich organisierte medizinische Versorgung gibt.

Kleinster gemeinsamer Nenner?

Viele globale Customer-Loyalty-Programme basieren auf der Bonifizierung von gekauften Produkten. Dabei spielt das Internet eine zunehmend grössere Rolle. Im Konsumgüterbereich werden Produkte z.B. mit Zahlencodes versehen, die nach der Registrierung auf der entsprechenden Homepage eingegeben werden können und automatisch auf dem Kundenkonto gegen Punkte gutgeschrieben werden. Solange

das Kundenbindungsprogramm nur auf einfachen merkantilen Mechanismen beruht, spielen sprachliche oder kulturelle Unterschiede zwischen den Ländern, die am Programm teilnehmen, kaum eine Rolle. Die notwendigen Kommunikationsmittel müssen nur übersetzt werden und die Prämien an das Anspruchsniveau der einzelnen Länder angepasst werden.

Solch einfache Programme sind im Consumer-Bereich vor allem bei straff organisierten Unternehmen wie zum Beispiel Coca-Cola sehr beliebt, weil sie trotz grösserer logistischer Probleme international relativ schnell zu implementieren sind. Die hohen Kommunikationskosten und die geringe Nachhaltigkeit der eher temporär angelegten Aktionen führen jedoch häufig zu einem kurzen Lebenszyklus solcher Programme.

Zentral gesteuerte Programme in der Praxis

Anders machen es die Unternehmen Philips und die Wilo AG aus Dortmund, die zwar auch den Einkauf ihrer Produkte durch professionelle Endkunden (Handwerksbetriebe) bonifizieren, jedoch ihre Programme langfristig und auf nachhaltige Kundenbindung angelegt ha-

Anzeige

**So viele Jobs.
Da können Sie lange googeln.**

medienjobs.ch
Der Online-Stellenmarkt für die Schweizer Kommunikationsbranche



ben. Beide bauen nicht nur auf den international kleinsten gemeinsamen Nenner der Kundenbindung, die attraktive Prämie, sondern auf ein Netz von Kommunikationsmassnahmen und «Added Values», die speziell auf die Zielgruppe und an die Bedingungen der einzelnen Länder angepasst sind. So werden beispielsweise die Schulungsangebote, die in den einzelnen Ländern ein unterschiedliches Niveau aufweisen, individuell in das Customer-Loyalty-Programm integriert. Darüber hinaus werden die Kundeninformationen aus allen beteiligten Ländern in einer zentralen CRM-Datenbank gesammelt. So lassen sich Kunden-Cluster und Segmentierungen ermitteln, die sowohl die Effizienz der Kommunikationskosten in den einzelnen Ländern steigert als auch das Leistungsangebot der Programme optimieren. Ziel ist es, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und die Märkte mit einem flexiblen System zu besetzen, das vom Wettbewerb nur schwer oder gar nicht zu imitieren ist. Den einzelnen Ländergesellschaften werden die zentral entwickelten Programme zur Adaption angeboten. Für diese ist die zur Verfügung gestellte Kommunikations- und Logistikkoninfrastruktur attraktiv – weil kostengünstig und individuell anpassbar. So erhalten auch kleinere Länder die Möglichkeit eines attraktiven Customer-Loyalty-Programms, das ihnen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen kann

Welche Programme am geeignetsten?

Für Bayer CropScience, Initiator der genannten Best-Practice-Studie, stellt sich diese Frage eigentlich nicht. Denn das Unternehmen verfolgt nicht die Strategie, seinen weltweit operierenden Landesgesellschaften ein einheitliches Konzept vorzugeben. Vielmehr besteht das Ziel darin, aus den Erfahrungen, die bereits einige Tochtergesellschaften mit der Einführung eines eigenen Customer-Loyalty-Programms gemacht haben, zu lernen. Das heisst im Endeffekt, Synergien abzuleiten und eine auf Best Practices gestützte Anleitung für diejenigen Länderorganisationen zu schaffen, die ein eigenes Customer-Loyalty-Programm planen oder deren bisheriges System nicht die da-

mit verbundenen Ziele erreicht haben. Das Ergebnis der Untersuchung ist ein fast zweihundert Seiten umfassendes Manual, in dem unterschiedliche Konzepte, Zielsetzungen, Erfolgsfaktoren und Checklisten für eine erfolgreiche Einführung aufgeführt sind. Wer sich daran orientiert, kann sich viel Arbeit und Kosten ersparen, ohne sich in das enge Korsett eines globalen Customer-

ungern mit den wallonischen Kollegen gemeinsame Sache machen wollten und auch zwischen belgischen Flamen und den Holländischen Nachbarn kaum ein richtiges grenzüberschreitendes «Clubleben» gewünscht wurde. Nach der Präsentation der Ergebnisse zog Armacell schnell den Schluss, eine Ausweitung des Kundenclubs bis auf weiteres auf Eis zu legen. In Ländern mit

«International angelegte Customer-Loyalty-Programme bieten die Möglichkeit, Kosten für Kommunikationsprozesse nachhaltig zu senken.»

Loyalty-Programms zu zwingen. Dies hat vor allem für solche Unternehmen Vorteile, die zwar eine zentrale strategische Führung bevorzugen, aber ihren Ländergesellschaften die notwendige Freiheit lassen, die für ein flexibles Vorgehen in den jeweiligen regionalen Märkten erforderlich ist.

Internationalisierung bei Kundenclubs – geht das?

Customer-Loyalty-Programme, die wie Kundenclubs das Ziel haben, eine stark emotionale Beziehung zu den Kunden aufzubauen und eine Community zu schaffen, lassen sich nur schwer internationalisieren. Dies gelingt, solange es keine sprachlichen oder soziokulturellen Barrieren gibt, die eine enge Zusammenarbeit zwischen den Clubmitgliedern behindern. So haben der führende Hersteller von Elektroinstallationsgeräten Gira und der Weltmarktführer für Türtechnik Dorma aus Ennepetal ihre Kundenclubs Gira Aktiv-Partner und DORMA System-Partner bisher nur in Österreich und der Schweiz etabliert. Die Bemühungen der Armacell GmbH aus Münster, weltweit operierender Hersteller elastomerer Dämmstoffe, ihren erfolgreichen Isolierer-Kundenclub die armaflex iso-partner auch in den nahen Benelux-Staaten einzuführen, mussten nach einer intensiven Marktuntersuchung schnell ad acta gelegt werden. Zwar arbeiten belgische und niederländische Isolierbetriebe auf Verbandsebene zusammen, aber es stellte sich schnell heraus, dass die flämischen Betriebe nur sehr

ähnlichen Kunden- und Distributionsstrukturen können Customer-Loyalty-Programme, die sich auf die Unterstützung der gleichen Zielgruppe konzentrieren, jedoch auch trotz sprachlicher und kultureller Unterschiede sehr erfolgreich sein. Die DuPont PSA-Partner ist das Kundenbindungsprogramm des internationalen Konzerns für seine Handelspartner im Bereich Arbeitsschutzprodukte. Das Programm ist in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Frankreich etabliert und basiert auf einem Grundkonzept nach dem Prinzip von «Geben und Nehmen».

Zentrale Veranstaltungen

Die PSA-Partner haben international ein einheitliches Branding und eine gemeinsame Grundstruktur, die jedoch an die jeweiligen Märkte individuell angepasst wird. So arbeiten Deutsche, Schweizer und Österreicher weitestgehend eng zusammen, treffen sich jährlich bei zentralen Veranstaltungen und arbeiten auch in einem Beirat zusammen. Die französischen Kollegen operieren jedoch ohne Anbindung an die DACH-Gruppe, profitieren aber von den beschlossenen Massnahmen, die kostengünstig adaptiert werden können. ■



* Ingo Hennecke, Global CRM Manager / Pricing Excellence Coordinator bei Bayer CropScience AG in Monheim.



* Werner Ruthmann, CEO der BMS Marketing Solutions GmbH in Essen.

Wirklich einleuchtend: CanalPoste

Wäre es nicht schön, wenn Ihre Botschaft in der täglichen Flut von Informationen einen besonderen Platz einnimmt? Bei PubliPoste geht das. Auf CanalPoste präsentiert sich Ihr Spot nämlich in optimaler Umgebung und bester Qualität – und bleibt gemäss neuen Studien überdurchschnittlich gut in Erinnerung. Werben sie dort, wo das ganze Land, jung und alt, täglich ein und aus geht: in Ihrer Poststelle.

Für mehr Informationen:
058 338 38 38 oder
www.post.ch/publiposte

PubliPoste – wo Profis werben

