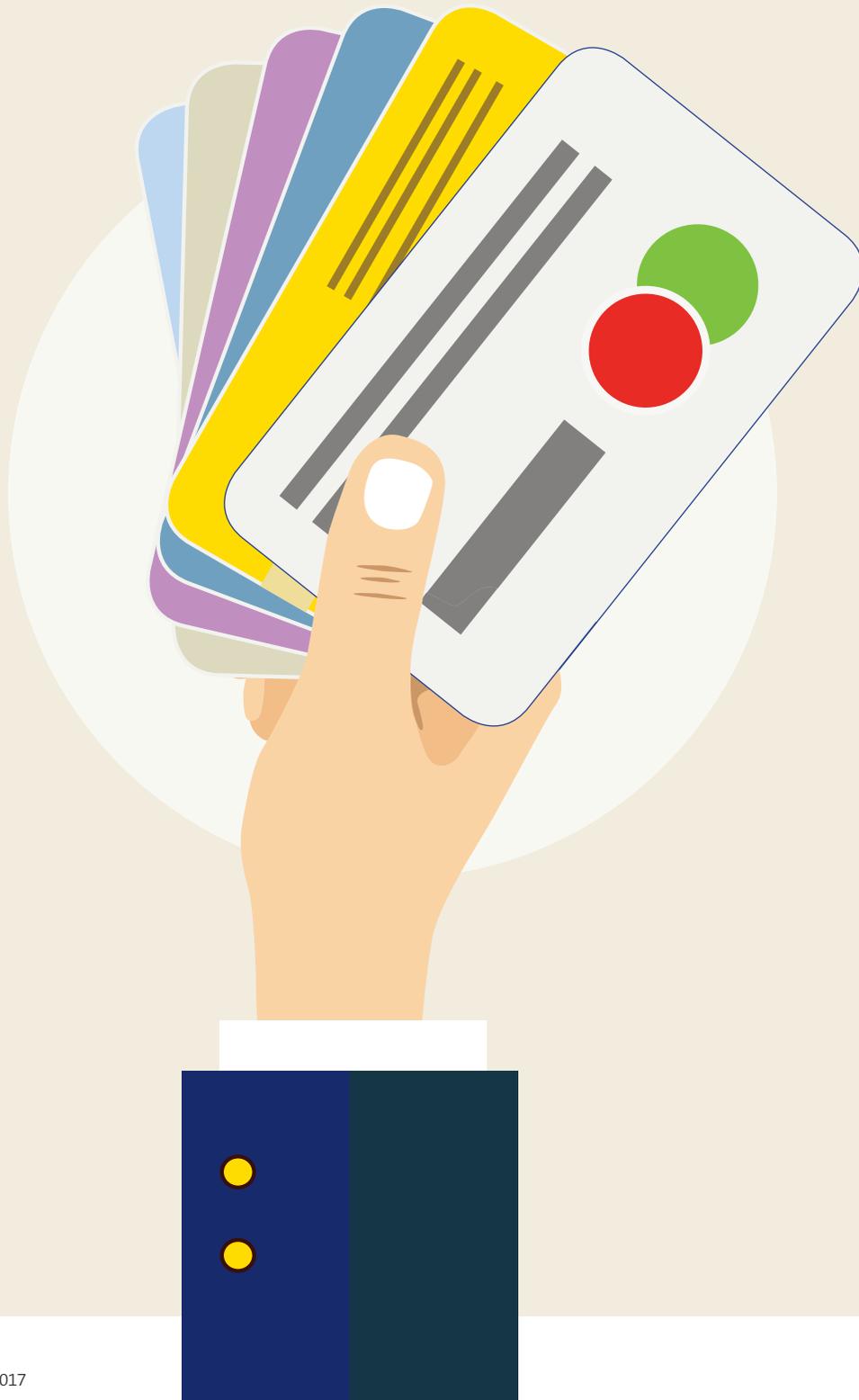


# ASS AUF DER HAND

Die **Auswertung von Kundendaten** ermöglicht Umsatz relevante **Rückschlüsse** für den Einkauf, das Marketing und die strategische **Ausrichtung**. Trotzdem wird dieses **Instrument** von vielen Mittelständlern noch **zu wenig genutzt**.





## KUNDENUMFRAGE

Wie wäre es, wenn ein Händler seine Kunden ganz genau kennen würde? Wenn er ganz genau wüsste, welcher Kunde welche Größe trägt, welche Marken und Farben er bevorzugt und was er schon im Kleiderschrank hat. „Dann könnte er ganz genau vorhersagen, wie viele blaue Jeans der Größe S er an diesem oder jenen Standort verkaufen wird und dementsprechend planen“, führt Thomas Plennert den Gedankengang fort.

Er ist Executive Director Data Intelligence bei Defacto in Nürnberg. Das Unternehmen beschäftigt sich seit langem mit Kundendaten und ihrer Nutzung und sieht sich derzeit einem Nachfrageboom gegenüber. „Das Thema gewinnt bei vielen Unternehmen noch mehr an Bedeutung als bisher“, sagt Plennert.

Dafür sind vor allem große Pureplayer wie Amazon, Zalando und Co verantwortlich. Ihr Umgang mit Kundendaten und ihr daraus resultierender Wettbewerbsvorteil hat den Blick wieder stärker auf den Konsumenten gelenkt. Dazu kommt, dass die stationären Händler in Zeiten von Frequenzrückgängen und Online-Shopping-Boom Wege suchen, um neue Kunden zu gewinnen, aber eben auch, um bestehende Kunden wieder stärker ans eigene Unternehmen zu binden. Der Konsument rückt ins Zentrum, von ihm aus soll alles gedacht werden. Customer Centricity scheint das Gebot der Stunde zu sein. Eines der besten Beispiele: Lengermann+Trieschmann in Osnabrück (Seite 18). „Bis vor knapp zehn Jahren stand das Sortiment in unserem Fokus, heute ist es der Kunde“, sagt Thomas Ganter, einer der Geschäftsführer des Hauses.

**Status quo Kundenkarte.** Dass ein Kundenbindungsprogramm helfen kann, die Verbraucher besser kennenzulernen, ist definitiv nichts Neues. Breuninger führte 1959 als erster Modehändler in Deutschland eine Kundenkarte ein und gilt seitdem als Benchmark bei dem Thema.

Wie viele Modehändler in Deutschland eine Kundenkarte führen, weiß niemand so ganz genau. Die Anzahl ist aber hoch, wie eine Untersuchung von Stefan Schneider zeigt. Der frühere stellvertretende HDE-Hauptgeschäftsführer und jetzige Inhaber des Beratungsunternehmens CardsConsult hat für den Bundesverband des deutschen Textileinzelhandels

(BTE) eine umfangreiche Studie zum Thema „Kundenbindungsprogramme im deutschen Modehandel“ vorgelegt und dafür deutschlandweit 600 Handelsunternehmen und ihre Kundenkarten untersucht. In einer im BTE-Shop erhältlichen Publikation, haben Schneider und sein Team jedes einzelne der 600 Programme aufgelistet; inklusive umfangreicher Informationen zu den einzelnen Programmen wie Rabattstufen und Serviceleistungen.

**Daraus lassen sich** auch einige allgemeine Schlüsse ziehen: So bieten die meisten Karten monetäre Vorteile. Entweder gibt es bereits beim Kauf einen Rabatt von meist 1 bis 3 % oder die Kundenkarteninhaber erhalten diesen Betrag aufaddiert als Gutschein zu einem späteren Zeitpunkt.

Daneben gibt es vor allem Serviceangebote. „Es gibt keine andere Branche, die eine solche breite Auswahl an Serviceleistungen bietet“, sagt Schneider. Vom Änderungs- über den Bügelservice, Einladungen zu Events, Regenschirm-Verleih bis zu Warenreservierungen und Zustellservice gebe es unglaublich viele Angebote für die Kunden.

So überrascht es auch nicht, dass vier von zehn Verbrauchern in Deutschland eine Kundenkarte eines Geschäftes haben, in dem sie schon einmal Bekleidung gekauft haben. Das zeigt eine Umfrage der GfK im Auftrag der Textilwirtschaft aus dem vergangenen Jahr. Mit 52% ist der Anteil der Frauen deutlich höher als der Anteil unter den Männern (32 %). Wie groß kundenseitig das Interesse an solchen Programmen ist, zeigt auch der Launch des H&M-Clubs. Der schwedische Filialist hat erst vor anderthalb Jahren mit einem Kundenkartenprogramm begonnen und war auf diesem Gebiet damit eindeutig ein second mover. Allerdings starteten die Schweden erst gar nicht mit einer Karte, sondern gleich rein virtuell. Die Kunden melden sich per Handy über die H&M-App an und lassen dann ihre Einkäufe registrieren.

Wie viele Mitglieder sich hierzulande für den H&M-Club registriert haben, dazu schweigt das Unternehmen. „Die Zahl entspricht aber unseren Erwartungen“, sagte H&M-Deutschland-Chef Thorsten Mindermann kürzlich im Gespräch mit der Textilwirtschaft (TW 12). „Es läuft sicherlich auch so gut, weil man keine klassische Karte hat, sondern das Programm in eine App integriert ist, die für den Kunden



**Frank Pfeiffer, 24,**  
Einzelhandelskaufmann,  
Frankfurt:

„Seit September habe ich eine Kundenkarte von P&C. Für mich lohnt es sich, weil ich gerne und viel dort einkaufe, man könnte sagen jede Woche. Ich bekomme dort Prozente auf den Gesamteinkauf. Die Karte war kostenlos, ich hätte sie aber auch genommen, wenn sie etwas gekostet hätte.“



**Marion Schmidt, 31,**  
Administrative Assistentin,  
Bad Homburg:

„Ich habe mehrere Kundenkarten, zum Beispiel von Esprit und P&C. Ich vergesse sie oft daheim, aber ich lasse die Punkte beim nächsten Mal nachtragen. Die Karten waren kostenlos und es gab Rabatt, als ich sie benutzt habe. Wenn ich dafür hätte zahlen müssen, hätte ich sie nicht genommen. Dafür konsumiere ich doch nicht so viel, dass sich das lohnen würde.“



**Julian F., 28,**  
im Einzelhandel tätig, Offenbach:

„Ich habe eine Kundenkarte von einem Elektrofachhandel, weil ich dort Prozente und eine Garantieverlängerung bekomme. Wenn mir durch die Auswertung meiner Daten individuelle Angebote gemacht werden, finde ich es gut.“



**Nicole N., 35,**  
Personalberaterin, Langen:

„Ich habe bestimmt acht oder zehn Kundenkarten. Ich erhoffe mir, dass ich Vorteile bekomme und Punkte sammeln kann. Ich würde keine Karte nehmen, für die ich zahlen muss. Eine Ausnahme ist die Douglas Card, die kostet zwar etwas, aber die finde ich gut, weil meine Käufe dort gespeichert werden und ich auf mich abgestimmte Angebote und Probchen bekomme.“



**Carsten Stammer, 53,**  
Regional Sales Manager, Münster:

„Kundenkarten habe ich seit einem Jahr von SinnLeffers und seit zwei Jahren von Görtz. Aber ich benutze sie sehr sporadisch. Ich hätte sie nicht genommen, wenn sie etwas gekostet hätten. Ich habe kein Problem damit, allgemeine Daten anzugeben. Wenn ich aber z.B. mein Geburtsdatum hinterlegen soll, schaue ich genauer hin.“



sehr übersichtlich ist.“ Systematisch arbeiten mit den Erkenntnissen aus der Kundenkarte allerdings die wenigsten. „Der Großteil der Modehändler nutzt die Kundendaten noch nicht richtig“, hat Schneider festgestellt. Schwierigkeiten gebe es auf Erhebungs- und Auswertungsseite. Technologisch und personell seien viele Modehändler noch nicht richtig aufgestellt.

Da erzählt der Customer Relation Management (CRM)-Verantwortliche eines großen Platzhirschauses schon einmal, dass die Kundenkartendatei mit 30.000 Zeilen in Excel jetzt an ihre Grenzen stößt. Die Selektion der Kundendaten nach bestimmten Themen sei so kaum noch möglich.

**Eigentlich kein haltbarer** Zustand, zumal sich die Unternehmen die Kundenkartenprogramme ja auch einiges kosten lassen. Neben den 1 bis 3 % Rabatt entstehen Kosten, etwa für Personal, Events und Werbematerialien. Beim Neueinstieg in ein Programm, rechnet Uwe Seibicke, Partner bei der Unternehmensberatung Hachmeister+Partner (H+P) vor, sei der Return of Investment (ROI) nach ein bis drei Jahren zu erreichen.

Vorausgesetzt mit den Daten wird richtig gearbeitet. Hier liegt eines der größten Probleme. Die Arbeit mit den Kundendaten setzt nicht nur mathematische und statistische Fähigkeiten voraus, vielmehr müssen die Verantwortlichen auch ein Verständnis für das Modebusiness und die Kundenbedürfnisse haben.

„Es ist für viele Unternehmen schwierig, in dem Bereich das passende Personal zu bekommen“, sagt Pennert von Defacto. Zudem reiche es nicht, einfach nur Personal dafür einzustellen: Das gesamte Unternehmen müsse umdenken. „Das muss vom Vorstandsebene ausgehen“, sagt so auch sein Kollege Marcus Wailersbacher, Chief Sales Officer bei Defacto. „Der Wandel beim Umgang mit Kundendaten ist massiv. Das CRM wird noch stärker als bisher zum ausschlaggebenden Instrument im Wettbewerb um Kunden und Marktanteile.“ Das müsse von oben gelebt werden. Früher habe der Fokus bei Kundenbindungsprogrammen darauf gelegen, Kampagnen bestmöglich auszusteuern.

„Wir sind jetzt auf der nächsten Evolutionsstufe angelangt“, sagt Wailersbacher. „Die datenbasierte Optimierung aller Geschäftsbereiche ist jetzt dran. Themen wie die kunden- datenbasierte Steuerung des Einkaufs, der Abschriften oder auch des Pricings stehen im Fokus.“ Sprich bei der gesamten strategischen Ausrichtung des Unternehmens sollten die Kundenkartendaten einbezogen werden.

Diese Einschätzung teilt Seibicke von H+P. „Aus der Analyse der Kundendaten lassen sich auch Handlungsanweisungen etwa für die Sortiments- und Flächenplanung ableiten“, sagt er und führt ein Beispiel an, wie es richtig schief gehen kann. „Wir haben es schon erlebt, dass ein Händler eine Marke auslistet und erst später bemerkt, dass gerade diese Marke für viele seiner Top-Kunden sehr wichtig war.“ Eine Entscheidung mit negativen Folgen: Viele der umsatzstarken Top-Kunden gingen dem Haus verloren.

So etwas kann sich eigentlich kein Anbieter leisten. „Viele Händler begreifen jetzt, dass sie gegenüber den Wettbewerbern ins Hintertreffen geraten, wenn sie ihre eigene Klientel nicht richtig ansprechen“, sagt Schneider. Nach der Auswertung von 600 Kundenkartenprogrammen steht für ihn aber fest, dass es kein Kundenbindungsprogramm von der Stange gibt, das sich für alle Modehändler eignet. Auch was ein gutes oder schlechtes Programm ist, lässt sich nur schwer festmachen. Ein Indiz ist allerdings der Umsatzanteil, der mit Kundenkartenkunden erzielt wird. Die Experten sind sich einig, dass dieser zwischen 70 und 80 % liegen sollte.

**Wenn sieben von zehn** Einkäufen genau einem Kunden zugeordnet werden können, lernt der Händler dadurch seine Kunden bei jedem Kauf besser kennen. Genau darum geht es in der ersten Stufe des Datensammelns. „Die Unternehmen haben meistens schon bestimmte Bilder ihrer Kunden im Kopf. In den wenigsten Fällen liegen sie damit wirklich richtig. Zunächst muss also geklärt werden, wie die eigenen Kunden wirklich ticken“, sagt Wailersbacher.

In einem nächsten Schritt geht es dann um die Bündelung der einzelnen Kunden zu Kundengruppen. Wie diese Cluster aussehen, hängt ganz alleine vom Unternehmen ab. Nicht von ungefähr hat etwa der Shopping-Center-Betreiber ECE kürzlich eine ganz eigene Shopper-Typen-Systematik vorgestellt für die mehr als 3000 Verbraucher alleine in Deutschland befragt wurden. Ergänzt wurde diese durch Geomarktdaten.

Auf die Frage, wie die ECE mit den Ergebnissen arbeiten will, sagte Joanna Fisher, Managing Director Center Management, der TW: „Der Centermanager des AEZ in Ham-

burg könnte etwa genau sehen, dass unter seinen Besuchern der Anteil der Feel-Good-Shopper überproportional hoch ist und die Kommunikation mit dieser Zielgruppe entsprechend ausrichten.“ (TW 9)

Während die Einschätzung der ECE in diesem Fall auf statistischen Berechnungen und Geodaten beruhen, können Unternehmen mit einer Karte ihre Kunden noch viel genauer ansprechen. Denn sie wissen nicht nur, welche Gruppe von Shoppern in welchem Umfang zu ihren Kunden gehört, sondern können auch ganz genau sagen, welcher Konsument dazu gehört. Darauf zielt auch H+P mit seinem neuen Kundenanalyseportal (KAP) ab. Die dem H+P-Kreis angeschlossenen Modehäuser haben insgesamt 1,6 Millionen Kundenkarten ausgegeben. Eine beachtliche Datenmenge, die statistisch valide Informationen zulässt.

**Auf dieser Basis** hat die Unternehmensberatung eigene Shopper-Typen identifiziert. „Mit KAP wollen wir den Händlern ein Tool zur Verfügung stellen, das das weitergehende Arbeiten mit Daten erleichtert und den Händlern hilft, Potenziale zu erkennen“, sagt Seibicke.

Das Programm ist in diesem Frühjahr mit einigen Händlern angelaufen. Mit KAP werden die Kunden nach einer H+P-eigenen Systematik geclustert – das macht auch den Vergleich zu anderen Häusern möglich. „Die Händler können also sehen, wie etwa der Top Shopper im eigenen Haus einkauft und wie sich Top Shopper bei vergleichbaren Modehändlern verhalten.“ So könnten Händler den eigenen Kunden mit vergleichbaren Durchschnittskunden benchmarken etwa nach Umsatz und erzielter Kalkulation.

Aus diesem Vergleich ließen sich wiederum Handlungsanweisungen ableiten. Die dann aber regelmäßig und kritisch überprüft werden müssen. So sollten etwa Mailings möglichst personalisiert sein, damit auch nachzuvollziehen ist, ob die Werbemaßnahme angekommen ist. Kontrollgruppen, die zwar zum angesprochenen Kundenkreis gehören, aber nicht angeschrieben wurden, liefern weitere Erkenntnisse.

Viele Unternehmen stehen hier noch am Anfang, doch das Bewusstsein wächst. Den Verbrauchern wird das nur recht sein: Laut einer Erhebung des Instituts für Handelsforschung wünschen sich 94% der Konsumenten, dass in Zukunft mehr Unternehmen den Kunden in den Mittelpunkt stellen. ■

Siehe Kommentar Seite 12.

# DAS SYSTEM KUNDENKARTE



## MAILINGKONTROLLE

- Ø-Kosten: 0,30 bis 1 Euro
- Höhe des ROI: 10%
- Frequenzentwicklung

## KUNDENSELEKTION

WÄSCHE



HOSE

## ANALYSE

```

> -----
> -----
> -----
> -----
> -----
> -----
> -----
> -----
> -----
> -----
    
```

```

> Kunde A
> Kunde B
> Kunde C
> Kunde D
> Kunde E
    
```

## KUNDENPROFIL

### Kunde A (Auswahl)

- 10.000 € Jahresumsatz
- überdurchschnittliche Kaufhäufigkeit
- Schwarzpreis-Kunde

## LIEFERANTENRANKING



## MARKETING

Verringerung von Streuverlusten durch zielgruppengenaue Selektion der Empfänger

## EINKAUF

Unterstützung bei der Sortimentsplanung und der Order durch Erkenntnisse zu Markennachbarschaften und bei Top-Kunden besonders beliebten Marken

## GESCHÄFTSFÜHRUNG

Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens etwa bezüglich der Sortimentsstruktur sowie der Einführung neuer Angebote und Serviceleistungen