

# Loyalität vs. Treue

Neue Käufer oder treue Käufer: Was treibt das Markenwachstum? Eines steht fest: Attraktive Marken binden Kunden leichter und vor allem langfristig.

**NUR SELTEN GIBT ES** im Marketing eine ernst zu nehmende Publikation, die alles, was man bisher gelernt und praktiziert hat, in Frage stellt. Das Buch *How Brands Grow* von Byron Sharp ist so eine Veröffentlichung, die man glauben oder verwerfen, deren Anspruch man großartig oder völlig überzogen finden kann – die einen aber kaum kalt lassen wird.

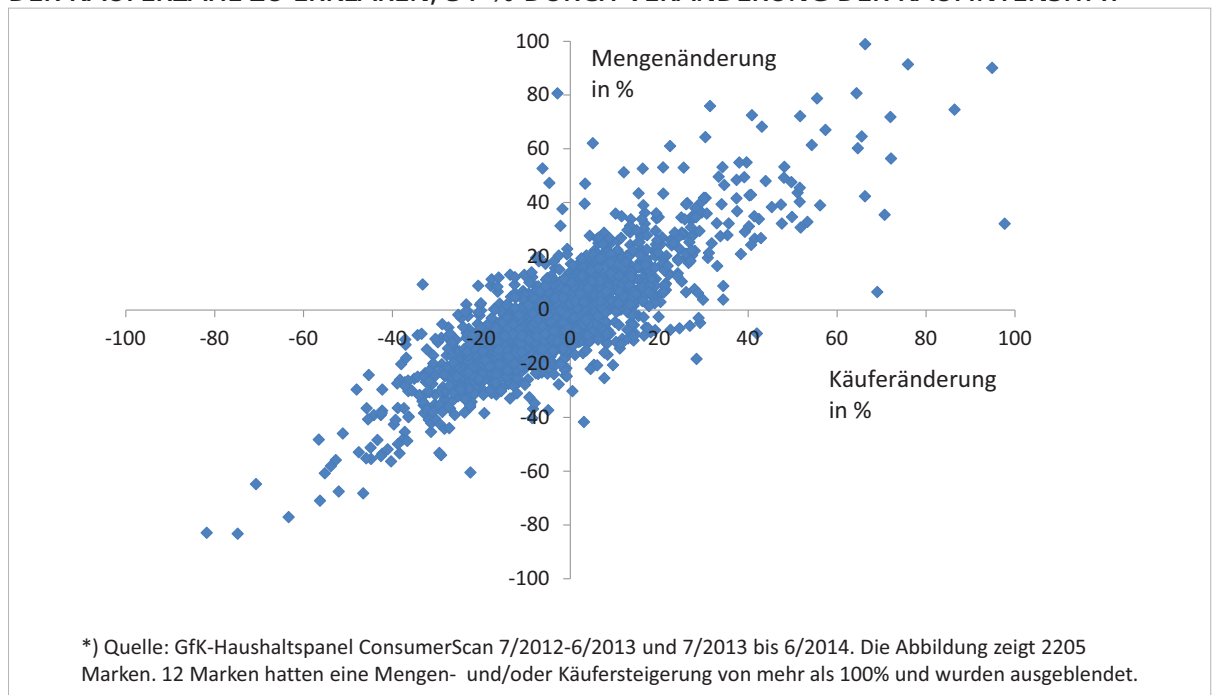
Loyalität ist wichtig, weil es mehr kostet, einen neuen Käufer zu gewinnen als einen bestehenden zu halten. Was bisher als Binsenweisheit im Marketing galt, das ist für Byron Sharp nicht bewiesen und alle Loyalitätsprogramme sind teure Verschwendung. Denn Kunden wechseln unvermeidlich und die Zahl der Wechsler hängt vor allem von der Größe der Marke ab. Ansonsten variiert die Kundentreue innerhalb einer Warengruppe nur wenig. Wenn eine Marke wachsen soll, dann geht das nach Sharp letztlich nur über die Ge-

winnung neuer Käufer. Ist das so? Muss Marketing neu gedacht werden? Anders gefragt: Welche Rolle spielt die Neukäufergewinnung beim Markenwachstum und welche Rolle spielt die Loyalität?

Um dieser Frage nachzugehen, wurden 2.217 Herstellermarken aus dem Bereich verpackter Lebensmittel und Drogeriewaren von Mitte 2012 bis Mitte 2014 untersucht. Alle Marken wurden im 30.000er-Haushaltspanel der GfK beobachtet. Handelsmarken wurden bewusst ausgeschlossen, da diese anderen Bedingungen unterliegen. Alle Marken hatten sowohl im ersten (Juli 2012 bis Juni 2013) als auch im zweiten Jahr (Juli 2013 bis Juni 2014) mindestens ein Prozent Marktanteil Menge erreicht, waren also etablierte Marken.

Sieht man sich in einem ersten Schritt den Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Zahl der Käufer und der Mengenentwicklung an (Abb. 1), dann zeigt

**ABB. 1: 69 % DER STREUUNG DER MENGENVERÄNDERUNG SIND DURCH VERÄNDERUNG DER KÄUFERZAHL ZU ERKLÄREN, 31 % DURCH VERÄNDERUNG DER KAUFINTENSITÄT**



sich die große Bedeutung der Käuferzahl. 69 Prozent der Streuung der Mengenveränderungen wird durch die Veränderung der Anzahl der Käufer erklärt. Da sich mathematisch die gekaufte Menge einer Marke als Produkt aus der Zahl der Käufer und der Menge pro Käufer, also der Kaufintensität ergibt, bedeutet das aber auch, dass 31 Prozent der Streuung der Mengenentwicklung auf die Veränderungen der Kaufintensität zurückzuführen sind.

Sieht man von der sehr schwierigen Möglichkeit ab, die gesamte Kaufmenge in der Warengruppe zu verändern, dann ist die Kaufintensität Ausdruck der Markenloyalität. 31 Prozent der Unterschiede im Mengenwachstum sind also auf die unterschiedliche Loyalität bei der Kaufintensität zurückzuführen.

### Wie loyal sind Käufer?

Um die Käuferentwicklung näher zu untersuchen, wird diese in zwei Komponenten zerlegt: Welcher Anteil der Käufer des ersten Jahres kaufte auch im zweiten Jahr, ist also loyal gegenüber der Marke? Und wie viele Käufer, wiederum bezogen auf die Käufer des ersten Jahres, können im zweiten Jahr neu gewonnen werden?

50 Prozent der untersuchten Marken können eine Loyalität von 37 Prozent oder höher realisieren, bei 50 Prozent liegt sie unter diesem Median. Im Umkehrschluss heißt das: Knapp zwei Drittel der Käufer einer Marke im ersten Jahr kauft also die Marke im Folgejahr nicht mehr. Um dies auszugleichen, müssten die Marken im Durchschnitt 63 Prozent neue Käufer gewinnen. Dagegen liegt der Median des Anteils der Neukäufer bei nur 56 Prozent. Im Durchschnitt gingen also den Herstellermarken mehr Käufer verloren als gewonnen werden konnten. Dies ist vor allem durch das Wachstum der Handelsmarken im gleichen Zeitraum bedingt.

### Attraktive Marken binden Kunden leichter

Teilt man die Marken jeweils beim Median nun auf in die Marken, die überdurchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich Käufer gewinnen bzw. halten konnten, so ergeben sich vier Gruppen von Marken (Tabelle 1). 70 Prozent der Marken sind sowohl bei der Neukäufergewinnung als auch beim Halten der Käufer über- oder unterdurchschnittlich erfolgreich. Darin drückt sich die allgemeine Attraktivität der Marke aus. Attraktive Marken können sowohl leichter ihre Käufer binden als auch neue Käufer gewinnen und nicht attraktive Marken verlieren auf der ganzen Linie. Aber bei immerhin 30 Prozent der Marken ist es so, dass sie bezüglich eines der beiden Kriterien über-

durchschnittlich erfolgreich sind, bezüglich des anderen aber nicht.

TAB. 1: IN PUNKTO KÄUFERLOYALITÄT & NEUKÄUFERGEWINNUNG GIBT ES 4 GRUPPEN VON MARKEN

|                  |        | Neukäufergewinnung |      | Summe |
|------------------|--------|--------------------|------|-------|
|                  |        | Gering             | Hoch |       |
| Käufer-loyalität | Hoch   | 35 %               | 15 % | 50 %  |
|                  | Gering | 15 %               | 35 % | 50 %  |
|                  | Summe  | 50 %               | 50 % | 100 % |

Quelle: GfK Haushaltspanel; eigene Berechnungen, Zeitraum: 7/2013-6/2014 zu 7/2012 bis 6/2013

Betrachtet man nun in einem zweiten Schritt das durchschnittliche Mengenwachstum dieser vier Marken- gruppen, so erhält man die Tabelle 2.

TAB. 2: DURCHSCHNITTLICHE MENGENVERÄNDERUNGEN NACH ERFOLG BEI KÄUFERLOYALITÄT UND NEUKÄUFERGEWINNUNG

|                  |        | Neukäufergewinnung |        | Total  |
|------------------|--------|--------------------|--------|--------|
|                  |        | Gering             | Hoch   |        |
| Käufer-loyalität | Hoch   | -5,9 %             | 12,6 % | -0,2 % |
|                  | Gering | -22,5 %            | 3,6 %  | -4,5 % |
|                  | Total  | -11,0 %            | 6,4 %  | -2,3 % |

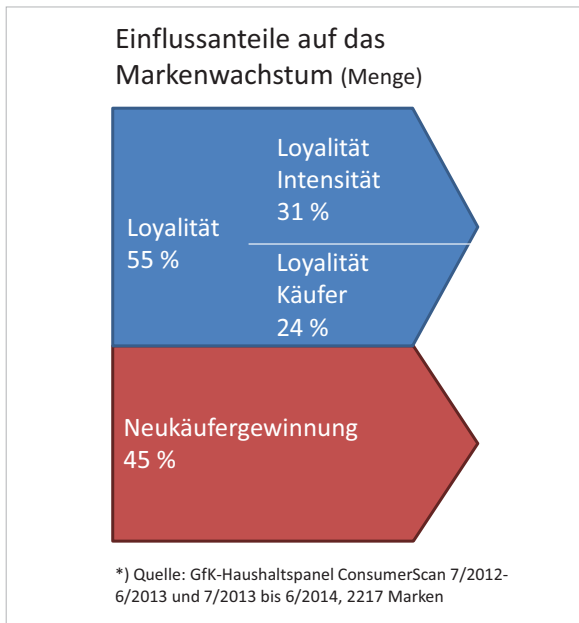
Quelle: GfK Haushaltspanel; eigene Berechnungen, Zeitraum: 7/2013-6/2014 zu 7/2012 bis 6/2013

Diese lässt sich wie folgt interpretieren:

1. Insgesamt ist die durchschnittliche verkaufte Menge der betrachteten Herstellermarken um 2,3 Prozent zurückgegangen. Dies ist Folge vor allem des Wachstums der Handelsmarken im betrachteten Zeitraum.
2. Der Unterschied bei den Marken mit geringer und hoher Neukäufergewinnung ist mit 17,4 Prozent (s. untere Total-Zeile) deutlich höher als bei den Marken mit geringer vs. mit hoher Loyalität, bei denen dieser nur 4,3 Prozent beträgt (s. rechte Total-Spalte). Neukäufergewinnung ist also wichtiger als das Halten der bestehenden Käufer.
3. Dennoch bleibt die Loyalität ein wichtiger Wachstumstreiber. Selbst bei überdurchschnittlicher Neukäufergewinnung wachsen Marken mit unterdurchschnittlicher Loyalität nur um 3,6 Prozent, Marken mit hoher Loyalität mit +12,6 Prozent dagegen 3,5 Mal so stark.

Mit Hilfe der Regressionsrechnung lassen sich die Anteile des Einflusses der Käuferloyalität und der Neukäufergewinnung auf die Mengenentwicklung berechnen. Berücksichtigt man zusätzlich den Einfluss der Loyalität durch die Kaufintensität, deren Einfluss oben auf 31 Prozent beziffert wurde, so kommt man auf die Einflussanteile der Abbildung 2.

**ABB. 2: LOYALITÄT IST FÜR DIE MENGENENTWICKLUNG WICHTIGER ALS DIE NEUKÄUFERGEWINNUNG**



**Loyalität wichtiger als Neukäufergewinnung**

Im Ergebnis sind die beiden Komponenten der Loyalität zusammen mit 55 Prozent demnach wichtiger als die Neukäufergewinnung, welche die Mengenentwicklung nur zu 45 Prozent erklärt. Dies nützt jedoch nur wenig, wenn die Loyalität von Faktoren abhängt, die vom Marketing nicht oder nur sehr bedingt beeinflusst werden können. Byron Sharp nennt zwei solcher Faktoren: die Größe der Marke und die Besonderheit der Warengruppe. Inwieweit werden Loyalität und Neukäufergewinnung durch diese Faktoren determiniert, sind also zumindest nicht kurzfristig durch das Marketing beeinflussbar?

Die Situation in der Warengruppe drückt sich durch unterschiedliche Mittelwerte in den Kategorien aus. So beträgt die durchschnittliche Käuferloyalität bei saisonalen Süßwaren wie Schokoladeosterhasen nur 27 Prozent. Das heißt nur 27 Prozent von denjenigen, welche im ersten Jahr eine der beobachteten Marke kauften, kauften diese auch im zweiten Jahr. Wegen des wechselnden Sortiments kann sich hier nur schwer ein habituelles Kaufverhalten herausbilden. Dagegen unterscheidet sich die Situation bei der durchgängig und häufig gekauften Butter mit einer Käuferloyalität von 49 Prozent deutlich. Ein Marketingmanager für Schokoladenosterhasen wird es kaum schaffen, die Loyalitätswerte von Butter zu erreichen. Auch die Markengröße, gemessen an der Käuferzahl im ersten Jahr, kann einen kurzfristig nicht zu ändernden Einfluss haben. So neigen die Käufer großer Marken eher zur Loyalität als die Käufer kleiner Marken. Durch Regressionsrechnung lässt sich jeweils bestimmen, welcher Anteil an der Maßzahl durch diese beiden Faktoren beeinflusst ist. Das Ergebnis zeigt die Tabelle 3.

**TAB. 3: LOYALITÄT WIRD MEHR DURCH WARENGRUPPE UND MARKENGRÖSSE BEEINFLUSST ALS NEUKÄUFERGEWINNUNG**

| Einflussgröße          | Durch Warengruppe und Markengröße beeinflusst | Sonstige Einflüsse |
|------------------------|---|--------------------|
| Neukäufergewinnung     | 27 %  | 73 %               |
| Loyalität (Käufer)     | 55 %  | 45 %               |
| Loyalität (Intensität) | 35 %  | 65 %               |

Quelle: GfK Haushaltspanel; eigene Berechnungen, Zeitraum: 7/2013-6/2014 zu 7/2012 bis 6/2013

Die beiden Loyalitätskennwerte werden zu mehr als der Hälfte bzw. etwa einem Drittel durch die Warengruppe und die Markengröße beeinflusst, die Neukäufergewinnung jedoch nur zu etwa einem Viertel. Dennoch sind auch bei den beiden Loyalitätsmaßen große Anteile extern beeinflussbar. Ergebnis ist der Anteil, der durch das Management beeinflusst werden kann, für die Loyalität und die Neukundengewinnung etwa gleich hoch. So ergibt sich der durch das Marketing beeinflussbare Teil für die Neukäufergewinnung aus  $0,45 * 0,73 = 33$  Prozent (vgl. Tabelle 4).

**TAB. 4: 33 PROZENT DER NEUKÄUFER SIND DURCH MARKETING BEEINFLUSSBAR**

| Einflussgröße                       | Anteile Einfluss auf Mengenwachstum |              |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Durch Marketing beeinflussbar       | Neukäufergewinnung                  | 33 %         |
|                                     | Loyalität (Käufer)                  | 11 %         |
|                                     | Loyalität (Intensität)              | 20 %         |
|                                     | Loyalität gesamt                    | 31 %         |
| Nicht durch Marketing beeinflussbar | Warengruppensituation               | 36 %         |
| <b>Gesamt</b>                       |                                     | <b>100 %</b> |

Quelle: 2217 Marken GfK Haushaltspanel; eigene Berechnungen, Zeitraum: 7/2013-6/2014 zu 7/2012 bis 6/2013; Rundungsdifferenzen möglich

**Loyalität und Neukunden können gesteuert werden**

Loyalität und Neukundengewinnung sind also gleichermaßen wichtig. Beide können wiederum durch spezifische Maßnahmen beeinflusst werden. So wirken Werbung und Distribution eher auf die Neukundengewinnung, während Produktqualität und Preis eher die Loyalität beeinflussen. Der Markenverantwortliche, der nur auf die Neukundengewinnung setzt, macht letztlich seinen Job nur zur Hälfte.

Raimund Wildner

