



LEARNINGS FÜR DIE MARKETINGPRAXIS

## TREUE AUF DEM PRÜFSTAND

**Loyale Kunden oder flinke Schnäppchenjäger? Wen soll man belohnen, damit die Umsätze im wirtschaftlich schwierigen Umfeld nicht ins Trudeln geraten? Wie wachsen Marken nachhaltig und welche Gesetzmäßigkeiten stecken dahinter? Die Forscher:innen von Seven.One Media zeigen anhand von GfK-Konsumdaten, welche Faktoren den Erfolg beeinflussen.**

Text: Cathrin Hegner

Wer will sie nicht, die loyalen Kund:innen, die treu zur Marke stehen und auch in Krisenzeiten verlässlich immer nach der gleichen Packung greifen? Die Jahr um Jahr ins selbe Hotel fahren, am Zeitungsabo festhalten und im selben Buchladen Schlange stehen? So viel Loyalität muss natürlich belohnt werden, denn jeder Markenfan zählt. Und der feste Glaube, es sei billiger, Kund:innen zu halten, als neue zu gewinnen, scheint so manchen Marketer übers unruhige Fahrwasser zu tragen.

Gutscheine, Coupons, Sachgeschenke und der Zugang zu diversen Vorteilswelten sollen die Verlässlichen bei Laune halten. Die Coronakrise gilt als Treiber für Bonusprogramme; große Marken wie Burger King legten erstmals Loyalty-Programme auf oder investierten wie Marks & Spencer in den weltweiten Rollout. Kundenbindungsprogramme beeinflussen das Verhalten der Verbraucher:innen, so eine Studie der Unternehmensberatung [McKinsey](#). Die Mitglieder seien eher bereit, einen Anbieter weiterzuempfehlen und häufiger bei ihm einzukaufen. Laut den Ergebnissen des Consumer-Barometers von [IFH Köln und KPMG](#) nutzt jede:r Zweite in Deutschland Kundenprogramme – meist per App. Im Lebensmitteleinzelhandel gehören sie längst zum Standard. Die Nutzer:innen geben an, dass sie den jeweiligen Händler bevorzugen (55 Prozent), weiterempfehlen (40 Prozent) sowie häufiger (53 Prozent) und mehr (39 Prozent) bei ihm einkaufen.

## MEHRWERT DURCH KUNDENBINDUNG?

So viel zur Theorie, denn am Ende zählt natürlich, ob dieser gefühlte Mehrumsatz auch tatsächlich in der Kasse der Unternehmen landet, die sich die Rabatt- und Belohnungssysteme einiges kosten lassen. Darüber, ob sich das Ganze lohnt, wird in

der Fachwelt schon seit Jahrzehnten gestritten – spätestens seit der australische Marketingwissenschaftler Byron Sharp sein Standardwerk „How Brands Grow“ zu den Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien des Marketings vorgelegt hat. Darin warnt der Direktor des Ehrenberg-Bass Institute davor, die Loyalität der Kundschaft überzubewerten. Wer wachsen wolle, dürfe nicht auf die so genannten „Heavy Buyers“ setzen. Stattdessen müssten Unternehmen neue Käufergruppen gewinnen – „Light Buyers“ und „Non-Buyers“, die bisher gar nicht oder nur gelegentlich zur Marke greifen.



**Byron Sharp**  
Director Ehrenberg-Bass Institute

**„THE IMPACT OF CUSTOMER LOYALTY IS DEFINITELY OVERESTIMATED.“**

Seit der Ersterscheinung im Jahr 2010 haben Sharp und sein Team diesen Zusammenhang sowie die daraus abgeleiteten Gesetzmäßigkeiten in zahlreichen empirischen Studien für verschiedene Marken und Branchen nachgewiesen und sind dafür mehrfach ausgezeichnet worden. Ihre jüngste [Untersuchung](#), die Konsumdaten aus über 12.000 Haushalten in Großbritannien umfasst, belegt einmal mehr: Die Top-20-Prozent der aktuellen Käufer:innen stehen zwar für rund 60 Prozent des Umsatzes. Das größte Wachstumspotenzial liegt jedoch bei denen, die gar nicht (66 Prozent) oder nur gelegentlich (25 Prozent) zuschlagen. Loyalitätsprogramme hin oder her – aus den treuesten Kund:innen ließen sich gerade mal neun Prozent mehr Umsatz herausholen.

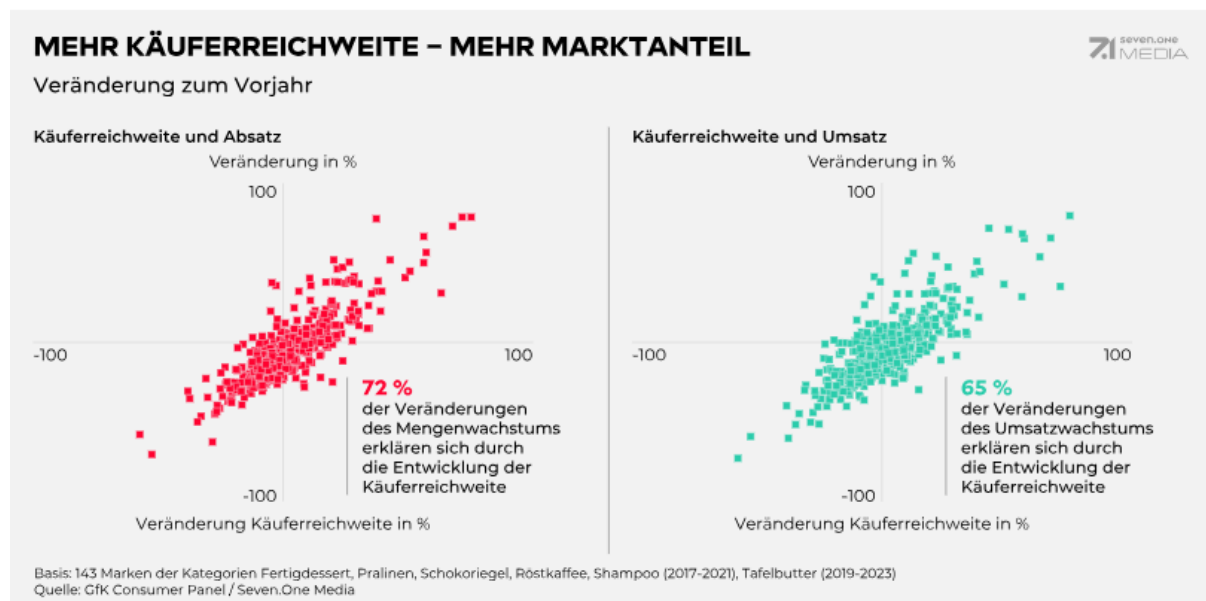
Die Markt- und Konsumdaten für die aufwendigen Analysen stammen in der Regel aus dem angloamerikanischen und australischen Markt sowie aus Großbritannien. „Umso spannender ist es, Sharps Regelwerk anhand aktueller Konsumdaten für den deutschen Markt nachzuvollziehen“, sagt Guido Modenbach, Geschäftsführer von Seven.One Media. Dafür hat das Team um Forschungsdirektor Gerald Neumüller GfK-Konsumdaten zu 143 Marken aus sechs Kategorien über fünf Jahre analysiert. Mit dabei: Pralinen, Fertigdesserts, Schokoriegel, Röstkaffee, Haarshampoo und Butter. „Es geht uns nicht darum, Sharps Regelwerk auf den Prüfstand zu stellen“, betont Neumüller. „Wir wollen die wichtigsten Grundlagen für Marketingentscheidungen und den Erfolg von Marken mit Beispielen aus der Praxis beleben.“

# GROWTH TROUGH PENETRATION

„Growth in market share comes by increasing popularity.“

Byron Sharp, How Brands Grow

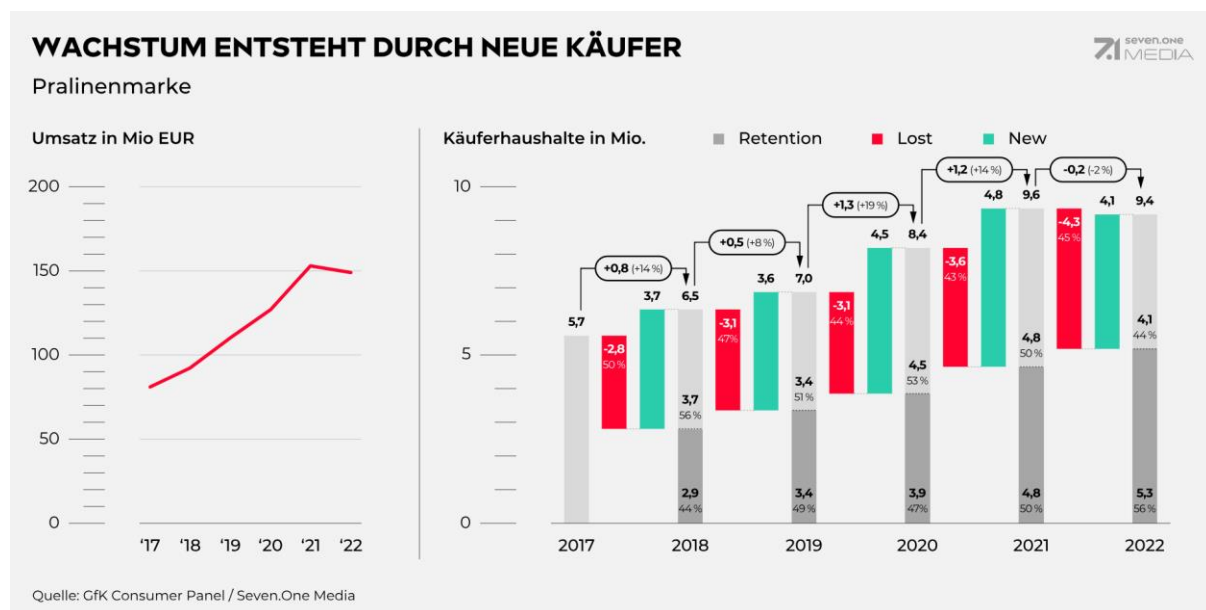
Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen analog zu Sharps Thesen zwei zentrale Fragen: Wie wachsen Marken? Und: Wie kaufen Konsument:innen? So einfach das erst einmal klingt, die Antwort auf diese Fragen sollten die Basis jeder Media- und Werbeentscheidung sein. Für den bekannten Marketingstrategen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Akquise von Gelegenheits-Shoppern. Erfolgreiche Marken müssten daher kontinuierlich eine große Menge von Menschen erreichen und überzeugen. Wer wachsen will, muss mehr Käufer:innen gewinnen, zeigt auch die Seven.One-Analyse der GfK-Daten: 72 Prozent der Mengen- und 65 Prozent der Umsatzveränderung der untersuchten Marken erklären sich durch die Entwicklung der Käuferreichweite.



Die Zahl der Käufer:innen korreliert mit dem Markenerfolg. Es bringt also nicht allzu viel, wenn man sich darauf konzentriert, treue Kund:innen zu halten oder zu mehr Einkäufen zu bewegen. Es müssen neue her! Diese Erkenntnis sei „grundlegend für die wichtigsten marketingstrategischen Entscheidungen“, betont Modenbach. Substanzielles Wachstum könne nicht durch mehr Loyalität erreicht werden. Wie gewohnt etwas rustikaler formuliert es der bekannte Marketingexperte und Autor Les Binet, Head of Effectiveness der Londoner Werbeagentur Adam&Eve DDB: „Brand loyalty based marketing is nonsense.“

Natürlich ist die Investition in Retention, also in das Halten der Kundschaft, kein kompletter Nonsens. Verhindern lässt sich die Abwanderung dadurch aber nicht – auch vermeintlich loyale Verbraucher:innen gehen gerne mal fremdshoppen. Wie die Detailanalyse der GfK-Daten zeigt, müssen selbst erfolgreiche Marken mit einer hohen Käuferfluktuation klarkommen. Jahr für Jahr gehen fast die Hälfte der Vorjahreskunden verloren, wie das Beispiel einer großen Pralinenmarke zeigt: 2017 kauften 5,7 Millionen Haushalte die Marke, 2018 waren davon nur noch 2,9 Millionen übrig. Den Umsatz konnte die Marke dennoch steigern, weil mehr neue Käufer:innen dazukamen als abtrünnig wurden. 2022 konnte der Verlust an Käuferhaushalten erstmals nicht durch Neugeschäft kompensiert werden und der Umsatz schrumpfte. „Marken verlieren in einem Jahr bis zu 50 Prozent ihrer Käufer aus dem Vorjahr, Marktführer sind da nicht ausgenommen“, erklärt Modenbach. Die Auswertung zeige deutlich, dass der permanente Zugewinn von Käufer:innen unerlässlich sei. „Erfolgreiche Marken brauchen hohe Nettoreichweiten und dauerhafte Präsenz.“

Dass die Bearbeitung von Stammkunden Grenzen hat, wird auch klar, wenn man sich die untersuchten schnelldrehenden Konsumgüter vor Augen führt: Kauft jemand mehr Haarshampoo, weil es einen Treuerabatt gibt? Wäscht er sich deshalb öfter die Haare? Wie viele Schachteln Pralinen vertragen Markenfans pro Monat?

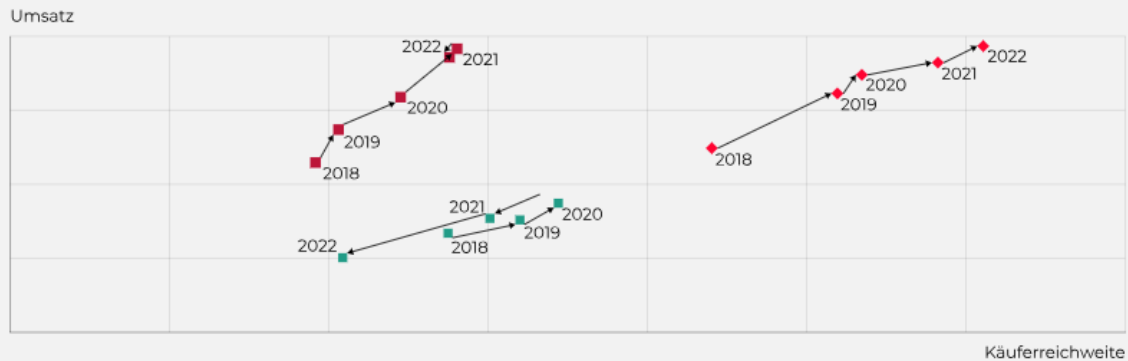


## UMSATZ WÄCHST MIT KÄUFERREICHWEITE

SEVEN.ONE  
MEDIA

Ausgewählte Pralinenmarken

◆ Toffifee   ■ Marke A   ■ Marke H



Basis: Käuferhaushalte von Pralinen. Quelle: Cfk Consumer Panel / Seven.One Media

Der genauere Blick auf den Pralinenmarkt zeigt, dass sich der Fokus aufs Neugeschäft auszahlt. So hat die Marke Toffifee in den Jahren 2018 bis 2022 kontinuierlich Käuferreichweite und Umsatz ausgebaut. Die höherpreisige Pralinenmarke A verbucht ebenfalls Erfolge und liegt beim Umsatz 2021 sogar vorn. „Das teurere Produkt kann auch bei geringerer Käuferreichweite mehr herausholen, wenn sich der Preis am Markt durchsetzen lässt“, fasst Marktforscher Neumüller zusammen. Allerdings erweise sich die Käuferreichweite als stärkerer Hebel. „Der Erfolg könnte noch größer sein, wären mehr neue Kunden dazugekommen.“ Auch am Beispiel von Marke H sieht man den engen Zusammenhang zwischen Umsatzerfolg und Käuferreichweite. Mit der Reichweite wächst zwischen 2018 und 2020 auch der Umsatz, ab 2020 schrumpft die Käuferbasis jedoch, Kund:innen und Umsatz gehen verloren.

## DOUBLE JEOPARDY LAW

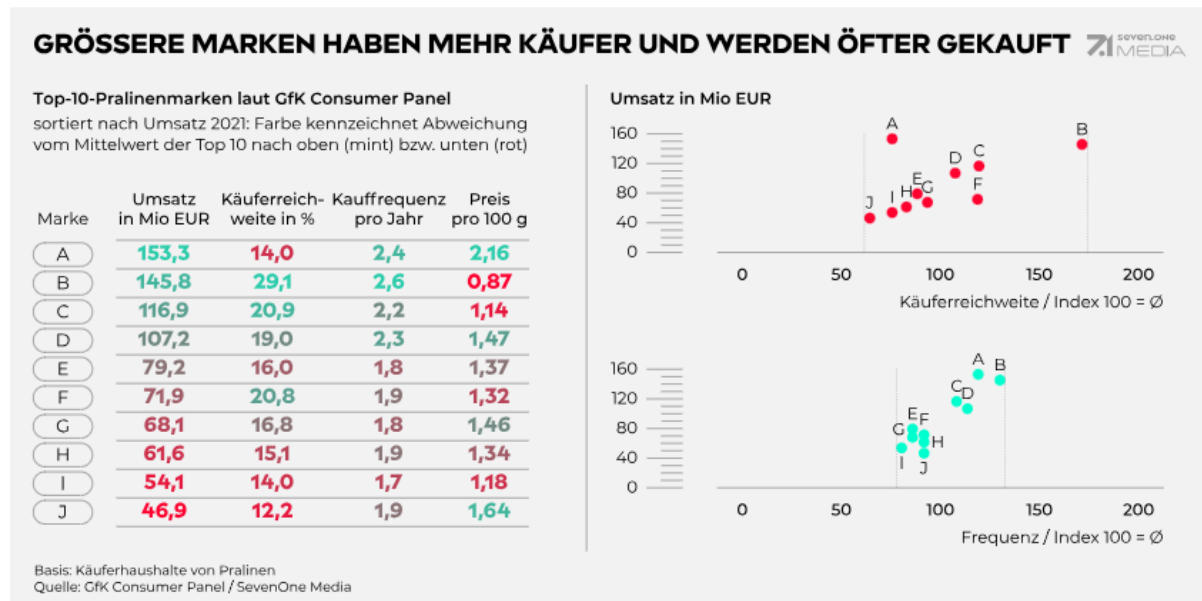
„Brands with less market share have so because they have far fewer buyers, and these buyers are slightly less loyal.“

Byron Sharp, How Brands Grow

Die Zahlen zeigen, dass sich Markenerfolg durch den Ausbau der Käuferbasis steuern lässt. Aber warum schneiden dabei einige deutlich besser ab als andere? Sharp erklärt die Unterschiede zwischen großen und kleinen Marken mit dem „Double Jeopardy Law“. Demnach haben Marken mit geringerem Marktanteil nicht nur weniger Käufer:innen, sie werden von diesen auch seltener gekauft. Kleinere Marken

sind sozusagen „doppelt geschlagen“. Große Marken zeichnen sich dagegen durch eine breitere Käuferbasis und höhere Kauffrequenz aus.

Für den von Seven.One untersuchten Pralinenmarkt lässt sich Sharps Marketinggesetz wie aus dem Lehrbuch nachvollziehen. Die umsatzschwächeren Marken haben weniger Käuferreichweite und werden seltener gekauft – bei teils überdurchschnittlichem Preis. Die stärkeren Marken haben in der Regel mehr Käufer:innen, die öfter zugreifen. Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel: Marke A gelingt es, sich exklusiver zu positionieren. Sie hat weniger Käuferreichweite, aber dank höherem Preis und hoher Kauffrequenz dennoch mehr Umsatz.



Der Zusammenhang zwischen Käuferreichweite und Umsatz macht klar: Wer wachsen will, hat hier einen stärkeren Hebel als in der Kauffrequenz. Einmal mehr muss man sich im Vertrieb und Marketing die Frage stellen, wo die natürliche Verbrauchsgrenze bei schnell-drehenden Konsumgütern liegt: Auch wer die Pralinen oder die Fertigpizza einer bestimmten Marke liebt, wird vermutlich nicht mehr als drei Packungen am Tag hinunterbringen.

## DUPLICATION OF PURCHASE LAW

„A brand's customer base overlaps with the customer base of other brands, in line with their market share.“

Byron Sharp, How Brands Grow

Käuferreichweite ausbauen, das klingt so einfach. Aber wo soll die neue Kundschaft herkommen? Wie wird die kleine Marke zur großen Marke? Wer sind die härtesten Konkurrenten?

Zunächst einmal gibt es keinen exklusiven Club von Leuten, die sich gegenüber einer bestimmten Marke loyal verhalten. Wie Sharp nachgewiesen hat, sind die meisten Gelegenheitskäufer, die auch zu anderen Marken im selben Segment greifen. Dabei teilt sich jede Marke die meisten Kund:innen mit dem Marktführer; die geringsten Überschneidungen gibt es mit dem Kleinsten im Segment. Das Anwendungsbeispiel Pralinenmarkt zeigt, dass sich die Top-10-Marken zwischen 48 und 59 Prozent ihrer Käufer mit dem Marktführer teilen. „Jede Marke hat im Marktführer ihren stärksten Konkurrenten“, erklärt Seven.One-Geschäftsführer Modenbach. „Es geht immer darum, dem Marktführer Käufer:innen wegzunehmen und nicht irgendeinem selbstgewählten Wettbewerber eines Nischenmarktes, der vermeintlich ähnlich positioniert ist.“

Wer auf die große Masse der Gelegenheitskäufer setzt, könne Käuferreichweite ausbauen und den großen Marken mehr Kundschaft abknöpfen. Sharp hat sein „Duplication of Purchase Law“ bereits 2005 anhand des Eiscreme-Marktes dargestellt: Sämtliche untersuchten Marken hatten damals die größte Überschneidung der Käuferbasis mit dem Marktführer Carte D'Or. Selbst die sehr ähnlich positionierten Wettbewerber Ben&Jerry's und Häagen Dazs teilten mehr Käufer:innen mit dem Marktführer als miteinander. Marketer tappten häufig in die Falle, den Wettbewerb in ihrem Markt zu unterschätzen, folgerte der australische Forscher damals. Die Positionierung in der Breite über reichweitenstarke Medien statt in den vermuteten Nischenmärkten, ist die daraus abgeleitete Mediastrategie.

## MARKTFÜHRER IST FÜR ALLE DER STÄRKSTE KONKURRENT

Überschneidungsanalyse der Top-10-Pralinenmarken 2021 nach Käuferreichweite  
Angaben in Prozent

■ Lesebeispiel: 58 % der Käufer von Marke 5 kauften auch Marke 1

nach KRW 2021	Marke 1	Marke 2	Marke 3	Marke 4	Marke 5	Marke 6	Marke 7	Marke 8	Marke 9	Marke 10
Marke 1	100	38	39	32	34	32	29	23	26	25
Marke 2	52	100	44	36	37	33	29	29	30	24
Marke 3	55	44	100	31	37	33	29	27	31	25
Marke 4	49	40	34	100	34	33	26	29	22	19
Marke 5	58	46	46	39	100	46	38	28	32	33
Marke 6	58	43	43	40	48	100	38	29	28	29
Marke 7	56	41	40	33	42	40	100	26	29	36
Marke 8	48	43	39	39	34	34	28	100	26	23
Marke 9	53	45	46	30	39	32	31	26	100	27
Marke 10	59	41	42	30	45	39	44	27	30	100
Ø	54	42	41	34	39	36	32	27	28	27

Basis: Käuferhaushalte von Pralinen. Quelle: CfK Consumer Panel / Seven.One Media

Dass die Hoffnung vieler Unternehmen gerade in unruhigen Zeiten auf den Verlässlichen liegt, ist verständlich. Immerhin sagt ein weiteres Marketinggesetz, dass die Top-20-Prozent der Kund:innen für rund 50 Prozent des Umsatzes stehen. Sie zu vergraulen, wäre sicher keine gute Idee. Immerhin sind derzeit laut einer Umfrage von [Marigold](#) und Econsultancy mehr als die Hälfte der europäischen Verbraucher:innen bereit, für den Kauf ihrer bevorzugten Marken mehr zu bezahlen (58 Prozent). Allerdings geben auch 65 Prozent der über 7.000 Befragten an, dass Rabatte auf Produkte und Dienstleistungen für sie das Wichtigste an Treueprogrammen sind. Als Retter in Krisenzeiten müssen sich die Belohnungssysteme erst noch bewähren.



## PARETO LAW

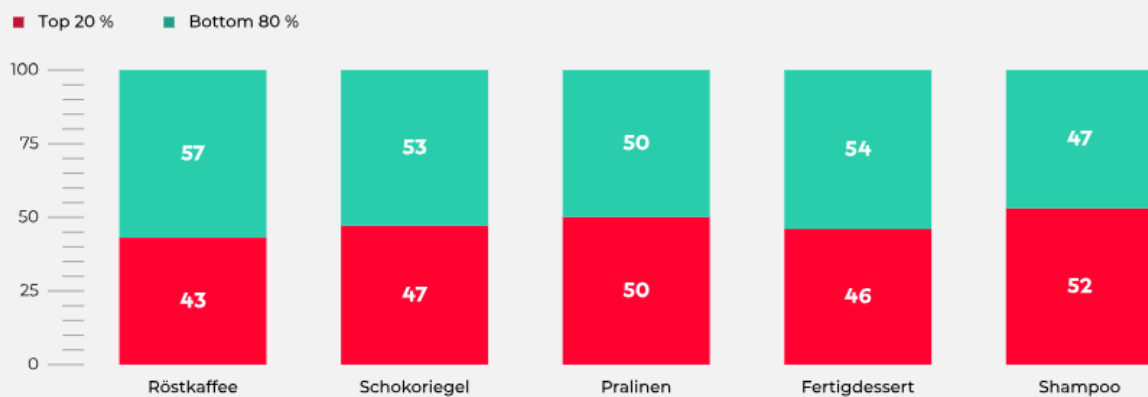
„Slightly more than half of a brand's sales come from the top 20% of the brand's customers. The rest of the sales come from the bottom 80% of customers.“

Byron Sharp, How Brands Grow

### TOP-20-PROZENT-KÄUFER STELLEN DIE HÄLFTE DES UMSATZES

SEVEN.ONE  
MEDIA

Umsatzanteil generiert durch die Top 20 % und Bottom 80 % der Käufer  
Angaben in Prozent



Basis: 131 Marken der Kategorien Röstkaffee, Schokoriegel, Pralinen, Fertigdessert, Shampoo  
Quelle: Cfk Consumer Panel / Seven.One Media

Marketingstrategie Sharp verweist darauf, dass Gelegenheitskäufer ebenfalls für rund die Hälfte des Markenumsatzes stehen. Sie zu ignorieren, wäre also auch keine gute Idee.

Vielmehr stellt sich die Frage, ob sich Loyalität in Zeiten steigender Ansprüche an Haltung und nachhaltiges Handeln tatsächlich über Bonusprogramme und Schnäppchenaktionen aufbauen lässt. Auch das Sammeln von Daten mit dem Ziel, den Kund:innen künftig mehr maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anzubieten, hat Grenzen. In einer aktuellen Untersuchung von [Comarch und YouGov](#) geben 79 Prozent der über 2.000 Befragten an, dass sie verärgert oder irritiert seien, wenn bei der Teilnahme an Treueprogrammen unklar ist, ob persönliche Daten sicher sind. Noch größer ist der Unmut nur, „wenn die Belohnungen eines Programms uninteressant sind“.

Höchste Zeit also für Marketer, beim Thema Loyalty umzudenken, fordert [Katy Dunn](#), Strategy Partner der Werbeagentur RAPP in London: Während traditionelle Bonusprogramme versuchten, Kund:innen durch Belohnungen zu Wiederholungskäufen zu bewegen, müsse Loyalität nachhaltig Markenpräferenzen aufbauen – und zwar bevor man sich für ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheidet.

Ohnehin gehören Bonusprogramme nicht zu den vordringlichen Entscheidungskriterien. In der Comarch-Studie werden ebenso wie in anderen Umfragen regelmäßig Produktqualität, Verfügbarkeit und Preis als wichtigste Faktoren genannt, nicht etwa Treueaktionen. Wer möchte, dass Loyalität auf das Firmenkonto einzahlt, müsse eine emotionale Bindung zur Marke aufbauen, ist Markenstrategin Dunn überzeugt.

**"FOR 'LOYALTY' TO TRULY DRIVE ROI, CUSTOMERS NEED TO FEEL EMOTIONALLY CONNECTED TO THE BRAND, THEY WANT TO RECOMMEND YOU TO OTHERS, FORGIVE BAD EXPERIENCES, AND BUY YOUR PRODUCTS REGULARLY!"**

Katy Dunn, Strategy Partner RAPP

„Rabatte allein schaffen keine Markenbindung“, bekräftigt auch Andreas Ebeling, Geschäftsführender Gesellschafter der Brandmeyer Markenberatung in Hamburg. Echte Loyalität basiere auf Vertrauen und auf guten Erfahrungen. Nur dann sei man bereit, auch mal einen Fehler zu verzeihen. „Die Kundenvorteile müssen deutlich über Preisanreize hinausgehen, weil ansonsten nur Mitnahmeeffekte und kein echter Mehrwert entstehen.“ Sie sollten „Menschen auch emotional involvieren“.



**Andreas Ebeling**

Geschäftsführender Gesellschafter Brandmeyer  
Markenberatung

**„RABATTE ALLEIN SCHAFFEN KEINE  
MARKENBINDUNG.“**

Die Nähe dieses Loyalitätsbegriffs zu Sharps Konzept der „Mentalen Verfügbarkeit“, die Marken im Gedächtnis mit Assoziationen verknüpft und so die Kaufentscheidung beeinflusst, ist größer als man denkt. Die Top-of-mind-awareness sei ein sehr wichtiger Wert, betont Ebeling: „Wenn ich es schaffe, Loyalität mit einer persönlichen, individuellen, emotionalen Markenbindung gleichzusetzen, fallen den Kunden auch als erstes die Marken ein, mit denen sie sich verbunden fühlen.“

*Zur besseren Lesbarkeit wird auf dieser Seite vereinzelt das generische Maskulinum verwendet. Die textlich verwendeten Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.*



**Seven.One Media GmbH**  
Medienallee 4  
D-85774 Unterföhring  
Tel. +49 (0) 89/95 07 - 40  
Fax +49 (0) 89/95 07 - 43 99  
[www.sevenone-media.de](http://www.sevenone-media.de)  
[info@sevenone-media.de](mailto:info@sevenone-media.de)