

# Kundenprogramme Richtig kombiniert, können Sie den Erfolg beeinflussen

## FACHINFO

- Programmdesign
- Partnerschaften
- Segmentierung
- Customer Insight
- Online-Elemente

Dass Bonus-, Rabatt- und Kontaktprogramme Kunden binden, ist für Marketeers scheinbar Gesetz. Liegen sie damit richtig? Das Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung in Karlsruhe betrachtet das Thema jetzt systematischer.

In der Praxis zu beobachtende Maßnahmen wie Kundenclubs, Rabatt-, Bonus-, Kundenkarten- oder Kundenkontaktprogramme können Kunden zweifellos an ein Unternehmen binden. Dabei kann die Bündelung dieser Maßnahmen jedoch ganz unterschiedlich zum Erfolg beitragen.

Es stellt sich die Frage, ob sich Programme ohne und mit Partner in Bezug auf ihre Erfolgsaspekte unterscheiden, ob es erfolgreicher ist, Marketingaktivitäten nur auf bestimmte Kundensegmente auszurichten und inwieweit es sich auszahlt, Programme online zu unterstützen.

**Programmpartnerschaften:** Für eine langfristige, einstellungsbezogene Kundenbindung (Loyalität) sind neben der Zufriedenheit insbesondere Begeisterung, emotionales Commitment, Involvement und persönliche Identifikation mit dem Anbieter bedeutend. Allerdings kann nicht jeder Produktbereich seine Kundenprogramme in dieser Richtung gleich gut gestalten, so dass sie in der Praxis häufig mit Sammel- bzw. Prämienpartnern kooperieren, etwa um in Low-Involvement-Produktbereichen erlebnisorientierte Kundenbindungskomponenten abdecken zu können. Daneben sollen – als Grundvoraussetzung für Kundenbindung – Kundenbedürfnisse umfassend befriedigt werden, was Anbieter oft nicht alleine, sondern nur gemeinsam mit Partnern leisten können. Unternehmen oder spezielle Dienstleister machen sich Programmpartnerschaften zu Nutze, weil sie vermuten, dass sich anbieterinitiierte Programme ohne Partner, anbieterinitiierte Programme mit Partnern und von Dienstleistern initiierte Programme mit Partnern in Bezug auf ihre Erfolgsaspekte unterscheiden.

## WAS HEISST HIER ERFOLG?

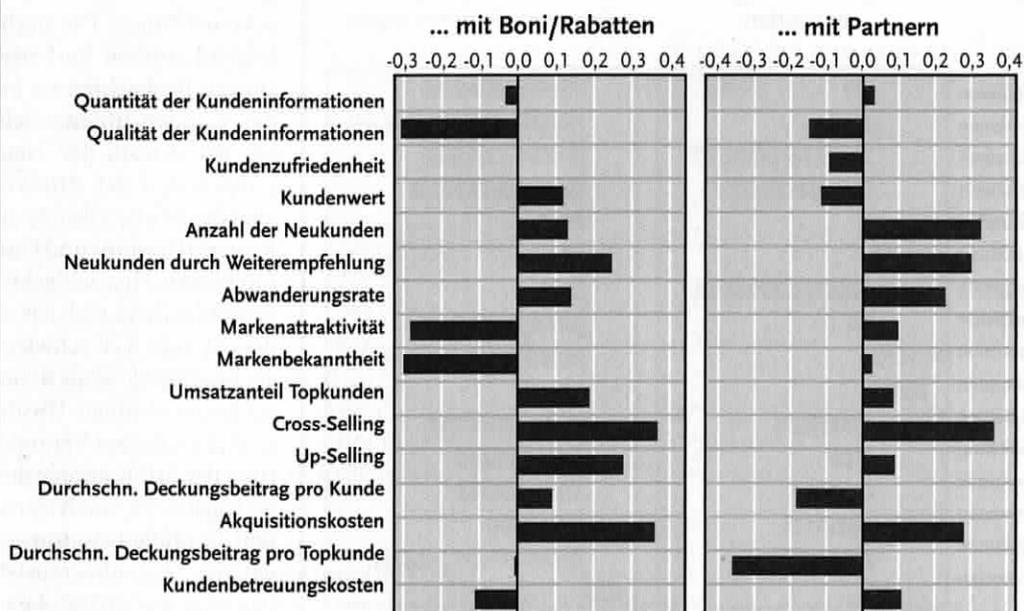


Bei der Bewertung von Kundenclubs, Rabatt-, Bonus- oder Kundenkartenprogrammen besteht die Schwierigkeit, dass es in der Regel den Erfolg nicht gibt. Als mögliche Indikatoren für erfolgreiche Maßnahmen gelten Umsatz-, Kosten- oder Gewinnspekte, der Stand der Abwanderung oder Neukundengewinnung, Verschiebungen innerhalb der Kundenstruktur oder aber Markenasspekte.

**Kundensegmentierungen:** Häufig gilt es als Erfolgsfaktor von Kundenbindungsbemühungen, Marketingaktivitäten auf

# 1 Kundenprogramme ...

absatzwirtschaft



Die Programm-Manager bewerten ihre Programme nach 16 Erfolgsindikatoren auf einer siebenstufigen Skala von -3 („sehr stark verschlechtert“) bis 3 („sehr stark verbessert“). Da davon auszugehen ist, dass die Befragten ihre Programme grundsätzlich positiv beurteilen, erhalten nur die relativen Bewertungen der Indikatoren im Verhältnis zueinander Bedeutung.

(Differenz der Mittelwerte der Teilgesamtheiten; Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 = stark verschlechtert, -1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)

Quelle: Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung, Universität Karlsruhe

einzelne Kunden oder homogene Kundensegmente auszurichten. Solche Bemühungen werden einerseits dadurch erschwert, dass Einstellungen und Bindungsfaktoren oft sehr heterogen sind und eine gezielte differenzierte Kundenansprache voraussetzen. Andererseits bergen sie auch die Gefahr, dass sich Kunden, die

eine Ungleichbehandlung der verschiedenen Segmente wahrnehmen (zum Beispiel über den Statuslevel in Kundenprogrammen), im Vergleich zu anderen nachteilig behandelt fühlen und dem Unternehmen den Rücken kehren. Eine Überprüfung der mit Kundensegmentierungen verbundenen Erfolgswirkungen innerhalb von Kundenprogrammen erscheint daher sinnvoll.

nehmen einen Großteil ihrer Kundenkontakte aber wohl noch für längere Zeit in der Offline-Welt halten, ist zu vermuten, dass erfolgreiche Kundenprogramme geeignete Online-Offline-Maßnahmen kombinieren.

## KUNDENPROGRAMM

Ein Kundenprogramm bezeichnet ein Marketinginstrument, das sich aus einer Vielzahl von Kundenbindungsmaßnahmen zusammensetzt. Es wird von einem Anbieter oder in dessen Auftrag von einem Dienstleister eingesetzt und richtet sich mit exklusiven Zusatzleistungen an spezielle (potenzielle) Kundensegmente. Es beruht auf einem regelmäßigen, direkten, dialogorientierten Kundenkontakt und hat zum Ziel, die Kundenbindung zu steigern.

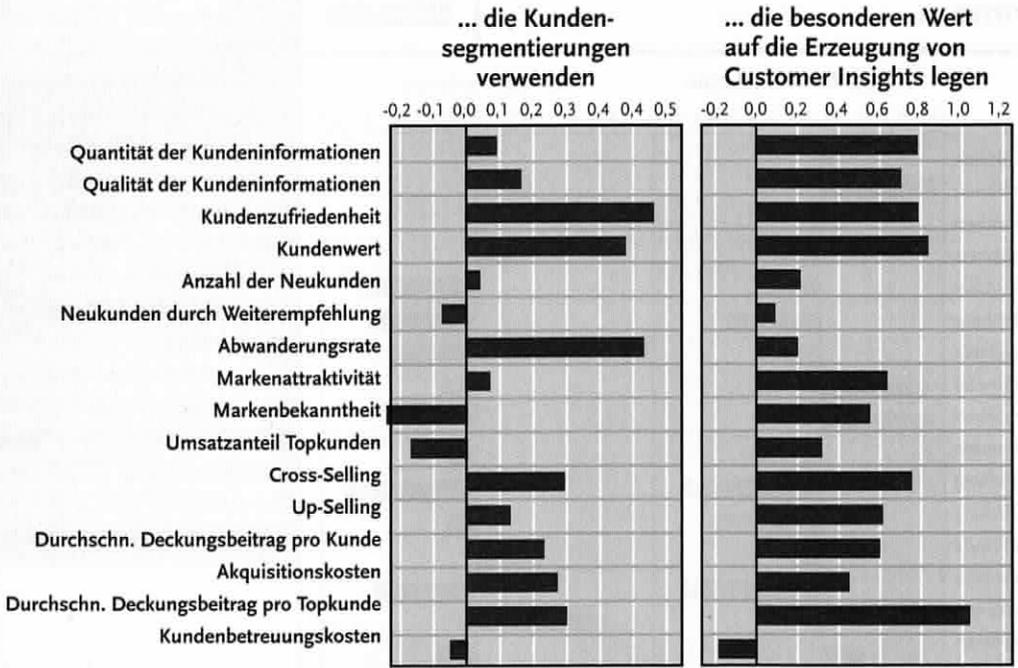
**Online-Offline-Maßnahmen:** Ebenfalls stark propagiert ist die Verwendung von Online-Instrumenten. Sie gelten vielfach als idealer Weg, Kunden zu binden. Auch wenn in vielen Bereichen die ursprüngliche überschwängliche Internet-Begeisterung einer ebenso überzogenen Ernüchterung weicht, das Medium bietet mit seinen Möglichkeiten zur Interaktivität (Dialogorientierung), Individualisierung, Integration und Information zahlreiche Charakteristika, die für eine erfolgreiche Ausgestaltung von Kundenbindung als wichtige Prinzipien gelten. Da die Unter-

## WAS HEISST ERFOLG?

Bei der Untersuchung dieser Zusammenhänge besteht die Schwierigkeit, dass es in der Regel den Erfolg von Kundenprogrammen nicht gibt. Als mögliche Indikatoren für den Erfolg gelten Umsatz-, Kosten- oder Gewinnspekte, Neukundengewinnung, Abwanderungsraten, Verschiebungen innerhalb der Kundenstruktur oder Markenaspekte. Um die vermuteten Erfolgsaspekte empirisch zu überprüfen, hat der Lehrstuhl 142 Programm-Manager in den Bereichen Automobil, Banken, Computer/Hightech, E-Commerce, Energie, Fluggesellschaften, Hotel, Medien, Telekommunikation, Touristik und Versicherung befragt, inwieweit sich bestimmte Erfolgsdimen-

2 Kundenprogramme, ...

absatzwirtschaft



(Differenz der Mittelwerte der Teilgesamtheiten; Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 = stark verschlechtert, -1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)

Quelle: Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung, Universität Karlsruhe

rungen bei der Quantität und Qualität der Kundeninformationen, also bei Indikatoren, die sie vergleichsweise einfach beobachten können. Die nachfolgend größten Verbesserungen beobachten sie bei der Kundenzufriedenheit, bei der Anzahl der Neukunden und der Attraktivität der Marke. Dass sie die Kosten-/Gewinn- und Umsatzaspekte eher schlechter beurteilen, liegt auch daran, dass es zum Teil schwieriger ist, entsprechende Kennzahlen zu ermitteln. Um die Ursachen, die zur Veränderung der Erfolgsdimension beitragen, zu analysieren und die Erfolgsbewertungen einander gegenüberzustellen, wird die Stichprobe so aufgeteilt, dass in Bezug auf die Befragungsbestandteile Ausgestaltungsmerkmale, Programm-Partnerschaften, Kundensegmentierungen,

sionen seit Einführung ihrer jeweiligen Programme verändern. Der Fragebogen umfasste fünf Fragenkomplexe (Ausgestaltungsmerkmale, Programm-Partnerschaften, Kundensegmentierungen, Erzeugung von Customer Insights und Online-/Offline-Kombinationen), die jeweils sechs Erfolgsdimensionen (16 Indikatoren) berücksichtigen. Die Mehrheit der Befragten (Rücklaufquote auswertbarer Fragebögen: 32,4 Prozent) gibt an, mit Bonus- und Rabattsystemen zu arbeiten (53,7 Prozent). Clubkonzepte werden von 43,9 Prozent der Programmbetreiber verfolgt, insgesamt 24,4 Prozent äußern, Kombinations- oder Systemlösungen unter Einbeziehung von CRM-, Dataming- oder Datawarehousing-Konzepten zu verwenden. 58,5 Prozent der Programme beinhalten ein Beschwerdemanagement-System, darüber hinaus werden bei 41,5 Prozent Kundenkarten ausgegeben. Besonders bei der Vergabe von Programm-Incentives spielen Partner, mit deren Hilfe Sachprämien, Events

oder Fun- und Entertainment-Prämien angeboten werden, eine große Rolle. Die häufigsten Incentives sind jedoch Bar Rabatte, denen die Programm-Manager auch den höchsten Nutzen zuschreiben.

VORHER – NACHHER

Um die Frage zu beantworten, ob der subjektiv beurteilte Nutzen einzelner Incentives mit dem Gesamterfolg der Programme korrespondiert, sollen die Programmverantwortlichen die insgesamt 16 Erfolgsindikatoren hinsichtlich ihrer Veränderung nach erfolgter Programmeinführung auf einer siebenstufigen Skala von -3 („sehr stark verschlechtert“) bis 3 („sehr stark verbessert“) beurteilen. Da davon auszugehen ist, dass die Befragten die Auswirkungen ihrer Programme grundsätzlich positiv beurteilen, erhalten statt der absoluten Ausprägungen vielmehr die relativen Bewertungen der Indikatoren im Verhältnis zueinander Bedeutung. Danach sehen die Befragten die größten positiven Verände-

gen, Erzeugung von Customer Insights und Online-/Offline-Kombinationen jeweils Teilgesamtheiten mit unterschiedlichen Designkombinationen entstehen. Die Ergebnisse:

**Designkombinationen:** Erfolgsaspekte von Kundenprogrammen, bei denen ausgewählte Designkombinationen besonders bzw. weniger stark berücksichtigt wurden, werden anhand der zuvor angegebenen Erfolgsindikatoren dargestellt. Bei Kundenprogrammen mit besonderer Berücksichtigung der in der Nutzenbeurteilung führenden Boni und Rabatte (vgl. Abbildung 1) zeigen sich in Teilbereichen der Erfolgsdimensionen bemerkenswerte Veränderungen. Vor allem bei den auf Kundenwanderungsbewegungen basierenden Erfolgsindikatoren (Anzahl Neukunden, Neukunden durch Weiterempfehlung und Abwanderungsrate) sowie bei den umsatzbezogenen Indikatoren (insbesondere beim Cross-Selling) und den Akquisitionskosten sind

deutlich positive Veränderungen erkennbar. Die Indikatoren zur Erzeugung von Customer Insights sowie die markenbezogenen Größen zeigen allerdings beachtliche Ausschläge in die Gegenrichtung, was darauf schließen lässt, dass Kundenprogramme, die statt Boni und Rabatte andere Designkombinationen bevorzugen, bezüglich dieser Erfolgsdimensionen offensichtlich eher Vorteile aufweisen.

**Programm-Partner:** Auch bei der Frage, ob Kundenprogramme mit oder ohne Partner (vgl. Abbildung 1) erfolgreicher sind, ergibt sich eine uneinheitliche Aussage. Programme mit Partnern entfalten ihre Stärken offensichtlich ebenfalls in Bezug auf Kundenzuwanderung (dies zeigt sich auch wieder in der positiven Beurteilung der Akquisitionskosten) sowie bei den umsatzbezogenen Indikatoren. Stärkere Verbesserungen beim Cross-Selling verdeutlichen die Vorteile, die durch Verbundeffekte mit anderen Unternehmen entstehen können. Es gibt aber auch Schattenseiten. Kundenprogramme mit Partnern verwässern möglicherweise das Markenprofil. Insbesondere der Wert für den Indikator Markenbekanntheit fällt nur knapp positiv aus.

**Kundensegmente:** Deutliche Vorteile von Programmen, die Kundensegmentierungen verwenden (vgl. Abbildung 2),

## AUTOREN

### Dipl.-Wi.-Ing. Martin Volkmann

arbeitete als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung der Universität Karlsruhe (TH) und ist heute Geschäftsführer der Firma Smart Powersystems International.

### Prof. Dr. Wolfgang Gaul

ist Ordinarius und Mitglied der kollegialen Leitung des Instituts für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung mit den Forschungsbereichen Marketing, Marktforschung und Unternehmensplanung.

liegen in den Bereichen Kundenzufriedenheit und Kundenwert. Und zufriedene Kunden scheinen offenbar weniger Grund zu haben, dem Unternehmen den Rücken zu kehren, was die vergleichsweise beste Bewertung der Abwanderungsrate erklärt. Interessante Unterschiede zwischen den untersuchten Teilgesamtheiten der Kundenprogramme werden bei Programmen sichtbar, für die die Erzeugung von Customer Insights wichtig ist (vgl. Abbildung 2), verglichen mit solchen, die darauf weniger Wert legen. Fast alle Erfolgsindikatoren weisen hier positive und vergleichsweise höhere Verbesserungswerte aus. Lediglich die Kundenbetreuungskosten, unter Umständen ein Ergebnis des höheren Datenpflegeaufwandes, fallen aus dem Rahmen.

**Online versus Offline:** Die in drei Teilgesamtheiten aufgeteilten Kundenprogramme, Programme, die schwerpunktmäßig im Offline-Bereich angesiedelt sind ( $n=21$ ), Programme, die in erster Linie im Online-Bereich positioniert sind ( $n=7$ ), und Programme, die im Wesentlichen Elemente aus beiden Bereichen beinhalten ( $n=12$ ), zeigen, dass weder spezialisierte Online- noch reine Offline-Programme mit dem Verbesserungspotenzial kombinierter Programme mithalten können. Lediglich bei wenigen Erfolgsindikatoren schneiden kombinierte Online-/Offline-Programme schlechter ab. Beispielsweise nutzen Online-Programme die niedrigeren Eintrittsbarrieren im Internet für eine bessere Neukundenakquisition. Eine Schattenseite der Online-Programme zeigt sich in der zugehörigen Erfolgsdimension allerdings bei der Betrachtung der Abwanderungsrate. So schnell, wie Kunden im Online-Bereich einen Anbieter finden, so schnell können sie auf Grund der niedrigen Wechselbarrieren auch wieder verschwinden. Insgesamt weisen Kundenprogramme, die überwiegend im Online-Bereich positioniert sind, die schlechtesten Bewertungen auf. Umso mehr ist hervorzuheben, wie sehr die „richtige“ Kombination von Offline- und Online-Elementen die Werte der Erfolgsindikatoren in die Höhe schnellen lässt.

## Essentials

- Mit Cross- und Up-Selling-Effekten bei Rabatt- oder Partnerprogrammen lassen sich in erster Linie kostengünstig Kunden gewinnen und binden.
- Mit einer geeigneten Kundensegmentierung lassen sich Kundenzufriedenheit und Kundenwert steigern sowie Abwanderungsraten senken.
- Die jeweiligen Vorteile bei bestimmten Erfolgsdimensionen sind mit Nachteilen bei anderen zu erkaufen. Erst wenn Kundenprogramm-Manager sich ihre angestrebten Ziele verdeutlichen, können sie die Erfolg versprechenden Merkmale bestimmen.

## AUSBLICK

Die Studie analysiert insgesamt 46 Kundenprogramme und die Zusammenhänge zwischen Designkombinationen und Erfolgsdimensionen. Da die Erfolgsdimensionen heterogen sind, lässt sich kein allgemeines Patentrezept für die erfolgreiche Bündelung von Kundenbindungsmaßnahmen ableiten. Allerdings wird, auch bei der subjektiven Einschätzung der Programmverantwortlichen, über die relative Bewertung der Programme untereinander deutlich, dass verschiedene Programmmerkmale den Erfolg von Kundenprogrammen wesentlich beeinflussen. Ist es beispielsweise Ziel, mit Cross- und Up-Selling-Effekten in erster Linie kostengünstig Kunden zu gewinnen und zu binden, sind Rabattprogramme oder Programme mit Partnern geeignet. Ist vorrangig angestrebt, Kundenzufriedenheit und Kundenwert zu steigern sowie die Abwanderungsrate zu senken, darf eine geeignete Kundensegmentierung nicht fehlen. Die jeweiligen Vorteile sind allerdings mit Nachteilen bei anderen Erfolgsdimensionen zu erkaufen. Es ist also notwendig, sich zunächst die angestrebten Ziele des Kundenprogramms zu verdeutlichen, um dann die Erfolg versprechenden Merkmale bestimmen zu können. ■