Kapitel 2
Der Nutzen von Bonusprogrammen

Zwar liegen Bonusprogramme im Trend, dies allein ist jedoch kein guter Ratgeber, der eine Einführung begründet. Und so sind es in der Praxis schließlich vielfach auch die Finanz- und Controlling-Bereiche, die den Nutzen von Programmen angesichts bedeutender Vorab-Investitionen anzweifeln. Ein Grund dafür ist darin zu sehen, dass häufig Bonusprogramme mit reinen Kundenbindungsprogrammen gleich gesetzt und folglich ausschließlich Kundenbindung als Nutzendimension betrachtet wird. Diese zweifellos wichtige Komponente von Bonusprogrammen besitzt dabei den Nachteil, dass sich ihre Nutzen nur mittel- bis langfristig entfalten und nicht so ohne weiteres messbar sind. Ein Gutteil Glaube an das einzuführende Programm muss gegeben sein, um auch hartnäckige Controller zu überzeugen. Leichter wird diese Aufgabe, wenn man sich die Vielfalt der Nutzendimensionen vergegenwärtigt und erkennt, dass nicht nur Kundenbindung, sondern auch Mehrverkauf und sogar kurzfristig wirksame Prozesskostensenkungen möglich sind. Dies sind Argumente, denen gegenüber sich auch Controlling-Bereiche leichter öffnen.

2.1 Zielgröße Kundenwert

Um die Vielfalt des Nutzens von Bonusprogrammen zu verstehen, soll eine Rückschau auf die Ausführungen zum Thema CRM aus Kap. 1.3.1 erfolgen. Dort wurde dargelegt, dass die Situation im heutigen Marktumfeld die Konzentration auf langfristig profitable Kundenbeziehungen nahe legt.[1] Diese langfristige Profitabilität wird nun in aller Regel durch eine Größe zum Ausdruck gebracht, die im Deutschen als Kundenwert, im englischen Sprachge-

[1] Vgl. auch Bruhn et al. (2010, S. 705).

T. Lauer, *Bonusprogramme,*
DOI 10.1007/978-3-642-19118-3_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

brauch vielleicht noch treffender als Customer Lifetime Value (CLV), also „Kundenlebenszeitwert“ bezeichnet wird.

2.1.1 Das Konzept Kundenwert

Der Kundenwert ist allgemein ein Maß für den langfristigen Wert einer Kundenbeziehung. Wie aus der Formel in Abb. 2.1 ersichtlich, überträgt das Konstrukt allgemein Prinzipien der Investitionsrechnung auf die Kundenbeziehung, in dem es den Kapitalbarwert einer Kundenbeziehung berechnet.[2]

Demnach berechnet sich der Wert des Investitionsobjekts Kunde aus den abdiskontierten, dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströmen während der gesamten künftigen Dauer der Kundenbeziehung.[3] Der Kundenwert variiert im Wesentlichen also durch:

- die künftigen Absatzpotenziale beim Kunden
- die Dauer der Kundenbeziehung
- die speziellen Betreuungs- oder Marketingkosten, die für den Kunden aufgewendet werden

Kunden und Kundenbeziehungen können neben diesen direkten Nutzenkomponenten aber noch weitere, eher indirekte Vorteile für ein Unternehmen erbringen. Um auch diese zu berücksichtigen, wurden eine ganze Reihe erweiterter Kundenwertmodelle kreiert.[4] Hier finden sich etwa separate Bestandteile wie:

$$V_{Kunde} = \sum_{t=0}^{T} (x_t (p - k) - M_t) / (1+r)^t$$

V_{Kunde} = Kundenwert
T, t = Zeitindex
x_t = Menge eines Gutes
p = Preis des Gutes
k = Herstellungskosten des Gutes
M_t = kundenspezifischer Marketingaufwand
r = Zinssatz

Abb. 2.1 Das Grundkonzept des Kundenwerts. (Nach Link und Hildebrand 1993, S. 54 f.)

[2] Vgl. Link und Hildebrand (1997b, S. 164).

[3] Vgl. Link und Hildebrand (1997b, S. 164). Die Summe aller Kundenwerte eines Unternehmens wird auch als Customer Equity bezeichnet (vgl. Scheer und Witza 2007, S. 101).

[4] Vgl. Foscht (2002, S. 149 f.); Stahl et al. (2000, S. 191 ff.); Gierl und Kurbel (1997, S. 177).

- *Mund-zu-Mund-Werbung*, auch als akquisitorischer Kundenwert oder Referenzpotenzial bezeichnet. In diese Komponente kann neben der Kundenakquisition auch die Verhinderung von Kundenabwanderung einbezogen werden.
- *Wert der vom Kunden überlassenen Informationen*, z. B. über Produktverbesserungsmöglichkeiten. Diese Komponente wird auch als informatorischer Kundenwert oder Lernpotenzial bezeichnet.

Auch die erweiterten Bestandteile bzw. Wertkomponenten müssen entsprechend der in Abb. 2.1 dargestellten Logik pro Kunde für die Zukunft geschätzt und entsprechend abdiskontiert werden.

2.1.2 Stellschrauben zur Erhöhung des Kundenwerts

Aus den Ausführungen zum einfachen und erweiterten Modell des Kundenwerts lassen sich nun verschiedene Stellschrauben ableiten, die Unternehmen zur Beeinflussung der Wertigkeit ihrer Kunden besitzen. Die wesentlichen Bestandteile im Überblick sind:

- Kundenbindung
- Cross- und Up-Selling
- die Senkung der Kundenbetreuungskosten
- sonstige Wertsteigerungspotenziale, wie etwa Weiterempfehlungsverhalten

Im Folgenden sollen diese Bestandteile näher betrachtet werden.

2.1.2.1 Kundenbindung

Schätzungen gehen davon aus, dass die Pflege aktueller Kundenpotenziale lediglich 15 bis 20 % der Aufwendungen erfordert, die für Kundenneuakquisition aufgewendet werden müssen.[5] Dementsprechend wird betont, dass Kundenbindung zwar auch erheblicher Aufwendungen bedarf, sich letztlich aber lohnt.

Was aber genau ist Kundenbindung. Neuere Arbeiten der Marketingforschung haben deutlich aufzeigen können, dass die beobachtbare Tatsache des Wiederholungskaufs durch einen Kunden nicht zwangsläufig mit Kun-

[5] Vgl. Tomczak und Dittrich (2000, S. 107). Diese Tatsache wird allerdings immer wieder angezweifelt, ihre Höhe ist sicherlich auch von der jeweiligen Branche abhängig und davon, ob es sich um Business-to-Business oder Business-to-Consumer-Geschäfte handelt (vgl. auch Reinartz und Kumar 2003).

denbindung gleichgesetzt werden darf. Für den Wiederholungskauf können andere Komponenten als die Güte des Angebots ausschlaggebend sein, z. B. mangelnde Alternativen. Deshalb hat sich mittlerweile eine Unterteilung in echte Loyalität, dies ist die zum Wiederkauf führende positive Einstellung zu Produkt oder Anbieter, und Pseudoloyalität, etwa der Wiederkauf aus Bequemlichkeit, eingebürgert.[6] Um Kunden wirklich dauerhaft zu halten, sollten Unternehmen echte Loyalität anstreben.

Kundenbindung hat neben den eingesparten Akquisitionskosten einen weiteren positiven Aspekt wirtschaftlicher Natur. Wie in einer im Jahre 2000 veröffentlichten Studie zu 100 Dienstleistungsunternehmen aufgezeigt werden konnte, steigt der Gewinn dieser Unternehmen mit zunehmender Dauer ihrer Kundenbeziehungen an.[7] Eine Rolle dürfte dabei neben den gesparten Akquisitionskosten der Umstand spielen, dass die Kundenkaufkraft im Rahmen des Lebenszyklus in aller Regel zunimmt.[8] Der „arme Student" von heute kann zum reichen Vorstandsvorsitzenden von morgen mutieren.

2.1.2.2 Cross- und Up-Selling

Der Kundenwert steigt natürlich nicht nur mit der durch Kundenbindung erzeugten Dauer der Kundenbeziehung, sondern ist auch vom Ausmaß bzw. der Menge der gekauften Güter abhängig. Bei der Steigerung des Ausmaßes werden zwei Komponenten unterschieden:

- *Cross-Selling*:[9] Hiermit wird ein Kaufverhalten bezeichnet, bei dem der Kunde nicht nur ein einzelnes Produkt, sondern mehrere Produkte, möglicherweise aus unterschiedlichen Produktkategorien von ein und demselben Unternehmen bezieht. So entscheidet sich ein Kunde, der mit einem Fernsehapparat und dem zugehörigen Service zufrieden ist, auch bezüglich der HiFi-Anlage möglicherweise für den gleichen Hersteller und Händler oder er kauft künftig auch Fleischwaren im Supermarkt und nicht beim Metzger. Die Cross-Selling-Potenziale variieren natürlich von Unternehmen zu Unternehmen, je nachdem, wie breit die Produktpalette ist. Ziel aus Sicht der Anbieter bleibt aber, das Cross-Buying-Verhalten der Kunden zu fördern und möglichst das komplette Set der angebotenen Produkte abzusetzen und zwar unabhängig davon, ob ein Kunde dafür

[6] Vgl. Foscht (2002, S. 44 ff.); Stahl (2000, S. 86 ff.).

[7] Vgl. Herrmann et al. (2000, S. 51).

[8] Vgl. auch Ploss (2001, S. 47).

[9] Aus Sicht der Kunden auch als Cross-Buying-Verhalten bezeichnet (vgl. Foscht 2002, S. 58 ff.).

von der Konkurrenz abgeworben werden muss oder gänzlich neu für ein Produkt zu werben ist.

- *Up-Selling*: Im Gegensatz zum Cross-Selling bedeutet Up-Selling, dass der Kunde nicht etwa künftig mehr Produkte von einem Anbieter bezieht, sondern stattdessen vielmehr höherwertige. Im PKW-Handel ist diese Verkaufsstrategie besonders gut zu beobachten. In aller Regel versuchen Händler, Kauf für Kauf ihre Kunden in Richtung größerer Automobilklassen als auch besserer Ausstattung zu entwickeln. Der Kleinwagenkäufer von heute (bspw. ein Student) kann so zum Oberklasse-Käufer von morgen (z. B. als Geschäftsführer einer Unternehmung) werden. Daneben kann Up-Selling aber auch die Erhöhung der Kauffrequenz bezeichnen.[10] Hier würde der Kunde im Verlaufe einer Zeitperiode nun das Produkt öfter nutzen und damit auch erwerben. Auch das Up-Selling-Potenzial ist natürlich wiederum von der Produktpalette eines Unternehmens abhängig. Setzt ein Anbieter ganz auf Discountprodukte, so bieten sich hier Chancen zur Ausdehnung des Kundenwerts allenfalls über die Erhöhung der Kauffrequenz.

Die Steigerung des Kundenwerts durch Cross- und Up-Selling beruht aber keinesfalls nur auf dem direkten Umsatzeffekt, der dadurch erzeugt wird. Vielmehr ergibt sich die Profitabilität von Cross- und Up-Selling auch dadurch, dass nicht für jeden Kauf neu akquiriert werden muss und somit Synergien in der Kundenadministration und -kommunikation (z. B. bei der Zusendung von Werbematerialien) genutzt werden können.[11]

2.1.2.3 Senkung der Kundenbetreuungskosten

Der Profitabilitätsvorteil von Cross- und Up-Selling führt uns direkt zur dritten Stellschraube der Erhöhung des Kundenwerts, der Senkung der Kundenbetreuungskosten. Oftmals wird übersehen, dass auch auf der Kos-tenseite Chancen zur Steigerung des Kundenwerts liegen. Der Kundenwert ist damit eben kein rein absatzfokussiertes Instrument, sondern beleuchtet auch die Wirtschaftlichkeit der kundenspezifischen Prozesse in Unternehmen. Bei den Kundenbetreuungskosten kann die gesamte Kette des Kundenlebenszyklus eine Rolle spielen, als da sind:[12]

- Kundeninformation
- Vertragsabschluss

[10] Vgl. Bruhn et al. (2010, S. 707).

[11] Vgl. Foscht (2002, S. 58 f.).

[12] Vgl. dazu das Konzept der Utility-Map von Chan und Mauborgne (2001).

- Lieferung
- Nutzung
- Wartung
- Entsorgung

Das Problem der Senkung der Kundenbetreuungskosten ist, dass diese in teilweisem Widerspruch zu den beiden erstgenannten Stellschrauben, der Kundenbindung sowie dem Cross- und Up-Selling stehen. Natürlich ist es ein Einfaches, Prozesskosten zu senken, sofern die Qualität der Prozesse außer Acht gelassen wird. Der Kundenwert als Ganzes kann sich aber nur dann erhöhen, wenn die Kostensenkung nicht durch Umsatzverluste kompensiert oder gar überkompensiert wird. Der Schlüssel zur Auffindung solcher Chancen ist ein zweifacher:

- Erstens gilt es, Prozessoptimierungspotenziale zu finden. Häufig besitzen Kundenbetreuungsprozesse Prozessschritte, die letztlich überflüssig sind. Etwa dann, wenn sie auf historischen oder unternehmenspolitischen Gegebenheiten beruhen, dem Kunden selbst aber keinen oder sogar einen negativen Nutzen stiften. Dies sind in der Praxis häufig etwa Prüfroutinen, mit denen eine missbräuchliche Vergabe von Kulanzen oder Gewährleistung ausgeschlossen werden soll, die aber in der Anwendung mehr Kosten verursachen als der verhinderte Missbrauch und zudem als kundenunfreundlich empfunden werden.
- Zweitens gilt es, bei der Ausgestaltung von Prozessen bereits das Umsatzpotenzial von Kunden zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass Prozesse dort einen höheren Standard, z. B. eine größere Bequemlichkeit für den Kunden, aufweisen sollten, wo letztlich auch viel Geld zu verdienen ist und umgekehrt Prozesse vereinfacht werden können oder gar auf Kunden selbst übertragen, wo der Umsatz begrenzt ist. Das Prozessdesign selbst sollte also bereits kundenwertorientiert vorgenommen werden, indem das Verhältnis der Prozesskosten zum direkt zurechenbaren Umsatz berücksichtigt wird. Kunden akzeptieren dies. Allerdings bedeutet das nicht, dass die eigentliche Prozessqualität im Sinne der Fehlerfreiheit leiden darf. Auch ein einfacher Prozess sollte fehlerfrei ausgeführt werden, denn sonst droht Kundenunzufriedenheit, die nicht nur zur Abwanderung der umsatzschwachen Kunden führt, sondern durch Mund-zu-Mund-Propaganda oder schlechte Presse möglicherweise auch die Schlüsselkunden abschreckt.

2.1.2.4 Sonstige Wertsteigerungspotenziale

Aus den erweiterten Modellen des Kundenwerts wurde ersichtlich, dass auch eher indirekte Wertsteigerungskomponenten existieren. Die sogenannte

Diffusionsforschung,[13] die sich mit der Ausbreitung neuer Produkte unter Konsumenten beschäftigt, zeigt auf, dass sich das Kaufverhalten von Kunden nach dem Verhalten von Meinungsführern aus dem jeweiligen sozialen Umfeld richtet. Diese Tatsache bringt es mit sich, dass ein Kunde potenziell für weitaus mehr als den eigenen Umsatz steht. Seine Rolle als Beeinflusser für andere ist aber ambivalent. Ist er mit einem Produkt oder Angebot zufrieden oder gar begeistert, so tritt er in aller Regel als kostenlos Werbetreibender für das Unternehmen auf. Ist er unzufrieden, kommt es zum genauen Gegenteil. Leider existiert hier aus Sicht der Unternehmen eine Wirkungsasymmetrie: So empfiehlt ein zufriedener Kunde im Schnitt ein Unternehmen dreimal weiter, ein unzufriedener hingegen äußert seine Unzufriedenheit bei durchschnittlich zwölf Kontakten mit anderen Kunden.[14] Es gibt also gute Gründe, Kunden zufriedenzustellen oder gar zu begeistern und Unzufriedenheit zu vermeiden.

2.1.3 Die Bestimmung des Kundenwerts

Wie gesehen, ist der Kundenwert ein verhältnismäßig komplexes und quantitativ angelegtes Konstrukt. Seine Bedeutung für die Praxis wird deswegen bisweilen angezweifelt. Tatsächlich ist der Wert eines Kunden in der Praxis kaum messbar, schon allein deshalb, weil für jeden einzelnen Kunden Umsatzprognosen erarbeitet werden müssten. Ist der Kundenwert deshalb aber nur ein gedankliches Modell, welches aufzeigt, wo die Stellschrauben zur Kundenwert- und damit letztlich Unternehmenswertsteigerung liegen? Wenn dem so wäre, hätte das Kundenwertmodell kaum eine solche Bedeutung erlangt. Vielmehr ist sein Gehalt zweifach in die Praxis übertragbar.

Zum einen führt er dazu, dass die richtigen Fragen in Bezug auf Marketing- und Vertriebsaktivitäten gestellt werden:[15]

- Gegenwartsbezogen: Wie groß ist das Potenzial des Kunden heute?
- Prospektiv: Welches Erfolgspotenzial hat er in der Zukunft?
- Und in Bezug auf indirekte Effekte: Wie groß ist der sonstige Beitrag eines Kunden zur Erreichung der Unternehmensziele?

Damit werden aber strategisch die entscheidenden Weichen gestellt und Unternehmen erlangen eine klare Orientierung für ihr Handeln, insbeson-

[13] Vgl. Rogers (1983).

[14] Vgl. Wittbrodt (1995, S. 24).

[15] Vgl. Foscht (2002, S. 151).

dere in Bezug darauf, ob es sich lohnt, in einen Kunden zu investieren oder nicht.

Zum anderen kann man versuchen, den Kundenwert über Indikatoren zu schätzen. In einem solchen Fall erhält man dann nicht eine finanzwirtschaftliche Größe, die als Gegenwartswert zukünftiger Gewinne interpretierbar ist, der ermittelte Wert hilft aber dennoch, die oben gestellten Fragen zu beantworten. Beliebt sind in diesem Zusammenhang sogenannte Scoring-Modelle, die versuchen, das Kundenpotenzial über die Vergabe von Punktbewertungen zu einzelnen Kriterien zu beurteilen.[16] Hier spielen etwa die bisherige Kaufhistorie, also in welchen Abständen Kunden was und wieviel gekauft haben, oder aber das Haushaltsnettoeinkommen (sofern bekannt oder schätzbar) eine Rolle. Mit Hilfe moderner Kundendatenbanken und in Verbindung mit statistischen Analysemethoden lassen sich so oftmals zuverlässige Indikatoren finden, die eine individuelle, kundenwertorientierte Betreuung auch im Massenmarkt ermöglichen.

2.2 Die Erhöhung des Kundenwerts durch Bonusprogramme

Nachdem erläutert wurde, warum kundenwertorientierte Unternehmensführung (bzw. CRM) von Vorteil ist und welche Stellschrauben Unternehmen besitzen, diesen Kundenwert zu beeinflussen, soll nun wieder konkret das Thema Bonusprogramme im Mittelpunkt stehen. Zu untersuchen ist, ob mit Hilfe dieses Instruments eben genau jene Stellschrauben des Kundenwerts positiv beeinflusst werden können. Wie im Folgenden aufgezeigt werden wird, können Bonusprogramme tatsächlich zu allen oben erläuterten Nutzendimensionen substanziell beitragen, so dass sie als ein Kerninstrument des CRM angesehen werden dürfen.

2.2.1 Kundenbindung

Um die Wirkung von Bonusprogrammen auf Kundenbindung zu untersuchen, empfiehlt es sich, zunächst genauer nachzufragen, wodurch Kunden eigentlich an Produkte oder Unternehmen gebunden werden.

[16] Vgl. Link und Hildebrand (1997b, S. 166 f.).

Allgemein geht man davon aus, dass nicht digital in Bindung und Nicht-Bindung unterteilt werden kann, sondern stattdessen eine im Laufe der Zeit schrittweise stärkere Bindung entsteht.[17] Ältere Forschungen vermuteten, Kundenzufriedenheit sei der maßgebliche Faktor für Kundenbindung. Eine Reihe neuerer Untersuchungen hat aber gezeigt, dass Kundenzufriedenheit eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingung ist,[18] vielmehr ist auch so etwas wie Begeisterung erforderlich.

Nach dem sogenannten Kano-Modell der Kundenzufriedenheit[19] existieren drei hierarchische, d. h. aufeinander aufbauende Faktoren, um Kundenzufriedenheit und resultierende Kundenbindung zu erzeugen:

- *Basisfaktoren*: Sie bezeichnen die grundlegenden Merkmale eines Produktes. Ihr Fehlen erzeugt Unzufriedenheit, das Vorhandensein aber nicht aktiv Zufriedenheit, da es als selbstverständlich erachtet wird. Basisfaktoren finden sich häufig auf der Produktebene, etwa bei Ausstattungselementen, Haltbarkeit, Komfort etc.
- *Leistungsfaktoren*: Dies sind Produkteigenschaften, die sowohl aktiv Zufriedenheit stiften können, und zwar dann, wenn Sie über Erwarten erfüllt werden, als auch Unzufriedenheit, wenn ihr Angebot nicht dem Anspruchsniveau der Kunden genügt. Leistungsfaktoren finden sich häufig auf der Serviceebene, z. B. in Bezug auf Zustellung, Installation, Kundenberatung oder Instandhaltung.
- *Begeisterungsfaktoren*: Dies sind Faktoren, die von Kunden nicht erwartet werden und somit bei Fehlen keine Unzufriedenheit auslösen. Ihr Angebot erzeugt aber sehr wohl aktiv Zufriedenheit. Begeisterungsfaktoren sind oftmals auf der Beziehungsebene anzutreffen, etwa Vertrauenswürdigkeit, Freundlichkeit, Kommunikation etc.

Nun könnte man zu dem Schluss gelangen, aktive Zufriedenheit und somit hohe Kundenbindung ließe sich am einfachsten erzeugen, indem man die Kunden befragt, was sie begeistern könnte. Es hat sich aber gezeigt, dass Begeisterungsfaktoren häufig solche Produkteigenschaften sind, die bei einer Kundenbefragung als weniger wichtig eingestuft werden, bei denen dann aber empirisch nachgewiesen werden kann, dass sie das tatsächliche Verhalten der Kunden nachhaltig beeinflussen.[20] Man sollte sich bei der

[17] Vgl. z. B. Ploss (2001, Abb. 1, S. 6).

[18] Vgl. etwa Giering (2000, S. 196 ff.). Auf alle Fälle besteht aber ein positiver Zusammenhang (vgl. Homburg et al. 2010, S. 123).

[19] Vgl. Kano et al. (1994); Stahl et al. (2000, S. 180 ff.); Meyer und Blümelhuber (2000, S. 180 f.).

[20] Vgl. Matzler et al. (2000, S. 265 ff.).

Auswahl solcher Faktoren also nicht unbedingt nur von abgefragten Kundeneinstellungen leiten lassen, sondern im Zweifelsfall lieber experimentieren oder aus der kritischen Selbstbeobachtung Ideen generieren.

Bonusprogramme eignen sich von ihrer Grundnatur her sehr gut, solche Begeisterung hervorzurufen. Sie dienen über verstärkte und persönlichere Kommunikation dem Aufbau einer persönlichen Beziehung und damit von Vertrauenswürdigkeit und sie sind in der Lage, über Belohnungen Zusatznutzen zu stiften, der ebenfalls zur Begeisterung und damit echter Loyalität in Form emotionaler Bindung beitragen kann.[21] Wie bereits in Kap. 1.3.2 aufgezeigt wurde, kombinieren Bonusprogramme damit aber in besonderer Art und Weise eine auf Emotionalität beruhende Bindung mit einer ökonomisch inspirierten in Form der Erwartung einer Belohnung für bestimmte Verhaltensweisen.

2.2.2 Cross- und Up-Selling

Wie bereits erwähnt, sind entgegen der landläufigen Meinung Bonusprogramme keine reinen Kundenbindungsprogramme, vielmehr spielt das Ziel, den Umsatz mit bestehenden und neuen Kunden zu steigern, oftmals eine weitaus größere Rolle.

Der besondere Wert der Bonusprogramme für Cross- und Up-Selling-Erfolge ergibt sich aus der einmaligen Kombination von drei Komponenten.

- *Die Informationshoheit in der Kommunikation*: Mit der Vielzahl der kommunikativen Instrumente, wie sie in Kap. 1.1.3 dargestellt wurden, bieten Bonusprogramme eine breite Informationsplattform. Die Quantität der Kommunikationsakte ist jedoch alles andere als ein Garant für die Erzielung von Informationshoheit. Ganz im Gegenteil, die hohe Flut an Werbebotschaften erweist sich oftmals sogar als kontraproduktiv und führt als sogenannter Informations-Overflow im Extremfall sogar zu Kaufunlust.[22] Gerade hier aber wird der Vorteil der Kommunikation im Rahmen eines Bonusprogramms deutlich. Zum einen hat der Kunde mit der aktiv vollzogenen Beteiligung am Programm für sich selbst eine Einwilligung abgegeben, d. h. er empfindet die eingehende Kommunikation als selbst ausgewählte, quasi bestellte und wird ihr im Rahmen der Informationsüberflutung mehr Raum gegenüber anderen Botschaften einräumen. Zum anderen gibt es ein ganz direktes Interesse an Information, und zwar an

[21] Vgl. Ploss (2001, S. 10).

[22] Vgl. Rudolph und Schweizer (2003, S. 22 ff.).

der Mitteilung über den eigenen Bonus-Punktestand. Diese „Kontoauszüge“ (vgl. Kap. 1.1.3 und 10.2) haben einen extrem hohen Aufmerksamkeitswert. In ihrem Rahmen wird es möglich, auch gezielt und individualisiert werbliche Botschaften zu platzieren. So erachten laut einer Studie von TNS emnid 69 % der Befragten Infopost von Bonusprogrammen, bei denen sie Mitglied sind, als hilfreiche Informationsquelle.[23]

- *Die gezielte Nutzung von Kundenwissen*: Noch gegen Ende der neunziger Jahre wurde der Kenntnisstand deutscher Unternehmen hinsichtlich ihrer Kundenstruktur als desaströs bezeichnet.[24] Auf der anderen Seite hatte im Rahmen der Wertepluralisierung längst eine zunehmende Individualisierung von Kundenpräferenzen eingesetzt, die für Absatzerfolge eben genau dieses Wissen über Präferenzen vorausgesetzt hätte. Kleine Unternehmen, mit direktem Kundenbezug, nutzen dieses Wissen zumeist instinktiv, im Großunternehmen, mit Hunderttausenden oder gar Millionen an Kunden, ist dies nicht möglich. Um dem zu entgegnen, wurde durch das Zusammenspiel der technischen Möglichkeiten individualisierter Massenproduktion sowie der Entwicklung leistungsfähiger Kundendatenbanken der Ansatz des „Individual-Marketings“ geboren.[25] Technisch realisiert wird dieser neue Ansatz durch Database-Marketing, einer datenbankgestützten Kundenansprache mit dem Ziel, dem richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt, mit den richtigen Argumenten ein maßgeschneidertes Angebot zu unterbreiten.[26] Vor diesem Hintergrund wird das Generieren von Kundenwissen oftmals sogar selbst das wichtigste Ziel von Bonusprogrammen.[27] Bereits im Rahmen der „Kundenclubwelle“ zeigte sich dieser Effekt. Laut einer Untersuchung von Holz und Tomczak unter Kundenclub betreibenden Unternehmen gaben 26 % der Befragten an, Aufbau und Pflege einer Kundendatenbank seien das dominierende Ziel des Clubs, für weitere 36 % war es zumindest ein wichtiges Ziel.[28] Gerade für Unternehmen, die durch den normalen Geschäftsprozess keine Kundendaten bekommen (z. B. im Einzelhandel), stellt ein Bonusprogramm den Schlüssel dazu dar, Kunden überhaupt kennenzulernen.[29] Der spezielle Beitrag von Bonusprogrammen zur Erlangung von Kundenwissen liegt nun darin begründet, dass Kunden im

[23] Vgl. TNS emnid (2010).

[24] Vgl. Stahl (2000, S. 88).

[25] Vgl. O’Brien und Jones (1995, S. 99) sowie Link und Hildebrand (1997a, S. 16 f.).

[26] Vgl. Link und Hildebrand (1997a, S. 19).

[27] Vgl. Holz (1997, S. 291).

[28] Vgl. Holz und Tomczak (1996, S. 32).

[29] Vgl. Dowling und Uncles (1997, S. 72).

Rahmen von Bonusprogrammen ihr Wissen in aller Regel freiwillig oder gegen ein Incentive in Form von Bonuspunkten preisgeben. Verstärkt wird dieser Effekt dadurch, dass die Datenqualität zumeist höher als bei sonstigen Befragungen ist, weil Fragebögen ernsthafter ausgefüllt werden und durch permanente Kommunikation mit dem Kunden im Rahmen des Programms Datenänderungen (z. B. Adressänderungen) nachgehalten werden können.[30]

- *Die Vergabe von Incentives*: Die Vergabe von Incentives in Form von Bonuspunkten umfasst den eigentlichen Mechanismus von Bonusprogrammen, wie er in Kap. 1.1.1 herausgestellt wurde. Die Möglichkeit Produkt-Upgrades, also das Kaufen höherwertiger Produkte, oder aber Cross-Sales, d. h. den Erwerb von anderen Produkten, bewusst mit Bonuspunkten zu belohnen, bewirkt Aufmerksamkeit und Kaufanreiz zugleich. Kapitel 7 wird näher beleuchten, wie diese Verhaltenssteuerung zu bewerkstelligen ist. Auf jeden Fall unterstützt sie die Wahrscheinlichkeit eines zusätzlichen Absatzerfolges nachhaltig.
- *Herabsetzung der Preissensitivität*: Der Kundenwert kann durch Bonusprogramme auch dadurch gesteigert werden, dass insgesamt die Sensitivität der Preiswahrnehmung sinkt. Erzielt wird dies zweifach. Zum einen durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit[31] durch Belohnung und gegebenenfalls Extra-Services aus dem Programm. Zum anderen wiederum durch die Informationshoheit, die die Rezeption anderer werblicher Infos verringert.

2.2.3 Senkung der Kundenbetreuungskosten

Während Cross- und Up-Selling und erstrecht Kundenbindung auf künftige Absatzpotenziale zielen, können Bonusprogramme auch dafür genutzt werden, kurzfristig die Kosten der Kundenbetreuung zu senken. Hierfür bieten sich vor allem zwei Ansatzpunkte:

- die Belohnung kostensparenden Verhaltens durch die Kunden über Bonuspunkte,
- die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit werblicher Kommunikation durch Nutzung von Kundenwissen.

[30] Vgl. in Bezug auf Kundenclubs auch Butscher (1998, S. 335).

[31] Zum Zusammenhang zwischen Preisbereitschaft und Kundenzufriedenheit vgl. Bruhn und Georgi (2010, S. 649).

2.2.3.1 Incentivierung kostensparenden Kundenverhaltens

Innerhalb der Kundenbetreuungsprozesse existieren zumeist Kostenoptimierungspotenziale, die der Mithilfe der Kunden bedürfen. Oftmals entstehen für die Kunden durch Nutzung dieser Potenziale keine nennenswerten Nachteile, das ein oder andere Mal sogar Vorteile. In vielen Fällen bedarf es lediglich eines kleinen Anschubs, einer Zusatz-Motivation, um einen dauerhaften Verhaltenswechsel herbeizuführen, der ansonsten aus Bequemlichkeitsgründen unterbleibt. Beispiele für solches „Kooperationsverhalten", d. h. die Übernahme von Tätigkeiten im Rahmen der Wertschöpfungskette[32] durch Kunden, sind:

- die Umstellung der Kundenrechnung vom Papierweg auf E-Mail,
- der Wechsel von Barzahlung zu Lastschrift,
- die Umstellung von telefonischer Bestellung via Call-Center auf elektronische Bestellung per Internet,
- Die Nutzung anderer, weniger frequentierter Zeiten für den Einkauf.

Bonusprogramme können in diesem Rahmen in besonderer Weise die benötigte Motivation zur Verhaltensänderung erzeugen. Durch die Informationshoheit, die sie beim Kunden genießen, wird der Kunde auf die Möglichkeiten der Verhaltensänderung mit höherer Glaubwürdigkeit hingewiesen und ihm in Form von Sonderbonuspunkten auch die nötige Motivation mitgegeben, die neue Verhaltensweise tatsächlich zu realisieren. Da diese neuen Verhaltensweisen für den Kunden in aller Regel nutzenneutral sind oder gar eine höhere Bequemlichkeit mit sich bringen (etwa Lastschrift statt Barzahlung), kann der Gegenwert der gewährten Sonderbonuspunkte zumeist deutlich unter dem kurzfristig zu realisierenden Kostensenkungspotenzial für das Unternehmen angesetzt werden. Eine zügige Amortisation dieser speziellen Investition in den Kunden wird somit ermöglicht.

Ein schönes Beispiel für Verhaltenssteuerung durch Bonusprogramme stellt das Programm *Bonitos* des Touristikkonzerns TUI dar. Mit diesem Programm belohnt TUI bewusst Kunden mit Extra-Punkten, um die Auslastung von gebuchten Hotel- und Flugkontingenten zu verbessern oder die Buchung außerhalb von Schulferien zu forcieren.[33]

2.2.3.2 Nutzung von Kundenwissen

Unter der Überschrift Cross- und Up-Selling (s. Kap. 2.2.2) wurde bereits auf die Bedeutung von Kundenwissen in den heutigen, zunehmend indi-

[32] Vgl. Foscht (2002, S. 138).

[33] Vgl. o.V. (2005c).

vidualisierten Märkten hingewiesen. Mit Hilfe von Kundenwissen wird es möglich, Geld im Kundenbetreuungsprozess, genauer gesagt im Bereich der Kaufanbahnung, zu sparen. Sind Präferenzen in Form von Kaufgewohnheiten als auch Kaufwahrscheinlichkeiten, etwa über das Wissen der Nettoeinkommen, gut schätzbar, so ermöglicht dies zweifach Ersparnisse:

- *Direkt*, indem nur noch solche Kunden angesprochen werden, bei denen eine hinreichende Wahrscheinlichkeit für den Kauf von Gütern besteht. Im Gegensatz zur weitgehend wahllos gestreuten Postwurfsendung wird hier die Menge an ausgesendeten Materialien bewusst auf die Kunden mit Kaufwahrscheinlichkeit begrenzt.[34] Eingesparte Druck- und Portokosten können dabei schnell in den sechs- bis siebenstelligen Euro-Bereich gelangen.
- *Indirekt* erfolgt eine Ersparnis dadurch, dass die Erfolgsquote der ausgesendeten Werbematerialien erhöht wird. Rechnet man üblicherweise bei einem ungerichteten Massenmailing mit ca. 0,5 % Erfolgsquote, so können mit Hilfe vorheriger Kaufwahrscheinlickeitsbestimmung Erfolgsquoten von bis zu 25 % erreicht werden. Basis für eine solch gezielte Kampagne sind sogenannte Kundenprofile, d. h. Schätzungen von Kundenpräferenzen und damit Kaufwahrscheinlichkeiten aus vorhandenen Kundendaten heraus.

Direkter und indirekter Nutzeneffekt stehen in einem gewissen Konfliktverhältnis zueinander. Abbildung 2.2 möchte diesen Zusammenhang verdeutlichen. Die Menge der Kunden, die ein beworbenes Produkt tatsächlich kaufen würden, sei in der Abbildung mit K bezeichnet. Diese Menge ist dem werbenden Unternehmen natürlich vorab nicht genau bekannt, es kann aber versuchen, aus den Kundendaten unter allen Kunden, $=A$, auf K zu schließen. Je nachdem, wie streng man die Kriterien nun an diese Kunden anlegt, gelingt es z. B. fast ausschließlich Kunden zu selektieren, die tatsächlich kaufen werden (in der Abbildung ist das die Menge T). In diesem Fall spart man an Werbeproduktions- und Versandkosten, denn es werden nur wenige Mailings versendet, zudem ist die Erfolgswahrscheinlichkeit jedes versendeten Werbebriefes sehr hoch. Auf der anderen Seite bleibt die absolute Anzahl der Verkäufe jedoch gering. Fasst man die Kriterien hingegen weiter, so könnte etwa die Kundenmenge W selektiert werden. W deckt nun weitaus mehr kaufwillige Kunden ab, d. h. die Schnittmenge mit den tatsächlichen Käufern K ist flächenmäßig größer, allerdings um den Preis gestiegener Versand- und Produktionskosten im werblichen Bereich. Wo das Optimum

[34] Man spricht heutzutage in diesem Zusammenhang von Permission Marketing (vgl. Schwarz 2001).

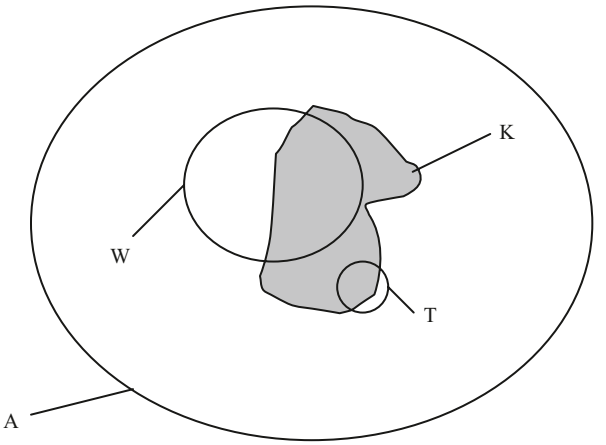

Abb. 2.2 Trade-off zwischen gezielter Kommunikation und Anzahl absoluter Käufe

A = Alle Kunden
K = Käufer
W = Beworbene bei weiter Werbemittel-Streuung
T = Beworbene bei zielgenauer Auswahl

genau liegt, ist natürlich von den tatsächlichen Kosten und Umsätzen, die mit einer Aktion verbunden sind, abhängig. Der aufgezeigte Trade-off sollte jedoch bei der Dimensionierung von Aktionen nie außer Acht gelassen werden.

Die effiziente Nutzung der Ersparnispotenziale mit Hilfe von Kundenprofilen setzt allerdings einiges an Infrastruktur voraus. Kernbestandteil dabei ist die Schaffung eines Kunden-Data-Warehouses (DWH), d. h. die nach bestimmten Kategorien strukturierte und nach Zeitpunkten sortierte Speicherung der wichtigsten verfügbaren Kundendaten.[35] Ein DWH speist sich sowohl aus Daten operativer Systeme (etwa einem Auftragsmanagementsystem oder einem Produktionsplanungssystem) als auch unternehmensexternen Quellen (z. B. Daten von Marktforschungsinstituten oder amtlichen sozidemographischen Daten).[36] Das DWH eines Unternehmens, welches ein Bonusprogramm betreibt, bezieht seine Kundendaten, etwa Daten darüber, wer, wann, was gekauft hat, vor allem aus diesem Programm. Abbildung 2.3 zeigt übliche Dimensionen von Daten, die in einem Kunden-DWH gespeichert werden.

[35] „Unter einem Data Warehouse versteht man eine integrierte, nach Sachzusammenhängen geordnete, mehrere Jahre umfassende Sammlung ganz unterschiedlicher Datenbestände“ (Hamm 1997, S. 104). Ein DWH dient vor allem der Informationsbereitstellung und Entscheidungsunterstützung in Unternehmen, die den Kunden in den Vordergrund stellen (vgl. Hummeltenberg 1998).

[36] Vgl. Hamm (1997, S. 104 f.).

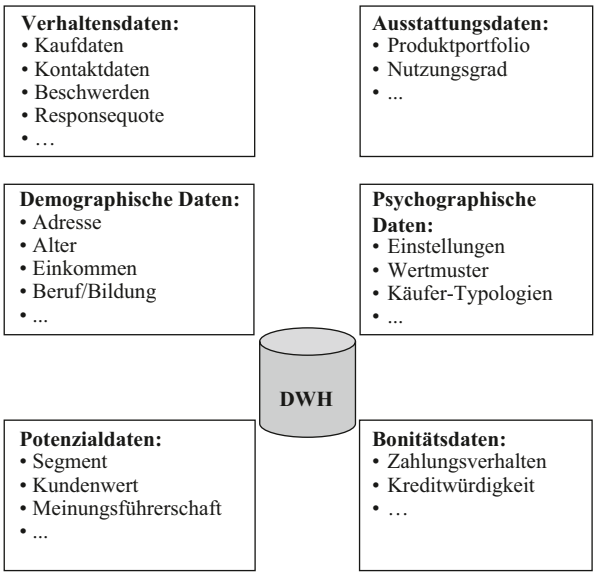

Abb. 2.3 Übliche Daten-Dimensionen in einem Kunden-DWH. (s. hierzu auch Butscher 1998, S. 339; Link und Hildebrand 1993, S. 36; Tomczak und Dittrich 2000b, S. 261; Scheer und Schneider 2007, S. 67; Müller 2006, S. 39)

Ohne weitere Hilfsmittel ist aber auch ein DWH nichts anderes als ein riesiger Datenspeicher. Damit diese Daten für die Erstellung von Kundenprofilen nutzbar werden, bedarf es bestimmter Methoden und Techniken. Im Wesentlichen können hier zwei Ansätze unterschieden werden:

- *Rein informationsdarstellende Systeme*, wie Standard-Reports oder sogenannte OLAP-Tools (OLAP=Online-Analytical-Processing), mit deren Hilfe Anwender Daten online in unterschiedlichen Dimensionen (z. B. nach Verkaufsregion, Zeitpunkt, Produkt),[37] aber auch verknüpft (z. B. Produktverkäufe in einer Region zu einem bestimmten Zeitpunkt) und in unterschiedlichen Detaillierungsgraden abfragen können.[38] Die Bereitstellung der so gewonnenen Informationen kann heutzutage bequem an alle Arbeitsplätze über Intranet erfolgen.[39]
- *Proaktive Anwendungen*: Hierzu zählen vor allem die sogenannten Data-Mining-Techniken.[40] Data-Mining versucht aus Daten neue Informationen und Erkenntnisse zu gewinnen, die so nicht ohne weiteres ersichtlich wären, man spricht in diesem Zusammenhang deshalb auch von „Know-

[37] Vgl. Hönig (1998, S. 170).

[38] Vgl. Hamm (1997, S. 106). Ein Überblick zu den Methoden findet sich auch bei Küsters (2001) sowie Kumar und Reinartz (2006).

[39] Vgl. Hummeltenberg (1998, S. 66).

[40] Vgl. Hamm (1997, S. 106).

ledge Discovery".[41] Dies kann z. B. bedeuten, dass man typische Kauffrequenzen bei Kunden entdeckt, etwa dass der Beantragung einer EC-Karte in der Regel im Verlauf eines Jahres der Antrag einer Kreditkarte folgt.[42] Gerade hier können mit Hilfe von Bonusprogrammen gewonnene Daten helfen, diese für Vertriebszwecke nützlichen Zusammenhänge aufzuspüren und kundenindividuell für Marketingmaßnahmen zu nutzen. Im genannten Beispiel würde so z. B. Kunden, die eine EC-Karte beantragt haben, jeweils nach 9 bis 12 Monaten eine Kreditkarte angeboten. Neben solchen Kauffolgeanalysen bieten sich auch Warenkorbanalysen an, die durchaus nicht nur alltägliche Zusammenhänge aufspüren. So fand die amerikanische Warenhauskette *WalMart* etwa überraschenderweise heraus, dass 80 % der männlichen Käufer von Babywindeln zugleich auch Bier kaufen. Nach weiteren Analysen wurde dies darauf zurückgeführt, dass wegen des kleinen Kindes der abendliche Kneipenbesuch durch ein Bier zuhause substituiert wird.[43]

2.2.4 Weitere Nutzendimensionen

Neben den direkt den Kundenwert beeinflussenden Kategorien gibt es noch weitere, eher indirekt wirksame Effekte, die nun abschließend beleuchtet werden sollen.

- *Imagesteigerung*: Bonusprogramme sind in aller Regel dazu geeignet, das Image eines Unternehmens zu heben, schon allein deshalb, weil es nun in für Kunden positivem Zusammenhang öfter in Erscheinung tritt.

---

[41] Vgl. Kurz (1998, S. 253). Als Techniken werden hier sowohl klassische statistische Verfahren, wie etwa die Faktorenanalyse, als auch neuere Methoden, z. B. sogenannte neuronale Netze eingesetzt, die versuchen, Lernen im menschlichen Gehirn technologisch nachzuahmen (vgl. Hamm 1997, S. 113). Ein neuronales Netz ist durch dieses Lernen in der Lage, aus tausenden von Daten in kurzer Zeit Thesen über Zusammenhänge aufzustellen, die ein Mensch aus langjähriger Erfahrung gewinnen würde.

[42] Vgl. Wietzorek und Henkel (1997, S. 243 ff.). Weitere Anwendungsmöglichkeiten sind: das Auffinden von Assoziationen, z. B. bei der sogenannten Warenkorbanalyse, bei der festgestellt wird, was typischerweise während eines Einkaufs gemeinsam in einem Warenkorb des Verbrauchers landet (z. B. Topflappen und passende Tischsets) oder aber Segmentierung oder Clusterung, d. h. die Zusammenfassung von Kundengruppen zu Zielgruppen bzw. Verbrauchertypologien mit möglichst gleichen (homogenen) Merkmalen. Solche Segmente bilden dann wiederum die Basis für inhaltlich und gestalterisch an deren Bedürfnisse angepasste Werbebotschaften mit höherer Erfolgswahrscheinlichkeit.

[43] Vgl. Haag (2010, S. 61).

Unternehmen mit Imagedefiziten können zudem durch Teilnahme an imageträchtigen Partnerprogrammen (vgl. hierzu Kap. 9) an Ansehen hinzugewinnen.

- *Weiterempfehlungsverhalten*: Ein wichtiger indirekter Effekt, der schon in der erweiterten Fassung des Kundenwertmodells behandelt wurde (vgl. Kap. 2.1.1), ist die Nutzung von Kunden als Multiplikatoren. Persönliche Weiterempfehlungen sind oft wirkungsvoller als vom Unternehmen ausgehende Werbebotschaften. Dafür sind vier Effekte verantwortlich:[44]
  - Der Übermittler der Botschaft aus dem persönlichen Umfeld des Empfängers besitzt in aller Regel eine höhere Glaubwürdigkeit.
  - Der soziale Einfluss oder implizite Druck, den der Übermittler ausübt, ist höher als bei einer vom Unternehmen gestreuten Werbebotschaft, da der Empfänger der Botschaft den ihm bekannten Übermittler nicht enttäuschen will.
  - Da der Sender der Botschaft eine bekannte und zumeist als Meinungsmacher anerkannte Person ist, wird der Botschaft insgesamt eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt.
  - Durch die Face-to-Face-Kommunikation wird Nachfragen auf einfachem Wege möglich.

  Wie im Fall der Wiederholungskäufe ging man lange Zeit davon aus, Kundenzufriedenheit sei die maßgebliche Voraussetzung dafür, dass Produkte oder Unternehmen weiterempfohlen werden. Neuere Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass nicht Kundenzufriedenheit allein als Ursache für positives Weiterempfehlungsverhalten ausreicht, sondern vielmehr Verbundenheit, d. h. die emotionale Bindung eines Kunden an ein Unternehmen oder Produkt vorliegen muss.[45] Für ein Bonusprogramm bedeutet dies, dass gerade die Auslösung positiver Emotionen bei Kunden besonders wichtig sein kann. Hier gilt also das Gleiche wie für die Kundenbindung generell (s. Kap. 2.2.1). Bonusprogramme dürfen somit als besonders geeignete Instrumente angesehen werden, positives Weiterempfehlungsverhalten zu erzeugen. Ähnlich wie beim Cross- und Up-Selling (vgl. Kap. 2.2.2) kommt zudem der Effekt hinzu, dass das Weiterempfehlungsverhalten mit Bonuspunkten selbst belohnt werden kann. Das Bonusprogramm kann hier also die klassischen Mechanismen der sogenannten Freundschaftswerbung nutzen. Statt einer üblichen Auswahl an Prämien, z. B. aus dem Bereich Haushaltsprodukte, besit-

[44] Vgl. Foscht (2002, S. 61 f.).

[45] Vgl. Eggert und Hahn (2002).

zen die Bonuspunkte als Prämie aber den Vorteil, eine Art „Währung" zu offerieren, die ähnlich einer Geldprämie flexibler einsetzbar ist. Im Verbund mit bereits anderweitig erworbenen Bonuspunkten können die durch Freundschaftswerbung erworbenen Punkte zudem einen höheren subjektiven Wert erlangen, da sie unter Umständen das noch erforderliche Guthaben für den Erhalt einer besonders attraktiven Prämie darstellen.

- *Zur Neukundengewinnung in Multipartner-Programmen (Verbundkauf)*: Es ist für sich genommen eher unwahrscheinlich, dass Kunden nur aufgrund eines Bonusprogramms zu Neukunden werden. Im Rahmen von sogenannten Multipartner-Programmen, wie etwa ***PAYBACK*** oder ***DeutschlandCard***, besteht jedoch für Programmteilnehmer ein zweifacher Anreiz Neukunde bei Partnerunternehmen zu werden, bei denen man bislang noch nicht kauft. Zum einen natürlich die Chance, sein Punkteguthaben weiter aufzustocken und eine attraktive Prämie somit früher zu erhalten. Zum anderen stehen Kunden der Programmkommunikation insgesamt positiver gegenüber als gewöhnlichen Werbebotschaften und werden dadurch auch eher auf die Angebote der betreffenden Unternehmen aufmerksam.
- *Als Ersatz für Marktforschung*: Bonusprogramme sind in zweierlei Weise geeignet, die Kosten klassischer Marktforschung zumindest teilweise einzusparen und dabei sogar Daten höherer Qualität zu erzeugen.[46]
  - *Auswertung von Kundendaten im DWH*: Das durch Bonusprogramme vollständiger gefüllte DWH bietet ein Datenreservoir, welches mit Hilfe von Data-Mining-Techniken für die Suche nach Erkenntnissen über Verbraucherverhalten genutzt werden kann (vgl. Kap. 2.2.3.2). Hier kann man erkennen, welche Produkte Kunden etwa gleichzeitig nutzen, in welcher Reihenfolge Produkte erworben werden oder welche soziodemographischen Eigenschaften (z. B. Alter, Einkommen, Bildung) Nutzer eines bestimmten Produktes typischerweise besitzen. Diese Erkenntnisse lassen sich auch für das Category Management nutzen. Durch gezielte Auswertung der mittels Bonusprogrammen gewonnenen Kundendaten können Neuprodukteinführungen, Verpa-

[46] Butscher nennt in Bezug auf Kundenclubs folgende Möglichkeiten Kundendaten als Alternative zu Marktforschung einzusetzen: Kommentare und Kritik zu Produkten, Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten zu Produkten, Generierung neuer Produkt- und Serviceideen, Test von Produkten oder Produktideen, Test von Marketingtools (z. B. neuen Werbekampagnen), Erkennen von generellen Markttrends, Testen der Preisbereitschaft (vgl. Butscher 1998, S. 319).

ckungsdesigns, Platzierungen im Regal oder das gesamte Sortiment optimiert werden. So konnte etwa mit Hilfe einer solchen Datenanalyse bei der Einführung von *Bacardi & Cola* gezielt untersucht werden, ob das neue Produkt zu Kannibalisierungen beim bestehenden Sortiment führt und ob Käufer von Wettbewerbsprodukten gewonnen werden.[47] Auch die Drogeriemarktkette *dm* sowie der Verbrauchermarkt *real* setzen über die ***PAYBACK***-Karte gewonnene Daten für das Category Management ein Allerdings besteht beim Einsatz dieser Informationen für das Category Management eine Einschränkung insofern, als dass hier nur unter Kundendaten der Programmteilnehmer geforscht werden kann. Eine ergänzende klassische Marktforschung als Instrument zur Untersuchung der potenziellen Kunden bleibt also unerlässlich.[48]

- *Erlangung von Kundenwissen über intensivere Kommunikation*: Ein Vorteil von Bonusprogrammen besteht wie dargestellt in der Erlangung von Informationshoheit über Kunden. Informationsfluss ist aber nicht nur etwa ein rein einseitiger Prozess, bei dem Werbebotschaften vom Unternehmen zum Kunden fließen. Vielmehr gibt es in aller Regel auch ein erhöhtes Feedback vom Kunden zum Unternehmen zurück. Dieses Feedback entsteht in der Regel aus Unternehmenssicht unintendiert, d. h. rein vom Kunden aus initiiert, etwa weil Kunden aus Verbundenheit mit dem Unternehmen Anregungen für neue Produkte geben oder sich konstruktiv bei Mängeln beschweren. Feedback kann aber auch bewusst gefördert werden, etwa indem Teilnehmer von Bonusprogrammen gegen Belohnung mit Bonuspunkten zu Produkttests herangezogen werden und somit gänzlich oder teilweise teure Testmärkte ersetzen. Eine andere Anwendungsmöglichkeit besteht darin, die Teilnehmer zu ihren Einstellungen oder zu Trends im Kaufverhalten zu befragen. Der Vorteil ist hier nicht nur eine höhere Rücklaufquote, sondern wegen des hohen Involvements der Programmteilnehmer auch die Gewinnung einer höheren Datenqualität. Auch diese Befragungen sollten selbstverständlich durch die Hinzunahme potenzieller Kunden ergänzt werden. Im Falle abgewanderter Kunden kann ein Bonusprogramm eine geeignete Plattform sein, Bereitschaft zur Preisgabe der ja für die weitere Angebotsgestaltung nicht unwesentlichen Abwanderungsgründe zu erzeugen.

[47] Vgl. Metzner (2008, S. 67 f.) sowie Horns (2004).

[48] Vgl. hierzu auch Dowling und Uncles (1997, S. 73).

2.3 Programm-Nutzen laut empirischer Forschung

Nachdem Forschungen zur Wirkung von Bonusprogrammen lange Zeit auf den angloamerikanischen Raum beschränkt waren,[49] wurden in den vergangenen Jahren vermehrt auch Untersuchungen im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Dabei standen vor allem die Wirkung auf Kundenbindung sowie der Einfluss auf Cross-Selling bzw. Cross-Buying im Rahmen von partnerübergreifenden Programmen im Fokus. Da Kundenverhalten nicht unerheblichen kulturellen Einflüssen unterliegt, wird es durch die Studien nun erstmals möglich, verlässlichere Aussagen zum Nutzen von Bonusprogrammen für die betreibenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu treffen. Im Folgenden sollen die wesentlichen Erkenntnisse dazu in kurzer Form wiedergegeben werden.

2.3.1 Allgemeine Ergebnisse

Grundsätzlich ist zu fragen, ob Bonusprogramme überhaupt eine Verhalten beeinflussende Wirkung ausüben oder ob Vorteile einfach mitgenommen werden, sofern sich die Gelegenheit ergibt. Die Empirie legt nahe, dass dies sowohl von Persönlichkeitsmerkmalen als auch soziodemographischen und ökonomischen Variablen (z. B. Einkommen) abhängig ist und nicht generell bejaht oder verneint werden kann. So sagten in einer 2006 durchgeführten Online-Befragung[50] bei über 100 Kunden verschiedener Bonusprogramme 50 % der Befragten, dass ihr Kaufverhalten unverändert bliebe, immerhin 38 % gaben an, sie kauften aufgrund des Programms mehr in den beteiligten Geschäften, und 12 % gar wegen der Mitgliedschaft bevorzugt oder ausschließlich dort. Allerdings sammeln nur 33 % der Programm-Teilnehmer gezielt Punkte im Hinblick auf eine vorab ins Auge gefasste Prämie.

Positiver gestaltet sich dies laut einer 2005 vom Münchener Marktforschungsinstitut IMAS durchgeführten Studie. Demnach kaufen sogar zwei Drittel aller Konsumenten häufiger in Geschäften ein, deren Kundenkarte sie besitzen und nicht unerhebliche über 30 % überwiegend in diesen Läden. Der Rest beklagt aber, dass die Programme keinen echten Preisvorteil böten und es außerdem mittlerweile zu viele Anbieter von Programmen auf dem

[49] Vgl. Glusac (2009, S. 560).

[50] Vgl. Grosser (2006, S. 58 ff.).

Markt gibt.[51] Ein Umstand, der schon bei den künftigen Herausforderungen in Kap. 1.2.4 herausgestellt wurde.

2.3.2 Empirische nachgewiesene Kundenbindungswirkung

Generell vermuten Programm betreibende Unternehmen selbst eine positive Auswirkung ihrer Aktivitäten auf die Kundenbindung. Dies ergab eine von Meischke 2009 veröffentlichte Expertenbefragung bei Autowerkstätten mit Bonusprogramm genauso[52] wie die Befragung von Programm-Verantwortlichen in fast 100 Unternehmen diverser Branchen durch Götz et al. 2007.[53] Allerdings dürften diese Ergebnisse auch durch den mit den begleiteten Positionen im Unternehmen verbundenen Optimismus getragen sein. Insofern lohnt die genauere Betrachtung von Forschungsergebnissen mit unmittelbarem Kundenbezug, wie sie sich im Folgenden wiederfindet.

In einer von Glusac 2004 durchgeführten Studie bei jeweils über 400 Kunden von *Lufthansa* und *Galeria Kaufhof* wurde die Kundenbindungswirkung der Programme *Miles & More* bzw. ***PAYBACK*** überprüft. Für beide Programme wurden dabei im Wesentlichen ähnliche Ergebnisse erzielt.[54]

So zeigte sich, dass Mitglieder signifikant zufriedener sind als Nicht-Mitglieder, die aber in der Regel bereits auch eine recht hohe Zufriedenheit aufwiesen. Diese Zufriedenheit führt, wie theoretisch zu erwarten, auch in der Praxis zu einer verstärkten Wiederkaufabsicht, die aber erneut auch bei den Nicht-Mitgliedern bereits eine recht hohe Ausprägung aufweist. Stärker ausgeprägt ist der Unterschied bei beiden Kundengruppen hingegen bezüglich der Absicht von Zusatzkäufen im Sinne von Cross- und Up-Sellings. Hier liegen Programmmitglieder deutlicher vorn, dies gilt gleichermaßen auch für eine verringerte Preissensitivität bei dieser Klientel. In Summe weisen so bei beiden Programmen Mitglieder eine signifikant höhere Kundenbindung auf. Allerdings zeigte sich, dass die generelle Kundenzufriedenheit einen weitaus stärkeren Einfluss auf die Kundenbindung ausübt als die Programmmitgliedschaft selbst. Im Umkehrschluss kann dies bedeuten, dass Service- oder Qualitätsmängel mit Hilfe eines Bonusprogramms nur schwer zu kompensieren sind.

---

[51] Vgl. o.V. (2005a).

[52] Vgl. Meischke (2009, S. 239 ff.).

[53] Vgl. Götz et al. (2007a).

[54] Vgl. Glusac (2005, insb. S. 169 ff.).

Ebenfalls die Kundenbindungswirkung von Bonusprogrammen stand im Zentrum der Auswertung von Paneldaten 12.000 repräsentativer Haushalte in Deutschland, die Müller 2003 durchgeführt hat. Nach Auswertung der Daten von Programmteilnehmern als auch Nicht-Teilnehmern, welche sich aus Kunden eines SB-Warenhauses, eines Drogeriemarktes sowie eines Supermarktes rekrutierten, wurden folgende Zusammenhänge aufgedeckt:[55]

Vor allem ohnehin loyale Kunden entscheiden sich schnell zu einer Programmmitgliedschaft, diese sogenannte Selektionswirkung lässt aber im Zeitverlauf nach. Insgesamt sind die loyalen Kunden aber überproportional in Programmen vertreten.

Bei für die Unternehmen neu gewonnenen Kunden liegt eine signifikante Kundenbindungswirkung vor, wenn diese zugleich Programm-Mitglied werden. Dies zeigt sich in erster Linie in einem stärkeren Anstieg der in den betroffenen Geschäften getätigten Konsumausgaben.

Kurz nach Erwerb einer Programmmitgliedschaft steigt die Kundenbindung generell signifikant an und äußert sich vor allem in Form einer steigenden Verkaufsfrequenz und nicht so sehr in einer Erhöhung der Umsätze pro Kaufakt. Eine mittelfristige Kundenbindungswirkung kann dann erzielt werden, wenn die Unternehmen die Möglichkeiten der Kundeninteraktion aktiv nutzen (z. B. in Form der Versendung von Coupons für Extra-Punkte). Bei Ausbleiben einer solch aktiven Marktbearbeitung bestehen ansonsten im Zeitverlauf eher wenige Unterschiede zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern bezüglich ihrer Loyalität.

Durch das Programm wird die Wirkung nicht nur bei den Kundengruppen entfacht, auf die man marketingtechnisch primär zielt. So zeigt sich eine signifikante Kundenbindung bei der attraktiven Klientel sogenannter Fragezeichenkunden (solche mit hohen Konsumausgaben, die aber hauptsächlich bisher bei anderen Unternehmen kauften) als auch bei den weniger begehrten Verzichtskunden (bei denen beide Werte niedrig ausfallen). Bei der für die Unternehmen äußert bedeutenden Gruppe der Starkunden (beide Werte hoch) konnte das Bonusprogramm nicht durchgehend eine zusätzliche Bindungswirkung entfalten, wie auch bei den Abschöpfungskunden (Konsumausgaben niedrig, Anteil des Unternehmens daran hoch). Die Kundenbindungswirkung ist somit wenig deckungsbeitrags- oder kundenwertbezogen, sondern erfolgt offenbar eher nach dem „Gießkannenprinzip“. Dies kann zur Folge haben, dass gerade bei Kundengruppen wie den angesprochenen Verzichtskunden durch die variablen Zusatzkosten des Programms ein negativer Kundenwert resultiert.

[55] Vgl. Müller (2006, S. 187 ff.).

2.3.3 Empirische nachgewiesene Cross-Selling-Wirkung

Die in jüngster Zeit durchgeführten Forschungen zum Thema Cross-Selling konzentrierten sich in besonderem Maße auf Effekte im Rahmen von Multipartner-Programmen wie ***PAYBACK*** oder ***DeutschlandCard***, deshalb wurde hier von den Autoren zur Abgrenzung der Begriff Cross-Buying oder Verbundkaufverhalten verwendet, der den Kauf bei Partnerunternehmen bezeichnet, bei denen man bislang nicht Kunde war. Zwei Untersuchungen haben sich besonders dieser Fragestellung angenommen.

Auf Basis einer 2003 durchgeführten standardisierten schriftlichen Befragung von über 800 Kunden einer Lebensmittel- sowie Unterhaltungselektronikhandelskette[56] konnte Funk eine grundsätzlich positive Wirkung von partnerübergreifenden Programmen aufzeigen. Im Einzelnen zeigten sich folgende Effekte:

So fördert offenbar eine positive Einstellung zum partnerübergreifenden Programm das sogenannte Verbundkaufverhalten, d. h. es wird von Kunden vermehrt auch bei Partnerunternehmen eingekauft, bei denen man bislang nicht Kunde war. Dieser Effekt erwies sich zwar als signifikant, der Einfluss ist bezüglich seines Ausmaßes aber relativ schwach. Diese Abschwächung gilt in ganz besonderem Maß, wenn die Partner im Verbundnetzwerk Imagenachteile gegenüber relevanten Wettbewerbern aufweisen. Dies muss als deutlicher Fingerzeig gewertet werden, bei der Partnerwahl im Rahmen von Bonusprogrammen Imageeffekte nicht zu vernachlässigen.

Eine bedeutende Rolle spielt auch die Einstellung zum Programm selbst. Bei positiver Einstellung zum partnerübergreifenden Programm resultieren signifikante Zusatzkäufe bei solchen Partnerunternehmen, bei denen man bisher schon Kunde war. Die Einstellung zum Partnerprogramm hängt dabei stark von der empfundenen Geldersparnis sowie dem Spaß der Teilnahme (erzeugt z. B. durch Gewinnspiele, Events oder Club-Leistungen) und in geringerem Ausmaß vom empfundenen Zusatznutzen (etwa aus Serviceangeboten) und der Prämienattraktivität ab. Teilnahmegebühren oder eine umständliche Anmeldungsprozedur vermindern die positive Einstellung spürbar. Die Menge an teilnehmenden Partnern im Programm scheint nach Funk keinen signifikanten Einfluss zu haben.

Hierzu teilweise im Gegensatz stehen die Ergebnisse einer 2-Jahre-Längsschnittuntersuchung auf Basis von Paneldaten von über 60.000 Kunden eines Multipartner-Bonusprogramms, die 2008 von Papenhoff veröf-

[56] Vgl. Funk (2005, S. 197 ff.).

fentlicht wurde.[57] Im Fokus stand hier die Fragestellung, von welchen Faktoren das Ausmaß des Cross-Buying in partnerübergreifenden Programmen abhängt. Generell konnte dabei die Relevanz von „Wechselkosten“ und der Anzahl der Programmpartner nachgewiesen werden. So steigt sowohl bei hohen „Wechselkosten“, die vor allem durch bereits angesparte Punktegutheben repräsentiert werden, als auch mit der Erhöhung der Anzahl der Partner in einem Programm die Tendenz an, auch bei Programmpartnern einzukaufen. Jedoch zeigt sich dieser Effekt signifikant und durchgängig erst dann, wenn Kunden schon länger einem Programm angehören und in dieser Zeit bereits auch schon die positiv verstärkende Erfahrung einer Prämieneinlösung gemacht haben.

2.4 Zusammenfassung

Bei Rückschau auf Kap. 2 bleibt also festzuhalten, dass Bonusprogramme geeignete Instrumente sind, Kundenwerte und damit letztlich Unternehmenswerte zu steigern. Wesentliche Stellschrauben hierzu sind:

- Erzeugung von Kundenbindung
- Förderung von Cross- und Up-Selling
- Senkung von Kundenbetreuungskosten
- Imagesteigerung
- Steigerung des Weiterempfehlungsverhaltens
- Neukundengewinnung im Partnerverbund

Daneben können die durch Bonusprogramme gewonnenen, in aller Regel qualitativ hochwertigen Kundendaten auch teilweise Aufwendungen für Marktforschung ersetzen.

[57] Vgl. Papenhoff (2008, S. 194 ff.).

http://www.springer.com/978-3-642-19117-6

Bonusprogramme
Rabattsysteme für Kunden erfolgreich gestalten
Lauer, Th.
2011, XV, 231 S. 20 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-19117-6