



# Wie Kundenbindungsprogramme auch im Digitalzeitalter funktionieren

*Matilda Dorotic*

KEYWORDS

*Retailing, Einzelhandel, Loyalitätsprogramme, Kundenbindung, Konsumausgaben, Kaufanreize, Digitalisierung*

•

AUTORIN

*Matilda Dorotic*  
Professor für Marketing,  
Norwegian Business School, Oslo, Norwegen  
[matilda.dorotic@bi.no](mailto:matilda.dorotic@bi.no)

## **Kundenbindungsprogramme – ein Relikt vergangener Zeiten? ///**

Kundenbindungs- oder Loyalitätsprogramme (LPs) sind quer durch alle Märkte weit verbreitet und waren in den vergangenen beiden Jahrzehnten ziemlich trendig. Traditionelle LP-Hochburgen waren Fluglinien und der Lebensmitteleinzelhandel, sie erfreuten sich aber auch im Non-Profit-Bereich bei Museen, Wohltätigkeitsorganisationen, Sport- und Freizeitclubs, online genauso wie offline, und sogar bei Versorgungsunternehmen sowie im B2B-Bereich großer Beliebtheit. Im Durchschnitt sind zwei Drittel aller Europäer Mitglied in mindestens einem Loyalitätsprogramm. Gemäß einer Nielsen-Studie aus dem Jahr 2016 hat die LP-Durchdringungsrate in Großbritannien 90 % erreicht und in Finnland sogar 94 %. In den USA weist der von Colloquy durchgeführte Zensus von 2017 3,8 Mrd. LP-Mitgliedschaften aus, wobei der Retail-Sektor mit 1,6 Mrd. Mitgliedschaften die größte Durchdringungsrate aufweist. Neben der Festigung von Kundentreue und -bindung, können LP-Programme Händlern auch beim Cross- und Up-Selling helfen und den Share-of-Wallet beim Kunden erhöhen. Mit der steigenden Anzahl an angebotenen LPs verstärkt sich allerdings auch der Kampf um die Einkaufsbudgets der Kunden und mehr als die Hälfte der LPs, denen Kunden beitreten, werden laut Colloquy mit der Zeit wieder aufgegeben. Diese Entwicklung führt gemeinsam mit den steigenden Kosten für die Attraktivierung der Programme dazu, dass manche Manager bezweifeln, ob sich LPs tatsächlich nachhaltig rechnen. Sie überlegen, ob es heutzutage nicht klüger wäre, in neue Must-Haves wie mobiles Marketing, Gamification oder Social-Media-Auftritte anstatt in Loyalitätsprogramme zu investieren.

## **Oft wird zu viel versprochen, aber Loyalitätsprogramme rechnen sich tatsächlich ///**

Fachmedien und CRM-Beratungsfirmen haben in den letzten 20 Jahren immer wieder damit geprahlt, dass LP-Mitglieder verglichen mit Nicht-

{ Box 1 }

## WIE SIE DIE ECHE WIRKUNG EINES LOYALITÄTSPROGRAMMS KORREKT BERECHNEN

Die tatsächliche Rentabilität des eigenen Investments in ein LP erkennt man nicht durch den Vergleich der Ausgabenunterschiede zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Schon vor dem Beitritt eines Kunden zu einem Loyalitätsprogramm sollten Sie dessen Ausgaben und Einkaufsverhalten beobachten. Identifizieren Sie Mitglieder und Nicht-Mitglieder, die in der Vorperiode bezüglich Ausgabenniveau, demographischer Daten und weiterer verfügbarer Informationen ähnlich waren. Wenn Sie dann ein Nicht-LP-Mitglied mit einem ähnlichen LP-Mitglied im Jahr nach dem Beitritt bezüglich ihres Kaufverhaltens vergleichen, können Sie die tatsächliche Wirkung des Programms viel realistischer beurteilen.

ABBILDUNG 1:

Vergleichen Sie das Kaufverhalten ähnlicher Mitglieder und Nicht-Mitglieder vor und nach dem Beitritt zum Loyalitätsprogramm, um den LP-Erfolg realistisch zu beurteilen.



Mitgliedern deutlich mehr Geld ausgeben. Dabei resultieren große Unterschiede im Ausgabenniveau hauptsächlich daraus, dass loyale und ausgabenfreudige Kunden generell viel häufiger einem Kundenbindungsprogramm beitreten als Wenigkäufer. Der Erfolgsanteil des eigentlichen LPs ist viel geringer, auch wenn der Effekt positiv und signifikant ist. Wenn LPs richtig konzipiert sind, können sie Ausgabenhöhe und -häufigkeit tatsächlich ankurbeln. Seriöse Forschungsergebnisse zeigen im Einzelhandel durchschnittliche Steigerungsraten von 6-25 % und bei Fluglinien von ca. 4 %. Die Untersuchung einer holländischen Supermarktkette wies eine vierprozentige Steigerung des Share-of-Wallet durch die LP-Mitgliedschaft aus. Das war nur ein Siebtel der Differenz zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, die sich ohne Berücksichtigung der zugrunde liegenden Unterschiede zwischen den beiden Gruppen ergeben hätte.

> *LPs sind primär für bestehende Kunden attraktiv* /// Eine zu vermeidende Fehlannahme ist, dass man mit Loyalitätsprogrammen neue Kunden gewinnen kann, die sonst vielleicht nicht kommen würden. Tatsächlich interessieren sich primär bestehende Kunden für LPs – und zwar diejenigen, die glauben, auch ohne massive Änderungen ihres Kaufverhaltens in den Genuss der Vorteile zu kommen. Die Beitrittswahrscheinlichkeit liegt bei denjenigen am höchsten, die in der Nähe wohnen oder für die ein Einkauf aus anderen Gründen ohnehin vorteilhaft ist. Generell gilt, dass die größte Steigerung der Einkaufshäufigkeit in den ersten Monaten nach der Einführung eines Kundenbindungsprogramms auftritt.

> **LPs wirken bei durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Käufern besser** /// Überraschend mag für Manager außerdem sein, dass die größten Zuwachsraten nicht bei den „besten“ Kunden und Vielkäufern erreicht werden. Am wahrscheinlichsten sind Ausgabensteigerungen und ein größerer Share-of-Wallet bei den Kundensegmenten, die oft unterschätzt und als weniger relevant erachtet werden: bei durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Käufern. Die Erklärung ist einleuchtend: Viel- und Oft-Käufer

verwenden bereits einen hohen Anteil ihres Konsumbudgets für eine bestimmte Kategorie oder ihr Lieblingsgeschäft; deshalb haben sie weniger Spielraum für zusätzliche Ausgaben. Wenig-Käufer können hingegen ihren Anteil steigern, indem sie von einem Mitbewerber wegwechseln oder ihre Ausgaben in der Kategorie steigern.

{ Box 2 }

## DIE MACHT DER BELOHNUNG: WIE MAN AKTIVE LP-MITGLIEDER GEWINNT UND HÄLT



Beim Abwägen, ob sie einem LP beitreten sollen oder nicht, vergleichen Kunden den zu erwartenden Aufwand mit den realisierbaren Vorteilen. „Kaufe ich in diesem Geschäft oft genug ein, um mit meinen regulären Käufen die Vorteile lukrieren zu können?“

Typische LP-Vorteile sind Vergünstigungen, Gratisprodukte oder besondere Dienstleistungen. Erstaunlicherweise bleiben etwa die Hälfte aller verdienten Punkte liegen und einiges an Wert wird gar nicht eingelöst. Um Mitglieder dazu zu motivieren, ihre Prämien einzulösen, arbeiten manche Unternehmen mit hohen Mindestbeträgen und Punkteverfall. Solche Bedingungen können allerdings auch zu Frustration führen, wenn Punkte verfallen, bevor man sie einlösen konnte. Dass ein zu hoher Aufwand beim Punktesammeln ein wichtiger Grund dafür sind, eine LP-Mitgliedschaft wieder zu beenden, bestätigt der Colloquy Zensus. LP-Manager haben oft die Befürchtung, dass sich zu wenig Druck, die Punkte einzulösen, negativ auf Ausgaben und die Loyalität auswirken könnte. Die Analyse des Kauf- und Prämien-nutzungsverhaltens in einem europäischen LP zeigt jedoch, dass restriktive Regeln nicht notwendig sind. Auch ohne Punkteverfall oder Betragsschwellen lösten die Kunden ihre Punkte ein, was zu vermehrten Käufen in den Perioden vor und nach der Einlösung führte. Auch ohne Druck kauften die Kunden häufiger und gaben pro Einkauf mehr aus. Die Erkenntnisse der Studie zeigen aber auch, wie wichtig es ist, dass Kunden die Vorteile eines LP-Programms tatsächlich einlösen und man das fördern sollte. Die mangelnde Inanspruchnahme führt tatsächlich zu einem Rückgang der Einkäufe und der Austritt aus dem LP wird wahrscheinlicher. Vor allem bei langjährigen Mitgliedern mit hohen Ausgaben ist Gegensteuern wichtig, da die Käufe dieser Gruppe im Zeitverlauf tendenziell stärker sinken als von anderen.



ABBILDUNG 2:

## Erfolgsfaktoren zukünftiger Kundenbindungsprogramme

**ERSETZEN SIE KARTEN DURCH DIGITALE LÖSUNGEN**

- ▶ Integrieren Sie mobile Anwendungen
- ▶ Integrieren Sie digitale Zahlungssysteme
- ▶ Integrieren Sie Real-Time-Marketing in den Läden

**BILDEN SIE NETZWERKE**

- ▶ Kooperieren Sie mit zusätzlichen Partnern um den Nutzen zu steigern

**KOMBINIEREN SIE MONETÄRE UND NICHT-MONETÄRE PRÄMIEN**

- ▶ für Einkäufe
- ▶ für Empfehlungen und WOM
- ▶ für Social Media Aktivitäten
- ▶ für soziale/gesundheitsfördernde Aktivitäten



**Loyalitätsprogramme der Zukunft: Wie LPs auch im Digitalzeitalter funktionieren** /// Die Grundidee, Daten aus einer Kundenbindungsinitiative zu nutzen, ist heute relevanter denn je. Durch die weite Verbreitung von LPs und die vielen Mitgliedschaften einzelner Konsumenten steigen allerdings die Erwartungen an den individuellen Nutzen aus den Programmen. Für LPs gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um auch im hart umkämpften Retailing-Geschäft der digitalen Welt einen Mehrwert zu liefern und attraktiv zu bleiben.

- > **Verabschieden Sie sich vom Denken in Plastikkarten** /// LP-Skeptiker betonen zu Recht, dass die Wirkung von klassischen, von Plastikkarten getragenen LPs schwindet. Die Zukunft der LPs ist eng verknüpft mit den Möglichkeiten mobiler Geräte in puncto Mitgliederkommunikation und Abwicklungskomfort. Die digitale Transformation ist für LPs besonders wichtig, da etwa ein Drittel aller LP-Mitglieder Programme verlassen würde, wenn keine mobile Variante verfügbar ist. Für die Zukunft erscheint die Integration digitaler Zahlungssysteme – sogenannter Mobile Wallets – in LPs besonders vielversprechend. Mit derartigen Mobile-Wallet-Lösungen könnten Kunden ohne zusätzliche Schnittstellen

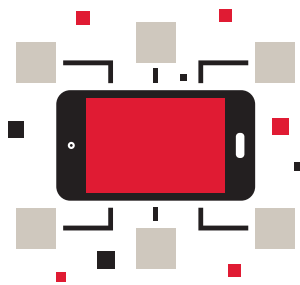
Vergünstigungen verdienen und einlösen. Clevere Handelsunternehmen können noch einen Schritt weitergehen und auch noch Real-Time-Targeting und maßgeschneiderte In-Store-Angebote in das Programm und die technische Lösung einbauen. Mit flexiblen Bonusprogrammen könnten Kunden im Laden mit einer Kombination aus Punkten und Geld bezahlen und Prämienvergütungen in Echtzeit in Anspruch nehmen. Starbucks und die britische Supermarkt-Kette Tesco haben beispielsweise bereits erfolgreich NFC-Technologien mit kontaktlosen Mobile-Wallet-Zahlungssystemen in ihr LP und dessen Bonussystem integriert.

- > **Stärke durch Netzwerke: Erhöhen Sie den Nutzen durch LP-Partnerschaften** /// Eine weitere Möglichkeit, die Attraktivität eines LPs zu erhöhen, sind Partnerschaften mit anderen Unternehmen, bei denen ebenfalls Punkte gesammelt und eingelöst werden können. Das Miles-and-More-Programm der Lufthansa hat zum Beispiel rund 300 Partner, von denen 270 keine Airlines sind. Die Manager sehen ihr LP als Plattform für viele Partner, die eine große Palette an Kundenbindungsmöglichkeiten offeriert. Ähnliches gilt für das Payback-Partnerprogramm, das auf 30 Millionen aktive

»

Die Stärke eines Netzwerks erhöht den Wert eines LPs sowohl für die Kunden als auch für die teilnehmenden Unternehmen.

«



Mitglieder in Deutschland kommt und 2017 50 Mrd. Coupons ausgegeben hat. Solche LP-Partnerschaften sind für Händler vor allem dann attraktiv, wenn sich Synergieeffekte für die teilnehmenden Unternehmen ergeben. Eine erste Untersuchung der LP-Koalition einer Fluglinie mit ihren Partnerunternehmen zeigt positive Wechselwirkungen. Zufriedene Nutzer der Fluglinie als Kernleistung führten zu Zusatzkäufen bei den komplementären Partnern, wie beispielsweise Hotels, die wiederum zu einer vermehrten Nutzung der Kernleistung führten. Darüber hinaus schien sich die Partnerschaft auch auf die Fehlertoleranz positiv auszuwirken, und einen gewissen Schutz vor den negativen Auswirkungen von Fehlverhalten zu bieten. Die Stärke eines Netzwerks erhöht demnach den Wert eines LPs sowohl für die Kunden als auch für die teilnehmenden Unternehmen, und wir werden in Zukunft wohl vermehrt solche LP-Netzwerke sehen.

- > **Seien Sie kreativ und belohnen Sie nicht nur Einkäufe**  
 /// In der vernetzten Datenwelt der Zukunft erwarten wir auch eine größere Flexibilität bei der Art der Kundenleistungen, die belohnt werden. Viele Unternehmen haben bereits damit begonnen, nicht nur Kaufverhalten zu honorieren, sondern auch Social-Media-Aktivitäten. Sie vergeben zum Beispiel Punkte für WOM und Weiterempfehlungen, für Social-Media-Posts oder Produktbeurteilungen und weitere kaufunabhängige Aktivitäten, wie etwa Jogging als gesundheitsfördernde Maßnahme.

Auch in der heutigen Zeit freuen sich Konsumenten über die Belohnung loyalen Verhaltens und erwarten, dass Händler Einkäufe honorieren und dadurch in die zukünftige Kundenbeziehung investieren. Vor allem für Händler, die sich durch hohe Qualität und besondere Kundenerlebnisse unterscheiden möchten, sind Kundenbindungsmaßnahmen unumgänglich. Wenn wir vom Grundgedanken eines LPs ausgehen, Kundenerlebnisse attraktiver zu machen und die Loyalität zu fördern, werden solche Programme auch künftig gleich attraktiv bleiben wie bei ihrer Entstehung – auch wenn wir weniger Plastikkarten in unseren Geldbörsen mit uns herumtragen werden.

/.

## LITERATURHINWEISE

*Dorotic, M., Bijmolt, T. H. and Verhoef, P. C. (2012):*  
 “Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 217–237.

*Dorotic, M., Verhoef, P. C., Fok, D. & Bijmolt, T. H. A. (2014):*  
 “Reward redemption effects in a loyalty program when customers choose how much and when to redeem”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 31 (4), 339–355.

*Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H., & Smidts, A. (2007):*  
 “Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24 (1), 31–47.

<https://www.colloquy.com/latest-news/u-s-customer-loyalty-program-memberships-reach-double-digit-growth-at-3-8-billion-2017-colloquy-loyalty-census-reports/>