Manfred Bruhn
Christian Homburg (Hrsg.)

Handbuch Kundenbindungs- management

7. Auflage

Sonderdruck

Torsten Tomczak, Sven Reinecke und Sabine Dittrich

Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs

1. Einführung und Ziele des Beitrags
2. Ziele und Zielgruppen von Kundenkarten und -clubs
3. Konzeption eines Kundenprogramms
 - 3.1 Unternehmensspezifisches oder -übergreifendes Programm
 - 3.2 Konzept und Eintrittsmotive
 - 3.3 Gestaltung der Leistungen des Kundenprogramms
 - 3.4 Kundenkarte als besonderer Leistungsbestandteil
 - 3.5 Rechtliche Aspekte
4. Organisation und Controlling
5. Die Zukunftsperspektiven von Kundenkarten und -clubs

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen (FCI-HSG), St. Gallen. Prof. Dr. Sven Reinecke ist Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (IfM-HSG), St. Gallen. Dr. Sabine Reinecke (geb. Dittrich) ist Geschäftsführerin von KMU Campus, St. Gallen.

1. Einführung und Ziele des Beitrags

Seit Anfang der 90er Jahre ist eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Kundenclubs und Kundenkartenangebote entstanden, deren Mitgliederzahlen in Deutschland von wenigen hundert bis zu fünfzehn Millionen variieren. Regelmäßig werden neue Kundenkarten herausgegeben und Kundenclubs gegründet, aber auch umstrukturiert und wieder eingestellt.

Eine umfangreiche Untersuchung der deutschen Clublandschaft (Holz/Tomczak 1996) zeigte u.a., dass sich Kundenclubs vor allem an Endkunden richten. Clubs, die auf organisationale Kunden zielen, wie der „Grohe Profi-Club“ oder der „Spies Hecker Profi-Club“, sind eher die Ausnahme. Typische Kundenclubbranchen sind Fernsehen/Hörfunk, Handel sowie die Markenartikel- und Genussmittelindustrie. Aber auch in der Spielwarenbranche, im Bereich der Telekommunikation, bei Finanzdienstleistern und Zeitschriften findet man überdurchschnittlich viele Kundenclubs (für Beispiele siehe auch Holz/Tomczak 1996; Butscher 1998). Insbesondere Hotelketten und Fluglinien setzen annähernd ohne Ausnahme auf Kundenkarten.

Wurden anfänglich primär unternehmensspezifische Kundenclubs und -karten angeboten, so entstanden in der jüngeren Vergangenheit zunehmend Angebote, die auf Kooperationen von Unternehmen mit ähnlichen Zielgruppen beruhen. Ferner wurden insbesondere bei den Kundenkarten unternehmensübergreifende Konzepte lanciert.

Kundenclubs und -karten werden oft gemeinsam genannt, weil der Übergang fließend ist. In der Realität gibt es kaum einen Club ohne Karte. Andererseits bezeichnen insbesondere Handelsunternehmen ihre Angebote zwar häufig als Kundenkarte, doch erweitern sie die Leistungen dieser Karten zum Teil derart, dass sie trotz ihres Namens bereits Clubcharakter aufweisen. Nachfolgend werden daher die gängigen Oberbegriffe „Kundenprogramme“ oder „Loyalitätsprogramme“ verwendet, wenn sowohl Kundenkarten als auch -clubs gemeint sind.

Die meisten Kundenkarten und -clubs werden der Forderung gerecht, keine isolierten Einzellösungen, sondern eine abgestimmte Kombination von leistungs-, preis-, kommunikations- und distributionsbezogenen Kundenbindungsmaßnahmen einzusetzen (Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1349ff). Ihr Schwerpunkt liegt bei einigen Kundenkarten auf der Preisgestaltung, bei den meisten umfassenderen Kundenprogrammen jedoch klar auf der *Kommunikation*: Sie ermöglichen mit dem Instrumentarium des Direct Marketing eine gezielte und effektive Ansprache der Kunden und erhöhen die Kontaktfrequenz. Auch Unternehmen, für die restriktive Beschränkungen in der klassischen Werbung gelten, z.B. die Tabakindustrie, nutzen verstärkt Clubs als Kommunikationsinstrument. Besonders interessante und öffentlichkeitswirksame Aktionen (z.B. Clubfeste, Hilfsaktionen) können die *Public Relations* des Unternehmens unterstützen.

Während einerseits besonders erfolgreiche Clubs existieren (z.B. IKEA-family, SWR 3-Club), mussten andererseits mehrere Clubs wieder eingestellt werden (z.B. der Joker-Club der schweizerischen Telefongesellschaft Swisscom). Die Dynamik des Auf- und Ablebens in der Clublandschaft zeigt auch, dass ein Kundenprogramm nur schwer ohne ein sorgfältig geplantes und langfristig ausgerichtetes Konzept existieren kann.

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren von Kundenkarten und -clubs dargestellt und Gestaltungshinweise im Hinblick auf die Kundenbindung diskutiert.

2. Ziele und Zielgruppen von Kundenkarten und -clubs

Kundenprogramme erfüllen unterschiedliche Funktionen, die stark von der konkreten Umsetzung abhängen. Grundsätzlich lassen sich vier zentrale Ziele von Kundenkarten und -clubs unterscheiden, die sich positiv auf die Kundenbindung und damit letztlich auf die Wachstums-, Gewinn- und Sicherheitsziele des Unternehmens auswirken (Diller 1997, S. 33f.):

- Kundenselektion,

- Verbesserung der Kundenkenntnis durch Informationsbeschaffung über Kundeneigenschaften und -präferenzen,

- Anregung einer intensiven, dialogorientierten Kommunikation und Verstärkung des Einbezugs von Kunden (Interaktion und Integration) und

- Verbesserung des Unternehmensimages und Erzielung einer stärkeren Identifikation der Mitglieder mit dem Unternehmen und dessen Leistungsangebot (Holz/Tomczak 1996, S. 25ff.).

Diese Ziele werden durch das Anbieten mehr oder weniger exklusiver und individueller (Service-) Leistungen für Mitglieder angestrebt.

Die *Kundenselektion* und somit die Definition der anvisierten *Zielgruppe* hängt stark von den anderen verfolgten Zielen des Kundenprogramms ab. Kundenbindung verlangt eine Konzentration der Maßnahmen auf die existierende Kundschaft. Dennoch können durchaus auch positive „Nebeneffekte“ gefördert werden, z.B. die Gewinnung neuer Kunden durch Weiterempfehlung (z.B. beim Club Suxess, dem Kundenclub der Bank Austria Creditanstalt in Österreich; Dittrich 1998, S. 99).

Aufgrund heterogener Kunden (-gruppen) ist oft eine weitere Segmentierung notwendig. Diese richtet sich danach, bei welchen Kunden die positiven Bindungseffekte noch verstärkt werden können bzw. sollen. Die folgenden vier Käufergruppen zeigen unter-

schiedliche, aber nicht überschneidungsfreie Ansätze zur Intensivierung der Beziehung (siehe auch Westphalen & Partner 1993; Dittrich 2002, S. 167):

- Sporadische Käufer mit hoher Attraktivität für das Unternehmen oder Käufer aus Branchen mit längeren Kaufzyklen und austauschbaren Leistungen zur Intensivierung der Geschäftsbeziehung sowie Steigerung der Kontakt- und Kauffrequenz (Kundenvorteilsprogramm),

- Schlüsselkunden bzw. Kundenunternehmen, die besonders rentabel sind, als Wertschätzung und Belohnung ihrer Treue und zur weiteren Stabilisierung der Geschäftsbeziehung (VIP-Kundenprogramm),

- „Heavy User“ und Käufer erklärungsbedürftiger Leistungen sowie von Produkten mit hohen Nutzungs- und Anwendungspotenzialen, um die Kauf- und Nutzungsintensität sowie Cross-Selling zu erhöhen bzw. Akzeptanzschwellen bei erklärungsbedürftigen Produkten abzubauen (Product-Interest-Clubs, User Groups, Vorteilsprogramme), und

- Kunden mit hoher Affinität zum Unternehmen und seinen Leistungen bzw. mit hohem Markenbewusstsein, um Markenpflege, Weiterempfehlungen und positiven Imagetransfer sowie die Identität mit der Marke zu forcieren (Fan-Clubs).

Mit einer geeigneten Kundensegmentierung können deutliche Steigerungen in den Bereichen Kundenzufriedenheit und Kundenwert erzielt, sowie Abwanderungen verhindert werden (Volkmann/Gaul, 2003, S. 4).

Agiert ein Unternehmen in mehrstufigen Märkten (z.B. über Absatzmittler), so sind ebenfalls Überlegungen anzustellen, ob und inwieweit diese Marktpartner beispielsweise in ein Clubkonzept zu integrieren sind (Butscher 1995, S. 49ff.). Die Zusammenarbeit kann sehr vielfältig sein und reicht vom Anbieten von Exklusivmodellen, Werbemitteln und Schulungen für Clubhändler bis zur gemeinsamen Durchführung von Clubmaßnahmen und Events. Ein Beispiel ist die Märklin-Händlerinitiative mit ca. 1.400 Mitgliedern auf Handelsebene, die allein die exklusiven Leistungen des Märklin Insider Clubs offerieren (Dittrich 2002, S. 167). (Trotz der Insolvenz von Märklin im Jahr 2008 kann dieses Unternehmen durchaus als Beispiel für erfolgreiche Kundenbindung genannt werden; der betriebswirtschaftliche Misserfolg ist vielmehr unter anderem auf Schwächen bezüglich der Kundenakquisition zurückzuführen.)

Je heterogener die eigene Zielgruppe ist, desto breiter müsste das Leistungsangebot sein bzw. desto stärker müsste das Programm auf monetäre Vorteile ausgerichtet sein. Dies kann sich wiederum negativ auf die Effizienz oder Effektivität des Programms auswirken. Unternehmen haben hierfür verschiedene erfolgreiche Lösungen entwickelt.

Zum einen können getrennte Kundenprogramme angeboten werden, beispielsweise bei Märklin: Der beitragspflichtige Märklin Insider Club (Jahresbeitrag: 72,90 EUR) richtet sich an Erwachsene; im Jahre 2002 waren 95 Prozent der Mitglieder männlich (Durchschnittsalter: 40 Jahre). Kinder zwischen sechs und 16 Jahren können kostenlos dem

1. FC Märklin beitreten. Ein anderes Beispiel ist das Warenhaus Loeb mit verschiedenen Clubs. Im Kids-Club wird das jüngste Segment angesprochen. Jedes Kind kann sich einschreiben und danach eine Tauschbörse nutzen; außerdem erhält es zu seinem Geburtstag in der Spielwarenabteilung ein kleines Geschenk überreicht. Die regelmäßige Kommunikation wird hauptsächlich über eine Clubzeitschrift geführt. Der Golden Age Club richtet sich hingegen an Senioren. Tanzveranstaltungen, Lotterien, Ausflüge und Betriebsbesichtigungen bei Lieferanten gehören zum Programm. Außerdem genießen die Clubmitglieder das Privileg des Gratis-Hauslieferdienstes in allen Loeb-Häusern (Dittrich 2002, S. 167).

Zum anderen kann ein einzelnes Programm grundsätzlich allen Kunden offen stehen. Es findet aber eine „natürliche Selektion“ über ökonomische Kriterien oder andere Anreiz-Beitrags-Mechanismen statt. Beispielsweise steht das Vielfliegerprogramm Lufthansa Miles & More allen Privatkunden zur Verfügung. Allerdings zeigt sich sehr deutlich, dass dieses Programm eher für *Vielflieger* attraktiv ist. Kunden, die einmal pro Jahr ins europäische Ausland fliegen, werden kaum von Freiflügen profitieren. Im Gegensatz dazu bemerkte ein Vielflieger in einem Interview zu solchen Kundenbindungsprogrammen, es werde langsam schwierig, all die „geschenkten“ Flugmeilen auch noch fristgerecht und mit Vergnügen abzufliegen (Stalder 1995, S. 100). Entsprechend den erreichten Umsätzen werden die Kunden verschiedenen Segmenten zugeordnet, deren jeweilige Betreuungsintensität und -kosten differieren. Bei Miles & More liegen sie etwa zwischen 25 und 40 EUR pro Jahr und Kunde (Dittrich 2002, S. 168).

Je nach Art der Eintrittsbedingungen werden offene und geschlossene Programme unterschieden. Während *offene Programme* für jedermann frei zugänglich sind, erwarten *geschlossene Programme* von ihren Mitgliedern eine bestimmte Mitgliedsgebühr.

Die größten Programme sind daher in der Regel offene Programme, häufig beitragsfreie Kundenkarten. So erreicht das 1997 lancierte Bonusprogramm M-Cumulus des führenden Einzelhandelsunternehmens Migros in der Schweiz mit 2,3 Millionen teilnehmenden Haushalten (Stand 2009) bereits ungefähr jeden zweiten Haushalt. Bei solchen offenen Programmen ist grundsätzlich die Gefahr gegeben, dass sie bei fehlender Gegenleistung des Kunden in eine Kostenfalle geraten, weil „Trittbrettfahrer“ hohe Streuverluste verursachen können.

Geschlossene Programme können zumindest die Anzahl der Nichtkunden einschränken, indem sie von diesen beispielsweise eine höhere Mitgliedsgebühr verlangen. Je sorgfältiger die Gestaltung der Zutrittsbeschränkungen, desto genauer wird die Zielgruppe angesprochen, die gebunden werden soll. Auf diese Weise können Effizienz und Effektivität sämtlicher Leistungen deutlich erhöht werden. Allerdings ist auch im Zeitverlauf darauf zu achten, dass die Eintrittsbeschränkungen nicht rentable und interessierte Kunden abschrecken. Außerdem erwachsen hohe Anforderungen an die Club- bzw. Kartenleistungen, weil deren Attraktivität mindestens so hoch sein muss, dass sie zumindest die Vorleistungen der Mitglieder (Karten- bzw. Mitgliedsgebühr usw.) decken.

Kundenprogramme können einen erheblichen Know-how-Effekt erzielen. Die *Kundenkenntnis* des Unternehmens verbessert sich, weil der Anbieter zahlreiche und zum Teil diskrete Daten über Kunden sammeln und auswerten und unter anderem für ein gezieltes Database Marketing und somit für eine abgestimmte, dialogorientierte Kommunikation einsetzen kann (Diller 1997, S. 41). Dadurch profitiert auch die Marktforschung: So werden durch eine intensive Kommunikation Verbesserungsvorschläge, Modell- und Produktwünsche sowie Anwendungsprobleme in Erfahrung gebracht. Dieser Dialog erhöht somit die *Interaktion* mit den Kunden sowie deren *Integration* in die Leistungsprozesse. Das gewonnene Feedback verbessert wiederum die Daten- und Informationsbasis. Ein intensiver und offener Dialog kann insbesondere einen „emotionalen Mehrwert“ schaffen, *Imageeffekte* auslösen und damit die persönliche Bindung des Clubmitglieds bzw. Karteninhabers zum Unternehmen steigern.

Eine hohe Kundenzufriedenheit ist in vielen wettbewerbsintensiven Märkten unabdingbare Voraussetzung für Kundenbindung. Grundlegender Anspruch an sämtliche Maßnahmen ist demnach die Vermittlung von Zusatznutzen für besonders wertvolle Kunden. Dies setzt voraus, dass die bisher angebotenen Kernleistungen ihren Grundnutzen bereits umfassend erfüllen. Qualitativ ungenügende Kernprodukte können kaum von einem Club kompensiert werden (Holz 1997, S. 122ff.). Spezielle *Clubleistungen* (im engeren Sinne) können allerdings nicht nur emotionale Defizite, sondern auch Defizite im Servicebereich ausgleichen (Wiencke/Koke 1995, S. 184).

Leistungen, die in enger Verbindung zum Kernprodukt stehen, dienen vor allem dazu, bei den betreffenden Mitgliedern das Cross-Selling zu steigern oder die Kauf- und Nutzungsfrequenz zu erhöhen. Grundleistungsferne Leistungen geben dem Kundenprogramm einen Attraktivitätsschub und stärken die emotionale Bindung an das Unternehmen, weil sie häufig mit Freizeitangeboten in Verbindung stehen und somit das Mitglied als Individuum mit Privatsphäre anerkennen. So bietet der Club Thermomix seinen hauptsächlich weiblichen Mitgliedern für 25 EUR Jahresgebühr ein breites Leistungsspektrum an Kochkursen, Backseminaren oder auch Gourmetreisen an (Münzberg/Könning 2003). Ziel ist es, die Nutzung des Produktes zu steigern und eine emotionale Bindung zu schaffen. Letztlich wollen Unternehmen von den positiven ökonomischen Wirkungseffekten der Kundenbindung profitieren. Stichworte sind hier unter anderem steigende Rentabilität im Zeitverlauf, geringere Preissensibilität und höhere Bereitschaft zur Weiterempfehlung (Diller 1995; Dittrich 2002, S. 15ff.; Bruhn 2009).

3. Konzeption eines Kundenprogramms

3.1 Unternehmensspezifisches oder -übergreifendes Programm

Bevor ein Unternehmen ein eigenständiges Kundenprogramm lanciert, sollten die damit verbundenen Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken umfassend geprüft werden, da sich eventuelle Unzufriedenheit der Kunden mit dem Programm häufig auf das Unternehmen übertragen kann (Stauss/Schmidt/Schoeler 2005). Ein eingeführtes Kundenprogramm jedoch lässt sich in der Regel nicht ohne Imageverlust wieder einstellen.

Neben einer Wirtschaftlichkeitsrechnung (siehe hierzu Abschnitt 4) sollten Unternehmen prüfen, ob sie über die Fähigkeiten für den umfassenden Betrieb eines solchen Systems verfügen und ob das Programm bei den Zielkunden auch eine gewisse kritische Masse erreichen kann. Hierbei spielt insbesondere der Mehrwert für die Kunden eine zentrale Rolle, also die Attraktivität aus Kundensicht. Ein solcher wahrgenommener Kundennutzen kann entweder emotional oder ökonomisch begründet sein.

Weisen die anvisierten Kunden lediglich ein niedriges Involvement bezüglich der angebotenen Marktleistungen des Unternehmens auf, so dürfte es sehr schwierig werden, ohne massive Investitionen in Nebenleistungen einen emotionalen Mehrwert zu generieren. Daher werden in diesen Fällen häufig Rabatt- bzw. Bonussysteme angeboten. Hierbei besteht allerdings die Herausforderung, dass die „Belohnungen“ in Form von Rabatten oder Geschenken für die Kunden einerseits attraktiv, andererseits aber auch in einem angemessenen Zeitraum erreichbar sein müssen (Tomczak/Dittrich 1997, S. 49f.). Häufig reichen Kaufhäufigkeit und -intensität der Kunden allerdings nicht aus, um ein attraktives Programm zu gestalten. Ferner sind reine Rabattsysteme häufig wenig erfolgreich, weil sie von der Konkurrenz leicht imitiert werden können (Yi/Jeon 2003, S. 239).

Oft gehen Unternehmen daher *Kooperationen* ein, beispielsweise wenn sie dieselben Kunden ansprechen und diese durch Inanspruchnahme verschiedenartiger Leistungen von einer höheren Vielfalt profitieren können. Das Kundenprogramm ist dann beispielsweise in der Lage, Leistungen anzubieten, die der einzelne Anbieter aufgrund fehlender Ressourcen nicht hätte erbringen können. Dies ist beispielsweise bei vielen Kundenprogrammen der Fall, die sich an Frequent-Flyer-Programmen von Fluggesellschaften beteiligen.

Auch bei Aufgaben in den Bereichen Kommunikation, Logistik und Datenbank sind Kooperationen oder externe Lösungen möglich. Hier spielen vor allem niedrigere Kosten eine Rolle. Oft übernehmen spezialisierte Dienstleister die Werbemittelgestaltung (z.B. Entwurf und Gestaltung der Clubzeitschrift) oder sind für den Versand, das Adressen- und Databaschhandling bzw. für das Call-Center zuständig (Holz/Tomczak 1996, S. 57).

Eine weitere, insbesondere in den letzten Jahren zunehmend verfolgte Alternative zu einem eigenen Kundenprogramm kann darin bestehen, sich einer Kundenkarte wie Payback anzuschließen. Dieses *branchen- und medienübergreifende Bonusprogramm* wurde im März 2000 eingeführt und ist nach eigenen Angaben in über 60 Prozent der deutschen Haushalte verbreitet (Stand: Anfang 2009). Kunden können bei bekannten Unternehmen aus verschiedenen Branchen (unter vielen anderen AOL, Real, OBI, Galeria Kaufhof, DEA, dm-Drogeriemarkt und Europcar) sowohl im Online- als auch im Offlinebereich Punkte sammeln und diese gegen Prämien oder gegen Bargeld einlösen bzw. an UNICEF spenden. Je Euro Umsatz werden dem Kunden in der Regel ein bis zwei Payback-Punkte gutgeschrieben; 100 Punkte entsprechen einem Wert von 1 EUR. Auf ähnliche Weise funktionieren das in zirka 21 Millionen Haushalten (über 50 Prozent, Stand 2008) verbreitete und damit zweitgrößte unternehmensübergreifende Bonusprogramm Happy Digits, an dem sich unter anderem die Deutsche Telekom, KarstadtQuelle und Tengelmann beteiligen sowie regionale Citycards. Letztere werden im Rahmen von Standort-Marketingkonzepten eingesetzt (z.B. die CityCard plus in Eichstätt oder die Essencard).

Solche Programme reduzieren die eigenen Investitionen maßgeblich und stellen eine kritische Masse sicher, führen aber nicht unbedingt zu erhöhter Kundenbindung: Mit ihnen wird Bindung an das übergreifende Programm, weniger an das einzelne Unternehmen erzielt. Auch ist zum Teil fraglich, ob sie ausreichende Kaufanreize bieten. Letztere beruhen insbesondere auf Größe und Attraktivität des Programms. Eine Entscheidung für die Teilnahme an einem solchen Bonussystem hängt unter anderem davon ab, welche Kunden angesprochen werden sollen. So ist zu vermuten, dass insbesondere rabatt sensible Kunden diese Kundenkarten nutzen. Andererseits kann die Teilnahme an einem branchenübergreifenden Kundenprogramm auch ein Sicherheitsentscheid sein, um befürchtete Nachteile zu verhindern, die gegebenenfalls durch eine Teilnahme der Konkurrenz an einem solchen System entstehen könnten. Dem Vorteil, Kosten für den Aufbau eines eigenen Programms (Know-how, Ausstattung für Abwicklung) zu sparen, stehen somit sowohl Begrenzungen bei der Gestaltung des Programms und der Möglichkeit, die richtigen Zielgruppen zu erreichen, als auch mögliche negative Wirkungen auf die eigene Marke gegenüber (Lauer 2000, S. 72; 2002, S. 105). Vor- und Nachteile müssen für die spezifische Situation des Unternehmens abgewogen werden.

Bei den nachfolgenden Hinweisen liegt der Fokus auf der Gestaltung eines unternehmensspezifischen Kundenprogramms.

3.2 Konzept und Eintrittsmotive

Ein wesentlicher Schritt ist die Planung eines *eigenständigen* Kundenprogramms, das die anvisierten Zielgruppen anspricht. Im Mittelpunkt eines Kundenclubs steht das zentrale Kommunikationsthema, welches den hohen Anforderungen bezüglich Attraktivität, Ak-

zeptanz, Nutzen und langfristiger Tragfähigkeit gerecht wird und die Mitglieder zum Dialog motiviert (Laux 1982, Sp. 1774ff.). Es darf deshalb nicht zu eng gewählt werden, muss einen Bezug zum Unternehmen bzw. dessen Kernleistungen haben und Motive der Zielgruppe ansprechen (z.B. Erlebniswelt der Eisenbahn oder Mobilität auf der Straße).

Für eine genaue Definition sämtlicher Leistungen sind die *Motive* der anvisierten Zielgruppe für eine Mitgliedschaft zu analysieren. Sechs Motivgruppen – allerdings aus der Sicht der Betreiber – konnten empirisch ermittelt werden (Holz/Tomczak 1996, S. 52). Sie waren unterschiedlich stark in den einzelnen Kundenprogrammen ausgeprägt. Die Beispiele in Klammern sind Clubleistungen des VW-Clubs, an dem sich über 95 Prozent der Volkswagenhändler beteiligen (Volkswagen 2009):

Grundleistungsbezogene Nutzungsverbesserungen (Stautelefon, Notdienst/Pannenhilfe, Mobilitätsgarantie, Lotsendienst, Routenplanung),

Informationen aus erster Hand (Informationen über neue Modelle und über Werkstattaktionen wie „Winter-Check“, Service-Center, WAP-Service, Club-Magazin),

Annehmlichkeiten, Spaß und geldwerte Vorteile im „privaten“ Bereich (Reisen, Ticketkontingente für Konzerte),

Treuepunkte auf Serviceleistungen, Originalteile und Zubehör,

bevorzugte Behandlung und

Kommunikation, Kontakte und Nähe zum Unternehmen (Service-Center).

Die Berücksichtigung der Ansprüche „Informationen aus erster Hand“ und „nutzungsverbessernde Leistungen“ ist in der Regel ein „Muss“ und Grundlage für den weiteren Ausbau der Leistungen des Kundenprogramms (Holz 1997, S. 118).

3.3 Gestaltung der Leistungen des Kundenprogramms

Zu den Leistungen des Kundenprogramms gehören, wie bereits oben erwähnt, ein kontinuierlicher Informationsaustausch sowie Leistungen im engeren Sinne, vor allem Serviceangebote. Eine intensive *Kommunikation*, welche die oben genannten Ziele „Feedback“ und „Individualisierung“ verfolgt, hängt letztlich von Art und Ausmaß der Kontakte ab. Relevante Unterschiede ergeben sich vor allem durch den Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente. Tabelle 1 zeigt am Beispiel von Kundenclubs, welchen Ansprüchen die Kommunikation bezogen auf Clubleistung und Mitglieder entsprechen muss (siehe auch Wiencke 1993, S. 10).

Bezogen auf die Clubleistungen	Bezogen auf das Individuum
Über Grund- und Zusatzleistungen des Unternehmens und Clubs informieren	Auswahl zielgruppenrelevanter Medien und Response-Elemente
Über aktuelle Angebote und Club-Events informieren	Persönliche Ansprache und Kommunikationsstil; gleicher Ansprechpartner
Über Abwicklung der einzelnen Leistungen informieren	Zielgruppenrelevante Themen (nicht nur produkt- oder unternehmensbezogen)
Hintergrundinformationen zum Unternehmen und seinen Leistungen geben	Persönliche Ereignisse des Mitglieds beachten (z.B. Geburtstag, Einschulung des Kindes)

Tabelle 1: Aufgaben der Kommunikation im Kundenclub

Um ein direktes Feedback vom Kunden zu erhalten, sollte das Kundenprogramm dialoggeeignete Kanäle bereitstellen, die auch von den Mitgliedern genutzt werden. Beispiele sind Hotlines, Mailboxen, Fax auf Abruf und Internetkonferenzen. Zusätzlich fördern Kundenevents die Face-to-Face-Kommunikation. Zeitschriften und Newsletter sind die zentralen Kommunikationsinstrumente und informieren regelmäßig über die Maßnahmen des Kundenprogramms. Sie sollten – ebenso wie klassische oder elektronische Mailings – Response-Elemente enthalten (z.B. Fragebogen, Leserbrief oder Bestellmöglichkeit).

Kundenkontaktprogramme, wie sie z.B. einige Automobilhersteller entwickelt haben, kombinieren verschiedene Vorteile der einzelnen Medien und ermöglichen einen kontinuierlichen Dialog mit den Kunden. Eine individuelle Kundenansprache mit kundenrelevanten Themen ist notwendig, um die Mitglieder auch zur Reaktion zu animieren (Holz/Tomczak 1996, S. 79). Zudem sollten diesen möglichst immer die gleichen Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Leistungen von Kundenprogrammen sind häufig mit dem eigentlichen Produkt- und Dienstleistungspaket eng verknüpft (zusätzlicher Service zur besseren Nutzung der Grundleistung usw.). Andererseits können sie aber auch nur sehr entfernt mit den eigentlichen Leistungen zusammenhängen (Reisen, Konzerttickets, Mietwagenrabatte, Versicherungen usw.). Diese Leistungen werden oft in Kooperation mit branchenfremden Unternehmen angeboten.

Beispielsweise bietet der Spies Hecker Profi-Club bei einem Jahresbeitrag von 80 EUR pro Betrieb seinen Mitgliedern (Inhabern von Lackier- und Karosseriebetrieben) Beratungen bzw. Seminare zu Unternehmensführung und Marketing/Werbung, fachliche/technische Weiterbildung, einen kostenlosen Jahres-Betriebsvergleich sowie ein Internet-Servicepaket an. „Club Specials“ wie Junggesellentreffen, Mietwagenkooperation oder Clubreisen ergänzen das Angebot.

Bei *grundleistungsnahen Angeboten* erkennen die Mitglieder den Nutzen besser und wissen um die Kompetenz des Anbieters. Über den Kauf dieser Produkte haben die Mitglieder zum größten Teil erst von dem Kundenprogramm erfahren (Butscher 1996, S. 47). *Grundleistungsferne Angebote* geben dem Kundenclub bzw. der Kundenkarte ein breiteres Leistungsspektrum. Sie erhöhen dadurch die Attraktivität der Beziehung – vor allem dann, wenn das Involvement der Zielgruppe gegenüber der Grundleistung eher gering ausgeprägt ist. So sind insbesondere jene Kundenclubs erfolgreich, die – je nach Grad des Involvements zur Grundleistung – entweder besonders nahe oder ferne Clubleistungen anbieten (Holz 1997, S. 212ff.).

Es ist jedoch vorteilhaft, sich zu Beginn vorrangig auf die Kompetenzen des eigenen Unternehmens zu stützen und diese erst später mit grundleistungsfernen Angeboten zu ergänzen (Butscher 1996, S. 48). Grundsätzlich können die Angebote sowohl Preis- als auch Leistungsvorteile enthalten. Auch hier gilt, dass sich die Leistungen von der Konkurrenz abheben müssen.

Je nach anvisierter Zielgruppe ergibt sich ein bestimmter Leistungsfokus, der in Tabelle 2 dargestellt wird. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die einzelnen Leistungen sich jeweils ausschließen. Der Fokus ist von der Größe und Heterogenität der Zielgruppe, den finanziellen und personellen Ressourcen des Unternehmens sowie dem unternehmenseigenen Stellenwert des Kundenprogramms für die Kundenbindung abhängig.

Die verschiedenen Kundenprogramme nutzen in unterschiedlichem Ausmaß die Potenziale des Internets. Dieses bietet neben niedrigeren Kommunikationskosten und vereinfachten Kooperationsmöglichkeiten insbesondere Vorteile bezüglich Individualisierung, Interaktivität und Aktualität der Leistungen (zu verschiedenen Formen und Erfolgsfaktoren von Loyalitätsprogrammen im Internet siehe Butscher et al. 2000 und Kühnert 2001). Unternehmensübergreifende Kundenvorteilsprogramme (beispielsweise Webmiles.de und Payback) können den Vorteil einer erleichterten Kooperation verschiedener Anbieter ebenso nutzen wie VIP-Kundenclubs, die Leistungen von Komplementäranbietern in ihr Angebot integrieren möchten. Letztere streben im Internet auch häufig danach, die Kommunikation zwischen den Mitgliedern zu verbessern (beispielsweise BMW- oder Porsche-Communities).

Zielgruppe	Kundenbindung durch...	Leistungsfokus	Beispiel
Preis- bzw. rabattsensible Kunden, insbesondere in Low-involvement-Märkten	Ökonomische Anreize setzen Zahlungsabwicklung vereinfachen Netzeffekte	Prämien, Rabatte Zum Teil Geld-, Debit- oder Kreditkartenfunktion	Unternehmensübergreifender Kundenvorteilsclub, z.B. Payback, Happy Digits, Webmiles, Citycards
Sporadische, attraktive Käufer Käufer aus Branchen mit längeren Kaufzyklen oder austauschbaren Leistungen	Ökonomische Anreize setzen Servicezufriedenheit erhöhen Kontakt- und Kauffrequenz steigern	Nachkauforientierter Service (Transport, Nutzung, Entsorgung) Regelmäßige Kommunikation Bonus-/Rabattprogramme	Unternehmensspezifischer Kundenvorteilsclub, z.B. IKEA Family-Card, TESCO-ClubCard, Migros-Cumulus Card, UBS KeyClub
Besonders rentable Schlüsselkunden bzw. Kundenunternehmen	Persönliche, emotionale Bindungen stärken Vertrauen erhöhen bzw. stabilisieren	Face-to-Face-Kommunikation (u.a. Events) Exklusiver Charakter sämtlicher Leistungen	VIP-Club, z.B. Senator Card (Miles & More)
„Heavy User“ Käufer erklärungsbedürftiger Leistungen oder von Produkten mit hohen Nutzungs- und Anwendungspotenzialen	Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters und Zufriedenheit erhöhen Cross-Selling sowie Kauf- und Nutzungsintensität steigern	Informationen zu produktbezogenen Themen (Newsletter, Seminare) Hotline Günstige Sonderprodukte, Ersatz- und Zubehörteile Exklusive Informationen	Product-Interest-Club, z.B. Dr. Oetker Back-Club, Barbie Collectors-Club
Kunden mit hoher Affinität zum Unternehmen und seinen Leistungen Kunden mit hohem Markenbewusstsein	Identität und Kundenzufriedenheit mit Marke erhöhen Vertrauen in die Marke stärken/Markenbindung Effekte der Kunden- und Markenbindung nutzen: positiver Imagetransfer, Weiterempfehlungen	Club-Events Veranstaltungen mit Persönlichkeiten Präsente, Überraschungen Fanclubpost Günstige und attraktive Sonderleistungen	Fan-Club, z.B. RTL-Club, SWR 3-Club, ProSieben-Club

Tabelle 2: Beispiele für zielgruppenadäquate Clubleistungen

Je attraktiver das Leistungspaket ist, desto eher empfehlen die Mitglieder ein Kundenprogramm weiter. Zudem bestehen Möglichkeiten, dieses *Weiterempfehlungsverhalten* zu fördern (Holz 1997, S. 141), und zwar

- durch die Belohnung von Freundschaftswerbung,

durch die Durchführung gemischter Veranstaltungen mit überzeugten Mitgliedern und Interessenten sowie

mittels Vergabe von kostenlosem Informationsmaterial zur Weitergabe an Freunde und Bekannte (z.B. Magazine oder kleine Geschenke).

3.4 Kundenkarte als besonderer Leistungsbestandteil

Grundsätzlich kommt der Kundenkarte im Rahmen von Kundenprogrammen eine entscheidende Funktion zu: Durch sie gelingt es erstmals, in eher anonymen Märkten soziodemographische Daten von Kunden mit Informationen ihres jeweiligen Kaufverhaltens zu verknüpfen. Dabei handelt es sich vorrangig um quantitative Kriterien, die in Tabelle 3 dargestellt sind (siehe auch Link/Hildebrandt 1993, S. 34ff.; Mohme 1993, S. 87; Southworth 1997, S. 62).

Kundenspezifische Daten	
Stammdaten	Name, Vorname, Geschlecht, Straße, Wohnort, Telefonnummer, Altersgruppe, Haushaltsgröße, Beruf, Ausbildungsabschluss, Kartennummer
Geographische Daten	Wohngebiet, Entfernung zum nächsten Händler bzw. der nächsten Service- oder Reparaturwerkstätte usw.
Marketing- und verkaufshistorische Daten	Form der Akquisition des Kunden, Reaktionen auf unterschiedliche Kommunikationsmittel und -medien, Beschwerdeverhalten, geäußerte Kundenpräferenzen, Anzahl geworbener Freunde und Bekannte, Datum und Uhrzeit des Kaufs, Kauffrequenz, Kaufmenge, Kaufort, Kaufwert, Art und Kombination der Leistungen, Nutzung von Sonderangeboten, Zahlungsverhalten

Tabelle 3: Beispiele kundenspezifischer Daten

Eine kontinuierliche Gewinnung und Verarbeitung der Daten ermöglicht es, die Datenbank bzw. das Data Warehouse und damit auch die Kommunikation sowie die Gestaltung und Distribution der Angebote zu optimieren sowie Cross-Selling-Potenziale zu erkennen. Dabei kann häufig auf moderne Auswertungsverfahren wie Data Mining zurückgegriffen werden.

Neben der Funktion als Informationsträger können Kundenkarten generell in Karten *mit* und *ohne* Zahlungs- bzw. Finanzierungsfunktion eingeteilt werden (Mohme 1993, S. 21ff.). Hat die Karte lediglich eine Ausweisfunktion, dient sie dazu, die Mitgliedschaft nach außen zu zeigen. Sie kann die emotionale Bindung an das Kundenprogramm

und seine Leistungen steigern. Zudem ist sie allzeit präsent und erinnert stets an das Loyalitätsprogramm und sein Angebot (Holz/Tomczak 1996, S. 12).

Andere *Karten* ermöglichen die Inanspruchnahme programmspezifischer Leistungsvorteile, z.B. Zustellservice, Ansichtsmöglichkeit, keine Anzahlung sowie Transport- und Reiseversicherungen (Grünberg-Hörtl 1998; Wolff 2001). *Rabattkarten* gewähren Mitgliedern wiederum zusätzlich finanzielle Vorteile (z.B. Mietwagenrabatte). Beide Karten sind miteinander kombinierbar und können mit einer Zahlungsfunktion – bezogen auf die Clubleistungen – gekoppelt sein. Die Mehrheit der Clubs nutzt jedoch Kundenkarten ohne Zahlungsfunktion.

Für eine Karte mit *Kreditfunktion* ist aufgrund hoher Kosten und Aufwand eine Kooperation mit einer Kreditkartenfirma oder einem anderen Finanzdienstleister notwendig. Allerdings stellen diese Anbieter ebenfalls bestimmte Anforderungen (Auflagen, Konditionen) an die Zusammenarbeit, die vor allem kleine Clubs oft nicht erfüllen können. Bargeldloses Einkaufen, gewisses Zahlungsziel, kostenlose Kontoführung und Guthabenverzinsung realisieren eine schnelle Abwicklung des Geld- und Warentransfers sowie Zusatzumsätze (Butscher 1995, S. 71ff.). Insbesondere Handelsunternehmen bieten häufig eigene Kundenkarten mit Kreditfunktion an, um dadurch auch den Einsatz anderer und für sie häufig teurerer klassischer Kreditkarten zu reduzieren.

3.5 Rechtliche Aspekte

Die Gestaltung des Leistungsangebots wird durch *rechtliche Vorschriften* eingeschränkt, auch wenn einige restriktive Gesetze wie das deutsche Rabattgesetz und die Zugabeverordnung im Jahre 2001 gefallen sind. So ist es nun auch in Deutschland einfacher, bestimmte Zielgruppen exklusiv anzusprechen; auch sind Rabatte und Boni nicht mehr auf 3 Prozent beschränkt.

Der Wegfall der genannten Rechtsverordnungen hat gleichzeitig auch die Attraktivität von Kundenprogrammen für den Handel erhöht. Kundenkarten und -clubs können helfen, kundenindividuelles, unkontrolliertes „Feilschen“ einzuschränken zugunsten klar strukturierter und in der Regel niedrigerer Rabattsysteme.

Relevant für Kundenprogramme sind allerdings nach wie vor das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG), das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sowie insbesondere das mehrfach verschärfte Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Letzteres schränkt insbesondere die Möglichkeiten der Datenspeicherung und -auswertung ein (siehe zu den folgenden Ausführungen ausführlich Kladroba 2001). Grundsätzlich unproblematisch ist die Speicherung allgemein öffentlich zugänglicher Daten wie Anschrift und Telefonnummer sowie die Nutzung von Daten im Rahmen eines Vertragsverhältnisses (beispielsweise zur Erfüllung eines Kaufvertrags oder zur Abwicklung eines Rabattvertrages im Rahmen des Kundenbindungsprogramms).

Ferner sind vor dem Hintergrund des Datenschutzgesetzes Datenspeicherungen und -auswertungen, bei denen die Zuordnung zu einzelnen Personen *nicht* möglich ist, prinzipiell unbedenklich. Dazu zählen beispielsweise Gruppenprofile (Welche Vorlieben hat eine gewisse Altersklasse?) oder Auswertungen, die sich auf Warengruppen beziehen (beispielsweise: Welche Marktleistungen werden häufig gemeinsam eingekauft?). Bei prinzipiell möglicher individueller Zuordnung von Daten ist dagegen häufig eine Einverständniserklärung des Betroffenen erforderlich.

Es ist untersagt, die Teilnahme des Kunden an einem Bonussystem von der Einwilligung zur Nutzung seiner Daten für Werbe- und Marktforschungszwecke abhängig zu machen (Verbraucherzentrale Bundesverband 2003, S. 5).

Neben der derzeit noch unsicheren Rechtslage ist insbesondere auch das subjektive Empfinden des Kunden relevant. So zeigen sich über 70 Prozent der Personen in Deutschland besorgt über einen möglichen Missbrauch ihrer Daten im Wirtschaftsumfeld (Jacob/Jost 2002, S. 623). Ebenso kommen für 22 Prozent der Deutschen keine Kundenkarten in Frage, da sie keine persönlichen Daten weitergeben möchten (Zweiter 2000). Häufig wird daher empfohlen, auf personenbezogene Daten zugunsten anonymisierter Daten zu verzichten; zumindest erscheint eine deutliche Aufklärung darüber sinnvoll, wie die Daten genutzt werden bzw. worauf aus Datenschutzgründen verzichtet wird (Kladroba 2001, S. 274f.). Dadurch können Unternehmen dazu beitragen, dass Kunden auch in Deutschland eher den besseren Service als die Möglichkeiten des Datenmissbrauchs sehen – wie dies bereits in den USA der Fall ist (Wittig 2000, S. 59).

4. Organisation und Controlling

Die Zahl der (angestrebten) Mitglieder sowie Art und Umfang der Leistungen, die vom Unternehmen in Eigenregie übernommen oder innerhalb der Kooperation koordiniert werden, bestimmen den organisatorischen Aufwand, um das Konzept für ein Kundenprogramm erfolgreich umzusetzen. Konkret geht es um Fragen der grundsätzlichen Integration eines Clubs bzw. einer Karte im Unternehmen, der Service-Center-Organisation, der personellen Ausstattung (Anzahl der Mitarbeiter und deren fachliche und soziale Kompetenz) sowie der technischen Ausstattung (Informationstechnologie, Telefon, Datenbank).

Werden vor allem Misserfolgsursachen in Fehlern bei der Ziel- und Zielgruppendefinition, den Eintrittsvoraussetzungen sowie der Leistungsgestaltung festgestellt (Holz 1997, S. 278ff., Solon 2003, S.18ff.), so ist der Erfolg eines Kundenprogramms auch davon abhängig, welchen *Stellenwert* es im Unternehmen einnimmt und somit, in welchem Ausmaß es durch die Geschäftsleitung – auch finanziell – unterstützt wird. So ist zu

vermuten, dass der Joker-Club der schweizerischen Swisscom nicht nur aufgrund der allgemeinen Preiserosion im Bereich der Telekommunikation, sondern auch an internen Meinungsverschiedenheiten sowie nicht zuletzt an der Entscheidung gescheitert ist, dass das Unternehmen die Zielgruppen bereichsspezifisch bearbeiten soll.

Notwendig ist somit insbesondere auch die Kommunikation nach innen, damit jeder von den Leistungen des Programms, insbesondere von den Kundeninformationen, profitieren kann. Hierfür ist eine benutzerfreundliche, integrierte *Datenbank* erforderlich, die den Anforderungen an moderne Datenauswertungen und -nutzungen (Stichwort Data Mining) gerecht wird (vgl. hierzu ausführlich Schweizer 1999, Wiedmann 2003).

Für die Abwicklung sämtlicher Leistungen über ein *Service-Center* muss zunächst geklärt werden, ob dafür ein interner Bereich oder ein externer Dienstleister, z.B. eine Agentur, zuständig ist. Die Definition der Aufgabenbereiche, Öffnungszeiten sowie die erforderliche technische und personelle Ausstattung im Vergleich zu den eigenen Ressourcen beeinflussen diese Entscheidung. Da das Service-Center eine Kommunikations-Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden ist und ihm daher eine besondere Bedeutung zukommt, sollte dessen Organisation gründlich geplant werden (Stone/Bearman/Butcher 2004, S. 312). Die Integration eines rechtlich und wirtschaftlich selbständigen und unabhängigen Service-Centers in das gesamte Konzept zeigt beispielhaft Abbildung 1.

Abbildung 1: Organisation eines Service-Centers innerhalb eines Kundenclubs
(Quelle: in Anlehnung an Wiencke 1992, S. 8.)

Die langfristige Pflege eines Kundenprogramms ist mit einem hohen organisatorischen und finanziellen Aufwand verbunden. Die Kosten hängen aber auch stark von den Erfahrungen mit umfangreichen Datenbanken sowie vom Vorhandensein der entsprechenden Informationstechnologie ab (Diller 1997, S. 33). Das Internet bietet zwar insbesondere für die Gestaltung der Kommunikation grundsätzlich enorme Einsparpotenziale, ist aber andererseits auch mit sprungfixen Kosten verbunden.

Insgesamt ist es daher nicht verwunderlich, dass finanzielle Probleme eine häufige Ursache für die Schließung von Clubs sind (Butscher 1996, S. 48). Deshalb ist ein solides und langfristiges *Finanzierungskonzept* notwendig, welches neben dem zugeteilten Marketingbudget vor allem auch programmeigene Umsatz- und Kostenquellen berücksichtigt. Tabelle 4 zeigt Beispiele für Umsatz- und Kostenquellen eines Kundenprogramms.

Umsatzquellen	Kostenquellen
<p>Organisation spezieller Kundenprogrammveranstaltungen</p> <p>Provisionen durch Zusammenarbeit mit externen Unternehmen</p> <p>Verkauf von Anzeigen und Beilagen in der Zeitschrift des Kundenprogramms</p> <p>Verkauf von Special-Editions, Sondermodellen usw.</p> <p>Mitgliedsbeitrag</p>	<p>Vorlaufkosten (Konzept, Beratung, Schulungen des Personals)</p> <p>Service-Center (Personal, Informationstechnologie, Telefonanlage)</p> <p>Leistungen des Kundenprogramms im engeren Sinne: Herstell- und Lagerkosten</p> <p>Aufbau und Unterhalt der Datenbank</p> <p>Vertriebskosten (Porto, Verpackung, Transport usw.)</p> <p>Kommunikationskosten (Mailings, Zeitschrift, Hotline usw.)</p> <p>Koordinationskosten durch Zusammenarbeit mit externen Firmen</p>

Tabelle 4: Umsatz- und Kostenquellen eines Kundenprogramms
(Quelle: in Anlehnung an Wiencke/Koke 1994, S. 110.)

Der *Erfolgsbeitrag* von Kundenprogrammen ist nicht eindeutig zu ermitteln, da sich zum einen qualitative Effekte (z.B. bessere Beziehung zum Anbieter) nur schwer in Zahlen ausdrücken lassen, zum anderen Mehrumsätze der Mitglieder nicht immer direkt den Programmmaßnahmen zugeordnet werden können. Beispielsweise konnten Leenheer et al. (2007) zeigen, dass der Selbstselektionseffekt (nur die besseren Kunden werden Programmmitglied) 85 Prozent des Programms ausmachen kann; mit anderen Worten: nur 15 Prozent des Mehrumsatzes bzw. Erfolgs sind auf das Kundenprogramm zurückzuführen. Dholakia (2006), Roehm et al. (2002) und Herzog (2007) zeigen unter anderem auf der Basis von Experimenten, dass Loyalitätsprogramme sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben können. So können Kunden beispielsweise durch Rabattpro-

gramme von echter Kundentreue zu Rabattjägern "erzogen" werden. Generalisierte Aussagen über die Effektivität und Effizienz von Kundenprogrammen sind somit nicht möglich.

Auf der Kostenseite bestehen ähnliche Zurechnungsprobleme. Programmanbieter messen deshalb vorrangig die Kundenreaktionen (z.B. Response auf Mailings, Sammeln/Ausgeben von Bonuspunkten, Nutzung der angebotenen Dienstleistungen, Einsatzhäufigkeit und -intensität der Kundenkarte), führen regelmäßig Mitgliederbefragungen durch und vergleichen die Ergebnisse mit Durchschnittswerten früherer Perioden oder mit einer Kontrollgruppe von Nichtmitgliedern (Butscher 1998, S. 256f.). So haben Untersuchungen gezeigt, dass bei IKEA der durchschnittliche Einkaufsbetrag bei den Karteninhabern um 15 Prozent höher ist als bei den übrigen Kunden. Bei Eismann stiegen die Durchschnittsverkäufe von etwa 30 EUR auf 50 EUR (Wiencke/Koke 1995, S. 185); ein Teil dieses Erfolgs dürfte jedoch auf Selbstselektionseffekte zurückzuführen sein. Allerdings sollten auch positive Sekundäreffekte (z.B. aktuelle Kundeninformationen) Beachtung finden.

Kundenbindung sollte durch Größen abgebildet werden, die das bisherige Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten und die zukünftige Wiederkauf-, Zusatzkauf und Weiterempfehlungsabsicht eines Mitglieds sowohl über den Zeitverlauf als auch in Relation zu einem Nichtmitglied erfassen und charakterisieren. Vergangenheitsorientierte Verhaltensgrößen sind beispielsweise (Dittrich 2002, S. 204, Reinecke 2004, S. 280ff.)

- Relative Kaufintensität bzw. Wiederkauftrate,
- Relative Zeitdauer seit letztem Kauf,
- Relative Anzahl der Kundenkontakte,
- Kundendurchdringungsrate bzw. Kundenanteil („Share of Wallet“),
- Kundenabwanderungsrate und
- Durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung.

Neben dem Problem der Operationalisierung und Messung dieser Größen muss eine vergleichbare „Kontrollgruppe“ von Nichtmitgliedern zur Verfügung stehen, von der ebenfalls qualitativ hochwertige Kundeninformationen für den Vergleich vorliegen. Der Erhebungsaufwand von Verhaltensabsichten ist besonders kritisch, obwohl erst mit diesen Indikatoren die zukünftigen Austauschprozesse – und damit der Erfolg von Kundenbindung – näher definiert werden können. Allerdings ist die Validität direkt erfragter Kaufabsichten oft zweifelhaft, da Absichten und tatsächliches Kundenverhalten nicht übereinstimmen müssen. Deshalb werden so genannte „Vorläufer“ des loyalen Kundenverhaltens herangezogen. Die bekanntesten Indikatoren in diesem Zusammenhang sind Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Weiterempfehlungsbereitschaft.

5. Die Zukunftsperspektiven von Kundenkarten und -clubs

Kundenkarten und -clubs sind in den letzten Jahren immer populärer geworden – gerade auch im Rahmen der Diskussion der Themen „Kundenbindung“ und „Customer Relationship Management“ und aufgrund rechtlicher Neuerungen. Sie bieten die Möglichkeit, isolierte Maßnahmen in ein stimmiges Konzept zu integrieren, das nur jene Kunden anspricht, die es auch wert sind, gebunden zu werden. Vor allem in eher anonymen Märkten, in denen der direkte, personalisierte Kontakt zum Kunden nicht unweigerlich gegeben ist, sind sie eine Chance, einen relevanten emotionalen oder auch ökonomischen Zusatznutzen zu bieten, der die Kunden veranlasst, beim Unternehmen zu bleiben. Sie sind somit ein integrierter Bestandteil umfassender Customer Relationship Management-Konzepte (Day 2000, S. 4ff.).

Die Dynamik in der Marketinglandschaft zeigt jedoch, dass dieses Instrument nicht für jeden Anbieter und in jeder Situation zu erfolgreicher Kundenbindung führen muss. Bisher haben vor allem Unternehmen mit hoher Finanzkraft und Marketingenerfahrung erfolgreiche Kundenprogramme entwickelt, die zudem auch von der Geschäftsleitung unterstützt werden.

Grundlegende Voraussetzung für Kundenprogramme ist allerdings eine bereits akzeptierte und zufrieden stellende Kernleistung des Unternehmens. Dies gilt insbesondere für neue Anbieter in neuen Märkten: Hier können Kundenkarten und -clubs von Kunden als „Köderversuche“ missverstanden werden (Laker/Pohl/Dahlhoff 1998, S. 54). Ferner sollten Kundenprogramme vornehmlich die attraktiven Kunden des Unternehmens ansprechen. Optimale Eintrittsbedingungen, die genau dieser Zielgruppe entsprechen, sowie ein tragfähiges Konzept, welches die Eintrittsmotive der (potenziellen) Mitglieder berücksichtigt, sind deshalb von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg. Die Leistungen müssen einen relevanten Zusatznutzen stiften und sich vom Wettbewerb abheben. Ihr Erfolg ist noch schwer messbar. Einfache Messgrößen zeigen aber bereits, dass Karten und Clubs ihren Beitrag zur Kundenbindung leisten können (Meyer-Waarden 2008, S. 87 ff.). Sie sind ein wertvolles, aber nicht zwingend erforderliches Instrument zur erfolgreichen Kundenbindung. Ihr Einsatzpotenzial hängt stark von der jeweiligen Situation und der Wahrnehmung durch den Kunden ab.

Der hinter Kundenprogrammen letztlich stehende Gedanke ist jedoch beachtlich: ein in sich stimmiges Kommunikations- und Leistungskonzept, welches die langfristige Beziehung in den Vordergrund stellt, den Kunden als Individuum über den gesamten Buying Cycle betrachtet und den Dialog fördert.

Literaturverzeichnis

- Bruhn, M. (2009): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen 2. Aufl., München.
- Butscher, S. (1995): Kundenclubs als modernes Marketinginstrument. Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten, 2. Aufl., Ettlingen.
- Butscher, S. (1996): Kunden-Bindung durch Kunden-Clubs, in: Marketing Journal, 29. Jg., Nr. 1, S. 46-49.
- Butscher, S. (1998): Handbuch Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs, Ettlingen.
- Butscher, S./Keller, P./Litfin, T. (2000): Bindungsfähig: Virtuelle Kundenclubs, in: Direkt Marketing, 36. Jg., Nr. 6, S. 22.
- Day, G. (2000): Capabilities for Forging Customer Relationships, MSI Working Paper Report No. 00-118, Cambridge (Mass.).
- Diller, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen, Nürnberg.
- Diller, H. (1997): Was leisten Kundenclubs? Ein Testbeispiel, in: Marketing ZFP, 19. Jg., Nr. 1, S. 33-41.
- Dittrich, S. (1998): Club Suxess: Der Erfolgsclub der Creditanstalt, in: Tomczak, T., Reinecke, S. (Hrsg.), Best Practice im Marketing. Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen/Wien, S. 97-107.
- Dittrich, S. (2002): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, 2. Aufl., St. Gallen.
- Dholakia, U. M. (2006): How Customer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies, in: Journal of Marketing Research, Vol. 43, No. 2, S. 109-120.
- Grünberg-Höhl, V. (1998): BP – Karten allein sind zur Kundenbindung nicht genug, in: cards Karten cartes, 9. Jg., Nr. 3, S. 34-36.
- Herzog, W. (2007): On the functional significance of loyalty rewards: an experimental study with small sample robust tests of covariance structure models, St. Gallen.
- Holz, S. (1997): Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument. Generelle und situationsbezogene Gestaltungsempfehlungen für ein erfolgreiches Kundenclub-Marketing, Bamberg.
- Holz, S./Tomczak, T. (1996): Kundenclubs – Marktuntersuchung der deutschen Clubs. Erste Gestaltungshinweise und Erfolgsfaktoren bei der Club-Initiierung, Ettlingen.
- Jacob, J./Jost, T. (2003): Marketingnutzung von Kundendaten und Datenschutz – ein Widerspruch?, in: DuD Datenschutz und Sicherheit, 27. Jg., Nr. 10, S. 621-624.

- Kladroba, A. (2001): Data Warehousing und Data Mining aus Sicht des deutschen Datenschutzes – Einige Anmerkungen am Beispiel von Rabattkarten, in: *Marketing ZFP*, 23. Jg., Nr. 4, S. 269-276.
- Kühnert, E. (2001): Kunden belohnen durch Loyalitätsprogramme, in: Kreuz, P./Förster, A./Schlegelmilch, B.B. (Hrsg.), *Customer Relationship Management im Internet: Grundlagen und Werkzeuge für Manager*, Wien/Norderstedt, S. 87-93.
- Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D. (1998): Chance durch Kundenbindung, in: *Absatzwirtschaft*, 41. Jg., Nr. 6, S. 50-56.
- Lauer, T. (2000): Kunden binden, Kosten senken – die Potenziale von Bonusprogrammen nutzen, in: *Absatzwirtschaft*, 43. Jg., Nr. 10, S. 68-72.
- Lauer, T. (2002): Bonusprogramme richtig gestalten in: *Harvard Business Manager*, Nr. 3, S. 98-106.
- Laux, H. (1982): Interaktive Werbung – Dialogtechnik in der Werbung, in: Tietz, B. (Hrsg.), *Die Werbung. Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft*, Band 2, Landsberg am Lech, Sp. 1765-1782.
- Leenheer, J./van Heerde, H.J./Bijmolt, T.H.A./Smidts, A. (2007): Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 1, S. 31-47.
- Link, J./Hildebrand, V. (1993): Database-Marketing und Computer Aided Selling: Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing (HWM)*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1340-1351.
- Meyer-Waarden, L. (2008): The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior and loyalty, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 1-2, S. 87-114.
- Mohme, J. (1993): Der Einsatz von Kundenkarten im Einzelhandel, Frankfurt am Main u.a.
- Münzberg, C./Könning, S. (2003): Speerspitze in Kundenbindung und Kundenfindung, in: *Absatzwirtschaft*, 46. Jg., Nr. 7, S. 40-43.
- Reichheld, F.F./Sasser, W.E (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: *Harvard Manager*, 13. Jg., Nr. 4, S. 108-116.
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.
- Roehm, M.L./Pullins, E.B./Roehm, H.A. (2002): Designing Loyalty-Building Programs for Packaged Goods Brands, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 5, S. 202-213.
- Schweizer, A. (1999): *Data Mining – Data Warehousing*, Zürich.

- Solon (2003): *Kundenclubs 2003 – Überlegene Kundenbindung mit Refinanzierungspotentialen*, München.
- Southworth, N. (1997): Die Tesco Clubcard, in: Haedrich, G. (Hrsg.), *Der loyale Kunde. Ist Kundenbindung bezahlbar?*, Ergebnisse des 4. CPC Trend Forums, Mainz.
- Stalder, P. (1995): Auf den Bonus fliegen, in: *Bilanz*, Nr. 8, S. 100.
- Stauss, B./Schmidt, M./Schoeler, A. (2005): Customer frustration in loyalty programs, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3/4, S. 229-252.
- Stone, M./Bearman, D./Butscher, S./Gilber, D. (2004): The Effect of Retail Customer Loyalty Schemes – Detailed Measurement or Transforming Marketing?, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, No. 3, S. 305-318.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1997): *Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung*, GfM Manual, Band 1, Zürich.
- Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. (2003): *Studie: Kundenbindungssysteme und Datenschutz*, Berlin.
- Volkmann, M./Gaul, W. (2003): Kundenprogramme. Richtig kombiniert können sie den Erfolg beeinflussen in: *Absatzwirtschaft*, 46. Jg., Nr. 4, S. 48-51.
- Volkswagen AG (2009): <http://www.vw-club.de>.
- Westphalen & Partner (1993): *Cards und Clubs, Informationsbroschüre der Westphalen & Partner GmbH*, Hamburg.
- Wiedmann, K.-P. (2003): *Neuronale Netze im Marketing-Management. Praxisorientierte Einführung in modernes Data-Mining*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Wiencke, W. (1992): Selber stricken oder Kompetenz einkaufen, in: *à la card aktuell*, Nr. 16, 18.8.1992, S. 6-14.
- Wiencke, W. (1993): Die kosten- und serviceorientierte Einrichtung und Abwicklung von Kundenclubs/Club-Service-Centern, Vortrag auf der Management Circle Konferenz: Aktive Kundenbindung durch Cards & Clubs am 18./19.2.1993, Wiesbaden.
- Wiencke, W./Koke, D. (1994): *Cards & Clubs*, Düsseldorf u.a.
- Wiencke, W./Koke, D. (1995): Der Kundenclub als Dialogmarketing-Instrument, in: *Markenartikel*, 57. Jg., Nr. 5, S. 183-186.
- Wittig, P. (2000): Die datenschutzrechtliche Problematik der Anfertigung von Persönlichkeitsprofilen zu Marketingzwecken, in: *Recht der Datenverarbeitung*, 16. Jg., Nr. 2, S. 59-62.
- Wolff, M. (2001) (Hrsg.): *Gute Karten. 500 Kredit- und Kundenkarten im Härtetest*, Wien.
- Zweigl, T. (2000): Wer interessiert sich für Kundenkarten?, in: *Markenartikel*, 62. Jg., Nr. 3, S. 102.

- Yi, Y./Jeon, H. (2003): Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No 3, S. 229-240.

Summary

Customer cards and clubs meet the requirement not to use single isolated solutions but a well-tuned combination of customer retention measures within product, price, communication and distribution. Thus, they concentrate on those customers who are worth the retention. The focus lies on an intensive dialogue with the members of the loyalty program as well as individual offers of products and services. Thereby, clubs and cards present a relevant emotional and economical added value which keeps customers buying a company's products or services. They should be part of an integrated customer relationship management.