

# Harvard Business manager

Dezember 2005

Harvard Business Review – erweiterte deutsche Ausgabe

Deutschland € 11,80

www.harvardbusinessmanager.de

## ■ **Kundenkarten**

Was Miles & More und Payback wirklich bringen

## ■ **Fallstudie**

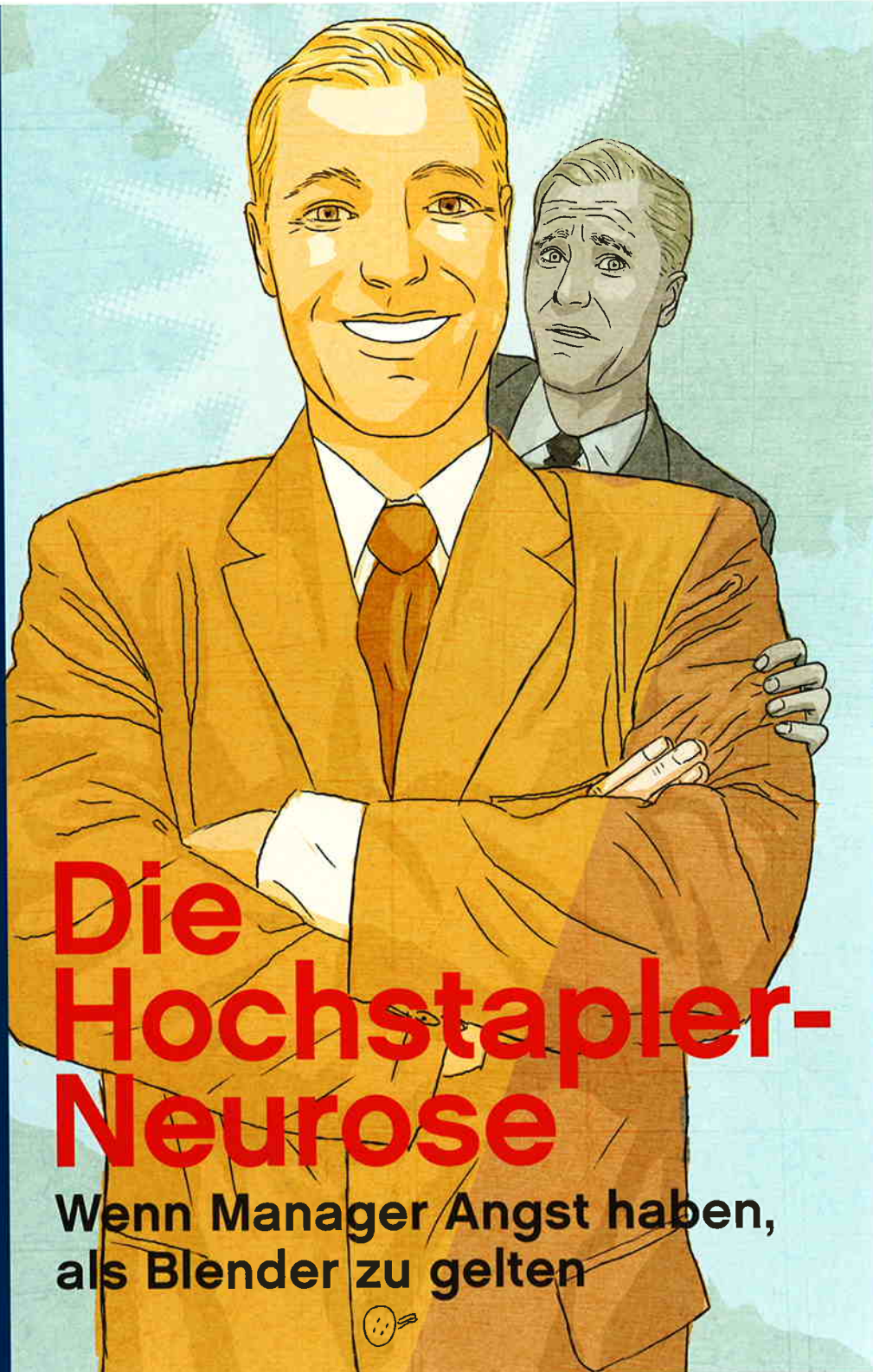
Wenn Berater die Herrschaft an sich reißen

## ■ **Komplexität**

Warum weniger nicht unbedingt mehr ist

## ■ **Kooperation**

Wann Verhandeln nachhaltig zum Erfolg führt



# Die Hochstapler-Neurose

Wenn Manager Angst haben, als Blender zu gelten



4 190801 611805 12

**D**erzeit sammelt laut einer Studie des Meinungsforschungsinstituts Emnid mehr als jeder zweite Bundesbürger Bonuspunkte. Insgesamt gibt es in Deutschland etwa 62 Millionen Mitgliedschaften in entsprechenden Programmen, das sind 0,7 pro Einwohner.

Allerdings ist diese Zahl vergleichsweise niedrig. In den USA hat zum Beispiel jeder Einwohner 3,3 Mitgliedschaften, in Großbritannien 2,8. Da ein Bonusprogramm per se kein Alleinstellungsmerkmal mehr bietet, interessieren sich Praktiker stärker für Details der Wirksamkeit dieser Instrumente. Es ist also höchste Zeit, das Phänomen Bonusprogramme einmal genauer zu durchleuchten. Erstaunlicherweise existieren wenig gesicherte Erkenntnisse darüber, welche Faktoren sie beeinflussen, obwohl immer mehr Unternehmen sie als Marketinginstrument einsetzen.

## Wie wir forschten

Grundsätzlich ist der Mechanismus von Bonusprogrammen denkbar simpel: Konsumenten sollen ein vom Anbieter gewünschtes Verhalten an den Tag legen – vor allem Produkte kaufen oder Dienstleistungen nutzen –, bekommen dafür eine Belohnung, die wiederum Loyalität, Einstellung und Verhalten beeinflussen soll. Es gibt zwar durchaus die eine oder andere Studie über die Wirkungsweise von Bonusprogrammen. Diese haben aber meist das Wiederkaufverhalten im Fokus.

### NIKOLA GLUSAC

*promovierte im Rahmen seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung über das Thema Bonusprogramme und arbeitet heute für die Unternehmensberatung Bain & Company.*

### HANS H. HINTERHUBER

*ist Vorstand des Instituts für Unternehmensführung und Professor an der Universität Innsbruck sowie Gastprofessor an der Universität Bicconi in Mailand.*

# Wie Miles & More und Payback wirken

**BONUSPROGRAMME: Mit einer aktuellen Studie untersuchten Wissenschaftler empirisch, wie Bonusprogramme die Kundenbindung beeinflussen. Sie befragten Kunden des Miles&More-Programms der Lufthansa und des Payback-Programms von Galeria Kaufhof.**

Von Nikola Glusac und Hans H. Hinterhuber

Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Universität Innsbruck haben wir nun die Wirkung von Bonusprogrammen auf fünf relevante Aspekte verdichtet: das Wieder- und Zusatzkaufverhalten, die Weiterempfehlung, das Markeninvolvement, die Kundenzufriedenheit und die Preissensitivität.

Anhand von zwei konkreten Beispielen sammelten wir empirische Daten zu diesen Aspekten und werteten sie aus. Untersuchungsobjekte waren das Miles&More-Programm der Lufthansa und das Payback-Programm, bei dem wir wegen der besseren Vergleichbarkeit nur Kunden von Galeria Kaufhof betrachteten. Insgesamt haben wir 923 Konsumenten befragt. Die Teilnehmer unserer Studie kategorisierten wir in Mitglieder (Testgruppe) und Nichtmitglieder (Kontrollgruppe). Um das Ergebnis nicht zu verzerren, befragten wir nur aktive Konsumenten und achteten darauf, dass Inhaber der verschiedenen Stufen (des Lufthansa-Programms) in gleichen Anteilen vertreten waren.

## Was wir herausfanden

Unsere Ergebnisse widerlegen eindeutig den häufig vorgebrachten Vorwurf, Bonusprogramme verursachten nur Kosten, generierten aber keinen ökonomischen Mehrwert. Die Studie zeigt Managern, welche Erfolge Bonusprogramme liefern können und auf welche Weise sie die Profitabilität beeinflussen.

### 1. Wieder- und Zusatzkauf

Die offensichtlichste Frage lautet: Buchen Mitglieder eher einen Flug bei der Lufthansa oder kaufen sie eher ein Produkt bei Galeria Kaufhof als Nichtmitglieder? Die Antwort lautet Ja. Bei den Mitgliedern beider Programme haben wir signifikant höhere Wiederkaufabsichten festgestellt als bei der jeweiligen Kontrollgruppe. Zumindest bei Unternehmen, die so verschiedene Produkte anbieten wie Galeria Kaufhof, lässt sich diese Erkenntnis nutzen, um den Teilnehmer des Bonusprogramms noch häufiger

in das Geschäft zu locken. Denn die von uns befragten Nutzer des Programms artikulierten auch eher die Absicht, andere, bisher nicht gekaufte Produkte desselben Unternehmens zu erwerben als Nichtmitglieder. Die Programme lassen sich also als Cross-Selling-Instrument nutzen, um einen möglichst großen Anteil an den Konsumausgaben des einzelnen Kunden (Share of Wallet) auf das eigene Angebot zu vereinen.



## 2. Weiterempfehlungen

Mundpropaganda wirkt sich ebenfalls positiv auf die Erträge eines Unternehmens aus: Sprechen Kunden freiwillig positiv über Produkte oder Dienstleistungen, werben sie neue Kunden an, ohne dass es das Management einen Cent kostet. Häufig ist diese Form der Werbung zudem viel glaubwürdiger und effizienter, als es vom Unternehmen initiierte Maßnahmen sein könnten. Auch in diesem Punkt unterscheiden sich Test- und Kontrollgruppe in unserer Studie deutlich voneinander. Mitglieder von Lufthansa Miles & More und Payback (Galeria Kaufhof) gaben an, den jeweiligen Anbieter weitaus häufiger zu empfehlen oder positive Konsumerlebnisse zu kommunizieren. Grund dafür ist unserer Ansicht nach die Genugtuung, mit zusätzlichen Punkten einer Prämie näher zu kommen oder mit einem besonderen Status einhergehende Privilegien zu genießen.

## 3. Markeninvolvement

Dass sich Konsumenten mit den Werten, Eigenschaften und Attributen einer Marke identifizieren, wird in

## Bonus in der Luft und am Boden

### MILES & MORE

#### Wer steckt dahinter?

Gehört dem Lufthansa-Konzern. Existiert seit 1993. Gilt mit neun Millionen Mitgliedern als führendes europäisches Vielfliegerprogramm.

#### Wie funktioniert es?

Pro Flug sammeln registrierte Kunden der Lufthansa und ihrer Partner Meilen und können diese dann ab einer bestimmten Anzahl in Flug-



prämien, Upgrades oder Sachprämien eintauschen. Die Anzahl der Meilen hängt von der Reisedstrecke und von der gewählten Klasse ab. Wer eine Mindestanzahl an Meilen

sammelt, kann in einer Statushierarchie aufsteigen und weitere Leistungen nutzen. Mittlerweile gehören auch unternehmensfremde Partner zum Netzwerk, etwa Kreditkartenfirmen, Mietwagenunternehmen und Hotelketten.

### PAYBACK

#### Wer steckt dahinter?

Wird betrieben von dem Münchener Unternehmen Loyalty Partners GmbH. Anteilseigner sind der Gründer Alexander Rittweger, die Metro AG, Roland Berger und – seit Neuestem – der britische Finanzinvestor Palamon Capital Partners. Einführung im März 2000. Gilt mit etwa 28 Millionen Kunden als Marktführer.

#### Wie funktioniert es?

Branchenübergreifendes Rabattsystem mit verschiedensten Partnern zum Beispiel aus Handel, Finanzdienstleistung, Telekommunikation und Energiebranche. Bei jedem Kauf erwirbt der Kunde Payback-Punkte, die er sammeln und gegen Prämien bei anderen Partnern einlösen kann.

gesättigten Märkten immer wichtiger. Besonders wenn sich Produkte einer Kategorie objektiv kaum noch unterscheiden oder austauschbar sind, entscheiden neben dem Preis subjektive Eigenschaften der Marke darüber, ob der Kunde das Produkt kauft oder nicht. Dass das Bonusprogramm eine dieser subjektiven Eigenschaften beisteuern kann, bestätigten sowohl die Miles&More- als auch die Payback-Kunden. Wie bei fast allen Bonusprogrammen steht die Punktegutschrift primär im Zusammenhang mit einer Marke und weniger mit Produkten.

Für die Praxis lässt sich folgern: Ein Bonusprogramm einzuführen oder eine Partnerschaft mit einem bereits etablierten Anbieter kann sich lohnen, denn die Mitglieder können als Stabilisator bei Umsatzschwankungen dienen. Selbst wenn sie mit dem Produkt oder der Dienstleistung einmal nicht zufrieden sind, wechseln sie nicht gleich den Anbieter. Damit helfen sie, temporäre Wettbewerbsschwächen der Anbieter auszugleichen.

## 4. Zufriedenheit

Wir fragten Lufthansa-Reisende zum Beispiel, wie zufrieden sie mit der

Pünktlichkeit und dem Service beim Check-in waren. Die Kaufhof-Kunden sollten sich über relevante Leistungsfaktoren wie die Freundlichkeit des Verkaufspersonals oder die Kulanz beim Umtausch äußern. Die Mitglieder der Bonusprogramme der Lufthansa und der Galeria Kaufhof zeigten signifikant höhere Werte als Kunden, die keine Punkte beziehungsweise Meilen sammelten. Obwohl alle Kunden die gleiche Leistung in Anspruch nehmen, sind Mitglieder zufriedener.

Das ist eine wertvolle Erkenntnis, denn Unternehmen können über die Zufriedenheit wiederum das Markenimage und das Weiterempfehlungsverhalten positiv beeinflussen. Die Ergebnisse der Befragungen von Mitgliedern des Miles&More-Programms fielen etwas besser aus als die bei Payback. Das könnte unserer Ansicht nach daran liegen, dass die Lufthansa verschiedene Statusstufen anbietet, die mit besonderen Privilegien einhergehen.

### 5. Preissensitivität

Wir nahmen an, dass zum Beispiel Mitglieder des Lufthansa-Programms nicht mehr so häufig Flüge bei der Konkurrenz buchten, nur weil sie dort ein paar Euro billiger waren. Mitglieder der Test- und Kontrollgruppe zeigten sich bei beiden Programmen tatsächlich unterschiedlich preissensitiv. Im Mittel zeigten sich Mitglieder weniger preissensitiv als Nichtmitglieder – und zwar unabhängig von ihrem Einkommensniveau. Was ist die Ursache dafür? Möglicherweise überschätzen Mitglieder den Wert von Bonuspunkten. Sie antizipieren einen für sie subjektiv plausiblen Wert und subtrahieren ihn vom Verkaufspreis. Als besonders wertvoll werden Sonderleistungen wahrgenommen. Deswegen sind sie bereit, einen höheren Preis zu zahlen als Nichtmitglieder.

Bei diesem Kriterium zeigte sich ein deutlicher Unterschied zwischen Galeria Kaufhof und Lufthansa. Für die Mitglieder des Miles&More-Programms spielte der Preis bei der Auswahl des Anbieters im Vergleich zu

den Nichtmitgliedern eine deutlich geringere Rolle als für die Payback-Kunden und deren Vergleichsgruppe. Und das, obwohl wir nur Lufthansa-Kunden befragten, die privat unterwegs waren. Denn bei Geschäftsreisen entscheiden eher firmeninterne Regelungen als der Wunsch des Einzelnen darüber, welche Airline gebucht wird. Zwei weitere mögliche Erklärungen für die Differenz: Vielleicht stufen Kunden die Prämien des Payback-Programms als weniger wertig ein, was zur Folge haben könnte, dass das Programm weniger Relevanz für ihr Kaufverhalten hat. Beide Punkte konnten wir in unserer Untersuchung nicht überprüfen.

Für die Praxis folgt aus unseren Erkenntnissen zur Preissensitivität Folgendes: Bonusprogramme eignen sich, um höhere Margen bei Stammkunden zu realisieren und den Preiswettbewerb zu verringern. Gleichzeitig ist es aber ebenfalls möglich, Kunden einen Vorteil zum Beispiel in Form eines Treuerabatts einzuräumen. Oder das Unternehmen lässt besonders treue Kunden in einer Stushierarchie aufsteigen. Dieser Aufstieg sollte mit nicht monetären Sonderleistungen einhergehen, die von der Konkurrenz schwer nachzuahmen sind.

### Fazit

Bonusprogramme können die Profitabilität eines Unternehmens dann steigern, wenn sie geschickt eingesetzt werden. Sie wirken sich im Idealfall direkt auf das Kaufverhalten und die Kundenbindung aus und beeinflussen beides indirekt über eine Steigerung des Markenimages und der Zufriedenheit. Weil Mitglieder den Anbieter häufiger weiterempfehlen, hilft das Programm auch bei der Neukundenakquise. Wie sich an unseren Ergebnissen zur Preissensitivität zeigt, ist ein Bonusprogramm aber keine „One Size fits all“-Lösung. Je nach Branche und Rahmenbedingungen wirkt es unterschiedlich.

Nicht alle Programme können ihren Mitgliedern zudem attraktive Prämien gewähren, ohne finanziell aus

dem Ruder zu laufen. So kaufen Kunden im Einzelhandel regelmäßig, geben pro Transaktion aber wenig aus, was das Sammeln von Punkten zu einer langwierigen Angelegenheit macht. Auch die Lufthansa hat gerade die Anzahl der Meilen reduziert, die Reisende pro Flug in der billigsten Preiskategorie verbuchen dürfen.

Manager sollten prüfen, ob sich durch das Einführen eines eigenen Bonusprogramms höhere Margen erzielen lassen. Möglicherweise können sie gleichzeitig ihren Kunden das Gefühl geben, ihnen werde ein besonderer Vorteil gewährt. Auch Kooperationen mit etablierten, großen Programmen einzugehen kann eine effektive Lösung sein.

## SERVICE

### LITERATUR

GLUSAC, N.: *Der Einfluss von Bonusprogrammen auf das Kaufverhalten und die Kundenbindung von Konsumenten*, Deutscher Universitäts-Verlag 2005 (erscheint voraussichtlich im November).

MÜLLER, S.: *Bonusprogramme in der Praxis*, Arbeitspapier 12, Erlangen-Nürnberg 2004.

### HBM ONLINE

LAUER, T: *Bonusprogramme richtig gestalten*, in: *Harvard Businessmanager*, 3/2002, Seite 98–106, Produktnummer 200203098.

### INTERNET

TNS Emnid: *Deutschland im Sammelfieber. Eine Studie aus dem Jahr 2003 unter:*  
[www.loyaltypartner.com/de/press/studies.php](http://www.loyaltypartner.com/de/press/studies.php)

### KONTAKT

[nglusac@web.de](mailto:nglusac@web.de)  
[hans.hinterhuber@uibk.ac.at](mailto:hans.hinterhuber@uibk.ac.at)

© 2005 Harvard Businessmanager  
Produktnummer 200512008 siehe Seite 128