

Andreas Krämer - Robert Bongaerts - Armin Weber

Rabattsysteme und Bonusprogramme

1. Der Boom der Kundenbindungsprogramme
2. Definition und Ziele von Rabattsystemen und Bonusprogrammen
3. Erfolgreiche Rabattsysteme und Bonusprogramme
 - 3.1 Rabattsysteme am Beispiel der BahnCard
 - 3.2 Bonusprogramme am Beispiel PAYBACK
4. Bonusprogramme im CRM-Phasenmodell
 - 4.1 Analyse und Strategieentwicklung
 - 4.2 Konzeption und Implementierung
 - 4.3 Erfolgskontrolle und Wirtschaftlichkeit
5. Zusammenfassung und Ausblick
6. Literatur

1. Der Boom der Kundenbindungsprogramme

Seit der Einführung des ersten Vielfliegerprogramms durch American Airlines im Jahr 1981 sind Bonusprogramme von Fluggesellschaften zum Inbegriff der Kundenbindungsprogramme geworden. Der Einfluss dieses Vielfliegerprogramms auf den amerikanischen Luftverkehrsmarkt war so gross, dass sich alle anderen US-Gesellschaften gezwungen sahen, innerhalb kürzester Zeit nachzuziehen (Beyhoff, 1994, S. 5). Die weltweite Ausrichtung dieser Programme führte aber auch in anderen Erdteilen zu einer raschen Verbreitung. Verfügten 1996 etwa 80 Fluggesellschaften über ein eigenes Vielfliegerprogramm, so hat heute nahezu jede Fluggesellschaft ein eigenes Programm oder ist zumindest an einem Partnerprogramm beteiligt (Bhagwanani, 2000, S. 88).

Die Abschaffung von Rabattgesetzen und der verstärkte Wettbewerb haben auch in vielen anderen Branchen zu einer starken Ausdehnung von Kundenbindungsprogrammen geführt (Dowling/Uncles, 1997, S. 80). Beispielsweise nehmen über 50 % der Kunden des US-amerikanischen Lebensmitteleinzelhandels an Bonusprogrammen teil (vgl. Cigliano et. al., 2000, S. 68). Auch die steigenden Ausgaben für das Customer Relationship Management korrespondieren mit dieser Entwicklung. In den USA wird mit einer Erhöhung von 22 Mrd. US-\$ (2001) auf 47 Mrd. US-\$ (2006) gerechnet – und dies in einem eher stagnierenden IT-Gesamtmarkt (Kane, 2002, S. 1).

Kern von Kundenbindungsprogrammen ist i.d.R. eine Rabatt- oder Bonuskomponente (Lauer, 2002, S. 98). Mit beiden Instrumenten sind jedoch enorme wirtschaftliche Risiken verbunden. Viele Zugeständnisse, die Kunden im Rahmen von Rabattsystemen oder Bonusprogrammen gemacht werden, basieren nicht auf Markterfordernissen und werden aus Gewohnheit oder Tradition vergeben. Übersehen wird allzu leicht, dass die erhofften Erlössteigerungen ausbleiben, wenn z.B. die Mengenwirkungen nicht wie erhofft eintreten.

Beispielsweise ist im Fall einer 1 %igen Umsatzrabattierung eine Nachfragesteigerung im gleichen Umfang notwendig, um Umsatzverluste zu vermeiden. Wichtiger sind jedoch die Auswirkungen einer Rabattierung auf den Gewinn. Liegt der Deckungsbeitrag bei 10 % des Umsatzes, so ist im Fall einer 1-%igen Rabattierung bereits eine 12-%ige Mengensteigerung notwendig, um den Gewinn auf dem Ursprungsniveau halten zu können. Es wird deutlich, dass die Wirtschaftlichkeit von Rabattsystemen und Bonusprogrammen entscheidend von den Deckungsbeiträgen eines Unternehmens und auch der Preiselastizität der Nachfrage abhängt. Sie müsste in unserem Beispiel bei einem absoluten Wert von 12 liegen, einer für die meisten Branchen unrealistischen Größenordnung (Krämer/Keck/ Tien, 2001, S. 61). Gerade für die Abschätzung der Kosten-

Nutzenbetrachtung von Rabattsystemen und Bonusprogrammen im Rahmen der Kundenbindung ist also eine genaue Risikobetrachtung erforderlich.

Die Gratwanderung zwischen Rabatt- bzw. Bonushöhe und der Wirtschaftlichkeit erklärt, dass eine Vielzahl der eingeführten Kundenbindungsprogramme nicht dauerhaft am Markt etabliert werden konnten. Vor diesem Hintergrund sind in diesem Beitrag folgende Fragen zu beantworten:

- Welche grundsätzlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede kennzeichnen Rabattsysteme und Bonusprogramme? Welche Zielsetzungen werden damit verfolgt?
- Was zeichnet etablierte Kundenbindungsprogramme aus?
- Wie können Kundenbindungsprogramme konzipiert werden, um eine erfolgreiche und dauerhafte Einführung zu gewährleisten? Welche Methodiken können hierbei unterstützen?

2. Definition und Ziele von Rabattsystemen und Bonusprogrammen

In der Praxis fällt eine scharfe Trennung von Rabatt und Bonus aufgrund vielfältiger Ausprägungen oft schwer. Häufig werden beide Begriffe auch synonym verwendet. Rabattsysteme und Bonusprogramme können jedoch sehr unterschiedlich im Markt wirken. Daher wird im folgenden eine Abgrenzung vorgenommen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede darstellt.

Rabatte sind das wohl am häufigsten eingesetzte Instrument zur differenzierten (netto-) Preisgestaltung. Rabatt ist ein Oberbegriff für unterschiedlichste Arten von Preisnachlässen, die im Vergleich zum Normal- oder Listenpreis bei Rechnungsstellung gewährt werden (Diller, 2000, S. 298). Zu den wichtigsten Rabattformen zählen Mengenrabatte, Barzahlungsrabatte, Handelsrabatte, Sonderrabatte in Form von Einführungs-, Sonderverkaufs- oder Saisonrabatten und Treuerabatte (Mandel, 1999, S. 154).

Boni stellen Nachlässe, Gutschriften oder sonstige Prämien dar, die nachträglich gewährt werden, wenn in einem vereinbarten Zeitraum bestimmte Voraussetzungen erfüllt wurden (vgl. Küting/Pilhofer, 2002, S. 2059). Im Rahmen von Bonusprogrammen werden Boni als eine Art Treueprämie gewährt und sind im allgemeinen mengen- oder umsatzabhängig (Diller, 2000, S. 319). Damit integrieren Bonusprogramme Komponenten des Mengen- und Treuerabatts.

Die unterschiedliche Wirkung von Rabattsystemen und Bonusprogrammen ergibt sich aus fünf Dimensionen (erweitert im Vgl. zu Schmengler/Thieme, 1995, S. 131):

- Realisierung von Kundenbindung
- Möglichkeit zur Neukundenakquise
- Sammlung von Marketing-Informationen
- Wettbewerbswirkung
- Effizienzsteigerung.

Die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Dimensionen bei Rabatt- bzw. Bonusprogrammen (vgl. Tabelle 1) werden im folgenden erläutert:

1. Realisierung von Kundenbindung

Zielsetzung von Kundenbindung ist es, den Umsatzbeitrag bestehender Kunden zu sichern und auszuweiten (Cross-/Up-Selling). Die Kundenbindungsfunktion resultiert primär aus einer Differenzierung vom Wettbewerb. Mit individualisierten Leistungsangeboten und schwer kopierbaren Zusatzleistungen erlauben vor allem Bonusprogramme eine preis-, produkt- und leistungsprogrammbezogene Differenzierung und liefern damit Ansatzpunkte für die Gestaltung einer langfristigen Kundenbeziehung. Immaterielle Statusleistungen stellen in diesem Zusammenhang einen wichtigen Hebel zur Emotionalisierung dar (Lauer, 2002, S. 99). Die Bindungswirkung liegt im Gegensatz zu Rabattsystemen nicht mehr vollständig im eindimensionalen ökonomischen Bereich. Ein wichtiger Faktor für die Attraktivität von Bonusprogrammen ist die angebotene Vielfalt an Möglichkeiten, Bonuspunkte zu sammeln und einzulösen.

Die Kundenbindungsfunktion wird aber auch durch eine Beeinflussung der Wechselkosten des Kunden erfüllt. Hohe Wechselkosten entstehen insbesondere bei Bonusprogrammen, wenn der Wert der Bonusleistungen überproportional mit der Höhe der Bonuspunkte steigt. Bei einem Anbieterwechsel ist der Wert des ersten Bonuspunktes bei gleichen Rahmenbedingungen daher vergleichsweise niedriger zu bewerten. Solche Prämiensysteme können die Bindung besonders ertragsstarker Intensivkäufer unterstützen. Eine Anbieterwechsel wird bei sonst gleichen Bedingungen nur dann erfolgen, wenn der Konkurrent zusätzliche Rabatte oder Boni einräumt. Diese müssen die Wechselkosten kompensieren und stellen häufig hohe Anfangsinvestitionen für den Anbieter dar (Simon et al., 2000, S. 323).

Merkmal	Rabattsysteme	Bonusprogramme
Definitionskriterien	▪ Preisnachlass auf Normal- oder Listenpreis (rein monetär) ▪ Vergabe bei Rechnungsstellung ▪ insbesondere mengenbezogene Preisdifferenzierung	▪ Preisnachlass, Gutschrift oder sonstige Prämie (monetär und nicht-monetär) ▪ Vergabe nachträglich (kumuliert)
Kundenbindungsfunktion	▪ rein ökonomische Kundenbindung (eindimensional) mit eher rationalem Charakter ▪ transparentes Anreizsystem ▪ tendenziell eher kurzfristige Bindungsfunktion	▪ ökonomische und emotionale Kundenbindung (mehrdimensional) ▪ preislich intransparentes Anreizsystem ▪ Gestaltung einer langfristigen Kundenbeziehung ▪ Attraktivität des Prämiensystems als wichtiger Faktor ▪ Aufbau von Wechselkosten
Akquisitionsfunktion	▪ tendenzielle Erhöhung der Preissensitivität ▪ Zielgruppe: Preissensible Kunden	▪ Zielgruppe: gesamtes Kundenspektrum ▪ Möglichkeiten zur Preis-, Produkt- und Leistungs differenzierung ▪ neutrale/senkende Wirkung auf Preissensitivität
Marketing-Informationsfunktion	▪ Erfassung von Kundendaten ist keine zwingende Voraussetzung zur Durchführung eines Rabattsystems	▪ systematische Erfassung von Kundendaten als Voraussetzung ▪ Basis für analytisches CRM
Wettbewerbswirkung	▪ aggressives Signalling (Gefahr von Preiskriegen) ▪ geringer, nicht nachhaltiger Wettbewerbsschutz (leicht kopierbar, kurze time-to-market, geringe Komplexität, geringe Implementierungskosten)	▪ sanftes Signalling ▪ Wettbewerbsvorteile durch Partnerintegration (Bonuspunkte als eigene Währung) ▪ proaktiver/nachhaltiger Wettbewerbsschutz bei innovativen Prämiensystemen
Effizienzwirkung	▪ Gewinnsteigerung abhängig von Preiselastizitäten und Deckungsbeiträgen ▪ systematisch gestaltete Konditionensysteme mindern Gefahr historischer Rabatte ▪ geringe Implementierungskosten senken Risiken	▪ Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungspotenziale durch Steuerung des Kundenverhaltens ▪ hoher konzeptioneller Aufwand/hohe Implementierungskosten (IT-Risiken)

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Rabattsystemen und Bonusprogrammen

2. Möglichkeit zur Neukundenakquise

Eng verbunden mit der Kundenbindungs- ist die Akquisitionsfunktion von Rabattsystemen und Bonusprogrammen: Primäres Ziel ist die Förderung der Neukundengewinnung. Der Effekt steigt mit der Stärke der Anreizwirkung. Häufig wird unterstellt, dass der entscheidende Stellhebel der Preis sei und gerade „gefährdete Kunden“ in starkem Masse preissensibel seien. Aus unterschiedlichen Studien vgl. (Krämer/Wilger/Dethlefsen, 2001, S. 7) ist jedoch bekannt, dass dies zumindest für eine relativ große Teilmenge nicht zutrifft. Diesen Kunden kommt es auf andere Leistungsmerkmale wie Schnelligkeit, Freundlichkeit, Lieferservice u.a. an. Ausschließlich auf dem Faktor Preis ausgerichtete Kundenbindungsmaßnahmen werden daher äußerst kritisch bewertet. Diese Ergebnisse gelten auch für den Online-Markt: Wie eine Studie von Jupiter Communications für den Bereich E-Commerce in 2000 feststellte, nehmen etwa 2/3 der Online-Käufer an Kundenbindungsprogrammen (auf rein monetärer Basis) teil, nur 22 % der Befragten deklarierten die hiermit verbundenen Vorteile jedoch als kaufentscheidendes Merkmal (Macaluso, 2000, S. 1). Demgegenüber bewerten 72 % der Online-Käufer den Kundenservice als Key-Factor.

Ein dauerhafter Fokus auf den Preis als primäres Marketinginstrument birgt das Risiko, dass die Wirtschaftlichkeit der Kundenbindungsmaßnahme nicht erreicht werden kann. So weisen Rabatt- und Bonusprogramme Unterschiede in ihrer Wirkung auf die Preissensitivität der Kunden auf. Werden über Rabattstaffeln beispielsweise Zusatzumsätze incentiviert, ist davon auszugehen, dass die Preissensitivität der Kunden nicht verringert, sondern eher erhöht wird. Demgegenüber lassen sich mit Bonusprogrammen auch andere Wirkungen erzielen. So Shapiro und Varian (1999, S. 39): „When successful these customer loyalty programs will have the effect of reducing customers' price sensitivity, permitting the seller to successfully charge higher prices in order to support the cost of awards given, when customers cash in their cumulative benefits.“

Die unterschiedliche Wirkung von Rabatt- und Bonusprogrammen auf die Preissensitivität wird dadurch deutlich, dass die Vergabe von Rabatten und damit deren Nutzen im Markt transparent ist. Dies ist z.B. bei Coupons der Fall, die selektiv im wesentlichen durch preissensible Kunden genutzt werden. Bei Bonusprogrammen ist dies anders: 50% der Bevölkerung ordnen den Wert von Boni im realistischen Bereich von 1-3% ein, etwa ein Viertel kann keine Aussage machen, ein anderes Viertel überschätzt die Rabattwirkung (Fokus, 40/2002).

3. Sammlung von Marketing-Informationen

Die Steigerung des Share-of-wallet der Kunden setzt eine verbesserte Erfüllung von Kundenerwartungen und das Erzielen einer supcrioren Kundenzufriedenheit voraus. Dies bedingt, im ersten Schritt die wertvollsten Kunden zu identifizieren um im zweiten Schritt das Zufriedenheits- und Bindungsniveau der wertvollsten Kunden messen und analysieren zu können. Der Erfüllung der Marketing-Informationsfunktion von Kundenbindungssystemen kommt daher ein hoher Stellenwert zu. Diese Möglichkeit besitzen

Rabattsysteme i.d.R. nicht, da die Sammlung von Kundendaten keine Voraussetzung zur Programmteilnahme (z.B. Couponing) ist. Im Gegensatz hierzu erzwingt die nachträgliche Vergabe der Boni die systematische Kundendatenerfassung durch Bonusprogramme, die zur Verbesserung des „customer insight“ zur Verfügung stehen. Die verbesserte Informationsbasis ergibt sich aus der Erfassung von Aktionsdaten (z.B. Daten über gekaufte Produkte, angeforderte Informationen, in Anspruch genommene Services, etc.) und dem Zusammenspiel mit den Kundenstammdaten. Solche Informationen lassen sich für die aktive Gestaltung der Nachkaufphase, die Positionierung im Wettbewerb und als Basis für eine Kommunikationspolitik im Sinne des Customer Relationship Marketings verwenden. Dies kann in hohem Umfang zu einer Reduktion von externen Marktforschungen und zur Senkung von Streuverlusten im Direktmarketing beitragen.

4. Wettbewerbswirkung

Vor dem Hintergrund einer insgesamt steigenden Wettbewerbsintensität werden Rabattsysteme und Bonusprogramme auch unterschiedlich in ihrer Wettbewerbswirkung bewertet. Rabattsysteme sind in der Regel leicht und schnell kopierbar, ein effektiver Wettbewerbschutz ist nicht möglich, im Gegenteil: werden Rabatte aggressiv eingesetzt, liegt die Gefahr von reaktiven Preismaßnahmen (bis hin zum Preiskrieg) nahe. Schließlich stellen Rabatte ein Signal in Richtung Markt dar, welches nicht nur durch die Kunden, sondern auch durch die Wettbewerber wahrgenommen wird. Hingegen wirken Bonusprogramme eher selektiv und preislich intransparent (Rao/Bergen/Davis, 2000, S. 108). Auf der einen Seite steigt die ökonomische Bindung eines Kunden an seinen Lieferanten, wenn bei steigender Abnahmemenge der Einkaufspreis sinkt. Gleichzeitig besteht aber eine hohe Gefahr der Abwanderungen, wenn alternative Anbieter mit Kampfpreisen Marktanteile erobern möchten. In diesem Fall kann der Aufbau von Bonusprogrammen als proaktives Wettbewerbsinstrument. Dies gilt insbesondere für umfangreiche Programme die über Partnerstrukturen und ausgefeilte Prämiensysteme verfügen und nur mit hohem Aufwand kopiert werden können. Die Effizienz von Bonusprogrammen wird deutlich höher beurteilt als die einfacher Mengenrabatte: „Mengenrabatte bringen bei weitem nicht so viel wie Kundenpflegeprogramme, sofern sie sorgfältig konzipiert sind. Denn mit ihnen lässt sich gerade die Loyalität derjenigen Kunden stärken, die hohe Umsätze aufweisen“ (Blattberg/Deighton, 1997, S. 29). Der Erfolg von Kundenbindungsprogrammen hängt aber wesentlich von der Wettbewerbssituation, von unternehmensinternen Faktoren und den Kundenzielgruppen resp. den Kundenpräferenzen ab. Die Differenzierungsmöglichkeiten von Unternehmen durch Kundenbindungsprogramme sind umso geringer, je mehr sich Rabattsysteme oder Bonusprogramme zum Standard innerhalb einer Branche entwickeln. Dies gilt insbesondere im Fall der Airline-Industrie: Alle relevanten Anbieter bieten nahezu deckungsgleiche Programme an. Für 1999 wurde geschätzt, dass die meisten der ca. 45 Mio. Teilnehmer von Vielfliegerprogrammen gleichzeitig an 2 bis 4 miteinander konkurrierenden Programmen teilnahmen (vgl. auch Dowling/Uncles, 1997, S. 74). Der vieldiskutierte hohe Beitrag von Vielfliegerprogrammen zur Wettbewerbsdifferenzierung und Kundenbindung scheint vor diesem Hintergrund fraglich.

5. Effizienzsteigerung

Werden bei der optimalen Ausgestaltung eines Kundenbindungsprogramms nur die Präferenzen in den Zielgruppen berücksichtigt, kann dies i.d.R. nur zu Lasten der Effizienz realisiert werden. Zur Vermeidung dieser Zielkonkurrenz bedarf die Entscheidung für einzelne Services, Angebote, etc. einer exakten Betrachtung der Kosten und Nutzen. Darüber hinaus sind weitere Effizienzgewinne möglich, wenn die bestehenden Prozesse im Marketing und Vertrieb verschlankt oder aber die Nachfrage auf kostengünstigere Vertriebskanäle gelenkt werden kann. Gleichzeitig dürfen die höheren Implementierungskosten von Bonusprogrammen bezogen auf die Konzeption sowie IT- Ausgaben und die damit verbundenen teils hohen Risiken nicht übersehen werden.

Eine mögliche Überlegenheit von Bonusprogrammen gegenüber Mengenrabatten besteht neben den stärkeren Hebeln bei Kundenbindung und Akquise darin, dass Bonusprogramme mit der Realisierung von Effizienzgewinnen und der Bereitstellung von Informationen auch wesentlich zur Wertschöpfung beitragen können (vgl. Abbildung 1). Gerade in schnelllebigen wettbewerbsintensiven Märkten, bei denen Marketingentscheidungen häufig erforderlich sind, stellen aktuelle und detaillierte Kundeninformationen einen wichtigen Input zur Entscheidungsunterstützung dar. Dies kann die klassische Marktforschung nicht erfüllen.

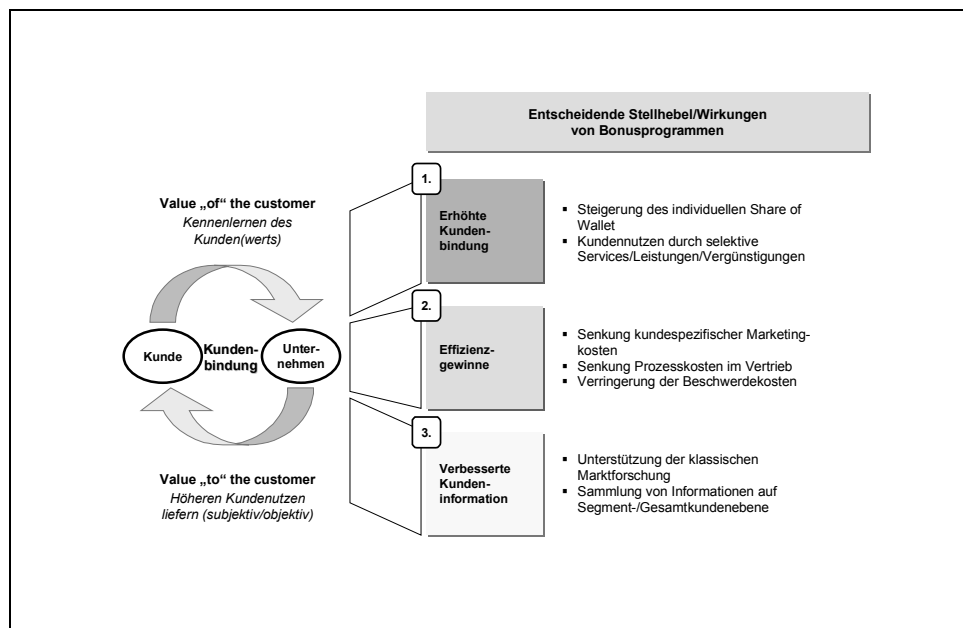


Abbildung 1: Wertschöpfung von Bonusprogrammen

3. Erfolgreiche Rabattsysteme und Bonusprogramme

Aus einer Vielzahl von bestehenden Rabatt- und Bonusprogrammen werden im folgenden zwei prominente Vertreter vorgestellt und unter Berücksichtigung der vorangestellten Ergebnisse beurteilt. Dabei richtet sich der Fokus auf die Logik des Systems, die Kundenbindungswirkung, die bestehenden Defizite und die zukünftigen Weiterentwicklungsperspektiven.

3.1 Rabattsysteme am Beispiel der BahnCard

Die BahnCard wird häufig als besonderes erfolgreiches Beispiel für Kundenbindung durch Pricing-Maßnahmen hervorgehoben (Dolan/Simon, 1996, S. 179 ff, Simon et. al., 2000). Die BahnCard wurde 1992 eingeführt und zählt zu den bekanntesten Angeboten der Bahn. Aus Pricing-Gesichtspunkten handelt es sich bei der BahnCard um einen zweigeteilten Tarif, die Jahresgebühr für die Karte und einen Rabatt auf den normalen Fahrpreis. Neben der Standardvariante Classic existieren verbilligte Kartentypen für Teens, Jugendliche (Studenten), Senioren und Familien. Im alten Preissystem (vor 15.12.2002) wurde der Break-Even des Kunden für den Kauf einer BahnCard-Classic (2. Klasse) erreicht, wenn er mindestens Fahrscheine im Wert von 560 EUR p.a. kaufte (50%-Rabattierung, Jahresgebühr BahnCard Classic 2. Klasse: 140 EUR). Dies entspricht aufgrund der im wesentlichen linearen Preisbildung einer Reiseleistung von ungefähr 1.900 Reisekilometer.

Obwohl die bisherige BahnCard häufig als Erfolgsbeispiel für eine effiziente preispolitische Kundenbindung herausgestellt wird, sind einige Schwachstellen bekannt:

- Die Kundenbindungsfunktion ist eher gering, da die BahnCard als reines Rabattinstrument ohne Emotionalisierung fungiert. Im Fokus steht die 50%ige Rabattierung. Hierbei wird deutlich, dass die Dimensionen Effizienz und Kundenbindung einen Zielkonflikt beinhalten: insbesondere Vielfahrer profitieren von der Höhe der Rabattierung und schöpfen diese aus, dadurch werden Zahlungsbereitschaften verschenkt.
- Die Wettbewerbswirkung/Akquisefunktion wird behindert durch die Höhe des Einstandspreises der BahnCard. Er stellt eine objektive und subjektive Nutzungs- bzw. Kaufbarriere dar, insbesondere für Neukunden und für Reisende, die den Break-Even möglicherweise nicht erreichen (z.B. PKW-Reisende, die die Bahn nur sporadisch nutzen).
- Auch die fehlende durchgehende Kompatibilität zu anderen Angeboten reduziert die Preissicherheit für BahnCard-Inhaber und führt damit zu einer geringeren Kundenbindungsfunktion. Bei einer Reihe von stark rabattierten Angeboten (wie z.B. Guten-

Abend-Ticket, Sparpreis, Mitfahrerpreis usw.) findet die BahnCard bisher keine Anwendung.

- An dem – statistisch gesehen – starken Ansteigen der Gesamtmobilität mit zunehmenden Alter (der Peak wird im Alter von 31 – 35 Jahren erreicht) kann die Bahn als Verkehrsmittel nicht anteilig partizipieren: Bis zum Alter von 19 Jahren verfügt die Bahn über einen hohen Anteil von nahezu 50 % an den Gesamtreisen in diesem Segment. Mit zunehmendem Alter nimmt dieser Anteil jedoch ab. Die unter Berücksichtigung der Kundenlebenszyklusentwicklung attraktive Zielgruppe kann nicht gebunden werden (Krämer/ Kuhrt/Uzun, 2002).

Die Funktionalität der BahnCard wurde daher mit der Einführung des neuen Preissystems im Jahr 2002 erheblich modifiziert: Der Einstandspreis der BahnCard (2. Klasse) wird auf 60 EURO abgesenkt. Die Rabattierung beträgt 25 % – allerdings auf alle Preisstufen (BahnCard-Kunden fahren durchgängig $\frac{1}{4}$ günstiger als Reisende ohne BahnCard, Optimierungsberechnungen fallen nicht mehr an). Eine durchgehender Mitfahrerrabatt von 50 % wird eingeführt, auch bei Nutzung von Sonderpreisen. Die neue BahnCard- Familienregelung setzt an der Schwachstelle Heranführung der jungen Zielgruppe an das „System Bahn“: Beim Kauf einer BahnCard durch ein Elternteil erhalten sowohl Partner als auch die Kinder bis einschließlich 17 Jahre eine eigene BahnCard (gegen Zahlung einer Gebühr von 5 EURO). Diese Regelung bietet nicht nur attraktive Preise für Familienreisende, sondern auch für einzeln reisende Jugendliche (Wilger/Krämer, 2002, S. 332).

3.2 Bonusprogramme am Beispiel PAYBACK

PAYBACK ist ein unternehmensübergreifendes Bonusprogramm. Entwickelt von der Loyalty Partner GmbH wurde es im März 2000 in den Markt gebracht. Loyalty Partner tritt für die teilnehmenden Unternehmen als Dienstleister auf (Stellung der PAYBACK-Karte, des Konten- und Kommunikationsmanagement incl. regelmäßigem Versand von Punkteständen). Das Abrechnungsverfahren mit dem Partner erfolgt variabel, d.h. nur wenn mit der Payback- Karte Umsatz generiert wird. Die Cobranding-Karte kann branchen- und medienübergreifend eingesetzt werden. Teilnehmende Partner entstammen dem klassischen Einzelhandelssegment und der Dienstleistungsbranche (AOL, apollo, DEA, dm-drogerie markt, Europcar, Galeria Kaufhof, OBI, Palmers, real, VGM). Durch Kooperation mit VISA/Landesbank Baden-Württemberg ist die Funktionalität der PAYBACK-Karte im Feb. 2002 um die Zahlungs-/Kreditkartenfunktion erweitert worden.

Durch Vorlage der Karte im Kauf-/Transaktionsprozess werden dem Kunden Rabattpunkte (Wert des Rabattpunktes: 1 EURO-Cent) mit einer dreijährigen Gültigkeit auf ein Konto gutgeschrieben, die Höhe der Rabattierung hängt von dem teilnehmenden Unternehmen ab und reicht von ca. 1 bis 3% des Umsatzes, welcher nachträglich gutgeschrieben

ben wird. Ein Einlösen (Burning) der Punkte ist ab einem Punktebestand von 1.500 in spezielle Prämien und Bargeld, aber auch als Spende möglich.

Das Payback- Programm ist mit 20 Mio. eingesetzten Karten Marktführer unter den deutschen Bonusprogrammen (Stand Nov. 2002). Payback erreicht eine Marktdurchdringung von 23%, die über der von Kreditkarten liegt (16 %). Kennzeichen im Einzelhandel sind zunehmender Wettbewerb, erhöhte Transparenz (durch Einsatz neuer Medien) bezogen auf Preis, Verfügbarkeit, Beschaffungsquelle, aber auch eine Veränderung des Konsumverhaltens (Smart-Shopping, abnehmende Markentreue, variety seeking). Handel und Markenanbieter haben zunehmend Probleme, ihre Kunden an ihr Unternehmen zu binden. Vor diesem Hintergrund beruht sich der Erfolg des Payback- Programms aus Sicht der teilnehmenden Handelspartner auf das Angebot

- eines effizientes Instrument zur Kundenbindung. Die Effizienz ergibt sich aus der Nutzung von Synergien sowohl auf der Kosten- als auch auf der Erlösseite. Die Kosten können durch die Verteilung der fixen Kosten auf alle Partner deutlich im Vergleich zum Aufbau eines unternehmensspezifischen Programms gesenkt werden. Dieser Aspekt ist umso wichtiger, wenn man bedenkt, dass viele CRM- Projekte an den hohen Implementierungskosten scheiterten.
- zusätzlicher Services. Als Services werden die Bereitstellung des erforderlichen IT- Systems, die Optimierung der Kundenkommunikation (zielgruppenspezifische, kostengünstige direct mailings) sowie der Support zur Erhöhung von „business intelligence“/„customer insight“ angeboten.

Auf der anderen Seite ist der Erfolg von PAYBACK in der hohen Akzeptanz beim Endkunden begründet. Dies resultiert - neben dem geldwerten Vorteil des Rabatts - aus der Einhaltung folgender Aspekte:

- Branchenübergreifend: Die Akquisefunktion steigt, je mehr verschiedene, für die Zielgruppe relevante Branchen bzw. Unternehmen innerhalb einer Branche teilnehmen. Verschiedene Unternehmen innerhalb einer Branche sind nur dann sinnvoll, wenn keine direkte Konkurrenzbeziehung herrscht (z.B. beim Angebot auf regional verschiedenen Märkten).
- Renommierter Partner: Starke Marken der Partner steigern die Bekanntheit und die Wertigkeit des Programms und erhöhen die Kundenbindungsfunktion sowie die Wettbewerbswirkung. Gleichzeitig können die Kosten der Einführungskommunikation deutlich verringert werden.
- Hohe Präsenz der Partner im betrachteten Markt: Der Endkunde muss nahezu überall (Abdeckung aller Regionen), zu jeder Zeit (z.B. 24h-Öffnungszeiten von Tankstellen) und über jeden Kaufkanal (Telefon- /www- Verkauf, „multichanneling“) einen Sammelpartner finden können.

- Dauerhaft attraktiv: Durch ständige Anreize und neue, zielgruppenspezifische Angebote wird das Produktportfolio der Handelspartner abwechslungsreich und damit dauerhaft interessant gestaltet. Dies fördert die Kundenbindungsfunktion und lenkt von der Rabatthöhe ab.
- Alternative Prämien: Die Programmakzeptanz und damit die Kundebindungsfunktion steigt mit der Vielfalt der Einlösealternativen. Neben Sachprämien, Barauszahlung/Gutschriften, Spendenmöglichkeiten sollten auch emotional ansprechende Prämien möglich sein.

Durch die Ausgestaltung und sukzessive Weiterentwicklung ist es Payback zunehmend gelungen, nicht den – leicht kopierbaren - geldwerten Vorteil als Kundenbindungselement in den Vordergrund zu stellen, sondern die Bindungswirkung durch Emotionalisierung und Abwechslung zu erreichen. Die nur geringe Rabatthöhe bleibt letztlich intransparent.

Die hohe Anzahl teilnehmender Kunden zeigt zum einen den Erfolg des Programms an, offenbart aber zum anderen eine Schwachstelle: Der Zugang zum Programm ist ungesteuert, eine Berücksichtigung der Kundenwertigkeit erfolgt nicht. Die Gefahr des „sich zu Tode wachsen“ besteht, da auch für Kunden, die nur einmalig teilnehmen (Ausprobierer, Mitläufer, kurzfristige Bindung) und nur einen geringen Umsatzbeitrag für die Partner generieren, Ressourcen gebunden werden müssen (Administration, Kartenprocessing, Kontenführung, Kommunikation, IT- Kapazität). Mit jedem weiteren Kunden sinkt der durchschnittliche Kundenwert. Die Einlöseschwelle von 1.500 Punkten ist offensichtlich kein ausreichender Hebel zur Selbstidentifikation für die Teilnehmer.

4. Bonusprogramme im CRM-Phasenmodell

Die grundsätzlichen Unterschiede und die vorgestellten Programme zeigen Vorzüge von Bonusprogrammen auf. Der erfolgreiche Aufbau von Bonusprogrammen innerhalb von CRM-Projekten lässt sich anhand des Modells von Bruhn (vgl. dazu allgemein Bruhn, 2000 und bahnspezifisch Krämer/Kuhrt/Uzun, 2002, S. 51) in 5 Phasen untergliedern. Die einzelnen Phasen werden im folgenden vorgestellt und beispielhaft anhand der Entwicklung des Kundenbindungsprogramms *bahn.comfort* erläutert. *bahn.comfort* ist das Serviceprogramm für Vielfahrer der Deutschen Bahn und setzt auf dem Rabattprogramm „BahnCard“ auf.

4.1 Analyse und Strategieentwicklung

Die Phase 1 des Modells zielt mit der Analyse der Rahmenbedingungen und Ausgangssituation des Unternehmens darauf, die Strategieentwicklung (Phase 2) vorzubereiten.

Dabei wird angestrebt, die Zielkunden zu definieren, zu identifizieren und deren Erwartungen sowie Anforderungen zu erkennen („knowing that 60% of your customers are profitable is useless if you don't know, which ones to contact with what level of service“, vgl. Reinartz/Kumar, 2002, S.83).

Oftmals fehlt CRM-Projekten ein strategisches Gesamtkonzept, welches sich an den entscheidenden Erfolgsgrößen Kundennutzen ("Value to the Customer") und Kundenwert ("Value of the Customer") orientiert. CRM erfordert hohe Investitionen in Technologien und Geschäftsprozesse. Werden diese strategische Aspekte nicht berücksichtigt und lediglich IT-Systeme implementiert, können entsprechende Projekte zu teuren Fehlinvestitionen führen (Rigby/Reichheld/Schefter, 2002, S. 101). Unbestritten ist der Erfolg von CRM-Studien davon abhängig, in welcher Quantität und Qualität interne und externe Daten zu Projektbeginn bereitgestellt werden können.

Zunächst wurde bei der Bahn im Rahmen der Analysephase versucht, Kundensegmente zu identifizieren, die über einen signifikanten Anteil von disponiblen Fahrten verfügen. Mit dem Ergebnis, dass in nahezu allen Segmenten - auch im Segment der Vielreisenden - noch disponible Fahrtenpotenziale ausgeschöpft werden können, ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der CRM-Aktivitäten erfüllt: Die Umsatzpotenziale der Zielkunden waren bisher nicht vollends ausgeschöpft (Krämer/Kuhrt/Uzun, 2002, S. 52). Auch in diesem Segment wurde bei einem signifikanten Anteil von Verkehrsmittelwahlentscheidungen die Bahn in Erwägung gezogen, letztlich jedoch ein anderes Verkehrsmittel genutzt.

Das Vorhandensein von kontinuierlichen Studien im Personenverkehr der Bahn und damit von einer Vielzahl aktueller, empirischer Daten, die bereits die im neuen Preissystem erarbeitete Nutzensegmentierung berücksichtigen, vereinfachte die Analysephase (Krämer, Wilger, Dethlefsen, 2001). Auf der Grundlage der vorliegenden Marktforschungen ist das Segment der Vielfahrer wie folgt zu charakterisieren:

- Innerhalb des Segments BahnCard vereinigen ca. 5 % der Kunden mit dem höchsten Fahrtenaufkommen etwa 24 % der gesamten Reisen mit BahnCard-Ermäßigung auf sich und weisen darüber hinaus noch unausgeschöpftes Fahrtenpotenzial auf.
- Vielfahrer sind Meinungsführer; sie zeigen ein hohes Involvement zur Bahn, stehen dem Verkehrsmittel aber nicht unkritisch gegenüber - ein erheblicher Anteil zeigt geringe Wiederkaufabsichten. Hierbei handelt es sich nicht um ein bahnspezifisches Phänomen, wie die Ausführungen von Dowling und Uncles (1997, S. 73) belegen: „The problem for loyalty programs is that the „best“ 20 percent are not necessarily loyal buyers ...“
- Die Zielgruppe ist geprägt durch einen verhältnismäßig hohen Anteil an Geschäftsreisenden und ist weniger preissensibel. Dafür haben diese Reisenden eine hohe Wertschätzung für besseren Service und eine Minimierung der Reisezeit. Die Messung der Kundenpräferenzen erfolgte in der Vergangenheit mittels Conjoint Measu

rement. Aber auch die Verwendung einer Konstantsummenskala mit Ankermerkmalen (vgl. hierzu Krämer/Wilger/Dethlefsen, 2001, S. 78) bestätigt diese Erkenntnisse.

4.2 Konzeption und Implementierung

Phase 3 beinhaltet die Konzeption von CRM-Projekten und ihre Einführung in den Markt (Phase 4). Zunächst ist danach zu fragen, welche Leistungen aus Sicht des Kunden relevant sind und einen signifikanten Nutzenbeitrag leisten. Bei der Gewährung von Boni ist die erforderliche Höhe des geldwerten Vorteils zu hinterfragen, bei Serviceprogrammen liegt die besondere Herausforderung in der Identifikation der optimalen Servicelevels, um die gewünschte Kundenbindung zu erhalten.

Anschließend müssen die Kundenbindungswirkung und die anfallenden Kosten der Servicebereitstellung einander gegenübergestellt werden (vgl. Gierl, 2000, S. 16 und Butscher, 1998, S. 102 ff). Die Kosten variieren unbestreitbar in Abhängigkeit von der Programmausgestaltung und mit dem Umfang der Leistungen. Kosten in Höhe von 30 Mio. \$ für den Aufbau und 5- 10 Mio. \$ für den laufenden Betrieb am Beispiel einer nationalen Handelskette geben hier eine allgemeine Größenordnung an (vgl. Cigliano et. al., 2000, S. 73). Für Vielfliegerprogramme werden die operativen Kosten auf 3 – 6 % der Umsätze geschätzt (Dowling/Uncles, 1997, S. 78). Insgesamt ist dabei ein positiver Saldo aus dem Nutzen (Umsatzwirkung, Informationsgewinn etc.) und den Kosten (Aufbaukosten der Systeme und variable Kosten der Leistungsbereitstellung) zu erzielen.

Auf Basis der Ergebnisse der Phase 2 entschied sich die Bahn für ein reines Serviceprogramm für Vielfahrer. Aus der nachfolgenden Graphik (Abbildung 2) sind die Abhängigkeiten bei der Konzeption des Vielfahrerprogramms ersichtlich. Die Attraktivität des Programms aus Sicht der Kunden bestimmt im wesentlichen die Teilnahmebereitschaft. Kunden, die in den Genuss exklusiver Services kommen möchten, müssen in einer „Sammelphase“ Umsätze registrieren lassen. Dies ist notwendig, um den Jahresumsatz des Reisenden (und damit den Kundenwert) quantifizieren zu können. Reisende mit einer BahnCard entscheiden bei jedem Fahrscheinkauf, ob eine Umsatzerfassung erfolgen soll oder nicht (Prinzip der Selbstselektion). Die Teilnahmebereitschaft wirkt sich wiederum auf die Anzahl der aktiven „Sammelkunden“ aus (mind. 1 mal Umsätze erfasst), aus denen Kunden mit „Vielfahrerstatus“ rekrutiert werden. Nur, wenn bahn.comfort einen nachhaltigen Kundennutzen generiert, ist dieser Kreislauf selbsterhaltend.

Zur Ermittlung der Service-Bestandteile von bahn.comfort wurde eine detaillierte Conjoint Measurement-Untersuchung durchgeführt: Im Rahmen von persönlichen Interviews (n=700) wurde ein spezielles hierarchisches Conjoint-Modell eingesetzt (Krämer/Keck/Tien, 2001, vgl. weiterführend auch Simmons/Esser, 2000, S. 67). So konnten Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften für einzelne Serviceleistungen quantifiziert werden. Der Erarbeitung dieses Designs diente ein mehrstufiger Screening-Prozess, bei

dem zunächst denkbare Zusatzleistungen identifiziert und danach im Hinblick auf die Dimensionen Kundennutzen, Kosten und Durchführbarkeit bewertet wurden (intern), bevor sie in reduzierter Form innerhalb von Fokusgruppen diskutiert und reflektiert wurden. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine Reduzierung der ursprünglich über 50 auf 9 Leistungen, die als Merkmale Eingang in das Conjoint-Design fanden (vgl. Abbildung 3).

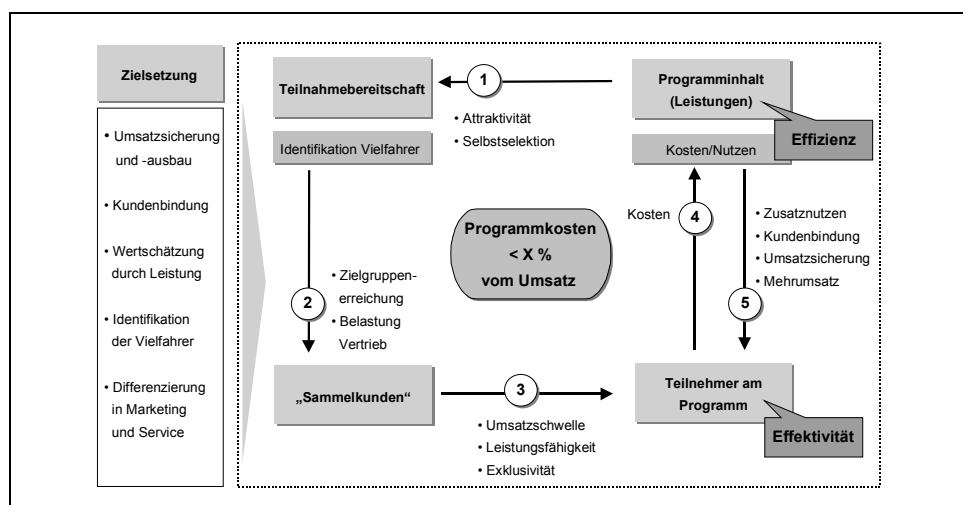


Abbildung 2: Wirkungszusammenhänge bei der Entwicklung von bahn.comfort

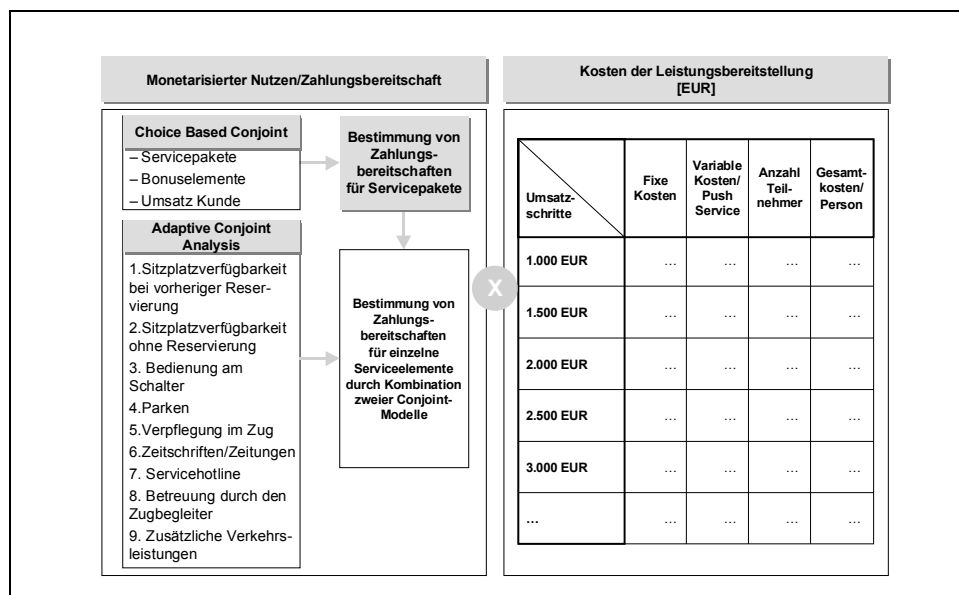


Abbildung 3: Schema der Nutzen- und Kostenberechnung bahn.comfort

Im nächsten Schritt wurden ähnlich dem Target-Pricing-Ansatz Optimierungsrechnungen durchgeführt, um ein Serviceprogramm unter Einhaltung mehrerer Restriktionen sowie der Einbeziehung von Kosten der Leistungserstellung zu konzipieren. Als Ergebnis dieser Simulationen wurden optimierte Servicepakete in Abhängigkeit von unterschiedlichen Größenordnungen des Vielfahrerprogramms vorgestellt und auf Durchführbarkeit getestet:

- Kunden ab einem Umsatz von über 2.000 Euro p.a. können sich qualifizieren, wenn sie ihre Umsätze erfassen lassen (1 Euro Umsatz = 1 Punkt). Besitzer von Kundenkarten mit Jahresbindung und einer Anschaffungsinvestition über dem Schwellenwert (z.B. NetzCard- oder JahresCard-Kunden) sind automatisch qualifiziert.
- Das Servicepaket „bahn.comfort“ besteht aus den Leistungen (1) exklusiver Sitzplatzbereich und (2) zusätzliche Sitzplatzreservierungskontingente: Damit erhalten qualifizierte Kunden kostenlosen Zugang zur- insbesondere in stark nachgefragten Zügen - kritischen Ressource Sitzplatz, (3) exklusives Servicetelefon: zentraler Anspracheweg bezogen auf alle Info-, Service- und Produktangebote der DB sowie ausgewählter Drittleistungen, (4) verbesserter Zugang zu Parkplatzreservierungen, (5) Nutzung der Lounge, (6) Bereitstellung eigener Service-Counter und (7) Vergünstigungen im Ausland durch Nutzung von RAILplus.

- Wesentliche Punkte für die Durchführbarkeit sind gegeben: Neben dem Vorhandensein eines bisher ungenutzten Fahrtenpotenzials in der Zielgruppe (s.o.) sprechen auch psychologische Faktoren, wie die grundsätzlich positive Einstellung zu einer bevorzugten Behandlung und die Bereitschaft zur Erfassung von Fahrscheinumsätzen (s. Abbildung 4) für die Einführung eines reinen Serviceprogramms.

4.3 Erfolgskontrolle und Wirtschaftlichkeit

Die letzte Phase des Modells umfasst die Erfolgskontrolle und Wirtschaftlichkeitsprüfung der CRM-Aktivitäten. Auf Bonusprogramme bezogen bedeutet dies, dass im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse die Programmkosten dem Programmnutzen gegenübergestellt werden. Erfolgskontrolle heißt dabei in erster Linie Einflußnahme, Umsetzung und Weiterentwicklung des strategischen Ansatzes.

Kundenbindungsprogramme bedeuten immer ein langfristiges Commitment den Kunden und auch dem Unternehmen gegenüber. Langfristig, da Kunden gewonnene Vorteile nur ungern wieder aufgeben und sich die meist hohen Anfangsinvestitionen erst mittelfristig rechnen. Ergebnisse empirischer Studien, die den positiven Zusammenhang zwischen Kundenbindungsmanagement, Kundenbindung und ökonomischen Erfolg nachweisen sind jedoch nicht allgemeingültig (Reichheld/Sasser, 1991; Blattberg/Deighton, 1997).

Daher ist es unabdingbar, Kosten und Nutzen der Programmaktivitäten zu überprüfen und alle Maßnahmen unter Investitionsgesichtspunkten zu bewerten. Programmkosten ergeben sich aus dem bewerteten Güterverzehr, der aus den programmbezogenen Aktivitäten resultiert. Dabei können Implementierungskosten (z.B. für IT-Systeme) von den laufenden Kosten (z.B. für die Bereitstellung von Serviceleistungen) unterschieden werden. Diese lassen sich weiter nach fixen, intervallfixen und variablen Kosten differenzieren.

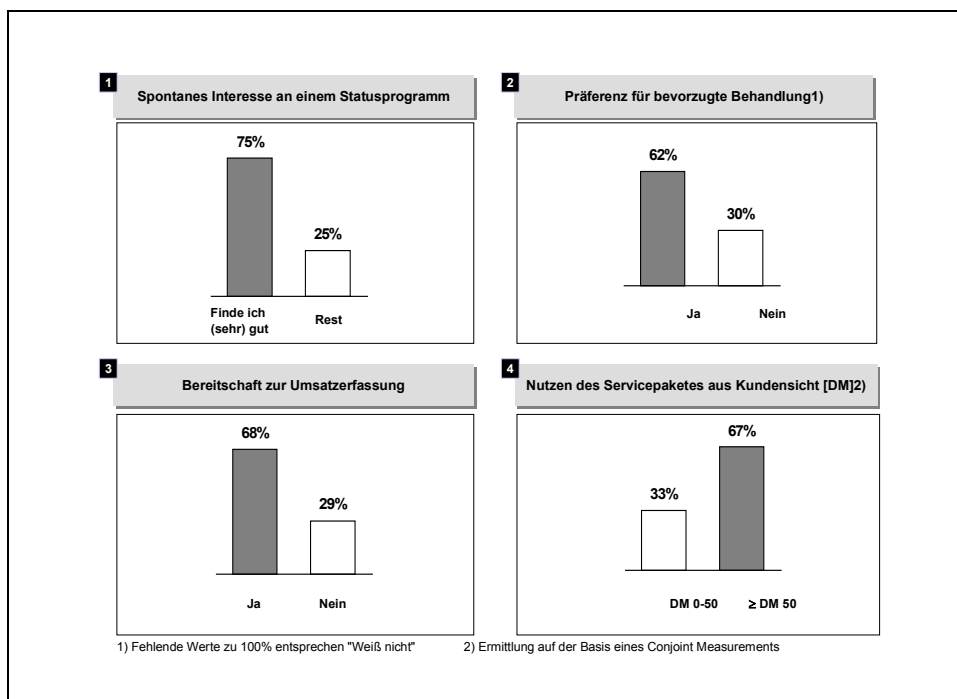


Abbildung 4: Ausgangssituation für die Einführung von bahn.comfort (Ergebnisse der Vorstudie)

Der Programmnutzen leitet sich aus einer monetären Bewertung des Erreichens der Programmziele ab. Bei dieser Bewertung sind jedoch zwei grundlegende und häufig mit Problemen behaftete Aspekte der Erfolgsmessung von Kundenbindungsprogrammen zu beachten (Weber, 2001, S. 56). Einerseits existieren Defizite und Unsicherheiten hinsichtlich messtechnischer Fragen, andererseits erschwert die periodengebundene Ausrichtung der üblichen Kosten- und Erlösrechnung die Erfolgsmessung.

Aus messtechnischer Sicht sind zwei Fragen zu klären: Wie kann die Programmwirkung isoliert werden und anhand welcher Zielgrößen/Merkmale wird der Erfolg bzw. die Zielerreichung gemessen? Zur Isolierung der „echten“ Auswirkungen von Kundenbindungsprogrammen ist es notwendig, erstens den „Selektionseffekt“ solcher Programme zu bestimmen und zweitens externe Einflüsse (wie z.B. gleichzeitige Produktverbesserungen oder Konkurrenzaktivitäten) zu kontrollieren. Dazu sind die Veränderungen der relevanten Merkmalsausprägungen bei Programmt Teilnehmern und merkmalsidentischen Nichtteilnehmern zu erheben und gegenüberzustellen. Der Vergleich der Ausprägung einzelner Zielgrößen mit einer Kontrollgruppe aus dem gleichen Kundensegment bereits zu Programmbeginn erlaubt, Effekte einer Selbstselektion zu kontrollieren. Es kann jedoch

nicht davon ausgegangen werden, dass der Selektionseffekt über alle Teilnehmer im Zeitablauf hinweg konstant bleibt.

Die Erhebung von Veränderungen der Zielgrößen im Zeitablauf und deren Vergleich mit einer Kontrollgruppe ermöglicht die Isolierung externer Einflüsse. Dabei darf nicht vernachlässigt werden, dass sich Größen wie Kundenbindung erst mittel- bis langfristig aufbauen. Da die Teilnehmer in dieser Zeit neben den Programmaktivitäten einer Vielzahl anderer Einflüsse ausgesetzt sind, ist es schwer, den Wertbeitrag einzelner Aktivitäten für bestimmte Effekte zu quantifizieren.

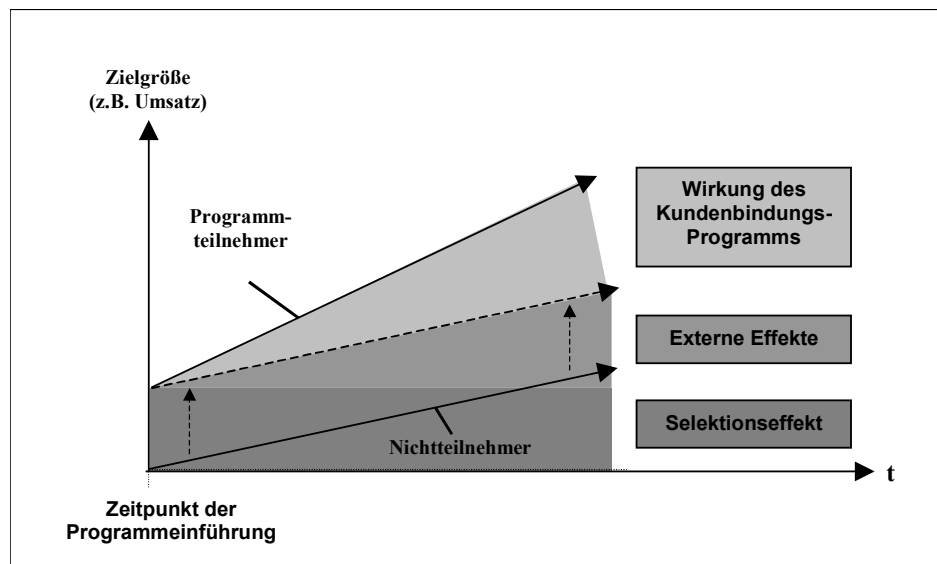


Abbildung 5: Messung der Wirkung von Kundenbindungsprogrammen

Die Erfassung sämtlicher Kosten und Erträge von Bonusprogrammen zur Erfolgsmessung ist nicht möglich, da nicht alle Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen überblickt werden können (sekundäre Effekte, langfristige Auswirkungen) und aufgrund der Zurechnungsproblematik nicht alle Kosten- und Erlöswirkungen direkt ermittelbar sind (z.B. Personalkosten). Daher ist es sinnvoll, ein aufgabenbezogenes Controlling zu schaffen, das die Erreichung der Zielgrößen mit Hilfe von Kennzahlen überwacht. Kennzahlen sollten folgende Bedingungen erfüllen (vgl. Dittrich, 2000, S. 200):

- Kennzahlen leiten sich aus den Programmzielen ab, ergänzen sich gegenseitig und sind überschneidungsfrei.
- Im Vordergrund stehen Messgrößen, die helfen, Wettbewerbsvorteile zu erreichen / zu erhalten.

- Kennzahlen sollten nicht nur vergangenheitsbezogen und zumindest langfristig durch das Programm beeinflussbar sein.
- Relative Kennzahlen mit Bezug zur Konkurrenz sind vorzugsweise zu verwenden, absolute, durchschnittliche oder gewichtete Größen sollten Periodenvergleiche erlauben.
- Kennzahlen müssen einfach zu messen und überprüfbar sein.
- Die Operationalisierung sollte eine Datenerhebung über mehrere Zeitperioden mit den gleichen Messinstrumenten erlauben, um Periodenvergleiche zu ermöglichen.

Neben den zuvor behandelten messtechnischen Problemen wird eine konsequente Erfolgsmessung von Bonusprogrammen auch durch die Periodengebundenheit üblicher Kosten- und Erlösrechnungen in der Praxis erschwert. Investitionen in die Kundenbindung beziehen sich jedoch schon definitionsgemäß auf mehrere Transaktionen bzw. Perioden. Demnach ist eine transaktions- und zeitraumübergreifende (Kunden-) Deckungsbeitragsrechnung notwendig, die die kumulativen Auftragsdeckungsbeiträge der Kunden erfasst und zeitlich fortschreitend kumulativ den Investitionsauszahlungen gegenüberstellt. Dies ermöglicht zu jedem Zeitpunkt eine Gegenüberstellung der Gesamtdckungsbeiträge eines Kunden und der geleisteten Investitionen. Die Erfassung der Höhe und die verursachungsgerechte Zuordnung der getätigten Investitionen ist insbesondere bei sekundären Aktivitäten (z.B. im Beschwerde- und Qualitätsmanagement) schwierig, die einen Gemeinkostencharakter aufweisen. Hier ist der Einsatz einer Prozesskostenrechnung notwendig, um Kosten einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen verursachungsgerecht zuordnen zu können.

Im Fall des Vielfahrerprogramms *bahn.comfort* hängt, wie zuvor beschrieben, die Wirtschaftlichkeit maßgeblich von der Ausschöpfung zusätzlicher Fahrtenpotenziale im Vielfahrersegment ab. Die Ausnutzung dieser Potenziale korreliert stark mit dem Programmnutzen. Eine zentrale Aufgabe des Programmcontrollings stellt daher die Messung und Überwachung des Nutzenbeitrags sowie hierauf aufbauend die Weiterentwicklung der Serviceleistungen dar. In analoger Vorgehensweise zur Konzeptionsphase wird dazu mit regelmäßigen Befragungen der Programmteilnehmer die Zahlungsbereitschaft für die jeweiligen Services ermittelt. Parallel erhobene Indexwerte zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung können mit Kontrollgruppen verglichen werden und ermöglichen so eine Isolierung der Programmeffekte.

Gleichzeitig ermöglicht das CRM-System der Bahn ein umfangreiches Reporting. Um den Erfolg des Programms messen zu können, wurden in der Planungsphase Kennziffern aus den Programmzielen abgeleitet, die Soll-Ist-Vergleich und Vergleiche mit Kontrollgruppen ermöglichen. Das CRM-System bereitet die erfassten Kundendaten in Form von Standardberichten so auf, dass die entsprechenden Vergleiche auch im Zeitablauf vorgenommen werden können. Beispielsweise wird zur Betrachtung der Programmwirkung auf die Umsatzsicherung und –steigerung u.a. die Kundenfluktuation innerhalb bestimmter

Umsatzklassen und der durchschnittliche Fahrscheinwert bei Programmteilnehmern und Nicht-Teilnehmern herangezogen. Unterschiedliche Nutzungsraten der einzelnen Vertriebskanäle geben Aufschluss darüber, inwiefern nachhaltige Verlagerungen auf kostengünstige Vertriebskanäle durch bahn.comfort möglich sind. Responseauswertungen des CRM-Systems erlauben Aussagen über die Wirtschaftlichkeit erfolgter Direktmarketingmaßnahmen und liefern Informationen zur Optimierung zukünftiger Maßnahmen.

Zur Bestimmung der Programmeffizienz werden schließlich die anfallenden laufenden Kosten für das Programmmanagement und die Bereitstellung der Serviceleistungen dem ermittelten Programmnutzen gegenübergestellt. Dabei wird auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis für jede Serviceleistung betrachtet. Diese Werte sind die Basis für die Weiterentwicklung des Serviceangebots und die Identifizierung neuer Leistungen. Damit schließt sich an die Erfolgsmessung erneut eine Analysephase an, in der neue Anforderungen oder externe Einflüsse berücksichtigt werden. Damit verkörpert das CRM-Phasenmodell auch einen ständigen Zyklus des Kundenbindungsmanagements.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Kundenbindungsprogramme in Form von Bonus- und Rabattprogrammen erleben zur Zeit einen Boom. Allerdings sind nur wenige erfolgreich und konnten sich am Markt etablieren. Exemplarisch wurden zwei erfolgreiche Programme in Deutschland - Bahn-Card und PAYBACK - vorgestellt. Die Analyse zeigt die Vorteilhaftigkeit von Bonusprogrammen gegenüber Rabattsystemen auf:

- Bonussysteme sind tendenziell wirtschaftlicher und fördern eine nachhaltige Kundenbindung: Rabattsysteme fokussieren die Rabatthöhe: Dies erhöht die Preissensitivität der Kunden und kann kurzfristig erfolgreich preissensible Kunden binden. Eine langfristige Kundenbindung birgt jedoch die Gefahr eines hohen wirtschaftlichen Risikos, da eine dauerhafte Attraktivität nur durch eine Erhöhung des Rabattes zu gewährleisten wäre. Bonusprogramme sind bezogen auf die tatsächliche Rabatthöhe intransparent und überlagern den Preisvorteil durch andere in der Kundengruppe relevante Motive, Services und Leistungen. Bonusprogramme berücksichtigen, dass Kundenbindung aus einem Bündel unterschiedlicher Motive und Ursachen resultiert.
- Bonusprogramme besitzen eine stärkere, nachhaltige Wettbewerbswirkung: Sie sind aufgrund ihrer Komplexität und ggf. erforderlicher Investitionen nicht einfach zu kopieren. Hingegen muss aufgrund der hohen Transparenz und der Signalwirkung von Rabatten mit Reaktionen der Wettbewerber wie z.B. Preisanpassungen gerechnet werden, die die Kundenbindungswirkung verpuffen lassen.
- Bonusprogramme fügen sich in die CRM-Strategie eines Unternehmens ein, indem gezielt Programme nur für die wertigen Kundengruppen angeboten werden. Je nach

Ausgestaltung ist die Sammlung von Kundeninformation möglich, um das Produkt- und Leistungsangebot fortlaufend anhand der Kundendaten zu optimieren.

Eine erfolgreiche Einführung kann durch das CRM-Phasenmodell sichergestellt werden. Am Beispiel der Implementierung des Serviceprogramms bahn.comfort für Vielfahrer der Deutschen Bahn wird das CRM-Phasenmodell exemplarisch aufgezeigt. Es wird gezeigt, dass eine datengetriebene Strategie- und Konzeptentwicklung Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von CRM-Projekten ist. Dies setzt umfassende Detailkenntnisse der unternehmensspezifischen Daten voraus.

6. Literatur

- BHAGWANANI, R., 2000, Keeping the high fliers. *Airline Business*, No. 6, S. 88 – 92.
- BEYHOFF, S., 1994, Vielfliegerprogramme und der Wettbewerb im Luftverkehr. DLR Mitteilung 1994, Nr. 2, Köln.
- BLATTBERG, C./DEIGHTON, J., 1997, Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen. In: *Harvard Business Manager*, Heft 1, S. 24 – 32.
- BRUHN, M., 2001, *Relationship Marketing*, München.
- BUTSCHER, S.A., 1998, *Customer Clubs and Loyalty Programmes – A practical guide.*, Brookfield.
- CIGLIANO, J. ET AL., 2000, The Price of Loyalty. *The McKinsey Quart.*, No. 4, S. 68 - 77.
- DILLER, H., 2000, *Preispolitik*, 3. Aufl., Stuttgart.
- DITTRICH, S., 2000, Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing – Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, St. Gallen.
- DOWLING, G.R., UNCLES, M., 1997, Do Customer Loyalty Programm Really Work? In: *Sloan Managment Review*, Summer, S. 71 – 82.
- FABNACHT, M., 1996, *Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten*, Wiesbaden.
- GIERL, H., 2000, Kundenbindungsaktivitäten im Vergleich – Eine Fallstudie am Beispiel der Automobilindustrie. *Database Marketing*, Heft 1, S. 14 – 17.
- KANE, M., 2002, Study: CRM services expected to boom. *ZDNet News* v. 9.April 2002.
- KRÄMER, A./KECK, C./TIEN, M., 2001, Preisreduktion oder Serviceverbesserung? *planung&analyse*, Heft 2, S. 56 – 62.
- KRÄMER A./KUERT, S./UZUN, U., 2002, Kundenbindung durch besseren Service- Erfolgsbeitrag der Marktforschung für CRM. *planung&analyse*, 29, Heft 4, S. 50 – 55.

- KRÄMER, A./WILGER, G./DETHLEFSEN, H.A., 2001, Es muss nicht immer Conjoint sein! – Kundensegmentierung als Basis des neuen Preissystems der Deutschen Bahn. *planung&analyse*, 28, Heft 6, S. 74-79.
- LAUER, T., 2002, Bonusprogramme richtig gestalten. In: *Harvard Business Manager*, Heft 3, S. 98 – 106.
- MACALUSO, N., 2000, Study: E-shoppers Not Swayed by Loyalty Programs. <http://ecommercetimes.com/perl/v.19.5.2002>.
- MANDEL, S., 1999, *Handbuch der Buchführung und Jahresabschlussaufstellung*, Wien.
- RAO, A.R./BERGEN, M.E/DAVIS, S., 2000, How to Fight a Price War. *Harvard business Review*, March/April, S. 107-116.
- REINARTZ, W./KUMAR, V., 2002, The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, July, S.86.-94.
- RIGBY, D.K./REICHHELD, F.F./SCHEFTER, P., 2002, Avoid the four perils of CRM. In: *Harvard Business Review*, Vol. 81, S. 101 – 109.
- SCHMENGLER, H.J./THIEME, M., 1995, Die Bedeutung eines Bonusprogramms im Marketing einer Luftverkehrsgesellschaft. In: *Marketing ZFP*, 17. Jg., Nr. 2, S. 130 – 135.
- SHAPIRO, C./VARIAN, H.R., 1999, *Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston.
- SIMMONS, S./ESSER, M., 2000, Developing Business Solutions from Conjoint Analysis. In: Gustafson, A./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.): *Conjoint Measurement – Methods and Applications*, S. 67 – 96, Berlin.
- SIMON, H./DOLAN, R., 1997, *Profit durch Power Pricing – Strategien aktiver Preispolitik*, Frankfurt.
- SIMON, H., 1995, Preispolitik. In: Tietz, B., Köhler, R. & Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Sp. 2068 – 2085, Stuttgart.
- SIMON, H. ET AL., 2000, Kundenbindung durch Preispolitik. In: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3. Aufl., S. 319 – 335, Wiesbaden.
- WEBER, A., 2001, Erfolgsmessung von Kundenbindungsprogrammen – Am Beispiel des Top-Kunden Programms von Lufthansa Miles&More, unveröffentlichte Diplomarbeit, Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie, Universität Mannheim.
- WILGER G./KRÄMER A., 2002B, Familien als besondere Zielgruppe im neuen Preissystem der Deutschen Bahn AG *Glaser's Annalen / ZEV rail*, 126, Heft 8 , S. 332 - 337.