

Zukunftssichere Loyalitätsprogramme

Loyalitätsprogramme sind im Aufwind, aber nicht gut verstanden

Laura-Eve Victoria Grellmann

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Schweiz

Email: laura-eve.grellmann@unisg.ch

Dr. Mauro Luis Gotsch

Wissenschaftlicher Projektleiter

Fachhochschule Graubünden

Commercialstrasse 22, 7000 Chur, Switzerland

Email: mauroluis.gotsch@fhgr.ch

Dr. Marcus Schögel

Associate Professor of Marketing Management

Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Schweiz

Email: marcus.schoegel@unisg.ch

Abstract

Loyalitätsprogramme werden immer noch hauptsächlich als Marketing-Instrument zur Akquise und Verkaufsförderung eingesetzt. Aufgrund verschärfender Datenschutzbestimmungen wird jedoch der Zugang zu Kundendaten über diese Programme immer wichtiger. Der Artikel enthält aktuelle Marktanalysen aus dem deutschen Markt, die zeigen, dass die Mehrheit der Loyalitätsprogramme hauptsächlich für Hard Benefits, wie Rabatte und Geld genutzt werden. Die Kunden werden zu «Coupon Kings & Queens» und «Schnäppchenjägern» erzogen. Wirkliche Leistungsversprechen, jenseits von Rabatten und Discounts, finden sich nur in Ausnahmefällen. Aus Sicht der Kunden und Führungskräfte gewinnen Soft und Community Benefits aber zunehmend an Bedeutung. Die Erhebung zeigt, dass Loyalitätsprogramme bisher vornehmlich für die Kundengewinnung und weniger für die tatsächliche Bindung eingesetzt werden. Hebel für einen langfristig erfolgreichen Umgang mit Loyalitätsprogrammen setzen hier an: Ein Mix aus Hard, Soft und Community Benefits kann sinnvoll sein, um First Party generieren zu können.

Keywords: *Loyalitätsprogram, Customer Retention, Value Creation, Marktforschung*

Management Summary

Die Bedeutung von Kundenloyalität nimmt aufgrund der aktuellen Marktsituation zu. Die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie, wie der Inflationsdruck und die Lieferkettenbeschränkungen, erhöhen den Wettbewerbsdruck und reduzieren die Kundentoleranz für Ausfälle und steigende Preise. In diesem Zusammenhang verdeutlichen AI-getriebene Innovationen die Wichtigkeit von Kundendaten als Ressource der Zukunft. Um eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen, sind eigene Loyalitätsprogramme von Unternehmen notwendig, um umfangreiche und wertvolle Datensätze zu generieren. Obwohl Hard Benefits bei der Gestaltung des Programms nach wie vor eine wichtige Rolle spielen, gewinnen Soft Benefits insbesondere bei einem langfristigen Fokus an Bedeutung, sowohl für Kunden als auch für Führungskräfte. Bisher werden Loyalitätsprogramme hauptsächlich für die Kundengewinnung genutzt, jedoch ist es wichtig, hier auch die Kundenbindung im Fokus zu behalten. Um langfristig erfolgreich zu sein, sollten Loyalitätsprogramme einen Mix aus Hard, Soft und Community Benefits aufweisen, um First Party Data generieren zu können.

Introduction

Loyalitätsprogramme werden von Unternehmen seit Jahren genutzt. Vor dem Hintergrund einer verstärkten digitalen Kundenansprache bei gleichzeitig limitiertem Kundenzugang (Stichworte: DSGVO und Third Party Cookies) sind sie aktuell in vielen Unternehmen verfolgte Projekte in Marketing & Sales. Der aktuelle Preiswettbewerb, die Inflation, sowie Lieferkettenbeschränkungen und die Unsicherheit an den Finanzmärkten erhöhen ebenfalls den Druck auf Unternehmen, Kundenbeziehungen aktiver (und damit auch rentabler) zu gestalten.

Der Ausstieg von REWE aus dem unternehmensübergreifenden Payback- Loyalitätsprogramm zeigt beispielhaft, dass Unternehmen einen direkten Zugang zu ihren Daten gegenüber grosser Reichweite bevorzugen und sich von eigenen proprietären Lösungen massgebliche Wettbewerbsvorteile erhoffen: Im Januar 2023 gab die deutsche Supermarktkette REWE bekannt, dass sie aus dem populären Loyalitätsprogramm Payback aussteigen werde. Die Begründung: der Aufbau eines eigenen Bonussystems in Verbindung mit der REWE-App (Business Insider, 2023). Damit verliert die Payback GmbH auf einen Schlag 17Mio seiner aktuellen 31Mio Kundenschaft. Gleichzeitig verliert REWE-Zugang zu dem mit Abstand bekanntesten und meist-genutzten Loyalitätsprogramm Deutschlands. Sowohl historische (Splendid Research, 2016) als auch aktuelle Umfragen sprechen für die Branchenübergreifende Bekanntheit des Payback Punkte- und Bezahlungssystems (siehe Tab. 1).

Tabelle 1 "Nenne das Loyalitätsprogramm, dass du am häufigsten verwendest" N=1048

Rang	Logo	Programm	Anzahl Nennungen
1		Payback	32.25%
2		Amazon Prime	5.82%
3		Lidl Plus	4.01%
4		H&M Club Membership	3.62%
5		DB BahnBonus	2.96%
6		Miles & More	2.67%
7		McDonalds	2.19%
8		DeutschlandCard	2.00%
9		Starbucks	1.62%
10		IKEA Family	1.04%

Trotzdem ist der Grund für REWEs Entscheidung schnell gefunden – wie viele Punkteprogramme ist Payback ein effektives Akquiseinstrument, aber ironischerweise nicht sehr effektiv in der Steigerung der Markentreue. Der Treueeffekt von Bonusprogrammen ist leicht zu überschätzen, da ein Großteil ihrer Wirkung auf Selbstselektion beruht: Loyale Kunden melden sich für ein Treueprogramm an, weil sie dem Unternehmen gegenüber bereits loyal sind oder allgemein überdurchschnittlich viele Einkäufe tätigen (Leenheer et al., 2007).

REWE ist sich diesen Umständen bewusst. Die relevante Herausforderung für den Retailer besteht also darin, seine Loyalitätsprogramme von dem Fokus von monetären «Hard Benefits» abzubringen und verstärkt auf Markenerlebnisse und «Soft Benefits» zu richten. Einerseits um die gewünschte Markentreue zu erreichen und andererseits, um weiterhin Zugang zu relevanten Kundendaten zu erhalten. Dieser Aspekt ist für REWE besonders relevant: Momentan erhält der Retailer zwar die Payback-Daten, welche in den eigenen Geschäften generiert werden, hat aber ohne direkte Einwilligungen keinen direkten Zugang zu weiteren Kundendaten (Payback, 2023).

Nur wenn wertvolle Kundenerkenntnisse für eine nachhaltige Verbesserung der Kundenbeziehung über Loyalitätsprogramme geschaffen werden können, wird die Kundschaft in Zukunft bereit sein relevante Daten mit den Unternehmen zu teilen. Es ist dieser Zugang zu einem Pool zuverlässiger Kundendaten, welcher das Wachstum von personalisierten Angeboten in Zukunft treiben wird. Die Gewinnung von Verhaltensdaten, welches unter anderem durch Soft Benefits ermöglicht wird, rückt damit immer mehr in den Fokus von Unternehmen.

Das Institut für Marketing und Customer Insight hat mit einer grossflächigen Kundenbefragung von 1047 deutschen Konsumenten und 60 Marketers von Unternehmen mit Loyalitätsprogrammen belegt, dass momentan kaum Loyalitätsprogramme für ihre Soft Benefits genutzt werden.

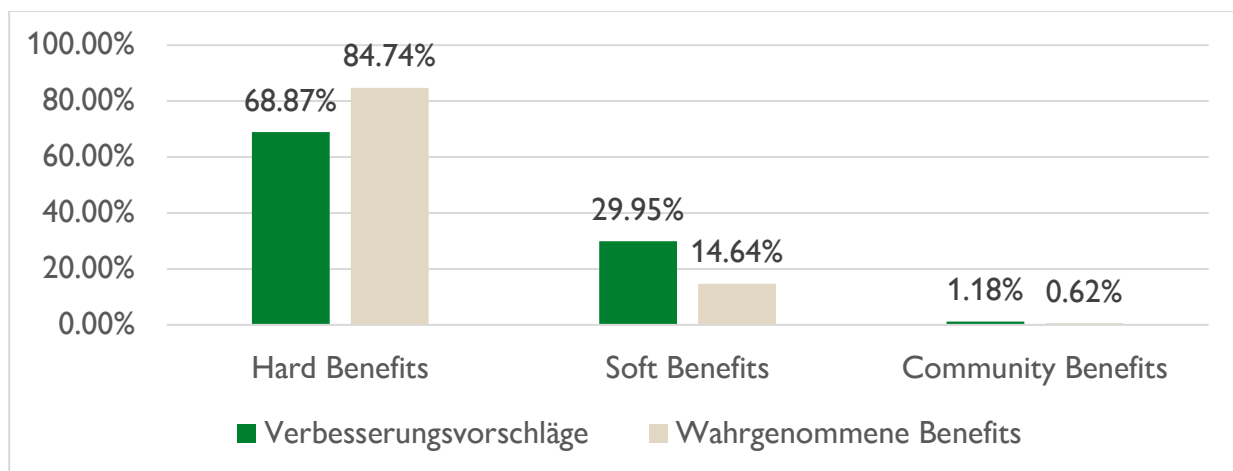


Abbildung 1 "Beschreiben Sie, welche Vorteile Sie durch Ihr meist-genutztes Loyalitätsprogramm erhalten" und "Beschreiben Sie wie Sie Ihr meist-genutztes Loyalitätsprogramm verbessern würden." N=1048, Antworten kodiert durch Forschende.

Allerdings zeigt die Studie auch, dass die Kundschaft sich so eine Entwicklung gut vorstellen kann. In diesem Artikel zeigen wir auf, wie sich die aktuelle Landschaft der Loyalitätsprogramme klassifizieren lässt, wie die Kundschaft und Marketers Loyalitätsprogramme tatsächlich wahrnehmen und welche Hebel für zukunftsfähige Loyalitätsprogramme bedient werden können.

Warum nutzen Kunden Loyalitätsprogramme?

Traditionell lassen sich die Vorteile von Loyalitätsprogrammen auf verschiedene Arten kategorisieren. Leenheer, et al. (2007) unterscheiden zwischen «perceived economic benefits (rewards)» und «non-economic (psychological and sociological) benefits». Eine weitere Komponente führen Mimouni-Chaabane & Volle (2010) auf: Nach der Durchsicht früherer Forschungen kommen sie auf die Parameter «utilitarian benefits», «hedonic benefits» und «symbolic benefits». Es lassen sich aber auch noch spezifischere Einteilungen finden: So teilen Braun, et al. (2017) ein in «Art des Nutzens», «zeitliche Verzögerung», «Anbieterbezug» und «Individualisierung der Anreize». Ersichtlich wird, dass vor allem eine finanzielle und eine soziale Komponente zur Abgrenzung der Parameter genutzt werden (Curatman et al., 2022).

Diese übergreifenden Dimensionen «Hard Benefits», «Soft Benefits» und «Community Benefits» dominieren die Ausgestaltung von Loyalitätsprogrammen (vgl. Abb. 1): Hierzu lassen sich vier weitere Zugänge aufzählen, die als untergeordnete Eingliederung dienen können: Die «Verfügbarkeit», «Kosten», «Individualisierungsmöglichkeit» und «Kooperationen» unterstützen bei der dezidierten Einteilung/ Beschreibung von Loyalitätsprogrammen.

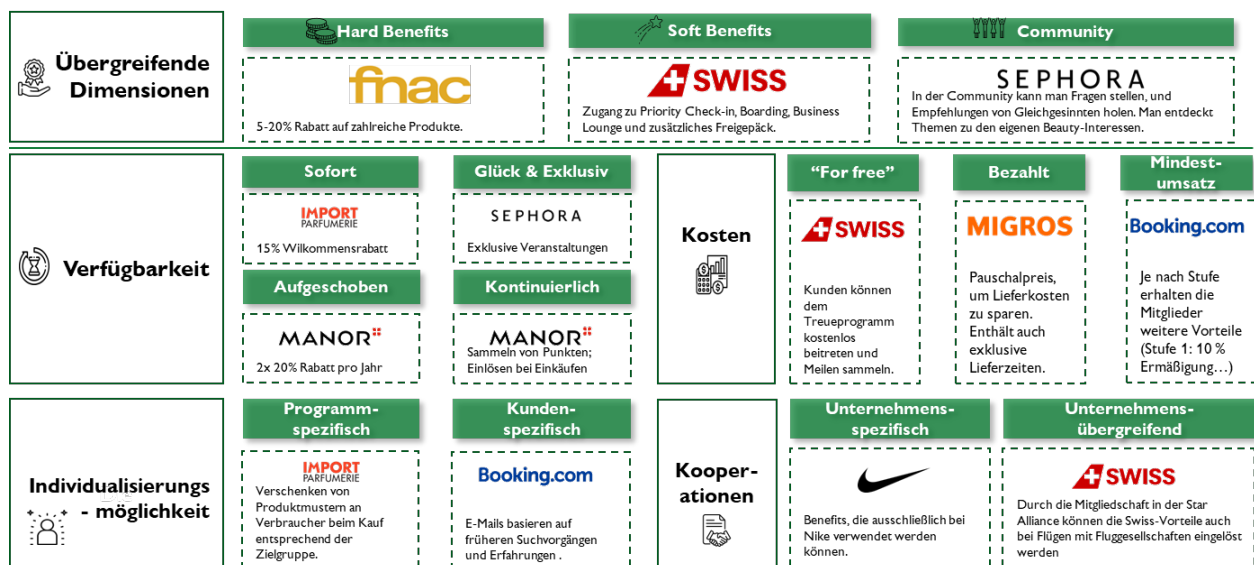


Abbildung 2 Designparameter für Loyalitätsprogramme

Für die Praxis ist aber vor allem die Einsatzintensität der drei übergreifenden Parameter relevant. Oft hört man: «The more economic benefits a customer perceives to gain from loyalty programs in general, the higher the likelihood to enroll in a program.» (Leenheer et al., 2007, p. 35) «Hard benefits» überzeugen die Kundschaft demnach durch ihren monetären Charakter, also die Kosteneinsparungen, die vorgenommen werden können. Hierzu dienen acht einsetzbare Instrumente: Der Kunde erhält gratis eine Rabattkarte, Punkte für den Kauf können gesammelt werden, eine Gutschrift wird ausgeschrieben, Geschenke für einen besonderen Anlass oder als Willkommensgruss werden bereitgestellt, Geschenke nach Erreichen eines Schwellenwertes werden ausgeteilt, eine Belohnung aufgrund einer Weiterempfehlung wird erteilt und

spezielle Services, wie bspw. eine kostenlose Lieferung bei Online-Einkäufen wird dem Kunden gutgeschrieben. Ein berühmtes Beispiel für den Designparameter «Hard Benefits» ist Payback selbst, bei welchem das Sammeln von Punkten sowie Coupons und Sonder-Aktionen für die Kundenbindung genutzt werden soll. Unsere Daten zeigen, dass sowohl die Kundschaft als auch Marketers das Potenzial von diesen Hard Benefits hauptsächlich wahrnehmen (siehe Abb. 3). Es sind diese monetären Vorteile, welche für die Kunden immer noch am sichtbarsten sind. Dementsprechend ist und bleibt die erste Hürde für Loyalitätsprogramme das Anbieten eines sofort verständlichen und berechenbaren Vorteils.

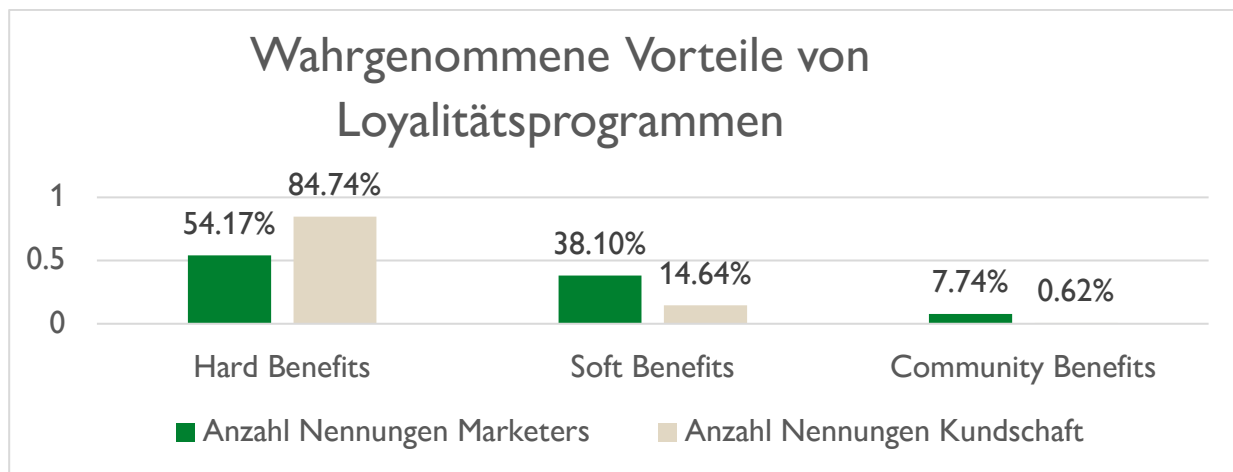


Abbildung 3 "Beschreiben Sie, welche Vorteile Sie durch Ihr meist-genutztes Loyalitätsprogramm erhalten" (N=1048) und "Beschreiben Sie welche Vorteile Ihr Kundschaft durch Ihr meist-genutztes Loyalitätsprogramm erhalten" (N=60). Antworten kodiert durch Forschende.

Demgegenüber stehen «Soft Benefits», die sich darauf stützen dem Kunden nicht-monetär getriebene, positive Erfahrungen zu liefern (Braun et al., 2017). Der Kunde erhält hier eine Art Sonderbehandlung. Vier gängige Instrumente sind in der Praxis besonders zu beobachten: Der vorrangige Service bspw. Check-out und ein früherer ermöglichter Zugang zu Produkten und Exklusivitäten. Weiterhin werden kostenlose oder ermässigte Erlebnisse, wie bspw. Produkte auszuprobieren, persönliche Tipps zu erhalten oder neue Produktproben geschenkt zu bekommen genutzt. Zudem dienen Events häufig dem Ausbau der Kundenerlebnisse. Zalando ermöglicht bspw. mit dem Kundenbindungsprogramm Plus Early einen Zugang zu limitierten Kollektionen. Befragte Kunden wünschen sich hauptsächlich Soft Benefits, welche ihnen mehr Kontrolle über das Loyalitätsprogramm insgesamt verschaffen. Beispielsweise durch eine stärkere Personalisierung der Angebote in den Hard Benefits oder eine direkte Mitsprache bei der Zukunft des Programms.

Den dritten übergreifenden Designparameter bilden die «Community Benefits». Hier steht der Nutzen der Gemeinschaft bei der Kundenbindung im Vordergrund. Ein beobachtbares Instrument ist die Durchführung exklusiver Veranstaltungen, wie bspw. die Präsentation neuer Produkte, vor dem Hintergrund bei dem Event einen Austausch der Kundschaft zu schaffen. Nützlich als Instrument ist auch die schriftliche Community-Bildung über Insider-Foren bzw. Blogs,

zu denen dann nur Mitglieder Zugang haben. Sephora fällt hier unter den Kundenbindungsprogrammen auf. Ihr Treueprogramm Beauty Insider verfügt über eine 500.000 Mitglieder-Community, die sich gegenseitig austauscht und gemeinsam auf Events geht (Sephora, 2023). Trotz der unbestreitbaren Vorteile einer treuen Markengemeinschaft, zielen die wenigsten Unternehmen mit Ihren Loyalitätsprogrammen auf den Ausbau von Community Benefits ab. Einerseits, weil der Aufbau einer Markengemeinschaft ein hohes Investmentrisiko darstellt und andererseits, weil Kunden, wenn gefragt, Community Benefits als nicht wichtig einstufen (siehe Tab 3).

Die Loyalitätslücke in der Customer Journey

Obwohl Loyalitätsprogramme für den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen gedacht sind, werden diese im Markt selten so gesehen oder genutzt. Aufgrund der Sichtbarkeit von Hard Benefits nutzen die meisten Kunden Loyalitätsprogramme als Kaufunterstützung: Entdecken von neuen Produkten oder verbilligten Einkäufen. Unsere Umfrage zeigt, dass sich Führungskräfte diesem Umstand bewusst sind, auch wenn sie den Nutzen ihrer Loyalitätsprogramme für die Informationsfindung zu unterschätzen scheinen. Abbildung 4 zeigt aber auch, dass sowohl Kunden als auch Führungskräfte Loyalitätsprogramme als unwichtig für die späteren Phasen in der Customer Journey ansehen.

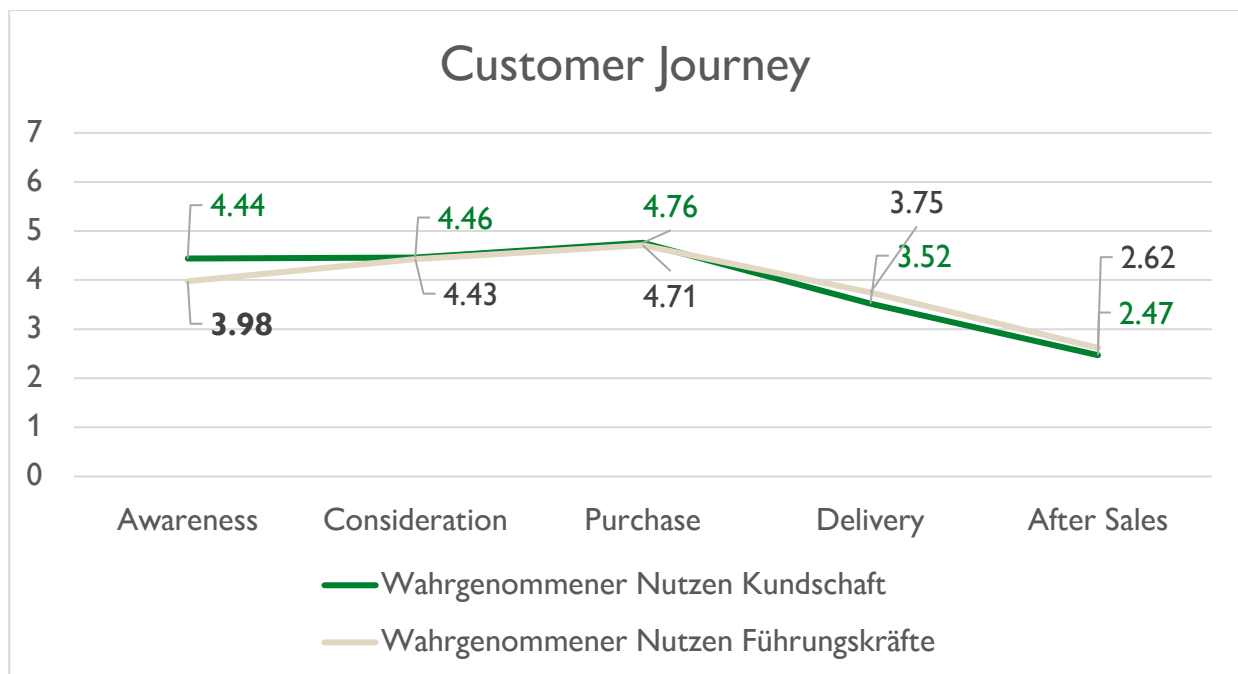


Abbildung 4 N=1114, Nutzung des Loyalitätsprogramms über die CJ hinweg, Kundschaft (N=1048) und Führungskräfte (N=60)
fette Unterschiede signifikant auf einem 0.05 Level

Aus einer klassischen Vertriebsmentalität macht diese Ausrichtung Sinn: das Programm macht Markenprodukte für treue Kunden sichtbarer und beschert dem Unternehmen reichere Transaktionsdaten. Auch wenn bekannt ist, dass dieser Aufschwung in Verkäufen an sich eine langfristige Ausrichtung benötigt, um lukrativ zu sein, ist der Effekt trotzdem gut dokumentiert (Chaudhuri et al., 2019).

Inzwischen bietet sich für diese Programme jedoch nicht nur die Chance einfache Transaktionsdaten zu erheben: Daten über teilgenommene Aktionen, Retourscheine und Login Verhalten über die Customer Journey hinweg werden von vielen Anbietern bereits erhoben. Als Gamification als Buzzword noch in aller Munde war, haben viele Marketer und Forscher zudem festgestellt, dass sich die spielerische Interaktion mit einer Markenwelt positiv auf die Teilnahme an diesen Programmen ausgewirkt hat – egal welche Benefits geboten wurden (Hwang & Choi, 2020).

Loyalitätsprogramme, welche sich auf die Gewinnung von Verhaltensdaten konzentrieren, bieten meist mehr als die direkt monetär berechenbaren Vorteile. Oft sind es zusätzliche oder exklusive Services, deren monetärer Wert schwer zu fassen ist – Zugang zu einer Senator Lounge bei Miles & More oder Einladungen zu speziellen Events. Das Ziel ist es weiterhin, die Gelegenheit für ein weiteres Upselling zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig soll aber durch eine engere Begleitung der Customer Journey Einsicht in das Verhalten von bestimmten Kundensegmenten gewonnen werden (Lemon & Verhoef, 2016).

Das Problem mit beiden diesen Ausrichtungen ist die Vernachlässigung der späteren Phasen der Customer Journey. Selbst Programme mit einem Fokus auf Soft Benefits konzentrieren sich hauptsächlich auf den Verkauf und die Lieferung von Leistungen. Auch heutzutage finden sich deshalb kaum Loyalitätsprogramme, welche auf exklusive Community Benefits abzielen (siehe Abb. 5).



Abbildung 5 Die Community Lücke der Loyalitätsprogramme

Diese Lücke ist überraschend aus zwei Gründen. Erstens, weil die Differenzierung über Verhaltensdaten in Zukunft eher schwierig sein wird. Datenschutzregulationen erschweren bereits heute die automatische Erhebung von Verhaltensdaten an verschiedenen Touchpoints (Stichwort 3rd Party Cookies) und grosse Datensets befinden sich meist in den geschlossenen Händen grosser Plattformen. Zweitens, weil die meisten Sozialen Medien und somit auch Kunden die Verbreitung von digitalen Erlebnissen und interaktiven Inhalten fördern. Markengenerierte interaktive Inhalte (z.B. Quizzes, TikTok Videos, Games, etc.) helfen Marken eine bessere Verbindung zu ihren Kunden aufzubauen. Die Effektivität dieser Inhalte kann allerdings noch weiter erhöht werden, wenn diese auf die Bedürfnisse einzelner Segmente angepasst werden. Hier kommen die Loyalitätsprogramme ins Spiel. Interaktive Inhalte – egal ob on oder offline - zeigen, was Kunden mit einer Marke tun können. Zum Beispiel können Unternehmen einzelnen Segmenten aufzeigen, wie sie ihre Produkte anders verwenden können. Die Sephora Beauty Community nutzt diese Logik bereits, um Make-up Tipps an das richtige Publikum zu bringen. Dass sich eine solche Verknüpfung von interaktiven Inhalten im Rahmen eines Loyalitätsprogrammes langfristig auf die Kundentreue und den Verkauf auswirken, liess sich auch schon in vergangenen Studien bestätigen (Hernández-Ortega et al., 2022).

Loyalitätsprogramme werden momentan hauptsächlich am Anfang der Customer Journey wahrgenommen und eingesetzt – egal ob sich das Unternehmen auf Hard oder Soft Benefits konzentriert. Diese Leistungen werden auch weiterhin das Kernstück aller erfolgreichen Loyalitätsprogramme bilden. Beide Instrumente zielen allerdings darauf ab, bestehende Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen. Nachhaltiger Marketingerfolg hängt allerdings auch von dem proaktiven Befriedigen von latenten Kundenbedürfnissen ab (Herhausen, 2016). Die Investition in Community Benefits und deren Einsatz in den späteren Phasen der Customer Journey ist deshalb eine verpasste Chance (siehe Abb. 6).



Abbildung 6 Datenstrategien und Loyalitätsprogramme

Fazit

Kundenloyalität gewinnt aufgrund der Marktsituation, die durch die Covid-19-Pandemie, Inflationsdruck und Lieferkettenbeschränkungen geprägt ist, an Bedeutung. Unternehmen sollten Loyalitätsprogramme nutzen, um eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen und umfangreiche und wertvolle Kundendaten zu generieren. Hard Benefits spielen nach wie vor eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von Loyalitätsprogrammen, aber Soft Benefits werden besonders bei einem langfristigen Fokus immer wichtiger für die Produktentwicklung und Verbesserung der Customer Journey. Dazu ist es notwendig, die Perspektive und den Aktionsraum vom reinen Sammeln von Transaktionsdaten auf Verhaltensdaten zu erweitern. Gelingt es darüber hinaus den Blick auf den Kunden durch kontextbezogene Datenpunkte anzureichern, lassen sich mit Anreizen jenseits des Monetären nachhaltige Kundenbeziehungen gestalten. Soll ein Loyalitätsprogramm mehr als nur ein Coupon-Heft sein, müssen Unternehmen dazu den richtigen Mix zwischen Hard, Soft und Community Benefits für ihre aktuelle und zukünftige Kundschaft finden.

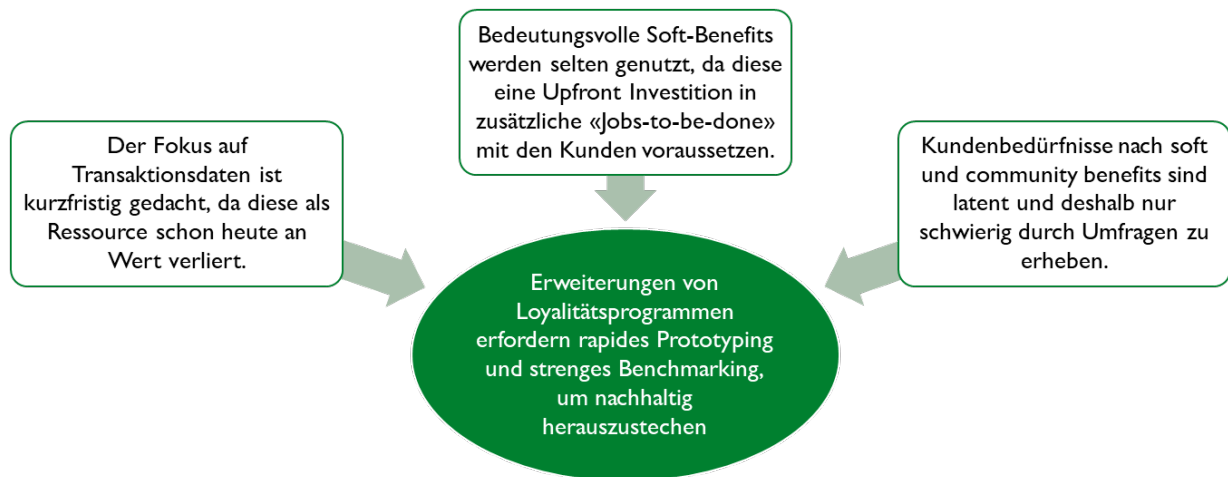


Abbildung 7 Executive Summary

Bibliography

- Braun, L., Reinecke, S., & Tomczak, T. (2017). Kundenbindung durch Loyalitätsprogramme. In M. Bruhn & C. Homburg (Eds.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (Vol. 9, pp. 335–364). Springer Gabler.
- Business Insider. (2023, January 24). Statt Payback: Rewe will eigenes Bonussystem aufbauen - Business Insider. *Business Insider Deutschland*. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/rewe-trennt-sich-von-payback-und-will-eigenes-bonus-system-aufbauen-a/>
- Chaudhuri, M., Voorhees, C. M., & Beck, J. M. (2019). The effects of loyalty program introduction and design on short- and long-term sales and gross profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 640–658. <https://doi.org/10.1007/S11747-019-00652-Y/FIGURES/1>
- Curatman, A., Suroso, A., & Suliyanto. (2022). Loyalty program and communication effectiveness as drivers of store loyalty. *Measuring Business Excellence*, 26(4), 417–432. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0154>
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.10.139>
- Hernández-Ortega, B. I., Stanko, M. A., Rishika, R., Molina-Castillo, F. J., & Franco, J. (2022). Brand-generated social media content and its differential impact on loyalty program members. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 1071–1090. <https://doi.org/10.1007/S11747-022-00869-4/METRICS>
- Hwang, J., & Choi, L. (2020). Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. *Journal of Business Research*, 106, 365–376. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.01.031>
- 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. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31–47. <https://doi.org/10.1016/J.IJR-ESMAR.2006.10.005>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Mimouni-Chaabane, A., & Volle, P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1), 32–37. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2009.01.008>
- Payback. (2023, February 5). *Allgemeine FAQs zum Datenschutz: Fragen & Hilfe bei PAYBACK*. Payback Datenschutzbestimmungen. <https://www.payback.de/faq/datenschutz>

Splendid Research. (2016, June 30). *Awareness of loyalty schemes in Germany 2016*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/867785/awareness-of-loyalty-schemes-in-germany/>