



„Das ist nicht fair!“ – Wenn Kundenbindungsprogramme die Beziehung zu Kunden zerstören

Unternehmen investieren häufig hohe Summen in Kundenkarten und Bonusprogramme zur Kundenbindung, werden dann aber von negativen Kundenreaktionen überrascht. Der Beitrag zeigt anhand einer empirischen Studie, welche Gestaltungselemente von Kundenbindungsprogrammen als unfair empfunden werden und Kunden zu einem Anbieterwechsel und negativer Mundwerbung veranlassen.

Von Julia Beckmann, M.A. und Prof. Dr. Michael Paul

Kundenbindung ist eine zentrale Größe für den langfristigen Erfolg von Unternehmen; deshalb werden Kundenbindungsprogramme von zahlreichen Unternehmen unterschiedlichster Branchen eingesetzt [10, S. 71; 19, S. 257]. Ein durchschnittlicher Haushalt in den USA nimmt bspw. an 12 Kundenbindungsprogrammen teil, so dass dort bereits über 1,3 Milliarden Personen als Teilnehmer solcher Programme

registriert sind [11, S. 314]. Entsprechend ihrer Bedeutung hat sich auch die Forschung umfassend mit der Ausgestaltung und den Erfolgswirkungen von Kundenbindungsprogrammen befasst [19]. Allerdings hat sich die bisherige Forschung größtenteils auf positive Auswirkungen konzentriert [z. B. 7; 50; 22; 9; 29], mögliche negative Effekte auf Kunden hingegen vernachlässigt [44; 9; 28; 32]. Forscher rufen deshalb zu Beiträgen

auf, die diese Lücke schließen helfen, wobei insbesondere die Fairnesswahrnehmung von Kunden als wichtige, aber im Zusammenhang mit Kundenbindungsprogrammen bislang unberücksichtigte Größe genannt wird [19, S. 257].

Die vorliegende Untersuchung will zur Schließung dieser Lücke beitragen, indem Gestaltungselemente von Kundenbindungsprogrammen identifiziert werden, die sich möglicherweise negativ auf die Fairness sowie die Verhaltensintentionen von Kunden auswirken, was anhand eines Experiments empirisch überprüft wird. Angesichts der immensen Kosten von Kundenbindungsprogrammen und der Schwierigkeiten, ein laufendes Programm zu verändern, ist es für Unternehmen von zentraler Bedeutung zu wissen, welche Gestaltungselemente von Kundenbindungsprogrammen negative Auswirkungen haben können, um diese von vornherein auszuschließen [10, S. 71 und S. 74].

Abbildung 1 gibt einen Überblick über das konzeptuelle Modell des vorliegenden Beitrags. Das Modell enthält Gestaltungselemente von Kundenbindungsprogrammen, die sich auf die Kundenwahrnehmung in Form eines Fairnessurteils auswirken. Das Fairnessurteil führt wiederum zu den Kundenreaktionen der Wechselabsicht und der negativen Mundwerbung.

Im Folgenden werden die Konstrukte definiert und Hypothesen zu den Auswirkungen der Gestaltungselemente von Kundenbindungsprogrammen auf die Fairnesswahrnehmung sowie die Wechselabsicht und die negative Mundwerbung abgeleitet.

Hypothesen

Die zentrale Größe des vorliegenden konzeptuellen Modells ist die Fairnesswahrnehmung von Kunden. Fairness wird definiert als „judgment of whether an outcome and/or the

process to reach an outcome are reasonable, acceptable, or just“ [53, S. 1]. Das Modell bezieht sich auf Unfairness statt auf Fairness, weil es Konsumenten oftmals leichter fällt, ein Urteil über Unfairness zu fällen [53, S. 1].

Zu einem Fairnessurteil kommt es gemäß Fairnesstheorie, indem Konsumenten eigene Inputs und Outputs mit denen anderer Personen oder Gruppen vergleichen [37, S. 211]. Dabei können drei Distributionsregeln zugrunde liegen: die Gleichheits-, die Gerechtigkeits- oder die Selbstwertregel [8, S. 6; 21, S. 223; 27, S. 30]. Während die Gleichheitsregel stets den gleichen Output unabhängig vom Input verlangt, erfordert die Gerechtigkeitsregel einen Output proportional zum Input [6, S. 97; 18, S. 218; 21, S. 223]. Die dritte Regel des Selbstwerts besagt, dass eine Person einen internen Referenzpunkt heranzieht, bei dem sie nach eigener Einschätzung unabhängig von ihrem Input einen gewissen Output verdient habe [27, S. 33; 41, S. 200].

Es lassen sich drei Gestaltungselemente von Kundenbindungsprogrammen kennzeichnen, die vermutlich einen Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung von Konsumenten ausüben [52, S. 708; 54, S. 230]: Informationen über die erforderlichen Investitionen zur Teilnahme an einem Kundenbindungsprogramm (und somit zum Erhalt der entsprechenden Belohnungen), Sichtbarkeit der Belohnungen eines Kundenbindungsprogramms und Wert der Belohnungen. Im Folgenden werden Hypothesen zur Wirkung dieser fairnessbezogenen Gestaltungselemente hergeleitet.

Informationen

Ein Unternehmen muss entscheiden, ob es seinen Kunden explizit mitteilt, welche Investitionen (z. B. in Form von Umsätzen) sie zur Teilnahme an einem Kundenbindungsprogramm und somit zum Erhalt der entsprechenden

Abb. 1 | Konzeptuelles Modell der Unfairness-Wahrnehmung von Kundenbindungsprogrammen





Foto: © kkgas/istock.com

Belohnungen erbringen müssen [45, S. 141]. Auf Basis der Theorie des sozialen Vergleichs wird angenommen [1; 24, S. 455], dass, wenn ein Kunde feststellt, dass andere Kunden Belohnungen aufgrund eines Bindungsprogramms erhalten, die er selber nicht erhält, er dies als unfair empfinden wird [31, S. 108]. Informiert ein Unternehmen aber den Kunden über die erforderlichen Investitionen für den Erhalt der Belohnungen, wird ihm zumindest eine Erreichbarkeit derselben vermittelt, die vorher nicht erkennbar war. Entsprechend nehmen wir an, dass die Verfügbarkeit von Informationen über die erforderlichen Investitionen zur Teilnahme an einem Kundenbindungsprogramm zu einer Verringerung der kundenseitigen Unfairnesswahrnehmung führt.

Hypothese 1: Die Verfügbarkeit von Informationen über die erforderlichen Investitionen zur Teilnahme an einem Kundenbindungsprogramm hat einen negativen Einfluss auf die Unfairnesswahrnehmung von Kunden.

Sichtbarkeit

Als ein weiteres Gestaltungselement von Kundenbindungsprogrammen gilt die Sichtbarkeit der Belohnungen für diejenigen Kunden, die die Belohnungen eines Programms (noch) nicht erhalten. Durch die Sichtbarkeit der Unterschiede zwischen denen, die die Belohnungen erhalten, und denen, die sie nicht erhalten, werden soziale Vergleiche zwischen Kunden gefördert und die Präsenz einer Ungleichbehandlung in der Wahrnehmung des Kunden verstärkt. Eine solche Wahrnehmung führt wiederum zur Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes als wesentlicher Fairnessregel, die die gleiche Leistung aller Kunden unabhängig von der Höhe ihrer Investitionen verlangt [4, S. 188]. Dies führt zu der Annahme, dass das kundenseitige Unfairnessempfinden bei

erhöhter Sichtbarkeit der Belohnungen eines Kundenbindungsprogramms steigt [17, S. 429].

Hypothese 2: Die Sichtbarkeit der Belohnungen eines Kundenbindungsprogramms für Kunden, die die Belohnungen (noch) nicht erhalten, hat einen positiven Einfluss auf die Unfairnesswahrnehmung von Kunden.

Wert

Während die persönlich erbrachten Investitionen des Kunden den Input darstellen, beschreibt der Wert der Belohnungen eines Kundenbindungsprogramms die Höhe des Outputs, welcher ein Kunde erhalten kann [23, S. 478]. Dieser Output muss von Kunden als wertvoll wahrgenommen werden, um eine Wirkung zu entfalten [54, S. 229; 39, S. 50]. Die Fairnesstheorie besagt, dass die Wahrnehmung eines Sachverhaltes als fair oder unfair auch von der Beurteilung des Outputs abhängt [37, S. 211]. Offeriert das Unternehmen dem Konsumenten nun eine wertvolle Belohnung, sollte das Kundenbindungsprogramm als weniger unfair empfunden werden, als wenn nur ein geringfügiger Anreiz besteht. Je höher also der Wert der Belohnung ist, desto schwächer ist die Unfairnesswahrnehmung [49, S. 143].

Hypothese 3: Der Wert der Belohnungen eines Kundenbindungsprogramms hat einen negativen Einfluss auf die Unfairnesswahrnehmung von Kunden.

Als zentrale Kundenreaktionen betrachtet die vorliegende Untersuchung die Wechselabsicht und die negative Mundwerbung von Kunden. Es soll damit überprüft werden, ob die fehlerhafte Implementierung von Kundenbindungsprogrammen nicht nur ihren Zweck verfehlt, sondern sogar Kunden zu Wettbewerbern getrieben bzw. durch negative Mundwerbung andere bestehende oder potenziell neue Kunden negativ beeinflusst werden. Es wird vermutet, dass eine erhöhte

Wahrnehmung des Kundenbindungsprogramms als unfair zu einer gesteigerten Wechselabsicht und negativer Mundwerbung führt. Dies begründet sich in der Annahme, dass das Empfinden von Unfairness negative Emotionen hervorruft, die die Konsumenten abzubauen versuchen. Zwei Möglichkeiten des Abbaus negativer Emotionen stellen die Suche nach Alternativen (d. h. der Wechsel zu einem anderen Unternehmen) und die Artikulation der Emotionen gegenüber anderen Personen dar (d.h. negative Mundwerbung) [53, S. 8; 20, S. 15–17].

Hypothese 4: Die Unfairnesswahrnehmung von Kundenbindungsprogrammen hat einen positiven Einfluss auf die Wechselabsicht von Kunden.

Hypothese 5: Die Unfairnesswahrnehmung von Kundenbindungsprogrammen hat einen positiven Einfluss auf die negative Mundwerbung von Kunden.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine empirische Studie durchgeführt, die im Folgenden dargestellt wird.

Empirische Untersuchung in der Flugbranche

Methodik

Zur empirischen Überprüfung der Auswirkungen von Kundenbindungsprogrammen auf die Fairnesswahrnehmung von Kunden wurde ein Laborexperiment durchgeführt [25, S. 109]. Es wurde ein Between-Subjects-Design gewählt, wobei die drei Gestaltungselemente Information, Sichtbarkeit und Wert als hoch oder niedrig manipuliert ($2 \times 2 \times 2$) und die Probanden randomisiert den daraus resultierenden acht Gruppen zugeteilt wurden [25, S. 115].

Datenerhebung und Stichprobenbildung. Die Daten wurden mittels Online-Befragung in Deutschland erhoben. Insgesamt nahmen 558 Personen an der Befragung teil, wovon diejenigen aus dem Datensatz entfernt wurden, die unter fünf oder über 30 Minuten für die Beantwortung des Fragebogens gebraucht hatten ($n = 69$), so dass die finale Stichprobe 489 Personen umfasst. Der Altersdurchschnitt der in der Stichprobe erfassten Personen beträgt 28 Jahre (Standardabweichung = 8 Jahre), und 64 % sind weiblich. Von den Befragten sind 55 % Auszubildende, Schüler oder Studierende, 39 % stehen in einem Arbeitsverhältnis oder sind selbständig. Rund 6 % der Stichprobe sind Arbeitslose, Rentner oder Sonstiges.

Szenario

Als Beispielbranche für das experimentelle Szenario wurde die Flugbranche gewählt, weil hier Kundenbindungsprogramme längst etabliert sind (wie z. B. Miles & More von Lufthansa) [12; 33]. Die Probanden wurden gebeten, sich vorzustellen, dass sie seit fünf Jahren Kunde der fiktiven Fluggesellschaft PremiumAir seien. Sie wurden darüber informiert, dass PremiumAir ein Kundenbindungsprogramm

anbiete, in dem sie bei Erreichen einer bestimmten Anzahl geflogener Meilen den Gold-Traveler-Status erreichen könnten, dass sie selbst aber aktuell noch sogenannter Basiskunde seien. In der Szenariobeschreibung wurden die drei fairnessbezogenen Gestaltungselemente von Kundenbindungsprogrammen manipuliert sowie die Höhe der schon getätigten Investitionen des Kunden als niedrig oder hoch variiert. Der Abbildung 2 ist als Beispiel das Szenario zu entnehmen, in dem die drei Faktoren Information, Sichtbarkeit und Wert als hoch manipuliert wurden.

Messung der Konstrukte

Der Szenariobeschreibung folgte die Erhebung der modellrelevanten Konstrukte, die mittels etablierter, reflektiver Multi-Item-Skalen gemessen wurden (7-stufig von 1 bis 7, wobei höhere Werte eine größere Zustimmung bedeuten). Wahrgenommene Unfairness wurde mittels vier Items gemessen, zwei in Anlehnung an Oliver/Swans Equity-Skala [38, S. 29] sowie jeweils ein Item von Roberts/Chonko [43, S. 87] und Skarlicki/Folger/Tesluk [46, S. 102]. Die Wechselabsicht wurde ebenso mittels vier Items erhoben, wobei zwei Items von Zeithaml/Berry/Parasuraman [55, S. 38] stammen und je ein Item in Anlehnung an Folkes/Koletzky/Graham [13, S. 536] sowie Gremler/Gwinner [15, S. 95] erstellt wurde. Negative Mundwerbung wurde durch vier Items operationalisiert, drei von Zeithaml/Berry/Parasuraman [55, S. 38] und eins von Gremler/Gwinner [15, S. 95].

Als zusätzliche Kontrollvariablen wurden Fremdattribution und die kundenseitige Orientierung an den Fairnessregeln Gleichheit, Gerechtigkeit und Selbstwert erhoben. Die Fremdattribution misst, inwieweit ein Kunde dem Unternehmen (statt sich selbst) die Schuld dafür gibt, dass er (noch) nicht am Kundenbindungsprogramm teilnimmt [36, S. 249], und wurde mit einem bipolaren Item in Anlehnung an Krishnan/Valle erhoben [26, S. 446]. Zur Erhebung der Fairnessregeln wurden für jede Regel jeweils drei Items entwickelt (z. B. Gleichheitsregel: „Alle PremiumAir-Kunden und ich sollten gleich behandelt werden.“; Gerechtigkeitsregel: „Kunden, die weniger mit PremiumAir fliegen, sollen auch weniger von PremiumAir belohnt werden.“; Selbstwertregel: „Ich verdiene es, als Gold-Traveler behandelt zu werden.“).

Validität und Reliabilität

Tabelle 1 enthält deskriptive Statistiken und Korrelationen. Die Reliabilität wird für alle reflektiven Konstrukte bestätigt, weil alle Cronbachs-Alpha-Werte zwischen 0,83 und 0,95 liegen.

Zur Prüfung der internen Konsistenz wird die Faktorreliabilität (ρ) ermittelt, die mit Werten über 0,6 für alle Konstrukte bestätigt wird ($\rho_{\text{Unfairness}} = 0,96$; $\rho_{\text{Wechselabsicht}} = 0,96$; $\rho_{\text{Negative Mundwerbung}} = 0,95$; $\rho_{\text{Gleichheitsregel}} = 0,94$; $\rho_{\text{Gerechtigkeitsregel}} = 0,90$; $\rho_{\text{Selbstwertregel}} = 0,92$) [5, S. 320; 34, S. 25–26]. Auch

Abb. 2 | Beispiel einer Szenariobeschreibung

Sie sind seit 5 Jahren Kunde der Fluggesellschaft PremiumAir. PremiumAir zählt zu den besten Fluggesellschaften in Europa und bietet weltweite Verbindungen für Urlaubs- und Geschäftsreisende. Sie fliegen gelegentlich mit PremiumAir und haben dadurch in den vergangenen 12 Monaten insgesamt 1.200 Flugmeilen gesammelt, dies entspricht einem Flug von Berlin nach München und zurück.

Sie wissen, dass PremiumAir ein Kundenbindungsprogramm für Vielflieger anbietet. Kunden, die an diesem Kundenbindungsprogramm teilnehmen möchten, bekommen eine persönliche Kundenkarte, auf der die gesammelten Meilen gutgeschrieben werden. Wenn ein Kunde besonders viele Meilen gesammelt hat, erhält er bei PremiumAir den Status eines Gold-Traveler-Kunden. Gold-Traveler-Kunden genießen eine besondere Behandlung durch PremiumAir. Bis ein Kunde den Status eines Gold-Travelers erreicht hat, wird er bei PremiumAir als Basiskunde geführt.

Sie selbst haben auch eine PremiumAir-Kundenkarte und haben den Status eines Basiskunden. Sie wissen, dass Sie insgesamt 30.000 Meilen sammeln müssen, um den Status eines Gold-Travelers zu erlangen – es fehlen Ihnen also noch gut 28.000 Meilen. Bei PremiumAir haben Sie die Auskunft erhalten, dass Sie benachrichtigt werden, sobald Sie den Status eines Gold-Travelers erreicht haben.

An den Flughäfen, von denen Sie regelmäßig abfliegen, gibt es oft lange Schlangen am Check-in-Schalter für Basiskunden wie Sie. Sie stehen dann meist mehr als eine halbe Stunde lang an. Direkt neben dem Schalter für Basiskunden befindet sich ein Check-in-Schalter, an dem ausschließlich Gold-Traveler-Kunden bedient werden. Sie können beobachten, dass am Schalter für Gold-Traveler stets nur sehr wenige Passagiere stehen, die ohne nennenswerte Wartezeit abgefertigt werden.

Nach dem Check-in haben Sie oft noch über eine Stunde Zeit bis zum Boarding und Sie nehmen dann meist in der öffentlichen, in der Regel stark bevölkerten Wartehalle Platz. Von dort aus können Sie sehen, wie einige Kunden in der Gold-Traveler-Comfortlounge die Wartezeit auf ihren Flug überbrücken. Sie sehen, dass die Lounge gemütliche Sitzmöglichkeiten in angenehmer Atmosphäre bietet, frisch zubereitete Gratis-Snacks (Kekse und eine Auswahl an belegten Sandwiches) und Gratis-Getränken (Kaffee, Tee, Kakao, Wasser, Saft und Softdrinks).

Außerdem sehen Sie, dass den Gold-Traveler-Kunden dort Laptop-Arbeitsplätze mit einem kostenfreien Internetzugang sowie eine umfangreiche Gratis-Auswahl an Tageszeitungen und Zeitschriften zur Verfügung stehen. Als Basiskunde haben Sie keinen Zutritt zur Gold-Traveler-Comfortlounge, was für Sie bedeutet: kein Stromanschluss, kein kostenfreier Internet-Zugang, keine Gratis-Snacks und -Getränke und keine kostenlosen Tageszeitungen und Zeitschriften.

Diskriminanzvalidität ist gewährleistet, weil die Wurzel der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) der latenten Variablen jeweils größer als die quadrierten Korrelationen zwischen ihnen ist [14, S. 46; 34, S. 27]. Die Konvergenzvalidität ist ebenfalls gegeben, da die DEV aller Konstrukte größer als 0,5 ist.

Manipulationschecks

Mittels Manipulationschecks wird geprüft, ob die manipulierten Gestaltungselemente von den Probanden wahrgenommen wurden. Hierzu wurden jeweils ein bzw. zwei Items verwendet, wobei zur Kontrolle des Werts auf eine etablierte Skala zurückgegriffen wurde („Die Vorteile für Gold-Traveler-Kunden wären für mich viel Geld wert.“, „Das Kundenbindungsprogramm für Gold-Traveler-Kunden wäre genau das, was ich haben möchte.“) [35, S. 79–80; 54, S. 235]. Die Items zur Überprüfung von Information („Ich weiß ganz genau, was ich tun müsste, um Gold-Traveler zu werden.“) sowie Sichtbarkeit („Die Vorteile von Gold-Traveler-Kunden werden einem Basiskunden deutlich vor Augen geführt.“)

wurden eigens erstellt. Varianzanalysen (ANOVA) zeigen, dass die Manipulationen erfolgreich waren ($MW_{\text{Info hoch}} = 6,17$, $MW_{\text{Info niedrig}} = 4,27$, $F = 164,11$; $MW_{\text{Sichtbarkeit hoch}} = 6,00$, $MW_{\text{Sichtbarkeit niedrig}} = 5,70$, $F = 22,96$; $MW_{\text{Wert hoch}} = 3,87$, $MW_{\text{Wert niedrig}} = 3,07$, $F = 31,12$; $p < 0,01$) [40, S. 318]. Es zeigen sich konfundierende Effekte ($p < 0,01$); Information fördert die Wahrnehmung des Werts ($\eta = 0,01$) und der Wert die wahrgenommene Sichtbarkeit ($\eta = 0,02$). Da die Effektstärke des Einflusses (η) auf den jeweils zugehörigen Check aber größer ist ($\eta_{\text{Information}} = 0,25$; $\eta_{\text{Wert}} = 0,06$), werden die konfundierenden Effekte als unbedenklich eingestuft [40, S. 323].

Modellgüte

Es liegt keine Multikollinearität vor, weil der höchste Varianzinflationsfaktor (VIF) bei 1,90 liegt [16, S. 221]. Zur Betrachtung der Modellgüte wird das Stone-Geisser-Kriterium, also die Prognoserelevanz (Q^2), herangezogen, das eine Blindfolding-Prozedur nutzt, indem es systematisch bestimmte Teile der Daten in der endogenen Variable als fehlend annimmt [5, S. 316; 34, S. 35 f.; 47; 48, S. 180]. Da die

Tab. 1 | Deskriptive Statistiken und Korrelationen

	Anzahl Items	Mittelwert	Standard- abweichung	1	2	3	4	5	6	7
1. Unfairness	4	4,14	1,27	0,95						
2. Wechselabsicht	4	2,99	1,68	0,48 ¹	0,93					
3. Negative Mundwerbung	4	2,69	1,55	0,47 ¹	0,73 ¹	0,93				
4. Fremdattribution	1	3,34	1,73	0,28 ¹	0,26 ¹	0,35 ¹	–			
5. Gleichheitsregel	3	3,30	1,64	0,38 ¹	0,44 ¹	0,43 ¹	0,28 ¹	0,89		
6. Gerechtigkeitsregel	3	4,53	1,51	–0,52 ¹	–0,45 ¹	0,44 ¹	–0,29 ¹	–0,67 ¹	0,83	
7. Selbstwertregel	3	4,21	1,68	0,13 ¹	0,05	0,08	0,22 ¹	–0,01	–0,01	0,87

Cronbachs α der reflektiven Multi-Item-Skalen ist in der oberen Diagonale dargestellt.

¹Korrelation ist zweiseitig signifikant auf dem Niveau $p < 0,01$.

Q^2 -Werte für alle Konstrukte größer 0 sind, ist die Prognoserelevanz gegeben. Die erklärte Varianz (R^2) der endogenen Variablen liegt bei 0,36 für Unfairness, bei 0,30 für Wechselabsicht und bei 0,31 für negative Mundwerbung. Als weiteres globales Kriterium zur Bewertung der Modellgüte wird der Goodness-of-Fit (GoF) von Amato et al. herangezogen [2; 48, S. 180]. Der GoF des vorliegenden Modells ist mit 0,39 akzeptabel.

Ergebnisse

Überprüfung der Hypothesen

Die Überprüfung der Hypothesen 1 bis 5 erfolgt anhand eines Partial-Least-Squares-(PLS-)Strukturgleichungsmodells, das mit der Software SmartPLS 2.0 [42] geschätzt wird, wobei Unfairness, Wechselabsicht und negative Mundwerbung die endogenen Variablen darstellen. Als exogene Variablen werden die Manipulationschecks in das Modell aufgenommen, um mögliche Wahrnehmungsverzerrungen seitens der Befragten auszuschließen [3, S. 211; 30, S. 161]. Die Kontrollvariablen stellen weitere exogene Variablen dar. Die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells sind in Tabelle 2 dargestellt.

Es werden vier von fünf Hypothesen bestätigt. Eine stärkere Information über die Anforderungen des Kundenbindungsprogramms hat einen signifikant negativen Einfluss auf das Unfairnessempfinden (H1), wohingegen eine stärkere Sichtbarkeit der besonderen Behandlung von Teilnehmern des Kundenbindungsprogramms signifikant positiv auf Unfairness wirkt (H2). Hypothese 3 konnte in dieser Untersuchung nicht bestätigt werden; es war zwar ein negativer Effekt auf Unfairness zu beobachten, der jedoch nicht statistisch signifikant ist. Hypothese 4, die besagt, dass eine höhere Unfairnesswahrnehmung die Wechselabsicht positiv beeinflusst, wurde wiederum bestätigt, ebenso wie Hypothese 5,

dass eine höhere Unfairnesswahrnehmung zu negativer Mundwerbung führt.

Weiterführende Ergebnisse

Aus der Untersuchung geht hervor, dass die Fremdattribution einen signifikant positiven Einfluss auf die Unfairnesswahrnehmung, die Wechselabsicht und die negative Mundwerbung von Kunden hat. Ebenso wirken die Gerechtigkeits- und die Selbstwertregel signifikant auf Unfairness, wobei Erstere negativ und Letztere positiv wirkt. Die bisher erbrachten Investitionen haben einen signifikanten negativen Einfluss auf die Wechselabsicht und die negative Mundwerbung. Über diese direkten Effekte hinaus wurde überprüft, ob Investition einen moderierenden Einfluss auf die Wirkung der Gestaltungselemente hat, wobei sich keine signifikanten Effekte zeigten. Um den Modellfit zu verbessern, wurden systematisch direkte Pfade von den Manipulationen auf die Wechselabsicht und die negative Mundwerbung hinzugefügt und signifikante Pfade beibehalten [51, S. 72 f.]. Hierbei wurde ein direkter negativer Effekt von Wert auf Wechselabsicht ($\beta = -0,19$; $t = 4,73$) und negative Mundwerbung aufgedeckt ($\beta = -0,16$; $t = 3,77$).

Fazit

Die Studie zeigt, dass die Sichtbarkeit der im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen angebotenen Belohnungen von Kunden, die (noch) nicht am Programm teilnehmen, als unfair empfunden wird, was letztlich die Wechselabsicht und die negative Mundwerbung dieser Kunden fördert. Solch ein negativer Einfluss auf Kunden wurde in der Forschung diskutiert, bislang aber nicht empirisch belegt [19, S. 257]. Einer kundenseitigen Unfairnesswahrnehmung kann im Gegenzug durch Informationen über die erforderlichen Investitionen zur Teilnahme an einem Kundenbindungsprogramm entgegen-

Tab. 2 | Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells

Effekte von	auf	Pfadkoeffizienten (standardisiert)	t-Werte	Hypothese	Verifizierung
Information	Unfairness	-0,27	2,74 ¹	H1	Ja
Sichtbarkeit	Unfairness	0,22	2,47 ¹	H2	Ja
Wert	Unfairness	-0,05	0,52	H3	Nein
Unfairness	Wechselabsicht	0,44	10,91 ¹	H4	Ja
Unfairness	Negative Mundwerbung	0,42	10,71 ¹	H5	Ja
Fremdattribution	Unfairness	0,11	2,74 ¹	-	-
Fremdattribution	Wechselabsicht	0,16	3,65 ¹	-	-
Fremdattribution	Negative Mundwerbung	0,23	6,25 ¹	-	-
Gleichheitsregel	Unfairness	0,06	1,11	-	-
Gerechtigkeitsregel	Unfairness	-0,47	9,06 ¹	-	-
Selbstwertregel	Unfairness	0,01	2,34 ¹	-	-
Investition	Unfairness	-0,11	0,57	-	-
Information x Investition	Unfairness	0,25	1,54	-	-
Sichtbarkeit x Investition	Unfairness	-0,26	1,44	-	-
Wert x Investition	Unfairness	0,17	1,22	-	-
Investition	Wechselabsicht	-0,14	3,43 ¹	-	-
Investition	Negative Mundwerbung	-0,09	2,35 ¹	-	-

t-Werte wurden mittels Bootstrapping-Test mit 489 Stichproben ermittelt.

¹Parameter ist zweiseitig signifikant mit $p < 0,01$.

gengewirkt werden. Keine Rolle für das Fairnessurteil spielt in der vorliegenden Studie der Wert des Kundenbindungsprogramms. Es zeigt sich jedoch ein direkter negativer Effekt des Werts auf die Wechselabsicht, wonach also ein höherer Wert die Wechselabsicht verringert. Dies erscheint plausibel, da es die Grundidee von Kundenbindungsprogrammen widerspiegelt, nämlich Wertschaffung für den Kunden mit dem Ziel, ihn an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus vermindert eine höhere Wertschaffung die Absicht zur negativen Mundwerbung.

Über die prognostizierten Zusammenhänge hinaus erwiesen sich einige Kontrollfaktoren als bedeutsame Größen. So wird das Unfairnessurteil von Kunden verstärkt, wenn der Kunde die Selbstwertregel zur Beurteilung heranzieht und wenn er die Schuld, (bislang) nicht am Kundenbindungsprogramm teilzunehmen, beim Unternehmen sieht. Bei stärkerer Verwendung der Gerechtigkeitsregel wird das Programm als weniger unfair wahrgenommen. Diese Kontrollfaktoren können nicht unmittelbar von einem Unternehmen beeinflusst werden, sie helfen jedoch, das Verhalten einzelner Kunden besser zu verstehen.

Links und Literatur

- [1] Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. Aufl., New York, S. 267–299.
- [2] Amato, S./Esposito Vinzi, V./Tenenhaus, M. (2004): A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modeling. Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management, France.
- [3] Bagozzi, R. P. (1977): Structural Equation Models in Experimental Research, in: *Journal of Marketing Research*, 14. Jg. (1977), Nr. 2, S. 209–226.
- [4] Blodgett, J. G./Hill, D. J./Tax, S. S. (1997): The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, in: *Journal of Retailing*, 73. Jg. (1997), Nr. 2, S. 185–210.
- [5] Chin, W. (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G. (Hrsg.), *Modern Business Research Methods*, New Jersey, S. 295–336.
- [6] Cook, K. S./Yamagishi, T. (1983): Social Determinants of Equity Judgments. The Problem of Multidimensional Input, in: Messick, D. M./Cook, K. S. (Hrsg.), *Equity Theory. Psychological and Sociological Perspectives*, New York, S. 95–126.
- [7] De Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D. (2001): Investments in Consumer Relationships. A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, in: *Journal of Marketing*, 65. Jg. (2001), Nr. 4, S. 33–50.

Lessons Learned – Implikationen für Praxis und Forschung

Richtige Ausgestaltung von Kundenbindungsprogrammen

Die vorliegende Studie belegt erstmals empirisch negative Auswirkungen von Kundenbindungsprogrammen auf Kunden. Sie zeigt, dass kundenseitige Unfairnesswahrnehmungen solche Programme nicht nur ihr Ziel verfehlen lassen, sondern sogar gegenläufig wirken, indem sie Kunden zu einem Unternehmenswechsel und zu negativer Mundwerbung treiben. Durch die richtige Ausgestaltung der Programme können Unternehmen dieser Herausforderung wie folgt begegnen:

- Unternehmen sollten für Transparenz hinsichtlich der Erreichbarkeit einer Treuebelohnung sorgen, indem diese Informationen aktiv kommuniziert werden. Fluggesellschaften könnten zum Beispiel auf Tickets oder in Broschüren, die in Wartebereichen im Flughafen oder im Flugzeug ausliegen, darüber informieren.
- Die Sichtbarkeit der Belohnungen eines Kundenbindungsprogramms sollte demgegenüber für Basiskunden, die noch nicht am Programm teilnehmen, gering gehalten werden. Bereiche für bevorzugte Kunden wie beispielsweise Flughafenlounges sollten entsprechend diskret untergebracht werden.
- Das Angebot höherwertiger Belohnungen im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms mindert wider Erwarten nicht das Unfairnessurteil, verringert aber unmittelbar die Wechselabsicht und die Absicht zu negativer Mundwerbung. Das Unternehmen sollte zweifellos hohen Wert für den Kunden schaffen, dabei aber die Kosten der Belohnungen im Blick behalten.

Forschungsbedarf zu negativen Auswirkungen

Die Ergebnisse der Studie sind mit Blick auf den hohen Anteil jüngerer Personen an der Stichprobe und ihren Fokus auf eine ausgewählte Branche nur eingeschränkt verallgemeinerbar. Die künftige Forschung sollte das Modell an einer für die Gesamtbevölkerung repräsentativen Stichprobe und in anderen Branchen als der Flugbranche prüfen. Darüber hinaus sollte sich die Marketingforschung stärker mit potenziell negativen Auswirkungen von Kundenbindungsprogrammen auseinandersetzen. So besteht die Möglichkeit, dass neben der Wiederkaufabsicht und negativer Mundwerbung auch andere beziehungsrelevante Größen, wie beispielsweise Zufriedenheit und Vertrauen, negativ beeinträchtigt werden. Ziel sollte es sein, alle Treiber negativer Wahrnehmungen zu identifizieren, um daraus Schlüsse für die Implementierung von Kundenbindungsprogrammen in der Praxis ziehen zu können.

- [8] Deutsch, M. (1985): *Distributive Justice*, New Haven (CT).
- [9] Dholakia, U. M. (2006): How Customer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes. Evidence from Longitudinal Field Studies, in: *Journal of Marketing Research*, 43. Jg. (2006), Nr. 1, S. 109–120.
- [10] Dowling, G. R./Uncles, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, in: *Sloan Management Review*, 38. Jg. (1997), Nr. 4, S. 71–82.
- [11] Ferguson, R./Hlavinka, K. (2007): The Colloquy Loyalty Marketing Census. Sizing Up the US Loyalty Marketing Industry, in: *Journal of Consumer Marketing*, 24. Jg. (2007), Nr. 5, S. 313–321.
- [12] Flugreisen & More GbR (2011): *Vielfliegerprogramme.de*, online: <http://www.vielfliegerprogramme.de/auflistung.html>; Stand: 19.07.2011, Abruf: 19.07.2011.
- [13] Folkes, V. S./Koletsky, S./Graham, J. L. (1987): A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction. The View from the Airport, in: *Journal of Consumer Research*, 13. Jg. (1987), Nr. 4, S. 534–539.
- [14] Fornell, C./Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg. (1981), Nr. 1, S. 39–50.
- [15] Gremler, D. D./Gwinner, K. P. (2000): Customer-Employee Rapport in Service Relationships, in: *Journal of Service Research*, 3. Jg. (2000), Nr. 1, S. 82–104.
- [16] Hair, J. F. /Anderson, R. E./Tatham, R. L./Black W. C. (1998): *Multivariate Data Analysis*, 5. Aufl., Englewood Cliffs.
- [17] Hansen, U. (2000): Lost in Relationship Marketing Space. The Limitations of Relationship Marketing from the Perspective of the Consumer, in: Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Heidelberg, S. 416–435.
- [18] Harris, R. J. (1983): Pinning Down the Equity Formula, in: Messick, D. M./Cook, K. S. (Hrsg.), *Equity Theory. Psychological and Sociological Perspectives*, New York, S. 207–241.
- [19] Henderson, C. M./Beck, J. T./Palmatier, R. W. (2011): Review of the Theoretical Underpinnings of Loyalty Programs, in: *Journal of Consumer Psychology*, 21. Jg. (2011), Nr. 3, S. 256–276.
- [20] Hirschman, A. O. (1970): Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Massachusetts.
- [21] Homans, G. C. (1968): *Elementarformen sozialen Verhaltens*, Köln.
- [22] Keh, H. T./Lee, Y. H. (2006): Do Reward Programs Build Loyalty for Services? The Moderating Effect of Satisfaction on Type and Timing of Rewards, in: *Journal of Retailing*, 82. Jg. (2006), Nr. 2, S. 127–136.
- [23] Kivetz, R. (2003): The Effects of Effort and Intrinsic Motivation of Risky Choice, in: *Marketing Science*, 22. Jg. (2003), Nr. 4, S. 477–502.
- [24] Kivetz, R./Simonson, I. (2003): The Idiosyncratic Fit Heuristic. Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs, in: *Journal of Marketing Research*, 40. Jg. (2003), Nr. 4, S. 454–467.

- [25] Koschate, N. (2008): Experimentelle Marktforschung, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 109–121.
- [26] Krishnan, S./Valle, V. A. (1979): Dissatisfaction Attributions and Consumer Complaint Behavior, in: *Advances in Consumer Research*, 4. Jg. (1979), Nr. 1, S. 445–449.
- [27] Leventhal, G. S. (1980): What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, in: Gergen, K. J./Greenberg, M. S./Willis, R. H. (Hrsg.), *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, New York, S. 27–55.
- [28] Lewis, M. (2006): Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value, in: *Journal of Marketing Research*, 43. Jg. (2006), Nr. 2, S. 195–203.
- [29] Liu, Y./Yang, R. (2009): Loyalty Programs. Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability, in: *Journal of Marketing*, 73. Jg. (2009), Nr. 1, S. 93–108.
- [30] MacKenzie, S. B. (2001): Opportunities for Improving Consumer Research Through Latent Variable Structural Equation Modeling, in: *Journal of Consumer Research*, 28. Jg. (2001), Nr. 1, S. 159–166.
- [31] Major, B./Testa, M. (1989): Social Comparison Processes and Judgments of Entitlement and Satisfaction, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 25 Jg. (1989), Nr. 2, S. 101–120.
- [32] Meyer-Waarden, L. (2007): The Effect of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet, in: *Journal of Retailing*, 83. Jg. (2007), Nr. 2, S. 223–236.
- [33] Miles & More (2011): Miles & More, online: <http://www.miles-and-more.com>; Stand: 19.07.2011, Abruf: 19.07.2011.
- [34] Nitzl, C. (2010): Eine anwendungsorientierte Einführung in die Partial-Least-Square-(PLS-)Methode, in: Hansmann, K. W. (Hrsg.), *Industrielles Management, Arbeitspapier Nr. 21*, Universität Hamburg, Hamburg.
- [35] O'Brien, L./Jones, C. (1995): Do Rewards Really Create Loyalty?, in: *Harvard Business Review*, 73. Jg. (1995), Nr. 3, S. 75–82.
- [36] Oliver, R. L. (2000): Customer Satisfaction with Service, in: Swartz, T. A./Iacobucci, D. (Hrsg.), *Handbook of Services Marketing & Management*, Thousand Oaks, S. 247–254.
- [37] Oliver, R. L. (2009): *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2. Aufl., New York.
- [38] Oliver, R. L./Swan, J. E. (1989): Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions. A Field Survey Approach, in: *Journal of Marketing*, 53. Jg. (1989), Nr. 2, S. 21–35.
- [39] O'Malley, Lisa (1998): Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty?, in: *Marketing Intelligence and Planning*, 16. Jg. (1998), Nr. 1, S. 47–55.
- [40] Perdue, B. C./Summers, J. O. (1986): Checking the Success of Manipulations in Marketing Experiments, in: *Journal of Marketing Research*, 23. Jg. (1986), Nr. 4, S. 317–326.
- [41] Reis, H. (1986): Levels of Interest in the Study of Interpersonal Justice, in: Bierhoff, H. W./Cohen, R. L./Greenberg, J. (Hrsg.), *Justice in Social Relations*, New York, S. 187–208.
- [42] Ringle, C. M./Wende, S./Will, A. (2005): *SmartPLS 2.0 (Beta)*, Hamburg (www.smartpls.de).
- [43] Roberts, J. A./Chonko, L. B. (1999): The Role of Perceived Equity and Justice in Managing the Modern Sales Force, in: *The Journal of Marketing Management*, 9. Jg. (1999), Nr. 2, S. 84–94.
- [44] Roehm, M. L./Pullins, E. B./Roehm Jr., H. A. (2002): Designing Loyalty-Building Programs for Packaged Goods Brands, in: *Journal of Marketing Research*, 39. Jg. (2002), Nr. 2, S. 202–213.
- [45] Scheck, C. (1999): *Nachkaufmarketing. Ein interdisziplinärer Ansatz zur Generierung von Strategien der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung von Kundenclubs*, Europäische Hochschulschriften, Band 2527, Frankfurt/Main.
- [46] Skarlicki, D. P./Folger, R./Tesluk, P. (1999): Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation, in: *Academy of Management Journal*, 42. Jg. (1999), Nr. 1, S. 100–108.
- [47] Stone, M. (1974): Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions, in: *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 36. Jg. (1974), Nr. 2, S. 111–147.
- [48] Tenenhaus, M./Esposito Vinci, V./Chatelin, Y.-M./Lauro, C. (2005): PLS Path Modeling, in: *Computational Statistics & Data Analysis*, 48. Jg. (2005), Nr. 1, S. 159–205.
- [49] Trommsdorff, V. (2004): *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., Stuttgart.
- [50] Verhoef, P. C. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, in: *Journal of Marketing*, 67. Jg. (2003), Nr. 3, S. 30–45.
- [51] Wagner, T./Hennig-Thurau, T./Rudolph, T. (2009): Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty? In: *Journal of Marketing*, 73. Jg. (2009), Nr. 3, S. 69–85.
- [52] Wiessmeier, S./Lischka, A. (2005): Kundenentwicklung durch Customer Relationship Management. Das Beispiel „HappyDigits“, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 705–722.
- [53] Xia, L./Monroe, K. B./Cox, J. L. (2004): The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg. (2004), Nr. 4, S. 1–15.
- [54] 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*, 31. Jg. (2003), Nr. 3, S. 229–240.
- [55] Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg. (1996), Nr. 2, S. 31–46.

Autoren

Julia Beckmann, M. A.

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Juniorprofessur für Marketing, insbesondere Dienstleistungs- und Relationship Marketing, am Marketing Center Münster (MCM), Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

E-Mail: julia.beckmann@uni-muenster.de

Prof. Dr. Michael Paul

ist Inhaber der Juniorprofessur für Marketing, insbesondere Dienstleistungs- und Relationship Marketing, am Marketing Center Münster (MCM), Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

E-Mail: michael.paul@uni-muenster.de

Schärft Ihren Marketingblick.



Jetzt
kostenlos
testen

Lesen Sie sich in Führung

Wer im Marketing an der Spitze liegen will, liest sich mit **Marketing Review St. Gallen** in Führung. Hierin erfahren Sie alles über innovative Marketingansätze und zukunftsweisende Marketingkonzepte. Zudem profitieren Sie vom Wissen der Vordenker aus Wissenschaft und Praxis. Schärfen Sie jetzt Ihren Marketingblick und bestellen Sie noch heute Ihr persönliches Testexemplar unter www.readtolead.de, per Telefon **06221-3454303** oder per E-Mail: gabler-service@springer.com

