

# Kundenstatus im Vertrieb: Dos and Don'ts

---

Trotz der gängigen Differenzierung von Kunden nach ihrer Wichtigkeit für den Vertrieb fehlt es oft an Wissen zum Management des hieraus entstehenden Kundenstatus. Dieser Beitrag identifiziert zentrale Herausforderungen von Statushierarchien und zeigt, wie deren Potenziale voll ausgeschöpft werden können.

*Hauke Wetzel, Sebastian Klein, Maik Hammerschmidt*

Im Rahmen der wertorientierten Vertriebssteuerung wird eine klare Differenzierung zwischen Kunden hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen vorgenommen, um Vertriebsaktivitäten auf bedeutsame Kunden zu fokussieren und durch eine verbesserte Ressourcenallokation die durchschnittliche Kundenprofitabilität zu erhöhen (Rust/Lemon/Zeithaml 2004). Durch diese Differenzierung entsteht eine Kundenhierarchie, welche faktisch einer Vergabe von Kundenstatus entspricht. Der Begriff Kundenstatus bezeichnet hierbei die vom Unternehmen vorgenommene Einordnung eines Kunden innerhalb dieser Hierarchie, unabhängig von dessen Stellung in anderen (sozialen) Hierarchien (Drèze/Nunes 2009).

Lange standen vor allem die positiven Auswirkungen einer Kundendifferenzierung im Fokus von Wissenschaft und Praxis. Nehmen Kunden in ihrer Beziehung zu einem Unternehmen eine Erhöhung des eigenen Kundenstatus wahr, so kann dies vielfältige positive Auswirkungen, insbesondere auf Loyalität und Umsatz, haben (Homburg/Droll/Totzek 2008; Kumar/Shah 2004). Die Probleme vieler statusbasierter Loyalitätsprogramme in der Praxis zeigen jedoch, dass eine Strategie der Kundendifferenzierung nicht zwangsläufig nur erwünschte Auswirkungen hat. Vielmehr können damit auch unerwünschte Wirkungen einhergehen, die von Unternehmen oftmals ausgeblendet werden und sich zu ernsthaften Bedrohungen entwickeln können. Diese unerwünschten Auswirkungen betreffen nicht nur Kunden, die aufgrund ihres niedrigen Kundenstatus nicht von einer Differenzierung pro-

*„Eine vierstufige Hierarchie ist besser geeignet, um die gefühlte Exklusivität der Kunden mit hohem Kundenstatus zu bewahren.“*

fitieren, sondern auch Kunden, die aufgrund ihres hohen Kundenstatus in den Genuss bevorzugter Behandlung kommen. So berichten beispielsweise Kundenkontaktmitarbeiter von American Airlines häufig über „Economy“-Kunden, die sich über die bevorzugte Behandlung der Kunden am AAdvantage Premium-Check-In beschwerten. Gleichzeitig sehen sich Kundenkontaktmitarbeiter immer öfter mit einem exzessiven Anspruchsverhalten der bereits bevorzugten Kunden konfrontiert, welches die Bearbeitungszeiten verlängert. Kunden mit einem hohen Status können dann derart kostspielig werden, dass die zusätzlichen Erlöse durch eine Priorisierung dieser Kundenbeziehungen ganz oder teilweise durch die gesteigerten Bearbeitungskosten aufgezehrt werden (Wetzel/Hammerschmidt/Zablah 2014; Wieseke/Alavi/Habel 2014). Wie aus den genannten Beispielen deutlich wird, ist die Berücksichtigung möglicher negativer Auswirkungen einer Verleihung von Kundenstatus notwendig, um optimale Differenzierungsstrategien für den Vertrieb entwickeln zu können. Hierzu liefert die jüngere Literatur wertvolle Erkenntnisse.

### ***Dr. Hauke Wetzel***

*ist wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Marketing und Innovationsmanagement der Georg-August-Universität Göttingen.*

### ***Dipl.-Kfm. Sebastian Klein***

*ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Marketing und Innovationsmanagement der Georg-August-Universität Göttingen.*

### ***Prof. Dr. Maik Hammerschmidt***

*ist Inhaber der Professur für Marketing und Innovationsmanagement der Georg-August-Universität Göttingen.*

Hauke Wetzel

Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland

E-Mail: hauke.wetzel@wiwi.uni-goettingen.de

Sebastian Klein

Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland

E-Mail: sebastian.klein@wiwi.uni-goettingen.de

Maik Hammerschmidt

Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland

E-Mail:

maik.hammerschmidt@wiwi.uni-goettingen.de

## Zielsetzung

Im Rahmen dieses Beitrags soll eine ganzheitliche Sicht auf die statusinduzierten Wirkungen der Kundendifferenzierung erfolgen. Dazu wird mithilfe einer strukturierten Literaturrecherche zu den Themenbereichen Kundenstatus (z. B. Drèze/Nunes 2009), Kundenpriorisierung (z. B. Homburg/Droll/Totzek 2008), Loyalitäts- und Bonusprogramme (z. B. Henderson/Beck/Palmatier 2011) sowie soziale Vergleichsprozesse (z. B. McFerran/Argo 2014) eine Synthese der wichtigsten Erkenntnisse der internationalen Fachliteratur vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Synthese ermöglichen ein optimiertes Management des Kundenstatus, das sowohl Kunden mit hohem als auch Kunden mit niedrigem Kundenstatus berücksichtigt. Der Beitrag zeigt auf,

- welche drei zentralen Herausforderungen die aus einer Kundendifferenzierung resultierende Statushierarchisierung mit sich bringt und
- welche Handlungspotenziale für Vertrieb und Marketing bestehen, um diese Herausforderungen zu bewältigen und den Erfolgsbeitrag einer Kundendifferenzierungsstrategie zu maximieren.

## Herausforderung 1: Der Umgang mit Kundenstatus im direkten Kundenkontakt

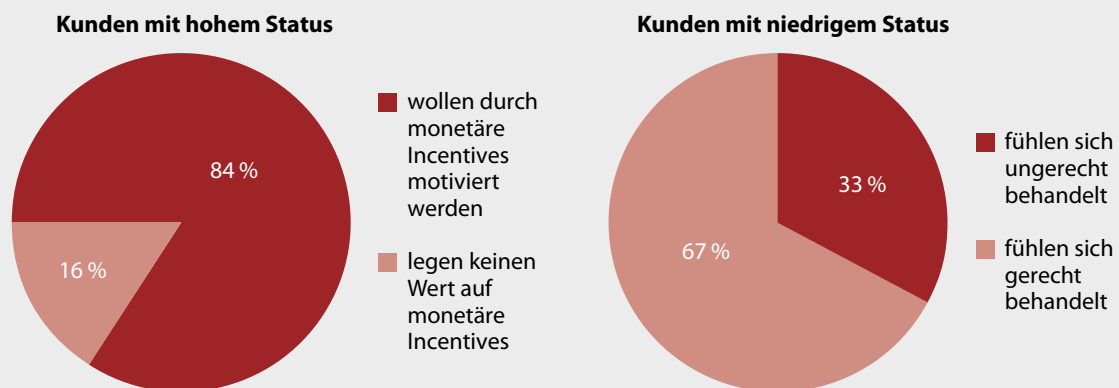
Eine erste Problematik der Kundendifferenzierung bezieht sich auf den Umgang mit Kundenstatus an Customer Touchpoints. Es hat sich gezeigt, dass Kunden mit erhöhtem Kundenstatus loyaler sind und mit einer höheren Wahrscheinlich-

keit wieder kaufen (Homburg/Droll/Totzek 2008; Kumar/Shah 2004). Die Betonung des Kundenstatus ist ein einfaches Mittel, Kunden auf emotionaler Ebene zu veranlassen, öfter und mehr zu kaufen (Drèze/Nunes 2009). Es ist daher aus Vertriebsicht naheliegend, bei Interaktionen den Kundenstatus wichtiger Kunden besonders oft und stark hervorzuheben, um den positiven Einfluss auf Kaufabsicht, Kaufanteil und Weiterempfehlungen auszunutzen (Lacey/Suh/Morgan 2007).

Beunruhigenderweise hat eine Fokussierung auf den Kundenstatus im Kundenkontakt aber nicht nur positive Auswirkungen, sondern auch Schattenseiten – sowohl bei Kunden mit niedrigem als auch bei solchen mit hohem Status (Henderson/Beck/Palmatier 2011). Beobachten Kunden auf einer niedrigen Statusstufe eine starke Demonstration oder Kommunikation von Statusunterschieden, fühlen diese sich unfair behandelt (Darke/Dahl 2003) und nehmen ihren eigenen Kundenstatus als noch geringer wahr (Steinhoff/Palmatier 2016). Dies wirkt sich negativ auf Loyalität, Umsätze und die Motivation zum Aufstieg in der Statushierarchie aus. So kann beispielsweise die für alle sichtbare kürzere VIP-Schlange beim Check-In am Flughafen die Kunden in der „normalen“ Warteschlange verärgern. Wie **Abbildung 1** zeigt, ist das Gefühl einer ungerechten Behandlung bei Kunden unterer Statusgruppen weitverbreitet.

Ebenso zeigt **Abbildung 1**, wie eine Betonung des Kundenstatus auch bei Kunden auf oberen Hierarchiestufen mit Nachteilen für das Unternehmen verbunden sein kann. Solche Premiumkunden zeigen häufig ein gesteigertes Anspruchsverhal-

Abb. 1 Schattenseiten des Kundenstatus bei Kunden mit niedrigem und hohem Status



Quelle: eigene Abbildung, in Anlehnung an Berry (2014)

ten (Boyd/Helms 2005), etwa in Form hoher Erwartungen an monetäre Incentives, häufigerer Beschwerden oder aggressiver Preisverhandlungen (Wetzel/Hammerschmidt/Zablah 2014; Wieseke/Alavi/Habel 2014). So ist nicht selten zu beobachten, wie Business-Class-Kunden beim Check-In versuchen, ein kostenloses Upgrade in die First Class auszuhandeln, wenn ihnen vorher ihr Wert für das Unternehmen deutlich gemacht wurde. Zudem fühlen sich Kunden, die bevorzugt behandelt werden, oft unwohl in ihrer Haut, wenn Kunden unterer Statusgruppen anwesend sind, die nicht bevorzugt behandelt werden (Jiang/Hoegg/Dahl 2013). Eine erste zentrale Herausforderung für den Vertrieb ist es somit, im direkten Kundenkontakt richtig auf den Status der Kunden einzugehen.

## Wohldosierte Transparenz!

### Statuslegitimität als Interaktionsfokus

Um negative Auswirkungen des Kundenstatus zu vermeiden, gilt es bei Interaktionen mit Kunden, einfache Regeln zu beachten. Damit sich Kunden mit niedrigem Kundenstatus nicht unfair behandelt fühlen, wenn sie eine Ungleichbehandlung beobachten, müssen die Vergabekriterien des Kundenstatus für sie transparent sein. Nicht bevorzugte Kunden sollten eine klare Verbindung zwischen ihrem niedrigen vergangenen Kaufverhalten (dem Vergabekriterium) und dem geringeren Kundenstatus erkennen. Ist diese Verbindung klar ersichtlich, steigert dies die gefühlte prozessbezogene Fairness, da eine Ungleichbehandlung nicht mehr auf ein willkürliches Verhalten des Unternehmens attribuiert wird, sondern auf das eige-

ne (Kauf-)Verhalten. So werden die Statuszuordnung und die damit verbundene Ungleichbehandlung als legitim wahrgenommen (Steinhoff/Palmatier 2016). Um zudem die Selbstwahrnehmung unterer Statusgruppen zu schützen, sollten Vertriebsmitarbeiter, wenn sie Kunden zum Aufstieg in der Hierarchie motivieren wollen, den Fokus nicht auf die Kunden mit hohem Status, sondern auf die Vorteile eines hohen Kundenstatus an sich legen.

*„Um negative Auswirkungen des Kundenstatus zu vermeiden, gilt es bei Interaktionen mit Kunden, einfache Regeln zu beachten.“*

Damit hingegen exzessives Anspruchsverhalten der Kunden mit hohem Status vermieden wird, ist es sinnvoll, eine übermäßige Betonung der Bedeutung des vergangenen Verhaltens für den hohen Kundenstatus zu vermeiden. In der Kommunikation mit hochrangigen Kunden sollte daher wenig auf die Vergabekriterien eingegangen werden (Wetzel/Hammerschmidt/Zablah 2014). Je weniger ein Vertriebsmitarbeiter den Fokus eines Kunden auf das vergangene Verhalten als Grund für den erreichten Kundenstatus lenkt, beispielsweise die zur Erreichung des Status erbrachten Umsätze, desto dankbarer ist der Kunde für seine besondere Behandlung, da er diese stärker auf ein wohlwollend agierendes Unternehmen und nicht seine eigene Leistung attribuiert. Gleichzeitig sinkt die gefühlte Verhandlungsmacht, was dazu führt, dass sich ein Kunde nicht zu einer (noch) besseren Behandlung berechtigt fühlt. Um zudem ein mögliches Unwohlsein aufgrund der Sichtbarkeit einer bevorzugten Behandlung zu senken, sollten Kunden mit einem hohen Kundenstatus die Möglichkeit haben, die Vorteile auch ohne Anwesenheit von Kunden niedriger Statusgruppen in Anspruch zu nehmen (McFerran/Argo 2014).

## Zusammenfassung

Eine wertorientierte Vertriebssteuerung macht eine Differenzierung zwischen wichtigen und unwichtigen Kunden notwendig, was faktisch eine Vergabe von Kundenstatus darstellt. Mit der Vergabe eines Kundenstatus gehen jedoch neue Herausforderungen einher, da sowohl ein niedriger als auch ein hoher Kundenstatus unerwünschte Auswirkungen auf die Kundenbeziehung und -profitabilität haben kann. Dieser Beitrag identifiziert drei zentrale Herausforderungen und zeigt auf, welche Handlungsmöglichkeiten Manager haben, um diesen Herausforderungen zu begegnen und den Erfolgsbeitrag einer Kundendifferenzierungsstrategie zu maximieren.

## Herausforderung 2: Institutionalisierung der Statusvergabe durch Loyalitätsprogramme

Ein zweiter kritischer Punkt liegt in der Art der Institutionalisierung der Statusvergabe, wie sie zum Beispiel durch hierarchische Loyalitätsprogramme erfolgt. Ein etabliertes Beispiel für ein solches Loyalitätsprogramm ist das Miles & More Programm von Lufthansa, in dem Kunden, je nach erreichten Meilen, ein Status in einer mehrstufigen Hierarchie zugeteilt

wird (Miles & More 2014). Solche hierarchischen Loyalitätsprogramme werden auch von einer Vielzahl von Unternehmen anderer Branchen eingesetzt, beispielsweise von Hotels (z. B. Hilton HHonors) oder Finanzdienstleistern (z. B. Bank of America WorldPoints).

Der Erfolg solcher Loyalitätsprogramme hängt dabei insbesondere von der Anzahl und von der relativen Größe der Statusgruppen ab (Drèze/Nunes 2009). Die Anzahl der Statusgruppen hat einen direkten Einfluss auf die Motivation der Kunden in niedrigeren Stufen, im Statusprogramm aufzusteigen. Richtig gestaltet, bietet allein die Aussicht, innerhalb der

*„Neben Downgrades können auch Upgrades gefährliche Nebenwirkungen mit sich bringen.“*

Hierarchie aufzusteigen, einen zusätzlichen Kaufanreiz (Berry 2014). Bei einer zu großen Anzahl an Gruppen steigt jedoch der gefühlte Aufwand zur Erreichung eines höheren Kundenstatus immens, was die Aufstiegs motivation senkt.

Die relative Größe von Statusgruppen, die eine Bevorzugung erhalten, steigt zudem im Laufe der Zeit zwangsläufig an. Mit zunehmendem Alter des Statusprogramms ebbt der Zufluss an neuen Mitgliedern ab, wohingegen immer mehr Kunden die Voraussetzung zur Einordnung in eine hohe Statusgruppe erreichen. Wachsen hohe Statusgruppen im Vergleich zu niedrigen Statusgruppen überproportional an, so wird die Statuswahrnehmung der Kunden in den höheren Gruppen gesenkt, was den positiven Einfluss des Kundenstatus in diesen Gruppen untergräbt. Folglich besteht eine zweite zentrale Herausforderung darin, Statusprogramme optimal zu konfigurieren.

### Lieber zu viel als zu wenig! Optimale Anzahl an Statusstufen

Zur Vermeidung dieser negativen Auswirkungen ist es notwendig, die optimale Anzahl an Statusgruppen zu identifizieren. Einen klassischen – meist unreflektierten – Ansatz stellt die Dreiteilung in Gold, Silber und Bronze dar. Begründet wird dies oftmals mit einer leichten Verständlichkeit und Vertrautheit. Obwohl in der Praxis noch weitverbreitet (siehe **Abbildung 2**), ist diese Dreiteilung nicht optimal für die Statuswahrnehmung der Kunden (Drèze/Nunes 2009).

Kunden der unteren Statusgruppe, die sich zur Einschätzung der eigenen Situation nach oben orientieren, werden in

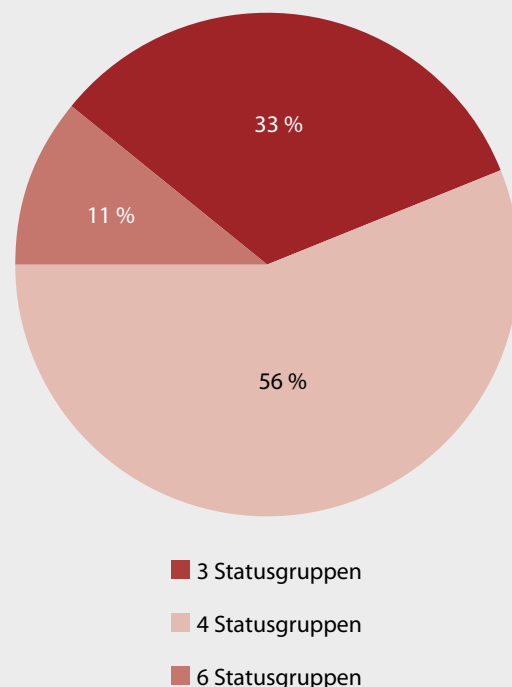
### Kernthesen

1. Kundenstatus kann negative Auswirkungen auf die Kundenbeziehung haben.
2. Sowohl Kunden mit niedrigem als auch Kunden mit hohem Status sind betroffen.
3. Die unerwünschten Auswirkungen können durch gezielte Maßnahmen vermieden werden.

einem dreistufigen Statusprogramm durch nur zwei darüber liegende Stufen kaum Möglichkeiten zum Aufstieg innerhalb des Programmes sehen. Zudem fehlen belohnende Zwischenschritte und Meilensteine (Kivetz/Urminsky/Zheng 2006), wodurch Kunden mit niedrigem Status zusätzlich demotiviert werden. Besteht das Statusprogramm hingegen aus vier Stufen, so ist der gefühlte Abstand zur nächsten Statusgruppe kleiner, ohne ein Erreichen der höchsten Statusgruppe

**Abb. 2 Aufteilung der Statusgruppen bei den Top-Airline-Loyalitätsprogrammen Europas**

**Airline-Loyalitätsprogramme bestehen aus ...**



Quelle: eigene Abbildung, in Anlehnung an Flyertalk (2014)

pe unmöglich erscheinen zu lassen. Dies ist wichtig, da Konsumenten oftmals nach dem höchsten Status streben (Kumar/Shah 2004). Weiterhin wird die exklusivste Statusstufe bei vier Stufen als weniger relevant wahrgenommen, weshalb sich Kunden der unteren Stufen kaum minderwertig fühlen.

Eine vierstufige Hierarchie ist zudem besser geeignet, um die gefühlte Exklusivität der Kunden mit hohem Kundenstatus zu bewahren. Die relative Gruppengröße verändert sich weniger schnell und mit zunehmender Gruppenanzahl wird die Größe der eigenen Gruppe zur Bewertung der Exklusivität und des eigenen Kundenstatus zunehmend unwichtiger. So kann die Einführung einer zusätzlichen Statusgruppe die Kaufabsicht auch für Kunden mit bereits verhältnismäßig hohem Status steigern. Ein fünfstufiges Statusprogramm erhöht hingegen die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden sich nicht bewusst sind, auf welcher Statusstufe sie überhaupt stehen. So kennen 32 Prozent der Kunden ihren Status in dem von ihnen am meisten genutzten Statusprogramm nicht (Berry 2014).

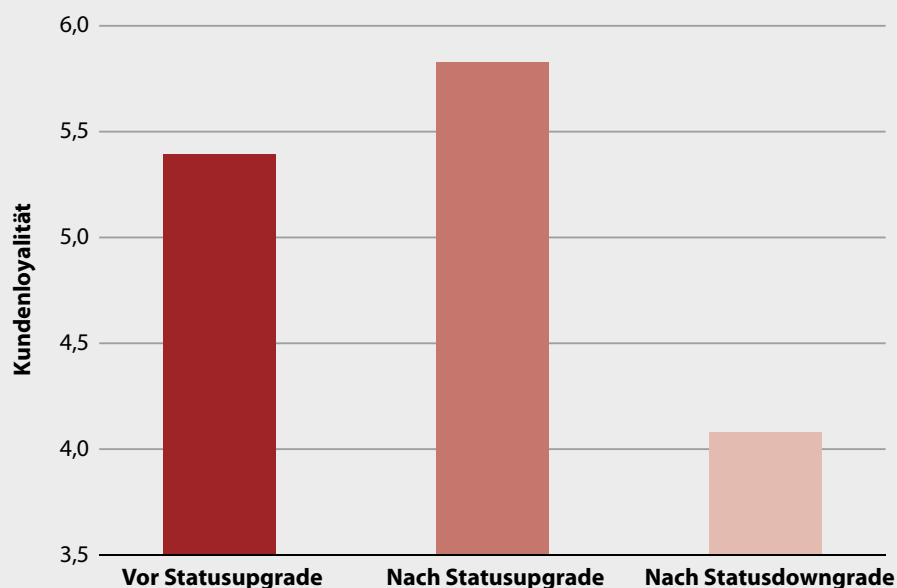
### Herausforderung 3: Fluktuation zwischen Statusgruppen

Da Kundenbeziehungen inhärent dynamisch sind, kann nicht von einer gleichbleibenden Wertigkeit der Kunden über die

Zeit hinweg ausgegangen werden. So werden in der Praxis häufig Kunden herabgestuft, da sie die Kriterien für das Beibehalten des höheren Kundenstatus nicht mehr erfüllen. Eine solche Veränderung des Kundenstatus stellt einen besonders kritischen Moment der Wahrheit dar (Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009), da die negative Loyalitätswirkung der Herabstufung eines Kunden ungleich höher ist als die positive Wirkung der vorherigen Heraufstufung, also des Aufstiegs in eine höhere Statusgruppe. Wie **Abbildung 3** zeigt, ist aufgrund dieser asymmetrischen Effekte die Loyalität nach einer Herabstufung geringer als wenn der Kunde nie heraufgestuft worden wäre (Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009).

Neben Downgrades können auch Upgrades gefährliche Nebenwirkungen mit sich bringen. Vertriebsmitarbeiter neigen häufig dazu, Kunden vorzeitig in eine höhere Statusgruppe einzuordnen, obwohl diese die dafür notwendigen Bedingungen noch nicht erreicht haben. Ein solches „Sweethearting“ (Brady/Voorhees/Brusco 2012, S. 81) wird oftmals als Anreiz zum Vertragsabschluss benutzt und soll Kunden motivieren, mehr zu kaufen. Ein geschenkter Aufstieg unterscheidet sich jedoch fundamental von einem verdienten Aufstieg und bringt auch negative Auswirkungen mit sich. Somit werden die positiven Effekte eines Statusaufstiegs und der Zugehörigkeit zu einer höheren Statusgruppe untergraben. Zum einen

**Abb. 3 Auswirkungen von Veränderungen des Kundenstatus auf die Kundenloyalität**



Quelle: eigene Abbildung, in Anlehnung an Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph (2009)

steigen diese Kunden überdurchschnittlich oft wieder ab, da die objektiven Vergabekriterien doch nicht erreicht werden. Zum anderen wird auch das Vertrauen in das Unternehmen geschwächt, da Kunden dieser willkürlich erscheinenden Einordnung skeptisch gegenüberstehen. Kunden, die den Statusaufstieg „geschenkt“ bekommen haben, weisen oftmals eine geringere Loyalität auf als Kunden mit niedrigem Kundenstatus (Eggert/Steinhoff/Garnefeld 2015). Eine dritte zentrale Herausforderung besteht daher im richtigen Management von Statusveränderungen.

### Soft Facts zählen! „Change Management“ bei Up- und Downgrades

Sollte eine Herabstufung unvermeidlich sein, so ist die Kommunikation dieses Downgrades essenziell. Viele Unternehmen versuchen, den Downgrade durch einen „goldenen Fallschirm“ zu versüßen, indem sie den betroffenen Kunden eine monetäre Kompensation zukommen lassen. Zwar wird diese von Kunden gerne angenommen, jedoch werden hierdurch die negativen Loyalitätswirkungen des Downgrades nicht gemildert (Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009). Vielmehr sollten Vertriebsmitarbeiter sich die Zeit nehmen, den Downgrade-Prozess durch entsprechende Kommunikation zu begleiten: Eine proaktive, offene und ausführliche Aufklärung über die Gründe sowie eine persönliche Entschuldigung ha-

### Handlungsempfehlungen

1. Die Legitimation des Kundenstatus spielt eine wichtige Rolle, auf die deshalb im direkten Kundenkontakt eingegangen werden sollte.
2. Es gibt eine optimale Anzahl an Stufen in statusbasierten Loyalitätsprogrammen.
3. Der Wechsel zwischen Kundenstatusstufen im Zeitverlauf ist ein kritischer Moment in einer Kundenbeziehung und sollte aktiv begleitet werden.

ben sich als effektivere Mittel zur Verminderung negativer Konsequenzen erwiesen, die zudem für das Unternehmen kostengünstig sind (Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009).

Auch bei einem Statusupgrade ist die Kommunikation der Vertriebsmitarbeiter entscheidend, damit ein Statusaufstieg sich positiv auf die Kundenbeziehung auswirkt. Sollte ein Kunde vorzeitig, also vor Erfüllung der notwendigen Kriterien, in eine höhere Statusgruppe eingestuft werden, so sollte er immer die Möglichkeit haben, dies abzulehnen. Aufgrund dieser Wahlmöglichkeit fühlen sich Kunden durch ihren vorzeitigen Aufstieg nicht mehr durch das Unternehmen zu mehr Käufen manipuliert, was deren Skepsis gegenüber den Motiven der

**Tab. 1** Checkliste zur richtigen Implementierung von Kundenstatus

| Checkliste   | Trifft zu                | Trifft nicht zu          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>Umgang mit Status im Kundenkontakt</b>  |                          |                          |
| Kunden mit niedrigem Status werden an Aufstiegsmöglichkeiten durch Intensivierung ihres Kaufverhaltens erinnert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden mit hohem Status werden an die Vorteile und Exklusivität ihrer Statusgruppe erinnert.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Institutionalisierung der Statusvergabe</b>   |                          |                          |
| Das Statusprogramm hat vier Gruppen.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden mit niedrigem Status wird die Erreichbarkeit der nächsten Statusgruppe kommuniziert.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden mit hohem Status wird die Position und nicht die Größe ihrer Statusgruppe kommuniziert.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Management von Statusveränderungen</b>  |                          |                          |
| Statusdowngrades gehen stets mit einer persönlichen Erläuterung einher.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Statusupgrades stehen stets im Zusammenhang mit tatsächlichem Kundenverhalten.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Quelle: eigene Abbildung



Unternehmung senkt (Eggert/Steinhoff/Garnefeld 2015). Zudem sollte diesen Kunden offen kommuniziert werden, dass der höhere Status möglicherweise nicht von Dauer ist.

## Gesteigerte Kundenprofitabilität durch richtiges Statusmanagement

Für die Praxis ist Kundendifferenzierung kein Selbstzweck, sondern Basis für eine zielgruppenorientierte Marktbearbeitung zur Steigerung der Kundenprofitabilität. Marketing und Vertrieb können die Profitabilität der Kundendifferenzierung steigern, indem sie statusinduzierte Auswirkungen auf Kunden berücksichtigen. Um eine optimale Ressourcenallokation sicherzustellen, ist eine individuelle Bearbeitung der Kunden mit hohem und mit niedrigem Kundenstatus unerlässlich, da diese unterschiedlich auf den gleichen Instrumenteneinsatz reagieren. Hierbei sollten Marketing- und Vertriebsmanager klare Regeln für die Kommunikation des Status im Kundenkontakt, die Institutionalisierung der Statushierarchien in Loyalitätsprogrammen sowie die Fluktuation von Kunden zwischen Statusgruppen festlegen. Mitarbeiter sollten in der Umsetzung dieser Regeln geschult werden. **Tabelle 1** fasst die Handlungsempfehlungen für Marketing und Vertrieb in Form einer Checkliste zusammen.

In Summe hat die Synthese der Literatur wertvolle Erkenntnisse der jüngeren Forschung zur Vermeidung unerwünschter Nebeneffekte von Kundenstatus und zur Steigerung der Kundenprofitabilität durch eine differenzierte Kundenbearbeitung aufgezeigt. Vor allem im Hinblick auf unerwünschte Auswirkungen der hierarchischen Kundenbearbeitung sowie deren Vermeidung sind zukünftig intensivere Forschungsbemühungen wünschenswert.

### Literatur

- Berry, J. (2014): Fears for Tiers: 2014 COLLOQUY Study on Attitudes Toward Membership Status in Loyalty Programs, Report, COLLOQUY, Cincinnati, OH.
- Boyd, H. C./Helms, J. E. (2005): Consumer entitlement theory and measurement, in: *Psychology & Marketing*, 22, 3, S. 271-286.
- Brady, M. K./Voorhees, C. M./Brusco, M. J. (2012): Service Sweetheating: Its Antecedents and Customer Consequences, in: *Journal of Marketing*, 76, 2, S. 81-98.
- Darke, P. R./Dahl, D. W. (2003): Fairness and discounts: the subjective value of a bargain, in: *Journal of Consumer Psychology*, 13, 3, S. 328-338.
- Drèze, X./Nunes, J. C. (2009): Feeling superior: the impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status, in: *Journal of Consumer Research*, 35, 6, S. 890-905.

Eggert, A./Steinhoff, L./Garnefeld, I. (2015): Managing the bright and dark sides of status endowment in hierarchical loyalty programs, in: *Journal of Service Research*, 18, 2, S. 210-228.

Flyertalk (2014): 2014: The third annual flyertalk awards, <http://www.flyertalk.com/awards/2014/fullresults.html>, Abruf 30.09.2015.

Henderson, C. M./Beck, J. T./Palmatier, R. W. (2011): Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs, in: *Journal of Consumer Psychology*, 21, 3, S. 256-276.

Homburg, C./Droll, M./Totzek, D. (2008): Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? In: *Journal of Marketing*, 72, 5, S. 110-130.

Jiang, L./Hoegg, J./Dahl, D. W. (2013): Consumer reaction to unearned preferential treatment, in: *Journal of Consumer Research*, 40, 3, S. 412-427.

Kivetz, R./Urminsky, O./Zheng, Y. (2006): The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention, in: *Journal of Marketing Research*, 43, 1, S. 39-58.

Kumar, V./Shah, D. (2004): Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century, in: *Journal of Retailing*, 80, 4, S. 317-329.

Lacey, R./Suh, J./Morgan, R. M. (2007): Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes, in: *Journal of Service Research*, 9, 3, S. 241-256.

McFerran, B./Argo, J. J. (2014): The entourage effect, in: *Journal of Consumer Research*, 40, 5, S. 871-884.

Miles & More (2014): Programmänderungen ab Januar 2014, <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/de/program/news/detail?nodeid=1343543775&l=de>, Abruf 30.09.2015.

Rust, R. T./Lemon, K. N./Zeithaml, V. A. (2004): Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy, in: *Journal of Marketing*, 68, 1, S. 109-127.

Steinhoff, L./Palmatier, R. (2016): Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, forthcoming.

Wagner, T./Hennig-Thurau, T./Rudolph, T. (2009): Does customer demotion jeopardize loyalty? In: *Journal of Marketing*, 73, 3, S. 69-85.

Wetzel, H. A./Hammerschmidt, M./Zablah, A. R. (2014): Gratitude versus entitlement: A dual process model of the profitability implications of customer prioritization, in: *Journal of Marketing*, 78, 2, S. 1-19.

Wieseke, J./Alavi, S./Habel, J. (2014): Willing to Pay More, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty in Price Negotiations, in: *Journal of Marketing*, 78, 6, S. 17-37.



Download des Beitrags

[www.springerprofessional.de/mrsg](http://www.springerprofessional.de/mrsg)



David Aaker, Florian Stahl,  
Felix Stöckle

### Marken erfolgreich gestalten

Die 20 wichtigsten Grundsätze  
der Markenführung

2015. XVII, 194 S. 10 Abb. Brosch.

€ (D) 29,99 | € (A) 30,83 | \*sFr 32,00

ISBN 978-3-658-06385-6



# Möglichkeiten der Marken- gestaltung

Ein kompakter Überblick über die nützlichsten Konzepte und Methoden für die Entwicklung starker Marken, die sich im Wettbewerb erfolgreich differenzieren.

Die 20 Grundsätze basieren auf dem weltweit aktuellsten Wissensstand über Marken, ihre Etablierung und Weiterentwicklung. Sie zeigen die verschiedenen Möglichkeiten auf, die Manager bei der Gestaltung von Marken haben, und wie Sie damit direkten Einfluss auf Unternehmensstrategie und -erfolg nehmen können.

Die deutsche Ausgabe ist mehr als eine Übersetzung. Die Autoren veranschaulichen anhand von Fallbeispielen aus dem deutschsprachigen Raum, warum man Marken als Vermögenswerte betrachten sollte und wie man eine strategische Markenvision entwickelt, diese ganzheitlich umsetzt und gegenüber Kunden einlöst. Gleichzeitig wird gezeigt, wie man Marken in neue Produktkategorien erweitert, sie gegenüber Angriffen des Wettbewerbs schützt, ihre Relevanz langfristig erhält und warum man das eigene Markenportfolio als Ökosystem betrachten sollte.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)