

# Loyalitätsprogramme in Kreditinstituten

Ausgestaltung und Controlling im deutschen  
Privatkundengeschäft

von

Dr. Hans-Jörg Kuttler

Fritz Knapp Verlag



Frankfurt am Main

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XXI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XXIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXV</b>
<b>Problemstellung und Gang der Untersuchung</b>	<b>1</b>
<b>Erster Teil: Status quo von Loyalitätsprogrammen in der bankbetrieblichen Theorie und Praxis</b>	<b>5</b>
<b>A. Loyalitätsprogramme als strategische Option im Privatkundengeschäft deutscher Kreditinstitute</b>	<b>5</b>
I. Einordnung von Loyalitätsprogrammen in das Privatkundengeschäft deutscher Kreditinstitute	5
1. Nationale und internationale Entwicklungsgeschichte	5
2. Fremde Begriffsabgrenzungen	6
3. Eigene Begriffsabgrenzung	8
II. Die Besonderheiten der Kunde-Bank-Beziehung im Dienstleistungsumfeld	9
1. Verträge als rationales Bindeglied zwischen Kunde und Bank	10
2. Geld als Grundlage der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Bank	10
3. Erklärungsbedürftigkeit von Bankleistungen aus Kundensicht	11
4. Zeitliche Varianz unterschiedlicher Kaufzyklen von Bankleistungen	12
III. Relevante Entwicklungslinien und Rahmenbedingungen	13
1. Relevante Entwicklungen im Bereich des rechtlichen Rahmens	13
a) Das Rabattgesetz (RabattG) und die Zugabeverordnung (ZugabeVO)	13
(1) Unterscheidung und Entwicklungsgeschichte	13
(2) Gründe für die Abschaffung	14
(3) Die wesentlichsten Implikationen des Falls von RabattG und ZugabeVO für die Entwicklung von Loyalitätsprogrammen	15
b) Weitere preispolitisch relevante Gesetze und Verordnungen	16
(1) Die Preisangabenverordnung (PAngV)	16
(2) Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)	17
(3) Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	17
c) Exkurs: Implikationen der möglichen Besteuerung von Bonus- und Prämiensystemen	18
2. Relevante Entwicklungen auf Seiten der Kreditinstitute	19
a) Intensiver Wettbewerb um Privatkunden	19
b) Prognostizierter Anstieg des Wettbewerbs um Loyalitätsprogramme	20
c) Innovative Technologien und Logistik	24
d) Druck auf die Geschäftsergebnisse	24
3. Relevante Entwicklungen auf Seiten der Bankkunden	25

a) Stärkere Individualisierung und zunehmende Anonymisierung der Kunde-Bank-Beziehung	25
b) Höhere Preissensibilität und das Streben nach Käuferlebnissen	26
c) Niedriges Kundenbindungsniveau	28
<b>B. Loyalitätsprogramme im integrierten Kundenbindungsmanagement</b>	<b>31</b>
I. Bedeutung der allgemeinen Wirkungskette von Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung für das Kundenbindungsinstrument Loyalitätsprogramm	31
1. Das Konstrukt Kundenzufriedenheit	32
2. Das Konstrukt Kunden- und Bankloyalität	33
3. Das Konstrukt Kundenbindung	33
a) Begriffsabgrenzung	33
b) Indikatoren des Konstrukts Kundenbindung	35
(1) Einstellungsrelevante Indikatoren	35
(2) Verhaltensrelevante Indikatoren	36
c) Alternative Ursachen von Kundenbindung	37
II. Einordnung des Kundenbindungsinstruments Loyalitätsprogramm in das integrierte Kundenbindungsmanagement	38
1. Begriffsabgrenzung: Kundenbindungsmanagement	38
2. Bedeutungsgehalt des integrierten Kundenbindungsmanagements für Loyalitätsprogramme	38
3. Einordnung in den Instrumentenkasten	40
a) Preispolitik	40
b) Produktpolitik	41
c) Kommunikationspolitik	41
d) Distributionspolitik	42
III. Konstituierende Elemente zur Ausgestaltung des Kundenbindungsinstruments Loyalitätsprogramm	43
1. Rabattsysteme	43
a) Begriffsabgrenzung	43
b) Arten von Rabatten	44
c) Coupons als Sonderform eines Rabattsystems	45
2. Bonussysteme	46
a) Begriffsabgrenzung	46
b) Arten von Boni	46
(1) Leistungsnahe Gewährung von Boni	47
(2) Leistungsfremde Gewährung von Boni	48
(3) Status- vs. Prämienboni	48
c) Sammelmechanismus	49
3. Prämienysteme	52
a) Begriffsabgrenzung	52
b) Arten von Prämien	53
(1) Ertragsbezogene Prämien	53
(2) Kostenbezogene Prämien	53
(3) Sachbezogene Prämien	54

4. Kundenkarten	55
a) Begriffsabgrenzung	55
b) Ausgestaltungsmöglichkeiten in Loyalitätsprogrammen	56
(1) Ausweisfunktion	56
(2) Treue- bzw. Sammelfunktion	56
(3) Zahlungsfunktion	57
(4) Zusatznutzen- bzw. Servicefunktion	58
c) Technik	59
5. Preis-/Produktbündel („Mehrwertprogramme“)	60
a) Begriffsabgrenzung	60
b) Ausgestaltungsmöglichkeiten in Loyalitätsprogrammen	61
6. Kundenclubs	62
a) Begriffsabgrenzung	63
b) Ausgestaltungsmöglichkeiten in Loyalitätsprogrammen	64
IV. Kritische Würdigung der Leistungselemente	65
1. Bewertung der einzelnen Leistungselemente aus Sicht ausgewählter Interessengruppen	65
2. Implikationen für die Entscheidungsfindung aus Sicht von Betreiberinstituten	67
a) Struktur und Bedürfnisse der Kunden	68
b) Wirkungsziel-System	70
c) Betriebswirtschaftliche Parameter	70
<b>C. Strategien zum Betrieb von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>71</b>
I. Alternative Betriebsstrategien	71
II. Typologisierung unterschiedlicher Betriebsstrategien	72
1. Aufbau und Betrieb eines unternehmenseigenen Programms	72
2. Aufbau und Betrieb eines unternehmensübergreifenden Programms im Zusammenschluss	74
a) Zusammenschlüsse innerhalb des Bankensektors	74
b) Branchenübergreifende Zusammenschlüsse	77
3. Einkauf von Leistungen fremder Programme	79
a) Programme neutraler Anbieter	79
b) Branchenfremde Programme	82
c) Exkurs: E-Loyalitätsprogramme	83
III. Kritische Würdigung der Betriebsstrategien	84
1. Zusammenfassung der Aufgaben- und Rollenverteilung von Kreditinstituten	84
a) Systembetreiber	86
b) Verbundpartner	87
c) Zahlungsverkehrspartner	87
d) Sponsor	88
e) Anbieter	88
2. Bewertung der einzelnen Betriebsstrategien	88

3. Implikationen für die Entscheidungsfindung aus Sicht von Kreditinstituten	90
a) Bedeutung des eigenen Unternehmens	90
b) Stärke der eigenen Marke	91
c) Spezifität der Zielkunden	91
d) Infrastrukturelle Voraussetzungen	92
e) Betriebswirtschaftliche Parameter	93
<b>Zweiter Teil: Konzeption eines Bezugsrahmens zur Messung des Erfolgs im Controlling von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>95</b>
<b>A. Theoretische Grundlagen zum Controlling von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>95</b>
I. Betriebswirtschaftliche Einordnung und Begriffsabgrenzung des Controllings von Loyalitätsprogrammen	95
1. Zur Notwendigkeit des Controllings von Loyalitätsprogrammen in Kreditinstituten	95
2. Controlling, Bankcontrolling, Marketingcontrolling, Controlling von Loyalitätsprogrammen	97
3. Controllingsysteme	100
II. Status quo der Erfolgsmessung von Loyalitätsprogrammen	100
1. Die Studie von Sharp/Sharp (1997)	101
2. Die Studie von Diller (1997)	102
3. Die Studie von Drèze/Hoch (1998)	105
4. Die Studie von Bolton/Kannan/Bramlett (2000)	106
5. Die Studie von Stauss et al. (2001)	108
6. Die Studie von Verhoef (2002)	112
7. Die Studie von Leenheer et al. (2002)	113
8. Die Studie von Künzel (2003)	115
9. Bewertung des Status quo der Erfolgsmessung von Loyalitätsprogrammen	119
a) Die Studien im Überblick	119
b) Konsequenzen für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	123
III. Das Konzept Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton als integrative Klammer für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	125
1. Die Grenzen traditioneller Controllingsysteme	125
2. Konstituierende Merkmale der Balanced Scorecard	126
a) Multidimensionale Erfolgsperspektiven	126
b) Ursache-Wirkungsbeziehungen	128
c) Strategische und operative Steuerungszyklen	128
3. Konsequenzen für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	129
a) Möglichkeiten der Integration des Konzepts Balanced Scorecard in ein Controllingsystem für Loyalitätsprogramme	129
b) Grenzen der Integration des Konzepts Balanced Scorecard in ein Controllingsystem für Loyalitätsprogramme	130

<b>B. Zielsysteme im Controlling von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>132</b>
I. Einordnung von Zielsystemen in das Controlling von Loyalitätsprogrammen	132
1. Begriffsabgrenzungen und betriebswirtschaftliche Einordnung	132
a) Ziele	132
b) Funktionen von Zielen	133
c) Zielsysteme	134
2. Anforderungen an die Ableitung von Zielsystemen	135
II. Klassifizierung relevanter Zielgrößen	136
1. Ziele in der Finanzperspektive	136
a) Erlöse	136
b) Kosten	137
2. Ziele in der Kunden-/Marktperspektive	138
a) Bestandskundenziele	139
b) Neukundenziele	139
c) Marktgerichtete Ziele	140
3. Ziele in der Prozessperspektive	141
4. Ziele in der Lern- und Entwicklungsperspektive	142
a) Mitarbeiter	142
b) Informationssysteme	143
c) Innovationsfähigkeit/Zielausrichtung	144
III. Ausgewählte Techniken zur Operationalisierung und Priorisierung von Zielgrößen	144
1. Operationalisierung und Priorisierung von Zielsystemen als wesentliche Schritte im allgemeinen Zielplanungsprozess	145
2. Konzeptionalisierung und Operationalisierung von Konstrukten in Zielsystemen von Loyalitätsprogrammen	145
a) Zur inhaltlichen Kongruenz von Konstrukten und Zielgrößen in den qualitativen Perspektiven einer Balanced Scorecard	146
b) Das allgemein gültige Vorgehensmodell von Homburg/Giering	146
c) Konsequenzen für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	148
3. Scoring als Instrument zur Priorisierung multidimensionaler Zielsysteme	149
a) Zur Notwendigkeit der Priorisierung von Zielen im Rahmen des Controllings von Loyalitätsprogrammen	149
b) Das Verfahren im Überblick	149
c) Konsequenzen für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	151
IV. Kritische Würdigung von Zielsystemen in Bezug auf das Controlling von Loyalitätsprogrammen	153
1. Zusammenfassung der Zielgrößen im Rahmen einer „LoyaltyScorecard“	153
2. Bewertung der „LoyaltyScorecard“ im Hinblick auf die Kennzahlenableitung und Operationalisierung von Wirkungsbeziehungen	155

<b>C. Kennzahlensysteme im Controlling von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>155</b>
I. Einordnung von Kennzahlensystemen in das Controlling von Loyalitätsprogrammen	156
1. Kennzahlen	156
a) Begriffsabgrenzung	156
b) Funktionen von Kennzahlen	156
c) Arten von Kennzahlen	156
2. Kennzahlensysteme	158
II. Klassifizierung relevanter Kennzahlen und Erhebungsinstrumente	158
1. Kennzahlen und Erhebungsinstrumente in der Finanzperspektive	158
a) Die einzelgeschäftsbezogene Deckungsbeitragsrechnung als Grundpfeiler des Finanzcontrollings von Loyalitätsprogrammen	160
b) Das Problem der Erlös- und Kostenverortung von Loyalitätsprogrammen	162
c) Erlös-Kennzahlen	162
(1) Einzelgeschäftsabhängige Erlöse	164
(2) Einzelgeschäftsunabhängige Erlöse	165
d) Kosten-Kennzahlen	166
(1) Der Nutzen der Kostenarten-, Kostenstellen- und Prozesskostenrechnung für die Kostentransparenz und -steuerung von Loyalitätsprogrammen	166
(2) Kostenverursachende Effekte der Konzeption	168
(3) Kostenverursachende Effekte des Betriebs	169
(4) Kostenreduzierende Effekte des Betriebs	171
e) Weitere erlös- und kostenrelevante Kennzahlen	172
(1) Preissensibilität	172
(2) Rückstellungen für die Prämieeinlösung als potenzielle Ertrags- oder Kostenquellen	174
f) Die ROI-Analyse auf Basis integrierter Erlös- und Kostenkennziffern	174
g) Ansätze des Investitionscontrollings von Loyalitätsprogrammen	176
2. Kennzahlen und Erhebungsinstrumente in der Kunden-/Marktperspektive	179
a) Bestandskundengeschäft	179
(1) Verfahren und Prozesse zur Messung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im Kundencontrolling von Loyalitätsprogrammen	179
(2) Verhaltensrelevante Kennzahlen zur Messung der Kundenbindung	183
(3) Einstellungsrelevante Kennzahlen zur Messung der Kundenbindung	186
(4) Kundenzufriedenheit	189
b) Neukundengeschäft	190
c) Marktgerichtete Aktivitäten	191

(1) Differenzierung und Abschottung gegenüber Wettbewerbern	191
(2) Image	192
(3) Weitere Kennzahlen	192
3. Kennzahlen und Erhebungsinstrumente in der Prozessperspektive	193
a) Verfahren zur Messung der Qualität im Qualitätscontrolling von Loyalitätsprogrammen	193
b) Qualität der internen Leistungserstellung	197
c) Qualität der externen Leistungserstellung	198
4. Kennzahlen und Erhebungsinstrumente in der Lern- und Entwicklungsperspektive	198
a) Mitarbeiter	198
(1) Verfahren zur Messung mitarbeiterrelevanter Kennzahlen im Mitarbeitercontrolling von Loyalitätsprogrammen	199
(2) Verhaltensrelevante Kennzahlen	199
(3) Einstellungsrelevante Kennzahlen	200
(4) Weitere Kennzahlen	202
b) Informationssysteme	202
c) Innovationsfähigkeit/Zielausrichtung	203
III. Kritische Würdigung von Kennzahlensystemen in Bezug auf das Controlling von Loyalitätsprogrammen	203
1. Besonderheiten der Erfolgsmessung von Loyalitätsprogrammen	203
a) Probleme der Erfolgsmessung von Loyalitätsprogrammen	203
(1) Programm- vs. Institutserfolg	203
(2) Die doppelte Zurechnungsproblematik des Erfolgs	204
(3) Die „time lag“-Problematik der Erfolgseffekte	205
(4) Das Problem des (Selbst-)Selektionseffekts	205
b) Konsequenzen für die Auswertung von Kennzahlen	206
(1) Zeitvergleiche	206
(2) Kunden-/Mitgliedervergleiche	207
(3) Organisations- und Wettbewerbsvergleiche	207
(4) Produktvergleiche	208
(5) Soll-Ist-Vergleiche	208
2. Zusammenfassung der Kennzahlen im Rahmen einer „Loyalty-Scorecard“	208
3. Bewertung der „LoyaltyScorecard“	210
a) Anforderungen an die Ableitung von Kennzahlensystemen	210
b) Beurteilung der Kennzahlen einer LoyaltyScorecard	212
<b>D. Ursache-Wirkungsbeziehungen im Controlling von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>215</b>
I. Einordnung von Ursache-Wirkungsbeziehungen in das Controlling von Loyalitätsprogrammen	215
1. Funktionen von Ursache-Wirkungsbeziehungen	215
2. Arten von Ursache-Wirkungsbeziehungen	216

3. Prinzipielle Ansätze zur Operationalisierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen	217
4. Konsequenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	219
II. Ausgewählte Methoden zur Operationalisierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen	221
1. Traditionelle Methoden	221
a) Korrelationsanalyse	221
b) Probleme traditioneller Methoden	221
2. Alternative Methoden	222
a) LISREL-Analyse	222
b) Künstliche neuronale Netze (KNN)	224
c) Scoringverfahren	226
3. Kritische Würdigung der Methoden	228
a) Kriterien zur Bewertung der Methoden zur Operationalisierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen	228
b) Zusammenfassende Bewertung der Methoden	229
c) Arten-Methoden-Matrix	231
III. Kritische Würdigung von Ursache-Wirkungsbeziehungen in Bezug auf das Controlling von Loyalitätsprogrammen	231
1. Intraperspektivische Kausalzusammenhänge	232
a) Finanzperspektive	232
b) Kundenperspektive	235
(1) Wirkungszusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	236
(2) Wirkungszusammenhänge zwischen Indikatoren der Kundenbindung	237
(3) Weitere Wirkungszusammenhänge	238
c) Prozessperspektive	239
d) Lern- und Entwicklungsperspektive	239
2. Interperspektivische Kausalzusammenhänge	239
a) Wirkungszusammenhänge zwischen Kunden- und Finanzperspektive	239
b) Wirkungszusammenhänge zwischen Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive	242
c) Wirkungszusammenhänge zwischen Lern- und Entwicklungs-, Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive	242
3. Zusammenfassende Bewertung der Wirkungsbeziehungen im Rahmen einer „LoyaltyMap“	245
4. Handlungsvorschläge zur Operationalisierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen	247
a) Instrumentelle Unterstützung	247
b) Prozessuale Vorgehensweise	247

<b>Dritter Teil: Implementierung eines interdisziplinären Controllings von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>249</b>
<b>A. Empirische Studie zum theoretischen Bezugsrahmen</b>	<b>249</b>
I. Design der Studie	249
1. Ziele und Forschungsfragen	249
2. Vorgehensweise und Methodologie der empirischen Untersuchung	250
a) Explorative Interviews im Rahmen der qualitativen Vorstudie	250
b) Pretests zwischen Vor- und Hauptstudie	252
c) Fragebogeneinsatz im Rahmen der quantitativen Hauptstudie	252
(1) Anschreiben	252
(2) Aufbau des Fragebogens	252
(3) Auswahl der Grundgesamtheit (Sample)	253
(4) Durchführung der Befragung	254
(5) Eingabe der Rückläufe	255
II. Zentrale empirische Befunde zur Ausgestaltung von Loyalitätsprogrammen in Kreditinstituten	255
1. Vorstellung der einzelnen Befunde	255
a) Institutsspezifische Daten	255
b) Entwicklungstreiber	256
c) Strategische Ausgestaltung	259
(1) Eingesetzte Elemente und Integrationsgrad	259
(2) Betreiberstrategien	261
(3) Kundensegmentstrategien	263
d) Einzelne Elemente	264
(1) Rabattsysteme	264
(2) Bonus- und Prämiensysteme	265
(3) Kundenkarten	268
(4) Kundenclubs	270
(5) Preis-/Produktbündel („Mehrwertprogramme“)	270
2. Zusammenfassung und Interpretation der Befunde	271
a) Entwicklungstreiber und strategische Ausgestaltung	271
b) Einzelne Elemente	272
III. Zentrale empirische Befunde zum Controlling von Loyalitätsprogrammen in Kreditinstituten	274
1. Vorstellung der einzelnen Befunde	274
a) Verantwortlichkeiten und Organisation des Controllings	274
b) Zielsysteme im Controlling von Loyalitätsprogrammen	275
c) Kennzahlensysteme im Controlling von Loyalitätsprogrammen	277
(1) Kennzahlen im Allgemeinen	277
(2) Kennzahlen und Instrumente der finanziellen Perspektive	279
(3) Kennzahlen und Instrumente anderer Perspektiven	283
d) Probleme des Controllings von Loyalitätsprogrammen	284
2. Zusammenfassung und Interpretation der Befunde	286

<b>B. Controlling entlang des kybernetischen Managementprozesses von Loyalitätsprogrammen</b>	<b>288</b>
I. Sicherstellung der Informationsversorgung für das Management eines Loyalitätsprogramms	288
1. Bedeutung der Informationsversorgung für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	288
2. Informationserfassung und -speicherung	289
a) Betriebswirtschaftliche Aufgaben und Anforderungen	289
b) Informationstechnische Implikationen	292
3. Informationsauswertung und -weitergabe	293
a) Betriebswirtschaftliche Aufgaben und Anforderungen	293
b) Informationstechnische Implikationen	294
II. Koordination aller Managementfunktionen eines Loyalitätsprogramms	296
1. Bedeutung der Koordinationsfunktion des Managements für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	296
2. Planung und Kontrolle von Loyalitätsprogrammen im Dualen Steuerungsmodell von Kreditinstituten	296
a) Begriff und Dimensionen des Dualen Steuerungsmodells	297
b) Strategische Planung und Kontrolle von Loyalitätsprogrammen	298
c) Operative Planung und Kontrolle von Loyalitätsprogrammen	299
d) Möglichkeiten der Zusammenführung beider Ebenen	301
3. Organisation der Ausgestaltung und des Controllings von Loyalitätsprogrammen	302
a) Bedeutung der Organisationsfunktion für die Ausgestaltung und das Controlling von Loyalitätsprogrammen	302
b) Die Organisationsform eines Loyalitätsprogramms als Bedingung für die Ableitung eines Ziel- und Kennzahlensystems	303
c) Vorschläge zur Institutionalisierung des Controllings von Loyalitätsprogrammen	306
d) Kriterien zur Beurteilung der Trägerschaft des Controllings	308
4. Kundenbindungsbasierte Anreizsysteme als Katalysatoren für die erfolgreiche Umsetzung und Steuerung eines Loyalitätsprogramms	309
a) Bedeutung der Personalfunktion für das Controlling von Loyalitätsprogrammen	309
b) Generelle Anforderungen an die Ableitung von Anreizsystemen in Kreditinstituten	309
c) Implikationen eines kundenbindungsbasierten Anreizsystems für Betreiberinstitute	310
III. Integration nicht finanzieller Primare in das Werte- und Zielsystem von Betreiberinstituten	310

---

<b>C. Einführung eines Controllingsystems für Loyalitätsprogramme</b>	<b>312</b>
I. Potenzielle Barrieren im Zuge der Einführung eines Controllingsystems für Loyalitätsprogramme	312
II. Allgemeine Träger und Strategien zur Einführung eines Controlling-systems für Loyalitätsprogramme	313
1. Mögliche Träger des Einführungsprozesses	313
2. Alternative Einführungsstrategien	314
III. Evolutionäre Einführung als Erfolgsfaktor der Implementierung	315
1. Phase 1: Aufbau der Projektorganisation und Analyse der Ausgangs-situation	315
2. Phase 2: Entwicklung der Grobkonzeption	316
3. Phase 3: Umsetzung der Grobkonzeption	317
4. Phase 4: Weiterentwicklung und Verstetigung der Umsetzung	317
<b>Zusammenfassung</b>	<b>319</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>329</b>
<b>Anhang</b>	<b>343</b>