

Laura Braun, Sven Reinecke und Torsten Tomczak

Kundenbindung durch Loyalitätsprogramme

1. Einführung und Ziele des Beitrags
2. Definition, Ziele und Zielgruppen von Loyalitätsprogrammen
3. Design von Loyalitätsprogrammen
 - 3.1 Strukturmerkmale von Loyalitätsprogrammen
 - 3.2 Gestaltungselemente von Kundenprogrammen
4. Controlling von Kundenbindungsprogrammen
5. Zusammenfassung und Ausblick

Literaturverzeichnis

Laura Braun, M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (IfM-HSG). Prof. Dr. Sven Reinecke ist Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (IfM-HSG). Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Direktor des Instituts für Customer Insight an der Universität St. Gallen (FCI-HSG). Die Autoren danken Frau Dr. Sabine Reinecke, geb. Dittrich, für die Mitarbeit am ursprünglichen Artikel in den ersten Auflagen dieses Handbuchs.

1. Einführung und Ziele des Beitrags

Im Zuge des rasanten Wachstums der Informationstechnologie und des E-Commerce haben Loyalitätsprogramme in den letzten zehn Jahren eine enorme Veränderung erfahren (Leeftang et al. 2014; Beck/Chapman/Palmatier 2015). Vor allem im Bereich der Onlineangebote ist eine stetig steigende Zahl an Loyalitätsprogrammen zu verzeichnen (Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012; Berry 2013). So sind Loyalitätsprogramme aktuell in zahlreichen Branchen wie z.B. dem Lebensmittelhandel, Tankstellen, Autovermietungen, Airlines, Bekleidungshandel, Versicherungen sowie in Form von branchenübergreifenden Programmen (z.B. Payback) vertreten.

Die verbreitete Teilnahme an Loyalitätsprogrammen wird vor allem durch aktuelle Marktforschungsstudien deutlich. Im Jahr 2015 war beispielsweise jeder amerikanische Kunde Teilnehmer an durchschnittlich 13 Loyalitätsprogrammen (bond.brandloyalty 2015). Studien in Deutschland verweisen auf 4,5 Bonuskarten pro Konsument (TNS Emnid 2015). Unter diesen sind im Handel neben Payback vor allem die IKEA FAMILY Karte, Tchibo Karte, DeutschlandCard und DouglasCard am häufigsten im Umlauf (TNS Emnid 2015).

Unter Loyalitätsprogrammen werden im Allgemeinen sowohl offline als auch online agierende Kundenbindungsinstrumente in Form von Kundenclubs und -karten zusammengefasst. Loyalitätsprogramme dienen dazu, Einstellungen und Kaufverhalten von Kunden positiv zu beeinflussen und dadurch die Bindung zum Kunden zu stärken (Hennig-Thurau/Hansen 2000; Verhoef 2003; Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012). Aus diesem Grund können Loyalitätsprogramme im Sinne des aufgabenorientierten Ansatzes nach Tomczak und Reinecke (1996) der Kernaufgabe der Kundenbindung (Dittrich 2001) zugeordnet werden. Sie gehören folglich zu den Instrumenten des Customer Relationship Managements.

Für viele Unternehmen dienen Loyalitätsprogramme heute als ergänzende Möglichkeit, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, insbesondere dann, wenn sich das Leistungsspektrum diverser Anbieter stark überschneidet und die einzelnen Angebote für den Kunden austauschbar erscheinen (Bolton et al. 2004; de Wulf et al. 2001; Hennig-Thurau/Hansen 2000). Gleichzeitig stehen auch Loyalitätsprogramme selbst vor der Herausforderung, stetig aktuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und der wahrgenommenen Austauschbarkeit, in Anbetracht der Vielzahl an Programmen, entgegenzuwirken (Rudolph/Nagengast 2013; bond.brandloyalty 2015; capgemini 2015). Aus diesem Grund haben Loyalitätsprogramme und deren Design in jüngster Vergangenheit sowohl in der Praxis als auch Forschung enormes Interesse erlangt

(Melancon/Noble/Noble 2011; Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012). Um Kundenbindung zu erreichen, können verschiedene Gestaltungsmerkmale eingesetzt werden. So arbeiten manche Programme vorwiegend mit monetären Belohnungen für vorheriges Kaufverhalten, während andere Instrumente auf der Erfahrungs- oder Beziehungsebene zwischen Unternehmen bzw. Marke und Kunde ansetzen (Leenheer et al. 2007; Bowen/McCain 2015). Der kurz- bzw. langfristige Erfolg dieser Maßnahmen ist stark abhängig von den gewählten Anreizen im Programm, dem Anwendungskontext und der ausgewählten Zielgruppe (Rudolph/Nagengast 2013). Darüber hinaus ist es für Unternehmen im Zuge vermehrter Online-Angebote notwendig, sich neben ständig wechselnden Kunden- und Marktanforderungen insbesondere den technologischen Möglichkeiten anzupassen (Heinemann 2013; Hennig-Thurau/vor dem Esche/Wege 2014). Vor diesem Hintergrund ist eine sorgfältige und zielorientierte Planung des Programms ausschlaggebend für dessen Effektivität und Effizienz.

Ziel des Beitrages ist eine Einführung in die Definition, Ziele und Herausforderungen von Loyalitätsprogrammen. Hierzu werden nachfolgend Gestaltungs- und Strukturmerkmale von Loyalitätsprogrammen sowie ausgewählte Effekte im Hinblick auf das Loyalitätsverhalten thematisiert. Zudem stellt der vorliegende Beitrag auch erste Ansätze der Erfolgsmessung sowie Zukunftsperspektiven im Bereich der Kundenloyalitätsprogramme vor. Auf Basis dieser Ausführungen sollen Marketingmanager befähigt werden, relevante Fragen hinsichtlich der potenziellen Einführung und des Managements eines Loyalitätsprogramms für ihr Unternehmen zu stellen. Um dies zu erreichen, wurde der Fokus des vorliegenden Artikels primär auf strategische Entscheidungen und nicht auf technische Fragen bei der Umsetzung von Loyalitätsprogrammen gesetzt, wie z.B. in Bezug auf Datenschutz und -sicherheit.

2. Definition, Ziele und Zielgruppen von Loyalitätsprogrammen

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der konkreten Definition und den Hauptcharakteristika von Loyalitätsprogrammen. Basierend auf diesen Ausführungen werden Ziele von Loyalitätsprogrammen sowie Segmentierungsmöglichkeiten herausgearbeitet.

Definition von Loyalitätsprogrammen

In der Praxis und Forschung versteht man unter Loyalitätsprogrammen kontinuierliche Anreizprogramme, die von einem Hersteller, Händler oder Dienstleister angeboten werden. Sie dienen dazu, Kunden für vorherige Käufe zu belohnen und dadurch für Wiederkäufe zu motivieren. Dabei bezieht sich die Belohnung beispielsweise überwiegend auf das vorherige Volumen oder die Anzahl an Käufe oder Ladenbesuche (Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012; AMA 2016). Zu den wichtigsten *Merkmale von Loyalitätsprogrammen* zählen die folgenden Charakteristika, auf die nachfolgend eingegangen wird (Bijmolt/Dorotic/Verhoef 2010; Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012):

- (1) Loyalitätsprogramme dienen dazu, Kundenbindung gegenüber einem Unternehmen oder einer Marke auf Einstellungs- und/oder Verhaltensebene zu belohnen und zu stärken.

Loyalitätsprogramme haben den Zweck, die Bindung von bestehenden Kunden zu fördern und den Kundenanteil des Unternehmens zu erhöhen. Eine solche Kundenbindung soll vor allem durch die Förderung der Kauffrequenz, des Kaufumfangs und des Share-of-Wallet für eine Marke bzw. für ein Unternehmen erreicht werden.

- (2) Loyalitätsprogramme sind strukturiert und aus Sicht des Unternehmens als Langzeit-Initiativen anzusehen.

Loyalitätsprogramme sind formelle Anreizsysteme, die durch ein Unternehmen eingeführt und gepflegt werden. Um die Vorteile von Loyalitätsprogrammen nutzen zu können, bedarf es häufig einer formalen Anmeldung von Kunden zum Programm. Diese umfasst zum einen eine Zustimmung zur Nutzung der Programmangebote und zum anderen eine Einwilligung, dass die persönlichen Daten im Rahmen des Programms verwendet werden dürfen. Auf diese Weise werden Unternehmen befähigt, existierende Mitglieder im Kaufprozess zu identifizieren und weiterführende Daten über das Kaufverhalten und die Interessen des Kunden zu sammeln.

Mit dem Ziel der Kundenbindung sind Loyalitätsprogramme aus Unternehmenssicht langfristig ausgerichtet. Im Vergleich zu anderen Maßnahmen zur Verkaufsförderung sollen sie nicht vorrangig einem kurzzeitigen Umsatzanstieg dienen. Vielmehr möchte man durch langfristige Investitionen im Programm Kunden stärker an die Programmleistungen und darüber hinaus an das Unternehmen oder eine Marke binden. Auch aus Sicht des Kunden ist ein gewisses Maß an Investitionen notwendig, um das Programm bestmöglich nutzen zu können.

Ausgewählte Aktionen, wie z.B. ein Sofortgutschein bei Registrierung zum Programm, können jedoch auch kurzfristig interessierte Kunden anlocken, die sich häufig nach der einmaligen Programmnutzung wieder zurückziehen.

(3) Loyalitätsprogramme zeichnen sich durch Belohnung des Kunden aus.

Loyalitätsprogramme dienen als Plattform, um mittels Belohnung vorherigen Kaufverhaltens Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden. Die Belohnungshöhe hängt dabei häufig vom aktuellen oder potenziellen Wert eines Kunden für das Unternehmen ab. Kunden können im Rahmen von Loyalitätsprogrammen unterschiedlich belohnt werden. Dabei ist es wichtig, dass die Belohnung auf die Bedürfnisse der favorisierten Zielgruppe des Kundenbindungsprogramms abgestimmt ist.

Neben Loyalitätsprogrammen werden diverse ähnliche Maßnahmen zur Kundenbindung wie z.B. Customer-to-Customer, Brand-Communities oder spezielle Online-Services von Unternehmen angeboten. Dabei grenzen sich Loyalitätsprogramme per Definition durch das zentrale Belohnungsmotiv ab.

(4) Loyalitätsprogramme sollen zukünftige Marketingmaßnahmen unterstützen.

Mit Hilfe von Loyalitätsprogrammen können umfangreiche Daten vom Kunden erhoben werden. Mit Hilfe einer entsprechenden Analyse der Daten können zukünftige Marketingmaßnahmen im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse angepasst werden (McCall/Voorhees 2010). Auch wenn einzelne Unternehmen diese Möglichkeit noch nicht intensiv nutzen, lassen sich viele Best Practices z.B. im Lebensmittelhandel, finden. Beispielsweise bietet die Supermarktkette Tesco im Rahmen des Onlinezugangs zur Tesco-Clubcard spezifische Angebote und Aktionen an, die an die vorherigen Einkäufe und persönlichen Daten der Kunden angelehnt sind.

Ziele von Loyalitätsprogrammen

Nachfolgend wird in erster Linie auf Kundenbindungsziele eingegangen – auch wenn sich die Einführung und Unterhaltung eines Loyalitätsprogramms durchaus positiv auf die Kundenakquisition auswirken kann (beispielsweise durch Weiterempfehlung von Programmmitgliedern). Die Ziele von Loyalitätsprogrammen lassen sich in fünf Bereiche gliedern, die wiederum positiv auf Wachstums-, Gewinn- und Sicherheitsziele (Diller 2006, S.101) eines Unternehmens wirken:

1. Kundenselektion
2. Informationsbeschaffung
3. Verstärkung von Kommunikation und Integration des Kunden
4. Verbesserung des Unternehmensimages
5. Verkürzung des Kaufprozesses/Eröffnung zusätzlicher Distributionswege

Kundenselektion

Um für das Unternehmen wertvolle Kundengruppen stärker zu binden, fokussieren sich Loyalitätsprogramme mit Hilfe ihrer Kommunikation und Angebote bewusst auf ausgewählte Kundengruppen. Dazu ist eine genaue Kundensegmentierung erforderlich (für eine Übersicht z.B. Freter 2008). Je genauer eine Zielgruppe und das Ziel des Programms definiert sind, desto präziser kann das Loyalitätsprogramm auf die relevanten Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden. Dadurch können, anhand des Programms, die Kundenzufriedenheit signifikant gesteigert, die Kundenwerte erhöht und die Wechselquoten verringert werden (Volkman/Gaul 2003; Conze 2007; Kracht/Günther/Töpfer 2008, S. 734). Weist die anzusprechende Kundengruppe eine hohe Heterogenität auf, ist es erforderlich, das Leistungsangebot auf relativ allgemeine Kundenbedürfnisse auszurichten. Dabei wird häufig auf zentrale Beitrittsmotive von Kunden zurückgegriffen, wie z.B. monetäre Anreize in Form von Gutscheinen, Rabatten oder Treuepunkten zur Prämieeinlösung.

Werden Loyalitätsprogramme auf eine konkrete Zielgruppe zugeschnitten, ermöglichen sie Selbstselektionseffekte. Dies bedeutet, dass bestimmte Kunden tendenziell stärker von einem Programm angezogen werden als andere (Leenheer et al. 2007). So zeigt sich, dass oftmals loyale Kunden oder Heavy User, die bereits vor der Einführung des Programms über eine starke emotionale oder transaktionale Bindung zum Unternehmen verfügten, einem Programm beitreten und dieses intensiv nutzen (Herzog 2007; Leenheer et al. 2007). Da der Effekt der Selbstselektion einen großen Einfluss auf die Bewertung der Programmeffektivität haben kann, sollte dieser in der Messung des Returns on Investments von Loyalitätsprogrammen unbedingt berücksichtigt werden.

Auch wenn ein Programm für eine spezielle Zielgruppe konzipiert ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch Personen angesprochen werden, die nur begrenzt von dem möglichen Leistungszuwachs profitieren können. So sind Vielfliegerprogramme wie z.B. das Miles & More-Angebot der Lufthansa, vorrangig auf Geschäftskunden (und Heavy User) mit häufiger Reisezeit ausgerichtet. Personen, die nur 1-2x jährlich eine Flugreise für Urlaubszwecke buchen, können vom Leistungsangebot nur beschränkt profitieren, auch wenn das Programm prinzipiell allen Kunden offensteht. In diesem

Zusammenhang spielen vor allem die Barriere zur Ausschüttung einer Leistung sowie die Frist zur Einlösung der Leistung eine große Rolle (für eine weiterführende Analyse siehe auch Schnöring 2016). Entsprechend können ungenutzte oder unerreichbare Leistungen des Programms negative Effekte auf die Programmzufriedenheit und -loyalität haben, die sich in erhöhten Ausstiegsquoten oder einer niedrigen Nutzungsintensität des Programms widerspiegeln können (Stauss/Schmidt/Schöler 2004).

Beschaffung von Kundeninformationen mit Hilfe eines Loyalitätsprogramms

Durch den Beitritt eines Kunden in ein Programm erhält das Unternehmen – in Abhängigkeit von der Leistungsgestaltung – Einblick in das Kundenverhalten und die Interessen des Kunden. Die gesammelten Daten ermöglichen eine Optimierung der Kommunikation und der Programmleistungen in Hinblick auf die Interessen, das Kaufverhalten und die Lebenssituation des Kunden (McAlexander/Schouten/Koenig 2002; Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012). Auf diese Weise können viele Vorteile für den Kunden und das Unternehmen entstehen:

Aus Sicht des Unternehmens:

- Möglichkeit einer effektiveren und effizienteren Kommunikation,
- angepasste Leistungsgestaltung auf Basis vorhandener Daten und
- Möglichkeit der Prognose zukünftigen Verhaltens und zukünftiger Käufe.

Aus Sicht des Kunden:

- bedarfsgerechte Kommunikation, Vermeidung uninteressanter Werbung und Informationen,
- bedürfnisgerechtes Angebot im Rahmen der Programmleistungen und
- Möglichkeiten der individualisierten Empfehlungen, auf Basis vorheriger Käufe und Handlungen.

Vor allem im Bereich des Lebensmittelhandels werden kundenspezifische Daten bereits für die Gestaltung des Kommunikations- und Leistungsangebots genutzt. Dabei verwenden viele Programme wie z.B. der Weinclub Mondovino (Coop Schweiz) Informationen zu vorherigen Käufen zur Angebotserstellung: Im Weinclub Mondovino von Coop erhalten Mitglieder neben Rabatten, Club-Angeboten und Einladungen zu Weinevents persönliche Weinempfehlungen vor dem Hintergrund vorangegangener Weinkäufe. Für die Empfehlungen werden nicht nur persönliche Daten des betroffenen

Kunden, sondern auch Daten anderer Kunden genutzt, die bereits ähnliche Weinkäufe online getätigt haben.

Werden Kundendaten zur Anpassung der Kommunikation oder Angebote genutzt, kommt der Kundenkarte bzw. dem digitalen Kundenprofil eine besondere Rolle zu. Anhand eines Mitgliedskontos können Käufe bestimmter Personen zu deren demografischen Merkmalen, Bewegungsdaten und z.T. auch Aktivitäten auf Social Media-Plattformen zugeordnet werden (Tomczak/Reinecke/Dittrich 2010; Prein 2011). Tabelle 1 zeigt eine Übersicht häufig erhobener Kundendaten im Rahmen von Loyalitätsprogrammen.

Erhobene Kundendaten

<i>Kategorie</i>	<i>Beispiele</i>
Stammdaten	Name, Vorname, Geschlecht, Adresse (Rechnungs- und Lieferadressen), Telefonnummern, Alter, Haushaltsgröße, Beruf, Ausbildungsabschluss, Kartennummer, Zahlungsarten & -daten
Geografische Daten	Wohngebiet, Entfernung zum nächsten Unternehmensstandort, Shop, Service- oder Reparaturwerkstätte
Marketing- und verkaufshistorische Daten	Form der Akquisition des Kunden, Reaktionen auf unterschiedliche Kommunikationsmittel und -medien, Beschwerdeverhalten, geäußerte Kundenpräferenzen, Anzahl geworbener Freunde und Bekannte, Kaufgewohnheiten: Kauffrequenz, Kaufmenge, Kauforte, Kaufzeiten, Kaufwert, Art und Kombination der Leistungen, Nutzung von Sonderangeboten, Zahlungsverhalten, Mobilnutzung
Online Aktivität	Online-Suchverhalten, Aktivität in sozialen Medien, Reaktion auf Unternehmenskampagnen, Anzahl Besuche auf der Programmwebsite, programmspezifisches Suchverhalten

Tabelle 1: Beispiele erhobener Kundendaten

Verstärkung von Kommunikation und Integration des Kunden

Loyalitätsprogramme können eine verstärkende Rolle in der Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen einnehmen. Neben der reinen Weitergabe an Informationen bieten Loyalitätsprogramme die Möglichkeit, Feedback beim Kunden einzuholen, in den Dialog zu treten und den Kunden in Produkt- oder Service-Entwicklungsprozesse einzubinden. Je nach Gestaltung der Kommunikationsmöglichkeiten kann der Kunde aktiv oder passiv einbezogen und dadurch eine ein- oder zweiseitige Kommunikation realisiert werden. Viele Programme beschränken sich auf die Nutzung des Loyalitätsprogramms als zusätzliche Kommunikations- bzw. Werbemöglichkeit. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der häufigsten Informationen an den Kunden.

<i>Bezogen auf das Unternehmensangebot</i>	<i>Bezogen auf das Individuum</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Information über Grund- und Zusatzleistungen des Unternehmens oder des Programms ■ Information über aktuelle Angebote und Mitglieder-Events ■ Information über die Abwicklung der einzelnen Leistungen innerhalb des Programms ■ Hintergrundinformationen zum Unternehmen und seinen Leistungen ■ Vorstellung von Produkt- und Serviceneuheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl zielgruppenrelevanter Medien, Response- und Dialog-Elemente ■ Persönliche Ansprache und angepasster Kommunikationsstil ■ Zielgruppenrelevante Themen, aktuelle Trends (nicht nur produkt- oder unternehmensbezogen) ■ Beachtung von persönlichen Ereignissen und letzten Handlungen des Mitglieds (z.B. Geburtstag) ■ Schaffung von Möglichkeiten zur Personalisierung und Benutzeranpassung

Tabelle 2: Übersicht zentraler Aufgaben der Kommunikation im Programm

Vor allem vom Dialog mit dem Kunden kann ein Unternehmen stark profitieren: Je stärker Kunden in die Kommunikation durch Feedback oder Dialog einbezogen werden, desto besser können Leistungsangebote auf Basis der zur Verfügung gestellten Informationen erstellt werden (Bliemel/Fassott/Theobald 2013). Auf diese Weise kann ein Unternehmen nicht nur relevante Anregungen von Kundenseite einholen, sondern auch maßgeblich Einfluss auf die Inhalte des Dialogs und die Wahrnehmung des Loyalitätsprogramms, der Marke oder des Unternehmens nehmen.

Um das Potenzial der Integration von Kunden ausschöpfen zu können, ist eine Bereitstellung ausreichender Dialogmöglichkeiten für den Kunden unerlässlich. Dabei kann ein Unternehmen besonders im Online-Bereich von zahlreichen Maßnahmen wie Kontaktformularen, Online-Umfragen, direkten Hilfefunktionen und Chatmöglichkeiten sowie Feedback-Formularen Gebrauch machen (Bliemel/Fassott/Theobald 2013). Offline gestaltet sich der Dialog mit dem Kunden deutlich ressourcenintensiver.

Verbesserung des Unternehmens- oder Markenimages

Die Verstärkung des Dialogs zwischen Kunden und Unternehmen innerhalb eines Loyalitätsprogramms kann die emotionale Bindung des Kunden positiv beeinflussen (Uncles/Dowling/Hammond 2003; Tomczak/Reinecke/Dittrich 2010). Aus Sicht des Unternehmens bieten sich viele Möglichkeiten, diese Wahrnehmung aktiv und passiv zu beeinflussen. So spielt die Interaktion mit dem Kunden über die zur Verfügung gestellten Möglichkeiten innerhalb des Programms eine wichtige Rolle zur Imagebeeinflussung. Letzteres kann durch ein Bereitstellen relevanten Hintergrundwissens, Kundenevents für Programmmitglieder oder mittels des Ausdrucks der Wertschätzung gegenüber Kunden (z.B. durch Geburtstagsgeschenke) erfolgen (Gwinner et al. 1998; Evanschitzky et al. 2012). Eine relevante Voraussetzung für positive Effekte des Loyalitätsprogramms im Hinblick auf das Unternehmensimage ist, dass das Programm auf die anderen existierenden Kommunikationsmaßnahmen abgestimmt ist. Sind Kommunikation und Leistungsangebot des Programms nicht konsistent zum Unternehmensimage, kann ein Unternehmen Gefahr laufen, an Glaubwürdigkeit zu verlieren (Meyer 2010).

Verkürzung von Distributionswegen

Neben der Gestaltung der Kommunikation besteht für Unternehmen grundsätzlich auch die Möglichkeit, mit Hilfe des Loyalitätsprogramms einen weiteren Distributionskanal einzuführen. Im Rahmen der Programmgestaltung können Unternehmen zugehörige Kundenkarten und digitale Kundenprofile mit und ohne direkte Bezahlungsfunktion ausstatten. Dabei bieten Unternehmen in webbasierten Loyalitätsprogrammen häufig die Möglichkeit, die präferierten Zahlungsmodalitäten im Mitgliedsprofil zu hinterlegen. Darüber hinaus offerieren ausgewählte Loyalitätsprogramme eine eigene Kreditkarte (z.B. IKEA FAMILY Karte), um den Kaufprozess zu beschleunigen und aus Unternehmenssicht effizienter zu gestalten.

Die Verkürzung von Distributionswegen über ein Loyalitätsprogramm hat für Unternehmen und auch für Kunden viele Vorteile. Aus Unternehmenssicht kann über das Programm ein neuer direkter Distributionskanal mit vergleichsweise geringem

Aufwand etabliert werden. Über das Programm können so Unternehmen bestehende Kundendaten automatisch zum individuellen Kauf- und Zahlungsverhalten zuordnen.

Auch Kunden können von der Eröffnung eines direkten Distributionskanals innerhalb eines Loyalitätsprogramms profitieren. Kunden haben die Möglichkeit, ohne Umwege Produkte direkt beim Hersteller/Händler zu erwerben. Aufgrund der gespeicherten persönlichen Daten kann eine einfachere und schnellere Kaufabwicklung realisiert werden, wie z.B. über eine App. Zudem bieten hohe Sicherheitsstandards zur Speicherung und Nutzung der persönlichen Daten sowie vorangegangene positive Programm- und Unternehmenserfahrungen eine solide Vertrauensbasis für den Direktkauf von Produkten über das Programm.

Ein gutes Beispiel für die Realisierung direkter Distributionsmöglichkeiten im Programm ist der Nespresso-Club. Inhaber der Nespresso-Card können via App ihren Lieblingskaffee auswählen, bestellen und innerhalb von 24 Stunden kostenfrei nach Hause liefern lassen. Dabei erfordert der Prozess nur wenige Klicks, da alle relevanten Kundendaten in der App hinterlegt sind. Die Zahlung kann flexibel über verschiedene Online-Zahlungsmöglichkeiten oder per Rechnung abgewickelt werden.

Zielgruppen von Loyalitätsprogrammen

Loyalitätsprogramme können mit Hilfe der Angebotsgestaltung verschiedene Zielgruppen gezielt ansprechen. In der Literatur lassen sich daher diverse Schemata zur *Kategorisierung von Kundengruppen* finden. Beispielhaft findet in Tabelle 3 eine Einteilung in vier Käufertypen statt, welche sich an die Ausführung von Tomczak, Reinecke und Dittrich (2010) anlehnt. Dabei werden neben einer Beschreibung der vorgestellten Zielgruppen auch Hinweise zu geeigneten Anreizen gemacht.

<i>Zielgruppe</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Mögliche Anreize</i>
Preis- bzw. Rabattkäufer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besonders in Low-Involvement-Märkten ■ Kaufen auf Basis von aktuellen Preisen und weisen weitgehend keine emotionale Verbundenheit zum Unternehmen auf ■ Sind preis- und nicht unternehmensloyal und wechseln daher häufig entsprechende Leistungsanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Funktionale Anreize; v.a. monetäre ■ Sofortige Anreize, die dazu dienen, Kontakt- und Kauffrequenz sowie -umfang zu steigern
Schlüsselkunden; Sporadische Käufer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunden, die besonders rentabel für ein Unternehmen sind oder Käufer aus Branchen mit längeren Kaufzyklen und austauschbaren Leistungen ■ Sollen durch Anreize für ihre Treue belohnt werden, um die Stabilität der Beziehung zu erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfahrungsbasierte Anreize ■ Anreize können auch verzögert geboten werden, wenn die Wertigkeit aus Kundensicht entsprechend hoch ist
Kunden mit starker emotionaler Bindung zum Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Affinität zum Unternehmen, der Marke und/oder den Leistungen eines Anbieters ■ Hohe Verbundenheit zum Unternehmen, welche auch identitätsstiftend sein kann 	<ul style="list-style-type: none"> ■ V.a. erfahrungsbasierte Anreize wie z.B. Events, Communities, Geschenke und Überraschungen ■ Zusätzliches Informationsmaterial zur Marke/dem Unternehmen
Heavy User	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmäßige Käufer mit einer hohen Nutzungs- und Anwendungsfrequenz der Produkte ■ Vertrauen den Kompetenzen eines Anbieters und sind interessiert an neuen Angeboten des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Funktionale Anreize (monetäre Anreize wie z.B. Gutscheine oder Gratisprodukte) ■ Erfahrungsbasierte Anreize (z.B. Proben neuer Produkte; Events)

Tabelle 3: Ausgewählter Zielgruppen von Loyalitätsprogrammen

3. Design von Loyalitätsprogrammen

Die folgenden Abschnitte widmen sich dem Design von Loyalitätsprogrammen. Dabei wird näher auf ausgewählte Struktur- und Gestaltungsmerkmale von Loyalitätsprogrammen eingegangen.

3.1 Strukturmerkmale von Loyalitätsprogrammen

Im Folgenden werden ausgewählte Strukturmerkmale von Loyalitätsprogrammen charakterisiert. Dabei werden unternehmensspezifische, unternehmensübergreifende, kostenfreie und gebührenpflichtige sowie formale und informale Programme vorgestellt.

(1) Unternehmensspezifische vs. -übergreifende Programme

Unternehmensspezifische Programme bieten Mitgliedern besondere Zusatzleistungen, die das allgemeine Leistungs- und Kommunikationsangebot des Unternehmens erweitern. Um langfristig Kunden an das Loyalitätsprogramm und Unternehmensangebot zu binden ist es notwendig, dass die Programmleistungen, verglichen mit dem allgemeinen Unternehmens- und Wettbewerbsangebot, hinreichend differenziert, einzigartig sowie relevant sind.

Je stärker das Involvement eines Kunden zum Unternehmen, desto geringer ist die Eintrittsbarriere in das zugehörige Loyalitätsprogramm. Gleichzeitig erfordern gering involvierte Kunden hohe Investitionen von Seiten des Unternehmens in das Leistungsangebot. Dabei sind vor allem monetäre Anreize für gering involvierte Kunden attraktiv (Kivetz/Simonson 2003; Leenheer et al. 2007), die jedoch leicht von Wettbewerbern kopiert werden können. Aufgrund der hohen Investitionskosten in unternehmensspezifische Programme ist es erforderlich, sowohl den eigenen Ressourcenbedarf zur Realisierung des Programms als auch den erwarteten Unternehmensnutzen aus dem Programm zu schätzen. Reichen die eigenen Ressourcen nicht aus, können Kooperationen mit anderen Unternehmen in Form unternehmensübergreifender Loyalitätsprogramme eingegangen werden (Tomczak/Reinecke/Dittrich 2010; Rudolph/Nagengast 2013).

Unternehmensübergreifende Programme sind für Unternehmen nicht nur im Hinblick auf mögliche Ressourceneinsparungen im Bereich der Leistungsgestaltung, sondern auch der Logistik, Administration (Datenbank, Customer Care, IT-Leistungen usw.) und Kommunikationsleistungen attraktiv. Durch die gemeinsame Abwicklung administrativer Aufgaben und Kommunikationsmaßnahmen benötigen beteiligte Unternehmen

keine spezialisierten Abteilungen zur Realisierung und Betreuung eines Loyalitätsprogramms.

Unternehmensübergreifende Programme bieten sich vor allem dann an, wenn die Bindung des Kunden vorrangig über die Produkte bzw. das Produktsegment und nicht direkt zum Unternehmen hergestellt ist. Beispielsweise ziehen übergreifende Vielfliegerprogramme der StarAlliance nicht nur Kunden einer bestimmten Airline an, sondern generell Personen, die über das Sammeln von Flugmeilen Vorteile erwirtschaften wollen (Evanschitzky et al. 2012). Unternehmensübergreifende Programme verringern auf diese Weise Eintrittsbarrieren für Personen, die ein niedriges Commitment zu einem bestimmten Anbieter haben. Dabei ist die erweiterte Zugänglichkeit und Vielfältigkeit der Angebote ausschlaggebend für die Anmeldung zur Mitgliedschaft im Programm.

Neben unternehmensübergreifenden Programmen, die sich zunächst über Kooperationen zwischen Anbietern derselben Branche definieren (z.B. kombinierbare Vielfliegerprogramme), existieren als erweiterte Form auch branchenübergreifende Programme wie z.B. Payback. Solche Programme erreichen eine weitaus größere Zahl an existierenden und potenziellen Kunden und erleichtern den Zugang für Neukunden zum Unternehmensangebot (Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012). Durch die erweiterte Zielgruppe solcher Programme werden in der Anreizgestaltung meist funktionale Anreize (z.B. Rabatte, Gutscheine gegen Punkte) eingesetzt, die vor allem preissensible Kunden ansprechen. Dadurch führen branchenübergreifende Programme nicht zwangsläufig zu einer stärkeren Kundenbindung zu den beteiligten Anbietern (Evanschitzky et al. 2012). Da die Teilnahme an unternehmensübergreifenden Programmen mit hohen Kosten verbunden sein kann, müssen potenziell interessierte Unternehmen abwägen, ob die entsprechend positiven Umsatz- und Profitabilitätseffekte die unternehmensspezifischen Kosten überwiegen. Wichtig ist dabei zu prüfen, inwiefern das jeweilige Unternehmen die Kunden- und Kaufverhaltensdaten des Programms ausschöpfen kann; als reine Rabattprogramme sind sie häufig für teilnehmende Unternehmen nicht wirtschaftlich.

(2) *Kostenfreie vs. gebührenpflichtige Programme*

Kostenfreie Loyalitätsprogramme bieten dem Kunden maximale Flexibilität in ihrer Nutzung. Neben einer entgeltfreien Teilnahmemöglichkeit bestehen in den meisten Programmen keinerlei Einschränkungen in Bezug auf die Mitgliedsaufnahme bzw. in Form einer temporären Bindungsverpflichtung. Demzufolge weisen kostenfreie Programme sehr niedrige Eintrittsbarrieren auf.

Neben einer Vielzahl an kostenfreien Angeboten berechnen einige Unternehmen für die Nutzung des Loyalitätsprogramms eine Gebühr. Dadurch findet in *gebührenpflichtigen*

Programmen schon vor dem Programmeintritt eine Selektion der Kunden statt. Die anfallenden Programmkosten determinieren dabei die Höhe der Eintrittsbarriere. Tendenziell nehmen somit insbesondere unternehmens-, produkt- bzw. serviceloyale Kunden die Nutzung eines gebührenpflichtigen Programms wahr. Beispiele für gebührenpflichtige Programme sind der ADAC Club oder Diners Club.

Gebührenpflichtige Programme können positive Effekte auf die Wertschätzung des Kunden hinsichtlich der Leistungen eines Loyalitätsprogramms haben (Ashley/Gillespie/Noble 2010). Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Leistung einen angemessenen Wert im Vergleich zu den Investitionen des Kunden hat. Entspricht die Programmleistung nicht dem erwarteten Programmnutzen, kann dies zu nachhaltig negativen Effekten und zu einem Ausstieg aus dem Programm führen.

(3) *Formale vs. informale Programme*

Formale Loyalitätsprogramme bezeichnen gemäß der vorgenommenen Definition traditionelle Programme, die Konsumenten nutzen können, um Prämien für ihr Kaufverhalten zu erhalten. Dabei registriert der Kunde sich formal für das Programm, da es nicht unmittelbar mit dem Unternehmensangebot oder -shop verbunden ist.

Informale Programme nutzen ähnliche Strukturen wie traditionelle Programme. Auch sie haben häufig Mechanismen, die es erlauben, einen Konsumenten zu identifizieren, sein Kaufverhalten zu beobachten und Kundenbindung über persönliche Empfehlungen, Sonderangebote, Rabatte, Newsletter usw. herzustellen (bond.brandloyalty 2015). Beispiele für erfolgreiche „informale“ Programme sind Nike+Plus und Apple iTunes Genius. Im Rahmen von iTunes Genius erhalten Kunden persönliche Empfehlungen auf Basis ihres vorherigen Kauf- und Suchverhaltens sowie Zugang zu speziellen Sonderaktionen (bond.brandloyalty 2015). Der wesentliche Unterschied zwischen formalen und informalen Programmen liegt in der Integration der Programme in den generellen Service. Kunden erhalten Apple iTunes Genius automatisch mit der Registrierung bei iTunes, sodass es nicht gesondert als Loyalitätsprogramm deklariert und vom Kunden wahrgenommen wird. Dennoch können solche Maßnahmen ähnliche Effekte auf die Kundenbindung wie formale Programme erzielen.

3.2 Gestaltungselemente von Kundenprogrammen

Im Rahmen von Loyalitätsprogrammen lassen sich unterschiedliche Instrumente einsetzen, um die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen, der Marke oder den Unternehmensleistungen kurz- und/oder langfristig zu stärken. Diese Instrumente können anhand verschiedener Parameter gestaltet werden, die je nach Ausprägung

variierende Effekte auf die Bindung zu verschiedenen Kundengruppen haben können (Leenheer et al. 2007). Tabelle 4 zeigt in Anlehnung an die Arbeiten von Dorotic, Bijmolt und Verhoef (2012), Rudolph und Nagengast (2013) sowie Tomczak, Reinecke und Dittrich (2010) eine Übersicht ausgewählter Parameter zur Anreizgestaltung in Loyalitätsprogrammen. Die folgenden Ausführungen dienen der Erläuterung dieser Designparameter.

<i>Parameter</i>	<i>Ausprägungen</i>	<i>Beispiele</i>
Art des Nutzens	funktional (monetär, „hard benefits“)	Prämien, Rabatte, Gutscheine (monetär oder auf eine Leistung bezogen); Produktproben; Sonderangebote für Mitglieder
	erfahrungsbasiert (nicht monetär, sozial, emotional, „soft benefits“)	Geschenke, Überraschungen, Sonderbehandlungen & -services; Status (z.B. Gold-Status); Events
Zeitliche Verzögerung	sofort	Direktrabatt beim Kauf; Mengengrabatte
	verzögert	versendete Gutscheine ab z.B. ausreichender Punktzahl; Gratisprodukt beim nächsten Kauf
Anbieterbezug	anbieterbezogen	Gutscheine, Rabatte oder Gratisprodukte & -services aus dem Unternehmenssortiment
	nicht-anbieterbezogen	Gutscheine für andere Anbieter z.B. Rabatte auf Freizeitparktickets im ADAC Club
Individualisierung der Anreize	programmspezifisch	Rabatte oder Gutscheine auf bestimmte Produkte; Hintergrundinformationen zu ausgewählten Produkten
	kundenspezifisch	Sonderangebote basierend auf vorherigen Käufen; Empfehlungen auf Basis der Kundeninteressen und soziodemographischen Daten

Tabelle 4: Ausgewählte Parameter zur Anreizgestaltung in Loyalitätsprogrammen

(1) *Art des Nutzens: Funktionale und erfahrungsbezogene Leistungen*

Funktionale Anreize („*Hard Benefits*“) dienen dazu, loyales Kundenverhalten in Form von Rabatten, Gutscheinen oder Punkten zu belohnen. Funktionale Anreize sind als monetäre Anreize zu verstehen, die in ihrer Ausprägung häufig auf den Umfang oder die Anzahl vorheriger Käufe beziehen (Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012). Funktionale Anreize lassen sich z.B. im Reise- oder Transportwesen (z.B. LeClub Accor Hotels), im Lebensmittelhandel (z.B. Cumulus-Card, Super Card in der Schweiz) oder in der Bekleidungsbranche (z.B. GÖRTZ Schuhe, Hunkemöller, Breuninger Card) finden. Eines der bekanntesten Beispiele für den Einsatz funktioneller Anreize ist das Payback-Programm, in dessen Rahmen Kunden durch Umsatz bei verschiedenen Anbietern Punkte sammeln und gegen (materielle) Prämien, Gutscheine oder Rabatte einlösen können. Weitere klassische Beispiele für funktionelle Anreize sind vor allem im Bereich der Vielfliegerprogramme wie z.B. Lufthansa Miles & More zu finden.

Funktionale Anreize müssen sich nicht auf das Leistungsangebot des Unternehmens beschränken. So bietet z.B. die Raiffeisenbank Schweiz für treue Bankkunden vergünstigte Tickets zu Sportevents, Museumsbesuchen oder Konzerte über ihr Member-Plus Programm an.

Erfahrungsbasierte Anreize („*Soft Benefits*“) stiften einen zusätzlichen Nutzen oder Wert für den Kunden, unabhängig von monetären Anreizen. Erfahrungsbasierte Anreize sollen die konkreten Bedürfnisse des Kunden adressieren und Wertschätzung gegenüber dem Kunden ausdrücken (Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012; Evanschitzky et al. 2012; Bowen/McCain 2015). Sie sind häufig in Form besonderer Dienstleistungen für Kunden, Kundenstatus (z.B. Platin Card Breuninger) oder persönlicher Empfehlungen während des Kaufprozesses zu finden. Erfahrungsbasierte Anreize können sich sowohl auf den Umfang, die Anzahl bisheriger Käufe als auch den direkt erworbenen Mitgliedsstatus (bei zahlungspflichtigen Loyalitätsprogrammen wie z.B. Diners Club) beziehen.

Beispielsweise erhalten Kunden bei Breuninger ab einem Umsatz von 7.500 € (innerhalb von zwei Kalenderjahren) den so genannten Platin-Status. Hier soll nicht nur über den Status selbst, sondern auch die verknüpfte bevorzugte Kundenbehandlung eine Wertschätzung gegenüber dem Kunden ausgedrückt werden. So erhalten Platinkunden bei Breuninger Services wie z.B. exklusive Parkplätze, Luxus-Geschenkverpackungen oder einen persönlichen Ansprechpartner vor Ort (Breuninger 2016).

Ausgewählte Unternehmen arbeiten mit kleinen Überraschungen für ihre Kunden. So bietet IKEA FAMILY eine kleine Geburtstagüberraschung, meist in Form eines Gutscheins für das IKEA-Restaurant oder ein IKEA-Produkt. Möbel Pfister in der Schweiz schenkt Clubmitgliedern zum Geburtstag ausgefallene Espresso-Tassen, die im

Geschäft abgeholt werden können. Auch ausgewählte Programme im lokalen Bekleidungshandel bieten attraktive erfahrungsorientierte Angebote für Mitglieder: So erhalten Kunden der Prinz-Card nicht nur die Möglichkeit der kostenfreien Reservierung von Kleidung über mehrere Tage, sondern auch das Angebot, Kleidung zur Anprobe mit nach Hause zu nehmen und erst innerhalb von 14 Tagen zu bezahlen.

(2) *Zeitliche Verzögerung: sofortige und verzögerte Anreize*

Innerhalb eines Loyalitätsprogramms können Boni direkt beim Kauf oder zeitlich verzögert ausgeschüttet werden. So arbeiten Unternehmen einerseits beispielsweise mit Sofortrabatten oder Sonderaktionen für Mitglieder und andererseits mit dem Versand von Gutscheinen, ab einem gewissen Umsatz oder Punktestand. *Sofortige oder verzögerte Anreizdarbietungen* haben je nach Kundengruppe unterschiedliche Effekte auf die Kundenbindung (Rudolph/Nagengast 2013). So zeigt sich, dass eine zeitliche Verzögerung der Belohnung nur einen geringen Effekt auf das Loyalitätsverhalten hat. Sie wirkt sich vor allem dann positiv auf die Bindung aus, wenn die verzögerte Belohnung einen erhöhten Wert aufweist. Gering involvierte Kunden werden demgegenüber stärker von sofortigen Belohnungen angesprochen (Yi/Jeon 2003; Keh/Lee 2006).

Neben festen Einschränkungen hinsichtlich des Ausschüttungs- und Einlösezeitpunktes kann der Einsatz von Belohnungen auch vom Kunden selbst bestimmt werden. Beispielsweise arbeiten manche Unternehmen wie z.B. GÖRTZ Schuhe oder Hunkemöller mit dem Aufbau persönlicher Geldguthaben auf der Kundenkarte, in Abhängigkeit vorheriger Umsätze. Dieses Budget kann von den Kunden flexibel bei zukünftigen Käufen eingesetzt werden. Flexible Belohnungszeitpunkte können sich nicht nur auf die Loyalität gegenüber dem Programm, sondern auch positiv auf das Kaufverhalten auswirken. Dabei zeigt sich, dass Kunden in Loyalitätsprogrammen mit flexiblen Belohnungseinsatz, nach und vor der Einlösung der Boni häufiger und mehr beim Anbieter kaufen (Dorotic/Verhoef/Bijmolt 2014).

(3) *Anbieterbezug: anbieterbezogene und anbieterferne Anreize*

Die Leistungen in einem Loyalitätsprogramm können direkt an das Kerngeschäft eines Anbieters, d.h. das eigene Produkt- und Dienstleistungsgeschäft, gekoppelt sein oder anbieterferne Prämien darstellen (Keh/Lee 2006; Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012).

Anbieterbezogene Anreize können einen zusätzlichen Service zur besseren Nutzung bestehender Leistungen darstellen oder finanzielle Anreize bieten. So sind Gratisprodukte (z.B. „Kaufe 10 Kaffee, erhalte einen Kaffee deiner Wahl gratis“), Gratisbehandlungen oder -services (z.B. kostenloser Reifenwechsel), exklusive Proben

von Produktneuheiten und/oder Sonderbehandlungen alles Beispiele für anbieterbezogene Anreize. Setzen Unternehmen anbieterbezogene Leistungen innerhalb eines Loyalitätsprogramms ein, wird auch in der Belohnungssituation ein für den Kunden sichtbarer Bezug zum Sortiment hergestellt. Dadurch erweitern sich nicht nur das für den Kunden relevante Set des Unternehmensangebots, sondern auch die individuellen Erfahrungen mit dem Unternehmen (z.B. Kumar/Shah 2004). Auf diese Weise kann auch künftiges Cross- und Up-Selling initiiert werden.

Anbieterferne Angebote ermöglichen Unternehmen und dem Kunden ein breiteres Leistungsspektrum innerhalb eines Loyalitätsprogramms. Unternehmen können im Rahmen strategischer Kooperationen branchenübergreifende oder -ferne Anreize bieten, die sich positiv auf die wahrgenommene Attraktivität eines Programms auswirken können (Dorotic/ Bijmolt/Verhoef 2012). Die Effektivität des Einsatzes anbieterferner Angebote hängt maßgebend vom Involvement der Kunden gegenüber den Unternehmensgrundleistungen ab: Kunden, die nur ein geringes Involvement gegenüber den Kernleistungen eines Unternehmens haben, schätzen die Attraktivität der Beziehung zum Unternehmen höher ein, wenn dieses neben den eigenen Zusatzleistungen auch unternehmensferne Angebote im Programm offeriert (Holz 1997). Viele Unternehmen arbeiten im Bereich der anbieterfernen Angebote mit diversen Leistungen wie z.B. Massagegutscheine, Reiseangebote, Konzerttickets, Mietwagenrabatte oder Versicherungen (Roehm et al. 2002). Zum Beispiel erhalten Mitglieder des ADAC-Clubs nicht nur attraktive Rabatte auf Tankpreise, sondern haben darüber hinaus auch Zugriff auf Vergünstigungen im Bereich der Autovermietung oder exklusive Konzerttickets.

Bei der Einführung eines Loyalitätsprogramms ist es grundsätzlich ratsam, zunächst die allgemeinen Unternehmensleistungen durch eigene Prämien im Rahmen des Programms zu erweitern, um so bereits involvierte Kunden mit eigenen Angeboten zu belohnen. Folglich werden stets Kunden auf das Sortiment des Unternehmens aufmerksam gemacht und dadurch die Kundenbindung zum Unternehmen gestärkt werden (Butscher 1996; Roehm et al. 2002; Kivetz 2003). Entsprechend haben Studien gezeigt, dass v.a. stark involvierte Kunden Prämien bevorzugen, die direkt aus dem Unternehmenskontext stammen (Kivetz 2005; Keh/Lee 2006).

Erst im Zuge der weiteren Programmentwicklung sind Überlegungen hinsichtlich der Angebotserweiterung durch grundleistungsferne Angebote ratsam. Dabei sollte stets darauf geachtet werden, dass sich zusätzliche Angebote hinreichend von denen möglicher Wettbewerber differenzieren. Bekommen Kunden beispielsweise von mehreren Loyalitätsprogrammen Rabatte bei Mietwagengesellschaften angeboten, so sind Einzigartigkeit und Kaufverhaltensrelevanz eher bescheiden.

(4) *Individualisierung der Anreize: Programm- und kundenspezifische Anreize*

Anreize können in Anlehnung an eine bestimmte Zielgruppe des Programms oder auf Basis individueller Kundendaten gestaltet werden. Um eine hohe Programmzufriedenheit herzustellen und dadurch Loyalitätsverhalten zu fördern, müssen *programmspezifische Anreize* auf die Zielgruppe abgestimmt werden. Voraussetzung dafür ist eine klare Definition der Zielgruppe und ihren Charakteristika sowie eine zielgruppenadäquate Gestaltung von Eintrittsbedingungen.

Um expliziter auf den einzelnen Kunden einzugehen, können *personalisierte Kommunikation und Anreize* im Sinne des One-to-One-Marketings eingesetzt werden (Bliemel/Fassott/Theobald 2013). Online-Profile sind mit ihrer Vielzahl an Kundendaten, im Sinne von soziodemografischen Daten, Interessen oder Informationen zu Kauf- und Suchverhalten besonders geeignet und stellen eine wertvolle Basis dar (Kumar/Shah 2004).

Personalisierte Kommunikation und Anreizgestaltung kann sich stark auf die Kundenbindung auf Einstellungs- und Verhaltensebene auswirken (Rust/Verhoef 2005; Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012). Dabei beschränkt sich der Einfluss personalisierter Anreize nicht nur auf das Business-to-Customer-Geschäft, sondern wirkt sich auch im Business-to-Business-Bereich positiv auf die Kundenbeziehung aus (Palmatier/Gopalakrishna 2005).

Zusammenfassung und Vorgehen beim Design von Loyalitätsprogrammen

Die vorgestellten Parameter zur Anreizgestaltung bieten die Möglichkeit, je nach favorisierter Zielgruppe das Loyalitätsprogramm anderweitig zu gestalten bzw. eine Palette an Anreizen für unterschiedliche Zielgruppen innerhalb eines Programms anzubieten. Um ausgewählte Zielgruppen über das Programm hinweg an ein Unternehmen zu binden, ist eine genaue Programmplanung und Anreizgestaltung von hoher Bedeutung. Basierend auf den vorherigen Ausführungen zeigt Abbildung 1 eine Zusammenfassung relevanter Schritte im Design eines Loyalitätsprogramms.

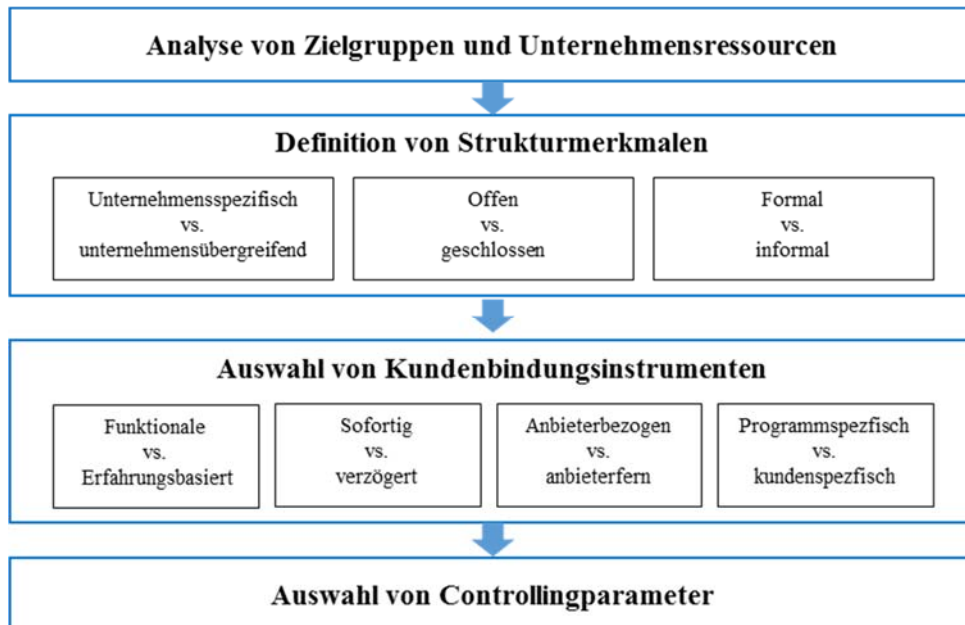


Abbildung 1: Design von Loyalitätsprogrammen

4. Controlling von Kundenbindungsprogrammen

Aufgrund der hohen Investitionskosten bei der Einführung und Betreuung eines Loyalitätsprogramms ist die Frage nach der Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) des Instruments für die einzelnen Unternehmen von höchster Bedeutung.

Zur *Bewertung der Programmeffizienz* müssen neben einer detaillierten Aufstellung anfallender Kosten, mögliche Umsatz- und Profitabilitätsauswirkungen geschätzt werden. Dabei stellt die konkrete Zuordnung von Kosten und Umsätzen zum Loyalitätsprogramm eine große Herausforderung dar. Tabelle 5 fasst mögliche direkte Umsatz- und Kostenquellen eines Loyalitätsprogramms zusammen.

<i>Umsatzquellen</i>	<i>Kostenquellen</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitgliedsbeitrag (optional) ■ Spezielle Veranstaltung im Rahmen des Programms ■ Provisionen durch Zusammenarbeit mit externen Unternehmen, z.B. Sonderaktionen zu speziellen Produkten ■ Werbeeinkünfte von Partnerunternehmen z.B. Online-Werbung ■ Verkauf von Anzeigen und Beilagen in der Zeitschrift des Kundenprogramms ■ Verkauf von Special-Editions, Sondermodellen usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorlaufkosten (Konzept, Beratung, Implementierungs- und Personalkosten) ■ Technische Administration: Aufbau und Pflege von Kundendatenbanken, Websites, Mobilien Apps usw. ■ Kundenbetreuung - Service-Center (Online- und Offline-Betreuung, telefonischer Service) ■ ggf. Herstell- und Lagerkosten für Programmleistungen ■ Vertriebskosten (Porto, Verpackung, Transport usw.) ■ Kosten der Mitgliederkommunikation (Mailings, Zeitschrift, Hotline, Internet, Facebook usw.) ■ Koordinationskosten durch Zusammenarbeit mit externen Firmen

Tabelle 5: Umsatz- und Kostenquellen eines Kundenprogramms (Beispiele)

Auch wenn die Kostenquellen einfach identifizierbar scheinen, so ist eine eindeutige Quantifizierung durchaus schwierig. Kosten für die Kommunikation des Loyalitätsprogramms in „Owned Media“ (Kundenzeitschrift, Social Media, Point-of-Sale-Kommunikation) können dementsprechend sehr unterschiedlich bewertet werden (Markt-/Opportunitätskosten oder lediglich auszahlungswirksamer Aufwand). Das Gleiche gilt für die Integration von Loyalitätsprogrammen in die Imagekommunikation (Werden diese Kampagnen dem Loyalitätsprogramm als Kosten zugerechnet oder wäre die Kampagne ja ohnehin durchgeführt worden?).

Neben den direkten Umsatz- und Kostenquellen existieren indirekte Einnahmen und Ausgaben, beispielsweise aus der Gewinnung von Neukunden und den dabei resultierenden Umsätzen. Diese sind für Firmen jedoch schwer zu erfassen und auf die konkreten Elemente des Programms zurückzuführen. Des Weiteren ist es erforderlich,

auch nicht-monetäre Effekte zu berücksichtigen – beispielsweise die Integration von Mitgliedern von Loyalitätsprogrammen in die Neuproduktentwicklung.

Zur *Bestimmung der Programmeffektivität* (Wirksamkeit) sind Kenngrößen heranzuziehen, die auf die Zielsetzung des Loyalitätsprogramms abgestimmt sind. Dies können beispielsweise Kennzahlen bezüglich des Kaufverhaltens, der Programmnutzung und der Kundenprofitabilität sein. Zu den am meisten erhobenen Verhaltenskennzahlen gehören die relative Kaufintensität bzw. die Wiederkauftrate, die Kaufhäufigkeit, die Anzahl an Kundenkontakten, die Kundendurchdringungsrate bzw. der Kundenanteil („Share of Wallet“, Bedarfsdeckungsquote), die Kundenabwanderungsrate und die durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung. Ergänzend wird auf der Einstellungsebene häufig die Einstellung zum Loyalitätsprogramm und dem Unternehmen, die Programm- und generelle Kundenzufriedenheit, das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen bzw. der Marke sowie die Weiterempfehlungsintention erhoben.

Generelle Aussagen über die Effektivität und Effizienz von Loyalitätsprogrammen sind sehr schwierig. Aus diesem Grund sollten Unternehmen Vergleiche zwischen Mitglieder- und Nicht-Mitgliedern eines Programms über die Zeit hinweg anstreben. Um gültige Aussagen über die Wirksamkeit eines Programms machen zu können ist es daher wichtig, nicht nur den Status Quo, sondern auch die Veränderung der Kennzahlen über die Zeit zu betrachten. Der grundsätzliche Effekt von Loyalitätsprogrammen auf die Kundenbindung wird in Forschung und Praxis kontrovers diskutiert (Leenheer et al. 2007; Sharp 2010; Dorotic/Bijmolt/Verhoef 2012). In der Vergangenheit wurden viele Struktur- und Gestaltungsmerkmale von Loyalitätsprogrammen verglichen und deren Effekte untersucht. Dabei wurden sowohl positive als auch negative Effekte von Loyalitätsprogrammen gefunden, in Abhängigkeit von der Zielgruppe und der Gestaltung des Programms. Bisherige Forschungsarbeiten konnten dabei herausstellen, dass Loyalitätsprogramme die wahrgenommene Kundenbindung gegenüber einem Unternehmen stärken und auf diese Weise ebenfalls den Share of Wallet erhöhen können (Leenheer et al. 2007; Meyer-Waarden 2007; Wirtz et al. 2007). Weiterhin konnten positive Zusammenhänge zwischen der Nutzung von Loyalitätsprogrammen in Hinblick auf Kaufhäufigkeit und -umfang gefunden werden (Liu 2007). Auch die Dauer der Kundenbeziehung und der gesamte Unternehmensprofit können durch Loyalitätsprogramme beeinflusst werden. (Taylor/Neslin 2005). Generell hängt der Erfolg eines Loyalitätsprogramms stark von der Anreizgestaltung im Programm ab. So weisen Kundenloyalitätsprogramme häufig Selbstselektionseffekte auf, die nur schwer aus den Berechnungen eliminiert werden können. So zeigen ausgewählte Studien, dass vor allem bereits loyale Kunden eine Mitgliedschaft in einem Programm anstreben und dadurch lediglich ein Bruchteil des scheinbar erzielten Mehrumsatzes tatsächlich ursächlich auf

die Leistungen des Programms zurückführbar ist (Bolton et al. 2004; Herzog 2007; Leenheer et al. 2007). Gute Kunden „nehmen das Loyalitätsprogramm mit“, weil sie ohnehin die Leistungen des Unternehmens in Anspruch genommen hätten und verzerren damit die tatsächliche Programmeffektivität.

In diesem Zusammenhang stellt die Anreizgestaltung einer der relevantesten Hebelmechanismen dar. So zeigt sich, dass die Zufriedenheit hinsichtlich der im Programm eingesetzten Anreize durchaus positive Einflüsse auf die Kundenbindung haben kann. Gleichzeitig kann eine Programmunzufriedenheit auch zu negativen Konsequenzen im Hinblick auf die Kundenbindung führen (Stauss/Schmidt/Schöler 2005). Vor allem der Einsatz monetärer Anreize kann je nach Programmgestaltung unterschiedliche kurz- und langfristige Effekte mit sich bringen. Ausgewählte Studien zeigen, dass eine Verwendung monetärer Anreize lediglich zu kurzfristigen Loyalitätseffekten führt. Dabei bewirkt die Wegnahme dieser Anreize nicht selten auch den Wegfall der gewünschten Loyalität auf Einstellungs- und Verhaltensebene. In einem solchen Fall sind die Kunden nicht gegenüber dem Anbieter, sondern eher gegenüber den in einem Programm angebotenen Anreizen verbunden (Fehr/Falk 2002; Evanschitzky et al. 2012). Eine weitere Gefahr besteht darin, dass monetäre Anreize ein Crowding-out „echter“ Kundenloyalität bewirken können, indem markenloyale Programmmitglieder zu Rabattjägern umerzogen werden. Auch ehemals treue Unternehmenskunden können aufgrund verstärkter Rabatte, Promotionaktionen und Gutscheinen eine Preissensibilität aufbauen und so eine Preis- statt Unternehmensloyalität entwickeln (Nunes/Dréze 2006; Henderson et al. 2011; Melancon/Noble/Noble 2011).

Abschließend ist beim Controlling darauf hinzuweisen, dass Loyalitätsprogramme eine langfristige Entscheidung sind. Der Entschluss für die Einführung eines Programms sollte dementsprechend wohlüberlegt sein, da er sich nicht kurzfristig ohne Kosten- und Imageauswirkungen rückgängig machen lässt.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Als Instrumente des Customer-Relationship-Managements ermöglichen Loyalitätsprogramme nicht nur eine konkrete Definition und Kategorisierung verschiedener Kundengruppen, sondern mit Hilfe des Einsatzes verschiedenartiger Anreize auch eine Stärkung der Kundenbindung.

Einhergehend mit den jüngsten Entwicklungen im Bereich der digitalen und mobilen Kommunikation bieten Loyalitätsprogramme heute eine Vielzahl neuer Chancen, um jederzeit in Kundeninteraktion treten zu können. Auf diese Weise ermöglichen Loyalitätsprogramme eine personalisierte Kommunikation sowie Leistungs- und Anreizgestaltung – selbst dann, wenn ein direkter bzw. persönlicher Kontakt zum Händler oder Hersteller nicht möglich ist. Vor diesem Hintergrund können Loyalitätsprogramme – im Gegensatz zu anderen Instrumenten der Verkaufsförderung – nicht nur einen ökonomischen, sondern auch einen emotionalen Zusatznutzen für den Kunden bewirken.

Betrachtet man die Entwicklungen von Loyalitätsprogrammen genauer, so zeigt sich deutlich, dass nicht alle Initiativen in jeder Situation erfolgreich sind. Aufgrund steigender Konkurrenzangebote müssen selbst Loyalitätsprogramme eine hinreichende Differenzierung, Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit aufweisen, um auf diese Weise am Markt bestehen zu können. Eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg eines Programms bildet eine weitgehend akzeptierte und zufriedenstellende Basisleistung seitens des Unternehmens, auf welche ein Angebot aus dem Loyalitätsprogramm aufbauen kann.

Über die konkrete Gestaltung von Loyalitätsprogrammen ist es Unternehmen möglich, ausgewählte Kunden über die Kommunikation und Eintrittsbedingungen gezielt anzusprechen und mit Hilfe des Leistungsangebots an das Unternehmen zu binden. Auch wenn Loyalitätsprogramme einen großen Beitrag zur Kundenbindung und dadurch den Unternehmensumsatz leisten können (Meyer-Waarden 2007), hängt die tatsächliche Wirksamkeit stark von der Zielgruppe, dem Kontext und der Anpassung des Leistungsangebots ab. Aus diesem Grund ist eine genaue Zielsetzung, Planung, Kontrolle und eine stetige Anpassung des Programms unerlässlich, um langfristige Erfolge erzielen zu können.

Literaturverzeichnis

- American Marketing Association (2016): Definition Frequent Shopper Program, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=F#frequent+shopper+program> (Zugriff am 08.08.2016).
- Ashley, C./Gillespie, E. A./Noble, S. M. (2016): The Effect of Loyalty Program Fees on Program Perceptions and Engagement, in: Journal of Business Research, Vol. 69, No. 2, S. 964-973.
- Beck, J. T./Chapman, K./Palmatier, R. W. (2015): Understanding Relationship Marketing and Loyalty Program Effectiveness in Global Markets, in: Journal of International Marketing, Vol. 23, No. 3, S. 1-21.

- Berry, J. (2013): Bulking up: The 2013 COLLOQUY Loyalty Census: Growth and Trends in U.S. Loyalty Program Activity, <https://www.loyalty.com/research-insights/whitepapers/the-2013-colloquy-loyalty-census-us-edition> (Zugriff am 18.08.2016).
- Bijmolt, T. H. A./Dorotic, M./Verhoef, P. C. (2010): Loyalty Programs: Generalization on their Adoption, Effectiveness & Design, in: Foundations and Trends in Marketing, Vol. 5, No. 4, S. 197-258.
- Bliemel, F./Fassott, G./Theobald, A. (2013): Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, Heidelberg.
- Bolton, R. N./Lemon, K. N./Verhoef, P. C. (2004): The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 3, S. 271-293.
- Bond.brandloyalty (2015): 2015 Loyalty Report 2015 US – Executive Summary, <http://info.bondbrandloyalty.com/the-loyalty-report-2015> (Zugriff am 18.08.2016).
- Bowen, J. T./McCain, S.-L. C. (2014): Transitioning Loyalty Programs. A Commentary on “the Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction”, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27, No. 3, S. 415-430.
- Breuninger (2016): Vorteile der Breuninger Card, <https://www.e-breuninger.de/de/kundenkarte/breuninger-card/> (Zugriff am 08.08.2016).
- Butscher, S. (1996): Kunden-Bindung durch Kunden-Clubs, in: Marketing Journal, o. Jg., Nr. 1, S. 46-49.
- Capgemini Consulting (2015): Fixing the Cracks: Reinventing Loyalty Programs for the Digital Age, <https://www.capgemini-consulting.com/reinventing-loyalty-programs> (Zugriff am 18.08.2016).
- Conze, O. (2007): Kundenloyalität durch Kundenvorteile – Segmentspezifische Analyse von Einflussgrößen der Kundenloyalität und Implikationen für das Management von Kundenbeziehungen, Unveröffentlichte Dissertation, Universität St. Gallen.
- de Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci (2001): Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, in: Journal of Marketing, Vol 65, No. 4, S. 33-50.
- Dholakia, U. M. (2006): How Customer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies, in: Journal of Marketing Research, Vol. 43, No.1, S. 109-120.
- Diller, H. (2006): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 97-120.
- Dittrich, S. (2001): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, 2. Aufl., St. Gallen.

- Dorotic, M./Bijmolt, T. H. A./Verhoef, P. C. (2012): Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions, in: *Journal of Management Reviews*, Vol. 14, No. 3, S. 217-237.
- Dorotic, M./Verhoef, P. C./Fok, D./Bijmolt, T. H. A. (2014): Reward Redemption Effects in a Loyalty Program when Customers Choose How Much and When to Redeem, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 31, No. 4, S. 339-355.
- Evanschitzky H./Ramaseshan, B./Woisetschläger, D. M./Richelson, V./Blut, M./Backhaus, C. (2012): Consequences of Customer Loyalty to the Program and to the Company, in: *Journal of Academy in Marketing*, Vol. 40, No. 5, S. 625-638.
- Fader, P. (Hrsg.) (2012): *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*, Philadelphia.
- Fehr, E./Falk, A. (2002): Psychological Foundations of Incentives, in: *European Economic Review*, Vol. 46, No. 4, S. 687-724.
- Freter, H. (2008): *Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung*, Stuttgart.
- Hansen, U. (2011): Beziehungslos im Dschungel des Beziehungsmarketing oder: Grenzen des Beziehungsmarketing aus Verbraucherperspektive, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K.-D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM*, Heidelberg, S. 293-315.
- Heinemann, G. (2013): Digitale Revolution im Handel – steigende Handelsdynamik und disruptive Veränderung der Handelsstrukturen, in: Heinemann, G./Haug, K./Gehreckens, M. (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace*, Wiesbaden, S. 3-26.
- Henderson, C. M./Beck, J. T./Palmatier, R. W. (2011): Review of the Theoretical Underpinnings of Loyalty Programs, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 21, No. 3, S. 256-276.
- Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (2000): Relationship Marketing – some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing*, Heidelberg, S. 3-27.
- Herzog, W. (2007): *On the Functional Significance of Loyalty Rewards: An Experimental Study with Small Sample Robust Tests of Covariance Structure Models*, Unveröffentlichte Dissertation, Universität St.Gallen.
- Hennig-Thurau, T./Vor dem Esche, J./Wege, E. (2014): Marketing in der digitalen Welt, in: *Harvard Business Manager*, o. Jg., Nr. 9, S. 34-43.
- Holz, S. (1997): *Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument: generelle und situationsbezogene Gestaltungsempfehlungen für ein erfolgreiches Kundenclub-Marketing*, Bamberg.
- 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*, Vol. 82, No. 2, S. 127-136.

- Kivetz, R. (2005): Promotion Reactance: the Role of Effort-Congruity, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 4, S. 725-736.
- 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*, Vol. 40, No. 4, S. 454-467.
- Kracht, N. M./Günther, S./Töpfer, A. (2008): Wirkung der Payback-Karte auf die Bindung und Loyalität der Kunden von Drogerieprodukten – Ergebnisse einer empirischen Analyse, in: Töpfer, A. (Hrsg.), *Handbuch Kundenmanagement*, Heidelberg, S. 719-736.
- Leefflang, P. S./Verhoef, P. C./Dahlström, P./Freundt, T. (2014): Challenges and Solutions for Marketing in a Digital Era, in: *European Management Journal*, Vol. 32, No. 1, S. 1-12.
- 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-Selected Members, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 1, S. 31-47.
- McAlexander, J. H./Schouten, J. W./Koenig, H. J. (2002): Building Brand Community, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, S. 38-54.
- McCall, M./Voorhees, C. (2010): The Drivers of Loyalty Program Success: An Organizing Framework and Research Agenda, in: *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51, No. 1, S. 35-52.
- Melancon, J. P./Noble, S. M./Noble, C. H. (2011): Managing Rewards to Enhance Relational Worth, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 3, S. 341-362.
- Meyer, N. (2010): 360-Grad-Kommunikation und Customer Touchpoint Management – Die Pepsi-Kampagne „I CAN be a Star“, in: *Marketing Review St. Gallen*, 27. Jg., Nr. 2, S. 32-36.
- Meyer-Waarden, L. (2007): The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 2, S. 223-236.
- Nunes, J. C./Drèze, X. (2006): Your Loyalty Program is Betraying You, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 4, S. 124-131.
- Nunes, J. C./Drèze, X. (2011): Recurring Goals and Learning: The Impact of Successful Reward Attainment on Purchase Behavior, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 48, No. 2, S. 268-281.
- Prein, J. (2011): Einsatzmöglichkeiten mobiler Dienste im Kontext von Kundenkartenprogrammen, in: Prein, J. (Hrsg.), *Akzeptanz mobiler Kundenkartenprogramme bei Konsumenten*, Heidelberg, S. 11-20.
- Reinecke, S. (2004): *Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden.

- Roehm, M. L./Pullins, E. B./Roehm Jr, H. A. (2002): Designing Loyalty-Building Programs for Packaged Goods Brands, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 2, S. 202-213.
- Rudolph, T./Nagengast, L. (2013): Kundenbindung in Handels- und Serviceunternehmen – Die Wirkung von Kundenbindungsinstrumenten auf Einstellungen und Kaufverhalten, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 63. Jg., Nr. 1, S. 3-44.
- Rust, R. T./Verhoef, P. C. (2005): Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM, in: *Marketing Science*, Vol. 24, No. 3, S. 477-489.
- Schnöring, M. (2015): Konsequenzen der Prämieinlösung in Kundenbindungsprogrammen: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Heidelberg.
- Sharp, B. (2010): *How Brands Grow. What Marketers Don't Know*, Oxford.
- Shugan, S. M. (2005): Loyalty Programs? Are they Shams?, in: *Marketing Science*, Vol. 24, No. 2, S. 185-193.
- Stauss, B./Schmidt, M./Schöler, A. (2004): Negative Effekte von Loyalitätsprogrammen – eine frustrationstheoretische Fundierung, in Meyer, A. (Hrsg.), *Dienstleistungsmarketing*, Heidelberg, S. 297-331.
- Stauss, B./Schmidt, M./Schöler, A. (2005): Customer Frustration in Loyalty Programs, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, S. 229-252.
- Taylor, G. A./Neslin, S. A. (2005): The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program, in: *Journal of Retailing*, Vol. 81, No. 4, S. 293-305.
- TNS Emnid (2015): Kundenkarten: Vertrauenswürdigkeit ist höchstes Gebot, http://www.tns-emnid.com/presse/pdf/presseinformationen/2015_02_02_tns-emnid_bonusprogramme.pdf (Zugriff am 02.02.2015).
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing, St. Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S. (2010): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 376-398.
- Uncles, M. D./Dowling, G. R./Hammond, K. (2003): Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4, S. 294-316.
- Volkman, M./Gaul, W. (2003): Kundenprogramme: Richtig kombiniert, können sie den Erfolg beeinflussen, in: *Absatzwirtschaft*, 46. Jg., Nr. 4, S. 48-51.
- Verhoef, P. C. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, S. 30-45.
- Wiencke, W./Koke, D. (1994): *Cards & Clubs: Der Kundenclub als Dialogmarketing-Instrument*. Berlin.

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, Vol. 31, No. 3, S. 229-240.