

eingereicht am: 28.12.2016
überarbeitete Version: 17.03.2017

Customer Engagement durch KMU-Loyalitätsprogramme? Eine Status-Quo-Analyse am Beispiel der Weinwirtschaft

Regine Heimers
Edith Rüger-Muck
Ludwig Theuvsen

In den letzten Jahren wurde in der Marketingforschung und in der Marketingpraxis Customer Engagement (CE) als entscheidender Einflussfaktor für die Kundenloyalität gehandelt. Unternehmen können CE durch Kontaktpunkte und für den Kunden relevante Anreize fördern. Loyalitätsprogramme können hierbei eine Schlüsselrolle spielen. Ob Unternehmen, speziell kleine und mittlere (KMU), bei der Ausgestaltung ihrer Loyalitätsprogramme CE berücksichtigen, ist fraglich. Mit Fokus auf KMU in der Weinwirtschaft wurden deshalb 60 B2C-Loyalitätsprogramme mittels der empirischen Methode der Inhaltsanalyse anhand ausgewählter CE-Parameter untersucht.

In recent years Customer Engagement (CE) has evolved as a major predictor for Customer Loyalty in marketing research as well as in marketing practice. Companies might foster CE by offering touchpoints and incentives relevant to the customer. Thereby loyalty programs might play a key role. Nevertheless, it can be questioned whether in particular small and medium enterprises' (SME) loyalty programs focus on Customer Engagement. By setting a focus on SME wineries, the study therefore employs content analysis of 60 B2C loyalty programs on a number of CE parameters.

M.Sc. Regine Heimers ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin für Marketing an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. Seit 2013 promoviert sie kooperativ bei Prof. Dr. Rüger-Muck und Prof. Dr. Theuvsen mit dem Schwerpunkt Kundenmanagement in der Weinwirtschaft. Sie studierte an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre und an der ESC Dijon Bourgogne in Frankreich Weinwirtschaft. regine.heimers@hs-lu.de

Prof. Dr. Edith Rüger-Muck lehrt seit 2011 Marketing an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. 2015 übernahm sie die Leitung des Masterstudiengangs Internationales Marketing Management. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Kundenmanagement und Konsumentenverhalten/Neuroökonomie. Vor ihrem Ruf durchlief sie diverse Managementpositionen in der Industrie und war u.a. für den Bereich Marketing und CRM bei Europcar zuständig. Sie promovierte am Marketing-Lehrstuhl von Prof. Dr. Krafft an der WHU im Bereich Customer Churn. edith.rueger-muck@hs-lu.de

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen lehrt seit 2002 Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung an der Georg-August-Universität Göttingen. Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen u.a. die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie strategische Managementfragen und die Internationalisierung im Agribusiness. Er promovierte an der Universität Köln. ltheuvs@gwdg.de

1. Die Bedeutung des proaktiven Kunden für die Ausgestaltung von Loyalitätsprogrammen

1.1 Loyalitätsprogramme und verändertes Kundenverhalten

Die gesteigerte Interaktivität von Kunden im Zuge der Digitalisierung fordert Unternehmen mehr denn je, Instrumente des Customer Relationship Management (CRM) an das veränderte Kundenverhalten anzupassen. Hierbei sind besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gefordert, um langfristig in einem intensiven globalen Wettbewerbsumfeld zu bestehen (Nguyen/Waring 2013, S. 825f.). Als eines der bedeutendsten, zugleich aber auch kosten- und zeitintensivsten Instrumente im B2C-Bereich rückt hier das Loyalitätsprogramm in den Fokus (Gallup 2011). Dessen Bedeutung wird u.a. bei der Betrachtung des andauernden Anstiegs der Mitgliederzahl von Loyalitätsprogrammen am Beispiel der USA deutlich: Der Anstieg betrug in den Jahren 2012 bis 2014 26 Prozent (Berry 2015, S. 2). Investitionen zahlen sich hingegen nur teilweise aus. Im Jahr 2014 partizipierte ein durchschnittlicher US-Haushalt an 29 Loyalitätsprogrammen. Nur 44 Prozent wurden aktiv genutzt (Berry 2015, S. 3).

Auch deshalb werden Loyalitätsprogramme häufig dahingehend kritisiert, angestrebte Ziele wie einen Anstieg beim Share-of-Wallet, bei der Profitabilität sowie bei der Bindung des Kunden zu verfehlen (Kumar/Reinartz 2012, S. 191). Gründe könnten auf das fehlende Angebot an Loyalitätsprogrammen zurückgeführt werden, die für den Kunden maßgeschneidert sind (Taylor et al. 2015, S. 2). Klassische Loyalitätsprogramme basieren auf einem transaktionsorientierten Prinzip. Der Kunde kauft ein Produkt oder nimmt eine Dienstleistung in Anspruch. Im Gegenzug erhält er eine Belohnung. Im Zuge der Digitalisierung sind die Aktivitäten des Kunden aber weitaus facettenreicher.

Durch neue Kommunikationskanäle wie Mobile und Social Media können sich Kunden zu jeder Zeit an jedem Ort über Produkte und Dienstleistungen informieren sowie austauschen (Hennig-Thurau et al. 2010, S. 311). Onlineplattformen ermöglichen es den Kunden, sich leichter zu koordinieren und zu kooperieren (Brodie et al. 2011a, S. 107f.). Dynamische Unternehmen wie Uber richten ihr Geschäftsmodell auf diese Veränderungen aus: Das Prinzip des Onlinevermittlungsdienstes Uber basiert allein auf der eigenständigen Koordination zwischen privaten Fahrern und Fahrgästen, einer guten Software und einem interaktiven Bewertungssystem (Fahrgäste bewerten Fahrer – Fahrer bewerten Fahrgäste). Die Entwicklungen führen so weit, dass Kunden als Co-Designer (z.B. Lego), Produzenten (z.B. Etsy) oder gar als Miteigentümer (z.B. Wikipedia) fungieren.

Der Kunde tritt proaktiv mit seinem Umfeld – so auch mit dem Unternehmen – in Interaktion und gewinnt dadurch zunehmend an Einfluss (Jaakkola/Alexander 2014, S. 247). Das veränderte Wirkungsgefüge hat sich als ein neues Prioritätsfeld in Forschung und Praxis etabliert; es wird unter dem Begriff Customer Engagement (CE) zusammengefasst (Pansari/Kumar 2016, S. 2; Safaric/Brüggemann 2016, S. 2; Brown et al. 2013, S. 2).

1.2 Herausforderungen für das CRM von KMU im Kontext der Weinwirtschaft

Werden bestehende Loyalitätsprogramme den Anforderungen des CE-Konzeptes gerecht? Die Mehrheit von Unternehmen erkennt das Potenzial des Konzeptes an (Brown et al. 2013, S. 7). Bis dato hat jedoch nur eine Minderheit der KMU CE-Strategien explizit im CRM implementiert (Convero 2016, S. 3). Dies ist womöglich auf die Komplexität und die schwierige Messbarkeit des CE-Konzeptes zurückzuführen.

Durch permanente Interaktionen über eine Vielzahl von Kontaktpunkten hinweg hinterlassen Kunden eine große Datenmenge in Form von persönlichen Einstellungen, Verhaltensweisen und Bedürfnissen. Diese reichen von der Kaufhistorie bis zu Echtzeitdaten in Form des Browsing- und Click-Verhaltens oder der Angabe des Standortes. In Zeiten von Social Media ist es außerdem möglich, mehr über das soziale Umfeld des Kunden und seine aktuelle Stimmungslage zu erfahren. Ein Unternehmen steht vor der Herausforderung, die großen Datenmengen gezielt in Echtzeit zu analysieren, damit der Kunde im Gegenzug konsistente und relevante Kundenerlebnisse erhält.

Um das Engagement des Kunden zu erleichtern und flexibel zu gestalten, müssen Online- und Offline-Kanäle ineinander verzahnt sein: Der Kunde kann z.B. mobil bestellen und bezahlen, aber das Produkt anschließend im Laden abholen. Solche Cross Channel-Strategien steigern die Effizienz des Unternehmens und ersparen dem Kunden Zeit (Safaric/Brüggemann 2016, S. 2).

Je nach Kunden unterscheiden sich die Motive, mit dem Unternehmen zu interagieren. Das stellt das CRM vor die besondere Herausforderung, Kontaktpunkte zu schaffen, die individuelle Anreize bieten (Verleye/De Keyser 2015, S. 142). Ein etabliertes Instrument im CRM stellt das Loyalitätsprogramm dar, welches eine ganze Bandbreite an Anreizen bietet, um möglichst viele (potenzielle) Kunden anzusprechen.

Bei der Anpassung von CRM-Systemen an verändertes Kundenverhalten scheitern KMU meist nicht an den technologischen Herausforderungen, sondern an den personellen Ressourcen (Nguyen/Waring 2013, S. 829). Dies gilt auch für die in dieser Untersuchung betrachtete Weinwirtschaft. Weltweit ist die Weinwirtschaft stark fragmentiert und von kleinen Unternehmen bzw. familiengeführten Weingütern geprägt (Conz et al. 2016, S. 80). Durchschnittlich hat ein deutsches Weingut weniger als zehn Mitarbeiter und einen jährlichen Umsatz von weniger als zwei Millionen Euro (Kommission 2003). Trotzdem sind die meisten Weingüter vertikal integriert, d.h. sie decken alle Stufen der Wertschöpfungskette ab – vom Weinanbau und der Produktion bis hin zum Vertrieb und zur Vermarktung des Weins. Insbesondere Letzteres verdient in Zeiten von Überangebot, Konsolidierungen und ständigem Preisdruck verstärkte Aufmerksamkeit, wird aber oftmals aufgrund der vorherrschenden Strukturen vernachlässigt (Lerner 2011, S. 107). Loyalitätsprogramme – in diesem Kontext auch Weinclubs genannt –, die an den interaktiven Kunden angepasst sind, könnten eine wichtige Differenzierungsmöglichkeit darstellen und dem Aufbau sowie dem Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen dienen.

2. Das Konzept „Customer Engagement“

Um der Frage nachzugehen, ob Unternehmen CE als Konzept in ihren Loyalitätsprogrammen umsetzen, bedarf es zunächst einer genaueren Charakterisierung des CE: Es umfasst alle **Interaktionen** eines Kunden mit einer Marke oder einem Unternehmen (Vivek et al. 2012, S. 127; Brodie et al. 2011b, S. 260). Da CE über den reinen Kauf hinausgeht, beinhaltet es positive Verhaltensweisen wie das Konsumieren, das Teilen, das Mitentwickeln und das Weiterempfehlen von Produkten und Dienstleistungen, aber auch negative Verhaltensweisen wie schlechtes Bewerten. Oftmals wird CE auch als die Intensität des Einsatzes seitens des Kunden gegenüber dem Unternehmen bezeichnet (Vivek et al. 2012, S. 127). Im Zuge des CE-Ansatzes wird die einseitige Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden durch einen bidirektionalen Austausch ersetzt (Kozinets 2010, S. 72f.).

Dabei geht das Konzept über Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen hinaus; es fordert vielmehr den **Einbezug mehrerer Akteure** im Umfeld des Kunden (Jaakola/Alexander 2014, S. 247ff.; Brodie et al. 2011b, S. 259ff.). So sind Unternehmen gefordert, den Austausch mit weiteren potenziellen und bestehenden Kunden oder auch mit Partnerunternehmen zu fördern. Kunden können z.B. gemeinschaftlich bei der Verbesserung eines Produktes einbezogen werden und so beiderseitigen Mehrwert erzeugen: die Optimierung des Produktes in Bezug auf die Kundenbedürfnisse.

Ausgelöst wird CE durch **individuelle Motive** des Kunden (Van Doorn et al. 2010, S. 254). Im Einklang mit der Austauschtheorie (Blau 1964) macht der Kunde deshalb sein Engagement von der erwarteten Belohnung abhängig. Diese kann ökonomischer (z.B. Rabatte), sozialer (z.B. Status) und/oder erlebnisorientierter Natur (z.B. Event) sein (Etgar 2008, S. 101ff.).

Langfristig gesehen zielen CE-Strategien auf eine gesteigerte emotionale Bindung und Loyalität ab, um so die Profitabilität und den Lifetime Value eines Kunden zu steigern (Kumar et al. 2010, S. 307). CE ist zwar durch die zunehmende Digitalisierung und Verbreitung mobiler Endgeräte bedingt, jedoch nicht darauf begrenzt (Verleye/De Keyser 2015, S. 139). Es geht vielmehr darum, dem Kunden möglichst viele Kontaktpunkte – sowohl **online** als auch **offline** – zu bieten und diese miteinander zu verknüpfen. In der Marketingforschung wurden bisher Untersuchungen vernachlässigt, die sich mit der Berücksichtigung von Kerneigenschaften des CE-Konzeptes in Loyalitätsprogrammen befassen. Daher werden hier folgende Forschungsfragen für die zugrundeliegende Untersuchung abgeleitet:

- 1. Interaktion versus Transaktion:** Belohnen bestehende Loyalitätsprogramme lediglich das Kaufverhalten, oder berücksichtigen sie generell das Engagement-Verhalten des Kunden?
- 2. Einbeziehung mehrerer Akteure:** Sind bestehende Loyalitätsprogramme auf Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunde beschränkt, oder berücksichtigen sie auch Interaktionen von einem Kunden zu (potenziellen) Kunden oder mit Partnerunternehmen?
- 3. Individueller Charakter:** Werden individuelle, für den Kunden relevante Anreize geboten?

4. Motivationaler Charakter: Welche unterschiedlichen Arten von Anreizen werden geboten, um den Kunden zum Engagement-Verhalten zu motivieren?

5. Integrierter Ansatz: Inwieweit sind Anreize über alle Kanäle hinweg erreichbar?

3. Untersuchung von Loyalitätsprogrammen anhand des CE-Konzeptes

3.1 Methodik

Für die Untersuchung der Forschungsfragen wurden 60 Loyalitätsprogramme primär aus Deutschland, Australien und den USA mittels der empirischen Methode der Inhaltsanalyse untersucht (Neuendorf 2002; Krippendorff 1980). Im Zentrum dieser Analyse stehen das Strukturieren und Reduzieren großen Datenvolumens anhand eines auf Basis der Forschungsfragen entwickelten Kodierleitfadens (Stemler 2001, S.1). Dieses systematische Vorgehen erlaubt Rückschlüsse auf Muster und Trends. Folglich eignet sich die Methodik auch zur Analyse der Berücksichtigung des CE-Konzeptes in Loyalitätsprogrammen.

Die Stichprobe bestand aus 30 Weinclubs – stellvertretend für KMU –, die auf Basis einer Google-Suche randomisiert ausgewählt wurden. Um zu identifizieren, ob sich Weinclubs von erfolgreichen etablierten Programmen hinsichtlich ihrer CE-Ausrichtung unterscheiden, wurden weitere 30 Programme als Vergleich hinzugezogen. Hierfür wurden Top-Loyalitätsprogramme vorwiegend aus dem Einzelhandel ausgewählt, welche wiederholt als Vorzeigebeispiel aufgeführt und/oder prämiert worden sind. Auf Basis von Drittanbieterwebsites (z.B. Bond Brand Loyalty 2015) wurden die Programme randomisiert ausgewählt. Gemein haben die 60 Programme, dass der Betreiber jeweils immer nur ein einzelnes Unternehmen ist (Kumar/Reinartz 2012, S. 196).

Als Datenmaterial dienten Informationen über die Loyalitätsprogramme auf den Websites der jeweiligen Unternehmen. Im Rahmen der Inhaltsanalyse wurde das Datenmaterial anhand der zuvor identifizierten CE-Charakteristika bzw. der daraus resultierenden Forschungsfragen zunächst inhaltlich strukturiert.

Der entwickelte Kodierleitfaden diente zur Bewertung, ob und inwieweit die einzelnen Charakteristika des CE-Konzeptes in den ausgewählten Loyalitätsprogrammen umgesetzt wurden. Zur Validierung der entwickelten Bewertungskategorien kodierten vier Personen anhand des Kodierleitfadens vorab vier Loyalitätsprogramme unabhängig voneinander, was zu einer Überarbeitung des Leitfadens führte. Im Anschluss kodierten zwei Kodierer jeweils das gesamte Datenmaterial anhand der revidierten Kategorien wieder unabhängig voneinander. Mittels Intraklassenkorrelation (ICC) wurde die Reliabilität der Kodierungen ermittelt, welche für jede Kategorie bzw. Variable final 0,73 bis 0,96 – gut bis sehr gut – betrug (Cicchetti 1994, S. 286).

3.2 Untersuchungsergebnisse

Der Inhalt von insgesamt 60 Loyalitätsprogrammen wurde anhand ausgewählter CE-Parameter analysiert und kodiert. Abschließend wurden die Ergebnisse quantifiziert. Lediglich 38 Prozent der 60 Programme belohnen mindestens eine Form von Engagement-Verhalten, das über den reinen Kauf hinausgeht (vgl. Abb. 1). 27 Prozent belohnen z.B. die erstmalige Registrierung als Mitglied. Weinclubs und Top-Loyalitätsprogramme unterscheiden sich signifikant hinsichtlich ihrer Engagement-Ausrichtung ($\chi^2 = 12,113, p < 0,01$). Die Mehrheit der 30 Top-Programme (80 Prozent) fördert zumindest eine Form des Engagements; hingegen ist dies nur bei einer Minderheit der 30 Weinclubs der Fall (23 Prozent). Letztere verfehlen folglich die Anpassung an den interaktiven Kunden.

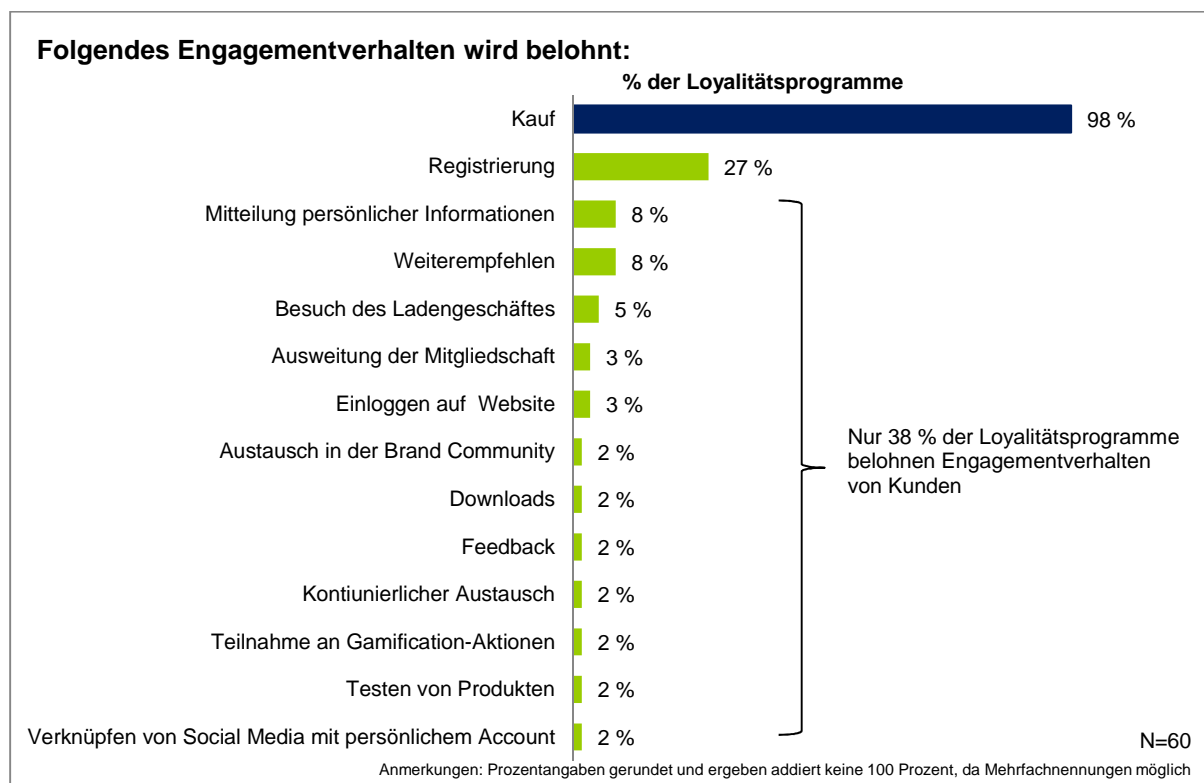


Abb. 1 Belohnungsbasis in Loyalitätsprogrammen

Zusätzlich zu der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden wurde untersucht, inwieweit Interaktionen von Kunden mit weiteren Akteuren im Rahmen der Loyalitätsprogramme gefördert werden (vgl. Abb. 2). Die Analyse ergab, dass in 65 Prozent der Programme Interaktionen zwischen bestehenden Kunden des Programms forciert wird, insbesondere durch Events für Mitglieder. Knapp die Hälfte der Unternehmen berücksichtigt bei der Ausgestaltung ihrer Loyalitätsprogramme den Austausch mit weiteren potenziellen Kunden (z.B. Freunde werben Freunde). Um Kunden ein breiteres Anreizspektrum zu ermöglichen und um ihnen die Nutzung der Anreize zu erleichtern, kooperiert immerhin ein Viertel der Unternehmen mit Partnerunternehmen. So gewähren z.B. Fluggesellschaften Rabatte bei bestimmten Hotelketten und Supermärkte bieten ihren Kunden die Einlösung angesammelter Punkte bei bestimmten Tankstellen. Nur acht Prozent der Programme fördern soziale Zwecke. Lediglich

ein Programm unterstützt den Austausch zwischen Kunden und allen genannten Akteuren. Top-Loyalitätsprogramme unterscheiden sich auch hier signifikant von den Weinclubs ($\chi^2 = 38,25, p < 0,001$). Während eine deutliche Mehrheit der Weinclubs den Austausch zwischen (potenziellen) Kunden forciert, fördern Top-Programme eher die Kooperation mit Partnerunternehmen.

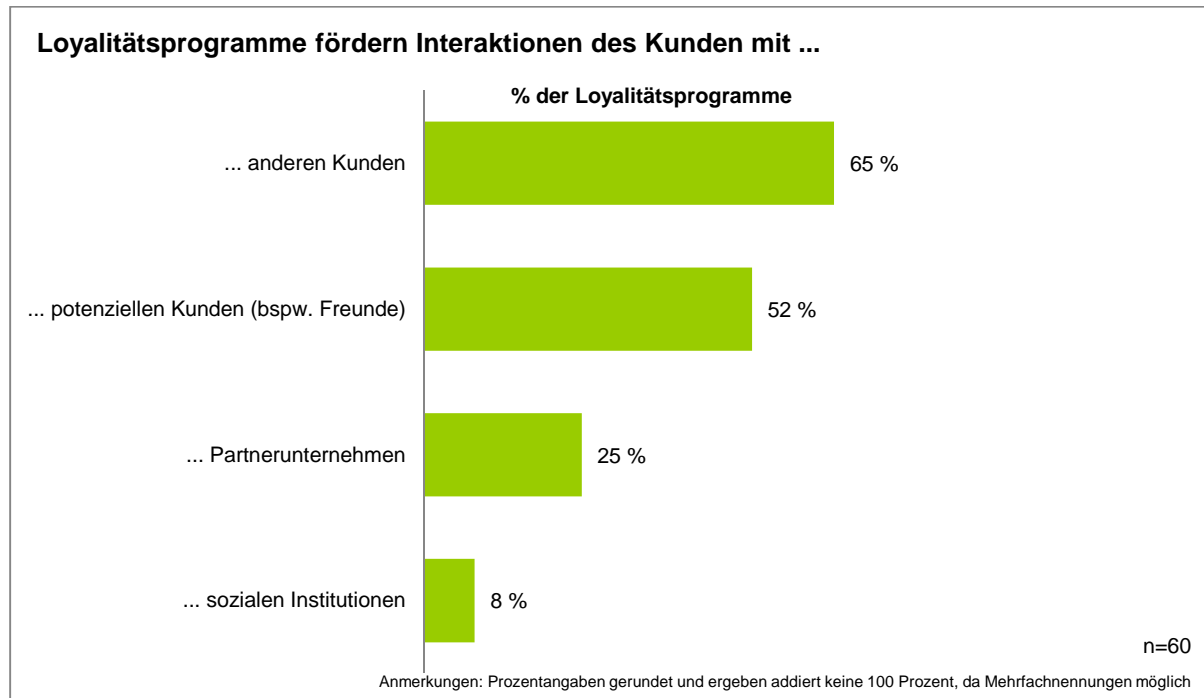


Abb. 2 Akteure in Loyalitätsprogrammen

Deutlicher Nachholbedarf besteht bei der Individualisierung von Anreizen. Zwar werden individualisierte Anreize von immerhin knapp 43 Prozent der untersuchten Loyalitätsprogramme angeboten. Dies wird jedoch bei der Betrachtung der Anreize relativiert, die insgesamt analysiert wurden. Aus den 60 Loyalitätsprogrammen ergab sich ein Portfolio von insgesamt 486 Anreizen. Davon waren nur knapp über zehn Prozent individualisiert. Am häufigsten wird eine Art „Tracking Service“ angeboten, der es den Kunden ermöglicht, ihre Kaufhistorie einzusehen, und der einen Überblick über angesammelte Punkte über alle Kanäle hinweg verschafft (vgl. Abb. 3). Des Weiteren werden den Kunden auf Basis persönlicher Informationen und der Verkaufshistorie maßgeschneiderte Angebote unterbreitet (20 Prozent). Weitere Programme offerierten einen persönlicheren Service, z.B. persönliche Anrufe, Erinnerungsnachrichten, eine individuelle Beratung oder auch spezielle Geschenke auf personalisierter Basis. Deutlich mehr Top-Loyalitätsprogramme bieten Formen von individuellen Anreizen an. Der Unterschied zu Weinclubs ist signifikant ($\chi^2 = 67,409, p < 0,001$). In Tabelle 1 sind alle individuellen Anreizarten beschrieben und anhand ihres motivationalen Charakters kategorisiert.

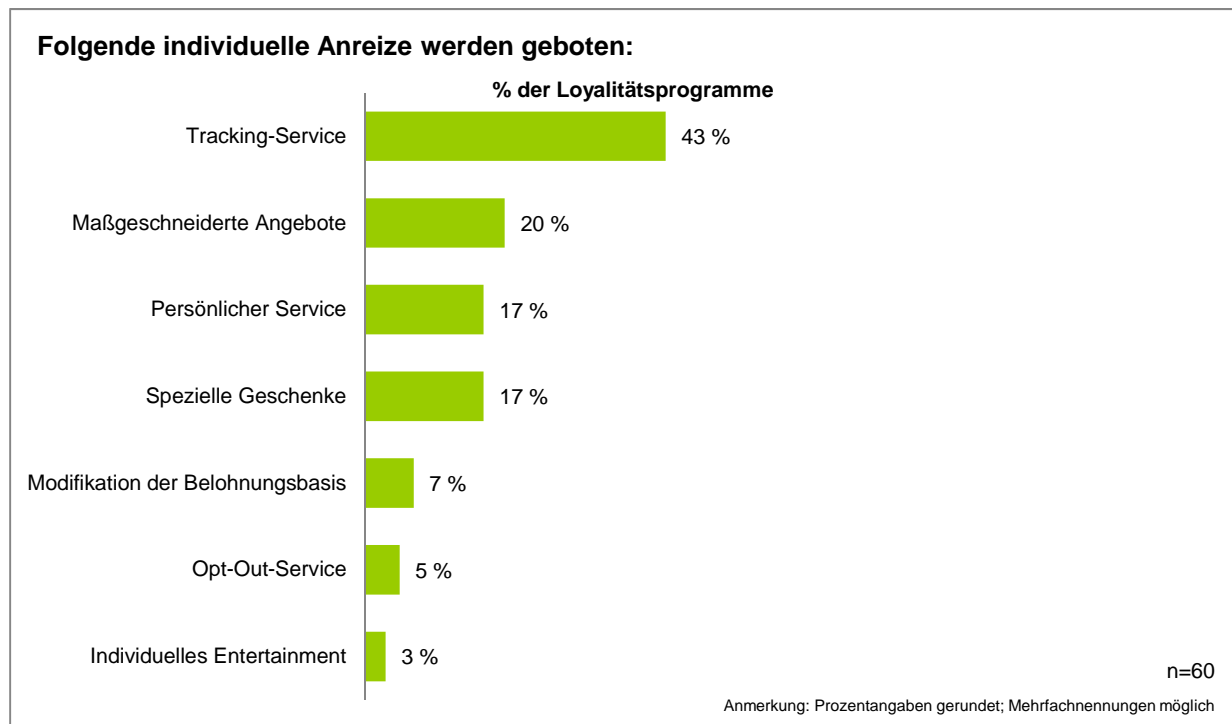


Abb. 3 Individuelle Anreize

Anreizart (Belohnung)	Beschreibung	Beispiel aus einem Loyalitätsprogramm
Motiv: ökonomisch		
Maßgeschneiderte Angebote	Gesteigertes Eingehen auf individuelle Kundenbedürfnisse auf Basis persönlicher Informationen und Kaufhistorie	„Access to special savings and personalized coupons generated based on their purchase history [...]“
Modifikation der Belohnungsbasis	Der Kunde darf frei wählen, wofür er Belohnungen erhält	„You can design your own annual pack with the wines you love or leave it to us “
Opt-Out-Service	Der Kunde kann die Mitgliedschaft zu jeder Zeit beenden und/oder aussetzen	„[...] members may 'Opt Out' of up to 3 shipments per year and still maintain full membership status [...]“
Tracking-Service	Der Kunde erhält eine Übersicht über seinen Einsatz und die daraus resultierenden Belohnungen	„Mobile [...] card – exclusive coupons and discounts as well as your individual purchases history always available [...]“
Motiv: sozial		
Persönlicher Service	Der Kunde wird bevorzugt behandelt bzw. ihm wird eine gesteigerte Wertschätzung beigemessen	„Personal phone calls up to 3 times a year with exclusive offers“
Spezielle Geschenke	Eine gesteigerte Wertschätzung wird in Form von personalisierten Geschenken bzw. Geschenken zum Geburtstag geäußert	„Free birthday gift“ „Personalised gold card“
Motiv: erlebnisorientiert		
Individuelles Entertainment	Einladungen zu individuellen Erlebnissen	„Free custom makeovers“ „Personalised tours [...], including a tour of the winery and the vineyards [...]“

Tab. 1 Beispiele für individuelle Anreize unter Berücksichtigung des motivationalen Charakters

Unternehmen richten weitestgehend ihre Loyalitätsprogramme auf den Online- und Offline-Kanal aus. Fraglich ist, ob die Kanäle auch ineinander verzahnt sind. Lediglich ein Viertel der analysierten Programme berücksichtigt die gestiegene Mobilität des Kunden, indem sie die einzelnen Kanäle miteinander verknüpfen (vgl. Abb. 4). Der Kunde kann hier u.a. mobil bestellen und das Produkt im Laden abholen. Kunden können sich außerdem jederzeit an jedem Ort einen Überblick über ihre Kaufhistorie, ihren aktuellen Punktestatus sowie über bisherige Einsparungen und mögliche weitere Belohnungen verschaffen. Ein Programm erstellt in der unternehmenseigenen App sogar auf Basis bisheriger Einkäufe detaillierte Informationen oder gar Anleitungen der betreffenden Produkte. Top-Loyalitätsprogramme unterscheiden sich hinsichtlich einer Cross Channel-Orientierung signifikant von Weinclubs ($\chi^2 = 39,095$, $p < 0,001$). Während die Mehrheit der Top-Programme in allen Kanälen eingebunden ist, bietet keiner der untersuchten Weinclubs eine vollständig integrierte Lösung.

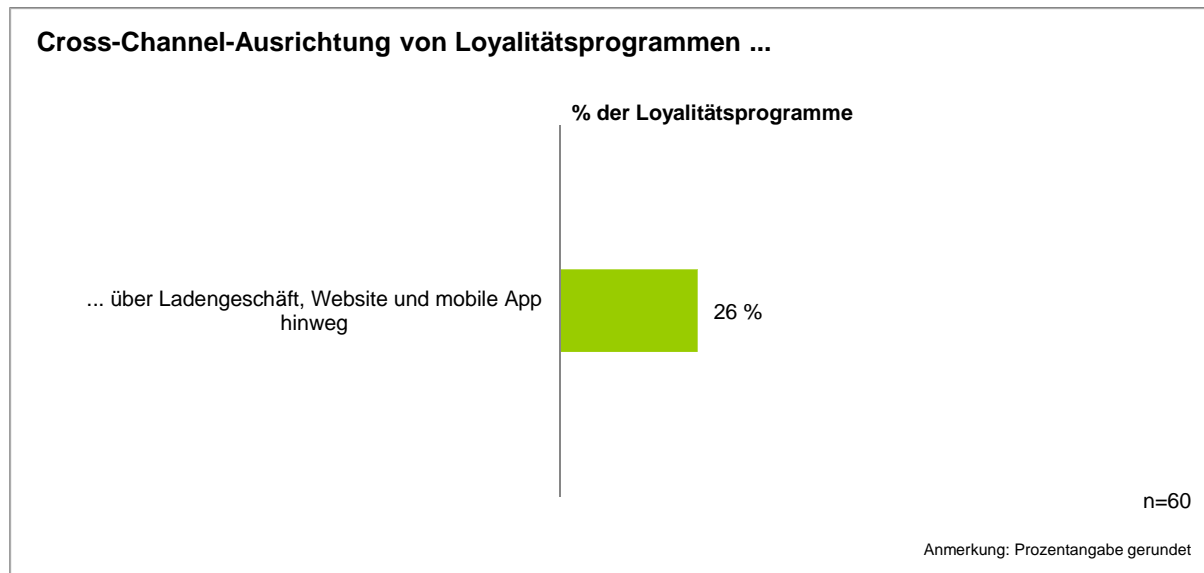


Abb. 4 Cross-Channel-Programme

4. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die analysierten Loyalitätsprogramme wesentliche Parameter des Customer Engagement vernachlässigen; davon Weinclubs im besonderen Maße. Folglich wird eine Anpassung an den interaktiven Kunden verfehlt. Nur eine Minderheit der Programme belohnt Engagement-Verhaltensweisen, die über den Kauf hinausgehen. Dabei ergaben Untersuchungen, dass verstärktes positives Engagement-Verhalten seitens des Kunden seinen Share-of-Wallet und seine Profitabilität deutlich erhöhen kann (Gallup 2014). Hingegen kann negatives Engagement-Verhalten diese Kenngrößen vermindern. CE geht ferner über die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden hinaus. Aber nur ein geringer Anteil antizipiert alle Akteure im Umfeld des Kunden. Dabei könnten dadurch die Wechselbarrieren zu Wettbewerbern erhöht werden. Weniger als die Hälfte der Unternehmen berücksichtigen individuelle Anreize bei der Ausgestaltung ihrer Loyalitätsprogram-

me, obwohl die verfügbare Datenmenge heutzutage eine individuelle Kundenansprache ermöglicht. Nicht zuletzt richtet nur ein Viertel seine Programme ganzheitlich auf die gestiegene Mobilität des Kunden aus.

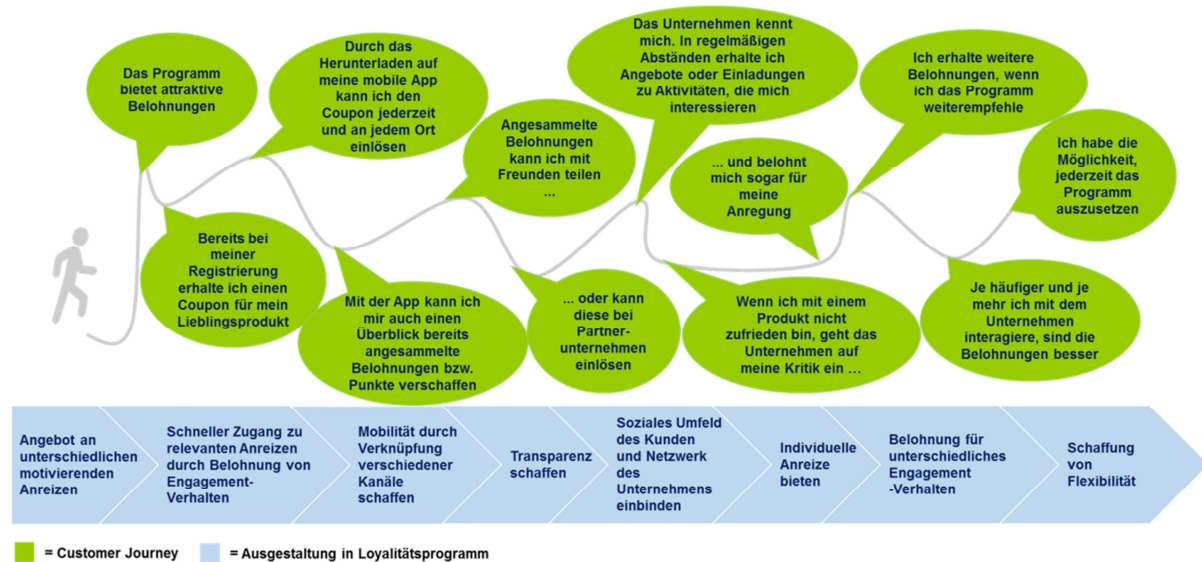


Abb. 5 Fallbeispiel der Anpassung eines Loyalitätsprogramms an individuelle Kundenbedürfnisse im Laufe der Customer Journey (= Summe aller Kontaktpunkte)

Unternehmen sind mehr denn je gefordert, auf die individuellen Bedürfnisse und das Verhalten des Kunden im Verlauf seiner Customer Journey einzugehen – so auch im Rahmen ihrer Loyalitätsprogramme (vgl. Abb. 5). Um die Bedürfnisse zu verstehen, können Unternehmen durch die zahlreichen Interaktionen über die verschiedenen Kontaktpunkte hinweg online und offline relevante Informationen über ihre Kunden gewinnen, um so die einzelnen Kundenprofile zu vervollständigen und dem Kunden in Echtzeit relevante Anreize zu bieten. Durch den Überfluss an Angeboten und die gesunkene investierte Zeit des Kunden müssen Unternehmen generell die Bereitschaft zur Interaktion belohnen. Dazu gehört auch, dass das CRM negatives Engagement-Verhalten honoriert und dabei seine bisherigen CE-Strategien überdenkt sowie gegebenenfalls korrigiert.

Anmerkung

Die Studie entstand mit freundlicher Unterstützung der Landwirtschaftlichen Rentenbank.

Literatur

- Berry, J. (2015): The 2015 Colloquy Loyalty Census: Big Numbers, Big Hurdles, <https://www.colloquy.com/resources/pdf/reports/2015-loyalty-census.pdf>, Zugriff: 22.12.2016.
- Blau, P. M. (1964): Exchange and power in social life, New York.
- Bond Brand Loyalty (2015): 2015 Loyalty Report, http://info.bondbrandloyalty.com/hubfs/Resources/Bond_Brand_Loyalty_2015_Loyalty_Report.pdf?t=1431614552707, Zugriff: 22.12.2016.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., Hollebeek, L. (2011a): Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis, *Journal of Business Research*, 66(1), S. 105-114.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., Ilić, A. (2011b): Customer Engagement Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research, *Journal of Service Research*, 14(3), S. 252-271.
- Brown, B., Sikes, J., Willmott, P. (2013): Bullish on digital: McKinsey global survey results, *McKinsey Quarterly*, 12, S. 1-8.
- Cicchetti, D. V. (1994): Guidelines, criteria, and rules of thumb for evaluating normed and standardized assessment instruments in psychology, *Psychological Assessment*, 6(4), S. 284-290.
- Convero (2016): 2016 Convero Customer Engagement Study, Customer Loyalty, Sales and Profits, http://www.convero.com/wp-content/uploads/2016/02/Convero_whitepaper_final2.pdf, Zugriff: 22.12.2016.
- Conz, E., Denicolai, S., Zucchella, A. (2016): Innovation strategies for resilient SMEs: A case study in the Italian wine industry, <http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2016/03/9.-Innovation-strategies-for-resilient-SMEs-A-case-study-in-the-Italian-wine-industry.pdf>, Zugriff: 01.03.2017.
- Etgar, M. (2008): A descriptive model of the consumer co-production process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), S. 97-108.
- Gallup (2014): State of the American Consumer: Insights for Business Leaders, <http://www.gallup.com/services/176282/state-american-consumer.aspx>, Zugriff: 22.04.2017.
- Gallup (2011): Making Loyalty Programs Work, <http://www.gallup.com/business-journal/149570/making-loyalty-programs-work.aspx>, Zugriff: 22.12.2016.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B. (2010): The Impact of New Media on Customer Relationships, *Journal of Service Research*, 13(3), S. 311-330.
- Jaakkola, E., Alexander, M. (2014): The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation A Service System Perspective, *Journal of Service Research*, 17(3), S. 247-261.
- Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003, betreffend der Definition der Kleinstunternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union, Brüssel.

Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., Wilner, S. J. (2010): Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities, *Journal of Marketing*, 74(2), S. 71-89.

Krippendorff, K. (1980): *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Beverly Hills/London.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., Tillmanns, S. (2010): Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value, *Journal of Service Research*, 13(3), S. 297-310.

Kumar, V., Reinartz, W. (2012): *Customer Relationship Management*, Berlin/Heidelberg.

Lerner, W. (2011): Marktforschung – kritischer Erfolgsfaktor für das Weinmarketing, in: Fleuchaus, R. (Hrsg.): *Weinmarketing: Kundenwünsche erforschen, Zielgruppen identifizieren, innovative Produkte entwickeln*, Wiesbaden, S. 103-118.

Neuendorf, K. A. (2002): *The Content Analysis Guidebook*, Thousand Oaks, CA.

Nguyen, T. H., Waring, T. S. (2013): The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), S. 824-848.

Pansari, A., Kumar, V. (2016): Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, S. 1-18.

Safaric, A., Brüggemann, M. H. (2016): *Digital CRM & Customer Engagement*, <https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/digital-customer-engagement.pdf>, Zugriff: 22.12.2016.

Stemler, S., (2001): An overview of content analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), S.137-146.

Taylor, M., Buvat, J., Namber, R., Singh, R. R., Radhakrishnan, A. (2015): *Capgemini Consulting – Fixing the Cracks: Reinventing Loyalty Programs for the Digital Age*, https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/reinventing_loyalty_programs.pdf, Zugriff: 22.12.2016.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., Verhoef, P. C. (2010): Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 13(3), S. 253-266.

Verleye, K., De Keyser, A. (2015): Customer Engagement in Technology-Based and High-Contact Interfaces, in: Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Conduit, J. (Hrsg.): *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges* (S. 137-151), New York.

Vivek, S. D., Beatty, S. E., Morgan, R. M. (2012): Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), S. 122-146.

Stichworte

Customer Engagement, CE, CRM, Loyalitätsprogramme, KMU, Weinclubs, Inhaltsanalyse