

Brand Engagement – Wie Marken versuchen, enge Kundenbeziehungen zu generieren



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel, Gründer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis und Köln

✉ f.-r.esch@esch-brand.com



Isabelle Köhler, M.Sc.

wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel

✉ isabelle.koehler@ebs.edu

Für Unternehmen gewinnt die Erzielung von Brand Engagement in den letzten Jahren an Bedeutung. Gerade durch die Digitalisierung eröffnen sich hier neue Felder, die das Brand Engagement von Kunden leichter ermöglichen und deren Wirkungen für Marken verstärken. Wir gehen im folgenden Beitrag auf die Gründe für Brand Engagement sowie dessen Formen, Einflussfaktoren und Wirkungen auf das Konsumentenverhalten ein. Abschließend bietet der Beitrag praktische Implikationen für das Markenmanagement.

eingereicht am 31.10.216 akzeptiert am 06.11.2016

Schlagworte: > Engagement > Kundenbeziehungsmanagement > Marke > Markenführung

1 Brand Engagement – Was es ist und warum alle es wollen

Coca-Cola hat 99,3 Millionen Facebook Fans. Mit 5,5 Millionen Abonnenten betreibt Red Bull den erfolgreichsten Markenkanal auf YouTube. Und 4,1 Millionen Follower folgen Nike via Twitter (Statista 2016). Doch sind diese Zahlen bereits ein Indiz für ein ausgeprägtes Brand Engagement der jeweiligen Konsumenten? Können alle Marken gleichermaßen Brand Engagement erzeugen? Der folgende Beitrag wird diesen Fragen aus einer theoretischen und praktischen Perspektive nachgehen.

In den letzten Jahren hat das Phänomen des Brand Engagements zunehmend das Interesse von Praktikern und Wissenschaftlern geweckt. Es umfasst alle markenbezogenen Verhaltensweisen von Konsumenten, die nicht unmittelbar mit dem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen in Verbindung stehen. Beispiele dieser aktiven Rolle von Konsumenten reichen vom Betrachten eines Werbespots bei YouTube, über das Liken und Teilen von Inhalten auf Facebook-Markenseiten, über das Verfassen von Produktbeurteilungen bei Amazon bis hin zur Co-Creation von Kommunikation oder Produkten.

Einer Studie von McKinsey zufolge betrachten weltweit 69 Prozent der CEOs die Erzielung von Brand Engagement als ein wesentliches Unternehmensziel (McKinsey 2014). Ein zentraler Grund für das starke Interesse an diesem Thema liegt darin begründet, dass die einseitige Fokussierung auf

reine Transaktionen, also den Kauf von Marken durch Kunden, alleine auf lange Sicht nicht nachhaltig den Erfolg eines Unternehmens erklären kann. Vielmehr spielen die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Nicht zuletzt deshalb messen Unternehmen neben der klassischen Markenloyalität auch zunehmend die emotionale Bindung der Kunden an ihre Marke.

Kunden können mit Unternehmen auf zahlreiche Varianten interagieren und somit Wert schaffen. Der Wert einer Kundenbeziehung konstituiert sich daher nicht nur durch die Transaktionen eines Kunden mit einem Unternehmen (customer lifetime value), sondern ebenso durch

- den Wert von Empfehlungen (customer referral value), etwa bei Versicherungen,
- den Wert von positivem Word of Mouth (customer influencer value), etwa bei Restaurants, sowie
- den Wert, den Unternehmen dem direkten Feedback von Kunden zuschreiben (customer knowledge value), z. B. bei Computerprogrammen (Kumar et al. 2010).

Das Engagement der Kunden wirkt sich somit positiv auf die Performance eines Unternehmens aus (Kumar/Pansari 2016). Gallup konnte in einer branchenübergreifenden Studie aufzeigen, dass Kunden, die sich in Bezug auf ein Unternehmen als „sehr engagiert“ und „engagiert“ einstufen, für einen je 23 Prozent bzw. 7 Prozent höheren Umsatz als der durchschnittliche Kunde sorgen. Kunden, die sich hin-

gegen als „nicht engagiert“ und „bewusst nicht engagiert“ einstuften, zeigten je einen 1 Prozent bzw. 13 Prozent geringeren Umsatz als der Durchschnitt (Gallup 2014).

Im Folgenden gehen wir von diesen positiven Aspekten des Engagements aus und betrachten daher nicht die negative Seite des Engagements (z. B. negatives Word of Mouth), die immer dann auftreten kann, wenn Kunden von der Leistung einer Marke enttäuscht sind oder Marken und Mitarbeiter der Marke sich nicht in der Art und Weise verhalten, wie man es als Kunde erwarten würde.

2 Theoretische Fundierung und Dimensionen des (Brand) Engagements

Seine Fundierung findet das Konzept des Engagements in mindestens zwei theoretischen Erklärungsansätzen. Zum einen liefert das Konzept der Service-Dominant-Logic (SDL) einen theoretischen Bezugsrahmen (Vargo/Lusch 2004). Demnach wird Wert nicht mehr durch den reinen Gütertausch geschaffen, sondern entsteht erst durch die Nutzung einer Leistung durch den Kunden – er wird durch den Kunden co-kreiert. Die Integration eines Kunden in den Wertschöpfungsprozess ist ein zentrales Charakteristikum der SDL (Vargo/Lusch, 2004). Sie kann dabei unterschiedliche Formen annehmen: Kunden können Ideen für neue Produkte liefern, sie können Unternehmen Feedback zur Verbesserung ihres Angebotes geben oder andere Kunden werben. Der Wert wird folglich durch ein bestimmtes Verhalten bzw. Engagement des Kunden generiert (van Doorn et al. 2010).

Einen weiteren theoretischen Erklärungsansatz liefert die soziale Austauschtheorie (Blau 1964). Danach ist ein freiwilliges Handeln von Konsumenten eine Form sozialen Austauschs, welches durch die Erwartung eines Erhalts einer Gegenleistung getrieben ist. Ein zentrales Motiv für Engagement von Konsumenten sind folglich reziproke Erwartungen (Hollebeek 2011).

Das Engagement ist demnach durch eine verhaltensbezogene Dimension charakterisiert (Brodie et al. 2011). Neben dieser eindimensionalen Betrachtungsweise wird in der Literatur jedoch zunehmend eine dreidimensionale Sichtweise auf das Konstrukt vorgeschlagen. Engagement umfasst demnach eine kognitive, affektive und verhaltensbezogene Dimension (Brodie et al. 2011, 2013; Hollebeek 2011). Hollebeek (2011) identifizierte in einer empirischen Studie Immersion, Passion und Aktivierung als Determinanten des Ausmaßes, inwieweit ein Konsument bereit ist, kognitive, affektive und verhaltensbezogene Ressourcen in der Interaktion mit einer Marke einzusetzen. Anhand einer zehnstufigen Skala können diese Dimensionen des Brand Engagement messbar gemacht werden (Hollebeek 2011).

Abstract

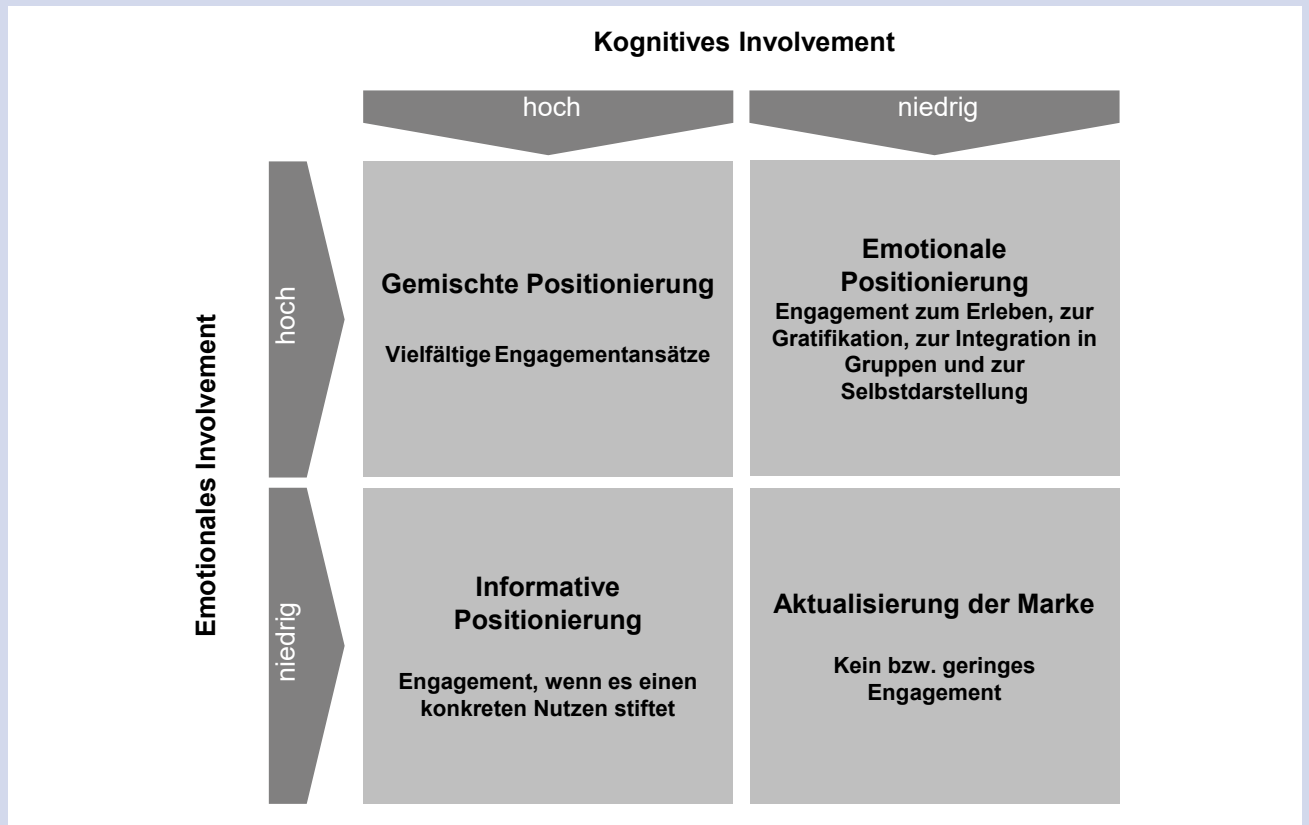
In the last years, creating brand engagement has received increasing attention from companies. Digitalization is thereby an important driver of as it opens up a vast array of possibilities which enable brand engagement of consumers in an easier way and which intensify the effects for brands. This article describes the rationale behind brand engagement and explains its various types, determinants and consequences for consumer behavior. Finally, the article gives practical implications for brand managers.

Immersion beschreibt dabei die Höhe des **kognitiven Investments** eines Kunden in markenspezifische Interaktionen. **Passion** hingegen drückt das Ausmaß **positiver Emotionen** eines Konsumenten während der Interaktion mit der Marke aus. Die Dimension der **Aktivierung** umfasst schließlich die Bereitschaft eines Konsumenten, Anstrengung und Zeit in die Interaktion mit einer Marke zu investieren.

Wir folgen dieser Betrachtungsweise und definieren Brand Engagement als den Grad an emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Investitionen von Kunden in spezifische Interaktionen mit einer Marke (Hollebeek 2011, 565).

Brand Engagement gilt als eine Unterform des **Customer Engagements**, welches konzeptionell breiter definiert ist. Allerdings finden sich auch häufig Definitionen des Customer Engagement, deren Bezugspunkt konkret die Marke oder das Unternehmen ist. Van Doorn et al. (2010, 254) definieren beispielsweise Customer Engagement bereits mit einem Bezug zur Marke als „customers' behavioral manifestation toward a brand or firm, beyond purchase, resulting from motivational drivers such as word-of-mouth activity, recommendations, helping other customers, blogging, writing reviews“. Brand Engagement unterscheidet sich dabei durch die spezifischen **Interaktionen** zwischen einem Konsumenten und der Marke als Bezugsobjekt (Hollebeek 2011). Hier geht es also um das bewusste Engagement für eine Marke.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Wenn eine Marke mit einem Gewinnspiel neue Kunden für sich gewinnen möchte, und Kunden an diesem Gewinnspiel teilnehmen, ist dies ohne Frage eine Anstrengung, die potenzielle Kunden unternehmen. Wir wissen allerdings aus qualitativen Analysen am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School, in denen wir exploriert haben,

Abb. 1: Involvementadäquate Wahl der Interaktionsstrategie

Quelle: In Anlehnung an Esch 2014, 293.

warum sich Kunden im Internet engagieren, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil von „Jägern und Sammlern“ ständig auf der Suche nach Gewinnspielen sind, um Gewinnchancen zu realisieren. Typischerweise ist dies dann ein Customer Engagement, aber kein Brand Engagement. Es geht hier nicht um die Marke, sondern um den Gewinn. Für Unternehmen heißt dies dann allerdings auch konkret, dass Sie sehr wohl überlegen müssen, ob und wie sie solche Incentivierungen einsetzen und gestalten müssen, um auch wirklich die richtige Zielgruppe anzuziehen.

Brand Engagement ist vom Konstrukt des Involvements abzugrenzen. Während Involvement das Level des Interesses eines Konsumenten und die persönliche Relevanz für ihn umfasst (Zaichkowsky 1985; 1994), nimmt das Brand Engagement Konstrukt eine dynamische Perspektive ein und betont die Interaktivität der Beziehung zwischen Konsument und Marke. Involvement ist dann als ein Einflussfaktor auf das Engagement zu sehen (Hollebeck et al. 2014).

Wie wir wissen, umfasst das Involvementkonstrukt unterschiedliche Dimensionen (Produktinvolvement, Markeninvolvement, Medieninvolvement, persönliches Involvement und Reaktionsinvolvement; Kroeber-Riel/Esch 2015, 218). Wesentlich dafür, wie stark sich ein Konsument für eine

Marken engagiert, sind das Produktinvolvement, das Markeninvolvement und das persönliche Involvement. Zur Analyse eignen sich dabei vor allem die ersten beiden Dimensionen, da das persönliche Involvement von Konsument zu Konsument variieren kann. Betrachtet man das Produktinvolvement, so kann dieses emotional und kognitiv gering oder hoch ausgeprägt sein (Esch 2014, 134). In den Fällen, in denen das Produktinvolvement sowohl emotional wie kognitiv gering ausgeprägt ist, ist kaum mit Brand Engagement der Kunden zu rechnen. Typisches Beispiel wäre hier Toilettenpapier. Je nach Ausprägung des Produkt- und Markeninvolvement empfehlen sich verschiedene Strategien für die Interaktion mit Konsumenten (➔ [Abbildung 1](#)). Generell ist zu erwarten, dass mit wachsendem Produkt- und Markeninvolvement auch das Brand Engagement wächst.

Des Weiteren unterscheidet sich Brand Engagement konzeptionell ebenfalls vom Konstrukt der **Brand Experience**. Im Gegensatz zu Brand Engagement unterstellt die Brand Experience keinen motivationalen Zustand des Konsumenten (Brakus et al. 2009). Die Brand Experience charakterisiert sich vornehmlich durch ihre responsive Eigenschaft, während Brand Engagement stärker die proaktiven Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen der Konsumenten fokussiert (Hollebeck 2011).

3 Formen des Brand Engagements

Brand Engagement hat verschiedene Ausprägungen. Neben den unterschiedlichen Ausmaßen an kognitivem und emotionalem Engagement, sind es vor allem die Verhaltensweisen der Konsumenten in der Interaktion mit einer Marke, die vielfältig zum Ausdruck kommen können. Einer Typologisierung von Bruhn, Keller und Batt (2015) zufolge lassen sich die Arten kundenseitigen Engagements in drei Formen unterteilen: Angebot, Nachfrage und Aktivität. Der Impuls für das Engagement kann dabei sowohl vom Unternehmen, vom Kunden, als auch von Dritten gegeben werden, so dass sich neun Typen eines verhaltensbasierten Engagements differenzieren lassen. Eine weniger komplexe Unterscheidung von Brand Engagement kann anhand der Dimensionen „Consumption“, „Contribution“ und „Creation“ vorgenommen werden (Schivinski et al. 2016). Während beim reinen Konsumieren das Level des Engagements noch gering ausgeprägt ist – beispielsweise beim Lesen von Posts von Marken auf Facebook – so steigt das Engagement über die aktive Mitwirkung (z. B. Kommentieren und „Liken“ von Marken-Posts) bis hin zur Gestaltung von markenbezogenen Inhalten (z. B. die Gründung einer Marken-Fan-Community).

Besonders durch das Aufkommen digitaler Technologien, werden Konsumenten zunehmend zu aktiven Teilnehmern in interaktiven Prozessen, die vielfache Feedback-Schleifen und sogar unmittelbare Kommunikation in Echtzeit erlauben (Pralhad/Ramaswamy 2004). Beispiele für digitale Interaktions- und Kommunikationstools sind zum Beispiel online Diskussionsforen, Bulletin Boards, Chatrooms, E-Mails, soziale Netzwerke und Blogs (De Valck et al. 2009). Diese Tools ermöglichen und erleichtern zugleich neue Formen von interaktiven Konsumentenerlebnissen, welche zur Entstehung von Brand Engagement beitragen können (Brodie et al. 2013).

Durch die verschiedenen Ausprägungen des Brand Engagements und dem vermittelndem Medium (offline versus online) lassen sich sechs verschiedene Formen des Brand Engagements unterscheiden. ▶ [Tabelle 1](#) gibt hierzu einen Überblick.

Tab. 1: Formen des Brand Engagements

		Medium	
		Offline	Online
Level des Engagements	Consumption	(1)	(2)
	Contribution	(3)	(4)
	Creation	(5)	(6)

Quelle: Eigene Darstellung.

Ist das Level des Brand Engagements noch relativ gering, beschränkt es sich auf die Konsumierung von Inhalten. Offline würde dies bedeuten, dass ein BMW-Fan alle ihm verfügbaren Inhalte zu der Marke anschauen würde, ob in einer Zeitschrift, in einem Prospekt oder bei einem Händler. Findet das Konsumieren von Inhalten online statt, zählen dazu das Lesen von Posts einer Marke in sozialen Netzwerken, dem Folgen von Blogs und Fanpages einer Marke sowie das Ansehen von Videos einer Marke auf Facebook, YouTube und Co. Auch der Besuch der Webseite einer Marke fällt in diese Kategorie.

Ein moderates Brand Engagement findet statt, wenn Konsumenten selbst etwas in Bezug zur Marke beitragen. Offline könnte dies bedeuten, dass Konsumenten ein bestimmtes Produkt einer Marke testen und dem Unternehmen daraufhin Feedback geben oder anderen (Bekanntem, Freunden, Verwandten) über das Erlebnis berichten, etwa bei der Probefahrt eines BMW. Online bezieht sich das Beitragen zum Beispiel auf das Kommentieren, Liken oder Teilen von Bildern, Videos und Posts einer Marke in sozialen Netzwerken.

Das Brand Engagement ist stark ausgeprägt, wenn Konsumenten selbst markenbezogene Inhalte kreieren, bzw. Zeit, Geld und Aufmerksamkeit in eine Marke investieren. In Offline-Medien kann dies beispielsweise darüber geschehen, dass Konsumenten ihren Familien, Freunden und Bekannten eine bestimmte Marke aktiv weiterempfehlen. Aber auch die Gründung einer Offline Brand Community, wie im Fall der Harley Davidson Owner kann ein Beispiel für ein starkes offline Brand Engagement sein (Esch 2014). In Online-Medien hingegen kann die Schaffung von Inhalten sehr vielfältig sein. So umfasst dies zum einen ebenfalls die Initiierung von Word of Mouth, zum Beispiel durch die Erstellung von eigenständigen Posts zu einer Marke und das Posten von Bildern und Videos mit Bezug zu einer Marke. Zu anderen kann Brand Engagement auch in Form des Schreibens von Produktrezensionen und Testberichten auf Plattformen wie z. B. Amazon auftreten.

Des Weiteren kann die Gründung und Mitwirkung in einer virtuellen Brand Community ein Ausdruck starken Brand Engagements sein, welches sich positiv auf das Commitment und die emotionale Bindung an eine Marke auswirken kann (Brodie et al. 2013).

Schließlich kann Brand Engagement auch über **Crowdsourcing-Aktionen** einer Marke angestoßen werden. Crowdsourcing bezeichnet dabei das Auslagern einer Aufgabe, die üblicherweise durch ein Unternehmen selbst erbracht wird, mittels eines offenen Aufrufes an eine Masse unbekannter Akteure (Eichenauer 2017; Papsdorf 2009). Hier kommt der Begriff der Co-Creation zum Tragen. Typische Beispiele sind Innovations- und Kreativwettbewerbe von Marken

Abb. 2: McDonalds „My Burger“ und Haribo Fan-Edition



Quelle: Kroeber-Riel/Esch 2015, 416 f.

(Eichenauer 2017). So rief Colgate-Palmolive sehr erfolgreich auf einer Innovationsplattform dazu auf, eine neue Technik zur Befüllung von Zahncremetuben zu entwickeln (Howe 2009, 150). McDonalds hingegen suchte mit seiner Engagement-Kampagne „My Burger“ nach fünf von Kunden kreierten Burgern, die nach Abstimmung und Jury-Votings in den Restaurants serviert wurden. Ein Beispiel für die Auslagerung einer Kreativaufgabe an Konsumenten liefert die Biermarke Paulaner, die unter dem Motto „G’schichten aus dem Paulanergarten“ Ideen für einen Werbespot suchte (Rentz 2014). Fanta rief die Konsumenten hingegen zur kreativen Gestaltung des Flaschen-Etiketts auf und Haribo ließ Konsumenten über neue Sorten in einer Fan-Edition abstimmen (► [Abbildung 2](#)). Die Einreichungen der Sieger waren jeweils als Limited Edition im Handel erhältlich (Eichenauer 2017).

Es wird deutlich, dass die Digitalisierung und insbesondere das Aufkommen der sozialen Netzwerke einen erheblichen Beitrag zur Förderung von Brand Engagement leisten. Für Unternehmen und Konsumenten ist es sehr viel leichter geworden, miteinander in Kontakt zu treten. Zudem ist natürlich auch die Reichweite digitaler Maßnahmen eine ganz andere als im realen Leben. Eine Vielzahl neuer Möglichkeiten steht nun zur Interaktion zur Verfügung. Doch was sind die Voraussetzungen für eine wirksame Erzeugung von Brand Engagement und welche Wirkungen können damit erzielt werden?

4 Einflussfaktoren und Wirkungen des Brand Engagements

Ziel des Brand Engagements ist es, externe und interne Zielgruppen emotional an die Marke zu binden, eine Markenbeziehung aufzubauen und letztlich das Kundenverhalten positiv zu beeinflussen. Doch zahlreiche Faktoren nehmen Einfluss auf das Brand Engagement von Konsu-

umenten. Van Doorn et al. (2010) unterscheiden dabei kundenspezifische, unternehmensspezifische und kontextabhängige Determinanten, die miteinander interagieren können, den Einfluss auf das Engagement gegenseitig verstärken oder aber auch abschwächen können.

Kundenspezifische Einflussfaktoren: Einer der wichtigsten kundenspezifischen Einflussfaktoren auf Brand Engagement sind die einstellungsbasierten Faktoren der Konsumenten (van Doorn et al. 2010). Dazu gehören die Zufriedenheit der Kunden (Palmatier et al. 2006), das Commitment (Garbarino/Johnson 1999), das Vertrauen in die Marke (Schau et al. 2009) und die wahrgenommene Performance der Marke (Mittal et al. 1999). Alle diese Faktoren können als Einflussfaktor auf das Engagement bereits bestehender Kunden einer Marke wirken. Betrachtet man neue Kunden einer Marke, können diese Faktoren jedoch auch als eine Wirkung aus dem Brand Engagement hervorgehen (Brodie et al. 2011). Ein weiterer entscheidender Einflussfaktor ist das Involvement des Konsumenten: nur wenn sein Interesse ausreichend hoch ist und die Marke eine persönliche Relevanz für ihn hat, kann ein wirksames Brand Engagement hervorgerufen werden (Zaichkowsky 1994; Brodie et al. 2011).

Individuelle Prädispositionen und Persönlichkeitsmerkmale von Konsumenten können ebenfalls das Level des Engagements beeinflussen, da sie Einfluss auf die kognitive Verarbeitung und das Entscheidungsverhalten nehmen (van Doorn et al. 2010). Konsumenten, die auf eine Selbstverstärkung abzielen und das Bestreben haben, von anderen positiv wahrgenommen zu werden, erzeugen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Word of Mouth (Hennig-Thurau et al. 2004).

Weiterhin üben auch die individuellen Ziele der Konsumenten einen Einfluss auf das Ausmaß des Engagements aus. Das Ziel, einen möglichst hohen Nutzen aus dem

Konsum zu erzielen kann ein anderes Ausmaß an Engagement bewirken, als das Ziel, einen relationalen Benefit zu erhöhen. Schließlich nehmen auch Ressourcen wie Zeit, Aufwand und Geld eines Konsumenten Einfluss auf das Engagement. Konsumenten evaluieren Kosten und Nutzen des Engagements für eine Marke und wägen damit ab, ob die Kosten in Form ihres Ressourcenaufwandes dem persönlichen Benefit gerecht werden (van Doorn et al. 2010).

Unternehmensspezifische Einflussfaktoren: Auch unternehmensspezifische Faktoren spielen eine entscheidende Rolle für das Brand Engagement. Besonders die Charakteristika einer Marke – tatsächliche oder wahrgenommene – beeinflussen das Engagement stark. Marken mit hoher Reputation und einem hohen Markenwert haben es dabei leichter, Engagement hervorzurufen (Keller 1998, 382), da die Mehrheit ihrer Kunden per se ein höheres Commitment und eine stärkere Bindung an die Marke hat, welche sie zum Engagement motivieren können (van Doorn et al. 2010). Je höher die Bindung eines Konsumenten zur Marke ist, desto wahrscheinlicher ist er gewillt, in Markencommunities zu partizipieren, sein Wissen über die Marke zu vertiefen oder seine eigenen Erfahrungen mit der Marke mit anderen zu teilen (Schau et al. 2009).

Unternehmen können zudem das Engagement positiv beeinflussen, indem sie definierte Prozesse und Plattformen bereitstellen, die das Engagement erleichtern. So können beispielsweise Online Chat-Foren, Wettbewerbe, Gewinnspiele oder Kundenevents Konsumenten dazu anregen, ihre Ideen etc. zu teilen. Die Bereitstellung von Belohnungen und Anreizen kann zusätzlich als Motivator für Brand Engagement von Konsumenten fungieren. Schließlich kann auch die Unternehmensgröße und dessen Fokus ein Einflussfaktor sein: größere Unternehmen, die sich auf ein bestimmtes Segment fokussieren, haben es möglicherweise einfacher, sich mit ihren Kunden beispielsweise über ein Bonus- oder Loyalitätsprogramm zu vernetzen, als kleinere Unternehmen oder sehr diversifizierte Unternehmen (van Doorn et al. 2010).

Kontextbasierte Einflussfaktoren: Schlussendlich nehmen auch kontextbasierte Faktoren Einfluss auf das Brand Engagement. Aus einer makroökonomischen Perspektive können sowohl politische, ökonomische, soziale oder auch technologische Determinanten die Interaktion zwischen Unternehmen und Konsumenten beeinflussen. Gerade der technologische Fortschritt hat in den letzten Jahren zu einer Vielfalt an neuen Engagement-Möglichkeiten geführt. Jedoch ist auch die Aufmerksamkeit der Medien in Bezug auf ein spezifisches, eine Marke betreffendes, Event ein entscheidender Faktor. Nachdem Toyota beispielsweise eine große Menge seiner Fahrzeuge aufgrund von Produktionsfehlern zurückrufen musste und die Medien dies mit einem

starken Negativfokus verbreiteten, gründeten zahlreiche zufriedene Toyota-Fahrer online Markencommunities, um ihre positiven Erfahrungen mit der Marke mit anderen zu teilen (van Doorn et al. 2010).

Wirkungen des Brand Engagement: Unternehmen erhoffen sich von der Interaktion mit ihren Konsumenten zahlreiche immaterielle Benefits, die sich im Zeitverlauf zu finanziellen Vorteilen entwickeln. Zum einen kann das Brand Engagement von Konsumenten als wertvolle Wissensquelle fungieren. So haben iPhone-Nutzer mit hohem Engagement zur Marke Apple beispielsweise Vorschläge zur Produktverbesserung und für neue Applikationen beigesteuert, welche den Nutzen für andere Nutzer der Marke erheblich gesteigert haben und so auch zur Neukundengewinnung beigetragen haben (van Doorn et al. 2010). Brand Engagement trägt auch positiv zum interaktiven Markenerleben bei, welches sich wiederum positiv auf die „Self-Brand Connection“ auswirkt, also das Ausmaß zu dem Konsumenten eine Marke in ihr Selbstkonzept aufgenommen haben (Brodie et al. 2011). Auch eine emotionale Bindung von Konsumenten an eine Marke kann durch Brand Engagement hervorgerufen werden (Isenberg 2016, 271). Letztlich wird durch Brand Engagement die Loyalität der Konsumenten positiv adressiert, d. h. die Absicht, die entsprechende Marke zu verwenden, erhöht sich und so auch die Wahrscheinlichkeit für wiederholte Käufe (Brodie et al. 2011; Hollebeek et al. 2014). Auf lange Sicht können diese Konsequenzen des Brand Engagements in einem Empfehlungsverhalten der Konsumenten und positivem Word of Mouth münden, welches die Aufmerksamkeit auf eine Marke erhöht, deren Reputation steigert, das Kaufverhalten beeinflusst und somit auch den Markenwert anheben kann (Kumar et al. 2010).

5 Wie können Marken Brand Engagement erzeugen?

Der Begriff des Engagements ist nicht neu und wird von vielen Disziplinen verwendet. So spricht die Soziologie beispielsweise von zivilem Engagement (Mondak et al. 2010) und die Psychologie von sozialem Engagement (Achterberg et al. 2003). Führt man sich vor Augen, dass sich gerade einmal 17,8 Prozent der deutschen Bevölkerung ehrenamtlich engagieren (IfD Allensbach 2016), so wird deutlich, wie schwierig es ist, Engagement zu erzeugen. Auch die Vielfalt der in Kapitel 4 beschriebenen kunden-, unternehmens- und kontextbasierten Einflussfaktoren auf das Brand Engagement machen deutlich, dass die Erzeugung von Engagement sehr komplex ist. Wie kann man also Konsumenten dazu bringen, sich für eine Marke zu engagieren? Ist es wirklich die Marke, die den entscheidenden Anstoß für das Engagement generiert oder ist es vielmehr ein bestimmter Anreiz, der hier den Ausschlag gibt?

5.1 Strategische Perspektive

Involvement der Kunden bestimmen. Um effektiv Brand Engagement für eine Marke anstoßen zu können, ist es zunächst wichtig, das Involvement der Konsumenten zu bestimmen. Da das Involvement und die emotionale Bindung zur Marke einen erheblichen Einfluss auf das Ausmaß des Engagements ausüben, ist die Erzeugung von Engagement nicht für alle Marken gleichermaßen umsetzbar. Marken können vor allem dann Konsumenteninteraktion nutzen, wenn sie die Kunden in hohem Maße emotional involvieren. Bei hohem kognitiven Involvement suchen Konsumenten aktiv nach Informationen, so dass z. B. über Communities und Foren dieses Bedürfnis befriedigt werden kann. So ist es beispielsweise für starke Automobilmarken, wie BMW, Audi oder Mercedes, um ein vielfaches einfacher, durch ein Engagement eine Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen, als vergleichsweise für einen Hersteller von Toilettenpapier. Auch eine positive Einstellung zur Marke fördert das Interesse an der Interaktion (Isenberg 2016), so dass es für schwache Marken schwieriger sein kann, ein hohes Brand Engagement zu erzeugen (Esch 2014, 293).

Markenstärke als Grundlage prüfen. Man spricht mehr über eigenständige als über undifferenzierte Marken. Deshalb haben die Top 100-Interbrand Marken mehr WOM als andere. Es wird zudem mehr über Marken gesprochen, auf die man stolz ist und die Premiumcharakter haben (Esch 2014, 301). Die Markenstärke hat somit einen großen Einfluss auf das Engagement von Konsumenten. Sie gilt es gezielt einzusetzen und zu nutzen. Da die Markenstärke wesentlich auf der systematischen Umsetzung von Markenidentität und Markenpositionierung beruht, sind somit Maßnahmen, die von den Unternehmen initiiert werden, um das Brand Engagement zu erhöhen, aus der Identität und der Positionierung der Marke abzuleiten.

Konsumart als Beschleuniger nutzen. Eine Grundregel für den Anstoß von Word of Mouth ist das Prinzip der Öffentlichkeit: Menschen geben wider, was öffentlich wahrnehmbar ist. Es wird öfter über sichtbare (Burberry) als über nicht sichtbare Marken (Strenesse) gesprochen (Kroeber-Riel/Esch 2015, 302). Dies gilt auch für das Brand Engagement. Manche Marken bewerben sich selbst, weil sie öffentlich konsumiert werden. Wichtig hierbei ist allerdings, dass es sichtbare Signale gibt, die die Marke klar konnotieren. Bei Burberry ist dies beispielsweise das unverkennbare Muster, Louboutin-Schuhe haben eine rote Sohle. Bei MacBooks war früher der Apfel so positioniert, dass er für den Nutzer richtig sichtbar war, während er heute so positioniert ist, dass er von Außenstehenden richtig gesehen werden kann, wenn das MacBook benutzt wird. Apple ist hier somit noch einen Schritt weiter gegangen, so dass der öffentliche Konsum der Marke für Außenstehende markenkonform abläuft (Kroeber-Riel/Esch 2015, 302).

5.2 Operative Perspektive

Kontext der Marke und relevante Kundenbedürfnisse beachten. Der Einfluss der Marke selbst ist nicht zu unterschätzen: Menschen teilen im Web vor allem die Marken, die sie selbst einzigartig wirken lassen. Es ist somit der Wunsch nach sozialer Anerkennung, der uns dazu bewegt, unser Wohlwollen gegenüber einer Marke auszudrücken, und nicht die Zufriedenheit mit der Marke (Kroeber-Riel/Esch 2015). Damit Marken Engagement erzeugen können, müssen sie ihre Konsumenten sehr gut kennen. Sie müssen sich deren Motive zur Teilnahme an einer Interaktion bewusst sein und die Möglichkeiten zum Engagement dementsprechend gezielt gestalten. Somit sind die Bedürfnisse der Kunden konkret mit der Identität und Positionierung der Marke zu verknüpfen. Suchen Kunden beispielsweise den sozialen Austausch mit Gleichgesinnten, so können Marken digital wie real Plattformen zum Austausch zur Verfügung stellen. Allerdings sind diese beispielsweise bei einem Bier wie Beck's anders zu gestalten als bei der Biermarke Radeberger, die ganz andere Werte verkörpert. Dem „Uses and Gratifications-Ansatz“ (z. B. Katz et al. 1973) zufolge bilden Menschen einen Erwartungsnutzen und engagieren sich nur für solche Dinge, von denen sie annehmen, dass sie am ehesten einen Nutzen stiften, der ihre Bedürfnisse befriedigt (Palmgreen 1984). Zentrale Beweggründe für Brand Engagement lassen sich in

- inhaltsbezogene (Informationen, Unterhaltung),
- beziehungsorientierte (Austausch) und
- selbstbezogene (Selbstdarstellung, Status, Realitätsflucht)

Motive unterteilen (Jahn et al. 2014, 78).

Für den Konsum markenbezogener Inhalte spielen vor allem das Informations- und Unterhaltungsbedürfnis eine große Rolle.

Die Partizipation wird maßgeblich durch das Bedürfnis nach sozialer Interaktion sowie nach personaler Identität bestimmt, während das Erstellen bzw. die Co-Creation markenbezogener Inhalte durch das Bedürfnis nach Integration und sozialer Interaktion bestimmt wird (Isenberg 2016, 123). Bei einer funktional geprägten Marke ist ein Engagement-Motiv dabei eher die Suche nach Informationen, wohingegen Engagement bei Kunden einer emotional hedonistisch geprägten Marke eher durch das Motiv der Unterhaltung hervorgerufen werden kann (Jahn 2014, 79). Sind Konsumenten einer bestimmten Marke eher durch das Motiv der Selbstdarstellung motiviert, muss eine Marke ihren Konsumenten dementsprechend auch die Möglichkeit bieten, sich durch die Interaktion anderen gegenüber präsentieren zu können.

Wahl der geeigneten Transportmittel (offline versus online). Die relativen Treiber des Brand Engagements variieren

ren in der Online- und Offline-Welt: Während in der Online-Welt soziale und funktionale (d. h. inhalts- und beziehungsorientierte) Motive die Treiber für Brand Engagement sind, sind emotionale Motive vorrangig die Treiber für Offline Brand Engagement. Die Reihenfolge Online lautet: sozial – funktional – emotional, Offline hingegen emotional – funktional – sozial (Lovett et al. 2013).

Verstärkung des Brand Engagements durch Incentivierung. Die Motivation zur Teilnahme an einer Engagement-Kampagne kann intrinsisch oder extrinsisch beeinflusst sein. Intrinsische Motive betreffen eigene Interessen, etwa an der Marke, der Maßnahme selbst (Kreativität, Weiterbildung, Herausforderung meistern) oder sie liegen darin begründet, Gleichgesinnte zu treffen. Bei extrinsischen Motiven geht es um Anerkennung durch andere Teilnehmer oder die Marke und damit eng verbunden den Aufbau eines Netzwerks. Zudem kann auch die Unzufriedenheit mit einem Produkt die Teilnahme an einer Produktverbesserung auslösen. Auch finanzielle Anreize können zur Teilnahme bewegen, z. B. Aufwandsentschädigungen, Erfolgsbeteiligungen, Sonderkonditionen, Geschenke oder Gewinne (Kroeber-Riel/Esch 2015, 416).

Incentivierung marken- und kundenbezogen entwickeln. Aufgrund des Erwartungsnutzens der Konsumenten kommt der marken- und kundenbezogenen Gestaltung des Anreizes mit einer Marke zu interagieren eine wichtige Rolle zu. Incentivierungen müssen stets auf das Markenkonto einzahlen. In mehreren Studien von Eichenauer (2017) am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School konnte dargestellt werden, dass extrinsische, monetäre Anreize sogar die Partizipationsbereitschaft von Konsumenten in Bezug auf eine Marke senken können.

Fühlt sich ein Konsument stark emotional mit einer Marke verbunden, umso eher sieht er eine Crowdsourcing Aufgabe als Unterhaltung an, für die er keine monetäre Gegenleistung erwartet. Vielmehr ist hier sein eigener Nutzen in Form von Selbstdarstellung oder der persönliche Nutzen aus einer Produktverbesserung ein Anreiz, sich für eine Marke zu engagieren. Monetäre Anreize bieten zudem die Gefahr, dass die vom Unternehmen evozierten Maßnahmen zum Engagement der Kunden nicht immer das bewirken, was sie bewirken sollen. So werden Gewinnspiele einer Marke mit monetärem oder zumindest nicht-markenbezogenem Anreiz, z. B. Urlaub, Auto etc., beispielsweise häufig auch von solchen Leuten genutzt, die sich weder mit der Marke verbunden fühlen noch ernsthaft mit ihr interagieren möchten. Daher ist es wichtig, dass Marken ihre Gestaltung des Anreizes so vornehmen, dass sie die intrinsische Motivation von „Markenfans“ nicht gefährden und gleichzeitig vermeiden, dass die Effektivität der Maßnahmen durch den Einbezug von „Nicht-Markenfans“ darunter leidet.

6 Fazit: Brand Engagement ist systematisch zu planen

Welche Implikationen haben diese Erkenntnisse nun für die Markenführung? Folgende Schlussfolgerungen ergeben sich aus diesem Beitrag:

1. Die Erzeugung von Brand Engagement ist eine komplexe Aufgabe und hängt von einer Reihe von kunden-, unternehmens- und kontextbasierten Einflussfaktoren ab. Diese Determinanten gilt es in der Markenführung zu evaluieren und gezielt zu lenken. Denn vom Unternehmen evozierte Maßnahmen bewirken nicht immer das, was sie bewirken sollen. Daher ist es für Marken unabdingbar, die Motivation ihrer Konsumenten zu verstehen, um das Engagement möglichst effektiv zu gestalten und so die Unternehmensperformance positiv zu beeinflussen. Das Ziel muss es dabei sein, Konsumenten stets zu einem höheren Engagement-Level zu führen, d. h. von der rein passiven Konsumierung von Inhalten hin zu aktiver Co-Creation. Dies setzt jedoch eine strategische Betrachtungsweise des Konzeptes voraus, welches in der Praxis oft noch nicht der Fall ist.
2. Die Digitalisierung hat eine Reihe zusätzlicher Möglichkeiten für Marken geschaffen, mit ihren Konsumenten zu interagieren. Marken müssen diese Möglichkeiten nutzen und das Markenerlebnis damit positiv aufladen. Nur durch die Schaffung von Erlebnissen ist es möglich, eine emotionale Bindung zu den Konsumenten aufzubauen, die wiederum Voraussetzung für eine hohe Partizipationsbereitschaft, ein hohes Zeitinvestment und starkes Engagement ist.
3. Brand Engagement ist nicht für alle Marken gleichermaßen geeignet und erzeugbar. Die Kategorie einer Marke und das sich daraus ergebende Involvement beeinflussen das Ausmaß des Engagements stark. Zudem spielt die richtige Anreizgestaltung für die Effektivität von Brand Engagement eine wichtige Rolle. Generell gilt, dass Unternehmen bei der Gestaltung von Maßnahmen zum Brand Engagement ihre Identität bewahren müssen. Nur Maßnahmen, die die Markenidentität widerspiegeln können das Markenimage in den Köpfen der Anspruchsgruppen positiv verstärken und so dauerhaft und nachhaltig die Konsumenten-Marken Beziehung beeinflussen. Gerade in diesem Bereich haben Marken oftmals noch Nachholbedarf.

Literatur

Achterberg, W., Pot, A. M.; Kerkstra, A.; Ooms, M.; Muller, M.; Ribbe, M. (2003): The effect of depression on social engagement in newly admitted Dutch nursing home residents, in: *The Gerontologist*, 43 (2), 213-218.

- Blau, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York.
- Brakus, J. J.; Schmitt, B. H.; Zarantonello, L. (2009): Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?, in: *Journal of Marketing*, 73 (3), 52-68.
- Brodie, R. J.; Hollebeck, L. D.; Ilic, A.; Juric, B. (2011): Customer engagement – Conceptual domain, fundamental propositions & implications for research in service marketing, in: *Journal of Service Research*, 14, (3), 252-271.
- Brodie, R.J.; Ilic, A.; Juric, B.; Hollebeck, L. D. (2013): Consumer engagement in a virtual brand community – An exploratory analysis, in: *Journal of Business Research*, 66 (1), 105-114.
- Bruhn, M.; Keller C.; Batt, V. (2015): Formen des Customer Engagements – Entwicklung einer Typologie, in: Bruhn, M; Hadwich, K. (Hrsg.): *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen*, Wiesbaden: Springer Verlag, 83-109.
- De Valck, K.; Van Bruggen, G. H.; Wierenga, B. (2009): Virtual communities: A marketing perspective, in: *Decision Support Systems*, 47 (3), 185-203.
- Eichenauer, S. (2017): *Crowdsourcing als neuer Ansatz der Interaktion zwischen Marken und ihren Kunden*. Hamburg, Verlag Dr. Kovač.
- Esch, F. R. (2014): *Strategie und Technik der Markenführung*, 8. Auflage. München, Vahlen.
- Gallup (2014): Why customers engagement matters so much now, in: <http://www.gallup.com/businessjournal/172637/why-customer-engagement-matters.aspx>, Abruf am 24.10.2016.
- Garbarino, E.; Johnson, M. S. (1999): The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, in: *Journal of Marketing*, 63 (4), 70-87.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K. P.; Walsh, G.; Gremler, D. D. (2004): Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?, in: *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1), 38-52.
- Hollebeck, L. D. (2011): Exploring customer brand engagement – definition and themes, in: *Journal of Strategic Marketing*, 19 (7), 555-573.
- Hollebeck, L. D.; Glynn, M. S.; Brodie, R. J. (2014): Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation, in: *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), 149-165.
- Howe, J. (2009): *Crowdsourcing - Why the power of the crowd is driving the future of business*. New York: Three Rivers Press.
- IfD Allensbach (2016): Anzahl der Personen in Deutschland, die ehrenamtlich tätig sind, von 2012 bis 2016, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/>, Abruf am 25.10.2016.
- Isenberg, M. (2016): *Consumer Engagement Behaviors*. Hamburg, Verlag Dr. Kovač.
- Jahn, B.; Meyer, P. W.; Meyer, A. (2014): *Kunden-Engagement auf Marken-Fanpages*. Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 81. München, Verlag FGM Fördergesellschaft Marketing.
- Katz, E.; Blumler, J. G.; Gurevitch, M. (1973): Uses and gratifications research, in: *The Public Opinion Quarterly*, 37 (4), 509-523.
- Keller, K. L. (1998): *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New York, Prentice Hall.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2015): *Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche und neurowissenschaftliche Erkenntnisse*, 8. Auflage. Stuttgart, Kohlhammer Verlag.
- Kumar, V.; Aksoy, L.; Donkers, B.; Venkatesan, R.; Wiesel, T.; Tillmanns, S. (2010): Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value, in: *Journal of Service Research*, 13 (3), 297-310.
- Kumar, V.; Pansari, A. (2016): Competitive advantage through engagement, in: *Journal of Marketing Research*, 53 (4), 497-514.
- Lovett, M. J.; Peres, R.; Shachar, R. (2013): On Brands and Word of Mouth, in: *Journal of Marketing Research*, 50 (4), 427-444.
- McKinsey (2014): The digital tipping point: McKinsey Global Survey results, in: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_digital_tipping_point_mckinsey_global_survey_results, Abruf am 24.10.2016.
- Mittal, V.; Kumar, P.; Tsiros, M. (1999): Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach, in: *Journal of Marketing*, 63 (4), 88-101.
- Mondak, J. J.; Hibbing, M. V.; Canache, D.; Seligson, M. A.; Anderson, M. R. (2010): Personality and civic engagement: An integrative framework for the study of trait effects on political behavior, in: *American Political Science Review*, 104 (1), 85-110.
- Palmatier, R. W.; Dant, R. P.; Grewal, D.; Evans, K. R. (2006): Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70 (4), 136-153.
- Palmgreen, P. (1984): Uses and gratifications: A theoretical perspective, in: *Annals of the International Communication Association*, 8 (1), 20-55.
- Papsdorf, C. (2009): *Wie Surfen zu Arbeit wird: Crowdsourcing im Web 2.0*. Frankfurt am Main, Campus Verlag.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004): Co-creation experiences: The next practice in value creation, in: *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.
- Rentz, I. (2014): Crowdsourcing – Paulaner sucht Fan-Ideen für neuen TV-Spot, in: *Horizont online*, in: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Crowdsourcing-Paulaner-sucht-Fan-Ideen-fuer-neuen-TV-Spot-120173>, Abruf am 26.10.2016.
- Schau, H. J.; Muñoz Jr, A. M.; Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value, in: *Journal of Marketing*, 73 (5), 30-51.
- Schivinski, B.; Christodoulides, G.; Dabrowski, D. (2016): Measuring Consumers' Engagement With Brand-Related Social-Media Content, in: *Journal of Advertising Research*, 56 (1), 64-80.
- Statista (2016): Ranking der Fansseiten August 2016, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161957/umfrage/internationale-marken-bei-face-book-nach-anzahl-der-fans/>, Abruf am 26.10.2016.
- Van Doorn, J.; Lemon, K. N.; Mittal, V.; Nass, S.; Pick, D.; Pimer, P.; Verhoef, P. C. (2010): Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions, in: *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Zaichkowsky, J. L. (1985): Measuring the involvement construct, in: *Journal of Consumer Research*, 12 (3), 341-352.
- Zaichkowsky, J. L. (1994): The personal involvement inventory: Reduction, revision, and application to advertising, in: *Journal of Advertising*, 23 (4), 59-70.