

## Wie werden Marken zum Partner fürs Leben? Customer-Brand-Relationship (CBR)

Das Thema Markenführung und -bewertung ist in den letzten Jahrzehnten ein immer wichtigerer und essentieller Begriff der Marktforschung geworden. Unternehmen versuchen mit Hilfe der Marktforschung zu evaluieren, *WO* sie im Kaufentscheidungsprozess der Kunden (neudeutsch: in der Consumer Journey) mit ihren Marken stehen und *WARUM* sie dort positioniert sind. Nur mit diesem Wissen ist es möglich, zukünftig Marken zielorientiert zu führen. Dies bedeutet: Zum einen die Abgrenzung von Konkurrenten und zum anderen, den Idealvorstellungen der **Konsumenten** näher kommen, so dass der Anreiz besteht, in der Consumer Journey weiter voran zu gehen. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass eine Vielzahl von Ansätzen erklären wollen, warum eine Marke bei einigen Konsumenten auf einer bestimmten Stufe der Consumer Journey angelangt ist, aber andere Marken entweder noch nicht so weit vordringen konnten oder in einer kritischen Position stehen. Kurz: Was macht bei den verschiedenen Marken innerhalb eines Marktes deren Markenstärke oder Anziehungskraft aus und erklärt damit die Position, die sie im individuellen Kaufentscheidungsprozess einnehmen? In diesem Kontext spielen vor allem emotionale Einstellungsfacetten eine wichtige Rolle.

Die Forschungsansätze zur Markenbewertung unterliegen seit Jahren einer kontinuierlichen Entwicklung, häufig beeinflusst durch das aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisinteresse. Den Anfang bildete der Versuch einer Erklärung des *WO*: Die **Kaufabsicht** ist der Klassiker unter den Ansätzen für die Messung von Markenstärke. Sie wird als geistiger Zustand beschrieben, der den Plan eines Kunden reflektiert, eine festgelegte Menge einer bestimmten Marke in einem festgelegten Zeitraum zu kaufen (Howard, 1994) respektive als *subjektive Einschätzung des zukünftigen Verhaltens* (Blackwell/Minard/Engel, 2001). Dieser Ansatz ist jedoch eindimensional, da er zu einem spezifischen Zeitpunkt der Consumer Journey die Kaufneigung erfasst und den (lt. Definitionen) wichtigen subjektiven und emotionalen Komponenten nicht explizit Rechnung trägt.

Eine an Eindimensionalität anknüpfende Weiterentwicklung stellt der auf dem AIDA-Modell der Kommunikationsforschung aufbauende Entscheidungstrichter respektive **Funnel** (Kaufprozess) dar. Mit diesem Ansatz wird versucht, über die Kaufabsicht hinaus mehrere differenzierte Stufen (von der Bekanntheit bis zum loyalen Käufer) abzubilden und damit dem Marketing aussagekräftige Informationen über den Markenerfolg entlang der gesamten Consumer Journey zu vermitteln. Mit dem Funnel werden eine Vielzahl der praktischen Erfordernisse des Marketings oder der Markenführung an eine Erfolgsmessung erfüllt, jedoch gilt es zu berücksichtigen, dass er eine gerichtete, lineare Beziehungsentwicklung unterstellt, und er gibt keinen Aufschluss über die emotionalen Prozesse, die zu einer Entwicklung der Consumer Journey beitragen (z. B. Vertrautheit → Erwägung) und kann auch die Heterogenität der Konsumenten innerhalb einer einzelnen Funnel-Stufe nicht abbilden: Der Funnel Ansatz unterstellt implizit, dass der Neukäufer einer Marke die gleiche Haltung zu dieser hat wie ein früherer loyaler Käufer. Es wird unterstellt, dass beide Zielgruppen innerhalb der Funnelstufe homogene Bedürfnisse haben und insofern in gleicher Weise anzusprechen sind. Kritiker des Funnel-Ansatzes verneinen dieses und halten es für notwendig, ergänzende Informationen (z. B. rationale und emotionale Images wie Sympathie oder Identifikation) in die Markenbewertung einfließen zu lassen. Parallel zur Beurteilung des *WO* (Kaufabsicht, Funnel) entwickelten sich daher Forschungsansätze, die das *WARUM* von Präferenzen erklären sollten. Bei diesen auf die Attraktivität von Marken abstellenden Methoden stand die Frage der Validierung und Erklärung von realem Kaufverhalten immer stark im Fokus.

Die Attraktivität oder Anziehungskraft von Marken wird überwiegend mittels multiattributiver Skalen beurteilt. Im Einklang mit der Definition einer Einstellung wurden unterschiedliche emotionale, rationale und verhaltensorientierte Facetten mit Hilfe eines oder mehrerer Statements operationalisiert. Insbesondere die Wichtigkeit **emotionaler Aspekte** zur Differenzierung funktional austauschbarer Markenprodukte wurde erkannt. Obwohl die entwickelten Skalen und Modelle vielfach validiert wurden, sind sie von ihrer Grundanlage her aber nur bedingt geeignet, emotionale Aspekte sensibel zu messen. Das liegt vor allem an der Verwendung von sogenannten Ratingskalen, die einen rationalen Bewertungsprozess des Befragten beinhalten. Diese Rationalisierung steht jedoch dem grundlegenden Charakter von Emotionen entgegen: 1) Emotionen sind meist unterbewusst, 2) ihre Messung erfolgt nicht zum Zeitpunkt des Erlebens (Ex-post Rationalisierung), 3) sie in eine Abstufung zu bringen, ist artifiziell. Damit bleibt festzuhalten, dass die üblichen Messverfahren im Rahmen der quantitativen Marktforschung Schwierigkeiten haben, die emotionalen Hintergründe einer Markenwahl in ihrer Intensität und Qualität methodisch sauber zu beurteilen.

Von einer Innovation wurde dagegen gesprochen, als die psychologisch basierten **impliziten Verfahren** zur Erfassung der „unbewussten“ Markenstärke entwickelt wurden. Ihr Vorteil ist die implizite Erfassung emotionaler und teilweise unbewusst wirkender Aspekte im Gegensatz zur bereits angesprochenen klassischen Erhebung bspw. mittels multiattributiver Skalen. Untersuchungen zeigten jedoch, dass Implizite Verfahren eine schlechtere prädiktive Validität im Vergleich zu anderen Methoden (BPI®, Kaufwahrscheinlichkeit) aufweisen. Ferner ist der Implizite Assoziationstest (IAT) vergleichsweise aufwändig, hat wenig praktische Relevanz, benötigt einen nicht vertretbaren Zeitaufwand in quantitativen Studien und generiert relativ wenig Output in der benötigten Zeit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bisher kein Konzept zur Messung der Markenstärke allen Anforderungen gerecht werden kann. Aus unserer Sicht bietet der von Susan Fournier (Boston University) entwickelte Ansatz der Messung von Markenbeziehungen eine vielversprechende Alternative zur Lösung der Problematiken. Daher wurde auf Basis von **Markenbeziehungen** ein Markenstärkekonzept entwickelt: Customer Brand Relationship.

Denn Beziehungen ...

- 1) ... sind geformt durch Erfahrungen und Erlebnisse mit einer Marke, d. h. sie erklären das WO und liefern gleichzeitig Informationen über das WARUM. Sie sind **hybrid**, weil sie qualitativer Natur und dennoch quantitativ einsetzbar sind.
- 2) ... sind **komplex** und können sich auch nicht-linear über die einzelnen Phasen der Consumer Journey verändern
- 3) ... **operationalisieren** Markenstärke aus Konsumentensicht: Die Stärke und Intensität von Beziehungen sollte nach Fournier mit Hilfe von qualitativen Forschungskonzepten gemessen werden.

Das Thema der Markenbeziehungen wurde in der Literatur im Rahmen der Entwicklung des Marketing-Konzeptes bereits aufgegriffen. Bereits vor einigen Jahrzehnten hat die Idee langfristigerer *Beziehungen* zwischen Kunden und Unternehmen im weiteren Sinne das alte Paradigma kurzfristiger Transaktionsbeziehungen abgelöst. Prof. Susan Fournier, eine der weltweit führenden Wissenschaftlerinnen im Bereich Markenführung, beschäftigte sich seit Ende des 20. Jahrhunderts mit der Erforschung der Entwicklung von Beziehungstypen, die Konsumenten mit Marken aufbauen. Ihre Arbeiten basieren auf dem Gedanken, dass sich die Beziehungen von Konsumenten zu Marken analog zu zwischenmenschlichen Beziehungen entwickeln. Konsument-Marken-Beziehungen sind ähnlich vielfältig, emotional verankert und vor allem komplex. Der Konsument verändert durch Erlebnisse und Handlungen (z. B. veränderte Lebenssituation/-umgebung, negative/positive Produkterlebnisse) die Form und Komplexität der Beziehung zwischen ihm und der Marke, aber natürlich nimmt auch die Marke selbst keine starre, passive Rolle ein, sondern versucht die Beziehung als aktiver, teilnehmender Partner gezielt zu verbessern (z. B. verändertes Markenimage, absatzpolitische Instrumente). Auf Basis dieser Forschungsarbeiten sollte es möglich sein, einen pragmatischen und in quantitativen Untersuchungen nutzbaren Ansatz zur Messung von Markenbeziehungen zu entwickeln. Daher hat sich die GfK mit Prof. Fournier zu einer Kooperation zusammengeschlossen und den Customer Brand Relationship Ansatz (CBR) entwickelt. CBR basiert auf der Verwendung von Metaphern: Einem seit langem auch in der Forschung akzeptierten **qualitativen Forschungsansatz**, der es erlaubt, unterbewusste Erfahrungen mit Marken und Emotionen an die Oberfläche zu bringen. Als **Metaphern** werden **zwischenmenschliche Beziehungen** verwendet. Der Vorteil liegt auf der Hand: Metaphern dienen als abgeschlossenes System, sind ganzheitlich und stehen in einer sinnvollen Beziehung zueinander. Andere metaphorische Bedeutungen wie „Ein Sechser im Lotto“ oder „Eine Katze mit 7 Leben“ sind weniger sinnvoll mit Konsumenten und Marken in Beziehung zu bringen.

## ENTWICKLUNG

Als Basis des Forschungsansatzes ist ein kulturübergreifendes **dreistufiges Forschungsprojekt** gemeinsam mit Prof. Fournier entwickelt worden. Das Ergebnis ist ein umfassendes System zur Darstellung der vielfältigen Konsument-Marken-Beziehungen und ihrer Entwicklung.

### 1: Qualitative Phase: Entwicklung eines Kosmos von Beziehungseigenschaften und -typen

Zur Umsetzung der Arbeiten von Prof. Fournier wurde ein kulturübergreifendes, grundsteinlegendes Forschungsprojekt zur Entwicklung einer allumfassenden Systematik für Kunden-Marken-Beziehungen lanciert. Zunächst wurden insgesamt 53 Beziehungsmuster (z.B. *Ehepartner, Kollege, Hassliebe, One-Night-Stand, Völlig Fremde*) identifiziert, die die ganze Bandbreite an Kunden-Marken-Beziehungen abdecken sollen. Für eine nähere Charakterisierung der 53 Beziehungstypen wurden zudem 48 Beziehungseigenschaften, die ebenfalls auf Forschungsarbeiten von Prof. Fournier basieren, identifiziert (z.B. *emotional – rational, flexibel – starr, warm – kalt*).

## **2: Quantitative Phase I: Zuordnung von Beziehungseigenschaften zu Beziehungstypen**

In einer ersten quantitativen Phase wurden die 53 Beziehungsmuster gemeinsam mit den 48 Eigenschaften in drei Kulturkreisen (USA, Spanien, China, jeweils ca. 1.000 Befragte) vorgelegt, um sicher zu stellen, dass diese hinsichtlich ihrer inhaltlichen Bedeutung ähnlich sind und es keine kulturspezifischen Unterschiede gibt. Hierin lag tatsächlich eine der dringendsten Forschungen im Rahmen der Entwicklung von CBR: Werden Beziehungstypen in unterschiedlichen Kulturen einheitlich verstanden? Die Befragten wurden hierbei gebeten, jedem Beziehungstyp Beziehungseigenschaften mittels eines semantischen Differentials zuzuordnen. Es zeigt sich, dass mit nur wenigen Ausnahmen ein kulturübergreifendes gleiches Verständnis der Beziehungstypen besteht (Ausnahmen: Guru, Secret Affair, Love-Hate-Relationship). Damit wurde die Basis für einen einheitlichen, kulturübergreifenden Beziehungsraum geschaffen. Darüber hinaus ließ sich durch Clusterungen feststellen, dass einige der Beziehungstypen mit den gleichen Beziehungsattributen belegt und insofern mit ähnlichen emotionalen Prozessen verknüpft (z.B. Sitznachbar im Flugzeug und Zufallsbekanntschaft) und daher redundant sind. Auf Basis dieser Informationen konnte eine erste Reduzierung der ursprünglich 53 Beziehungstypen vorgenommen werden.

## **3: Quantitative Phase II: Zuordnung von Beziehungseigenschaften zu Marken**

In einer weiteren quantitativen Erhebung wurden Befragte aus verschiedenen Kulturkreisen gebeten, eine Vielzahl von Produktmarken mittels der Beziehungstypen zu bewerten. Hierzu wurden jeweils sechs Marken aus elf Kategorien identifiziert. Neben den vorherigen Ländern USA, China und Spanien wurde die Befragung zusätzlich auch in Deutschland durchgeführt (ca. 1.200 Befragte pro Land). Das Ergebnis: Einige der 53 Beziehungstypen werden häufig zur Beschreibung der Markenbeziehung herangezogen, andere eher selten. Eine weitere Reduzierung der Beziehungstypen konnte vorgenommen werden.

## **4: Ergebnis**

Das Ergebnis dieser qualitativen und quantitativen Studien über vier Länder hinweg und mit insgesamt mehr als 7.000 Befragungspersonen ist ein reduziertes Set von 27 Beziehungstypen, die inhaltlich überschneidungsfrei sind und zudem auf ihre Marketingrelevanz geprüft wurden.

Um für praktische Anwendungen die Komplexität weiter zu verringern, werden aus der Zuordnung der 27 Beziehungstypen zu den Marken einer Kategorie homogene Beziehungssegmente (typischerweise zwischen fünf und acht Segmenten) extrahiert. Das Ziel dieser Segmentierung ist es, einen Einblick in die individuellen Beziehungsmuster jeder Kategorie zu gewinnen: Welche Beziehungstypen sind in einer spezifischen Kategorie relevant, welche werden nicht zur Beschreibung der Konsument-Marke-Beziehung genutzt? Welche generellen Beziehungsformen gibt es? In verschiedenen Studien, die für diverse Marken aus verschiedenen Branchen durchgeführt wurden, sollte ferner bestimmt werden, wie valide die Aussagen des Forschungsansatzes hinsichtlich des Markterfolges sind (Kriteriumsvalidität): Die Ergebnisse zeigen eine hohe Korrelation von Markenbeziehungen mit realen Markterfolgswerten wie Marktanteil (Panel-Daten) und Preispremium. Überdies differenzieren die verschiedenen Beziehungstypen: Beziehungstypen, die zu einem hohen Marktanteil führen sind andere als diejenigen, die zu einem hohen Preispremium führen.