

# Marken als Beziehungspartner

Beste Freundschaft, leidenschaftslose Zweckgemeinschaft, oberflächliche Bekanntschaft und glückliche Partnerschaft – die Beziehungen zwischen Konsumenten und Marken sind unterschiedlich stark ausgeprägt.

**KÖNNEN MARKEN BESTE FREUNDE SEIN?** Oder gar Partner in Liebesbeziehungen? Existieren zwischen Konsumenten und Marken Beziehungen, die zwischenmenschlichen Beziehungen ähneln? Nicht nur in der amerikanischen Forschung wird ein solch beziehungsorientiertes Markenverständnis inzwischen vertreten. Dies geschieht aus gutem Grund, denn vielfach bilden die Beziehungen zwischen Konsumenten und Marken auch die Basis für die langfristige Geschäftsbeziehung der Unternehmen mit ihren Kunden.

## Marken-Konsumenten-Beziehungen

Konsumenten entscheiden sich bei ihrer Markenwahl vielfach nicht für Marken allein, sondern auch für bestimmte Beziehungen, die sie mit »ihren« Marken eingehen wollen. Eine am Institut für Marketing an der Technischen Universität Braunschweig durchgeführte empirische Studie hat dies näher untersucht und vier verschiedene Beziehungs-Typen ermittelt.

Diese Befunde sind für das Markenmanagement von Bedeutung, das in vielen Fällen zu einem umfassenden Markenbeziehungsmanagement ausgebaut werden muss. Im Zentrum sollten dabei Aufbau und Pflege der vorteilhaften Markenbeziehungen »beste Freundschaft« und »glückliche Partnerschaft« stehen. Unsere Befunde zeigen jedoch, dass dies vielfach nicht gelingt und zahlreiche Marken deshalb in die weniger günstigen Beziehungen »leidenschaftslose Zweckgemeinschaft« und »oberflächliche Bekanntschaft« eingebettet sind. Dies deutet auf ein unzureichend entwickeltes Markenbeziehungsmanagement hin.

»*Beste Freundschaft*«: Zur Marke besteht eine enge und überaus langfristige Beziehung, mit der die Konsumenten zufrieden sind. Sie fühlen sich mit der Marke verbunden und bringen ihr Vertrauen entgegen. Jedoch existiert in dieser Beziehung nur wenig Leidenschaft.

Diese Merkmale der Konsumenten-Marken-Beziehung offenbaren Parallelen zur Freundschaft als Form der interpersonellen Beziehung. So sind auch zwischenmenschliche Freundschaften durch ein hohes Maß an Vertrauen und Verbundenheit, jedoch weniger durch Leidenschaft gekennzeichnet.

»*Glückliche Partnerschaft*«: Auch hier liegt eine hohe Beziehungsqualität vor. Charakteristisch ist eine sehr enge und vertrauensvolle Bindung, die durch Leidenschaft und Intimität gekennzeichnet ist. Damit zeigt sich große Ähnlichkeit zur zwischenmenschlichen Beziehungsform einer glücklichen Partnerschaft. Es herrschen intensive Gefühle zwischen Konsument und Marke vor, und der Konsument ist mit der Beziehung sehr zufrieden. Die Markenverbundenheit sowie die Bereitschaft, die Marke erneut zu kaufen und sie weiter zu empfehlen, sind ebenfalls stark ausgeprägt.

»*Leidenschaftslose Zweckgemeinschaft*«: In diesem Fall besteht zwar eine langfristige Beziehung, sie weist aber nur eine geringe Beziehungsqualität auf. Es gibt

## ÜBER DIE STUDIE

Die Daten, die der Ermittlung von Konsumenten-Marken-Beziehungen dienen, wurden durch eine E-Mail-gestützte Web-Befragung von Konsumenten in Deutschland erhoben. Bei dieser Art der Online-Befragung werden Fragebögen im World Wide Web eingerichtet und per Link mit E-Mails verbunden, die die Adressaten der E-Mail gezielt auf die Befragung aufmerksam machen sollen. Zur Durchführung dieser Befragung konnte das Online-Panel der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) genutzt werden.

Insgesamt wurden die Fragebögen von 986 Personen ausgewertet. Die Hälfte war weiblich beziehungsweise männlich, und die Probanden waren im Alter zwischen von 14 und über 64 Jahren. Die Datenanalyse geschah mit Hilfe verschiedener multivariater Verfahren der ersten und zweiten Generation.

Quelle: Inst. f. Marketing an der Techn. Universität Braunschweig

**TAB. 1: KONSUMGÜTERBRANCHEN UND MARKEN DER UNTERSUCHUNG**

Branchen	Marken	Anzahl der Befragten	in Prozent
Bekleidung	Adidas, C&A, Esprit, H&M, Levi's, Nike	116	11,76
Banken	Deutsche Bank, Dresdner Bank, Postbank, Sparkasse, Volksbank, Raiffeisenbank	100	10,14
Kreditkarten	American Express, MasterCard, Visa	93	9,43
Schnellrestaurants	Burger King, Kochlöffel, McDonald's, Nordsee, Pizza Hut, Subway	139	14,10
PKW	Audi, BMW, Ford, Mercedes, Opel, VW	109	11,05
Erfrischungsgetränke	Coca-Cola, Fanta, Pepsi Cola, Schweppes, Sprite	154	15,62
Pflegende Kosmetik	Dove, Fa, Labello, Nivea, Palmolive, Penaten	130	13,18
Online-Dienste	AOL, Freenet, Google, T-Online, web.de, Yahoo!	145	14,71
<b>Gesamt</b>		<b>986</b>	<b>100</b>

wenig Leidenschaft und die Zufriedenheit des Konsumenten in dieser Markenbeziehung ist vergleichsweise gering. Dieser Beziehungstyp ähnelt dem einer zwischenmenschlichen »Zweckgemeinschaft«, die zum Beispiel als Vernunft-Ehe oder Wohngemeinschaft eingegangen wird. Die Konsumenten unterhalten zwar langfristige Beziehungen zur Marke, jedoch mehr aus Bequemlichkeit und Zweckdienlichkeit als aus Überzeugung oder innerer Verbundenheit.

»Oberflächliche Bekanntschaft«: Auch hier liegt eine eher oberflächliche Beziehung vor, die jedoch nicht von langer Dauer ist. Der Konsument ist zwar noch einigermaßen mit der Marke zufrieden, fühlt sich ihr aber innerlich kaum verbunden. Emotionale Beziehungsaspekte, wie zum Beispiel Intimität und Leidenschaft, sind ebenfalls kaum ausgeprägt. In zwischenmenschlichen Beziehungen sind dies Indizien für die Beziehungsform der flüchtigen Bekanntschaft: Man trifft die betreffende Person hin und wieder und unterhält sich mit ihr über allgemeine Themen – eine engere Beziehung entwickelt sich daraus jedoch nicht.

Während die glückliche Partnerschaft auf relativ wenige Konsumenten entfällt und somit eine Nischen-Beziehungsform darstellt, betrachten weitaus mehr Konsumenten die von ihnen genutzten Marken als Freunde und unterhalten zu ihnen Beziehungen vom Typ »beste Freundschaft«. Dazwischen liegen von ihrer Größe her die Beziehungstypen »leidenschaftslose Zweckgemeinschaft« und »oberflächliche Bekanntschaft«.

**Praxisrelevante Merkmale**

Für die Marketingpraxis ist die Frage von Bedeutung, ob die ermittelten Markenbeziehungen in einzelnen Konsumentengruppen und bei konkreten Marken unterschiedlich ausgeprägt sind. Entsprechende Erkenntnisse könnten Unternehmen helfen, Marktsegmente gezielter anzusprechen, die sich hinsichtlich der Markenbeziehungen voneinander unterscheiden, um die Marken dort besser zu positionieren.

Hinsichtlich des soziodemographischen Profils der vier Markenbeziehungstypen lässt sich feststellen, dass die Personengruppen, die typische Markenbeziehungen

Quelle: Inst. f. Marketing an der Techn. Universität Braunschweig

**TAB. 2: CHARAKTERISTIKA DER VIER BEZIEHUNGSTYPEN**

Cluster	Anteil (n=949)	Beziehungstyp	Beschreibung
1	34,56% (n=328)	Beste Freundschaft	Langfristige, enge Beziehung, mit der der Konsument meist zufrieden ist. Vertrauen und Gerechtigkeitsempfinden kennzeichnen diese Beziehung in der Regel, jedoch kaum Leidenschaft.
2	27,08% (n=257)	Leidenschaftslose Zweckgemeinschaft	Oberflächliche Beziehung ohne ausgeprägte Markenverbundenheit, die jedoch – trotz relativ geringer Zufriedenheit des Konsumenten – oft von langer Dauer ist.
3	24,87% (n=236)	Oberflächliche Bekanntschaft	Oberflächliche Beziehung von relativ kurzer Dauer und ohne ausgeprägte Markenverbundenheit, mit der der Konsument nur mäßig zufrieden ist.
4	13,49% (n=128)	Glückliche Partnerschaft	Enge, vertrauensvolle und dauerhafte Beziehung, die von den Partnern als ausgeglichen erlebt wird und durch Leidenschaft und Intimität gekennzeichnet ist.

Übersicht über die vier in der Studie ermittelten Markenbeziehungstypen.

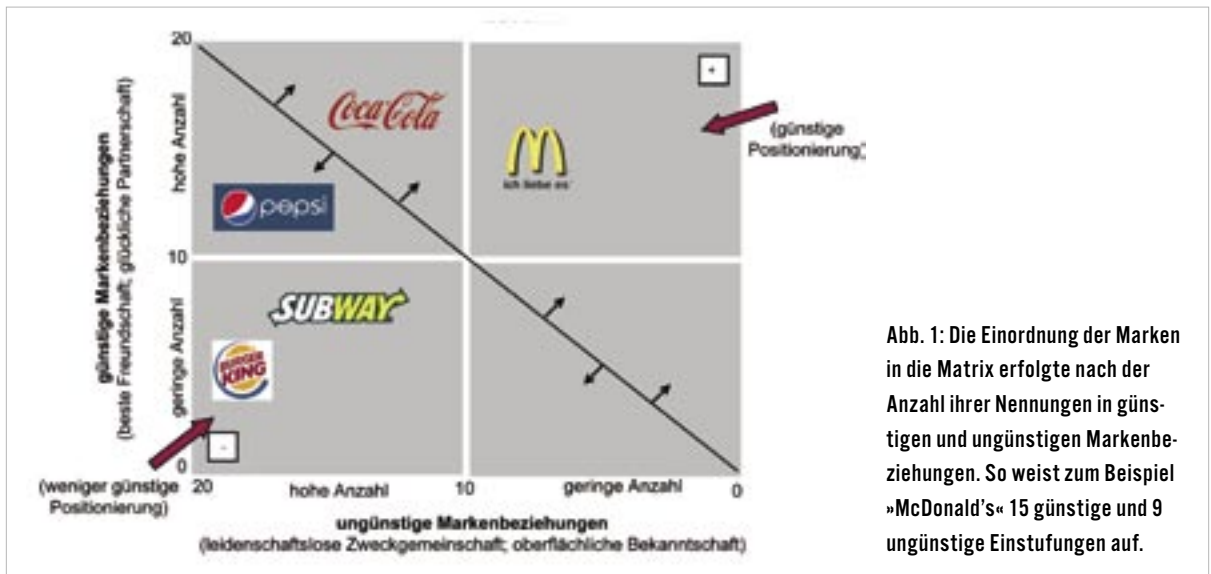


Abb. 1: Die Einordnung der Marken in die Matrix erfolgte nach der Anzahl ihrer Nennungen in günstigen und ungünstigen Markenbeziehungen. So weist zum Beispiel »McDonald's« 15 günstige und 9 ungünstige Einstufungen auf.

Quelle: Inst. f. Marketing an der Techn. Universität Braunschweig

wählen, sich relativ wenig nach soziodemographischen Merkmalen unterscheiden. Eine Ausnahme bildet das Geschlecht. So werden die Markenbeziehungen »beste Freundschaft« und »leidenschaftslose Zweckgemeinschaft« signifikant häufiger von Frauen eingegangen. Männer wählen dagegen öfter die »glückliche Partnerschaft« und die »oberflächliche Bekanntschaft«.

### Unterschiede nach Branchen

Die vier Markenbeziehungstypen kommen grundsätzlich in allen untersuchten Branchen vor. Sie treten dort aber in signifikant unterschiedlicher Häufigkeit auf (siehe Tab. 4). Während in der Bekleidungs-, Banken-, PKW- und Kosmetikbranche Beziehungen vom Typ »beste Freundschaft« dominieren, herrschen »oberflächliche Bekanntschaften« bei Kreditkarten, Schnellrestaurants und Online-Diensten vor. »Leidenschaftslose Zweckgemeinschaft« steht einzig bei den Erfrischungsgetränken an erster Stelle. Der Markenbeziehungstyp »glückliche Partnerschaft« kommt zwar in jeder der untersuchten Branchen vor, doch ohne dort eine dominante Stellung einzunehmen.

Allerdings werden diese branchenspezifischen Erkenntnisse durch spektakuläre Ausreißer einzelner Marken relativiert. So erscheint beispielsweise die Marke

McDonald's am häufigsten in Beziehungen vom Typ »beste Freundschaft«, während für die Konkurrenten Burger King und Subway ebenso wie für die Branche der Schnellrestaurants insgesamt in erster Linie der Beziehungstyp »oberflächliche Bekanntschaft« charakteristisch ist. Eine weitere Ausnahme bildet die Marke Coca Cola, die zwar ebenso wie die gesamte Branche der Erfrischungsgetränke besonders häufig in Markenbeziehungen vom Typ »leidenschaftslose Zweckgemeinschaft« auftritt, daneben aber in gleichem Umfang auch in Beziehungen vom Typ »beste Freundschaft« vertreten ist und unter diesem Aspekt den Konkurrenten Pepsi eindeutig übertrifft. Dies kann man Tabelle 3 entnehmen, die das markenspezifische Profil der vier Beziehungstypen anhand von fünf ausgewählten globalen Brands exemplarisch beschreibt. Es ist zwar nur eine kleine Auswahl der Marken unserer Untersuchung aufgenommen worden. Doch bereits diese fünf Beispiele belegen, dass Marken häufig mit unterschiedlichen Schwerpunkten in mehreren Markenbeziehungen zugleich auftreten. Dies gilt auch für die übrigen Marken der Untersuchung. Ein solches mehrfaches Vorkommen von Marken in unterschiedlichen Beziehungstypen ist für die Unternehmen nicht immer vorteilhaft. Dies belegt beispielsweise die Marke Subway.

TAB. 3: EINE MARKE, MEHRERE BEZIEHUNGSTYPEN

Marken	Beziehungstyp / Anzahl der Personen				Gesamt
	Beste Freundschaft	Zweckgemeinschaft	Oberfl. Bekanntschaft	Glückl. Partnerschaft	
Coca Cola	13	13	0	3	29
Pepsi	9	16	1	4	30
McDonald's	14	6	3	1	24
Burger King	5	8	11	1	25
Subway	2	0	15	6	23

Lesebeispiel Coca Cola: Von den 150 Auskunftspersonen aus der Branche »Erfrischungsgetränke« (vgl. Tab. 3) unterhalten 29 eine Beziehung zur Marke Coca Cola, wobei für jeweils 13 die Marke ein Partner in den Beziehungen »beste Freundschaft« beziehungsweise »leidenschaftslose Zweckgemeinschaft« ist. Marken treten häufig mit unterschiedlichen Schwerpunkten in mehreren Markenbeziehungen zugleich auf.

Quelle: Inst. f. Marketing an der Techn. Universität Braunschweig

**TAB. 4: VORHERRSCHENDE MARKENBEZIEHUNGSTYPEN (NACH BRANCHEN)**

Branche	Beziehungstyp / Anzahl der Personen				Gesamt
	Beste Freund-schaft	Zweckgemein-schaft	Oberflächliche Bekanntschaft	Glückliche Partnerschaft	
Bekleidung	52	28	21	13	114
Banken	34	27	21	14	96
Kreditkarten	27	20	29	11	87
Schnellrestaurants	37	36	48	13	134
PKW	34	24	29	18	105
Erfrischungsge-tränke	52	62	13	23	150
Kosmetik	49	28	28	20	125
Online-Dienste	43	32	47	16	138
<b>Gesamt</b>	<b>328</b>	<b>257</b>	<b>236</b>	<b>128</b>	<b>949</b>

Quelle: Inst. f. Marketing an der Techn. Universität Braunschweig

Als Beziehungspartner erscheint sie nur ausnahmsweise in einer »besten Freundschaft«, öfter dagegen in einer »glücklichen Partnerschaft«, wesentlich häufiger jedoch in einer »oberflächlichen Bekanntschaft«, die von kurzer Dauer sein kann. Über eine günstigere Positionierung verfügt dagegen der Konkurrent McDonald's, auch gegenüber dem Wettbewerber Burger King.

### Konsequenzen für das Markenmanagement

Aus der Tatsache, dass viele Marken in mehreren Beziehungstypen gleichzeitig erscheinen, ergeben sich für die Unternehmen interessante Erkenntnisse insbesondere für ihre beziehungsorientierte Markenpositionierung. Dies wird besonders deutlich, wenn man die in Tabelle 3 dargestellten Ergebnisse in die in Abbildung 1 wiedergegebene Portfoliomatrix überträgt, aus der die beziehungsorientierte Positionierung der fünf »Global Brands« genauer hervorgeht. Dort wird der beziehungsorientierte Positionierungsvorteil der Marken Coca Cola und McDonald's gegenüber ihren Konkurrenzmarken besonders deutlich. Um diesen beziehungsorientierten Wettbewerbsvorsprung einholen oder zumindest reduzieren zu können, werden die Konkurrenzmarken Pepsi, Subway und Burger King erhebliche Anstrengungen zur Verbesserung ihrer Markenbeziehungen unternehmen müssen.

Für Unternehmen sind in erster Linie starke Markenbeziehungen von grundsätzlichem Interesse, die sich

insbesondere durch eine enge Markenverbundenheit der Konsumenten und eine lange Beziehungsdauer auszeichnen. Damit sind in unserer Studie die günstigen Beziehungstypen »glückliche Partnerschaft« und »beste Freundschaft« angesprochen. Aber nicht nur der Aufbau und die Pflege solcher Markenbeziehungen darf ein Ziel des Markenmanagements sein. Auch die Vermeidung oder zumindest die Verbesserung der problematischer erscheinenden Beziehungen »leidenschaftslose Zweckgemeinschaft« und »oberflächliche Bekanntschaft« stellen Aufgaben dar, die das Markenmanagement bewältigen muss. Da in diesen beiden Beziehungstypen die Markenverbundenheit nur schwach ausgeprägt ist, droht stets eine Abwanderung der Konsumenten zu konkurrierenden Marken.

Insgesamt unterstützt die vorliegende Studie die sich international immer stärker durchsetzende Erkenntnis, dass das traditionelle Markenmanagement der Unternehmen eines erheblich erweiterten Blickwinkels bedarf, in dessen Zentrum neben der Marke auch die Beziehung des Konsumenten zur Marke stehen muss. In der Praxis ist diese Denkweise einigen Unternehmen inzwischen nicht mehr fremd. So wirbt etwa Henkel auf seiner Website mit dem Slogan »A Brand like a Friend«. Viele andere Unternehmen sind von einer solch umfassenden Perspektive des Markenmanagements jedoch noch weit entfernt.

Prof. Dr. Wolfgang Fritz, Dr. Bettina Lorenz



Prof. Dr. Wolfgang Fritz ist seit 1992 Leiter des Instituts für Marketing an der Technischen Universität Braunschweig und seit 1997 auch Honorarprofessor an der Universität Wien. Seine Schwerpunkte sind u.a. marktorientierte Unternehmensführung und empirische Erfolgsfaktorenforschung.



Dr. Bettina Lorenz hat an der Technischen Universität Braunschweig promoviert und war von 2003 bis 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am dortigen Institut für Marketing. Seit 2008 ist sie Wissensmanagerin bei Volkswagen Consulting in Wolfsburg.