

Falko Eichen

## **Messung und Steuerung der Markenbeziehungsqualität**

# **GABLER RESEARCH**

Basler Schriften zum Marketing

Band 26

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Manfred Bruhn

Falko Eichen

# **Messung und Steuerung der Markenbeziehungsqualität**

Eine branchenübergreifende Studie  
im Konsumgütermarkt

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn



**RESEARCH**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Basel, 2008

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2066-9

# Geleitwort des Herausgebers

Während das Relationship Marketing im Dienstleistungs- und Industriegüterbereich seit Jahren in Wissenschaft und Praxis unverändert große Zustimmung erfährt, wurde dem Beziehungsgedanken im Konsumgütersektor lange Zeit geringe Aufmerksamkeit geschenkt. Bedingt durch die steigende Wettbewerbsintensität und sinkende Markenloyalität entwickelt sich jedoch auch auf Konsumgütermärkten der Wettbewerb um Kunden zunehmend zum „Wettbewerb um Beziehungen“. Die konstitutiven Merkmale von Konsumgütermärkten, wie z.B. mangelnde Nähe zum Kunden, erschweren allerdings den Aufbau von persönlichen Anbieter-Kunde-Beziehungen – aber öffnen nach jüngsten Forschungsergebnissen den Weg zum Aufbau von unpersönlichen Marken-Konsumenten-Beziehungen, in denen die Marke die Rolle des Beziehungspartners einnimmt und die sich in einer Beziehung ergebenden Aufgaben vollständig übernimmt.

Derzeit mangelt es jedoch noch an Mess- und Steuerungsinstrumenten, mit denen die Qualität von Marken-Konsumenten-Beziehungen verlässlich erfasst und gezielt beeinflusst werden können. Darüber hinaus fehlt es an branchenübergreifenden empirischen Studien, die vergleichende und generalisierende Aussagen zum Stellenwert von Marken-Konsumenten-Beziehungen auf Konsumgütermärkten erlauben.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Verfasser der vorliegenden Arbeit der anspruchsvollen Aufgabe verschrieben, die aktuelle Diskussion zu Marken-Konsumenten-Beziehungen voranzutreiben. Dazu entwickelt er ein eigenes Mess- und Wirkungsmodell der Markenbeziehungsqualität, das Aussagen über die Entstehung, Wahrnehmung und Auswirkungen der Markenbeziehungsqualität trifft. Das Mess- und Wirkungsmodell wird in acht verschiedenen Konsumgütermärkten empirisch überprüft.

Ausgangspunkt der Arbeit bildet die theoretische Fundierung der Markenbeziehungsqualität. Hierzu greift der Verfasser neben der Animismustheorie auf die soziale Durchdringungstheorie zurück und erweitert damit die aktuelle Diskussion von Marken-Konsumenten-Beziehungen um eine relevante, bisher vernachlässigte Interaktionskomponente. Anschließend wird der Stand der empirischen Marketingforschung in Hinblick auf die Beantwortung der eigenen Forschungsfragen aufgezeigt und bewertet. Hierbei wird deutlich, dass ein wesentliches Defizit bisherige Messansätze zur Markenbeziehungsqualität in der mangelnden Berücksichtigung von wechselseitigen Interaktionen als Qualitätskomponente von Marken-Konsumenten-Beziehungen liegt und dass der Stand zur Wirkungsforschung der Markenbeziehungsqualität noch rudimentär ist.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen und angereichert durch die Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie mit Kunden und Experten wird die Markenbeziehungsqualität als formatives Konstrukt dritter Ordnung konzeptualisiert und operationalisiert. Dieses setzt sich auf Dimensionsebene aus der Qualität der Marke als Beziehungspartner und der Qualität der Marke als Interaktionsplattform zusammen, die jeweils über drei reflektiv operationalisierte Faktoren gemessen werden. Der entwickelte Messansatz besticht dadurch, dass erstmalig eine interdisziplinäre Sichtweise bei der Konzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität eingenommen wird, indem explizit beziehungsbezogene Zielgrößen der Markenpolitik (Qualitätsdimension der Marke als Beziehungspartner) sowie des Relationship Marketing (Qualitätsdimension der Marke als Interaktionsplattform) im Messmodell berücksichtigt werden. Neben dem Messmodell wird das Wirkungsmodell erarbeitet, mit der Markenbindung als zentrale Zielgröße der Markenbeziehungsqualität.

Zur empirischen Überprüfung des Mess- und Wirkungsmodells wird ein kausal-analytischer Ansatz gewählt. Der empirische Teil der Arbeit stützt sich auf eine von der *GfK Nürnberg e.V.* finanziell unterstützte Studie mit 2.009 Datensätzen, die sich auf acht Konsumgüterbranchen und 82 Marken verteilen.

Die Auswertung der Daten zeigt, dass das entwickelte Messmodell in der Mehrheit der untersuchten Branchen weit über 50 Prozent, in einigen Fällen sogar über 60 bzw. 70 Prozent der Markenbeziehungsqualität erklärt. Ferner wird der Einfluss der Markenbeziehungsqualität auf die Markenbindung in allen Konsumgütermärkten nachgewiesen.

Auf Basis der theoretischen und empirischen Untersuchungsergebnisse entwickelt der Verfasser abschließend ein umfassendes Mess- und Steuerungskonzept der Markenbeziehungsqualität, das zahlreiche wertvolle Implikationen sowie praktische Ansatzpunkte zur Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle einer beziehungsorientierten Markenpolitik in der Praxis enthält.

Mit der vorliegenden Arbeit liegt die bis dato umfassendste quantitative Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Bedeutung der Markenbeziehungsqualität im deutschsprachigen Raum vor. Der Verfasser leistet damit einen wegweisenden Beitrag zur Erforschung von Marken-Konsumenten-Beziehungen auf Konsumgütermärkten. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Marken-Konsumenten-Beziehungen zur Wettbewerbsprofilierung verbindet der Herausgeber mit der Veröffentlichung die Hoffnung, dass die vorliegende Arbeit aufgrund ihrer hervorragenden konzeptionellen und empirischen Qualität auf breites Interesse in Forschung und Praxis stößt.

# Vorwort

Marken-Konsumenten-Beziehungen sind ein interessantes und faszinierendes Forschungsgebiet. Sie haben mich auf dem Weg zum erfolgreichen Abschluss meiner Dissertation herausgefordert und angetrieben. Es waren jedoch nicht nur Marken-Konsumenten-Beziehungen, die mich auf dem Weg dorthin begleitet haben. Ohne die fachliche, organisatorische und psychologische Unterstützung zahlreicher Menschen aus meinem privaten und beruflichen Umfeld wäre die Arbeit nicht die, die sie ist. So möchte ich gerne die Gelegenheit wahrnehmen, ein paar persönliche Worte des Dankes an jene Menschen auszusprechen, die auf ganz unterschiedliche Weise zum Gelingen dieser Arbeit beitragen haben, die im September 2008 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel als Dissertation angenommen wurde

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Manfred Bruhn. Ich habe in ihm einen lehrreichen und engagierten Doktorvater gefunden, dem die Ausbildung seiner Doktoren am Herzen liegt und der den Erfolg seiner Doktoren auch als einen persönlichen Erfolg wertet. Doch mein Dank geht weit über die Unterstützung bei der Promotion hinaus. Sein entgegengebrachtes Vertrauen erlaubte mir, mich in vielseitigen und spannenden Projekten am Marketing-Lehrstuhl zu engagieren, wodurch meine Zeit am Lehrstuhl sehr wertvoll wurde. Des Weiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich für die zügige Übernahme des Zweitgutachtens ganz herzlich.

Neben Herrn Prof. Bruhn und Herrn Prof. Hadwich als Betreuer und Begutachter dieser Arbeit geht mein ganz besonderer Dank an Herrn Dr. Wildner, Geschäftsführer der *GfK-Nürnberg e.V.*, für die bereitwillige Übernahme der Kosten der empirischen Studie sowie an die *GfK AG* für die professionelle Organisation und Durchführung der Datenerhebung. Darüber hinaus danke ich dem Förderverein des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel für die Unterstützung meiner Arbeit mit Stipendien sowie dem Dissertationsfond der Universität Basel, der einen Teil der Kosten zur Veröffentlichung dieser Arbeit mitgetragen hat.

Danken möchte ich auch Dr. Eva Pfefferkorn für ihre kompetente Diskussionsbereitschaft bei der Datenauswertung und ihre Durchhalteparolen und Claudio Grolimund sowie Ivan Giangreco für die zuverlässige Erstellung des druckreifen Manuskripts.

Insgesamt habe ich in den vergangenen Jahren sehr viele schöne, glückliche Momente mit meinen Kollegen am Lehrstuhl erlebt – sie haben im Wesentlichen

dazu beigetragen, dass meine Zeit am Lehrstuhl nicht nur einen hohen Ausbildungs-, sondern auch einen unvergesslichen Erlebniswert hatte. Ein spezieller Dank geht hierfür an Dr. Gunnar Markert, ohne den ich wohl nie meine Passion für die Berge und das Laufen entdeckt hätte und an Dr. Mareike Ahlers, in der ich nicht nur eine aufrichtige Freundin, sondern mittlerweile auch eine vertrauensvolle Geschäftspartnerin gefunden habe, die ich fachlich und persönlich sehr schätze.

Darüber hinaus gebührt meinen langjährigen Freunden ein großer Dank, insbesondere Benjamin, Philip, Hanni, Manu, Oliver, Henning, Jörg, Matthias und Kerstin, die durch ihre aufmunterten Worte und die gemeinsamen erlebnisreichen Stunden außerhalb der Dissertation für die notwendige Zerstreuung gesorgt haben.

Mein herzlichster Dank geht an meine Mutter Barbara Eichen, die mich in allen Lebensphasen in jeder erdenklichen Hinsicht unterstützt hat und meinen Bruder Frederik, der immer für mich da ist. Dafür bin ich ihnen unendlich dankbar. Darüber hinaus empfinde ich große Dankbarkeit für die Unterstützung durch meine Freundin Anne, die der beste und schönste Grund ist, warum ich immer mit einem lachenden Auge auf meine (Promotions-)Zeit in Basel schauen werde. Sie stand mir während des gesamten Dissertationsprozesses unermüdlich zur Seite und hat mir das theoretische Konstrukt der „(Marken-)Beziehungsqualität“ in der Anwendung gezeigt.

Mein abschließender Dank gebührt meinem Vater, der meine Promotion leider nicht mehr erleben durfte. Er war einfach der beste Dad der Welt. Ihm widme ich diese Arbeit.

Basel, im Oktober 2009

Falko Eichen

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort des Herausgebers .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>VII</b>
<b>Schaubildverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>1 Relevanz der Markenbeziehungsqualität in Wissenschaft und Praxis.....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktuelle Herausforderungen an die Markenpolitik.....	1
1.2 Vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing in Konsumgütermärkten.....	8
1.3 Begriffliche Grundlagen .....	15
1.3.1 Begriff der Güterkategorie der Konsumgüter .....	15
1.3.2 Markenbegriffsverständnis der Arbeit .....	16
1.3.3 Begriff und Einordnung der Marken-Konsumenten-Beziehung .....	20
1.4 Markenbeziehungsqualität als Steuerungs- und Erfolgsgröße der beziehungsorientierten Markenpolitik.....	28
1.5 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit.....	37
1.6 Gang der Untersuchung .....	39
<b>2 Theoretische Fundierung und Stand der Forschung zur Markenbeziehungsqualität.....</b>	<b>45</b>
2.1 Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit.....	46
2.1.1 Anforderungen an Theorieansätze zu Marken-Konsumenten-Beziehungen .....	46
2.1.2 Animismustheorie .....	47
2.1.3 Theorie der sozialen Durchdringung.....	52
2.2 Empirische Befunde zur Markenbeziehungsqualität.....	60
2.2.1 Vorgehensweise .....	60
2.2.2 Begriffsverständnis der Markenbeziehungsqualität.....	61

2.2.3	Bestehende Konzeptualisierungen der Markenbeziehungsqualität .....	64
2.2.4	Wirkungsgrößen der Markenbeziehungsqualität .....	79
<b>3</b>	<b>Konzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität.....</b>	<b>89</b>
3.1	Grundlagen zur Konzeptualisierung von Konstrukten.....	90
3.1.1	Mögliche Konzeptualisierungen von Konstrukten.....	90
3.1.2	Reflektive versus formative Konstrukt-konzeptualisierung .....	93
3.1.3	Einordnung der Konzeptualisierung im Rahmen der Untersuchung .....	97
3.2	Qualitative Studie.....	99
3.2.1	Ziele und Aufbau der qualitativen Studie .....	99
3.2.2	Ergebnisse der qualitativen Studie.....	103
3.3	Konzeptualisierung der Dimensions- und Faktorstruktur der Markenbeziehungsqualität .....	106
3.3.1	Vorgehen bei der Konzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität .....	106
3.3.2	Konzeptualisierung der Dimensionsebene der Markenbeziehungsqualität .....	108
3.3.3	Konzeptualisierung der Faktorebene der Markenbeziehungsqualität .....	113
3.3.3.1	Faktoren der Qualitätsdimension der Marke-Kunde-Interaktion .....	113
3.3.3.1.1	Ableitung der Faktorstruktur der Marke-Kunde-Interaktionsdimension.....	113
3.3.3.1.2	Modellierung der Markenzufriedenheit.....	116
3.3.3.1.3	Modellierung des Markenvertrauens .....	120
3.3.3.1.4	Modellierung der Emotionalen (Marken-)Nähe .....	124
3.3.3.2	Faktoren der Qualitätsdimension der Marke-Stellvertreter-Interaktion .....	128
3.3.3.2.1	Ableitung der Faktorstruktur der Stellvertreter-Kunde- Interaktionsdimension .....	128
3.3.3.2.2	Modellierung der Stärke der Kunde-Kunde-Interaktion.....	136

---

3.3.3.2.3	Modellierung der Stärke der Mitarbeiter-Kunde-Interaktion .....	140
3.3.3.2.4	Modellierung der Stärke der System- Kunde-Interaktion .....	146
3.3.4	Zusammenfassung des Konzeptualisierungsmodells der Markenbeziehungsqualität .....	149
3.4	Wirkungen der Markenbeziehungsqualität .....	151
3.4.1	Markenbindung als Zielgröße .....	152
3.4.2	Modellierung der Wirkungsbeziehungen zwischen Markenbeziehungsqualität und Markenbindung.....	155
3.4.2.1	Betrachtungsebenen für die Modellierung der Wirkungszusammenhänge .....	155
3.4.2.2	Wirkungszusammenhang auf Konstruktebene.....	156
3.4.2.3	Wirkungszusammenhänge auf Dimensionsebene.....	160
3.4.3	Zusammenfassung des Wirkungsmodells der Markenbeziehungsqualität .....	164
<b>4</b>	<b>Operationalisierung der Markenbeziehungsqualität.....</b>	<b>167</b>
4.1	Reflektive versus formative Konstruktoperationalisierung.....	167
4.2	Vorgehen bei der Operationalisierung der Markenbeziehungsqualität .....	169
4.3	Sammlung potenzieller Messindikatoren für die Faktoren der Markenbeziehungsqualität .....	170
4.3.1	Vorgehensweise .....	170
4.3.2	Sammlung von Indikatoren zur Messung der Faktoren der Qualitätsdimension der Marke-Kunde-Interaktion .....	172
4.3.3	Sammlung von Indikatoren zur Messung der Faktoren der Qualitätsdimension der Stellvertreter-Kunde- Interaktion.....	176
4.4	Pretest.....	178
4.4.1	Vorgehensweise .....	178
4.4.2	Ergebnisse des qualitativen Pretests .....	182
4.4.3	Ergebnisse des quantitativen Pretests .....	187
4.5	Operationalisierung der Markenbindung .....	190

<b>5</b>	<b>Empirische Studie zur Messung und Wirkung der Markenbeziehungsqualität.....</b>	<b>191</b>
5.1	Konzeption der empirischen Untersuchung .....	191
5.1.1	Design der empirischen Hauptstudie .....	191
5.1.2	Datengrundlage und -bereinigung.....	199
5.2	Auswahl eines geeigneten Analyseverfahrens .....	203
5.3	Gütebeurteilung von PLS-Pfadmodellen .....	208
5.3.1	Beurteilung reflektiver Messmodelle.....	209
5.3.2	Beurteilung formativer Messmodelle.....	213
5.3.3	Beurteilung des Strukturmodells.....	218
5.4	Empirische Konzeptualisierung und Operationalisierung der Markenbeziehungsqualität .....	221
5.4.1	Methodik und Vorgehensweise.....	221
5.4.2	Branchenübergreifende Betrachtung.....	226
5.4.2.1	Ergebnisse der Analyse des Messmodells auf Faktorebene .....	226
5.4.2.2	Ergebnisse der Analyse des Mess- und Strukturmodells auf Gesamtmodellebene .....	229
5.4.3	Branchenspezifische Betrachtung.....	237
5.4.3.1	Ergebnisse der Analyse des Messmodells auf Faktorebene .....	237
5.4.3.2	Ergebnisse der Analyse des Mess- und Strukturmodells auf Gesamtmodellebene .....	241
5.4.4	Interpretation der Ergebnisse .....	247
5.5	Empirische Überprüfung der Konstruktbeziehungen im Wirkungsmodell der Markenbeziehungsqualität.....	272
5.5.1	Methodik und Vorgehensweise.....	272
5.5.2	Ergebnisse der Analysen.....	274
5.5.2.1	Messmodell der Markenbindung .....	274
5.5.2.2	Wirkungszusammenhang auf Konstruktebene.....	275
5.5.2.3	Wirkungszusammenhang auf Dimensionsebene.....	276
5.5.3	Interpretation der Ergebnisse .....	279

---

<b>6 Implikationen für das Management und die Erforschung von Marken-Konsumenten-Beziehungen .....</b>	<b>285</b>
6.1 Einsatz der Forschungsergebnisse im Rahmen eines Mess- und Steuerungskonzepts der beziehungsorientierten Markenpolitik.....	285
6.1.1 Verständnis und Ausgestaltung einer beziehungsorientierten Markenpolitik .....	285
6.1.2 Analysephase der beziehungsorientierten Markenpolitik.....	289
6.1.2.1 Vorgehensweise zur Messung der Markenbeziehungsqualität.....	289
6.1.2.2 Datenauswertung durch Indexbildung .....	295
6.1.2.3 Ansatzpunkte zur Interpretation der Messergebnisse .....	297
6.1.2.3.1 Überblick .....	297
6.1.2.3.2 Benchmarking .....	300
6.1.2.3.3 Portfolioanalysen.....	307
6.1.3 Planungsphase der beziehungsorientierten Markenpolitik.....	319
6.1.3.1 Ableitung von beziehungsorientierten Markenzielen und -strategien.....	320
6.1.3.2 Ableitung von beziehungsorientierten Markenmaßnahmen .....	325
6.1.4 Umsetzungsphase der beziehungsorientierten Markenpolitik.....	338
6.1.5 Kontrollphase der beziehungsorientierten Markenpolitik.....	345
6.2 Ableitung von zukünftigem Forschungsbedarf .....	348
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>357</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>411</b>

# Schaubildverzeichnis

Schaubild 1-1:	Gegenüberstellung der Marketingkonzeptionen Relationship Marketing und Markenpolitik.....	11
Schaubild 1-2:	Mögliche Rollen der Marke in Kundenbeziehungen .....	11
Schaubild 1-3:	Kategorien von Kundenbeziehungen.....	25
Schaubild 1-4:	Ebenen zur Analyse von Marken-Konsumenten- Beziehungen im Rahmen der beziehungsrelevanten Markenerfolgskette .....	29
Schaubild 1-5:	Defizite der bestehenden Forschung zur Markenbeziehungsqualität.....	34
Schaubild 1-6:	Gang der Untersuchung .....	40
Schaubild 2-1:	Beispiele für die Beeinflussung der Markenpersönlichkeit durch Marketingaktivitäten.....	48
Schaubild 2-2:	Aufbau der menschlichen Persönlichkeit nach der Sozialen Durchdringungstheorie .....	53
Schaubild 2-3:	Definitionen zum Konstrukt der Markenbeziehungsqualität.....	62
Schaubild 2-4:	Überblick über Konzeptualisierungen der Markenbeziehungsqualität.....	66
Schaubild 2-5:	(Grob-)Konzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität auf Basis der Erkenntnisse bestehender Studien.....	78
Schaubild 2-6:	Überblick über empirisch nachgewiesene Wirkungsgrößen der Markenbeziehungsqualität .....	80
Schaubild 3-1:	Vorgehensweise zur Entwicklung eines Messinstruments für die Markenbeziehungsqualität.....	97
Schaubild 3-2:	Konzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität.....	106
Schaubild 3-3:	Vorgehen bei der Konzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität als Konstrukt dritter Ordnung.....	107

Schaubild 3-4:	Gegenüberstellung der Dimensionen der Markenbeziehungsqualität.....	112
Schaubild 3-5:	Systematisierung und Charakterisierung von Interaktionen mit Markenbeziehungsstellvertretern .....	130
Schaubild 3-6:	Konzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität als Konstrukt dritter Ordnung .....	150
Schaubild 3-7:	Hypothesensystem zur Konstruktkonzeptualisierung der Markenbeziehungsqualität.....	151
Schaubild 3-8:	Untersuchungsmodelle zur Überprüfung des Einflusses von Markenbeziehungsqualität auf Markenbindung.....	165
Schaubild 3-9:	Hypothesensystem zur Untersuchung der Wirkung der Markenbeziehungsqualität.....	165
Schaubild 4-1:	Datenerhebung und -verwendung im Rahmen der empirischen Untersuchung .....	170
Schaubild 4-2:	Vorgehensweise zur Identifikation potenzieller Messindikatoren auf Faktorebene.....	171
Schaubild 4-3:	Ausgangsmenge an Indikatoren zur Messung der Faktoren Markenzufriedenheit und Markenvertrauen .....	173
Schaubild 4-4:	Ausgangsmenge an Indikatoren zur Messung des Faktors Emotionale (Marken-)Nähe .....	174
Schaubild 4-5:	Ausgangsmenge an Indikatoren zur Beschreibung der Faktoren der Qualitätsdimension der Stellvertreter-Kunde-Interaktion.....	177
Schaubild 4-6:	Indikatoren für den Faktor Markenzufriedenheit nach Expertenbefragung.....	183
Schaubild 4-7:	Indikatoren für den Faktor Markenvertrauen nach Expertenbefragung.....	183
Schaubild 4-8:	Indikatoren für den Faktor Emotionale (Marken-)Nähe nach Expertenbefragung .....	184
Schaubild 4-9:	Markenbeziehungsqualität als zweidimensionales, mehrfaktorielles Konstrukt mit formativen Korrespondenzbeziehungen auf Konstrukt- und Dimensionsebene und reflektiven Messmodellen auf Faktorebene .....	189

---

Schaubild 4-10: Operationalisierung der Markenbindung .....	190
Schaubild 5-1: Kennzeichnung des Branchensamples der Untersuchung anhand unterschiedlicher Kontextfaktoren .....	193
Schaubild 5-2: Markensample der Untersuchung .....	195
Schaubild 5-3: Marken- und Probandenverteilung der effektiven Stichprobe .....	200
Schaubild 5-4: Formative und reflektive Messmodelle sowie Strukturmodell .....	204
Schaubild 5-5: Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle .....	213
Schaubild 5-6: Gütebeurteilung formativer Messmodelle .....	218
Schaubild 5-7: Gütebeurteilung des Strukturmodells .....	221
Schaubild 5-8: Vorgehensweise und Gütekriterien zur Beurteilung des Messmodells der Markenbeziehungsqualität in der Hauptstudie .....	222
Schaubild 5-9: Nomologisches Netzwerk zur Abbildung der Markenbeziehungsqualität in PLS .....	224
Schaubild 5-10: Ergebnisse der Analyse für das reflektive Messmodell der Markenbeziehungsqualität auf Faktorebene auf Basis des Gesamtdatensatzes .....	227
Schaubild 5-11: Korrelationsmatrix (quadrierte Korrelationen) zur Prüfung der Diskriminanzvalidität (DEV-Werte in der Diagonale) .....	229
Schaubild 5-12: Ergebnisse der Analyse für das formativen Messmodell der Markenbeziehungsqualität auf Dimensionsebene auf Basis des Gesamtdatensatzes .....	230
Schaubild 5-13: Ergebnisse der Analyse für die Messmodelle der reflektiv operationalisierten Phantomvariablen .....	234
Schaubild 5-14: Ergebnisse der Analyse für das Strukturmodell der Markenbeziehungsqualität (formatives Messmodell auf (Ziel-)Konstruktebene) auf Basis des Gesamtdatensatzes ..	235
Schaubild 5-15: Ergebnisse der Analyse für das reflektive Messmodell der Markenbeziehungsqualität .....	236

---

Schaubild 5-16: Ergebnisse der Analyse für die branchenspezifischen reflektiven Messmodelle der Markenbeziehungsqualität auf Faktorebene hinsichtlich der Indikatorreliabilität.....	238
Schaubild 5-17: Ergebnisse der Analyse für die branchenspezifischen reflektiven Messmodelle der Markenbeziehungsqualität auf Faktorebene hinsichtlich der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität .....	239
Schaubild 5-18: Ergebnisse der Analyse für die branchenspezifischen formativen Messmodelle der Markenbeziehungsqualität auf Dimensionsebene hinsichtlich der Indikatorrelevanz ...	242
Schaubild 5-19: Ergebnisse der Analyse für die branchenspezifischen formativen Messmodelle der Markenbeziehungsqualität auf Gesamtkonstruktebene hinsichtlich der Indikatorrelevanz und der externen Validität .....	245
Schaubild 5-20: Ergebnisse für die Regressionsparameter in den untersuchten Branchen .....	248
Schaubild 5-21: Höhe der Einflussstärke der beiden Qualitätsdimensionen auf die Markenbeziehungsqualität in den untersuchten Branchen.....	249
Schaubild 5-22: Rangfolge der untersuchten Branchen auf Basis der Einflussstärke der beiden Qualitätsdimensionen auf die Markenbeziehungsqualität.....	250
Schaubild 5-23: Branchenspezifische Rangfolge der (Einfluss-)Faktoren der Markenbeziehungsqualität auf Basis der Höhe ihrer indirekten Beeinflussungseffekte.....	252
Schaubild 5-24: Rangfolge der untersuchten Branchen auf Basis der Höhe der indirekten Beeinflussungseffekte der signifikanten (Einfluss-)Faktoren der Markenbeziehungsqualität.....	253
Schaubild 5-25: Kategorisierung der untersuchten Konsumgüterbranchen anhand der produktmarktspezifischen Höhe der Einflussstärke beider Qualitätsdimensionen auf die Markenbeziehungsqualität.....	257
Schaubild 5-26: Zentrale produktmarktbezogene Bestimmungskriterien der Qualitätsrelevanz der Marke als Interaktionsplattform .....	259

---

Schaubild 5-27: Zentrale produktmarktbezogene Bestimmungskriterien der Qualitätsrelevanz der Marke als Beziehungspartner.....	262
Schaubild 5-28: Klassifikation von Konsumgütermärkten anhand des durchschnittlichen Bedeutungsgewichts der Qualität der Marke als Beziehungspartner und der Qualität der Marke als Interaktionsplattform für die Wahrnehmung der Markenbeziehungsqualität.....	265
Schaubild 5-29: Ergebnisse der Analyse für das reflektive Messmodell der Markenbindung auf Basis des Gesamtdatensatzes .....	274
Schaubild 5-30: Ergebnis der empirischen Überprüfung der Wirkungsbeziehung zwischen Markenbeziehungsqualität und Markenbindung auf Basis des Gesamtdatensatzes .....	275
Schaubild 5-31: Ergebnisse der Analyse zum branchenspezifischen Wirkungszusammenhang zwischen Markenbeziehungsqualität und Markenbindung.....	276
Schaubild 5-32: Ergebnis der empirischen Überprüfung des Wirkungszusammenhangs zwischen den beiden Qualitätsdimensionen der Markenbeziehungsqualität und Markenbindung auf Basis des Gesamtdatensatzes.....	277
Schaubild 5-33: Ergebnisse der Analyse zum branchenspezifischen Wirkungszusammenhang zwischen den Qualitätsdimensionen der Markenbeziehungsqualität und Markenbindung.....	278
Schaubild 5-34: Ergebnisse der Analyse der Mediationseffekte im Wirkungsmodell der Markenbeziehungsqualität auf Basis des Gesamtdatensatzes .....	281
Schaubild 6-1: Managementprozess einer beziehungsorientierten Markenpolitik .....	288
Schaubild 6-2: Vorgehensweise zur Messung der Markenbeziehungsqualität.....	290
Schaubild 6-3: Überblick über Analyseinstrumente zur Interpretation der Messergebnisse.....	298
Schaubild 6-4: Indexwerte (Skala von 0 bis 100) auf unterschiedlichen Ebenen der Markenbeziehungsqualität am Beispiel einer Mobilfunkmarke .....	300

---

Schaubild 6-5:	Relative Bedeutung der Faktoren der Markenbeziehungsgüte am Beispiel einer Mobilfunkmarke.....	302
Schaubild 6-6:	Durchschnittliche Indexwerte für die Qualitätsfaktoren der Markenbeziehungsgüte in ausgewählten Branchen.....	303
Schaubild 6-7:	Durchschnittliche Indexwerte für die Qualitätsdimensionen der Markenbeziehungsgüte und die Markenbeziehungsgüte als Gesamtparameter in ausgewählten Branchen.....	305
Schaubild 6-8:	Kategorisierung von Marken anhand der Beurteilung der Qualitätsdimensionen der Markenbeziehungsgüte am Beispiel von Mobilfunkmarken.....	308
Schaubild 6-9:	Kategorisierung von Marken anhand der Bedeutung der Qualitätsdimensionen der Markenbeziehungsgüte am Beispiel von Mobilfunkmarken.....	310
Schaubild 6-10:	Faktorportfolio am Beispiel der durchschnittlichen Indexwerte und Bedeutungsgewichte für Automobilmarken.....	312
Schaubild 6-11:	Faktorportfolio am Beispiel der durchschnittlichen Indexwerte und Bedeutungsgewichte für Kfz-Versicherungsmarken.....	313
Schaubild 6-12:	Markenbindungsindex-Markenbeziehungsgüteindex-Portfolio auf Basis des Gesamt Datensatzes.....	315
Schaubild 6-13:	Markenbindungsindex-Markenbeziehungsgüteindex-Portfolios für die untersuchten Branchen.....	317
Schaubild 6-14:	Kennzahlen zur Beschreibung von Kundensegmenten.....	318
Schaubild 6-15:	Beispiel zur Ableitung von Zielwerten anhand des Mess- und Wirkungsmodells der Markenbeziehungsgüte am Beispiel von Automobilmarken.....	321
Schaubild 6-16:	Portfolio von Markenbeziehungsstrategien in Abhängigkeit der Bedeutung der Qualität der Marke als Beziehungspartner und der Qualität der Marke als Interaktionsplattform.....	323

---

Schaubild 6-17: Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Veränderungen der Ausprägungen der Faktoren der Markenbeziehungsqualität.....	326
Schaubild 6-18: Beispiele für struktur-, system- und kulturbezogene Maßnahmen zur Umsetzung einer beziehungsorientierten Markenpolitik.....	339
Schaubild 6-19: Exemplarisches Modell eines Tracking-Systems für die beziehungsorientierte Markenpolitik in Form eines Markenbeziehungsqualitätsbarometers.....	347
Schaubild 6-20: Ansatzpunkte für zukünftigen Forschungsbedarf.....	349

# Abkürzungsverzeichnis

AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
BRQ	Brand Relationship Quality
B2B	Business-to-Business
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CIC	Customer Interaction Center
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
ECR	Efficient Consumer Response
EN	Emotionale (Marken-)Nähe
EFA	Exploratorische Faktorenanalyse
EW	Eigenwert
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ICR	Interpersonal Commercial Relationships
IK	Interne Konsistenz
KKI	Kunde-Kunde-Interaktion
LISREL	Linear Structural Relationships
m	männlich
MAKI	Marke-Kunde-Interaktion
MB	Markenbindung
MBI	Markenbindungsindex
MBQ	Markenbeziehungsqualität
MBQI	Markenbeziehungsqualitätsindex
MIMIC	Multiple Indicator Multiple Cause
MKB	Marke(n)-Konsument(en)-Beziehung(en)

MKI	Mitarbeiter-Kunde-Interaktion
MV	Markenvertrauen
MZ	Markenzufriedenheit
n	Stichprobengröße
n.s.	nicht signifikant
PLS	Partial Least Squares
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmaß
SKI	System-Kunde-Interaktion
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
STKI	Stellvertreter-Kunde-Interaktion
UCP	Unique Communication Proposition
VIF	Variance Inflation Factor
w	weiblich

# 1 Relevanz der Markenbeziehungsqualität in Wissenschaft und Praxis

## 1.1 Aktuelle Herausforderungen an die Markenpolitik

Bedingt durch das Wissen um die finanzwirtschaftliche Bedeutung von **Marken<sup>1</sup> als immaterielle Vermögensgegenstände<sup>2</sup>** sind Fragestellungen zur Führung von Marken seit langem ein zentrales Thema der marktorientierten Unternehmensführung.<sup>3</sup> Der Stellenwert der Marke für den Markterfolg begründet sich primär in ihrer präferenzprägenden Funktion für den Nachfrager bzw. Kunden<sup>4</sup>. Marken stiften den Nachfragern einen zusätzlichen Nutzen gegenüber unmarktierten Waren, der es markenführenden Unternehmen vielfach ermöglicht, comparative Wettbewerbsvorteile zu realisieren und diese über die Abschöpfung von Preis-, Volumen- und/oder Cross-Selling-Effekten zu kapitalisieren. Marken stellen somit wichtige Stellhebel zur Wertschöpfung in Unternehmen dar.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Eine Definition des Markenbegriffs erfolgt in Abschnitt 1.3.2.

<sup>2</sup> Zur Erläuterung von Marken als immaterielle Vermögensgegenstände vgl. z.B. *Kriegbaum* 2001; *Wagner/Mussler/Jahn* 2005, S. 1411; *Ludewig* 2006, S. 91.

<sup>3</sup> Zum Verständnis von marktorientierter Unternehmensführung vgl. beispielsweise *Bruhn* 2007c, S. 14; *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 12f.

<sup>4</sup> Unter dem Begriff Nachfrager, Konsument und Kunde werden in dieser Arbeit die Letztnachfrager auf Konsumgütermärkten verstanden. Die Begriffe werden synonym verwendet.

<sup>5</sup> Vgl. *Esch* 2006, S. 13; *Esch/Brunner/Hartmann* 2008, S. 146. Zahlreiche Studien belegen die markeninduzierte Wertschöpfung im Unternehmen. So zeigt beispielsweise eine Studie von *PricewaterhouseCoopers et al.* (2006), dass Marken – deutschen Managereinschätzungen zufolge – durchschnittlich 67 Prozent des gesamten Unternehmenswertes repräsentieren. Im Jahre 1999 kam dieselbe Studie zu dem Ergebnis, dass „nur“ 56 Prozent des Unternehmenswertes auf den Markenwert entfallen, d.h., der Wertbeitrag von Marken zum Unternehmenswert zeigt eine steigende Tendenz. Auch eine amerikanische Studie weist den Einfluss von Marken auf den Unternehmenswert eindrücklich nach. Die Studie belegt, dass Unternehmen mit starken Marken im Durchschnitt besser am Kapitalmarkt abschneiden, als Unternehmen mit schwachen Marken (vgl. *Madden/Fehle/Fournier* 2006, S. 228ff.). Eine weitere Studie zeigt, dass der operative Gewinn bei 80 Prozent der mit starkem Markenfokus geführten Unternehmen fast doppelt so hoch ist wie im Branchenvergleich (vgl. *Booz Allen Hamilton/Wolff Olins* 2005).

Der allzu einfachen „Erfolgsformel Marke“ sind jedoch Grenzen gesetzt. **Hersteller von Markenartikeln auf Konsumgütermärkten**<sup>6</sup> – insbesondere in den entwickelten Industrieländern – sehen sich mit veränderten Wettbewerbsbedingungen konfrontiert, die der markeninduzierten Wertschöpfung zunehmend entgegenstehen und die Gefahr einer Markenerosion im Sinne eines Rückgangs des Markenwertes<sup>7</sup> in den letzten Jahren erhöht hat. Die erschwerten Wettbewerbsbedingungen lassen sich auf eine **Veränderung der anbieter- und nachfragerseitigen Kontextfaktoren** der Markenpolitik<sup>8</sup> zurückführen.

Auf **Anbieterseite** sind vor allem die zunehmende Angebots- bzw. Markenvielfalt, die steigende Produkthomogenität sowie das Erstarken von Handelsmarken für die Markenpolitik von Bedeutung.<sup>9</sup>

Als Ergebnis der allgemeinen Popularität von Marken, der zunehmenden Marktsegmentierung aufgrund der Forderung nach individualisierten Angeboten, sich verkürzenden Produktlebenszyklen sowie der steigenden Anzahl internationaler Marken im heimischen Markt hat sich in den letzten Jahren die **Zahl der angebo-**

---

<sup>6</sup> Wenn im Folgenden von Herstellern bzw. Anbietern von Markenartikeln gesprochen wird, dann sind damit Herstellermarken auf Konsumgütermärkten gemeint. Die Begriffe Marke und Markenartikel werden in dieser Arbeit als Synonym verwendet. Zur Austauschbarkeit der Begriffe Marke und Markenartikel vgl. *Bruhn* 2004a, S. 18.

<sup>7</sup> Zum Begriff der Markenerosion vgl. *Kirchgeorg/Klante* 2002, S. 34ff. So liegen z.B. die von *Interbrand* ausgewiesenen Markenwerte für das Jahr 2007 zwar im Durchschnitt über denen des Vorjahres, jedoch büßten viele der Top-100 Marken an Wert ein, wie z.B. *Coca-Cola*, *Motorola*, *Ford* und *Dell*, oder konnten nur ein geringes oder stagnierendes Wertwachstum verzeichnen, wie z.B. *Marlboro* und *Budweiser* (vgl. *Interbrand* 2007). Auch viele deutsche Marken haben in den vergangenen Jahren an Wert verloren. Einer Studie von *Semion* zufolge, haben traditionsreiche Unternehmen wie z.B. *Siemens*, *Infineon* und *VW* in den vergangenen fünf Jahren bis zu 21 Prozent ihres Markenwertes eingebüßt (vgl. *Forster* 2006).

<sup>8</sup> Unter Markenpolitik werden in der vorliegenden Arbeit sämtliche kurz- und langfristig orientierten Entscheidungen und Maßnahmen von markenführenden Unternehmen der Konsumgüterindustrie verstanden, die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen und im Markt erfolgreich durchzusetzen, um damit spezifische markenpolitische Ziele zu erreichen (vgl. *Bruhn* 2004a, S. 26; *Bruhn* 2008c, S. 85).

<sup>9</sup> Für eine Diskussion weiterer Veränderungen unternehmensseitiger Kontextfaktoren vgl. z.B. *Bruhn* 2004a, S. 22f.

**tenen Marken** über alle Branchen hinweg stark erhöht.<sup>10</sup> Insbesondere im Konsumgütermarkt ist eine regelrechte „Markeninflationierung“<sup>11</sup> zu beobachten.<sup>12</sup>

Neben der Flut von Markenprodukten ist eine **zunehmende Qualitätsnivellierung** im Leistungsangebot markenführender Unternehmen zu konstatieren.<sup>13</sup> Vor allem Verbrauchsgüter werden in funktional-qualitativer Sicht von den Konsumenten als zunehmend austauschbar angesehen.<sup>14</sup> Die sachliche Homogenisierung von Marken ist unter anderem auf die technologische Ausgereiftheit von Ge- und Verbrauchsgütern zurückzuführen, die auf gesättigten Märkten vorliegt.<sup>15</sup>

Erschwerend kommt für Hersteller von Markenartikeln auf Konsumgütermärkten hinzu, dass der **Marktanteil von Handelsmarken**<sup>16</sup>, insbesondere im Lebens-

---

<sup>10</sup> Im Jahre 2005 (2004) waren beim *Deutschen Patent- und Markenamt* in München 70.926 (65.918) Markenneuanmeldungen registriert (vgl. *DPMA* 2006, S. 8). Im Jahre 1990 waren hingegen nur 31.675 Marken angemeldet (vgl. *DPMA* 2001, S. 25). Für eine ausführliche Diskussion der Gründe für die steigende Anzahl von Marken vgl. *Esch* 2005, S. 13ff.

<sup>11</sup> *Bruhn* 1994, S. 15; *Bruhn* 2001a, S. 26; *Esch/Hermann/Sattler* 2006, S. 252.

<sup>12</sup> So verzeichnet allein der Bereich der schnell drehenden Konsumgüter (Fast Moving Consumer Goods) rund 30.000 neue Artikel pro Jahr; das entspricht etwa 600 neuen Artikeln pro Woche. Ein einzelner Haushalt kauft pro Jahr jedoch im Durchschnitt nur 438 verschiedene Artikel (vgl. *Twardawa* 2006, S. 3).

<sup>13</sup> Vgl. *Esch* 2007, S. 33ff.

<sup>14</sup> Die wahrgenommene Markengleichheit wird in einer Studie von *BBDO* aus dem Jahre 2004 belegt. In der repräsentativen Studie wurden 41 Produktkategorien auf ihre wahrgenommene Markenaustauschbarkeit getestet. Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass 62 Prozent der befragten Deutschen keinen großen Unterschied zwischen einer Marke und einer Konkurrenzmarke erkennen. Im Bereich Verbrauchsgüter liegt die wahrgenommene Markengleichheit sogar leicht über diesem Durchschnitt (66 Prozent). Gebrauchsgütern schneiden hingegen etwas besser ab (52 Prozent) (vgl. *BBDO* 2005, S. 6).

<sup>15</sup> Vgl. *Bruhn* 2004a, S. 22; *Kullmann* 2006, S. 5.

<sup>16</sup> Der Begriff der Handelsmarke wird uneinheitlich verwendet. Zur Abgrenzung einer Handelsmarke von einer Herstellermarke wird häufig auf die institutionelle Stellung des Markeninhabers zurückgegriffen. Als Handelsmarken werden in diesem Zusammenhang sämtliche Waren- oder Firmenkennzeichen definiert, mit denen eine Handelsorganisation ihre Waren markiert (vgl. *Burmann/Meffert* 2005a, S. 178). Für eine ausführliche Diskussion des Begriffs sowie der verschiedenen Erscheinungsformen von Handelsmarken vgl. z.B. *Schenk* 2004.

mittelmarkt, aufgrund einer zunehmenden Angleichung von Handels- und Herstellermarken hinsichtlich der funktionalen Produktqualität stetig steigt.<sup>17</sup>

Die zunehmende Inflationierung und Austauschbarkeit von Marken sowie das Erstarken von Handelsmarken führen für Hersteller von Markenartikeln auf Konsumgütermärkten zu **erschweren Bedingungen für die Differenzierung im Wettbewerb**. Die Profilierung über funktionale Produktmerkmale gestaltet sich angesichts der skizzierten Entwicklungen zunehmend schwierig.

Die Herausforderungen an das Management von Marken erfahren durch Veränderungen auf der **Nachfragerseite** eine weitere Steigerung. Die Anbieter von Markenartikeln stehen einem Konsumentenverhalten<sup>18</sup> gegenüber, das sich insbesondere durch steigende Qualitäts- und Individualisierungsansprüche, zunehmende Preisorientierung, abnehmendes Markenbewusstsein sowie hohe Markenwechselbereitschaft auszeichnet.

Die Konsumenten stellen zunehmend **differenzierte Anforderungen an ein Markenprodukt**.<sup>19</sup> Bestand früher eine wesentliche Aufgabe von markierten Leistungen für den Konsumenten in der Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos durch gleichbleibende Leistungsqualität und geringem Wertverlust, so tritt diese präferenzprägende Funktion von Marken aufgrund der skizzierten Qualitätsnivellierung vor allem in gesättigten Branchen in den Hintergrund. Zugleich ist eine wachsende Erlebnisorientierung im Konsumverhalten zu beobachten. Der zunehmende Wohlstand in entwickelten Gesellschaften sowie der Trend zur Individualisierung in der Informations- und Konsumkultur haben zur Folge, dass soziale und emotionale Bedürfnisse – wie z.B. die Selbstverwirklichung – an Bedeutung für die Kaufentscheidung gewinnen.<sup>20</sup> In der Konsequenz zählt heute bei vielen Marken der emotionale und symbolische Nutzen, somit die Frage, was die Marke dem Individuum persönlich bringt, mehr als der rationale

---

<sup>17</sup> Der Marktanteil der Handelsmarken im deutschen Lebensmitteleinzelhandel belief sich im Jahre 2006 auf ungefähr 37 Prozent. 2003 lag der Marktanteil noch bei ca. 32 Prozent. Für eine Diskussion der zunehmenden Angleichung von Handels- und Herstellermarken vgl. z.B. *Walsh* 2002.

<sup>18</sup> Zum Begriff des Konsumentenverhaltens vgl. beispielsweise *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 3ff.

<sup>19</sup> Vgl. *Bruhn* 2001a, S. 26.

<sup>20</sup> Für eine ausführliche Diskussion der durch das gesellschaftliche Umfeld hervorgerufenen, zunehmenden Erlebnisorientierung der Konsumenten sowie die damit verbundenen Konsequenzen für das Marketing vgl. z.B. *Meffert/Twardawa/Wildner* 2001, S. 12f.; *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 113ff., 124ff.; *Kilian* 2007.

Nutzen, d.h., was die Marke tatsächlich kann.<sup>21</sup> Der faktische Gebrauchswert einer Marke weicht damit dem emotionalen Erlebniswert.<sup>22</sup> Infolge dieser Entwicklung versuchen viele Anbieter von Markenartikeln durch emotionale Kommunikation Erlebnisprofile für Marken zu schaffen, um somit die kaufverhaltensbeeinflussende Funktion ihrer Marken aufrechtzuerhalten.<sup>23</sup> Doch auch die Profilierung über Emotions- und Erlebniswerte wird aufgrund einer zunehmenden Angleichung der Botschaftsgestaltung („Me-too-Verhalten“) sowie einer stetigen Informationsüberlastung der Konsumenten immer schwieriger.<sup>24</sup>

Die in den letzten Jahren sich abzeichnende **niedrige Preisbereitschaft bzw. hohe Preissensitivität** der Konsumenten setzt die Markenpolitik weiter unter Druck.<sup>25</sup> Praktiker sprechen in diesem Zusammenhang mittlerweile schon von einer regelrechten „Geiz“-Euphorie, die keine vorübergehende Erscheinung mehr darstellt, sondern zu einem festen Bestandteil des Konsumentenverhaltens vor allem in Deutschland geworden ist.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 116; *Esch* 2007, S. 42; *Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter* 2008, S. 61f.

<sup>22</sup> Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 116.

<sup>23</sup> Vgl. *Esch* 2007, S. 34f. In diesem Zusammenhang wird häufig von einer Verlagerung vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb gesprochen (vgl. *Esch* 2001, S. 2; *Bruhn* 2007a, S. 24).

<sup>24</sup> Für eine Darstellung von austauschbaren Kommunikationsinhalten vgl. *Bruhn* 2005b, S. 83. Schon Ende 1998 wurde in Deutschland eine Informationsüberlastung von 98 Prozent festgestellt, d.h., dass nur 2 Prozent des Informationsangebotes überhaupt eine Chance hat, von den Nachfragern beachtet zu werden (vgl. *Kroeber-Riel/Esch* 2004, S. 16f.). Angesichts der stetig steigenden Medienvielfalt bei kaum verändertem Medienkonsum ist davon auszugehen, dass die Informationsüberlastung weiter steigt. Für eine ausführliche Diskussion der steigenden Medienvielfalt vgl. *Bruhn* 2007a, S. 32.

<sup>25</sup> Vgl. *Meffert/Twardawa/Wildner* 2001, S. 8ff. Einer Studie von *McKinsey & Company* in Zusammenarbeit mit dem *Markenverband* zufolge ist der Anteil jener, die bereit sind für bessere Leistung auch mehr zu bezahlen, von 38 Prozent im Jahre 1999 auf 29 Prozent im Jahre 2004 gesunken (vgl. *McKinsey & Company/Markenverband* 2004, S. 12.). Gemäß einer Studie der *Empirischen Gesellschaftsforschung* in Zusammenarbeit mit dem *Markenverband* steigt jedoch das Qualitätsbewusstsein der deutschen Verbraucher seit dem Jahre 2005 wieder (vgl. *Empirische Gesellschaftsforschung/Markenverband* 2007).

<sup>26</sup> Vgl. *McKinsey & Company/Markenverband* 2004, S. 2; *Eschweiler* 2006, S. 4f.

Eng mit der Preisorientierung verbunden ist die **rückläufige bzw. stagnierende Tendenz im Markenbewusstsein**<sup>27</sup> deutscher Konsumenten.<sup>28</sup> Beide Entwicklungen legen die Vermutung nahe, dass es Herstellern von Markenartikeln immer weniger gelingt, ihre Marken nach den individuellen Vorstellungen und Bedürfnissen der einzelnen Verbraucher auszurichten, d.h., ihre Marken kundenorientiert zu positionieren.<sup>29</sup>

Die aufgezeigten Veränderungen im Konsumentenverhalten, die im unmittelbaren Zusammenhang mit den dargelegten anbieterseitigen Strukturveränderungen zu sehen sind, führen im Ergebnis zu erschwerten Bedingungen, Konsumenten dauerhaft an eine Marke zu binden.<sup>30</sup> Eine **stabile Käuferbindung und nachhaltige Kundentreue** ist jedoch aufgrund des in vielen Konsumgüterbranchen bestehenden Verdrängungswettbewerbs und den damit einhergehenden hohen Kosten für die Kundenneukquisition entscheidend für den langfristigen Markenerfolg.<sup>31</sup> „Eine starke Marke braucht Käufer – und Wiederkäufer.“<sup>32</sup> Loyale Kunden steigern im hohen Maße die Profitabilität eines Unternehmens, denn die Kosten der Neukundenakquisition betragen im Durchschnitt das Fünffache jener Kosten, die für die Pflege bestehender Kunden notwendig sind.<sup>33</sup> Ferner garantieren loyale Kunden konstante Umsätze und erleichtern somit die Prognose zu-

---

<sup>27</sup> Unter Markenbewusstsein wird das Vertrauen eines Konsumenten in die Überlegenheit von bekannten gegenüber unbekanntem Markenartikeln verstanden (vgl. *Strebinger/Otter* 2002, S. 5).

<sup>28</sup> Die *Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse* bestätigt die Erosion im Markenbewusstsein deutscher Konsumenten. Bekundeten im Jahre 1997 noch 43,8 Prozent der Befragten eine positive Einstellung zum Markenartikel, gaben im Jahre 2005 nur noch 30,7 Prozent an, dass es sich lohnen würde, Markenartikel zu erwerben. Die Marke hat somit innerhalb von wenigen Jahren rund ein Viertel ihrer Anhängerschaft verloren. Aktuell zeichnet sich jedoch eine leichte Erholung ab. Nach zehn Jahren Niedergang ist 2006 erstmals ein Anstieg im Markenbewusstsein der Verbraucher zu erkennen (im Jahre 2006 sind 32 Prozent der Befragten Markenbefürworter) (vgl. *Süßlin* 2006). Das Markenbewusstsein ist jedoch je nach Produktmarkt sehr unterschiedlich ausgeprägt. Für eine Darstellung der unterschiedlichen Studien in verschiedenen Produktmärkten vgl. *Esch* 2007, S. 42ff.

<sup>29</sup> Vgl. zum Begriff der Kundenorientierung *Bruhn* 2002, S. 20f.; *Bruhn* 2007b, S. 13ff.

<sup>30</sup> Vgl. *Bruhn* 2004b, S. 445f.; *Köhler* 2004, S. 2775.

<sup>31</sup> Vgl. *Weinberg/Diehl* 2001, S. 23; *Diller/Goerd* 2005, S. 1211. Eine Befragung unter 32 der im Dax oder MDax vertretenen Unternehmen hat ergeben, dass Markentreue und -loyalität – neben dem Markenimage – als wichtigste Treiber für den Markenwert gelten (vgl. *Wirtz/Klein-Bölting* 2007, S. 48).

<sup>32</sup> *Riesenbeck/Perrey* 2005, S. 29.

<sup>33</sup> Vgl. *Müller/Riesenbeck* 1991.

künftiger Einkommensströme durch geringere Volatilität der markeninduzierten Zahlungsströme. Darüber hinaus gehen in der Regel Umsatzzuwächse mit loyalen Kunden einher. Sie treten häufig als Markenbotschafter auf und üben durch positive Mund-zu-Mund-Kommunikation einen Einfluss auf die Markenbekanntheit und das Image einer Marke aus. Schließlich ist die Preissensibilität der mit einer Marke verbundenen Kunden in der Regel geringer.<sup>34</sup>

**Aufgabe einer zielgerichteten Markenpolitik** hat es daher zu sein, nach Wegen zu suchen, unter den gegebenen Wettbewerbsbedingungen auf Konsumgütermärkten ein hohes Maß an Markenloyalität<sup>35</sup> sicherzustellen. Der **Beitrag traditioneller Markenkonzeptionen**<sup>36</sup> ist in diesem Zusammenhang in Frage zu stellen: „In vielen Unternehmen herrschte die Ansicht, über „Markenpersönlichkeiten“ und „Markentreue“ eine langfristige Beziehung und Bindung zum Konsumenten aufgebaut zu haben. Tendenzen einer zunehmenden Markenerosion und einer steigenden Markenwechselbereitschaft von Kunden zeigen jedoch, dass der alleinige Einsatz der klassischen Markenpolitik heute vielfach nicht mehr ausreicht, um die Hersteller-/Kundenbindung zu halten.“<sup>37</sup> Unternehmen haben daher einen Perspektivenwandel vorzunehmen und Markenloyalität aus Sicht der Kunden zu betrachten.<sup>38</sup> Denn die Gründe, warum Kunden wiederholt Marken kaufen, sind vielfältig. Markentreues Verhalten ist nicht immer zwingend das Ergebnis einer emotionalen bzw. psychologischen Bindung zu einer Marke. Vielmehr kann Markentreue z.B. auch auf Gewohnheit, Trägheit oder preislichen Vorteilen beruhen.<sup>39</sup> Vor diesem Hintergrund ist es zielführend, nach einem Orientierungsrahmen für die Markenführung zu suchen, der den Besonderheiten der Unternehmens- und Konsumentensituation gerecht wird und die

---

<sup>34</sup> Für eine ausführliche Diskussion sowie einen Überblick über empirische Studien zu den Umsatzwirkungen von markenloyalen Kunden vgl. z.B. Keller 2003, S. 104ff.; Kapferer 2004, S. 24ff.

<sup>35</sup> Markenloyalität liegt – im Verständnis dieser Arbeit – vor, wenn ein Konsument eine positive Einstellung gegenüber der Marke hat und sich dementsprechend verhält. Unter Markentreue wird hingegen der reine wiederholte Kauf einer Marke innerhalb einer Produktgruppe verstanden. Vgl. ausführlich Abschnitt 1.4.

<sup>36</sup> Eine Darstellung bestehender Markenkonzeptionen erfolgt hier nicht. Für eine detaillierte Analyse verschiedener Markenkonzeptionen sei auf die gängige Lehrbuchliteratur verwiesen. Vgl. beispielsweise Aaker/Joachimsthaler 2001; Bruhn 2003b; Meffert/Burmann/Koers 2005; Esch 2007; Sattler/Völckner 2007; Baumgarth 2008b.

<sup>37</sup> Meffert 2005, S. 148.

<sup>38</sup> Vgl. Barnes 2003, S. 178.

<sup>39</sup> Vgl. Amine 1998; Hess/Story 2005; Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 199; Baumgarth 2008b, S. 91.

Bindung von Konsumenten an eine Marke aus Kundensicht zum Gegenstand hat.<sup>40</sup> Einen solchen Orientierungsrahmen bietet das Forschungsgebiet des Relationship Marketing.<sup>41</sup>

## 1.2 Vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing in Konsumgütermärkten

Im Zentrum des **Relationship Marketing**<sup>42</sup> steht der Aufbau, Ausbau und Erhalt von langfristigen Kundenbeziehungen.<sup>43</sup> Damit stellt das Relationship Marketing einen Gegenentwurf zu dem klassischen Transaktionsmarketing dar, bei dem in einer kurzfristigen Perspektive die einzelnen Transaktionen mit dem Kunden im Fokus der Analyse stehen und der Schwerpunkt des Marketingdenkens in der Gestaltung der Vorkaufphase liegt.<sup>44</sup> Im Gegensatz zum Transaktionsmarketing steht bei der beziehungsorientierten Ausrichtung der Marketingaktivitäten nicht der einzelne Kaufabschluss, sondern die kontinuierliche Erfüllung der Kundenerwartungen im Vordergrund mit dem Ziel, Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.<sup>45</sup> Die Erfüllung der Kundenerwartungen erfordert implizit eine erhöhte Kundenorientierung des Unternehmens, die sich in der Übernahme

---

<sup>40</sup> Eine zielgerichtete Steuerung von Marken hat sich immer nach den Besonderheiten der spezifischen Kontextsituation zu richten (vgl. *Hieronimus* 2004, S. 14f.).

<sup>41</sup> Die Begriffe Relationship Marketing und Beziehungsmarketing werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>42</sup> Der Begriff Relationship Marketing wurde in den 1980er Jahren durch *Berry* (1983) in die Marketingliteratur eingeführt, jedoch erst seit den 1990er Jahren zum Gegenstand intensiver Diskussionen. Dieser Arbeit liegt das Begriffsverständnis des Relationship Marketing im engeren Sinne bzw. des Customer Relationship Marketing zugrunde. Somit steht lediglich das Management von Kundenbeziehungen und nicht die Beziehungen mit sämtlichen Anspruchsgruppen im Fokus des Interesses. Zum Begriff des Relationship Marketing im engeren Sinne vgl. *Bruhn* 2001d, S. 11; zum Begriff des Customer Relationship Marketing vgl. *Hermanns/Thurm* 2000, S. 470.

<sup>43</sup> Zum Konzept des Relationship Marketing vgl. z.B. *Grönroos* 1994; *Diller* 1995; *Bruhn* 2001d; *Hennig-Thurau/Hansen* 2001; *Gummesson* 2002.

<sup>44</sup> Vgl. *Hansen/Jeschke* 1992, S. 88; *Kotler/Bliemel* 2001, S. 12f.

<sup>45</sup> Vgl. *Bruhn* 2001d, S. 8ff. Relationship Marketing wird von einigen Fachvertretern als Paradigmawechsel im Marketing angesehen (vgl. z.B. *Grönroos* 1994, *Sheth* 2000). Andere hingegen können in dem Ansatz kein neuartiges Konzept der Unternehmensführung erkennen (vgl. z.B. *Backhaus* 1997). Für eine Diskussion der Unterschiede zwischen Relationship Marketing und Transaktionsmarketing im Allgemeinen vgl. z.B. *Gundlach/Murphy* 1993, S. 36ff.; *Eggert* 1999, S. 16; *Kerner* 2002, S. 26f.; *Bruhn* 2007c, S. 31f.; *Donaldson/O'Toole* 2007, S. 9.