

Warum es Markenliebe nicht gibt

In den letzten Jahren hat sich das Konzept der Lovemarks in der Markenführung seinen Platz erkämpft. Dabei werden die Beziehungen der Marken zu ihren Fans analog zu zwischenmenschlichen Beziehungen gesehen. Zu Unrecht, wie Psychologe Christian Scheier findet

Autor: Christian Scheier

Kaum ein Thema wird im Marketing öfter diskutiert als die Frage „Wie können wir die Menschen an unsere Marke binden?“. Dass Marken eine Bedeutung für den Kunden haben können, die über den rein funktionalen Nutzen hinausgeht, ist unbestritten. Denken wir nur an die langen Schlangen vor den Apple Stores, wenn ein neues iPhone auf den Markt kommt, oder an die mehr als elf Millionen Menschen, die sich im Starbucks-Loyalitätsprogramm registriert haben. Aber wie genau funktioniert diese emotionale Ebene in der Beziehung von Menschen zu Marken? Die häufigste Annahme in der Marketingpraxis ist die, dass die Beziehung zwischen Mensch und Marke analog zu einer zwischenmenschlichen Beziehung funktioniert – gerade wenn es um die emotionale Ebene von Markenbindung geht. In



vielen Markenstrategiepapieren finden wir Begriffe wie Markenpersönlichkeit, Vertrauen oder sogar Markenliebe. Einige gehen in der Tat davon aus, dass es sich um Liebe handelt, was in Begriffen wie „Lovemarks“ oder „Lovebrands“ zum Ausdruck kommt, zumal in Zeiten von interaktiven und sozialen Medien die Interaktion zwischen Mensch und Marke sehr direkt geworden ist. Dass Menschen zu Marken eine solche Beziehung eingehen können, setzt voraus, dass Marken wie Personen wahrgenommen werden und ihnen eine Persönlichkeit zuerkannt

Als Beispiel für Markenliebe kommt

häufig Apple. Die Schlangen vor den Stores bei Neuprodukteinführungen scheinen dafür ein Beleg zu sein. Aus Sicht der Hirnforschung geht es aber nur um einen Belohnungsprozess, den die Marke auslöst, nicht um Liebe



FOTO: PICTURE ALLIANCE

wird. Es klingt plausibel, dass Marken wie Personen wahrgenommen werden; auch haben Probanden in Fokusgruppen kein Problem damit, Marken menschliche Eigenschaften zuzuweisen beziehungsweise Marken als Menschen oder Personae zu fassen.

Es gibt allerdings auch viele Phänomene im Kundenverhalten, die mit der Idee einer Art zwischenmenschlicher Marken-Kunden-Beziehung nur schwer in Einklang zu bringen sind:

- Kunden scheinen eher „promisk“ zu sein – sie kaufen in einer Produktkategorie oft mehrere Marken gleichzeitig, zum Beispiel entscheiden sich 70 Prozent der Coca-Cola-Kunden auch regelmäßig für Pepsi-Cola.
- Geflopte Line-Extensions: Auch bei starken Marken wie Campbell Soup, Nivea oder Apple floppen immer wieder neue Produkte – Menschen sind offenbar nicht „blind vor Liebe“ zu einer Marke. Es ist sogar der Großteil aller Produkteinführungen, der Jahr für Jahr im Markt keinen Erfolg hat.
- Häufig kaufen wir Marken, die uns nicht wirklich sympathisch sind. Die meisten mögen den Buchladen um die Ecke lieber als Amazon, gekauft wird aber in der Regel bei Amazon.
- Eine Studie von IBM hat untersucht, was Menschen auf die Social-Media-Seiten von Marken zieht. Die Antwort: Die Hoffnung auf Schnäppchen und weniger der Drang, ihrer Markenliebe zu fröhnen.
- In vielen Märkten müssen sich Unternehmen eher der Herausforderung stellen, die Menschen überhaupt noch zu erreichen beziehungsweise sie zu involvieren, als mit ihnen eine tief gehende, von Liebe geprägte Beziehung einzugehen. Schauen wir uns vor diesem Hintergrund an, was die neuropsychologische Forschung zu diesem Thema zu sagen hat.

Was Menschen an Marken bindet: Erkenntnisse der Neuropsychologie

Neurowissenschaftler wissen schon länger: Im Gehirn werden Objekte und Menschen in unterschiedlichen Hirnregionen reguliert. Und es ist sinnvoll, dass unser Gehirn einen Hammer oder einen Stuhl anders behandelt als unsere Familie oder Freunde. Wie aber sieht es mit Produkten und Marken aus? Die Marketingprofessorin Carolin Yoon ist dieser Frage vor einiger Zeit in einer Stu-

die nachgegangen. Die Wissenschaftler baten Menschen, die Persönlichkeiten von Marken und Menschen zu beurteilen, während sie im Hirnscanner lagen (sogenannte funktionale Magnetresonanztomografie, fMRT).

Dabei wurde eine oft genutzte Markenpersönlichkeits-Skala eingesetzt, bei der Marken über Persönlichkeitseigenschaften beschrieben werden, etwa „freundlich“, „kompetent“ oder „zuverlässig“. Die Probanden sollten entscheiden, welche dieser Eigenschaften auf bekannte Marken wie McDonald's oder Coca-Cola zutreffen. Um herauszufinden, ob dabei dieselben Hirnareale aktiviert werden wie bei der Beschreibung von Menschen, sollten die Probanden Menschen mit denselben Eigenschaften schildern. Weil sich die Probanden die ganze Zeit über im Hirnscanner befanden, konnten die Forscher eruieren, ob Marken im Gehirn wie Personen behandelt werden.

Das Ergebnis ist deutlich: Marken werden im Gehirn wie Objekte behandelt, nicht wie Menschen. Die Beurteilung von Marken aktiviert unter anderem den linken unteren Präfrontalkortex (LIPC), ein Areal, das für die Verarbeitung von Objekten zuständig ist. Dieses Areal bleibt aber stumm, wenn Menschen andere Menschen wahrnehmen beziehungsweise beurteilen. Wenn Marken als Objekte – und nicht als Personen – im Gehirn repräsentiert werden, kann die Mensch-Marken-Beziehung nicht einer zwischenmenschlichen Beziehung entsprechen. Die Annahme einer (zweiseitigen) Beziehung im Sinne einer interpersonalen Verbindung ist dann nicht tragfähig. Die Passung zur eigenen Persönlichkeit kann nicht der Grund für Markenbindung sein, denn Marken sind nicht wie Personen repräsentiert und haben damit auch keine Persönlichkeit, die „passen“ könnte. Dies bestätigen auch weitere psychologische Studien.

In einer im Fachjournal „Marketing Theory“ veröffentlichten Studie zeigen die Autoren rund um Mark Avis, wie flexibel Menschen darin sind, Objekten menschliche Eigenschaften zuzuweisen. Den Probanden wurden Bilder von Steinen vorgelegt. Ihre Aufgabe: Sie sollten den Steinen Persönlichkeitsmerkmale zuweisen. Die zugrunde liegende Skala war dabei eine der Standardskalen zur Bestimmung von Mensch-Marken-Beziehungen. ▶

Starbucks Store in Chelsea Neighborhood of New York City:

Im Unterschied zu China (siehe Bild rechts) ist Starbucks in den USA mehr nach innen gerichtet und schafft mehr Abgeschiedenheit vom unruhigen Alltag

Das Ergebnis: Die Probanden hatten keine Probleme damit, den Steinen Eigenschaften wie „intelligent“, „selbstbewusst“ oder „familienorientiert“ zuzuweisen. Es bereitete ihnen auch keine Mühe, den Steinen „Personae“ zuzuweisen, also zu entscheiden, ob es sich bei dem Stein eher um einen Geschäftsmann oder um einen Farmer handelt. Die oft genutzten Skalen zur Beschreibung von Marken als Menschen führen erst dazu, dass Menschen Marken Persönlichkeitseigenschaften zuweisen. Dies ist aber ein Artefakt der Messung und keine reale Wahrnehmung von Menschen in ihrem Alltag, wie es auch die schon zitierte neurowissenschaftliche Forschung nahelegt.

Die bisher referierten Ergebnisse legen nahe: Die Verbundenheit von Mensch und Marke funktioniert nicht wie eine zwischenmenschliche Beziehung. Aber wie dann? Auf der Suche nach dem wahren „Treiber“ fällt eine Region im Gehirn besonders auf: der sogenannte ventromediale Präfrontal-Kortex, der sich ganz vorn im Stirnhirn befindet. Dieser ventromediale Präfrontal-Kortex ist eng mit dem Belohnungssystem verbunden und extrahiert letztlich, wie viel Belohnung wir von einem Kaufakt oder einer Marke erwarten und welchen Wert (Value) die Entscheidung beziehungsweise die Marke für uns hat.

Mit anderen Worten: Wir sind an die Marken gebunden, die uns optimal belohnen. Die Aktivierung in diesem Bereich des Gehirns geht mit Dingen einher, die uns motivieren. Wir streben sie an, weil sie uns belohnen. Um handlungsrelevant zu sein, reicht es für eine Marke nicht aus, gemocht zu werden, sie muss einen Belohnungswert haben, um eine (wiederholte) Kaufhandlung zu motivieren. Konsumenten kaufen Produkte und Marken nicht zum Selbstzweck, sondern um damit etwas zu tun, zu haben oder zu sein. Belohnung ist also die neuropsychologische Grundlage für Beziehung, Bindung und Loyalität zu Marken.



Fallbeispiel Starbucks

Mit mehr als elf Millionen Menschen, die sich im Starbucks-Loyalitätsprogramm registriert haben, hat es das Unternehmen geschafft, eine große loyale Kundschaft aufzubauen. Aber wie genau funktioniert das?

Fragt man Menschen, warum sie ihren Kaffee trotz des hohen Preises bei Starbucks kaufen, lautet die Antwort oft: „Weil der Kaffee so gut schmeckt.“ Im Blind-Test sind die meisten aber nicht in der Lage, den Starbucks-Kaffee von anderem Kaffee zu unterscheiden. Im Gegenteil: Im Blind-Test schmeckt den Menschen sogar der Kaffee von McDonald's besser. Am Kaffee allein kann es also nicht liegen.

Schauen wir uns an, wie Starbucks über den Kaffee hinaus belohnt. De-

kodiert man die Innenausstattung einer typischen Starbucks-Filiale, dann kommt man recht schnell auf die zugrunde liegende Belohnung. Menschen regulieren bei Starbucks über den Kaffee hinaus ein psychologisches Ziel: Eine kurze Auszeit vom hektischen Alltag zu haben, die eine Art mentaler Kurzurlaub ist, kodiert durch die Beleuchtung, die Musik, die Möbel und vieles mehr. Starbucks hat das verstanden und setzt insbesondere neue Technologien ein, um das „Urlaubs-Erlebnis“ zu optimieren. Beispielsweise ermöglicht eine Kooperation mit Spotify, dass Kunden die Musikgestaltung vor Ort mitbestimmen und Playlists mit nach Hause nehmen. Und über eine Preorder-App kann der Kaffee vorbestellt werden, so dass er schon fertig ist, wenn der Kunde die Filiale betritt.

Am spannendsten ist in unserem Kontext aber der Erfolg von Starbucks

Starbucks Chengdu Taikoo Li Store: Chinesen ticken anders. Die lange, verglaste Front schafft für dort Sitzende, hohe Sichtbarkeit und damit Status und Anerkennung



ken und Produkten bereits eine stärkere Beziehung und Bindung.

Implikationen für die Marketingpraxis

Was folgt aus den bisher referierten Erkenntnissen für die Marketingpraxis? Zunächst sollten wir uns von der Vorstellung lösen, dass die Mensch-Marken-Beziehung analog zu einer zwischenmenschlichen Beziehung funktioniert. Eine Abkehr von der Anthropomorphisierung von Marken und Markenbeziehung bedeutet auch, dass viele der derzeit gängigen Positionierungsmodelle obsolet sind. Vor dem Hintergrund der Ziel-Perspektive müssen Marken im Hinblick auf distinkte Kunden-Ziele positioniert werden, um relevant zu sein. Auch muss der Kontext berücksichtigt werden, da dieser determiniert, welche Ziele relevant sind. Ein hilfreicher Test besteht darin, für jeden Markenwert der aktuellen Positionierung die Frage zu stellen: Ist das etwas, was Menschen über den Kauf unserer Marke haben, tun, sein oder werden wollen? Lautet die Antwort „Ja“, handelt es sich um ein Ziel, zum Beispiel Status. Lautet die Antwort „Nein“, muss der Markenwert hinterfragt werden, weil er keinem Kunden-Ziel entspricht und damit wenig motivierend ist.

Die „Marke als Mensch“-Modelle sind nicht nur wissenschaftlich fragwürdig. Sie sind vor allem nicht in der Lage, Marketingteams konkret zu zeigen, wie sie über den Marketingmix das Verhalten von Menschen so beeinflussen können, dass die Bindung zur Marke steigt. Empfehlungen auf der Basis eines Beziehungsmodells geben keine Hinweise auf das Wie, denn erstens zeigen sie weder den Prozess auf, wie die Beziehung und Bindung entsteht, noch machen sie zweitens deutlich, wie diese Beziehung Kaufhandlungen erzeugt. Drittens wird auch nicht klar, wie der Marketingmix als zentrales Instrument des Unternehmens konkret die Beziehung und Bindung stärken kann.

Die Ziel-Perspektive dagegen gibt klare Hinweise darauf, wie das Kaufverhalten über den Marketingmix beeinflussbar ist. Der Marketingmix etabliert Assoziationen zwischen der Marke und Kunden-Zielen (zum Beispiel Status, Anerkennung). Im Beispiel Starbucks ist das wie gesehen die Vergrößerung und Verglasung von Filialen in China. **①**

werden. Und die Filialen werden an Straßenecken gebaut, was die sichtbare Fläche maximiert (siehe Bild). So passt das resultierende Markenerlebnis – Menschen können sich hinsetzen und werden vor allen Dingen gesehen – besser zum Status-Ziel der Kunden, mit entsprechendem Markterfolg.

Dieses Beispiel zeigt: Menschen werden loyal und haben eine höhere Zahlungsbereitschaft, wenn eine Marke ihre Ziele optimal bedient. Und diese Ziele können auf der funktionalen Ebene (Kaffee muss schmecken) und auf der psychologischen und der emotionalen Ebene (Kurzurlaub, Status, Anerkennung) verankert sein. In gesättigten Märkten ist dies eine große Herausforderung, da die relevanten Ziele bereits von den etablierten Marken bedient werden. Dies ist der Grund für die hohe Zahl an erfolglosen Produktneueinführungen: Die Ziel-Instrumentalität ist nicht signifikant höher als bei bestehenden Angeboten, und zudem haben Konsumenten zu den etablierten Mar-

in China. In China kostet der Kaffee bei Starbucks einen ganzen Dollar mehr als in den USA – bei geringerer Kaufkraft. Trotzdem ist Starbucks auch in China sehr erfolgreich, wo doch traditionell Tee getrunken wird. Warum das so ist, zeigen Studien der Universität Leicester. Sie haben ergeben, dass Starbucks den Menschen in China hilft, das Ziel Status und Anerkennung zu erreichen. Viele Chinesen gehen zu Starbucks, um zu signalisieren, dass sie sich das leisten können, dass sie die soziale Leiter hinaufgeklettert sind. Entsprechend muss man den Kunden die Möglichkeit geben, in der Starbucks-Filiale gesehen zu werden. Das bedeutet, dass es genug Platz geben muss, damit sich die Leute hinsetzen können. Starbucks vergrößerte seine Filialen in China. Zudem wurden Filialen komplett verglast, sodass die Kunden von außen gesehen