

Theo Lieven/Sven Schuwirth*

Veränderung der Markeneinstellung anhand der Triade Kunde–Marke–Verkäufer**

Zusammenfassung

Die Markeneinstellung der Konsumenten wird neben dem Produktnutzen und der Markendarstellung maßgeblich durch das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter bestimmt. Dieses on-brand Verhalten wurde bisher als dyadische Beziehung zwischen Verkäufer und Marke interpretiert. Der vorliegende Beitrag erweitert die Betrachtung in Richtung einer Triade Kunde–Marke–Verkäufer unter Anwendung von Heiders Balance Theorie. Eine umfangreiche empirische Untersuchung bestätigt die Wichtigkeit des adäquaten Auftretens des Markenrepräsentanten zusätzlich zum positiven Ausgang des Beratungsgesprächs. Als wichtiger Einflussfaktor erweist sich die Markeneinstellung des Kunden vor Eintritt in das Beratungsgespräch. Ist diese positiv, so vermag ein negatives Beratungsergebnis diese Einstellung nicht so stark zu beschädigen wie bei vorheriger negativer Markeneinstellung. Der theoretische Beitrag der Arbeit liegt in der Modellierung der Beratungssituation in einem holistischen Modell basierend auf der Balance Theorie. Die sich daraus ergebenden Messungen innerhalb des Modells erweitern die bisher vorwiegend qualitativen Erkenntnisse des Behavioral Branding um quantifizierbare Daten, die dem Unternehmensmanagement wertvolle Hinweise für die Gestaltung der eigenen Verkaufsprozesse geben können, woraus sich der Beitrag dieser Arbeit zur Praxis ergibt.

JEL Classification: M31.

Keywords: Attitude toward the brand; Balance theory; On-brand behavior; Sales encounter.

Balance Theorie; Markeneinstellung; Markenkongformes Mitarbeiterverhalten; Verkaufsgespräch.

* Dr. *Theo Lieven* ist Habilitand an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen, Bahnhofstr. 8, CH-9000 St. Gallen, E-Mail: theo.lieven@unisg.ch; *Sven Schuwirth* ist Leiter der Marken- und Vertriebsentwicklung der Audi AG, D-85045 Ingolstadt.

** Wir danken zwei anonymen Gutachtern für Ihre hilfreichen und motivierenden Hinweise.

1 Veränderung der Markeneinstellung anhand der Triade Kunde–Marke–Verkäufer

Zahlreiche Verkaufsprozesse werden durch persönliche Beratung begleitet. Damit spielt das Verhalten der Verkäufer eine dominierende Rolle, insbesondere im Einzelhandel. Sowohl dieser Prozess als auch die daraus entstehenden Verkäufer-Kunde-Beziehungen waren Gegenstand zahlreicher Untersuchungen.¹ Die Literatur versteht die Beziehung Verkäufer-Kunde als Dyade,² in der Störungen im Dienst eines positiven Verkaufsabschlusses vermieden werden sollen. Lange Zeit diente einzig der positive Ausgang des Verkaufsgesprächs als Maßstab für den Erfolg des Verkaufspersonals.

In den vergangenen Jahren gab es jedoch Bestrebungen, das Verhalten der Mitarbeiter nicht nur am direkten Umsatz zu orientieren, sondern auch in Bezug auf die betroffenen Marken selbst. Die Persönlichkeit der Verkäufer und die der Marke (auch als „Humanics“ bezeichnet³) rückten zunehmend in den Vordergrund.⁴ Im Rahmen des sogenannten Behavioral Branding⁵ wird die Persönlichkeit des Unternehmensmitarbeiters mit derjenigen der Marke verglichen.⁶ Entscheidend ist dabei der „Fit“ zwischen dem Markenvertreter und der Marke. Dieses konsequente on-brand⁷ Verhalten wirkt über das einzelne Verkaufsgespräch hinaus. Es beeinflusst die Markentreue und die Bereitschaft, ein Produkt weiterzuempfehlen, was insgesamt die Einstellung zur Marke prägt.⁸ Die Markeneinstellung des Kunden ist ein wichtiger Prädiktor für die Kaufabsicht⁹ und sie spiegelt den Markenwert wider.¹⁰

Die Steigerung des Markenwertes erfordert Zeit und die Wachstumsschritte mögen eher klein erscheinen. Gerade deshalb ist es eine der wichtigsten Aufgaben des Marketingpraktikers, alles zu unternehmen, um dieses Wachstum zu fördern. Insbesondere müssen Störungen in der Kommunikation mit der Marke vermieden werden. Die Literatur zum behavioral branding zeigt in zahlreichen qualitativen Ansätzen, dass sich das on-brand behavior auf die Markenwahrnehmung auswirkt, gleichwohl konnten diese Auswirkungen noch nicht quantifiziert werden. Insbesondere ist bisher unklar, wie sich die komplementären Effekte aus der Bewertung des Beratungsgesprächs und des on-brand behavior zueinander verhalten. Es könnte sein, dass lediglich die Bewertung der Beratung einen signifikanten Einfluss auf die Einstellung zur Marke hat, das on-brand Verhalten aber lediglich einen kleinen Beitrag leistet. Zur Klärung dieser Problematik müssen beide Komponenten gleichzeitig in holistischer Betrachtung analysiert werden.

1 Vgl. Bitner (1990); Frankwick/Porter/Crosby (2001); Jamall/Adelowore (2008).

2 Vgl. Dwyer/Richard/ Shepherd (1998), S. 55; Evans (1963), S. 76; Williams/Spiro (1985), S. 434.

3 Vgl. Berry/Lampo (2004), S. 21; Carbonel/Haeckel (1994), S. 13.

4 Vgl. Henkel/Tomczak/Heitmann/Herrmann (2007).

5 Vgl. Tomczak/Esch/Kernstock/Herrmann (2012).

6 Vgl. Wentzel (2009)

7 Vgl. Chernatony/Cottam (2009), S. 299.

8 Vgl. Spears/Singh (2004), S. 53 ff.

9 Vgl. Ajzen (1991), S. 179 ff.

10 Vgl. Keller (1993), S. 4.

Deshalb erweitert die vorliegende Arbeit das dyadische Modell zu einer Triade Kunde-Markte-Verkäufer. Als Vorlage dient dazu *Heiders* Balance Theorie.¹¹ Sie wurde in mehreren Studien der Psychologie, der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften angewendet. Die Balance Theorie hat sich als eine der beständigsten Theorien zur Beschreibung menschlicher Einstellungen erwiesen.¹² *Zou, Yu* und *Li*¹³ haben festgestellt, dass sich Markeneinstellungen der Konsumenten im Einklang mit der Balance Theorie verschlechtern, wenn die Zuverlässigkeit des Markenrepräsentanten abnimmt. *Horcajo, Briñol* und *Petty*¹⁴ zeigen, dass – im Einklang mit den Prinzipien der Balance Theorie – Markeneinstellungen, die mit einer Farbe assoziiert sind, noch positiver werden, wenn die Farbe selbst mit positiven Einstellungen verbunden ist. *Carson, Carson, Knouse* und *Roe*¹⁵ wenden die Balance Theorie auf eine Kombination von Service Organisation, Service Provider und Verbraucher an und untersuchen die Folgen unausgewogener („unbalanced“) Zustände für mehrere triadische Einstellungen.

Diese Arbeit folgt den obigen Ansätzen. Die Dyaden Kunde-Markte (im Folgenden Dyade I: Markeneinstellung des Verbrauchers) und Markte-Verkäufer (Dyade II: On-brand Fit des Verkäufers) erweitern die bisher vornehmlich betrachtete Dyade VerkäuferKunde (Dyade III: Ergebnis aus der Verkaufsberatung) zu einer Triade Kunde-Markte-Verkäufer (KMV). Der theoretische Beitrag liegt in der Integration der wichtigsten Komponenten des Verkaufsprozesses zu einem einheitlichen Modell. Dadurch können Aspekte, die die einzelnen Dyaden betreffen, nun in gemeinsamer Interaktion analysiert werden. Nach bestem Wissen ist dies der erste Ansatz, der diese drei Elemente des Verkaufsprozesses in einer ganzheitlichen Betrachtung analysiert. Während die Einbeziehung der Balance Theorie eher von theoretischer Bedeutung ist, ermöglichen die vorgestellten Ergebnisse dem Praktiker die Bestimmung und den Vergleich der Effekte innerhalb der einzelnen Dyaden und die daraus resultierenden Veränderungen in der Markeneinstellung. Zur Prioritätsbestimmung wird besonderer Wert auf die Stärke der Effekte gelegt und damit auf deren Wichtigkeit bei Steuerungsmaßnahmen des Markenmanagement. Die Ergebnisse dieser Arbeit stellen daher neben den theoretischen Erkenntnissen einen praxisorientierten Fortschritt für die Markenkommunikation am point of sale dar.

Die nachfolgenden Ausführungen sind wie folgt gegliedert: Zunächst wird ein Überblick der verfügbaren Literatur gegeben, vor allem in Bezug auf die Dyade Kunde-Verkäufer. Darüber hinaus wird die Theorie der Triaden mit Hilfe von *Heiders* Balance Theorie beschrieben und ihre Anwendbarkeit auf den Verkaufsprozess. Eine umfangreiche empirische Studie untersucht verschiedene Konstellationen innerhalb der Triade unter Anwendung zahlreicher Stimuli mit mehreren Marken, Verkäufern und Verkaufsgesprächen, wobei sich als Nebeneffekt bedingt durch das besondere Design der Stimuli zusätzlich Hinweise auf den fit zwischen Markte und Geschlecht des/der Verkäufers/in ergeben. Zu-

11 Vgl. *Heider* (1958), S. 174 ff.

12 Vgl. *Eagly/Chaiken* (1993), S. 144.

13 Vgl. *Zou/BolLi* (2010), S. 576ff.

14 Vgl. *Horcajo/Briñol/Petty* (2010), S. 938ff.

15 Vgl. *Carson/Carson/Knouse/Roe* (1997), S. 99ff.

sammenfassung, Diskussion, wozu auch rechtliche Fragen bei der praktischen Umsetzung zählen, und einschränkende Hinweise schließen die Arbeit ab.

2 Literaturübersicht

2.1 Die Dyade Kunde-Verkäufer

Evans¹⁶ verwendete als erster den dyadischen Ansatz für die Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer. Er ging davon aus, dass eine Ähnlichkeit der Charaktere von Kunde und Verkäufer zu vermehrten Verkaufsabschlüssen führt. Ebenfalls mittels eines dyadischen Ansatzes zeigten Williams und Spiro,¹⁷ dass soziale und psychologische Gemeinsamkeiten zu verbesserter Kommunikation führen, was wiederum die Erfolgsaussichten des Verkaufsprozesses fördert. Dwyer, Richard und Shepherd¹⁸ analysierten ebenfalls die Kunde-Verkäufer-Dyade und stellten fest, dass Verkäufer am liebsten an solche Kunden verkaufen, mit denen sie Gemeinsamkeiten teilen wie gleiches Geschlecht oder Alter. Die andere Richtung in der Dyade beleuchteten Mohr und Henson¹⁹ bezüglich der Zufriedenheit der Kunden mit dem einen oder anderen Beratergeschlecht.

Aufgrund ihrer Eigenschaft als bessere Zuhörerinnen sind weibliche Verkäuferinnen wesentlich häufiger in Serviceunternehmen anzutreffen (41%) als im produzierenden Gewerbe (17%).²⁰ Ihre positive ethische Einstellung zur Arbeit, ihre Service Orientierung und ihre nachhaltige, humanistische und ethisch-moralische Einstellung prädestinieren Frauen für den Verkäuferberuf.²¹ Eine erste Übersicht über die erwünschten Eigenschaften von Verkaufspersonal im Verkaufsprozess haben Hawes, Rao und Baker erstellt: Zuverlässigkeit, schneller Service, Produktkenntnis, geduldige Kundenunterstützung, sympathischer Stil, engagierte Lösungskonzepte und Freundlichkeit.²² Allerdings beschränkte sich die Untersuchung nur auf die Produktkategorie der langlebigen Gebrauchsgüter ohne Bezug zu verschiedenen Marken.

Unter anderem wird Frauen nachgesagt, dass sie sich sehr gut für den Verkaufsprozess eignen, weil sie sich besser auf Kunden, ihre Wünsche und Bedürfnisse einstellen; sie „hören besser zu“.²³ Während Männer eher auf die transaktionale Führung setzen, bevorzugen Frauen das transformationale Vorgehen.²⁴ Die Genderforschung stützt sich auf zwei Charaktereigenschaften, Herzlichkeit/Ausdrucksstärke, die mit dem weiblichen Geschlecht

16 Vgl. Evans (1963), S. 76.

17 Vgl. Williams/Spiro (1985), S. 434.

18 Vgl. Dwyer/Richard/Shepherd (1998), S. 56.

19 Vgl. Mohr/Henson (1996).

20 Vgl. Lane/Crane (2002), S. 122.

21 Vgl. Skolnik (1985), S. 34 ff.

22 Vgl. Hawes/Rao/Baker (1993), S. 63.

23 Vgl. Comer/Nicholls/Vermillion (1998), S. 4.

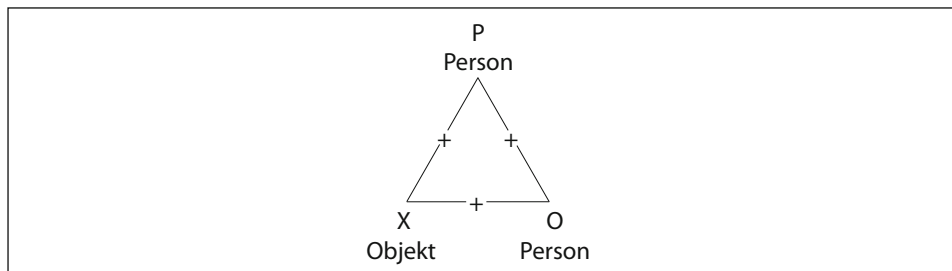
24 Vgl. Maclaran/Catterall (2000), S. 638; Morhart/Jenewein/Tomiczak (2012), S. 393 ff.

in Verbindung gebracht wird und Kompetenz, die eher mit dem männlichen Geschlecht assoziiert wird.²⁵ Fachliche Kompetenz wird eher bei einem Berater vermutet, soziale Beziehungskompetenz eher bei einer Beraterin.²⁶

2.2 Heiders Balance Theorie

Die Balance Theorie wurde von Heider unter Verwendung von Triaden entwickelt.²⁷ Triaden bestehen aus einer Person P, einer zweiten Person O und einem Objekt X. Zwischen ihnen können Gefühle (Einstellungen) oder sachlogische Beziehungen bestehen. Diese Beziehungen können positiver oder negativer Natur sein. Die Triade in Abb. 1 stellt ein mögliches Beispiel dar: P mag Pizza (P + X), P ist befreundet mit Pizzabäcker O (P + O), O macht die beste Pizza in der Stadt (O + X). In diesem Fall sind alle Beziehungen positiv.

Abbildung 1: Triade mit drei Beziehungen



Die Triaden befinden sich entweder in einem ausgewogenen Zustand des Gleichgewichts (balanced) oder des unausgewogenen Ungleichgewichts (unbalanced). Die Triade in Abbildung 1 befindet sich im Gleichgewicht. Alle Beziehungen sind positiv und es gibt keinen Anreiz, etwas zu ändern.

Insgesamt gibt es $2^3 = 8$ Triaden mit unterschiedlichen Kombinationen der Vorzeichen. Der Status der Triade kann anhand des Produktes der Vorzeichen der einzelnen Dyaden abgeleitet werden. Ist es positiv, ist die Triade ausgewogen, ist es negativ bei zwei positiven und einer negativen Beziehung, ist die Triade unbalanced.²⁸

²⁵ Vgl. *Deaux* (1984), S. 112.

²⁶ Vgl. *Iacobucci and Ostrom* (1993), S. 257.

²⁷ Vgl. *Heider* (1958), S. 174 ff.

²⁸ Eine Ausnahme gilt für den Fall einer Triade mit drei negativen Vorzeichen. In ihr gibt es keine positiven Beziehungen, aber ihr Zustand ist nicht eindeutig. Sie gilt im Allgemeinen als ausgeglichen, vgl. *Heider* (1958), S. 203.

2.3 Anwendung von Heiders Balance Theorie auf den Verkaufsprozess

Anhand der Triaden lassen sich die ausbalancierten und unausgewogenen Zustände innerhalb eines Verkaufsprozesses illustrieren. P wird zum Kunden K, O zum Verkäufer V, und X zur Marke M als Objekt. Die Beziehungen untereinander sind Dyade I (Markeneinstellung des Verbrauchers), Dyade II (On-brand Fit des Verkäufers) und Dyade III (Ergebnis aus der Verkaufsberatung).

Für einen erfolgreichen Verkaufsprozess sollte von den acht möglichen Triaden nur die eine mit ausschliesslich positiven Beziehungen angestrebt werden ($K + M$, $M + V$, $V + K$). Es stellt sich die Frage, was geschieht, wenn eine oder mehrere Dyaden negativ sind. Ob und wie stark diese Prozesse aus dem hier demonstrierten theoretischen Kontext tatsächlich im Verkaufsprozess eine Rolle spielen, wird Gegenstand der folgenden empirischen Studie sein.

3 Empirische Studie

3.1 Design

Um vom theoretischen Modell Heiders zur praktischen Anwendung zu gelangen, sind einige Vorüberlegungen nötig. Eine Beratung wird vom Konsumenten holistisch verarbeitet, d.h., alle Eindrücke werden zu einem Gesamterlebnis komponiert. Um es auf einer Triade abbilden zu können, muss dieses in die drei Dyaden zerlegt werden. Aus dem tatsächlich stattfindenden Gespräch heraus wird dies kaum noch möglich sein. Ob ein Berater zur Marke passt, kann auf sein Aussehen, seine Beratungshinweise oder auch auf sprachliche Eigenheiten wie Intonation oder Dialekt zurückzuführen sein. Eine Dekomposition kann jedoch a priori erfolgen, indem einerseits der Markenfit der visuellen Erscheinung des Beraters überprüft wird, andererseits das Beratungsgespräch als reiner Wortlaut auf seine Eignung hin evaluiert wird. Bei der Bewertung des tatsächlichen Verkaufsgesprächs können somit Rückschlüsse gezogen werden, wie stark der Einfluss beider Komponenten ist. Bislang hat die Forschung zwar gezeigt, dass on-brand Verhalten wichtig ist, aber nicht, wie wichtig es ist. Zuerst wurden daher in einer Vorstudie im Rahmen eines Manipulationstests verschiedene Portrait-Fotografien hinsichtlich ihrer Eignung für bestimmte Marken überprüft. Zusätzlich wurden diverse Gesprächstexte für fiktive Beratungsgespräche daraufhin untersucht, ob sie in Abhängigkeit bestimmter Marken als tauglich befunden werden. Erst danach wurden die kompletten Beratungserlebnisse in Form eines Standvideos mit dem Bild des Verkäufers und der unterlegten Tondatei der entsprechenden Gespräche bewertet, wobei die Einstellung zur Marke vor und nach dem Beratungserlebnis abgefragt wurden.

3.2 Stimuli

Die ausgewählten Stimuli unterteilen sich in vier Bereiche: Marke, Aussehen des Verkäufers, Beratungsgespräch und gesprochene Version des Beratungsgesprächs. Als Marken wurden sechs bekannte Unternehmen ausgewählt: Nivea (Kosmetik), C&A (Kleidung), Canon (Elektronik), VW (Autos), Lufthansa (Fluglinie) und Sparkasse (Bank). Zur Gewährleistung eines ausreichenden Bekanntheitsgrades wurden die Marken so ausgesucht, dass sie in ihrer jeweiligen Branche in Deutschland die Spitzenposition einnehmen. Nivea ist hinter einer Computermarke sogar die zweitbeste Produktmarke überhaupt.²⁹ Canon ist als erste Elektronikmarke dort auf dem 6. Platz.³⁰ C&A ist die stärkste Retail-Marke im Textilhandel.³¹ Anhand der Zulassungszahlen ist VW die meistgefahrte Automarke Deutschland. Ebenso ist die Lufthansa die größte deutsche Luftfahrtgesellschaft. Die Sparkasse hat zwar eine kleinere Bilanzsumme als die größte deutsche Bank, hat jedoch für die Konsumenten eine wesentlich größere Bedeutung durch ein breiteres Filialnetz mit 245.000 Mitarbeitern gegenüber nur 100.000 bei der größten Bank.

Die Auswahl umfasste Produkt- und Dienstleistungsmarken und versprach zudem eine gute Eignung für den Einsatz sowohl weiblicher als auch männlicher Berater. Die Auswahl des Verkaufspersonals umfasste neun Fotografien, vier weiblich und fünf männlich. Insgesamt wurden für die unterschiedlichen Marken 19 verschiedene Gesprächstexte entworfen. Dazu zählten solche, die als positiv bezeichnet werden können, aber auch einige, die als negativ empfunden werden. Diese beiden Versionen sollten die Variabilität bezüglich Höflichkeit, Kompetenz und Verständnis abdecken. Hinzu kamen einige Gespräche, die zwar nicht unbedingt als unhöflich oder inkompetent bezeichnet werden können, jedoch in umgangssprachlicher Form gehalten wurden. Dies diente zur Überprüfung, ob diese des Öfteren anzutreffende Form des Sprachstils zu manchen Marken, z. B. PKW, besser passt als zu anderen wie z. B. einer Bank. Zwei Gespräche wurden so gestaltet, dass sie die individuellen Eigenheiten des Verkäufers zu Tage treten liessen und dadurch unter Umständen als unpassend empfunden werden könnten. Die Sprachaufnahmen wurden mit professionellen Radiosprechern durchgeführt. Eine möglichst authentische Anmutung wurde durch die Beimischung typischer Hintergrundgeräusche erzielt.

Bei einer solchen Vielzahl von Stimuli verbietet sich ein voll-faktorielles Design schon aus Kapazitätsgründen. Die Auswahl von 48 Gesprächen erfolgte eher ad-hoc unter Berücksichtigung von Auswahlheuristiken. Es wurden solche Verkaufsgespräche ausgewählt, die einen ausreichend grossen Überblick über die Bandbreite möglicher Alltagssituationen versprachen und die von den Befragungsteilnehmern auch als hinreichend wahrscheinlich angesehen werden konnten. Wenn damit auch nicht alle Möglichkeiten abgedeckt werden konnten, so sollten 48 Gespräche für sechs Marken ausreichen, um die in dieser Studie erwünschten Erkenntnisse zu erzielen.

²⁹ Vgl. *BestBrands* (2012), S. 11.

³⁰ Vgl. *BestBrands* (2012), S. 11.

³¹ Vgl. *Batten & Company* (2012), S. 16.

3.3 Ablauf

Die Umfragen fanden online statt. Die Vorstudie diente einerseits als Test, ob die Manipulationen der Stimuli zum gewünschten Ergebnis geführt hatten und andererseits zur Ermittlung der unabhängigen Grössen brand-fit des Beraters und Gesprächseignung. Die Studie wurde im within-subject Design³² durchgeführt. Drei der sechs Marken wurden den Probanden zufällig zugewiesen und das jeweilige Markenlogo angezeigt. Die Eignung der neun Fotografien für diese Marke wurde auf einer Skala von 1 = „passt überhaupt nicht“ bis 5 = „passt sehr gut“ bewertet. Anschließend wurden die für die jeweilige Marke entwickelten Gesprächstexte angezeigt. Sie wurden auf fünf Skalen (generelle Eignung, Höflichkeit, Sympathie, Kompetenz, Verständnis) ebenfalls evaluiert. Die Ergebnisse gingen einerseits als visueller brand-fit für das Foto und als aggregierte Grösse für die Eignung des Gesprächstextes in die weiteren Untersuchungen ein.

Die Hauptstudie war zweigeteilt. In der ersten Hälfte wurden zwei der sechs Marken zufällig zugewiesen. Allerdings zeigt sich, dass die Ergebnisse solcher Befragungen stark nivelliert sind, weil häufig Marken zugewiesen werden, mit denen die Probanden keine persönliche Erfahrung haben. Insbesondere für die Überprüfung von Heiders Triadenmodell wäre es jedoch wünschenswert, auch die Ergebnisse derjenigen Befragungsteilnehmer einzubeziehen, die ein besonders positives Verhältnis zur Marke haben. Dies wird am einfachsten mit einer Selbstauswahl der Probanden erreicht. Im zweiten Teil der Umfrage hatten die Befragten daher die Möglichkeit, sich eine oder mehrere Marken selbst auszusuchen. Kritische Stimme bemängeln, dass der daraus entstehende „self selection bias“ die Ergebnisse verfärbt. Dies ist aber an dieser Stelle so erwünscht. Zudem kann dieser Bias durch einen Vergleich mit den Ergebnissen aus der ersten Hälfte der Umfrage quantifiziert werden.

Zur Marke selbst wurde als erstes die Einstellung vor der Beratung anhand von vier semantischen Differentialen auf Skalen von 1 bis 5 erhoben (gefällt mir nicht/gefällt mir, nicht vorteilhaft/vorteilhaft, negativ/positiv, kommt nicht in Frage/kommt in Frage). Nach einer anschließenden Beschreibung der Beratungssituation zur Marke war das Verkaufsgespräch zu hören. Gleichzeitig wurde das Bild des Verkäufers angezeigt, allerdings je nach Situation angepasst. War der Berater z. B. unhöflich und abweisend, zeigte sich dies an seinem Gesichtsausdruck. Die Teilnehmer bewerteten die gesamte Beratung dann einerseits, ob es überhaupt zur Marke passte. Hinzu kamen Bewertungen bezüglich der Höflichkeit und des Inhalts (Kompetenz, Verständnis). Ausserdem wurden zwei Bewertungen hinzugefügt, die anhand eines Gesprächstextes alleine nicht zu erfassen sind: Attraktivität und Sympathie. Es ist nicht ausgeschlossen, dass diese „weichen“ Faktoren bei der Gesamtbeurteilung maßgeblich mit einfließen. Nach Beendigung der Beratung wurde nochmals die Markeneinstellung erhoben. Abschließend wurden die Umfrageteilnehmer gefragt, ob sie sich als Berater für die betreffende Marke lieber eine/n Vertreter/in

32 Wegen der grösseren Verbreitung werden die englischen Begriffe within-subject (Innersubjekt) und between subjects (Zwischensubjekt) verwendet.

des anderen Geschlechts wünschen würden. Dies diente der Beantwortung der Frage, ob die Besetzung der Positionen mit Beraterinnen oder Beratern von den unterschiedlichen Marken abhängig ist.

3.4 Ergebnisse

Vorstudie. An der online durchgeführten Vorstudie nahmen 222 Personen teil (43.1% weiblich, Durchschnittsalter 44.1 Jahre, $SD = 11.8$ Jahre). Aus 64.000 E-Commerce Konsumenten mit E-Mail Adressen wurden 3.000 zufällig ausgewählt und zur Teilnahme eingeladen. Etwa 7.5% nahmen an der Umfrage teil. Zuerst wurden die Eignung der neun Beraterfotos für die entsprechenden Marken und anschließend die für diese Marke vorgesehen Gespräche bewertet. Die durchschnittlichen Bewertungen der neun Personenfotos zur Marke sind in Anhang 1a) wiedergegeben. ANOVAs zeigen, dass die Eignung für die Marke bei allen Personen signifikant von der Marke abhängig ist ($ps < .001$). Weibliche Fotos passen eher zu Kosmetik und Kleidung, während männliche hier überhaupt keinen Anklang finden. Insgesamt kann die Tabelle als unterscheidungsstark bezeichnet werden. Auch Verkäufer, die zu einer Marke überhaupt nicht passen (Berater 01 bei Nivea), sind durchaus für andere Produkte oder Dienstleistungen geeignet (Sparkasse). Weibliche und männliche Probanden bewerten den Fit der einzelnen Fotos ähnlich. Lediglich bei Beraterin 02 liegt die durchschnittliche Bewertung bei männlichen Befragungsteilnehmern höher als bei weiblichen (3.80 gg. 3.49, $p < .010$).

Die Eignung der reinen Gesprächstexte ist in Anhang 1b) wiedergegeben. Positive und negative Manipulationen waren hinreichend erfolgreich. Die Versionen 3 wurden speziell auf einen bestimmten Verkäufertypus zugeschnitten, der sich des legeren Berliner Tonfalls bedient. Anhand des reinen Gesprächstextes kommt dies jedoch noch nicht voll zur Wirkung, sondern erst nach akustischer Realisierung.

Hauptstudie. Die Vorstellung des kompletten Beratungsgesprächs mit Darstellung des Beraterfotos und Präsentation des hörbaren Gesprächs erfolgte ebenfalls in einer Online-Umfrage, an der 368 Personen teilnahmen (42% weiblich, Durchschnittsalter 43.4 Jahre, $SD = 11.7$ Jahre). In der ersten Hälfte der Befragung, in der zwei der sechs Marken zufällig zugewiesen wurden, erfolgten 4.383 Bewertungen (ca. 730 je Marke). In der zweiten Hälfte suchten sich die Probanden die Marken aus, die sie besonders gut kannten. Es erfolgten nochmals 2.428 Bewertungen, allerdings wegen der unterschiedlichen Beliebtheit der Marken ungleich verteilt (761 für Nivea, 195 für C&A, 377 für Canon, 516 für VW, 256 für Lufthansa und 323 für die Sparkasse). Es liegt auf der Hand, dass die anfänglichen Einstellungen zu diesen Marken höher liegen als bei den zufällig zugewiesenen (3.56 für die Zufalls- gg. 4.33 für die Selbstauswahl, $t(6809) = 38.283$, $p < .001$). Der self-selection bias liegt somit bei +.77.

Die Ergebnisse sind in Anhang 2 aufgelistet. Grundsätzlich ist eine Tendenz in Richtung einer Verschlechterung der Markeneinstellung zu erkennen. Es bedarf nur eines geringen

Beratungsfehlers, um die Markeneinstellung zu beschädigen. Umgekehrt sind positive Effekte schwerer zu erzielen. Zur Verbesserung einer hohen Zufriedenheit mit einer Marke ist ein starker positiver Impuls erforderlich.³³ Negative Beratungserlebnisse verschieben die Markeneinstellung um bis zu -0.65 (Szenarien 6, 8, 28, 31, 32 und 48). Positive vermögen sie lediglich um bis zu $+0.16$ zu verbessern (Szenarien 9, 11, 36, 37 und 38).

In 60% der Fälle war es den Befragten gleichgültig, ob sie von einer Frau oder einem Mann beraten wurden. Es handelte sich in der Mehrzahl nicht um einfaches sozial erwünschtes Antwortverhalten, denn nur 70 der 368 Probanden gaben auf der Skala von 1 = „Ich wünsche überhaupt kein anderes Beratergeschlecht“ bis 5 = „Ich wünsche unbedingt ein anderes Beratergeschlecht“ immer eine neutrale 3 an. Die anderen Antworten fielen differenzierter nach den unterschiedlichen Marken aus. Wurde das Gespräch durch eine Beraterin geführt, wünschten sich bei Nivea und C&A lediglich ca. 10% ein anderes Beratergeschlecht. Ca. 40% waren mit einer Verkäuferin zufrieden und etwa der Hälfte war das Geschlecht gleichgültig. Dies änderte sich, wenn ein Mann die Beratung durchführte. Über die Hälfte der Probanden wünschten sich nun eine Beraterin für Nivea und C&A. Dies galt gleichermassen für weibliche wie männliche Teilnehmer. Lediglich bei der Lufthansa divergierten die Angaben. Dort gaben über 40% der männlichen Probanden an, dass sie lieber eine Beraterin wünschten, bei Frauen waren dies weniger als 20% ($\chi^2(4) = 18.248, p < .001$). Das Geschlecht des Beraters spielt bei der Sparkasse die geringste Rolle. Fast 80% antworteten hier mit einer neutralen 3. Bemerkenswert ist die ebenfalls neutrale Einstellung zum Geschlecht bei VW. Angesichts der durchweg männlichen Berater im Automobilsektor wäre eine stärkere Ablehnung von Autoverkäuferinnen zu erwarten gewesen. Dies war jedoch nicht der Fall, was wiederum gleichmässig für weibliche und männliche Teilnehmer galt.

Strukturgleichungsmodell. Sowohl aus theoretischer wie praktischer Sicht wäre es wünschenswert, die Wirkung aller Einflussfaktoren in einem simultanen Modell darzustellen. Dazu eignen sich kovarianzbasierte (Lisrel, AMOS) oder varianzbasierte Verfahren (PLS). Während die ersteren vornehmlich zum Test und zur Bestätigung von wohlformulierten Theorien herangezogen werden, bietet sich ein PLS-Modell (Partial Least Squares) zur Aufdeckung von Wirkung und Funktionsweise verschiedenster Einflussgrößen ähnlich einem Regressionsmodell an. Da es sich hier zudem vornehmlich um eine managementorientierte Problemstellung handelt, bietet sich der Rückgriff auf ein varianzbasiertes Verfahren an.³⁴

Die obigen Vorüberlegungen zur Dekomposition des holistischen Verkaufsprozesses in drei Dyaden liefern die theoretische Grundlage zur Spezifizierung des Modells in Abbildung 2. Dyade III (Verkäufer-Kunde) ist geprägt durch das Verkaufsgespräch, was wiederum zerlegt wird einerseits in die bloße Eignung des geschriebenen Gesprächstextes und andererseits in die Bewertung der verbalen Umsetzung. Diese Bewertung hat einen

33 Vgl. Smith/Bolton (1998), S. 65ff.

34 Vgl. Huber et al. (2007).

positiven Effekt auf die Einschätzung des on-brand Fit (Dyade II Marke-Verkäufer). Diese Dyade wird zusätzlich durch den rein visuellen on-brand Fit beeinflusst. Je besser der visuelle Fit, desto schwächer fällt der Wunsch nach einem anderen Beratergeschlecht aus. Der entsprechende Koeffizient sollte demnach negativ sein.³⁵ Die Dyaden II und III haben sowohl einen positiven Effekt auf die emotionale Ebene als auch auf das Gesamturteil zum Beratungserlebnis, das zudem indirekt auch über die emotionale Ebene beeinflusst wird. In Dyade I findet schließlich die Bildung des Gesamturteils statt. Einerseits durch das Gesamturteil zum Beratungserlebnis, andererseits aber auch durch die Einstellung vor der Beratung, die höher ist, wenn sich die Befragungsteilnehmer die Marken selbst aussuchen können (Selbstselektion). Das Modell ist mit Pfadkoeffizienten und Angaben zum Erklärungsgehalt der Variablen in Abbildung 2 zusammengefasst (SmartPLS)³⁶ und weist die erwarteten Vorzeichen der Koeffizienten auf. Die Einstellung zur Marke kann demnach zu 60.1% aus dem Modell erklärt werden, was angesichts von 6811 Fällen ein guter Wert ist. Eine Bootstrap Prozedur mit lediglich 500 Freiheitsgraden ergab für alle Koeffizienten höchste Signifikanz (alle T-Werte > 4.00, alle $ps < .001$).

Die latenten Variablen „Verkaufsgespräch“ und „Emotionale Ebene“ sind als formative Faktoren ausgebildet. Dies bietet sich dann an, wenn das theoretische Konstrukt erst durch die Indikatoren geformt wird.³⁷ Die Faktoren der Markeneinstellung sind reflexiv, da sie durch Indikatoren wie „gefällt mir“ oder „kommt in Frage“ nicht gebildet werden, sondern sich durch sie äussern.³⁸

Die Effektstärken³⁹ sind in Tabelle 1 aufgelistet. Für Kompetenz und Verständnis liegen diese Werte unter .02. Der positive Effekt der Selbstselektion auf die vorherige Markeneinstellung tritt am stärksten bei den Dienstleistungsmarken Lufthansa und Sparkasse in Erscheinung. Die Eignung des Gesprächstextes auf das wahrgenommene Verkaufsgespräch stellt zumeist einen starken Effekt dar. Ausgenommen ist hiervon die Marke Canon. Ob der Berater zur Marke passt, wird grösstenteils durch das Verkaufsgespräch bestimmt. Der isolierte Effekt aus der reinen visuellen Beurteilung des Fotos ist eher klein. Die emotionale Ebene, deren Varianz immerhin zu 83% erklärt werden kann, wird sehr stark durch das Gespräch geprägt, der Fit des Beraters liegt bei kleiner bis mittlerer Effektstärke. Auch die Sympathie spielt eine grosse Rolle, während die Attraktivität so gut wie nicht in Erscheinung tritt. Lediglich bei Nivea und der Lufthansa existieren kleine Effekte. Die Markeneinstellung nach der Beratung wird stärker durch die Einstellung

35 Die kausale Wirkungsrichtung könnte auch umgekehrt sein. Der Wunsch nach einem anderen Beratergeschlecht würde sich demnach negativ auf den visuellen on-brand Fit auswirken. Die Beziehung zwischen beiden Variablen wäre demnach eher als Korrelation zu modellieren, was jedoch in der verwendeten PLS-Umgebung nicht möglich ist. Da es sich jedoch um eine singuläre Beziehung zwischen den beiden Variablen handelt, ist der standardisierte Pfadkoeffizient in beiden Richtungen gleich und entspricht dem Korrelationskoeffizienten, was durch eine separate Korrelationsanalyse bestätigt wurde.

36 Ringle/Wende/Will (2005).

37 Weiber/Mühlhaus (2010), S. 202.

38 Weiber/Mühlhaus (2010), S. 90.

39 Vgl. Cohen (1988), Cohen (1992).

geprägt, die die Konsumenten schon vor Eintritt in das Gespräch hatten, als durch das Beratungsergebnis selbst.

Abbildung 2: PLS-Modell der Triade Kunde–Marke–Verkäufer

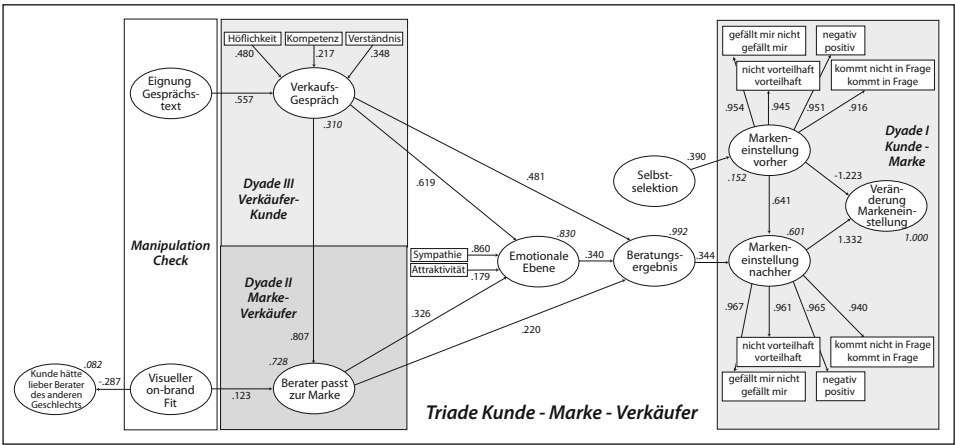


Tabelle 1: Effektstärken aufgeschlüsselt nach Marken

Effekt von	Selbst-selektion bei Marken-auswahl	Effekt von	Eignung Gesprächs-text	Höflich-keit	Effekt von	Verkaufs-gespräch	Berater passt zur Marke	Sym-pathie	Attrak-tivität
auf die	Marken-einstel-lung vorher	auf das	Verkaufsgespräch		auf die	Emotionale Ebene			
Alle	0.18	Alle	0.45	0.05	Alle	0.64	0.17	1.77	
Nivea	0.06	Nivea	0.52	0.02	Nivea	0.37	0.38	1.45	0.05
C&A	0.14	C&A	0.36	0.05	C&A	0.72	0.11	1.63	
Canon	0.09	Canon	0.14	0.05	Canon	0.47	0.10	1.11	
VW	0.18	VW	0.51	0.09	VW	0.83	0.08	2.17	
Lufthansa	0.25	Lufthansa	0.69	0.07	Lufthansa	0.60	0.24	2.05	0.02
Sparkasse	0.33	Sparkasse	0.42	0.05	Sparkasse	1.16	0.15	2.30	

Effekt von	Visueller On-Brand Fit	Kundengespräch	Effekt von	Kundengespräch	Emotionale Ebene	Berater passt zur Marke	Effekt von	Beratungsergebnis	Markeneinstellung vorher	Effekt von	Visueller On-Brand Fit
auf das	Berater passt zur Marke		auf das	Beratungsergebnis			auf die	Markeneinstellung nachher		auf den	Wunsch nach Berater des anderen Geschlechts
Alle	0.05	2.15	Alle	5.00	2.38	1.38	Alle	0.29	1.01	Alle	0.09
Nivea	0.08	1.90	Nivea	6.50	4.50	1.83	Nivea	0.25	0.51	Nivea	0.27
C&A	0.05	2.10	C&A	5.14	3.14	1.71	C&A	0.24	0.84	C&A	0.19
Canon		1.96	Canon	4.46	2.73	1.36	Canon	0.36	0.88	Canon	
VW	0.03	2.65	VW	3.40	2.00	1.30	VW	0.24	1.18	VW	
Luft-hansa	0.12	2.35	Luft-hansa	5.17	2.50	1.33	Luft-hansa	0.40	0.83	Luft-hansa	0.14
Spar-kasse	0.02	1.88	Spar-kasse	4.38	2.13	1.50	Spar-kasse	0.25	1.57	Spar-kasse	

Effektstärken ab .02 haben einen kleinen, ab .15 einen mittleren und ab .35 einen großen Effekt.⁴⁰

Die kleinen Effekte von Kompetenz und Verständnis bedeuten nicht, dass diese beiden Eigenschaften unwichtig sind. Jedoch ist der grösste Teil der Akzeptanz des Gespräches bereits implizit durch die Bewertung des reinen Textes erklärt worden (Eignung des Gesprächstextes), so dass eine explizite Einbeziehung von Kompetenz und Verständnis keine nennenswerten Effekte liefert. Die je nach Marke unterschiedlichen Effekte der Selbstselektion auf die Einstellung zur Marke vor dem Beratungsgespräch wird darauf zurückzuführen sein, dass sich Konsumenten unter Produktmarken wie Nivea selbst dann etwas vorstellen können, wenn sie sie selber nicht benutzen. Bei spezielleren Dienstleistern wie der Lufthansa und der der Sparkasse scheint eine eigene Erfahrung mit der Fluggesellschaft oder der Bank eine größere Rolle zu spielen. Überraschend ist der im Vergleich zur Effektstärke des Beratungsergebnisses größere Einfluss der Einstellung zur Marke vor dem Beratungsgespräch. Dies bedeutet, dass ein noch so gutes Beratungsgespräch die Einstellung zur Marke weniger beeinflusst als die Voreingenommenheit, mit der der Kunde in das Gespräch geht. Dies müsste dann jedoch auch umgekehrt gelten. Wer mit einer positiven Markeneinstellung in das Gespräch geht, lässt sich durch eine schlechte Beratungserfahrung nicht allzu sehr negativ beeinflussen. Eine Überprüfung anhand der Segmentierung der Daten entsprechend der acht Ausgangssituationen der Triaden soll dies näher erläutern.

⁴⁰ Vgl. *Cohen* (1992), S. 157.

3.5 Acht Triaden

Die Zuordnung der acht (2^3) möglichen Konstellationen von Vorzeichen innerhalb der Triade wurde durch die Segmentierung der Daten erreicht. Ein positives Vorzeichen wurde vergeben, wenn die Werte über dem jeweiligen Mittelwert lagen, ein negatives für Werte darunter. Die Mittelwerte waren 3.84 für die Dyade der Markeneinstellung vor der Beratung, 3.20 für den Brand Fit des Beraters und 3.29 für die Bewertung der Beratung. Eine Auswertung über die acht Triaden ergab die in Tabelle 2 abgebildeten Werte.

Tabelle 2: Acht segmentierte Triaden

Triade		Einstellung zur Marke vorher	Brand-Fit des Beraters („passt zur Marke“)	Kundengespräch (Höflichkeit, Kompetenz, Verständnis)	Einstellung zur Marke nachher	Veränderung der Einstellung zur Marke
	Markeneinstellung vorher ↓ Brand Fit des Beraters ↓ Bewertung der Beratung ↓					
1	+++	4.54	4.52	4.47	4.61	+0.07***
2	+ - +	4.47	2.64	3.72	4.25	-0.22***
3	++ -	4.56	4.33	2.53	3.99	-0.56***
4	+ - -	4.52	1.96	2.12	3.68	-0.84***
5	- + +	3.05	4.36	4.23	3.34	+0.29***
6	- - +	3.10	2.80	3.67	3.20	+0.10***
7	- + -	2.79	4.16	2.45	2.51	-0.28***
8	- - -	2.95	2.31	2.37	2.75	-0.20***

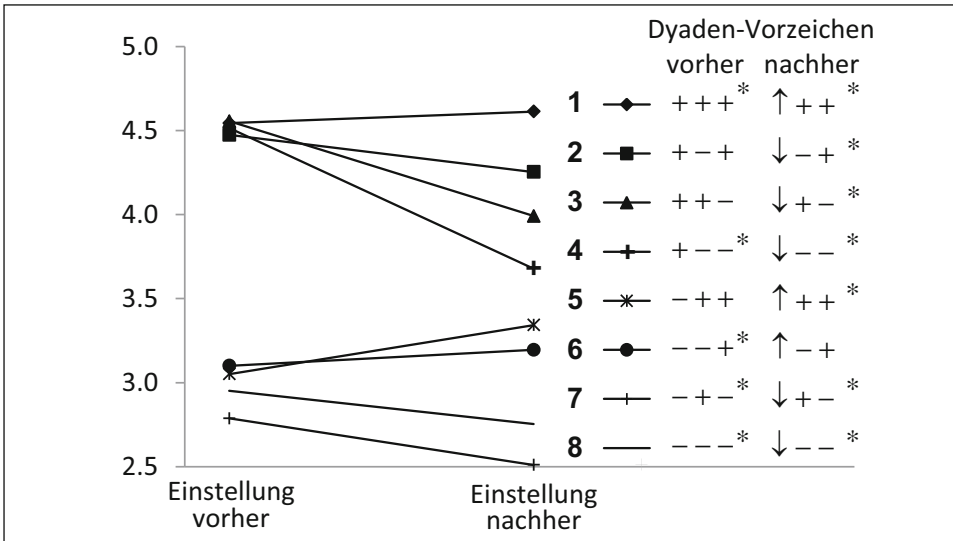
*** $p < .001$ bezieht sich auf die Veränderung der Markeneinstellung von vorher zu nachher.

Während Triade 1 durch einen positiven Brand-Fit und eine positive Beratung noch leicht hinzugewinnen kann, verschlechtert sich die Einstellung zur Marke alleine schon wegen eines mangelnden on-brand Fits in Triade 2. Noch stärker fällt die Einstellung ab bei einem schlechten Verlauf des Gespräches. Die zuerst positive Einstellung, mit der der Kunde in das Gespräch gegangen ist, verliert dann um bis .84 (Triade 4). Der Wert der resultierenden Einstellung zur Marke von 3.68 ist aber immer noch höher als der höchste Wert, der erzielt werden kann, wenn der Kunde mit einer negativen Einstellung zur Marke in die Beratung geht (Triade 5). Obwohl hier durch einen positiven Marken-Fit und

durch einen positiven Beratungsverlauf der Wert um .29 gesteigert werden kann, liegt er immer noch signifikant unter dem Wert der Triade 4 ($p < .001$).

Abbildung 3 veranschaulicht dies grafisch. Ausserdem sind die Gleichgewichtszustände dort durch ein * vermerkt. Vor der Veränderung der Markeneinstellung befinden sich die Triaden 1, 4, 6, 7 und 8 in einem ausbalancierten Zustand. Triaden 2, 3 und 5 sind unausgewogen. Die letzteren verändern sich zu ausgewogenen Triaden, die Pfeilrichtung gilt dabei analog zum Plus- oder Minuszeichen. Lediglich Triade 6 scheint nicht Heiders Theorie zu folgen, weil sie sich durch die Verbesserung der Markeneinstellung mit zwei +-Zeichen in einem unausgewogenen Zustand zu befinden scheint. Allerdings ist der Zuwachs mit .10 relativ gering und es ist somit keine gravierende Veränderung zu verzeichnen, was eher für einen stabilen Zustand spricht.

Abbildung 3: Acht Triaden und ihre Veränderung durch das Beratungserlebnis



Reihenfolge Dyaden-Vorzeichen: Markeneinstellung-Brand Fit des Beraters-Bewertung der Beratung. * bedeutet ausgewogene Triade.

4 Schlussfolgerungen, Diskussion, Einschränkungen

Die Einbettung der Überlegungen in Heiders Balance Theorie tragen zu einem besseren Verständnis der Abläufe bei und ermöglichen erstmals eine gleichzeitige Betrachtung dreier Dyaden, die bisher in der Literatur nur getrennt analysiert werden konnten. Es zeigte sich, dass der positive on-Brand Fit eine signifikante Voraussetzung zur Erzielung eines

insgesamt positiven Beratungserlebnisses ist. Aufgrund der hier durchgeführten Studie kann er erstmals quantifiziert werden. Der rein visuelle Fit hat zwar einen kleineren Effekt als das Gespräch selbst, aber der aus beidem entstehende Eindruck, ob der Berater zur Marke passt, bildet einen starken Effekt auf das Beratungsergebnis. Eine Segmentierung der Daten hat gezeigt, dass selbst bei besten Voraussetzungen–positive Einstellung zur Marke und positiver Gesprächsverlauf–die Markeneinstellung des Kunden leidet, wenn der Berater nicht zur Marke passt. Umgekehrt kann die Markeneinstellung signifikant verbessert werden, wenn beides–on-Brand Fit und Gespräch–positiv angenommen werden.

Eine besondere Bedeutung kommt der Markeneinstellung zu, mit der der Kunde in ein Beratungsgespräch geht. Ist sie positiv, so beschädigen schlechter Gesprächsverlauf und unpassender Berater diese Einstellung, der Effekt hält sich jedoch in Grenzen. Es scheint, als ob der Kunde ein solches Vorkommnis aufgrund seiner vorherigen positiven Einstellung für einen Einzelfall hält und bereit ist, darüber–zumindest teilweise–hinwegzusehen. Ist aber die Einstellung zur Marke erst einmal beschädigt, wird es ungleich schwerer, sie durch positiven on-Brand Fit und positiven Gesprächsverlauf zu verbessern. Für den Marketingplaner heisst dies, dass durch fortwährend positives Auftreten der Berater die Markeneinstellung verbessert werden muss, sowohl durch adäquates Behavioral Branding als auch durch einen positiven Gesprächsverlauf. Abbildung 3 ist zu entnehmen, wie leicht die Markeneinstellung verschlechtert werden kann und wie aufwändig es ist, diese zu verbessern. Vergleicht man den Abstieg in Triade 4, wo sowohl der Brand-Fit des Beraters als auch die Bewertung der Beratung negativ ausfielen, mit dem eher moderaten Anstieg in Triade 5, so wird ersichtlich, dass es drei aufeinanderfolgender Beratungssituationen mit optimalem Fit und optimaler Bewertung bedarf, um den negativen Effekt aus einer missglückten Beratung zu kompensieren.

Die Effekte aus der Beratungsbewertung sind stärker als die aus der Beurteilung des on-brand Verhaltens (Tabelle 1). Marketingmanager könnten daher zu der Einsicht gelangen, dass es genügt, sich auf den Inhalt des Beratungsgesprächs zu konzentrieren, wobei der Marken-Fit der Mitarbeiter vernachlässigt wird. Betrachtet man jedoch die Situation, wo zwar die Gesprächsbewertung positiv ist, der Berater jedoch nicht on-brand ist (Triade 6), so wären sogar 11 weitere Begegnungen in Reihenfolge notwendig, um nach einer negativen Erfahrung wieder auf die ursprünglich positive Markeneinstellung zu gelangen. Daraus wird ersichtlich, dass dem Marken-Fit des Verkaufspersonals, auch wenn er nicht ganz die Bedeutung der Beratungsbewertung erreicht, ebenfalls uneingeschränkte Aufmerksamkeit zu widmen ist. Die einschlägige Literatur zum behavioral branding⁴¹ wurde somit in dieser Arbeit nicht nur bestätigt, die Effekte konnten auch quantifiziert werden.

Zu den hervorstechendsten Eigenschaften zählt das Geschlecht der Persönlichkeit,⁴² das somit auch zum Kriterium für den on-Brand Fit werden kann. Dies ist jedoch von

41 Vgl. *Tomczak/Esch/Kernstock/Herrmann* (2012).

42 Vgl. *Dion/Berscheid/Walster* (1972), S. 285.

den Marken abhängig. In dieser Untersuchung zeigte sich, dass eine nicht unerhebliche Zahl von Konsumenten sich für Nivea, C&A und die Lufthansa eher weibliches Personal wünscht. Bei Nivea und C&A könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass diese Marken selbst eine weibliche Persönlichkeit haben.⁴³ In dieser Studie wurde aus sechs Produktgruppen immer nur jeweils eine Marke gewählt. Der Umfang der zu erhebenden Daten machte eine Beschränkung auf wenige Marken erforderlich. Eine generelle Aussage über die Bevorzugung eines bestimmten Beratergeschlechts in den Produktgruppen kann aber aus dem hier vorliegenden Datensatz nicht getroffen werden. Allerdings zeigte sich in einer älteren Untersuchung, die sich ausschließlich mit dem Beratergeschlecht befasste, dass das bevorzugte Beratergeschlecht einem Marken- und Produktgeschlecht folgt.⁴⁴ Dieses Geschlecht wird mit zwei Faktoren (weibliches und männliches Marken-/Produktgeschlecht) mit je sechs Indikatoren gemessen.⁴⁵ Anhand von 173 Marken aus 16 Produktgruppen zeigte sich, dass für Kosmetik, Haushaltsprodukte, Mode, Hotels, Lebensmittel und Fluggesellschaften eher Beraterinnen gewünscht werden. Für Automobile, IT, Elektronik, Polizei und Rettungsdienste sowie Zigaretten und alkoholische Getränke waren eher männliche Berater gefragt. Bei Reisebüros, Soft Drinks, Süßigkeiten/Snacks, Banken und Transportgesellschaften (Bahn) waren keine Präferenzen zu erkennen. Dies deckt sich im Wesentlichen mit den Ergebnissen dieser Studie. Allerdings ist es bemerkenswert, dass den Konsumenten hier das Beratergeschlecht im Falle von VW gleichgültig ist. Man sollte annehmen, dass in dieser eher maskulinen Welt mit vornehmlich männlichem Verkaufspersonal Autoverkäuferinnen als eher ungewöhnlich empfunden werden. Angesichts der Tatsache, dass sowohl Frauen als auch Männer einen PKW benutzen, eröffnen sich hier neue Möglichkeiten für ein gezieltes Gender-Marketing im Automobilsektor.

Ebenso scheint sich die These nicht zu bewahrheiten, dass Frauen eher für Herzlichkeit und Männer eher für Kompetenz stehen. Das Beispiel der Sparkasse zeigt, dass es 80% der Befragten gleichgültig ist, ob sie von einer Frau oder einem Mann beraten werden, obgleich das Erfordernis nach Kompetenz im Bankensektor nach obiger These eher für männliche Berater sprechen müsste. Eine Analyse, inwiefern solche Vorurteile Einfluss auf den wahrgenommenen on-Brand Fit haben, sollte in zukünftigen Studien erforscht werden.

Der wesentliche theoretische Beitrag dieser Studie liegt in der Dekomposition des holistischen Verkaufsprozesses anhand von Heiders Balance Theorie. Als Kernergebnis dieser Arbeit ist nun der Praktiker in der Lage, durch die Quantifizierung von Markeneinstellung, Brand-Fit und Gesprächsbewertung die Verkaufsprozesse gezielt für eine Marke so zu steuern, dass die drei Dyaden der Triade ein positives Vorzeichen haben. Durch Marktforschung können optimale Vorgaben für die Verkaufsgespräche sowohl bezüglich des Inhaltes als auch der Stimmführung (Intonation, Prosodie) ermittelt werden. Ebenso

⁴³ Vgl. *Grohmann* (2009), *Lieven et al.* (im Erscheinen).

⁴⁴ Vgl. *Lieven* (2012).

⁴⁵ Vgl. *Grohmann* (2009).

lässt sich hinsichtlich des Auftritts, aber auch des Alters und des Geschlechts ein zur Marke passender Verkäufer/innen-Typus finden. Allerdings könnte eine Umsetzung in der Unternehmenspraxis mit rechtlichen Problemen verbunden sein. Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB)⁴⁶ sowie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)⁴⁷ unterbinden die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder des Alters. Die Auswirkungen in der Praxis sind aber nicht so gravierend, dass jede/r Bewerber/in Anspruch auf Einstellung zu einer bestimmten Stellenausschreibung hat. Die Regelung bezieht sich zuallererst auf die Art der Ausschreibungen, die daher auch regelmäßig neutral gehalten werden.⁴⁸ Die in BGB §611a Abs. 1 Satz 2 und in AGG § 8 formulierten Ausnahmeregelungen lassen eine Ungleichbehandlung zu, „...wenn dieser [Diskriminierungs–]Grund wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende Anforderung darstellt, ...“.⁴⁹ Dabei ist „...die an die jeweilige Tätigkeit nach der im Arbeitsleben herrschenden Verkehrsanschauung...“ entscheidend.⁵⁰ So verstößt beispielsweise die Ablehnung eines männlichen Bewerbers als Verkäufer in einer Damenoberbekleidungsabteilung nicht gegen das geschlechtliche Diskriminierungsverbot.⁵¹ Die Umsetzung der Erkenntnisse aus dieser Studie sollte demnach rechtlich möglich sein. Allerdings werden durch die Beachtung der Vorschriften erhöhte Anforderungen an das Management gestellt.

Die vorliegende Arbeit muss unter der einschränkenden Bedingung betrachtet werden, dass es sich nicht um reale Verkaufssituationen handelte und erst recht nicht um solche, anhand derer man in wiederkehrenden Prozessen die dynamische Entwicklung der Markeneinstellung beobachten kann. Allerdings wäre eine empirische Studie unter ceteris paribus Bedingungen in der Realität kaum durchführbar. Zu wechselhaft sind dort die Rahmenbedingungen. Vor allem werden sich Autohäuser, Warenhäuser und sonstige Formen des Einzelhandels weigern, ihre wertvollen Kunden mit Gesprächssituationen zu konfrontieren, wie sie in dieser Studie verwendet wurden, ausser, man informierte die Konsumenten im Vorhinein darüber, dass es sich um eine hypothetische Situation handelt. Dann ist eine Online Umfrage jedoch von solch einem Versuchsaufbau nicht mehr weit entfernt.

Allerdings könnte das Vorliegen ökologischer Validität⁵² fraglich sein, die die Generalisierbarkeit und die Übertragbarkeit der Ergebnisse in die tatsächliche Welt betrifft. Es hat sich jedoch immer wieder herausgestellt, dass die Ergebnisse hypothetischer Simulationen die Wirklichkeit reflektieren. Dies traf z. B. auf eine Juryentscheidung in einem simulierten Gerichtsverfahren⁵³ zu. Ebenso wurde die ökologische Validität bei der Benut-

46 BGB §§ 611a und b.

47 AGG §§ 1 und 7.

48 Z. B. durch Zusätze wie Verkäufer/in oder (m/w).

49 AGG § 8 Abs. 1.

50 Vgl. Beschluss des Landesarbeitsgerichtes Köln vom 6.10.2010, Aktenzeichen 6 Sa 1055/10.

51 Vgl. Urteil des Landesarbeitsgerichtes Köln vom 19.07.1996, Aktenzeichen 7 Sa 499/96.

52 Vgl. *Brunswik/Kamiya* (1953).

53 Vgl. *Bornstein* (1999).

zung von Fotografien und Videoaufnahmen zur Untersuchung einer Beratungssituation bestätigt,⁵⁴ was der hier durchgeführten Studie nahe kommt. Auch wenn die hier erzielten Ergebnisse mit einer Einschränkung zu versehen sind, besteht dennoch ausreichende Gewissheit, dass sie die Realität widerspiegeln.

Zur Erzielung einer möglichst grossen Variabilität war es unvermeidlich, einige Gespräche so zu gestalten, dass sie als übertrieben gewertet werden könnten. Der Leser mag selbst beurteilen, ob er solche Situationen, insbesondere die mit negativen Erfahrungen, schon einmal erlebt hat.

Literatur

- Ajzen, Icek (1991), The Theory of Planned Behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50 (2), S. 179–211.
- Bateson, John E. G./Hui/Michael K. (1992): The Ecological Validity of Photographic Slides and Videotapes in Simulating the Service Setting, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 19 (2), 271–281.
- Batten & Company (2012), Retail Brands in Deutschland 2012, abrufbar unter: http://www.batten-company.com/uploads/media/120405_Handelsstudie_2012_Kernergebnisse_final.pdf, Stand: 25. Februar 2014.
- Berry, Leonhard L./Lampo, Sandra S. (2004), Branding Labour-Intensive Services, in: *Business Strategy Review*, Vol. 15 (1), S. 18–25.
- BestBrands (2012), Das deutsche Markenranking, abrufbar unter: http://www.bestbrands.de/downloads/best_brands_2012_Das_Studiendesign.pdf, Stand: 24. Februar 2014.
- Bitner, Mary Jo (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (2), S. 69–82.
- Bornstein, Brian H. (1999), The Ecological Validity of Jury Simulations: Is the Jury Still out? in: *Law and Human Behavior*, Vol. 23 (1): 75–91.
- Brunswik, Egon/Kamiya, Joe (1953), Ecological Cue-Validity of 'Proximity' and of Other Gestalt Factors, in: *American Journal of Psychology*, Vol. 66 (1), S. 20–32.
- Carbone, Lewis. P./Haeckel, Stephan H. (1994), Engineering Customer Experiences, in: *Marketing Management*, Vol. 3 (3), S. 8–19.
- Carson, Paula Phillips/Carson, Kerry D./Knouse, Stephen B./Roe, C. William (1997), Balance Theory Applied to Service Quality: A Focus on the Organization, Provider, and Consumer Triad, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 12 (2), S. 99–120.
- Chernatony, Leslie de/Cottam, Susan (2009), Interacting contributions of different departments to brand success, in: *Journal of Business Research*, Vol. 62, S. 297–304.
- Cohen, Jacob (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Second Edition, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, Jacob (1992), A Power Primer, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 112, S. 155–159.
- Comer, Lucette B./Nicholls, J. A. F./Vermillion, Leslie J. (1998), Diversity in the Sales Force: Problems and Challenges, in: *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 18 (4), S. 1–20.

⁵⁴ Vgl. Bateson/Hui (1992).

- Deaux, Kay* (1984), From Individual Differences to Social Categories – Analysis of a Decade's Research on Gender, in: *American Psychologist*, Vol. 39 (2), S. 105–116.
- Dion, K./Berscheid, E./Walster, E.* (1972), What is beautiful is good, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 24, S. 285–90.
- Dwyer, Sean/Richard, Orlando/Shepherd, C. David* (1998), An Exploratory Study of Gender and Age Matching in the Salesperson-Prospective Customer Dyad: Testing Similarity-Performance Predictions, in: *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 18 (4), S. 55–69.
- Eagly, Alice H./Chaiken, Shelly* (1993), *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Evans, F.B.* (1963), Selling as a dyadic relationship – a new approach: The traditional view, in: *The American Behavioral Scientist*, Vol. 6 (9), S. –79.
- Frankwick, Gary L./Porter, Stephen S./Crosby, Lawrence A.* (2001), Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-customer Relationship Status, in: *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21 (2), S. 135–146.
- Grohmann, B.* (2009), Gender dimensions of brand personality, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, S. 105–19.
- Hawes, Jon M./C. P. Rao/Thomas L. Baker* (1993), Retail Salesperson Attributes and the Role of Dependability in the Selection of Durable Goods, in: *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 13 (4), S. 61–71.
- Heider, Fritz* (1958), *The psychology of interpersonal relations*, New York: John Wiley & Sons.
- Henkel, Sven/Tomczak, Torsten/Heitmann, Mark/Herrmann, Andreas* (2007), Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 (5), S. 310–320.
- Horcajo, Javier/Brinöl, Pablo/Petty, Richard E.* (2010), Consumer Persuasion: Indirect Change and Implicit Balance, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 27 (10), S. 938–963.
- Huber, Frank/Herrmann, Andreas/Meyer, Frederik/Vogel, Johannes/Vollhardt, Kai* (2007), *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares*, Wiesbaden: Gabler.
- Iacobucci, Dawn/Ostrom, Amy* (1993), Gender Differences in the Impact of Core and Relational Aspects of Services on the Evaluation of Service Encounters, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 2 (3), S. 257–286.
- Jamal, Ahmad/Adelowe, Adegboyega* (2008), Customer-employee relationship - The role of self-employee congruence, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (11/12), S. 1316–1345.
- Keller, K. L.* (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, S. 1–22.
- Lane, Nikala/Crane, Andrew* (2002), Revisiting Gender Role Stereotyping in the Sales Profession, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 40 (2), S. 121–132.
- Lieven, Theo* (2012), Female or Male Salesperson – Who 'Fits' Best? in: *Proceedings of the 41st Conference of the European Marketing Association (EMAC)*, Lisbon.
- Lieven, Theo/Grohmann, Bianca/Herrmann, Andreas/Landwehr, Jan R./van Tilburg, Miriam* (im Erscheinen), The effect of brand gender on brand equity, in: *Psychology & Marketing*.
- Maclaran, Pauline/Catterall, Miriam* (2000), Bridging the Knowledge Divide: Issues on the Feminisation of Marketing Practice, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 16 (6), S. 635–646.
- Mohr, Lois A./Henson, Steve W.* (1996), Impact of Employee Gender and Job Congruency on Customer Satisfaction, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 5 (2), S. 161–187.
- Morhart, Felicitas/Jenewein, Wolfgang/Tomczak, Torsten* (2012), Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken, in: *Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Herrmann, Andreas* (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler. S. 389–406.

- Ringle, Christian M./Wende, Sven/Will, Alexander (2005), SmartPLS, Release 2.0 (beta). Stand: 21. August 2012 unter <http://www.smartpls.de>.
- Skolnik, Rayna (1985), A Woman's Place Is on the Sales Force, in: Sales and Marketing Management Vol. 134 (5), S. 34–37.
- Smith, Amy K./Bolton, Ruth N. (1998), An Experimental Investigation of Service Failure and Recovery: Paradox or Peril? in: Journal of Service Research, 1 (1), 65–81.
- Spears, Nancy/Singh, Surenda N. (2004), Measuring Attitude Toward the Brand and Purchase Intentions, in: Journal of Current Issues & Research in Advertising, Vol. 26 (2), S. 53–66.
- Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, J./Herrmann Andreas (Hrsg.) (2012): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel (2010), Strukturgleichungsmodellierung, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wentzel, Daniel (2009), The effect of employee behavior on brand personality impressions and brand attitudes, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 37, S. 359–374.
- Williams, Kaylene C./Spiró, Rosann L. (1985), Communication Style in the Salesperson–Customer Dyad, in: Journal of Marketing Research, Vol. 22 (4), S. 434–442.
- Zou, Peng/Yu, Bol/Li, Hong-wei (2010), Consumer's Attitude to Brand Spokesperson: A Perspective of Balance Theory, in: Publications of the International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), S. 576–581.

Summary

Beside product benefits and brand image consumers' attitude toward the brand is largely determined by the behavior of the sales staff. This on-brand behavior has been interpreted as a dyadic relationship between customer and brand. This article extends the analysis towards a triad customer–brand–salesperson based on Heider's Balance Theory. An extensive empirical study confirms the importance of the on-brand behavior in addition to the positive outcome of the sales encounter. As an important factor emerges consumer's attitude towards the brand before the sales encounter. If this is positive, a negative outcome of the sales encounter results in a less negative effect on the attitude than in case of a negative predetermination. The theoretical contribution of this article lies in the implementation of the sales encounter in a holistic model based on Balance Theory. The resulting measurements within the model extends the prevailing qualitative findings of behavioral branding to quantifiable data that can provide management valuable information for their own sales processes. This is the practical contribution of the present work.

Anhang 1 Stimuli

1a) Neun Berater/innen und ihr visueller on-Brand Fit (Ergebnisse der Vorstudie)

Beraterer/in	Beraterin 01	Beraterin 02	Beraterin 03	Beraterin 04	Berater 01	Berater 02	Berater 03	Berater 04	Berater 05
									
NIVEA	3.56	4.24	3.98	3.84	1.96	1.54	2.28	2.60	2.04
C&A	3.45	4.17	4.12	3.44	2.30	1.81	2.62	3.08	2.83
Canon	2.96	3.45	3.63	3.52	2.69	2.07	3.16	3.47	2.92
VW	2.65	3.08	3.42	3.19	3.34	1.99	3.50	3.76	2.66
Lufthansa	3.16	3.90	4.21	3.90	2.54	1.87	2.96	3.76	2.98
Sparkasse	3.04	3.25	3.52	3.90	3.47	2.07	3.47	3.91	3.32

Bewertungen auf einer Skala von 1 = „passt überhaupt nicht“, 5 = „passt sehr gut“

1b) Bewerbungsgespräche und aggregierter Wert für die Eignung (Ergebnisse der Vorstudie)

NIVEA

Ort: Drogerie. Kundel/in arbeitet in einem Labor und kommt daher häufig mit Chemikalien in Berührung. Die Haut ist sehr trocken und rissig. Kundel/in sucht Pflegeprodukt, das besonders mild und schonend zur Haut ist.

NIVEA 1 (Eignung 3.96)

„Da kann ich Ihnen nur NIVEA Repair & Care empfehlen. Ich kenne das. Spröde, trockene Haut. Hier, den Hand Balsam nehme ich auch, das beruhigt die trockenen und rissigen Hände und schützt vor allen Dingen lange. Da ist Dexpanthenol drin. Sie kennen doch sicher die Hautsalbe Bepanthen! Das ist der gleiche Wirkstoff.“

NIVEA 2 (Eignung 1.65)

„Nehmen Sie doch einfach das gute alte NIVEA aus der Dose. Was Besseres fällt mir jetzt auch nicht ein. Aber sagen Sie mal, können Sie sich nicht einen anderen Job suchen, wo Sie nicht immer mit Chemikalien rumhantieren müssen?“

NIVEA 3 (Eignung 2.99)

„Klar doch! Da empfehle ich Ihnen NIVEA Repair & Care. Ich kenn das. Spröde, trockene Haut. Hier, den Hand Balsam nehme ich auch, das beruhigt die trockenen und rissigen Hände und schützt vor allen Dingen lange. Mit Dexpanthenol! Kennen Sie die Hautsalbe Bepanthen! Da ist das gleiche drin.“

C&A

Ort: C&A. Kundel/in sucht Mantel für die Übergangszeit. Soll zweckmäßig sein, aber auch gut stehen.

C&A 1 (Eignung 3.68)

„Hier, probieren Sie den doch mal. Der ist nicht zu schwer und steht Ihnen sicher ausgezeichnet. Passt auch toll zu Ihren Schuhen!“

C&A 2 (Eignung 1.71)

„HHhmm, ob wir da was Passendes für Sie finden?! Gar nicht so leicht bei Ihnen.“

C&A 3 (Eignung 3.61)

„Hier, probieren Sie den doch mal. Der ist nicht zu schwer und steht Ihnen sicher ausgezeichnet.“ [...] „Tip-Top. Passt auch toll zu Ihren Schuhen!“

Canon

Ort: Fotogeschäft. Kundel/in sucht kleine handliche Digitalkamera mit ausreichend Leistung und nicht zu teuer.

Canon 1 (Eignung 3.32)

„Hier! Canon IXUS 115 HS! Das ist die Richtige für Sie! 12 Megapixel, 4fach Zoom und nur 115 Euro. Gibt's in vielen Farben. Wir haben noch eine in weiß, eine in pink und eine in orange. Wenn Sie wollen, zeige ich sie Ihnen.“

Canon 3 (Eignung 2.55)

„Hier! Canon IXUS 115 HS! Das ist die Richtige für Sie! 12 Megapixel, 4fach Zoom und nur schlappe 115 Euro. Macht super scharfe Bilder. Und beult nicht in der Hosentasche!“

Canon 4 (Eignung 3.20)

„Hier! Canon IXUS 115 HS! Das ist die Richtige für Sie! 12 Megapixel, 4fach Zoom und mal ganze 115 Euro. Gibt's in vielen Farben. Ich hab' lieber blau - steht mir besser.“

VW

Ort: VW-Händler. Kundel/in sucht Neuwagen mit geringem Spritverbrauch aber viel Platz.

VW 1 (Eignung 3.84)

„Ja sicher, unser VW Caddy TDI. Hat Platz für sieben Personen und verbraucht nicht mal sechs Liter. Genau das richtige Fahrzeug für die ganze Familie. Und wendig ist er auch!“

VW 2 (Eignung 1.69)

„Nee, das können Sie vergessen! Wie soll denn das gehen? Jede Menge Platz haben wollen und dann am Sprit sparen. Zaubern können wir hier nicht!“

VW 3 (Eignung 3.21)

„Na klar doch! VW Caddy TDI. Massig Platz: sieben Erwachsene! Schluckt mal gerade 6 Liter auf Hundert. Komm se (*sic*), wir machen mal 'ne Probefahrt!“

VW 4 (Eignung 3.03)

„Na ja, Kompromisse machen muss man immer. Warum nehmen Sie nicht unseren VW Caddy TDI. Ist vielleicht etwas höher im Verbrauch, dafür haben Sie aber auch Platz für sieben Personen. Riesig!“

Lufthansa

Ort: Lufthansa-Schalter. Kundelin hat dringenden Termin in Frankfurt und sucht Flugmöglichkeit. Lufthansa ist aber schon ausgebucht.

Lufthansa 1 (Eignung 4.20)

„Ja schade, der Lufthansa-Flug ist schon ausgebucht. Aber ich will mal sehen, ob die Air-Berlin noch Platz hat. Einen Augenblick, ich ruf mal gerade meine Kollegen da an.“

Lufthansa 2 (Eignung 1.79)

„Nein, da geht leider gar nichts! Die Lufthansa-Maschine nach Frankfurt ist voll und ob Air-Berlin noch Platz hat, müssen Sie schon selber herausfinden!“

Lufthansa 3 (Eignung 3.11)

„Klar doch! Für Sie tu ich doch alles. Ich frag mal bei der Air-Berlin, ob die Sie noch mitnehmen. Die werden Bauklötze staunen, wenn die Lufthansa bei denen anruft!“

Sparkasse

Ort: Sparkasse. Kundelin wünscht einen 2-Jahres Ratenkredit über 15.000 € zur Finanzierung eines Neuwagens.

Sparkasse 1 (Eignung 3.57)

„Eigentlich ist es ja gut für Sie, wenn Sie den kompletten Kredit innerhalb von zwei Jahren tilgen können. Aber wären in Ihrer Situation 5 Jahre nicht besser? Solange hält das neue Auto doch, und bei 8 % effektivem Jahreszins liegt die monatliche Rate nur bei 305 statt 680 EURO.“

Sparkasse 2 (Eignung 2.05)

„Das sagen Sie so: die Zinsen sind zu hoch! Bei Ihrer beruflichen Situation ist das Risiko einfach grösser. Das muss die Bank bei der Höhe der Zinsen eben berücksichtigen. Sie müssen ja kein neues Auto kaufen!“

Sparkasse 3 (Eignung 2.31)

„Na toll für Sie, wenn sie (*sic*) den kompletten Kredit in zwei Jahren abstottern können. Aber mal im Ernst: wären 5 Jahre nicht besser? Solange hält der neue Schlitten doch, und bei 8 % effektivem Jahreszins liegt die Rate nur bei schlappen 305 EURO.“

Anhang 2 Bewertungen der 48 Beratungserlebnisse

Szenario	Berater	Gespräch	Eignung des geschriebenen Gesprächstextes	Visueller on-brand Fit der Fotografie	Hätte lieber einen Berater des anderen Geschlechts	Berater/in passt zur Marke	Bewertung des gesamten Beratungserlebnisses	Einstellung zur Marke vor der Beratung	Einstellung zur Marke nach der Beratung	Veränderung der Markeneinstellung	Normalisierte Veränderung
		Skala →	1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut	1 = passt überhaupt nicht, 5 = passt sehr gut	1 = auf keinen Fall, 5 = auf jeden Fall	1 = auf keinen Fall, 5 = auf jeden Fall	1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut	1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut	1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut		niedrigster Wert = -100
1	Beraterin 01	Nivea 1	3.96	3.56	2.62	3.61	3.63	4.10	3.90	-0.20	-31
2	Beraterin 01	Nivea 2	1.65	3.56	2.62	2.64	2.66	4.13	3.73	-0.40	-62
3	Beraterin 02	Nivea 1	3.96	4.24	2.54	3.58	3.75	4.19	3.99	-0.21	-32
4	Beraterin 02	Nivea 1	3.96	4.24	2.51	4.02	4.10	4.14	4.07	-0.07	-11
5	Beraterin 04	Nivea 1	3.96	3.84	2.55	3.80	3.81	4.22	4.03	-0.19	-29
6	Beraterin 04	Nivea 2	1.65	3.84	2.61	2.50	2.57	4.25	3.70	-0.55	-85
7	Berater 02	Nivea 3	2.99	1.54	3.58	2.42	2.75	4.09	3.66	-0.43	-66
8	Berater 02	Nivea 2	1.65	1.54	3.77	1.69	1.84	4.19	3.54	-0.65	-100
9	Beraterin 02	C&A 1	3.68	4.17	2.57	4.01	4.03	3.62	3.69	0.07	11
10	Beraterin 01	C&A 2	1.71	3.45	2.75	2.45	2.42	3.63	3.25	-0.38	-58
11	Beraterin 04	C&A 1	3.68	3.44	2.62	3.64	3.72	3.53	3.58	0.04	6
12	Berater 02	C&A 3	3.61	1.81	3.53	2.30	2.40	3.59	3.24	-0.35	-54
13	Berater 05	C&A 1	3.68	2.83	3.34	3.50	3.45	3.59	3.56	-0.03	-5
14	Berater 03	C&A 2	1.71	2.62	3.51	2.25	2.21	3.56	3.13	-0.43	-66
15	Beraterin 02	Canon 4	3.20	3.45	3.36	3.24	3.52	3.89	3.73	-0.15	-23
16	Beraterin 02	Canon 1	3.32	3.45	3.10	3.75	3.90	3.86	3.81	-0.05	-8
17	Beraterin 04	Canon 1	3.32	3.52	3.05	3.69	3.77	3.92	3.91	-0.01	-2
18	Berater 02	Canon 3	2.55	2.07	3.02	2.54	2.68	3.91	3.59	-0.32	-49
19	Berater 03	Canon 1	3.32	3.16	2.92	3.70	3.70	4.00	3.92	-0.08	-12
20	Berater 04	Canon 1	3.32	3.47	2.95	3.59	3.57	3.97	3.83	-0.14	-22
21	Berater 05	Canon 1	3.32	2.92	2.93	3.51	3.49	3.97	3.84	-0.13	-20
22	Beraterin 01	VW 2	1.69	2.65	3.37	2.11	2.29	3.91	3.48	-0.43	-66
23	Beraterin 02	VW 1	3.84	3.08	3.22	3.73	3.86	3.79	3.72	-0.06	-9
24	Beraterin 04	VW 1	3.84	3.19	3.11	3.67	3.71	3.88	3.81	-0.07	-11
25	Beraterin 03	VW 1	3.84	3.42	3.11	3.76	3.84	3.86	3.74	-0.12	-18
26	Berater 01	VW 4	3.03	3.34	2.86	3.17	3.12	3.92	3.59	-0.33	-51

Szenario	Berater	Gespräch	Eignung des geschriebenen Gesprächstextes	Visueller on-brand Fit der Fotografie	Hätte lieber einen Berater des anderen Geschlechts	Berater/in passt zur Marke	Bewertung des gesamten Beratungserlebnisses	Einstellung zur Marke vor der Beratung	Einstellung zur Marke nach der Beratung	Veränderung der Markeneinstellung	Normalisierte Veränderung
Skala →			1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut	1 = passt überhaupt nicht, 5 = passt sehr gut	1 = auf keinen Fall, 5 = auf jeden Fall	1 = auf keinen Fall, 5 = auf jeden Fall	1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut	1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut	1 = sehr schlecht, 5 = sehr gut		niedrigster Wert = -100
27	Berater 04	VW 1	3.84	3.76	2.94	3.80	3.72	3.87	3.75	-0.12	-18
28	Berater 03	VW 2	1.69	3.50	2.89	2.12	2.06	3.88	3.31	-0.57	-88
29	Berater 02	VW 3	3.21	1.99	2.91	2.54	2.70	3.86	3.49	-0.37	-57
30	Berater 05	VW 1	3.84	2.66	2.84	3.57	3.54	3.91	3.73	-0.17	-26
31	Beraterin 01	Lufthansa 2	1.79	3.16	3.00	2.28	2.27	3.79	3.29	-0.50	-77
32	Berater 01	Lufthansa 2	1.79	2.54	3.39	2.19	2.23	3.76	3.22	-0.54	-83
33	Berater 02	Lufthansa 3	3.11	1.87	3.46	2.23	2.57	3.72	3.41	-0.31	-48
34	Berater 05	Lufthansa 1	4.20	2.98	3.36	3.67	3.66	3.71	3.63	-0.07	-11
35	Berater 04	Lufthansa 1	4.20	3.76	3.17	3.93	3.90	3.76	3.66	-0.10	-15
36	Beraterin 02	Lufthansa 1	4.20	3.90	2.50	4.27	4.31	3.71	3.86	0.16	25
37	Beraterin 04	Lufthansa 1	4.20	3.90	2.70	4.20	4.14	3.63	3.78	0.15	23
38	Beraterin 03	Lufthansa 1	4.20	4.21	2.67	3.96	3.99	3.68	3.74	0.06	9
39	Beraterin 04	Sparkasse 1	3.57	3.90	2.87	3.95	3.95	3.52	3.50	-0.02	-3
40	Beraterin 02	Sparkasse 1	3.57	3.25	2.91	3.94	3.99	3.63	3.63	-0.01	-2
41	Beraterin 03	Sparkasse 1	3.57	3.52	2.84	3.88	3.82	3.47	3.48	0.00	0
42	Beraterin 01	Sparkasse 2	2.05	3.04	2.96	2.68	2.61	3.45	3.08	-0.37	-57
43	Berater 01	Sparkasse 1	3.57	3.47	3.14	3.75	3.63	3.59	3.52	-0.07	-11
44	Berater 01	Sparkasse 2	2.05	3.47	3.18	3.00	2.78	3.58	3.19	-0.40	-62
45	Berater 02	Sparkasse 3	2.31	2.07	3.33	2.35	2.38	3.51	3.12	-0.39	-60
46	Berater 04	Sparkasse 1	3.57	3.91	3.15	3.73	3.64	3.49	3.38	-0.10	-15
47	Berater 03	Sparkasse 1	3.57	3.47	3.16	3.61	3.54	3.53	3.44	-0.08	-12
48	Berater 03	Sparkasse 2	2.05	3.47	3.20	2.21	2.10	3.76	3.18	-0.58	-89

Die kompletten Clips mit Bild und Ton stehen zum Download bereit, z. B. für Szenario 1: www.researchfiles.de/1.wmv.