WHITEPAPER · KURZFASSUNG

OKTOBER 2026

# Nicht geliebt. Gewählt.

## The Best Neighbour Brand

Warum bekannte Marken trotzdem verlieren und was Markenverantwortliche gegen die Klingelhemmung tun können.

Ron Warncke

fourchange
people. process. planet. profit.

01 · DIE KLINGELHEMMUNG

# Bekannte Marken verlieren im letzten Moment.

Die meisten Marken müssen nicht geliebt werden. Sie müssen ohne Zögern gewählt werden. Dieses Whitepaper zeigt ein Modell, das auf der Ehrenberg-Bass-Forschung aufsetzt und erklärt, warum physisch und mental verfügbare Marken trotzdem verlieren.

Jeder kennt Marken, die jeder kennt und die trotzdem nicht gewählt werden. Sie sind im Handel präsent, sie fallen einem in der passenden Situation ein, und im letzten Moment greift man doch zur anderen.

> **Man kennt sie, man grüßt sie, aber man klingelt nicht bei ihnen.**

Dieses Zögern zwischen Erinnern und Wählen nennen wir die **Klingelhemmung**. Sie taucht in kaum einem Awareness-Tracker auf und erklärt doch einen Teil der Lücke zwischen Bekanntheit und Marktanteil.

01 · WAS HÄUFIG ÜBERSEHEN WIRD

# Zwei Antworten, eine Lücke.

Markenverantwortliche bekommen heute zwei Antworten für das Wachstum ihrer Marke angeboten.

ANTWORT 1

### Die Love Brand

Seit Fournier[1] gilt die Beziehung zwischen Menschen und Marken als echte Beziehung, und die Brand-Love-Forschung zeigt: Wo Liebe entsteht, wirkt sie stark auf Loyalität, Weiterempfehlung und Preisbereitschaft.[2] Nur entsteht sie bei einer Minderheit der Käufer und vor allem in Kategorien mit hoher Identifikation.[3] Die meisten Käufer einer Marke kaufen sie selten, und ein großer Teil der Werbekontakte wird nur kurz oder gar nicht aktiv betrachtet. Liebe als Ziel für eine Kfz-Versicherung erinnert an den Stalker, der glaubt, irgendwann doch ans Ziel zu kommen.

ANTWORT 2

### Die Ehrenberg-Bass-Schule

Marken wachsen über mehr Käufer, nicht über treuere; kleine Marken haben weniger Käufer, die zudem seltener kaufen (Double Jeopardy).[4] Wachstum entsteht über Physical Availability, die Leichtigkeit, eine Marke zu kaufen, und Mental Availability, die Wahrscheinlichkeit, dass sie in einer Kaufsituation einfällt.[5] Diese Befunde gehören zu den am besten replizierten des Fachs, und das Modell in diesem Whitepaper übernimmt einen Großteil davon.

Die Lücke liegt in einer verkürzten Lesart, die Reichweite plus Wiedererkennbarkeit für das ganze Programm hält. Sie fragt, ob eine Marke einfällt, aber nicht, was mit ihr einfällt. Erinnerungen sind nicht neutral. Menschen beurteilen andere zuerst danach, ob sie es gut mit ihnen meinen, und Marken nach denselben Kriterien.[6] Selbst die Ehrenberg-Bass-Forschung zeigt, dass negative Überzeugungen anders entstehen als positive: aus Erfahrung, gehäuft bei ehemaligen Käufern.[7]

1 Fournier (1998). Consumers and Their Brands. Journal of Consumer Research 24(4).
2 Batra, Ahuvia & Bagozzi (2012). Brand Love. Journal of Marketing 76(2).
3 Rossiter (2012). Brand Love vs. Brand Liking. Marketing Letters 23(3).
4 Ehrenberg, Goodhardt & Barwise (1990). Double Jeopardy Revisited. Journal of Marketing 54(3).
5 Sharp (2010). How Brands Grow; Romaniuk & Sharp (2016). How Brands Grow Part 2. Oxford University Press.
6 Kervyn, Fiske & Malone (2012). Brands as Intentional Agents Framework. Journal of Consumer Psychology 22(2).
7 Winchester & Romaniuk (2008). Negative Brand Beliefs and Brand Usage. International Journal of Market Research 50(3).

02 · DAS MODELL

# Der dritte Faktor: Emotional Availability.

Das Modell **The Best Neighbour Brand** betont neben Sharps zwei Faktoren einen dritten. **Emotional Availability** ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Marke, die in einer Kaufsituation einfällt, ohne Vorbehalt in die Wahl eingeht.

Sie fragt nicht, ob die Marke einfällt. Das bleibt Sache der Mental Availability. Sie fragt, ob man, wenn sie einfällt, ohne Zögern klingelt.

Die Begründung folgt aus drei Schritten. Kaufentscheidungen fallen schnell und mit wenig Abwägung. Mit dem Markennamen werden die mit ihm verknüpften Bewertungen mitaktiviert, und Gefühlssignale sortieren Optionen aus, bevor bewusst abgewogen wird. Weil mögliche Verluste schwerer wiegen als Gewinne, genügt dafür ein vager Vorbehalt. Und diese Vorbehalte entstehen vor allem aus Erfahrung mit dem Verhalten der Marke.

ZUSAMMENGEFASST ERGIBT SICH EINE DENKFORMEL: WAHLWAHRSCHEINLICHKEIT ≈

**Physical Availability**
Weiß ich, wo die Marke wohnt?

×

**Mental Availability**
Fällt sie mir ein, wenn ich etwas brauche?

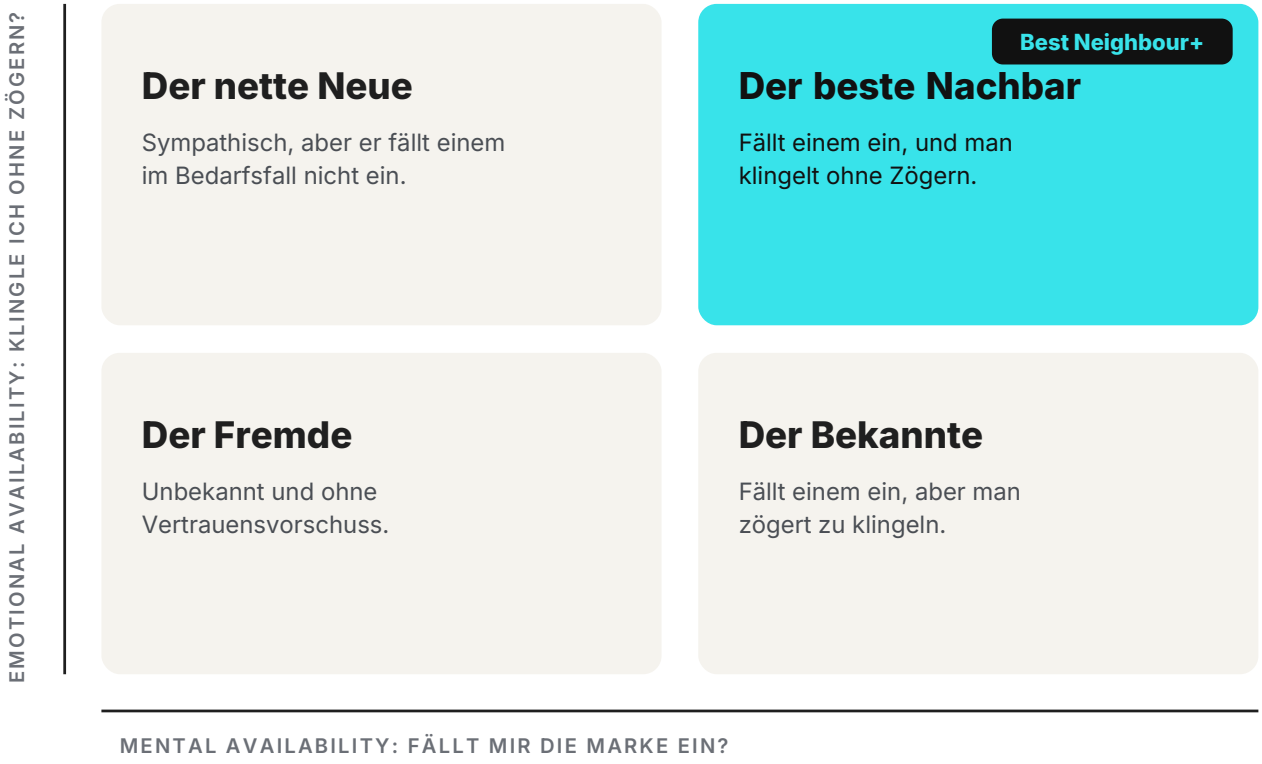
×

**Emotional Availability**
Klingle ich ohne Zögern?

Ist ein Faktor null, ist es auch die Wahl. Die Formel rechnet nichts aus, denn die Faktoren beeinflussen sich gegenseitig: Häufiger Kontakt steigert Sympathie. Aber sie ordnet das Denken. Kreuzt man Mental und Emotional Availability, entstehen vier Rollen.

02 · VIER ROLLEN

# Bekannt ist nicht dasselbe wie gewählt.




Der **Bekannte** ist das typische Ergebnis reiner Reichweitenlogik: Er fällt ein, aber man zögert. Der **nette Neue** ist das typische Ergebnis sympathischer Kommunikation ohne Reichweite. Der **beste Nachbar** braucht beides. Emotional Availability hat dabei einen markenweiten Grundwert, das allgemeine Urteil über die Absicht der Marke, und Ausprägungen je Kaufsituation. Die Abweichungen je Kaufsituation zeigen, wo die Klingelhemmung sitzt.

03 · DER HEBEL

# Emotionale Intelligenz von Marken.

Was prägt, ob man zögert? Das Modell der emotionalen Intelligenz liefert darauf Antworten: das Verhalten der Marke, geordnet nach den fünf Dimensionen emotionaler Intelligenz nach Goleman.[8]

Die Übertragung auf Marken, die **emotionale Markenintelligenz**, geht auf Studien von Carat zurück[9], die auf Golemans Modell aufbauen; Goleman hat die Studie 2022 gemeinsam mit Carat in Cannes vorgestellt. Für diese Anwendung wurde sie weiterentwickelt. Jede der Dimensionen lässt sich am Denkmodell des besten Nachbarn nachvollziehen und übertragen.

| DIMENSION | DER BESTE NACHBAR | DIE MARKE |
|---|---|---|
| **Selbstwahrnehmung** | spielt sich nicht als bester Freund auf | kennt ihre Rolle; Versprechen und Leistung decken sich |
| **Selbststeuerung** | klingelt, wenn er den Spiegel gestreift hat | steht zu Fehlern, bevor der Kunde sie nachweisen muss |
| **Motivation** | räumt seit Jahren den Gehweg, auch wenn er vielleicht nicht dran ist | gibt sich erkennbar Mühe und bleibt verlässlich |
| **Empathie** | hält die Tür auf, wenn man Taschen voller Einkäufe hat | versteht die Lage im Kaufmoment und senkt den Aufwand |
| **Soziale Kompetenz** | spricht mit allen in der Nachbarschaft auf Augenhöhe und unvoreingenommen | kommuniziert klar und auf Augenhöhe |

> **Der beste Nachbar fällt nicht durch Lautstärke auf, sondern durch Verhalten.**

8 Goleman (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam.
9 Carat (2020, 2022). Brand EQ Report.

# Wenn aus Nachbarschaft mehr wird.

**Und was ist nun mit der Liebe, wenn wir schon über den weiteren Bereich von Emotionen sprechen? Manchmal wird aus Nachbarschaft Freundschaft, selten eine Romanze.**

Bei einem Teil der Käufer entsteht echte Liebe zur Marke, mit allen Vorteilen, die die Brand-Love-Forschung beschreibt. Das Modell nennt diese Stufe **The Best Neighbour+**. Sie ist keine eigene Rolle in der Matrix, sondern eine Stufe innerhalb des besten Nachbarn. Emotional Availability misst die Abwesenheit von Zögern und kann nicht „höher als vorbehaltlos“ werden. Liebe fügt etwas anderes hinzu: Anziehung, Identifikation, Bindung, Leidenschaft.

**The Best Neighbour+**

## Drei Regeln

- **Sie baut auf bester Nachbarschaft auf.** Wer The Best Neighbour+ anstrebt, ohne bester Nachbar zu sein, macht den Heiratsantrag vor dem ersten Gruß.
- **Sie gilt für Käufergruppen, nicht für Marken.** Dieselbe Marke ist für wenige Best Neighbour+, für die meisten bester Nachbar und für manche ein Bekannter. Für Wachstum zählt meist die größte Gruppe.
- **Sie ist ein Geschenk, kein Ziel.** In Kategorien wie Mode, Sport oder Automobil kann sie ein Nebenziel sein, sobald die Basis steht. Aber sie erhöht auch die Fallhöhe: Fehltritte werden manchmal akzeptiert, aber aus Liebe kann bei zu großen Enttäuschungen auch Abneigung werden.

Damit widerspricht das Modell der Brand-Love-Forschung nicht. Es ordnet ihre Befunde dort ein, wo sie gelten: bei einer Minderheit, oberhalb einer Basis, die für alle gilt. Ausdrücklich empfehle ich hier die Arbeit von Prof. Dr. Michael Fretschner zu **„Die Love-Brand-Formel“**, um tiefer in das (geringe) Potenzial der Love Brand einzutauchen.

04 · ABGRENZUNG

# Einige Punkte zur Klarstellung.

### Mit emotionaler Intelligenz ist keine emotionalisierte Werbung gemeint.

Emotionalisierung beschreibt den Stil einer Botschaft. Binet & Field[10] zeigen, dass emotional angelegte Kampagnen langfristig stärker wirken. Emotionale Markenintelligenz beschreibt etwas anderes: wie sich eine Marke verhält. Eine nüchterne Marke kann darin stark sein, eine tränenreiche Kampagne schwach, wenn sie am Leben der Menschen vorbeiredet. Beide Hebel wirken, aber auf verschiedenen Wegen.

### Es ist auch kein Ansatz für Loyalitätsprogramme.

Emotional Availability wirkt über die Umwandlung von Erinnern in Kaufen, also über mehr Käufer. Die Kaufhäufigkeit folgt weiter der Markengröße.

### Und es bricht auch nicht mit der Skepsis gegenüber Differenzierung.

Die emotional intelligente Marke muss nicht als anders gelten, sondern als unproblematisch. Käufer nehmen Unterschiede zwischen Marken ohnehin sehr verhalten wahr.

### Und erst recht ist es kein Freibrief für weniger Präsenz.

Der beste Nachbar ist immer da, aber er steht nicht jeden Tag vor der Tür. Kontinuierliche Reichweite bleibt richtig. Was die Hemmung erhöht, ist Aufdringlichkeit: Retargeting--Schleifen, Mails im Tagestakt, Werbung, die zugleich passgenau und penetrant ist. Bei klassischer Werbefrequenz verfliegt der Ärger dagegen schneller als die Erinnerung.

**10** Binet & Field (2013). The Long and the Short of It. IPA.

# Wenn der Butler klingelt.

Immer mehr Kaufentscheidungen werden von KI vorbereitet oder ausgeführt. Der Kunde öffnet nicht mehr selbst die Tür, er schickt den Butler. An ihn richten sich dieselben drei Fragen.

**1**

**Weiß er, dass der Nachbar, also die Marke, zu Hause ist?**

Physical Availability, heute: vollständige, maschinenlesbare Daten.

**2**

**Denkt er an sie, wenn der Nutzer etwas braucht?**

Mental Availability, heute: Zuordnung in KI-Antworten.

**3**

**Rät er zu oder ab?**

Emotional Availability, heute: glaubt das LLM, dass die Marke dem Nutzer gefallen wird?

ARBEITET FÜR DEN KUNDEN

### Der Butler

Er bereitet die Wahl im Auftrag des Kunden vor oder trifft sie für ihn.

GEHÖRT DEM HAUS

### Der Hausmeister

Neben dem Butler gibt es den Hausmeister: den Assistenten einer Plattform mit eigenen Interessen. Er kann eine Marke als „nicht zuhause“ melden, obwohl sie es ist.

HYPOTHESE

**Wenn Maschinen mitentscheiden, wird emotionale Intelligenz von Marken zur Beweisfrage.**

Was ein Mensch als Bauchgefühl erlebt, prüft der Agent an Signalen, und Verhalten hinterlässt Signale. Werbe-Emotion hingegen erreicht den Menschen, den Agenten nur über Umwege.

06 · HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

# Sieben Schritte für Markenverantwortliche.

**01**

### Erst die Basis prüfen.

Fällt die Marke an den wichtigen Kaufsituationen ein, und ist sie dort erreichbar? Wenn nicht, ist das Problem Reichweite oder Distribution, nicht Emotional Availability.

**02**

### Die Klingelhemmung messen.

Eine Frage je Kaufsituation in der bestehenden Marktforschung genügt für den Anfang: ohne Bedenken, mit Vorbehalten, eher nicht. Dazu optional eine offene Frage nach dem Grund.

**03**

### Relativ zur Größe lesen.

Nur die Abweichung von der Erwartung zählt. Große Marken schneiden fast immer besser ab.

**04**

### Bei ehemaligen Käufern anfangen.

Dort sitzen die negativen Erfahrungen, und dort sollte sich zuerst zeigen, ob der Marke weniger emotionale Intelligenz zugeschrieben wird.

**05**

### Über Verhalten steuern.

Die wirksamsten Hebel liegen oft in Service, Produkt und Direktansprache: Aufwand senken, zu Fehlern stehen und sie mit Taten beheben, Pausen in der Beziehung nicht bestrafen.

**06**

### Identität als Verhaltensversprechen formulieren.

Je Dimension ein beobachtbares Versprechen mit Messpunkt, statt abstrakter Markenwerte.

**07**

### Liebe nicht einplanen.

Wo The Best Neighbour+ entsteht, ist sie ein Geschenk. Wie mehrfach erwähnt: Das Ziel für die meisten Marken ist bescheidener und erreichbarer: dass niemand zögert, bei ihnen zu klingeln.

IM GESPRÄCH BLEIBEN

# Widerspruch ist willkommen.

Fragen, Widerspruch, Anmerkungen oder Interesse, tiefer in das Modell einzusteigen? Ich freue mich über den Austausch, ob als kurze Nachricht, im persönlichen Gespräch oder in einem Workshop mit Ihrem Team.


**Four Change Consulting | Ron Warncke**

People. Process. Planet. Profit.

**E-Mail** ron.warncke@fourchange-consulting.de

**Website** www.fourchange-consulting.de


## ÜBER DEN AUTOR

Ron Warncke berät Werbungtreibende und Agenturen bei der Transformation von Marketing und Media. Sein Fokus liegt darauf, Lücken zwischen dem, wie heute gearbeitet wird, und dem, was möglich wäre, aufzudecken und zu schließen. Dazu gehört auch die Frage, wie Marken in Kaufsituationen ohne Zögern gewählt werden. Als Managing Partner bei Carat Deutschland hat er an den Carat Brand EQ Studien mitgearbeitet. Als Gastdozent an der University of Europe for Applied Sciences lehrt er unter anderem Strategic Value Creation sowie Corporate Positioning & Decision Making.

## DIE WHITEPAPER-REIHE

### WIRKUNG IM MARKT

The Best Neighbour Brand
Orbit Planning
Responsible Media
Richtig beschrieben. Richtig vertreten.

### BEFÄHIGUNG DER ORGANISATION

DMAIC for Media
MediAgility
Spark & Scale
Kollaborationsfähigkeit

Übergreifender Rahmen: Das 8P Integrated Growth Model, gemeinsam mit Versai Partners entwickelt und dort die Arbeitsgrundlage.

fourchange
people. process. planet. profit.

## LITERATUR


Batra, Ahuvia & Bagozzi (2012). Brand Love. Journal of Marketing 76(2).

Binet & Field (2013). The Long and the Short of It. IPA.

Carat (2020, 2022). Brand EQ Report.

Ehrenberg, Goodhardt & Barwise (1990). Double Jeopardy Revisited. Journal of Marketing 54(3).

Fournier (1998). Consumers and Their Brands. Journal of Consumer Research 24(4).

Goleman (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam.

Kervyn, Fiske & Malone (2012). Brands as Intentional Agents Framework. Journal of Consumer Psychology 22(2).

Romaniuk & Sharp (2016). How Brands Grow Part 2. Oxford University Press.

Rossiter (2012). Brand Love vs. Brand Liking. Marketing Letters 23(3).

Sharp (2010). How Brands Grow. Oxford University Press.

Winchester & Romaniuk (2008). Negative Brand Beliefs and Brand Usage. International Journal of Market Research 50(3).


## TRANSPARENZHINWEIS

Dieses Whitepaper wurde mit Unterstützung von KI (Claude, Anthropic) erarbeitet, bei Recherche, Strukturierung und Textentwürfen. Modell, Thesen und Schlussfolgerungen stammen vom Autor, der alle Inhalte geprüft hat und verantwortet.