



Scheiden tut weh: Die Hochs und Tiefs beim Bruch mit Marken

Susan Fournier

■■■■■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Markenbeziehung,
Entwöhnung von Marken,
Markenwechsel, Facebook*

•

AUTORIN

Susan Fournier,
Professor of Marketing and Questrom Professor
in Management, Boston University, U.S.,
fournism@bu.edu

■■■■■

Anfang 2013 startete der unter Druck geratene Hersteller von High-End-Smartphones Blackberry einen Relaunch und holte sich dabei prominente Unterstützung. Die US-Sängerin Alicia Keys wurde als Creative Director des Unternehmens verpflichtet. Anlässlich ihrer Ernennung beschrieb sie ihre Verbindung mit Blackberry als eine „Langzeitbeziehung“, in der es allerdings auch „Flirts mit anderen Smartphone-Marken“ gab. iPhone oder Android Modelle erschienen ihr phasenweise „sexier“ und sie nannte zwischenzeitlich – genauso wie viele andere ehemals glühende Blackberry Fans lieber ein Konkurrenzmodell ihr Eigen. Der Relaunch mit neuen Geräten, einer neuen Plattform und interessanten Zusatzfunktionen schien Alicia Keys aber so geglückt, dass es Blackberry gelang, sie als Kundin zurückzuerobern. Anfang 2013 befand sie sich laut eigenen Angaben wieder in einer „Exklusivbeziehung mit dem Blackberry 10“.

Aber nicht für alle Markenbeziehungen gibt es so ein „Happy End“. Flirts mit anderen Marken sind oft der Anfang vom Ende und führen letztendlich zu einem endgültigen Bruch. Damit ähneln sie menschlichen Beziehungen, die gleichfalls – auch wenn sie sehr eng waren – immer wieder scheitern können.

Warum Konsumenten Marken den Laufpass geben ///

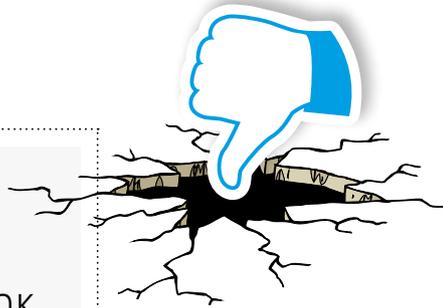
Die Gründe für den Bruch mit einer Marke sind vielfältig. Manchmal sind sie ganz banal: Jemand wechselt den Wohnort und am neuen Ort ist die entsprechende Marke nicht erhältlich. Manchmal findet der Konsument schlicht und einfach eine bessere Alternative. In anderen Fällen kann der Abschied von einer Marke aber auch ziemlich kompliziert sein, sich über einen lan-

FALLSTUDIE: DER ABSCHIED VON FACEBOOK

Es ist kinderleicht einen Facebook-Account zu eröffnen. In wenigen Minuten ist man dabei. Facebook zu verlassen ist hingegen eine kompliziertere Geschichte. Wir haben Informationen, die Nutzer zu diesem Thema im Internet posteten, im Detail analysiert und viel darüber gelernt, wie und warum Konsumenten Facebook verlassen und was sie dabei fühlen.

In Postings auf Facebook, in Blogs, Diskussionsgruppen oder Onlinemagazinen fanden wir Trennungsgeschichten, deren Ausgangspunkt lange vor den ersten konkreten Schritten lag und die mit dem Löschen des Accounts noch keineswegs zu Ende waren.

Konsumenten befanden sich in einer regelrechten Achterbahn der Gefühle und führten mit Freunden laufend intensive Diskussionen über die möglichen Auswirkungen eines Ausstiegs. Früher oder später realisierten alle die oft weitreichenden sozialen Konsequenzen dieses Schritts: versäumte Geburtstage, ausgeschlossen sein von Onlinespielen, kein Zugang mehr zu anderen Onlineangeboten, die sie über ihren Facebook Account nutzten. Manche klagten über richtige Entzugserscheinungen und wurden "rückfällig", indem sie gleich wieder einen Account eröffneten. Andere konnten sich lange nicht wirklich entschließen: mal rein, mal raus – ein Hin-und-Her zwischen Anziehung und Ablehnung. Viele kehrten letztendlich zurück, aber mit neu definierten und klar abgesteckten Zielen im Umgang mit dem Medium. Einige verabschiedeten sich hingegen endgültig und empfanden eine tiefe Erleichterung und Freiheit. Nachdem alle Verbindungen gekappt waren, fühlten sie sich wie von einer Sucht geheilt und bereit für eine neue Lebensphase.



gen Zeitraum erstrecken und ein Wechselbad an Gefühlen hervorrufen. Auch die Ursachen für die Beendigung von Markenbeziehungen sind den Trennungsgründen bei menschlichen Partnerschaften erstaunlich ähnlich:

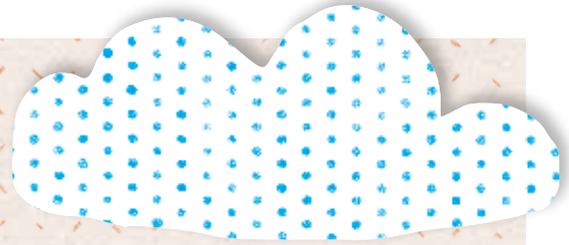
- > Schlechte Vorzeichen: Konsument und Marke passen nicht wirklich zusammen, finden das aber erst im Laufe der Zeit heraus.
- > Die Marke verändert sich zu ihrem Nachteil: Die Qualität wird schlechter, die Zielgruppe oder das Styling ändert sich.
- > „Du bist nicht der, den ich geheiratet habe“: Die Marke hält nicht, was sie verspricht, beworbene Qualitäten erweisen sich als falsch.
- > Der Konsument entwickelt und verändert sich, die Marke bleibt so wie sie ist: Solche Situationen können eintreten, wenn sich persönliche Lebensumstände ändern, Kunden einzelnen Marken entwachsen oder z. B. finanzielle Restriktionen einen Markenwechsel notwendig machen.
- > Ein Fehlverhalten zwingt den Konsumenten zu einem Wechsel: Manchmal fühlen sich Konsumenten verraten und verkauft, z. B. wenn Servicepersonal unaufmerksam oder unhöflich agiert oder Beschwerden ignoriert und abgeschmettert werden.
- > Die Marke „entsorgt“ Kunden, die nicht mehr attraktiv erscheinen: Neue Zielgruppen werden auf Kosten der Stammkundschaft erschlossen, weil sie mehr Ertrag versprechen.

Die Loslösung von Marken geschieht nicht über Nacht

/// Das Ende einer Markenbeziehung ist häufig ein längerer Prozess und kein klarer, einmaliger Schnitt, vor allem wenn die Marke ihrem Verwender wichtig war und intensiv genutzt wurde. Die Beziehung verschlechtert sich langsam, und währenddessen löst sich der Konsument sukzessive von der Marke. Diese Loslösung kann auch eine sehr schmerzliche Erfahrung sein. Hinter einem so einfach dahingesagten Markenwechsel verbirgt sich also, aus einer Beziehungsperspektive betrachtet, ein vielfältiger und komplexer Prozess:



„Meinen Facebook Account zu löschen, war ein 4-Tage-Projekt. So lange hat es gedauert, bis ich mich endgültig aus dem Geflecht an Verbindungen herausgelöst und alle Freunde informiert hatte, wie sie mich zukünftig erreichen könnten. Das „Entflechten“ bestand im Löschen von Fotos, im Aktivieren von „Gefällt mir nicht mehr“, und dem Kappen von Verbindungen zu anderen Angeboten, die meine Facebook-ID zum Einloggen benutzten.“



„Dann habe ich meinen Account wieder aktiviert. Ganz auszusteigen schien mir einfach überzogen. Man kann dem Ganzen nicht entkommen. Es ist alles und es ist überall. Das kann man nicht komplett ignorieren. Aber dieses Mal gehe ich es anders an, viel behutsamer, und nicht um Freundschaften zu knüpfen und zu pflegen, sondern um mein Image als Autor zu gestalten.“



„Ich fand einen winzige Link zum „Deaktivieren von Facebook“ am Ende der Seite über Sicherheitshinweise. Als ich den Link anklickte, öffnete sich ein Fenster mit Fotos von mir mit meinen Freunden und Meldungen wie „Jake wird dich vermissen“, „Jules wird dich vermissen“, „Aaron wird dich vermissen“. Alle meine Freunde haben mich angelächelt und schienen zu sagen „geh bitte nicht“.“

„(...) meine Entscheidung, Facebook aufzugeben, hat mich denen näher gebracht, die mir wirklich etwas bedeuten. Lose Bekanntschaften sind langsam ausgeklungen. Ich kann nicht mehr einfach auf die Schnelle „Happy Birthday, Süße!“ in die Chronik stellen, sondern muss zum Hörer greifen und mir überlegen, welche Gefühle ich wirklich ausdrücken will.“

„Mit meinem Abschied von Facebook habe ich auch den Zugang zu meinen Freunden verloren. Gleich in den ersten zwei Wochen verpasste ich einen Geburtstag, ein Familientreffen und ein Mittagessen mit Freunden.“

„Ich habe immer wieder mit dem Gedanken gespielt, mich neu einzuloggen. Aber ein Leben ohne die klebrigen Facebook Tentakel ist dermaßen befreiend, dass ich jedem nur empfehlen kann, es zumindest einmal eine Woche lang selbst auszuprobieren.“



Die Abfolge einzelner Phasen und wie diese erlebt werden, ist von Fall zu Fall unterschiedlich: Es gibt dazu kein allgemeingültiges Modell. Eine Gemeinsamkeit gibt es jedoch: die Loslösung ist begleitet von unterschiedlichsten Emotionen, die von himmelhoch jauchzend bis abgrundtief traurig reichen. Auch Phasen des Bedauerns und Wiederbelebungsversuche für die Markenbeziehung sind typisch. Klare Brüche sind hingegen Ausnahmefälle und nicht die Regel.

Loslösungsprozesse sind auch soziale Phänomene. Sie betreffen nicht nur die Person und die Marke, sondern oft auch Freunde und Familie, die sich einbringen, ihre Meinung kundtun und (gut gemeinte) Ratschläge erteilen. Probleme mit einer Marke betreffen aber nicht nur weitere Personen, sondern auch andere Marken, die die Loslösung entweder bremsen oder beschleunigen. Wenn eine gute Alternative verfügbar ist, kommt der endgültige Bruch oft rasch. Wenn die Abkehr von einer Marke aber auch zusätzliche Marken und aufwändigere Routinen betrifft, dauert der Prozess länger und wird stärker hinterfragt.

Auch zu Marken, die man nicht mehr benutzt, besteht noch eine Beziehung, allerdings ändern sich Art und Form. Wie bei Menschen, können sich Marken vom „besten Freund“ zu einer „platonischen Liebe“, einem „entfernten Bekannten“, einem „Stalker“ oder sogar „Feind“ entwickeln. Deshalb ist ein Bruch nicht gleich das Ende der Beziehung. Es findet vielmehr eine Neudefinition der Art der Verbindung im Rahmen eines permanenten Zyklus an Veränderungen statt.

Alles Schlechte hat sein Gutes /// Die Auflösung einer engen Beziehung kann kompliziert und auch schmerzlich sein, aber diese Erfahrung hat letztendlich auch ihre guten Seiten. Konsumenten erleben teilweise Verlustgefühle, aber wenn sie diese überwinden, kann sich ein neues Freiheitsgefühl und Selbstverständnis entwickeln. Erleichterung ersetzt vormaligen Stress, und es entsteht Freude, einer emotionalen Belastung entkommen zu sein. Wie jede Übergangsphase eröffnet auch eine erfolgreiche Loslösung die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln und an den Erfahrungen zu wachsen.

Und was können Markenmanager daraus lernen? /// Oft sind Markenmanager so sehr auf den Beginn und das Stärken von Beziehungen fokussiert, dass sie einen wichtigen Punkt übersehen: Auch das Ende von Beziehungen sollte aktiv gemanagt werden. Natürlich ist es legitim, so frisch, aufregend, aufmerksam, entgegenkommend und kulant sein zu wollen, dass die Markenbeziehung intakt bleibt. Wir alle kennen diese Techniken, wissen aber gleichzeitig, dass auch das vorbildlichste Verhalten manchmal einfach nicht reicht. Brüche sind Teil eines Menschen- und Markenlebens, und es gibt Situationen, in denen es am zielführendsten scheint, diese Tatsache, so wie sie ist, zu akzeptieren.

- > **Gehen Sie mit abwandernden Kunden vorsichtig um** /// Standardisierte Programme im Umgang mit „abwanderungsgefährdeten“ Kunden sind riskant. Die Ursachen für die Beendigung von Markenbeziehungen und deren Verlauf sind zu vielfältig für 08/15-Reaktionen. Preis- oder sonstige Lockangebote können in vielen Situationen mehr schaden als nützen.
- > **Versuchen Sie nicht, Kunden um jeden Preis zu halten** /// Manchmal ist ein Bruch aus Kundensicht nicht zu vermeiden. CRM-Programme sollten berücksichtigen, dass es in bestimmten Situationen kein Zurück mehr gibt und es besser ist, den Kunden einfach ziehen zu lassen. Wie in menschlichen Beziehungen, erleichtert ein würdevolles Akzeptieren einer Entscheidung die Gestaltung der Beziehung nach der Beziehung. Es ist dann einfacher, die guten Seiten in Erinnerung zu behalten und im Einvernehmen weiterzuleben. Im Geschäftsleben ist das besonders wichtig, da negative Mundpropaganda viel Schaden anrichten kann.
- > **Ende ist nicht gleich Ende** /// Auch ehemalige Beziehungen sind Beziehungen, nur in anderer Form. Sie können positiv, wie zu einem entfernten Bekannten, oder negativ, wie zu einem betrogenen Partner oder wie zwischen einem Stalker und seinem Opfer sein. Manchmal gibt es mehr, manchmal weniger Kontakte und Berührungspunkte. Wenn die frühere Beziehung positiv gesehen wird, ist es leichter, sie irgendwann wieder zu aktivieren und zu intensivieren. Wenn die negativen Aspekte überwiegen, besteht die Gefahr von negativer Mundpropaganda, gegen die man gewappnet sein sollte.
- > **Gefühle des Bedauerns kann man nützen** /// Manche Kunden sind endgültig verloren. Es gibt aber auch Kunden, die bedauern, sich von einer Marke abgewendet zu haben. Vor allem im Servicebereich, sollten verlorene Kunden deshalb nicht zu früh aus den Augen verloren werden. Fournier stellt dazu den folgenden Vergleich an: „Denken Sie an eine Kundin, die zu einem neuen, stylichschen Friseur wechselt. Sie könnte von ihrem neuen Stil enttäuscht sein und nichts lieber tun, als zu ihrem gewohnten Stylisten zurückzukehren, der wusste, was zu ihr passt. Unter Umständen traut sie sich aber nicht zurückzukehren, weil sie sich dafür schämt, ihren „langjährigen Partner“ aufgegeben („betrogen“) zu haben. In so einer Situation würde vermutlich ein freundlicher, schriftlicher Gruß mit dem Hinweis, dass sie immer willkommen wäre, das Eis brechen und die „verlorene Tochter“ wieder zurückgewinnen.“

LITERATURHINWEISE

Alvarez, Claudio and Susan Fournier (2012):
 “Brand Flings: When Great Brand Relationships Are Not Built to Last”,
 in Consumer-Brand Relationships:
 Theory and Practice, S. Fournier, M. Breazeale,
 and M. Fetscherin (eds.),
 London: Routledge/Taylor & Francis Group,
 pp. 74 – 96.

Avery, Jill and Susan Fournier (2012):
 “Firing Your Best Customers: How Smart Firms
 Destroy Relationships Using CRM”,
 in Consumer-Brand Relationships: Theory and Practice,
 S. Fournier, M. Breazeale, and M. Fetscherin (eds.),
 London: Routledge/Taylor & Francis Group,
 pp. 301 – 316.

Fournier, Susan and Jill Avery (2011):
 “Putting the Relationship Back in CRM”,
 Sloan Management Review,
 Vol. 52 (3), pp. 63 – 72.

