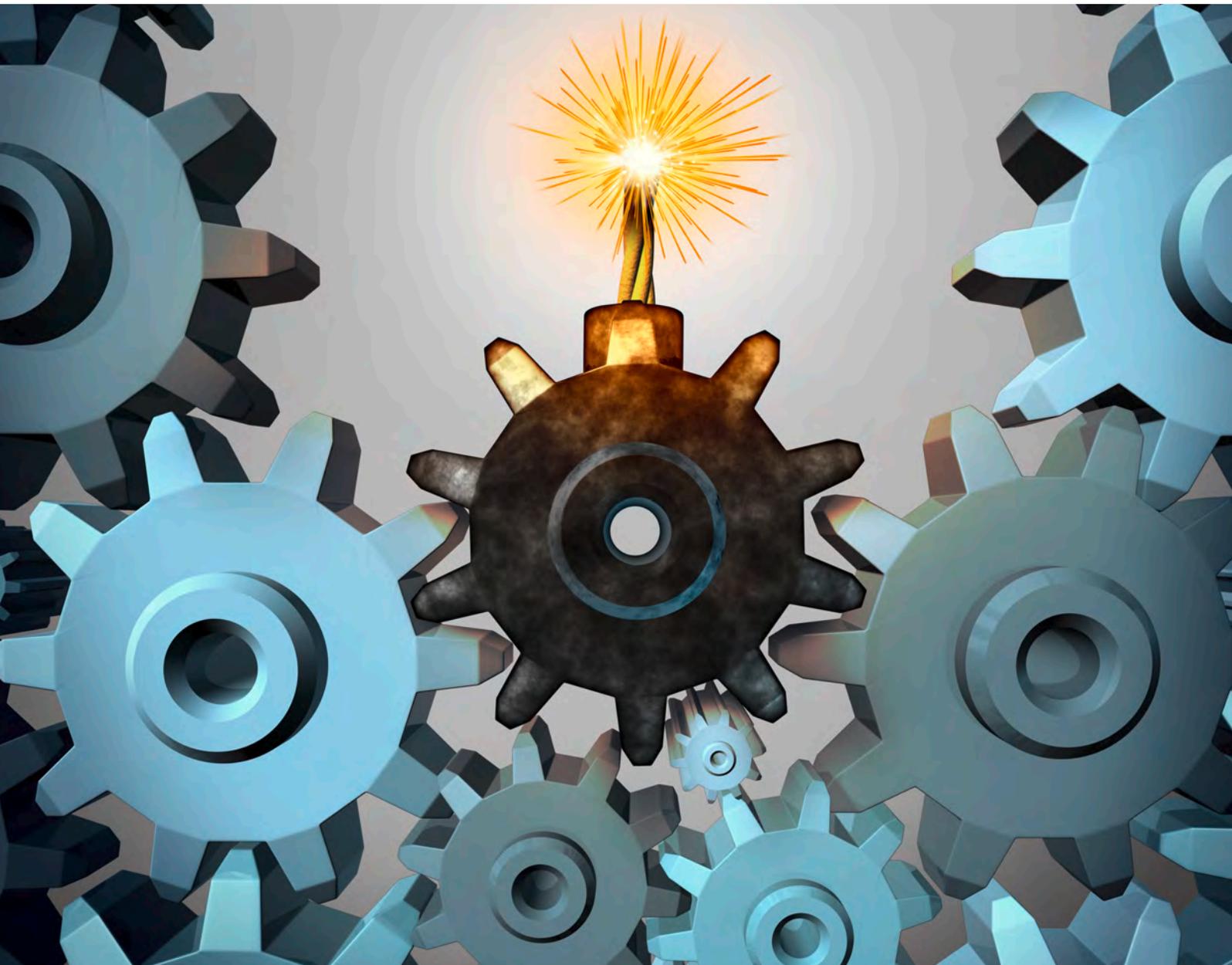


MARKENSABOTAGE

Wenn Konsumenten einer Marke schaden wollen



DIE MACHT DER KONSUMENTEN

Markenerlebnisse prägen unseren Alltag. Einzigartige, intensive Erlebnisse mit einer Marke schaffen Emotionen und führen im Idealfall zu einer positiven und starken Markenbeziehung. Negative Erfahrungen mit einer Marke können hingegen zum Abbruch der Kundenbeziehung und im schlimmeren Fall zur Reputationsschädigung der Marke führen – wenn der Konsument gezielt seine imageschädigenden Ansichten und Erlebnisse weiterverbreitet.

Ein neues Phänomen zeigt, dass verärgerte und frustrierte Konsumenten immer häufiger bewusst eine Marke angreifen, mit dem Ziel, dieser einen möglichst hohen Schaden zuzufügen. In unserer vernetzten Welt kann ein einzelner Konsument, ähnlich wie ein Saboteur im Krieg, einer Marke relativ einfach erheblichen Schaden zufügen und dafür sorgen, dass eine Marke unzählige Kunden verliert und potenzielle Kunden abgeschreckt werden, was zu einem Schaden in Millionenbeträgen führen kann.

Wie im Beispiel von «United Breaks Guitars»: Nachdem bei einem Flug mit United Airlines die Gitarre des Musikers Dave Carroll beschädigt wurde und er trotz mehrmaligen Beschwerden keinen Schadenersatz erhielt, produzierte der Gitarrist drei Musikvideos über seine negativen Erfahrungen mit der Fluggesellschaft. Bereits das erste Video, «United breaks guitars» (sonsofmaxwell 2009), erreichte über 16 Millionen Zuschauer und wurde mehrfach in den Medien aufgegriffen (Tran 2009). Innert vier Tagen nach Veröffentlichung des Videos fiel der Aktienkurs von United Airlines um 10 Prozent – eine Zahl, die einem Schaden von 180 Millionen US-Dollar entspricht (Wrenn 2009).

KONSUMENTEN ALS MARKENSABOTEURE: DEFINITION EINES NEUEN PHÄNOMENS

Ein Forschungsteam vom Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern widmet sich in Zusammenarbeit mit der McCombs School of Business, University of Texas dieser noch kaum erforschten, aggressiven Form von Konsumentenverhalten. Die Forscher Andrea Kähr, Bettina Nyffenegger, Harley Krohmer und Wayne Hoyer haben im renommierten «Journal of Marketing» erstmals den Begriff «Consumer Brand Sabotage» im wissenschaftlichen Diskurs eingeführt und das Phänomen anhand von fünf zentralen Elementen definiert (Kähr et al. 2016):

Markensabotage durch Konsumenten (Consumer Brand Sabotage) ist ein bewusstes Verhalten von Kunden und Nicht-Kunden, die das dominante Ziel verfolgen, einer Marke Schaden zuzufügen, indem sie die markenbezogenen Assoziationen anderer Konsumenten negativ beeinflussen.

- (1) Markensabotage repräsentiert ein *bewusstes* und geplantes Verhalten. Aktivitäten werden sorgfältig anhand ihres Schadenspotenzials ausgewählt – im Gegensatz zu Impulshandlungen, welche mehr oder weniger automatisch und häufig unüberlegt ablaufen.
- (2) *Verhalten* impliziert, dass eine Handlung tatsächlich vollzogen werden muss. Nur Gedanken oder vorbereitende Handlungen (z.B. Erstellen eines Sabotagevideos ohne dieses zu verbreiten) qualifizieren sich dabei nicht als Markensabotage. Schaffung eines Anti-Marken Blogs oder einer Hass-Seite, negative Kampagnen auf Twitter, Facebook etc., Kreation und Veröffentlichung von Videos auf YouTube – dies können Beispiele für Sabotage sein. Sabotage-Handlungen können jedoch verschiedenster Art und Ausgestaltung sein.
- (3) Markensaboteure können *Kunden* der Marke sein, welche deren Produkte gekauft und konsumiert bzw. Dienstleistungen in Anspruch genommen haben (wie im Beispiel von United Breaks Guitars), aber auch generell Konsumenten (*Nicht-Kunden*), welche die Marke noch nie selber genutzt haben, sich aber bspw. über die kommunizierten Markenwerte oder Unternehmenspraktiken ärgern.
- (4) Das *zentrale Ziel* eines Markensaboteurs ist es, der *Marke zu schaden*. Es handelt sich dabei um eine feindliche Form der Aggression; d.h. die Beschädigung der Marke ist das dominante Motiv und nicht nur Mittel zum Zweck. Mit der Marke zielt der Saboteur dabei bewusst auf ein sehr wertvolles Gut des Unternehmens.
- (5) Schliesslich will der Saboteur der Marke schaden, indem er versucht, *die markenbezogenen Assoziationen anderer Konsumenten negativ zu beeinflussen*. Der wahre Wert einer Marke liegt in den Einstellungen und Verhaltensweisen der Konsumenten. Das Unternehmen selber ist nur ein Akteur unter vielen, welcher die markenbezogenen Vorstellungsbilder der Konsumenten beeinflusst. Saboteure setzen an diesem verletzlichen Punkt an.

WARUM WERDEN KONSUMENTEN ZU MARKENSABOTEUREN?

Was bringt nun Konsumenten dazu, sich gegenüber einer Marke aggressiv zu verhalten? Das Forscherteam der Universität Bern hat hierzu Erkenntnisse auf Grundlage psychologischer Aggressionstheorien, Interviews mit Markensaboteuren und ersten empirischen Studien mit rund 1000 Konsumenten in einem Modell zusammengefasst (vgl. Abbildung 1; Kähr et al. 2016). Es handelt sich dabei um ein Eskalationsmodell, welches die Faktoren und psychologischen Prozesse aufzeigt, die einen Konsumenten dazu bewegen, sich aggressiv gegenüber einer Marke zu verhalten.

Am Anfang steht die Marke und ihr Verhalten, ...

Auslöser des Prozesses ist die Marke bzw. ihr Verhalten. Ein solcher Markenstimulus kann einerseits mit der Leistung der Marke zu tun haben (also z.B. ein Produkt- oder Dienstleistungsfehler) oder andererseits ein Verhalten oder eine Botschaft der Marke sein, welche den Werten des Konsumenten widerspricht (z.B. Kinderarbeit in einer Fabrik).

Der Konsument nimmt diesen Stimulus wahr und verarbeitet diesen in einem ersten Einschätzungsprozess. So beurteilt er bspw. wie relevant der Stimulus bzw. die Situation für ihn ist, wie stark das Verhalten seinen Vorstellungen und Werten zuwiderläuft, wie unfair dieses ist und inwiefern die Marke für die Situation überhaupt verantwortlich ist.

... was eine Vielzahl an Emotionen und mentalen Prozessen beim Konsumenten stimuliert

Als Folge dieser ersten Einschätzung können beim Konsumenten eine Vielzahl an Emotionen und Kognitionen hervorgerufen werden. Zentrale Emotionen, welche aggressives Verhalten fördern, sind Frustration, Empörung, Wut oder gar Hass. Aber auch feindliche Gedanken gegenüber der Marke, eine wahrgenommene Bedrohung der eigenen Identität (wenn sich ein Konsument zuvor mit der Marke identifiziert hat) oder Betrug können aus dem ersten Bewertungsprozess entstehen.

«Es war einfach unfair. Ich war extrem wütend – vielleicht empfand ich sogar Hass gegenüber diesen Typen. Ich kann sie aber nicht lebenslang hassen. Daher soll [die Marke] jetzt etwas bluten.»

Interview mit einem Markensaboteur

...und schliesslich in feindlich aggressivem Verhalten enden kann.

Abhängig von seiner Einschätzung der gesamten Situation und allfälligen weiteren (nicht zufriedenstellenden) Interaktionszyklen mit der Marke (z.B. konstruktive Interaktion in Form einer Beschwerde beim Unternehmen), kann der Konsument sich schliesslich für eine aggressive Reaktion entscheiden. In Anlehnung an die Aggressionstheorie können dabei zwei verschiedene Formen aggressiven Verhaltens auftreten (z.B. Anderson und Bushman 2002).

Markensabotage ist eine Form der feindlichen Aggression. Das dominante Motiv, welches einen Markensaboteur antreibt, ist die Schadenszufügung. Er möchte die Beziehung mit der Marke nicht (mehr) aufrechterhalten und interessiert sich nicht für eine Wiedergutmachung oder Entschuldigung der Marke – alle Brücken zur Marke sind abgebrochen.

Das unterscheidet Markensabotage von anderen negativen Verhaltensweisen wie bspw. negativer Mundpropaganda, Kundenvergeltung oder Boykott. Die Beschädigung der Marke ist bei diesen instrumentellen Formen der Aggression höchstens ein Mittel, um andere Ziele zu erreichen, wie bspw. Gerechtigkeit wiederherzustellen oder um Frust loszuwerden («Dampf abzulassen»).

«Natürlich hätte ich auch einfach das Unternehmen boykottieren können, aber boykottieren schadet ja nicht wirklich. [Mit meiner Social Media Kampagne gegen die Marke] kann ich dem Unternehmen tatsächlich schaden.»

Interview mit einem Markensaboteur

Doch wann wählt der Konsument den feindlichen Weg?

Studien mit rund 1000 Konsumenten zeigen, dass sehr starke negative Emotionen (insbesondere Wut und Hass) sowie feindliche Gedanken und eine wahrgenommene Bedrohung der Identität die Wahrscheinlichkeit von Markensabotage (im Vergleich zu instrumenteller Aggression) erhöhen. Mehrfach gescheiterte Interaktionen mit dem Unternehmen sowie langes Nachsinnen über die Situation begünstigten ebenfalls Markensabotage.

Ob ein Konsument zum Markensaboteur wird, hängt schliesslich auch von seiner Persönlichkeit und seiner bisherigen Beziehung zur Marke ab. So weiss man, dass loyale Kunden eher bereit sind, einer Marke einen Fehler zu vergeben (z.B. Hess, Ganesan, and Klein 2003). Eine starke Markenbeziehung kann also helfen, negative Markenerlebnisse abzufedern und so die Wahrscheinlichkeit von Sabotage zu verringern.

Gleichzeitig hat man aber auch herausgefunden, dass bspw. in Situationen, in welchen der Kunde sich von der Marke betrogen fühlt, gerade jene besonders negativ reagierten und sich an der Marke rächen wollten, welche eine starke, emotionale Markenbindung aufwiesen (Grégoire, Tripp und Legoux 2009). Liebe kann also auch in Hass umschlagen («Love-Becomes-Hate» Effekt) und in Sabotage enden.

MODEL ZUR ENTSTEHUNG VON AGGRESSIVEM KONSUMENTENVERHALTEN GEGENÜBER MARKEN

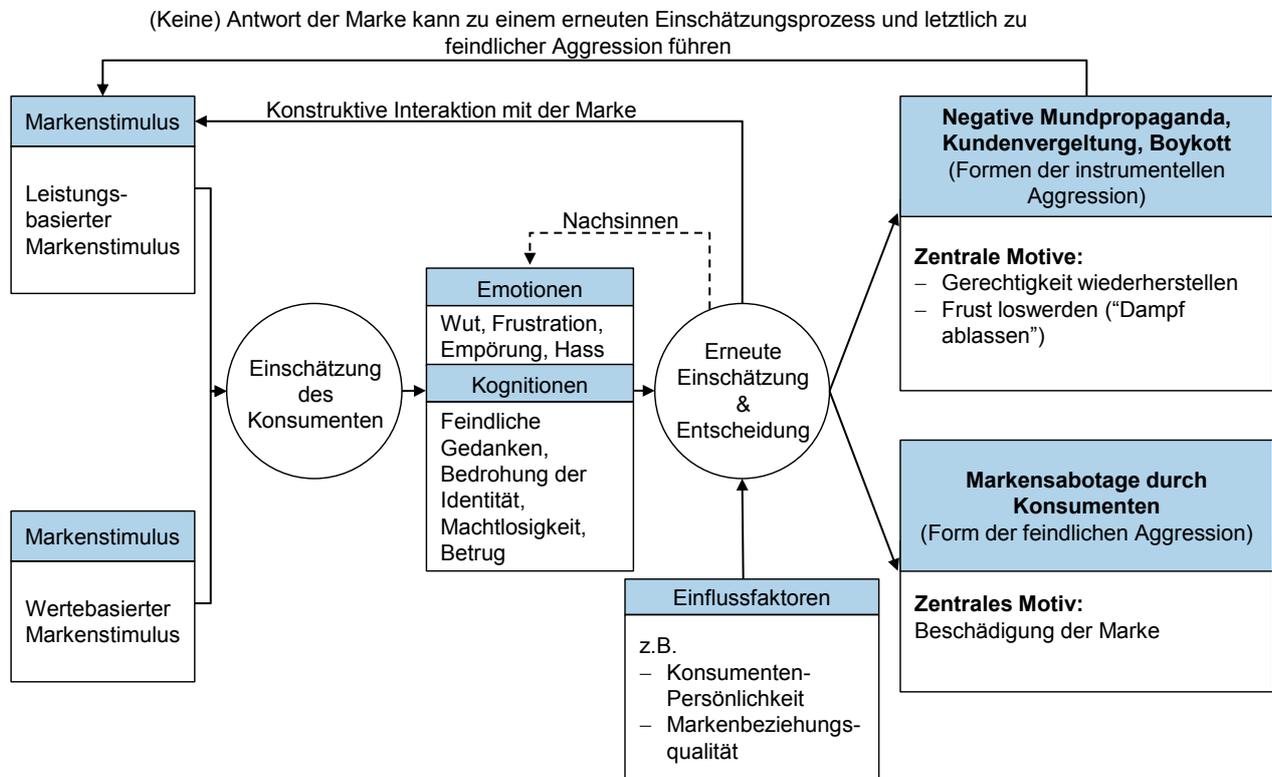


Abbildung 1

MARKENSCHADEN: WIE STARK BEEINFLUSST MARKENSABOTAGE DIE EINSTELLUNGEN UND DAS VERHALTEN ANDERER KONSUMENTEN?

Wie viel Schaden richtet nun Markensabotage tatsächlich an? Das Forscherteam der Uni Bern geht dieser Frage zurzeit etwas genauer auf den Grund. Im Rahmen eines zweistufigen Experiments wurde rund 200 Konsumenten nach einer ersten Phase der Beurteilung einer Marke, entweder ein reales Markensabotagevideo gezeigt oder ein Video, das nichts mit der Marke zu tun hatte (Kontrollgruppe). Die Ergebnisse zeigen, dass durch die Beobachtung der Markensabotageaktivität sowohl die Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke sowie deren Kaufabsicht verringert wird. Der Markenschaden endet dabei nicht beim einzelnen Konsumenten, sondern verbreitet sich weiter: Bei Konsumenten, welche die Sabotageaktivität gesehen haben, erhöhte sich die Bereitschaft für negative Mundpropaganda (siehe Abbildung 2).

EINFLUSS VON MARKENSABOTAGE AUF ANDERE KONSUMENTEN

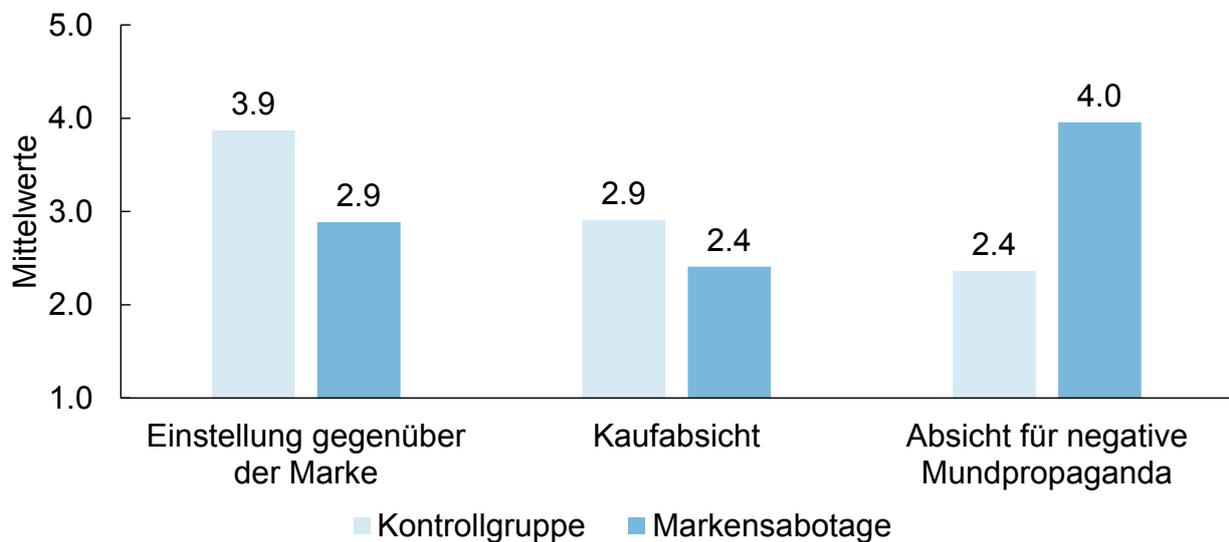


Abbildung 2

Welche Konsumenten reagieren besonders stark auf Markensabotage?

Im Zusammenhang mit Markensabotage ist anzunehmen, dass die Art und Intensität der Markenbeziehung nicht nur beim eigentlichen Saboteur eine zentrale Rolle spielt, sondern auch bei jenen Menschen, welche die Sabotageaktivität beobachten. Das Forscherteam der Uni Bern hat deshalb in einem Experiment untersucht, bei welchen Konsumenten Markensabotage besonders starke Reaktionen hervorrief. Das Resultat war klar: Je mehr die Konsumenten der Marke zuvor vertraut hatten, desto stärker verschlechterte sich ihre Einstellung gegenüber der Marke, nachdem sie ein Sabotagevideo über diese gesehen hatten.

Ähnlich verhielt es sich mit Konsumenten, die sich stark mit der Marke identifizierten. Je grösser die Ähnlichkeit zwischen Konsument und Marke war, desto grösser der Einfluss des Sabotagevideos und umso stärker verringerte sich ihre Absicht, die Marke in Zukunft noch zu kaufen. Markensabotage rückt die Marke in ein schlechtes Licht. Je ähnlicher das Selbstbild des Konsumenten dieser Marke ist, desto eher wird er sich durch die Marke in seiner Identität bedroht fühlen und diese daher nicht mehr kaufen.

PRÄVENTION: WIE KANN MARKENSABOTAGE VERHINDERT WERDEN?

Wie sollen Manager mit dem neuen Phänomen umgehen? Sind sich Manager der Bedrohung durch Markensabotage bewusst? Und kann man Markensabotage überhaupt verhindern? Um diese Fragen zu beantworten, interviewte das Forscherteam der Uni Bern über 30 Manager in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Markenmanagement und den Soziale Medien aus kleinen, mittleren und grossen Unternehmen verschiedener Branchen in der Schweiz.

Die Studie zeigte, dass sich Manager grösstenteils der Bedrohung durch Markensabotage bewusst sind.

“Man spürt, zu was die Öffentlichkeit alles fähig ist”

Chief Communication Officer

Dabei wurden von den Managern auch Risikofaktoren erkannt, die das Auftreten von Markensabotage wahrscheinlicher machen. Ein Faktor ist dabei die emotionale Markenbindung: Positive Emotionen können auch schnell in negative Emotionen umschwenken, wenn etwas schief läuft (ähnlich wie beim Love-Becomes-Hate Effect).

“Ja, dadurch, dass unsere Kunden eine sehr emotionale Bindung zur Organisation, zur Marke haben, kann es schon sein, (...) dass es zu Markensabotage kommen kann.”

Social Media Manager

Als weiterer Risikofaktor wurde auch die Markenbekanntheit genannt. Je bekannter und erfolgreicher, je exponierter die Marke also ist, desto grösser ist auch das Risiko, dass sie das Ziel von Markensabotage wird.

“(...) je bekannter und erfolgreicher oder wertvoller eine Marke ist, desto grösser wird auch das Risiko, dass sie beschädigt wird.”

Leiter Marketing und Kommunikation

In Bezug auf die Prävention von Markensabotage liegt der Fokus bisher eher auf einer ex-post-Perspektive und weniger auf einer ex-ante-Perspektive. Das heisst, Manager haben bisher noch nicht gezielt in die Prävention von Markensabotage investiert, sondern erst reagiert, wenn ihre Marke sabotiert wurde, um so den Markenschaden zu minimieren.

Die grosse Herausforderung besteht denn aktuell auch in der Früherkennung von Markensabotage. Der Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter in Bezug auf die Anzeichen potenzieller Markensaboteure (wie feindliche Äusserungen oder stark negative Emotionen der Konsumenten), dem Beschwerdemanagement sowie CRM Systemen, welche bspw. mehrfach schief gelaufene Interaktionen erfassen, kommen dabei eine hohe Bedeutung zu.

Weiter ist auch ein verstärkter Dialog mit den Kunden und ein systematisches Social Media Monitoring notwendig, welches die Stimmung in sozialen Medien und unzufriedene Kunden schnell identifizieren kann.

WIE SOLLEN UNTERNEHMEN REAGIEREN, WENN IHRE MARKE SABOTIERT WURDE?

Und wenn die Marke trotzdem sabotiert wurde? Dann ist es natürlich zentral, adäquat zu reagieren, damit der Schaden tatsächlich eingegrenzt werden kann und er sich nicht durch eine falsche Reaktion noch verstärkt. Ebenfalls entscheidend ist die Schnelligkeit der Reaktion, da sich Markensabotage durch virale Effekte in Windeseile verbreiten kann. Es macht daher Sinn, sich bereits vorab über mögliche Antwortstrategien Gedanken zu machen. Aus der Krisenkommunikation kennt man verschiedene Reaktionsstrategien:

- **Entschuldigung:** In einer Krise kann das Unternehmen die Verantwortlichkeit für einen Vorfall auf sich nehmen und sich bei den betroffenen Kunden und der Öffentlichkeit entschuldigen. Des Weiteren kann das Unternehmen bereits Massnahmen kommunizieren, wie es in Zukunft solche Vorfälle verhindern will, um insbesondere das Kundenvertrauen wieder zurückzugewinnen.
- **Verteidigung:** Auf der anderen Seite kann sich das Unternehmen aber auch verteidigen und bestreiten, dass überhaupt ein Problem besteht und/oder die Verantwortlichkeit von sich weisen. Diese Strategie kann dann zielführend sein, wenn tatsächlich externe Faktoren für das Problem verantwortlich sind (z.B. wenn Hacker ein Inkassounternehmen angegriffen haben und deshalb wiederholt falsche Rechnungen versendet wurden).
- **Verminderung der Verantwortlichkeit:** Zwischen den beiden Extremen gibt es auch die Möglichkeit, dass das Unternehmen betont, dass die Kunden bisher immer zufrieden mit den Leistungen waren und ihr Verhalten noch nie Anlass zu Beschwerden gegeben hat. Gleichzeitig können sie auch ihre Verantwortlichkeit vermindern, indem sie erläutern, dass der Konsument gewissermassen mitverantwortlich ist. Im Beispiel von United Airlines und Dave Carroll hätte United bspw. betonen können, dass Herr Carroll die Gitarre nicht in einen entsprechenden Instrumentenschutzkoffer verpackt hatte (angenommen dies wäre so gewesen).

Welche dieser Strategien ist nun im Fall von Markensabotage zielführend? Soll ein Unternehmen überhaupt reagieren oder kann es die Krise einfach «aussitzen»? In einem weiteren Experiment mit rund 200 Konsumenten untersuchte das Forschungsteam, welche Antwortstrategie den Markenschaden am stärksten einzugrenzen vermag. Hierzu wurden die Teilnehmer wiederum mit einem Markensabotagevideo konfrontiert. Im Anschluss wurde Ihnen entweder (1) eine Entschuldigung des Unternehmens, (2) eine verteidigende Antwort, (3) eine Antwort, welche die Verantwortlichkeit des Unternehmens verminderte, oder (4) keine Antwort gezeigt.

AUSWIRKUNGEN VERSCHIEDENER ANTWORTSTRATEGIEN DES UNTERNEHMENS

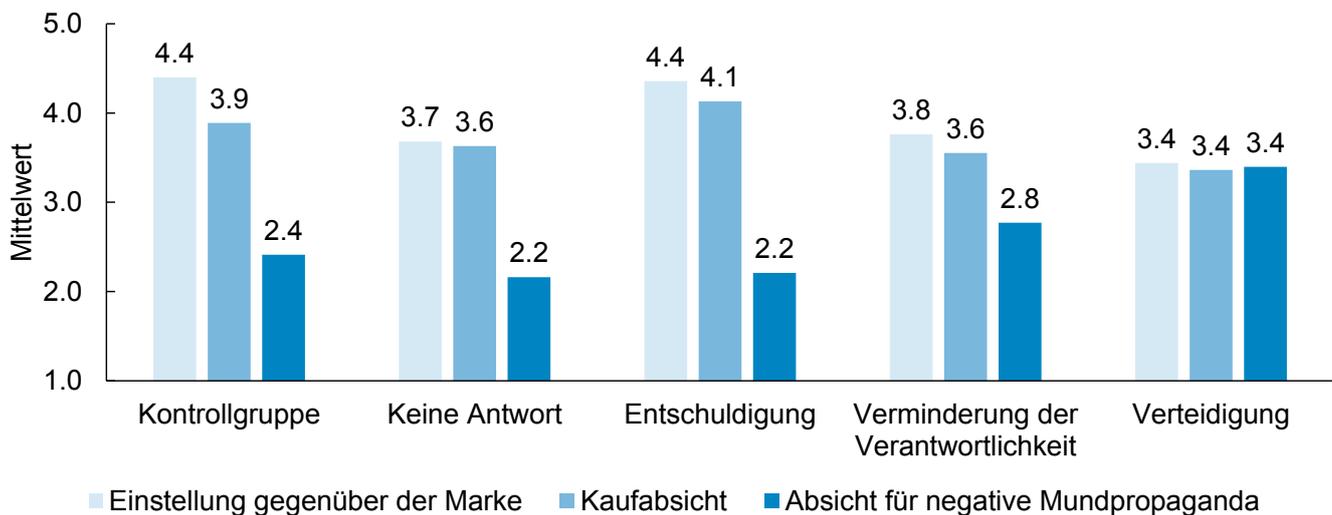


Abbildung 3

Der Vergleich mit einer Kontrollgruppe repliziert die vorherigen Erkenntnisse des Forschungsteams: Markensabotage wirkt sich negativ auf andere Konsumenten aus. In Bezug auf die Antwortstrategien zeigt sich, dass eine adäquate Antwort auf Markensabotage grundsätzlich besser ist als gar keine Antwort.

Eine Entschuldigung des Unternehmens scheint dabei am zielführendsten zu sein. Bei diesem Szenario fällt die Einstellung zur Marke und die Verhaltensabsicht der Konsumenten am positivsten aus. Interessant hierbei ist, dass diese Antwortstrategie fast gleich hohe Werte erzielt wie die Kontrollgruppe, die nicht mit Markensabotage konfrontiert wurde.

Die Ergebnisse im Experiment zeigen aber auch, dass eine unangebrachte Antwortstrategie den Schaden sogar vergrössern kann. So ist bei der verteidigenden Antwort die Konsumentenwahrnehmung schlechter als wenn das Unternehmen gar nicht geantwortet hätte (siehe Abbildung 3).

Die Wahl der besten Antwortstrategie wird schliesslich auch von weiteren Faktoren abhängen, wie bspw. der Glaubwürdigkeit der Sabotageaktivität. In aktuellen und zukünftigen Projekten widmet sich das Forschungsteam der Universität Bern diesen und weiteren Fragen im Zusammenhang mit Markensabotage. Denn, ein vertieftes Verständnis des Phänomens Markensabotage hilft Unternehmen dabei, präventiv Massnahmen zur Verhinderung von Sabotage zu ergreifen und adäquat zu reagieren, wenn die eigene Marke bereits sabotiert wurde.

AUSBLICK: DREI THESEN ZUR ZUKUNFT DER MARKENSABOTAGE

- 1** Manager müssen umdenken: Markensaboteure ticken anders! Markensaboteure sind feindliche Angreifer, die alle Brücken zur Marke bereits abgebrochen haben und maximalen Schaden anrichten wollen.
- 2** Aufgrund des hohen Schadenspotenzials lohnt es sich, in die Früherkennung und Prävention von Markensabotage zu investieren – hierbei bedarf es innovativer Ansätze wie bspw. einer emotionalen Intelligenz für CRM-Systeme (durch Big Data, AI).
- 3** Manager müssen explizite Reaktionsstrategien auf Markensabotage vorbereiten, um deren Schaden durch adäquate Massnahmen einzudämmen und nicht zusätzlich zu erhöhen.

REFERENZEN

Anderson, Craig A. and Brad J. Bushman (2002), "Human Aggression," *Annual Review of Psychology*, 53(1), 27–51.

Grégoire, Yany, Thomas M. Tripp, and Renaud Legoux (2009), "When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance," *Journal of Marketing*, 73(6), 18–32.

Hess, Ronald L., Shankar Ganesan, and Noreen M. Klein (2003), "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–45.

Kähr, Andrea, Bettina Nyffenegger, Harley Krohmer, and Wayne D. Hoyer (2016), "When Hostile Consumers Wreak Havoc on Your Brand: The Phenomenon of Consumer Brand Sabotage," *Journal of Marketing*, 80(3), 25–41.

sonsofmaxwell (2009), United Breaks Guitars, http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo&feature=youtube_gdata_player.

Tran, Mark (2009), "Singer Gets His Revenge on United Airlines and Soars to Fame | News | The Guardian," <https://www.theguardian.com/news/blog/2009/jul/23/youtube-united-breaks-guitars-video>.

Wrenn, Eddie (2009), "Singer Dave Carroll Pens YouTube Hit after United Airlines Breaks His Guitar... and Shares Plunge 10% | Daily Mail Online," <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1201671/Singer-Dave-Carroll-pens-YouTube-hit-United-Airlines-breaks-guitar-shares-plunge-10.html>.

WEITERFÜHRENDE LINKS

Publikationsangaben: Kähr, Andrea, Bettina Nyffenegger, Harley Krohmer, and Wayne D. Hoyer (2016), "When Hostile Consumers Wreak Havoc on Your Brand: The Phenomenon of Consumer Brand Sabotage," *Journal of Marketing*, 80(3), 25–41.

Artikel im *Journal of Marketing*: <https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketing/Pages/when-hostile-consumers-wreak-havoc-brand.aspx>



Prof. Dr. Bettina Nyffenegger ist Assistenzprofessorin für Marketing an der Universität Bern. Sie unterrichtet Vorlesungen und Seminare zu verschiedenen Themen des Marketings und pflegt im Rahmen von Beratungsprojekten seit vielen Jahren einen engen Bezug zur Marketingpraxis. Ihre Forschungsergebnisse in den Bereichen Markenmanagement und Konsumentenverhalten sind in international führenden Fachzeitschriften erschienen.
Bettina.Nyffenegger@imu.unibe.ch



Andrea Kähr ist Doktorandin und angehende PostDoc am Institut für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Bern. Ihr Studium hat sie an der Universität Bern in Betriebswirtschaftslehre und Psychologie abgeschlossen. In ihren Forschungsprojekten untersucht sie das Phänomen der Markensabotage durch Konsumenten (Consumer Brand Sabotage) und wie sich Unternehmen vor negativem Konsumentenverhalten schützen können.
Andrea.Kaehr@imu.unibe.ch