Management

Die Krise als Chance für Marken

In der Krise zeigt sich der Wert und die Belastbarkeit von Marken. Dies kann aber nur erreicht werden, wenn zuvor hinreichend in die Markenstärke investiert wurde. Vor der Krise ist daher die Marke zu stärken, indem man klare und relevante Markenbilder aufbaut und eine emotionale Bindung zur Marke schafft.

Von Franz-Rudolf Esch

Krisen werden durch Ursachen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens ausgelöst. Krisen entstehen durch Auseinandersetzung mit Gewerkschaften und der Belegschaft wie bei der Bahn, durch Produktionsausfälle, durch Gerüchte und falsche Aussagen in Medien wie bei Coppenrath & Wiese, wo der Verzehr einer Torte zum Tod eines Mensch geführt haben sollte, durch Probleme mit Protestgruppen wie Greenpeace, durch Finanzkrisen, wie sie zur Zeit herrscht, durch Produktmängel (Medikament Lipobay von Bayer) und Betriebsunfälle (Vattenfall Atomkraftwerkvorfall) sowie durch Sabotage und Erpressung, etwa der Drohung, Produkte in Supermärkten zu vergiften. Manager müssen mit entsprechenden Maßnahmen reagieren, um Schaden von dem Unternehmen abzuwenden und im Idealfall gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Der Grund ist einfach: Krisen ziehen tiefgreifende Auswirkungen bei den Anspruchsgruppen nach sich, die fatale Folgen für Unternehmen haben können. In der aktuellen Finanzkrise lassen sich vier zentrale Wirkungen plastisch verdeutlichen: Eine Krise führt zur Verunsicherung der Anspruchsgruppen. Typisch dafür ist die Frage „Ist mein Geld noch sicher?". Damit einher geht oft ein Vertrauensverlust. Dieser betrifft die gesamte Finanzbranche, die Banken sowie die handelnden Manager, die an Glaubwürdigkeit verlieren. In der Konsequenz kann dies zum Markenwechsel oder Boykott führen. So verzeichnen die Volksbanken und Raiffeisenbanken derzeit Zugewinne bei vorhandenen Kunden, die Zweitkonten bei Direktbanken schließen und ihr Geld wieder zurückbringen. Andere Kunden ziehen ihre Ersparnisse von Banken ab oder weigern sich, Finanzanlagen zu kaufen.

Diese Wirkungen sind über alle Anspruchsgruppen generalisierbar. Es lohnt sich jedoch ein tieferer Blick auf die Mitarbeiter in Unternehmen, die wegen der Ungewissheit der aktuellen Vorgänge und dem Gefühl der Inkompetenz, wie sie in einer solchen Krise in ihrer Funktion agieren können, Ängste aufbauen. Daraus ergeben sich typische Verhaltensmuster. Mitarbeiter

- wollen dieser Situation entfliehen und suchen Handlungsfelder, in denen sie Erfolge erzielen können, statt sich der Lösung des Problems zu widmen,
- reagieren eher oberflächlich darauf und geben sich mit einfachen Erklärungen zufrieden,
- legen Sicherungsverhalten an den Tag, statt Fehler zu analysieren und Chancen zu suchen und
- neigen zur Gruppenbildung, um Selbstbewusstsein durch ein Wir-Gefühl zu schöpfen, was nicht immer lösungsfördernd ist.

Da jedes Unternehmen in Krisen geraten kann, sind zweckmäßige Mechanismen zur wirksamen Krisenbewältigung zu entwickeln und zu institutionalisieren. Vor der Krise ist die Marke zu stärken, indem man klare und relevante Markenbilder aufbaut und eine emotionale Bindung zur Marke schafft. Unsere Forschungserkenntnisse belegen, dass Marken, denen man sich emotional verbunden fühlt, Fehler verziehen werden. Starke Marken sind die besten Schutzschirme. Der Umsatz von Coppenrath & Wiese hatte sich nach dem unwahren Gerücht ebenso schnell wieder erholt wie der Umsatz der Rügenwalder Mühle nach dem Fleischskandal. Man ging gestärkt aus der Krise hervor.

Während einer Krise sind Maßnahmen einzuleiten, um die Marke schnell und sicher durch die Krise zu navigieren. Bisherige Erfahrungen belegen, dass Unternehmen sich schwertun, weil nur selten proaktiv entwickelte Maßnahmenprogramme vorliegen und man dann mehr oder weniger gut eine Krise durchlebt: Die ersten Reaktionen bei der A-Klasse auf den Elchtest waren weder umfassend noch zweckmäßig. Eine Woche danach wurde der Hinweis gegeben, man würde neue Reifen verwenden und ESP einbauen. Nach etwas mehr als drei Wochen gab es einen Auslieferungsstopp. Eine neue Anzeigenkampagne mit Boris Becker wurde nach sechs Wochen gestartet: „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker ist, wer aus Fehlern lernt." Zweieinhalb Monate später fand ein Fahrerworkshop „Real Life Safety" für 450 Journalisten statt – zu spät. Wesentlich schneller und umfassender reagierte hingegen der Volkswagen-Konzern auf die Schmiergeldaffäre. Einen Tag nach deren Publikwerden gab es die erste Reaktion des Konzerns. Nur fünf Tage danach kündigte der damalige Vorstandsvorsitzende eine lückenlose Aufklärung an.

Bei der Schnelligkeit gibt es eine Gratwanderung zwischen zu schnell und zu langsam. Schnelle Reaktionen können im Gewitter allgemeiner Kommunikation untergehen. Sie bergen die Gefahr, dass man mit nicht abgesicherten Aussagen in den Markt geht. Zu langes Zögern verstärkt hingegen Gerüchte und kann einen langfristigen Imageschaden nach sich ziehen. Auf jeden Fall sind zunächst intern die Mitarbeiter mit Informationen und Argumenten zu versorgen und sie emotional mit ihren Bedenken abzuholen, damit diese sich bei Kundenanfragen kompetent äußern können. Dazu sind ihnen einfach und verständlich komplexe Zusammenhänge zu veranschaulichen. Zudem sollten potentielle Fragen und Antworten minutiös und proaktiv aufbereitet werden. Eine zweite Kernzielgruppe sind die Kunden, denen man zur Beruhigung vertrauensbildende Informationen vermitteln sollte. In der Bankenkrise zeugt es von Unverständnis, Kunden zur Geldanlage aufzufordern, ohne ein Wort über die Sicherheit des bislang angelegten Geldes zu verlieren. Dies ist eine ungenützte Chance.

Bei der Kommunikation mit anderen externen Anspruchsgruppen sollte man sich auf die Markenstärke besinnen und diese mit den vorhandenen Ängsten im Markt zweckmäßig verknüpfen, um eine die Marke stärkende glaubwürdige Kommunikation aufzubauen. In der Finanzkrise ist dies eine Chance für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Idee der Gründer Raiffeisen und Schulze-Delitsch, in Bedrängnis geratenen Mitgliedern zu helfen, ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit zu wahren, zu vermitteln, um die Solidität der Bank hervorzuheben.

Gerade starken Marken bieten Krisen die Chance, antizyklisch zu handeln: Während andere ihre Kommunikationsmaßnahmen meist drastisch reduzieren, kann man als starke Marke wie in rezessiven Zeiten durch antizyklisches Handeln von der Sendepause anderer profitieren.

Neben der Verknüpfung der Botschaften mit den Markenwerten ist die Art und Weise der Kommunikation wichtig. Grundsätzlich empfiehlt sich hier eine zweiseitige Kommunikation, in der man zunächst die Ängste der Anspruchsgruppen aufgreift, um diese dann mit Argumenten positiv aufzulösen. Hierbei besteht allerdings die Gefahr, dass bei zweiseitiger Kommunikation in den Massenmedien zwar der erste Teil der Botschaft vermittelt werden kann, die positive Auflösung hingegen untergeht, weil Massenkommunikation beiläufig und flüchtig aufgenommen wird. Entsprechend steigen die Anforderungen an die Umsetzung zweiseitiger Botschaften, um einfach und schnell Wirkung zu erzielen. Zudem ist die persönliche Kommunikation in kleineren Gruppen von Meinungsbildnern wichtig, die anschließend als Multiplikatoren im Markt agieren.

Die Glaubwürdigkeit der Kommunikation kann zudem erhöht werden, wenn die Geschäftsführung die Inhalte vermittelt. Die Kommunikation über Pressesprecher wird oftmals als Vorschieben von Opferlämmern wahrgenommen. Insofern bieten gut vorbereitete Auftritte in öffentlichen Medien eine große Chance, die Ernsthaftigkeit im Umgang mit einer Krise zu untermauern, die Glaubwürdigkeit zu erhöhen und Verständnis zu erzielen.

Nach der Krise sollte die Situation genau analysiert werden, um für die Zukunft zu lernen. Zudem ist ein Frühwarnsystem zu implementieren, mit dem Signale und Veränderungen rechtzeitig erfasst werden, mögliche Ursachen und Zusammenhänge analysiert werden, eine Prognose möglicher Entwicklungen und deren Bewertung erfolgt und eine Suche und Bewertung möglicher Reaktionen initiiert werden. Hier kann man mit entsprechenden Techniken, etwa durch wild cards, das Querdenken in Krisen trainieren, um die Reaktionsfähigkeit, -schnelligkeit und -flexibilität zu erhöhen. Dann kann aus einer Krise eine Chance für die Marke werden, wenn durch einen solchen Vertrauensanker die Ängste und Verunsicherungen in einer Krise durch einen Vertrauensanker gemindert werden. In jeder Krise steckt somit eine Chance für die Marke – man muss sie nur nutzen.

Der Autor ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität in Gießen.