

Krisen als Chance für Marken begreifen

Die derzeitige Finanzkrise durchzieht die Medienlandschaft und viele Marken durchleben ihren Härtestest. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig und mit dem richtigen Know How auf Krisen zu reagieren. Denn wie bereits Warren Buffet formuliert: „**It takes 20 years to build a reputation. And five minutes to ruin it.**“

Krisen werden durch mannigfaltige Ursachen ausgelöst, die innerhalb oder außerhalb des Unternehmens begründet sein können. Krisen entstehen durch Auseinandersetzung mit Gewerkschaften und der Belegschaft wie dies bei der Bahn der Fall war, durch Produktionsausfälle, durch Gerüchte und falsche Aussagen wie bei Coppenrath & Wiese, wo in den Medien kolportiert wurde, dass durch den Verzehr einer Torte ein Mensch gestorben sei, durch Probleme mit Protestgruppen wie Greenpeace, durch eine Finanzkrise, wie sie zur Zeit herrscht, durch Produktmängel wie bei dem Medikament Lipobay von Bayer, durch Betriebsunfälle (Vattenfall Atomkraftwerkvorfall) und durch Sabotage und Erpressung, z. B. mit der Drohung, in Supermärkten Produkte zu vergiften.

In allen Fällen sind Unternehmen gefordert, durch entsprechende Maßnahmen auf die Krise zu reagieren, um Schaden von dem Unternehmen abzuwenden und im Idealfall gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Der Grund ist einfach: **Krisen ziehen tief greifende Auswirkungen bei den Anspruchsgruppen nach sich, die verheerende Folgen für Unternehmen haben können.** Im Falle der aktuellen Finanzkrise lassen sich die vier zentralen Wirkungen plastisch verdeutlichen: Eine Krise geht zunächst immer mit einer Verunsicherung der Anspruchsgruppen einher. Dies wird aktuell in typischen Fragestellungen deutlich, wie „Ist mein Geld noch sicher?“. Damit einhergehend ist oft ein Vertrauensverlust erkennbar. Dieser betrifft die gesamte Finanzbranche, die Banken, aber auch die handelnden Manager dieser Institute, die zunehmend an Glaubwürdigkeit verlieren. In der Konsequenz kann dies zum Markenwechsel und zum Boykott führen. So verzeichnen die Volksbanken und Raiffeisenbanken derzeit Zugewinne bei vorhandenen Kunden, die Zweit- und Drittkonten

bei Direktbanken schließen und ihr Geld wieder zur Volksbank oder Raiffeisenbank bringen, ebenso wie manche Menschen ihre kompletten Ersparnisse von den Banken abziehen oder sich weigern, künftig Finanzanlagen zu kaufen.

Während diese Wirkungen über alle Anspruchsgruppen generalisierbar sind, lohnt sich ein tiefergehender Blick auf die Mitarbeiter eines Unternehmens, die aufgrund der Ungewissheit der aktuellen Vorgänge und des Gefühls der Inkompetenz, wie man richtig in einer solchen Krise in der eigenen Funktion agiert, Ängste aufbauen. Daraus ergeben sich typische Verhaltensmuster bei Mitarbeitern, die

- einer solchen Situation entfliehen wollen und sich neue Handlungsfelder suchen, in denen sie Erfolge erzielen können, statt sich der Lösung des Problems zu widmen,
- eher oberflächlich darauf reagieren, indem man nicht mehr so genau hinschaut und sich mit einfachen Erklärungen zufrieden gibt,
- Sicherungsverhalten an den Tag legen, statt Fehler zu analysieren und Chancen in der Zukunft zu suchen und
- zur Gruppenbildung neigen, um durch ein Wir-Gefühl Selbstbewusstsein zu schöpfen, was jedoch nicht immer lösungsfördernd sein muss.

Da jedes Unternehmen in Krisen geraten kann, sind deshalb **zweckmäßige Mechanismen zur wirksamen Krisenbewältigung** zu entwickeln und zu institutionalisieren. Hier bestehen Möglichkeiten vor, während und nach einer Krise, auf die im Folgenden eingegangen wird.



Abb. 1 Ursachen für Krisen



Abb. 2 Mercedes-Benz Krisenkommunikation zur A-Klasse

Vor der Krise ist es erforderlich, 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 der beste Schutzschirm gegen eine Krise. Der Umsatz von Copenrath & Wiese hatte sich nach dem unwahren Gerücht ebenso schnell wieder erholt wie der Umsatz der Rügenwalder Mühle nach dem Fleischskandal. Mehr noch: Man ging gestärkt aus der Krise hervor. Bayer konnte sich auch relativ schnell von dem Lipobay-Skandal erholen.

Während einer Krise sind entsprechende Maßnahmen einzuleiten, damit man sicher und schnell die Marke durch die Krise navigiert und relativ gestärkt daraus hervor geht. Beispiele vergangener Zeiten belegen, dass Unternehmen sich hier schwer tun, offenbar weil man nicht proaktiv ein Maßnahmenprogramm entwickelt hat und dann mehr oder weniger gut eine Krise durchlebt. Die A-Klasse mit dem Elchtest ist ein solches Beispiel: Die ersten Reaktionen waren weder umfassend noch zweckmäßig. So wurde von Mercedes forciert, die Vorwürfe argumentativ zu widerlegen, um die Debatte zu beenden. Eine Woche nach dem Elchtest wurde der Hinweis gegeben, man würde neue Reifen verwenden und ESP einbauen. Etwas mehr als drei Wochen danach gab

es einen Auslieferungsstopp der Fahrzeuge. Sechs Wochen danach wurde eine neue Anzeigenkampagne mit Boris Becker gestartet: „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker ist, wer aus Fehlern lernt.“ Zweieinhalb Monate danach gab es einen Fahrerworkshop „Real Life Safety“ für 450 Journalisten – 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. Während einer Krise ist es demnach erforderlich, schnell zu analysieren, an wen man mit welchen Botschaften in den Markt tritt. Hierbei spielen vor allem

1. die **Schnelligkeit und die inhaltliche Offenheit**, mit der auf eine Krise reagiert wird,
2. die **Art und Weise**, mit der interne und externe Anspruchsgruppen angesprochen werden sowie
3. die **Vermittler der Kommunikationsinhalte an die einzelnen Anspruchsgruppen**

eine zentrale Erfolgsrolle.

1. Bei der **Schnelligkeit** gibt es eine Gratwanderung zwischen zu schnell und zu langsam. Schnelle Reaktionen

können in dem Gewitter allgemeiner Kommunikation untergehen. Zudem bergen sie die Gefahr, dass man mit nicht abgesicherten oder möglicherweise sogar falschen Aussagen in den Markt geht. Zu langes Zögern kann hingegen Gerüchte verstärken und einen langfristigen Imageschaden nach sich ziehen.

2. Auf jeden Fall empfiehlt sich, zunächst intern die **Mitarbeiter** mit Informationen und Argumenten zu versorgen und sie emotional mit ihren Bedenken abzuholen, damit diese bei Kundenanfragen ihren Mann stehen und sich kompetent äußern können. Dazu sind ihnen einfach und verständlich komplexe Zusammenhänge zu veranschaulichen. Zudem empfiehlt es sich, Frequently Asked Questions minutiös und proaktiv aufzubereiten.

Eine zweite Kernzielgruppe sind die **Kunden**, denen man ebenfalls zur Beruhigung vertrauensstärkende Informationen zukommen lassen sollte. Es ist sicherlich in einer Bankenkrise unsinnig, Kunden aufzufordern, gegen Jahresende an ihre Geldanlage zu denken, ohne vorab darüber zu informieren, dass das bislang angelegte Geld in sicheren Händen ist. Dies ist eine ungenutzte Chance.

3. Bei der **Kommunikation gegenüber anderen externen Anspruchsgruppen** sollte man sich auf die Stärke der

Marke besinnen und diese mit den vorhandenen Ängsten und Vorurteilen im Markt zweckmäßig verknüpfen, um eine glaubwürdige und die Marke stärkende Kommunikation aufzubauen. In der derzeitigen Krise wäre dies eine große Chance für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Idee ihrer Gründer, Raiffeisen und Schulze-Delitsch, in Bedrängnis geratenen Mitgliedern zu helfen, ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit zu wahren, wirksam zu vermitteln, um die Solidität der Bank hervorzuheben.

Gerade für starke Marken bieten Krisen die Chance, antizyklisch zu handeln: Während andere ihre Kommunikationsmaßnahmen in der Regel drastisch reduzieren, kann man auf Basis der Markenidentität mit einer glaubwürdigen Kommunikation durch die Sendepause anderer profitieren. Wie in rezessiven Zeiten ist auch hier zu erwarten, dass solche Marken, die antizyklisch handeln, profitieren. Die Menschen fühlen sich von solchen Marken nicht alleine gelassen und Ernst genommen, wenn man mit den richtigen Argumenten vertrauenswürdige Kommunikation auflädt.

Neben der Verknüpfung der Botschaften mit den Markenwerten spielt auch die Art und Weise der Kommunikation eine wichtige Rolle. Grundsätzlich empfiehlt sich hier eine zweiseitige Kommunikation, in der man zunächst die Ängste der Anspruchsgruppen aufgreift, um diese dann mit Argumenten positiv aufzulösen. Hierbei gibt es allerdings eine Achillesverse: Es besteht die Gefahr, dass bei zweiseitiger Kommunikation in den Massenmedien zwar der erste Teil der Botschaft vermittelt werden kann, der zweite Teil mit der positiven Auflösung hingegen untergeht, weil die Menschen Massenkommunikation eher beiläufig und flüchtig aufnehmen. Entsprechend steigen die Anforderungen an die Umsetzung zweiseitiger Botschaften, damit diese einfach und schnell Wirkung erzielen können. Zudem ist die persönliche Kommunikation

in kleineren Gruppen von Meinungsbildnern wichtig, die anschließend als Multiplikatoren im Markt dienen können.

Die Glaubwürdigkeit der Kommunikation kann zudem erhöht werden, wenn der Vorstandsvorsitzende bzw. der Geschäftsführer die Inhalte vermittelt. Die Kommunikation über Pressesprecher wird oftmals als das 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 in allen Einzelheiten analysiert werden, um daraus für die Zukunft zu lernen. Zudem ist rechtzeitig ein Frühwarnsystem zu implementieren, mit dem (1.) Signale und Veränderungen rechtzeitig erfasst werden können, (2.) mögliche Ursachen und Zusammenhänge analysiert werden, (3.) eine Prognose möglicher Entwicklungen und deren Bewertung erfolgt und (4.) eine Suche und Bewertung möglicher Reaktionen initiiert wird. Hier kann man mit entsprechenden Techniken, etwa durch die Technik der 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 man die Markenstärke sinnvoll dazu nutzt, die Ängste und Verunsicherungen, die durch eine Krise ausgelöst werden, durch einen Vertrauensanker zu mindern. **In jeder Krise steckt somit eine Chance für die Marke – man muss sie nur nutzen.**