

Der Umgang mit Markenkrisen

BP versenkt sein grünes Image – während Aral oben bleibt.

Die Umweltkatastrophe im Golf von Mexiko hat die Weltöffentlichkeit stark betroffen. Über 750 Millionen Liter Öl sind aus dem Bohrloch von BP ausgetreten – das ist in etwa die zwanzigfache Menge, die bei dem Unglück der Exxon Valdez in Alaska im Jahr 1989 ausgetreten ist.

Das Image von BP ist mehr als angeschlagen – in den USA wenden sich die Menschen gegen BP und rufen zum Boykott der Tankstellen auf. Das Unglück hat die betroffene Region nachhaltig verändert, und viele Ortsansässige müssen um ihre Existenz bangen, denn der Lebensunterhalt der Menschen basiert mehr auf dem Tourismus und Fischfang als auf dem Öl.

BP hat sehr viele Fehler begangen – vor und in der Krise. Eine der Spitzen lieferte der mittlerweile abgetretene Vorstandsvorsitzende Tony Hayward, der sich bei einer Segelregatta „Urlaub“ von der Krise nahm. Betroffenheit, Verantwortungsbewusstsein und Ernsthaftigkeit werden anders demonstriert. **Diese Markenkrisen hat dem BP Konzern einen nachhaltigen Schaden zugefügt.**

Insgesamt ist die Mineralölindustrie sehr bemüht, die Umwelterorientierung und ihre bisherigen Erfolge zum Thema Umwelt besonders effektiv zu kommunizieren, um die einzelnen Unternehmensimages aufzuwerten. Indes wirft der Untergang der „Deepwater Horizon“ diese Bemühungen von BP sehr weit zurück. In einer aktuellen Befragung des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der Universität Gießen von 151 Teilnehmern wird dieser Sturz bestätigt (Abbildung 1).

Konsumenten, welche die Reaktion von BP als überhaupt nicht angemessen ansehen, bewerten BP im Vergleich zur Mineralölindustrie im allgemeinen signifikant schlechter in Hinblick auf die Sorge um die Umwelt und der Kompetenz in Sachen Umweltschutz. Konsumenten, welche die Reaktion von BP nicht so schlecht bewerten, sehen BP ungefähr auf Augenhöhe mit der Industrie im allgemeinen. Somit ist nicht nur das Unglück an sich, sondern auch die Defizite bei der Bekämpfung der Ölpest und das Verhalten von BP ursächlich für die Schwächung der Marke BP, das mit seinen Grundwerten eine starke Umwelterorientierung kommu-

niziert und dies auch auf alle Kanäle übersetzt. BP muss seinen eigenen Ansprüchen gerecht werden und dies auch klar an alle Stakeholder vermitteln. Die Zielsetzung „keine Unfälle, kein Schaden für Menschen, kein Schaden für die Umwelt“ des Grundwertes „verantwortungsbewusst“ hätte nicht nur in der Kommunikation stattfinden dürfen, sondern auch Maxime in der Unternehmensführung sein müssen. BP hätte wesentlich entschiedener und proaktiver bei der Bekämpfung und Lösung des Problems vorgehen sollen, um weiteren Imageschäden vorzubeugen. Die bisherigen Kommunikationskampagnen, die das „grünere“ Image von BP im Vergleich zum Wettbewerb und den Claim „Beyond petroleum“ fördern sollten, sind folglich in ihrer Wirkung zunichte gemacht und ins Leere gelaufen.

Key Learning 1:

Die selbstgesetzten Ziele und Positionierung sind der Benchmark, an der sich eine Marke messen lassen muss.

Das Primat des Konsumenten erstreckt sich über die Wahrnehmung der Marke

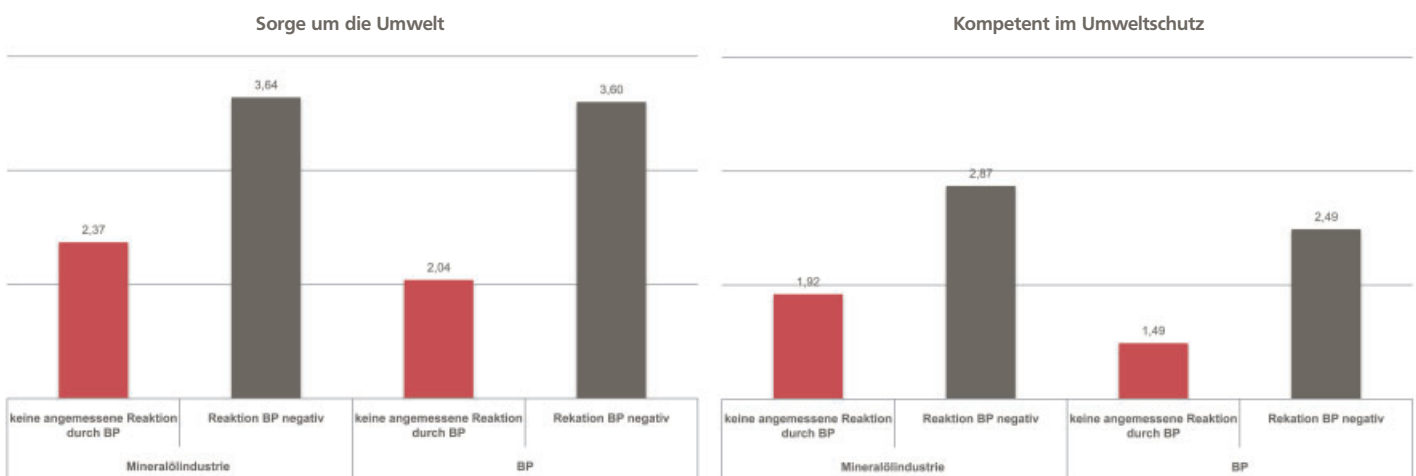


Abbildung 1: Je negativer die Wahrnehmung der BP Reaktionen, desto schlechter die Bewertung von BP in Sachen Umweltschutz



Abbildung 2: Key Learning 1

hinaus und hat auch Konsequenzen für die Kommunikation sowie die Prozesse und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens. Es bleibt festzustellen, dass **Kommuniziertes auch gelebt werden muss** und nicht nur als rein kommunikatives Mittel in einer festgelegten Markenphilosophie stehen kann. Marken müssen sich immer am Wettbewerb, aber auch an den eigenen Ansprüchen messen lassen. Eine durchgängige Ausrichtung an den internen Leitsätzen auf allen Stufen des Unternehmens – vom Vorstand bis zur untersten Stufe – ist essentiell für eine konsequente und erfolgreiche Markenführung (Abbildung 2).

In Deutschland ist die Situation eine ganz andere. Zwar leidet auch hier das Image von BP merklich im Vergleich zu anderen Wettbewerbern wie Shell, Agip oder Jet, allerdings ist die Tankstellen-Marke von BP in Deutschland Aral. Der Konzern betreibt lediglich fünf BP Tankstellen aus markenrechtlichen Gründen, die restlichen 2400 Tankstellen sind Aral. Und diese stehen im Image-Vergleich deutlich über BP und auf Augenhöhe mit dem Hauptkonkurrenten Shell. In einer weiteren Befragung von 163 Konsumenten konnte dies klar belegt werden (Abbildung 3). Auch auf die Frage, ob sich etwas an der Absicht, bei

einer bestimmten Marke tanken zu wollen, änderte, zeigte sich ein sehr ähnliches Bild. Konsumenten würden bei BP deutlich weniger tanken, wohingegen sich Aral noch innerhalb der neutralen Zone bewegt. Soweit lassen die Ergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass Aral von dem

Untergang der Deepwater Horizon und den Problemen des Mutterkonzerns BP verschont bleibt. Aber die Aral-Tankstellen sind sehr wohl als Teil des BP Konzerns markiert. So wurde in einem weiteren Schritt untersucht, ob die Kenntnis der Zugehörigkeit zu BP für Aral nachteilig ist. In etwa die Hälfte der Teilnehmer konnte Aral korrekt zu BP zuordnen. Darüber hinaus zeigte sich, dass das Image von Aral durch diese Kenntnis signifikant leidet, ebenso wie das Vertrauen zur Marke und die Tankabsicht (Abbildung 4).

In vielen Umfragen wurde die Boykottbereitschaft von Aral erfragt und immer zeichnete sich ab, dass Aral als Teil von BP verstärkt Ressentiments unter den Konsumenten hervorruft. Tatsächlich ist die Zugehörigkeit nicht wirklich bei den Konsumenten verankert und wird selbst an der Tankstelle (mit BP-Markierung) nicht aktiviert. Diese Erkenntnisse werden auch durch die Ergebnisse der Marktanteilsberechnung durch den Erdöl Energiedienst (EID) unterstützt. So verliert Aral im ersten Halbjahr (der Zeitraum der Ölkata-

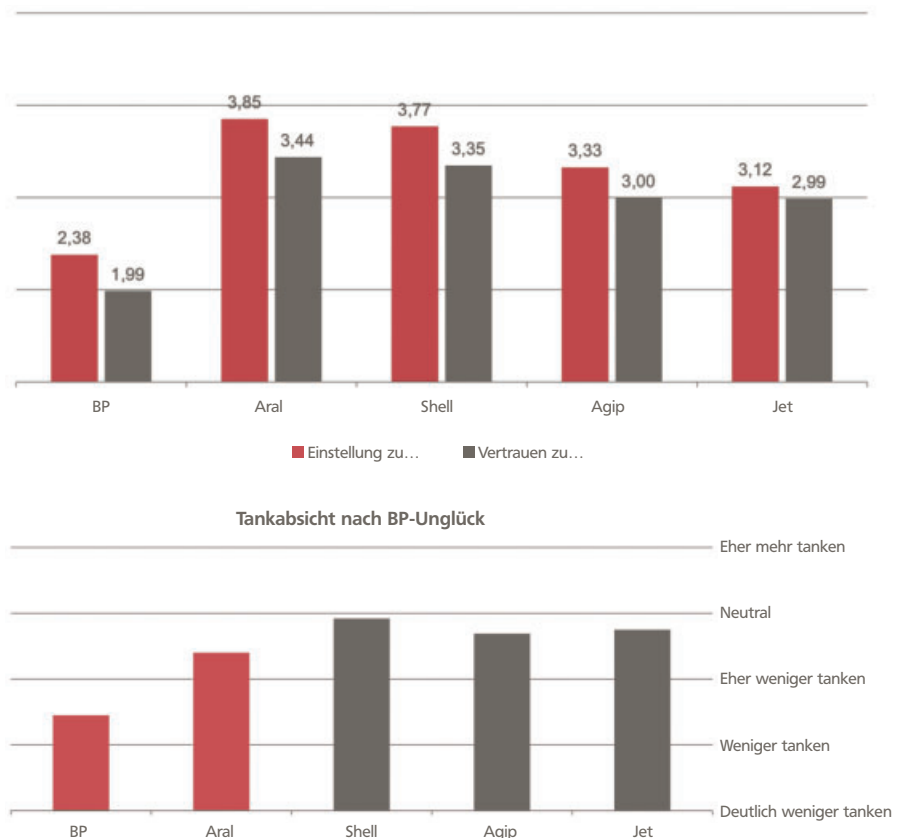


Abbildung 3: BP liegt signifikant unterhalb der Wettbewerber – Aral liegt aber auf Augenhöhe

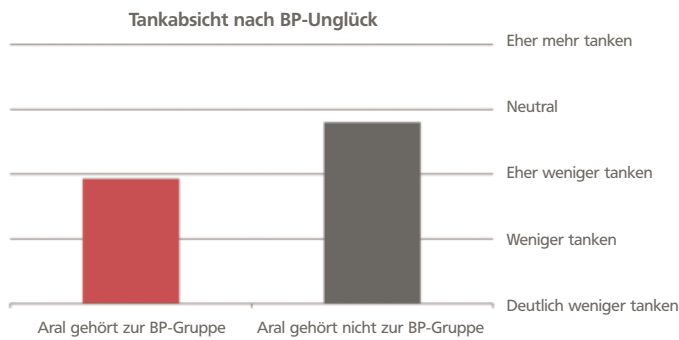


Abbildung 4: Die sichtbare Konzernzugehörigkeit zu BP schadet Aral

strophe) nur einen halben Prozentpunkt Marktanteil auf 23,0% und hat immer noch einen Prozentpunkt Vorsprung auf die zweitplazierte Shellgruppe.

Key Learning 2:

Klare vertikale Markentrennung kann im Ernstfall Schaden abschwächen.

Besonders in Hochrisiko-Branchen, wie der Erdölindustrie oder im generellen im Bereich der Energiegewinnung, kann eine **stringente vertikale Markentrennung** in die Bereiche Rohstoffgewinnung, Rohstofftransporte, Energieerzeugung und Energievertrieb mit eigenen Marken durchaus sinnvoll sein. Ein **House of Brands** unter einer Konzernmarke diffundiert die negativen Assoziationen und schützt somit die indirekt betroffenen Bausteine – allerdings nur bei einer klaren Markentrennung (Abbildung 5). Dies bedeutet auf der einen Seite einen gewissen Mehraufwand beim Markenaufbau

und den Verlust einiger Synergieeffekte innerhalb der Kommunikation, auf der anderen Seite aber auch mehr Freiheit bei der Positionierung der Marken und größerer Sicherheit in Krisenfällen.

Marken Krisen sind substantielle Ereignisse mit weitreichenden Folgen. Marken Krisen stellen wichtige Prüfsteine dar, die aufzeigen, ob alle Komponenten der Markenführung effektiv ausgerichtet sind. Dies stellt wichtige Fragen innerhalb der Marke, die es zu beantworten gilt – im Sinne der Marke und der Konsumenten.

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kfm. Stephan Weyler

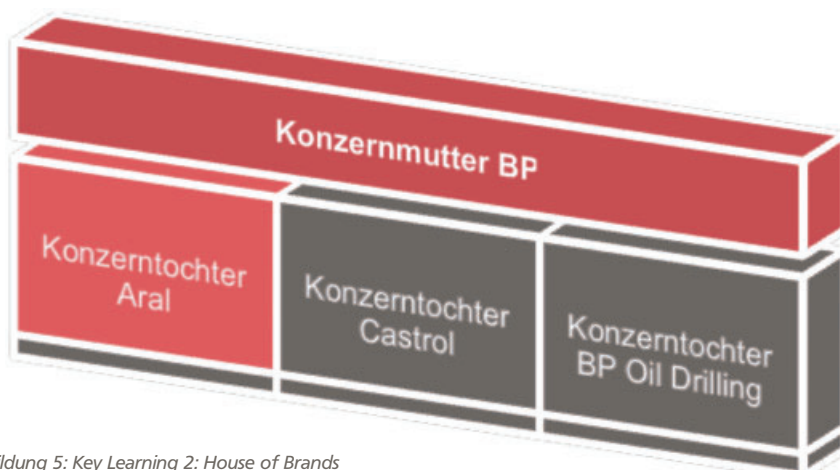


Abbildung 5: Key Learning 2: House of Brands