

## Markenführung

# Als gestärkte Marke aus der Krise hervorgehen

Einig wie selten schauen Geschäftsführer derzeit in den klaffenden Abgrund der Finanzkrise. Budgets werden gekürzt, Projekte gestoppt, Kampagnen eingefroren bis zur Marketing-Schockstarre, kurzfristig wirksame Umsatzförderer begünstigt. Warum der Blick nach unten für eine Marke gerade jetzt kontraproduktiv ist, zeigt die Sichtweise des derzeit besten Bergsteigers der Welt.

*Dr. Christine Wichert  
Vanessa Rühl*

«Warum nach unten schauen?», fragt der Speed-Rekordler Ueli Steck auf die Frage, ob er beim Runterschauen an der Eigernordwand, allein und unangeseilt kletternd, nicht Angst hätte. Und antwortet selbst: «Das Ziel ist oben!» – und inspiriert damit ungeahnt die Markenführung.

### Route zuweilen ändern

Am Fuss der Eigernordwand: Ein Bergsteiger steigt bei gutem Winterwetter in die Wand der Wände ein, mit den besten Aussichten, den Gipfel zu erklimmen. Nach intensiver Vorbereitung weiss er genau, welche Route nach oben führt. Voller Vorfrende auf den Gipfelsturm gewinnt er Meter um Meter an Höhe und kommt seinem Ziel zügig näher. Doch plötzlich ziehen Wolken auf, Schneeflocken fallen, eine Schneelawine rast dicht an ihm vorbei. Die eben noch vorherrschende Euphorie schwindet schlagartig. Horrorszenerien schiessen durch seinen Kopf – weitere Lawinen könnten los-

brechen und ihn lebendig begraben. Nichts wie weg hier, der Gipfel scheint abgehakt. Doch ist ein übereilter Rückzug der sicherste Weg, diese Situation optimal zu überstehen? Auch beim Rückzug können Lawinen lauern, wie vor 72 Jahren, als an gleicher Stelle der versuchte Abstieg ein dramatisches Ende fand.

Aber im Gegensatz zu Toni Kurz und Andreas Hinterstoißer hat er eine Wahl. Es gibt noch keinen Schwerverletzten, der ihm den Aufstieg unmöglich macht. Er denkt an seine intensive Vorbereitung, an die Strapazen und den vergossenen Schweiß. All das würde er aufgeben – für einen ungeordneten Rückzug mit unsicherem Ende. Auch kann er nicht in der Wand hängen und dafür beten, dass alles spurlos an ihm vorüberzieht. Er muss essen und trinken. Beim zweifelnden Blick nach oben entdeckt er in der Breite der Wand unzählige Routen im kombinierten Gelände, deren Lawinenrisiko im Fels gering erscheint.

Manchmal muss man die Route eben ändern, um sicher nach oben zu gelangen, denkt er sich, und steigt motiviert weiter.

### Vom Bergsteiger lernen

Wie man sich in Krisen am besten verhält, kann man nicht nur von internationalen Markenchampions lernen, sondern auch von erfolgreichen Bergsteigern. Der alpine Erstbesteiger träumt von einem Gipfelziel. Er muss genau wissen, was er kann und welche Fähigkeiten er sich noch erarbeiten muss, um eine neue Route zu erobern und seine Ziele zu erreichen. Er muss dabei die Grosswetterlage kennen und auf jeden Wettersturz genauso reagieren wie auf andere unerwartete Krisen, die zum Beispiel durch Steinschlag oder Lawinen ausgelöst werden. Nötigenfalls muss er die Route wech-

### Konferenz



Dr. Christine Wichert und Ueli Steck führen am 10. März 2009 im Sonnenberg Convention Center in Zürich und am 31. März 2009 im Haus der Bayerischen Wirtschaft in München die «1. Pionierkonferenz: Marke am Gipfel» durch. Nähere Information unter [www.marke-am-gipfel.com](http://www.marke-am-gipfel.com) oder [www.logibrand.com](http://www.logibrand.com). Anmeldung unter folgender E-Mail-Adresse: [markenwissen@logibrand.com](mailto:markenwissen@logibrand.com).



## Quickcheck

### Markenführung im Krisencheck

In der aktuellen Krise ...

	Ja	Nein
... sehe ich hauptsächlich Risiken statt Chancen für meine Marktposition?		
... habe ich mein Restmarkenbudget für 2008 ab dem Herbst stark gekürzt oder eingefroren?		
... habe ich das Marketingbudget für 2009 stark gekürzt bzw. in kurzfristige Umsatz fördernde Vertriebsmassnahmen verschoben?		
... gibt es einen Einstellungsstopp oder Entlassungen im Bereich Marketing?		
... habe ich externe Ausgaben oder Projekte gestoppt bzw. auf unbestimmte Zeit zurückgestellt?		
... orientiere ich mich stark an dem, was der Wettbewerb tut?		
... sehe ich Investitionen in die Marke derzeit als entbehrlich an?		
... bin ich derzeit unsicher, welche Marketingaktivitäten ich weiterverfolgen sollte und welche nicht?		
... beende ich einige Beziehungen auch zu guten Dienstleistern?		
... habe ich meine Ziele für Ende 2008 deutlich reduziert?		

#### Auswertung

7 bis 10 Mal Ja: Sie riskieren, drastisch Firmenwert zu vernichten, weil Sie Ihre Marke verkümmern lassen.

3 bis 6 Mal Ja: Sie gehen differenziert mit der Krise um, laufen aber Gefahr, dass Ihre Marke Schaden nimmt.

0 bis 2 Mal Ja: Bravo! Sie haben erkannt, dass gerade in der Krise Chancen auf Stärkung Ihrer Marke warten.

seln. Dies ähnelt in verblüffender Weise der Situation eines Markenchefs: Auch er hat hochgesteckte Ziele und soll die Unternehmensentwicklung unterstützen. Um dies zu fördern, bestimmt er (leider nicht immer rechtzeitig) den Standort seiner Marke mit Erfolgs- und Misserfolgskriterien, bereitet sich auf die anstrengende Besteigung vor und wählt eine für ihn optimale Route, sprich eine möglichst einzigartige Positionierung und Strategie. Bei der Markenführung (Besteigung) agiert er im Konsumklima (Wetter) und ist derzeit mit der Finanzkrise konfrontiert, einem wahren «Kredit-Tsunami». Gerade so, als hätte der Erstbesteiger fast eine Lawine abgekommen und hinge verunsichert in der Wand.

### Panikattacken im Marketing

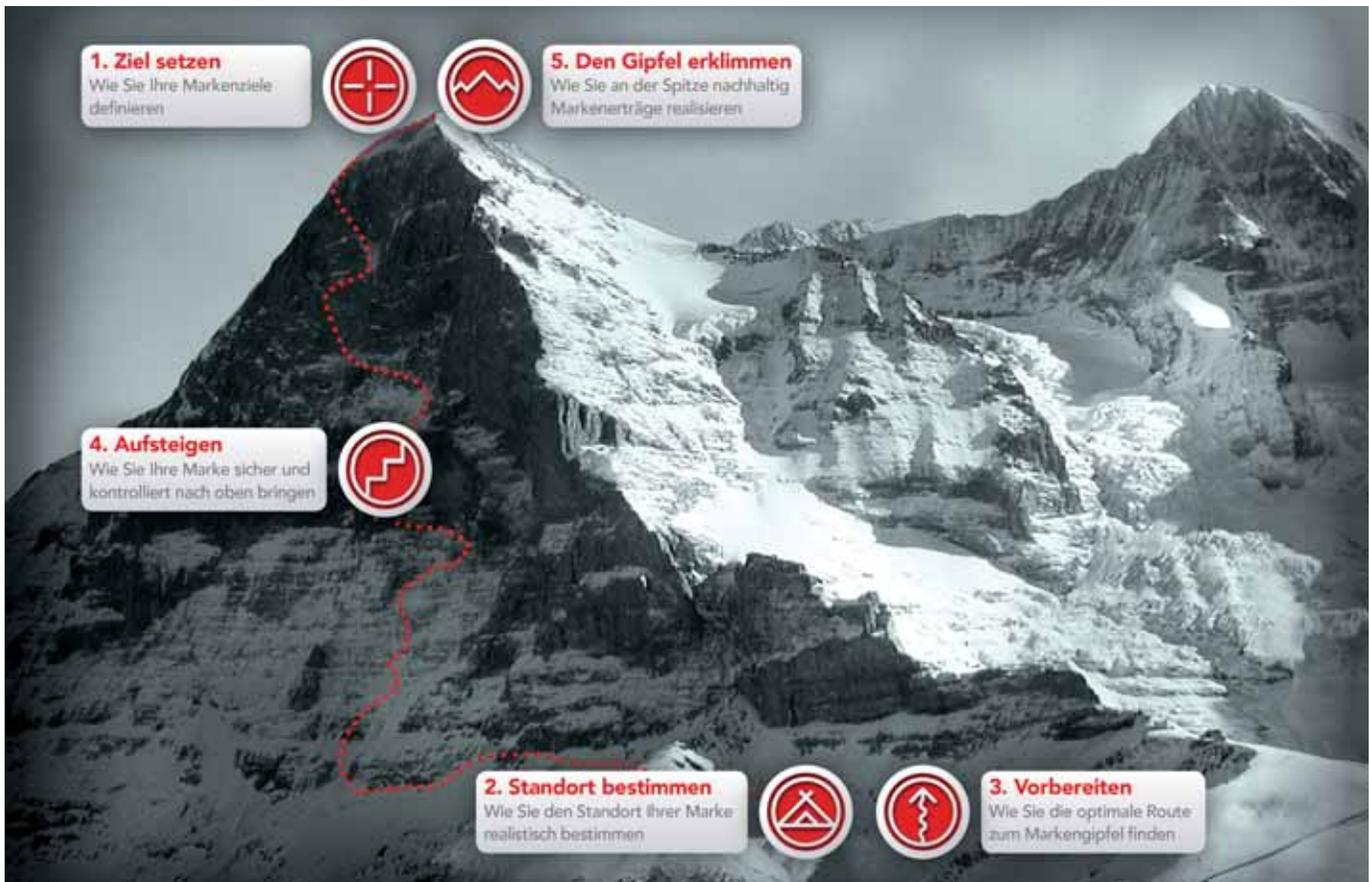
Die meisten Marketing-Verantwortlichen zeichnen sich aktuell durch eine oder meh-

rere der folgenden Vorgehensweisen aus: sofortige Budgeteinfrierungen, massive Budgetkürzungen für das nächste Jahr, Umschichten in kurzfristig wirksame Massnahmen, Druck auf Lieferanten, die Kosten zu senken, Stopp aller externen und variablen Kosten, Einstellungsstopp oder sogar Entlassungen im Marketing. Viele orientieren sich am Verhalten der pessimistisch denkenden Konkurrenz. Solche Reaktionen grenzen an Panikattacken und würden einen Bergsteiger ungeheurer Gefahr aussetzen. Nicht alle Risiken lassen sich kontrollieren, weder am Berg noch am Markt. Aber in beiden Situationen ist Angst ein schlechter Ratgeber. Denn gerade jetzt sollte man seine Kräfte sammeln und einen kühlen Kopf bewahren. Vielleicht ist die Zielerreichung noch möglich, wenn auch über eine andere Route oder in etwas längerer Zeit. Ein Abstieg ist weder immer erforderlich noch ratsam! Eventuell bieten sich neue Chancen! So kann gerade jetzt im Wettbe-

werb mit sehr ängstlichen Seilschaften gepunktet werden, die sich schon bei der ersten Lawine zurückziehen und keine alternative Route sehen. Genauso gewinnt man jetzt Marktanteile.

### Stopp birgt sichere Verluste

Am fatalsten ist der weit verbreitete komplette Budgetstopp. Am Berg entspricht dies der Situation, in der ein Bergsteiger weder isst noch trinkt. Während der Mensch Nahrung auch in widrigen Situationen länger entbehren kann, führt eine mangelnde Flüssigkeitszufuhr gerade in grossen Höhen, sprich dominanten Marktsituationen, schnell zur Austrocknung und dem sicheren Absturz. In schwierigen Situationen erscheint es auf den ersten Blick immer unerlässlich, Kosten zu senken und Budgets zu kürzen. Einsparungen oder Budgetstopps im Marketing erscheinen somit in besonders attrak-



Die Analogie: Erstbesteigung eines schwierigen Berges und gelungene Markenführung.

tivem Licht. Viele ängstliche Marketing-Seilschaften werden in einer solchen Situation den Rückzug antreten, ohne sich der langfristigen Konsequenzen bewusst zu werden.

Ein Abstieg bedeutet, die mühsam erreichte und langfristig aufgebaute und gepflegte Markenposition aufzugeben! Durch die Kürzung der Marketingausgaben wird die Marke nachhaltig geschwächt. Die Bekanntheit der Marke, die Begehrlichkeit, das Vertrauen in die Marke und die Marken-Loyalität brechen dauerhaft ein. Wenn man erst einmal wieder unten am Fuss der Wand getroffen ist, bedarf es enormer Anstrengungen und auch viel Zeit, um die alte Position wieder zu erreichen. Mercedes hat das qualvoll miterlebt, als jahrein, jahraus Einsparungen an der falschen Stelle zu Qualitätsmängeln, Imageschäden und so letztlich zu einer gravierenden hausgemachten Krise führten. Der Image-Wiederaufbau dauert noch immer an.

## Krisen sind nichts Neues

Bergsteiger kennen seit Jahrhunderten das Gefühl einer Krise. Auch die Weltwirtschaft hatte in der Vergangenheit immer wieder mit grösseren und kleineren Krisen zu kämpfen, von der grossen Depression bis zum Platzen der Internetblase. So erlebt auch die Automobilindustrie nicht zum ersten Mal einen Einbruch des Branchenumsatzes. Bereits 1993 hatten die Autobauer nach Abflauen des deutschen Wiedervereinigungsbooms mit Umsatzeinbrüchen zu kämpfen. Doch schon zu dieser Zeit zeigte sich, dass man durchaus gestärkt aus einer Krise hervorgehen kann. Opel, eher defensiv in der Werbung, reduzierte seine Werbeausgaben im Krisenjahr noch einmal. Citroën erhöhte hingegen die relativ zum Marktanteil ohnehin schon überdurchschnittliche Werbepresenz. Die Entwicklung des Marktanteils rechtfertigte diese Bemühungen: Citroën konnte den eigenen Marktanteil um 20 Pro-

zent erhöhen, während Opel deutliche Einbussen hinnehmen musste. An diesem Beispiel scheint sich Audi aktuell ein Beispiel zu nehmen. Während andernorts Fließbänder mit sofortiger Wirkung stillgelegt werden, Umsätze einbrechen und Katastrophenmeldungen kursieren, weihte Audi am Standort Neckarsulm eine neue Halle für die Sparte Werkzeugbau ein. Ob die 18-Millionen-Euro-Investition nicht zu einem ungeschickten Zeitpunkt käme, verneinte Audi-Forum-Leiter Uwe Hans Werner. Im Gegenteil. Jetzt sei genau der richtige Zeitpunkt, um besser dazustehen als alle andern.

## Kühlen Kopf bewahren

Jede Krise ist immer auch eine Chance! Die besten Mitarbeiter brauchen Bestärkung, damit sie nicht in schweren Zeiten von Bord gehen. Sodann gilt es, die finanziellen Ressourcen zu priorisieren. Dafür muss man im



So funktioniert eine Analogie.

Vorfeld wissen, welche Erfolgsfaktoren die Marke hat, wo man am ehesten sparen kann und wo keinesfalls. Glücklicherweise ist der, der seine Hausaufgaben gemacht hat. Nun ist die Zeit gekommen, um günstige Konditionen für langfristige Partnerschaften mit den besten Köpfen exzellenter Marketing-Dienstleister auszuhandeln, die sich noch stärker auch um kleinere Kunden bemühen müssen. Mit gleichem Kommunikations-

budget erzielt man einen viel höheren Share-of-Voice und kann bei reduzierten Werbepreisen ungeniert Marktanteile ausbauen. Um die Marke an den Gipfel zu führen, muss man manchmal eingeschlagene Pfade verlassen, innehalten, sich auf das Wesentliche fokussieren. Möglicherweise kommt man nicht auf der Direttissima ans Ziel, sondern über eine etwas längere Route. Sicher aber immer mit einem erheblichen Vor-

sprung vor der Konkurrenz. «Krise kann ein produktiver Zustand sein, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen», wusste schon Max Frisch. ■

## Porträt

Dr. Christine Wichert: Betriebswirtschaftliches Studium an der Goethe Universität in Frankfurt a. M. M.B.A. an der University of Wisconsin, USA, zahlreiche Stipendien und Auszeichnungen. Promotion in Ökonometrie in Frankfurt. Consultant und Projektleiterin bei der Boston Consulting Group in München und Seoul, Korea. General Manager Markt- und Trendforschung bei der BMW Group in München. Vice President Brand & Image bei Airbus in Toulouse. Senior Vice President Brand Manage-

ment bei Hilti in Schaan. Geschäftsführerin der Logibrand GmbH. Hochschuldozentin für Markenführung an der FH St. Gallen und Hochschule Liechtenstein. Vielfache internationale Referentin und Autorin des Buches «Die Logik der Marke».

Vanessa Rühl: Diplom-Kauffrau an der Justus-Liebig-Universität Giessen. Studium der empirischen Sozialforschung und Markenexpertin. Mitarbeiterin bei Logibrand.



## Fragen



**Christine Wichert**  
Geschäftsführerin, Markenexpertin  
wichert@logibrand.com



**Vanessa Rühl**  
Markenexpertin  
ruehl@logibrand.com



Logibrand GmbH  
Wislistrasse 2c, 9442 Berneck  
Tel. 071 740 11 73  
www.logibrand.ch