

Marken-Survival-Kit

Gut ist, wer sich in der Krise bewährt

Die Krise kam – die Krise bleibt. «Weghoffen» funktioniert nicht. Was hilft, sind durchdachte und konkrete Massnahmen. Ziel dieses Fachartikels ist die Beantwortung der Frage: Wie sollen Markenverantwortliche mit dieser Krise umgehen und was sollen sie konkret tun? Jenseits von Kommentaren, dass Prävention natürlich immer besser ist als Therapie, geht es um Massnahmen, die schnell und sicher helfen.

*Dr. Christine Wichert
Vanessa Rühl*

Wie ändert sich das Kundenverhalten? Konsumenten und Firmenkunden sind verunsichert, haben in besonders betroffenen Branchen rund um die Finanzwelt das Vertrauen verloren. Grosse, nicht unbedingt notwendige Anschaffungen wie Immobilien, Wohnungseinrichtungen oder Autos werden auf unbestimmte Zeit verschoben. Die Verbraucher konsumieren aber nicht einfach nur später, weniger und preisbewusster, sondern vor allem Wertbewusster. Dies bedeutet, dass selbst Routine-Entscheidungen, die sonst unbewusst und vom «Autopiloten» getroffen wurden, nun bewusster gefällt und revidiert werden können.

Beispiel aus der Praxis

Ein einfaches Beispiel: Der probiotische Joghurt Actimel macht Gesundheitsversprechen und erzielt dadurch eine Preisprämie. Nun wird kritisch hinterfragt, ob es tatsächlich signifikante Unterschiede gegenüber dem «normalen» Joghurt gibt; nicht selten

greift der Supermarktkunde dann zum günstigeren Produkt – ohne das kaum prüfbare Zusatzversprechen. Das heisst: Kunden werden kritischer und bewusster in ihren Entscheidungen, suchen nach «echten» Werten für ihr Geld und verschieben schliesslich die Preis-Absatzkurve.

Reaktionen

Wie reagieren die Firmen auf die Krise? Sie ignorieren oft das kritische Bedürfnis nach Werten und verlassen sich auf Rabattschlachten. Schon in der Vorweihnachtszeit wurden wir mit «50% Rabatt»-Schildern überschwemmt, die das Vertrauen in eine sinnvolle Preisbildung des Herstellers schmälern. Wurde vorher zu viel bezahlt? Ist das Produkt den Normalpreis wert? Wird es weitere Preissenkungen geben? Standardmässig gibt es Projektstopps und Vermeidung variabler Kosten, gerade in Marketing und Entwicklung, breitflächige «Giesskannen»-Budgetkürzungen, Einstellungsstopps und Entlassungen in marktrelevanten Bereichen. Das Problem: Eine Marke kann man nicht entlassen; sie ist zumin-

dest im Fall der Dachmarke auch nach der Krise noch da. So handelnde Firmen begeben sich in eine defensive Haltung und riskieren für die Zeit nach der Krise eine verschlechterte Marktposition. Dieser Nachteil lässt sich später nur mit grossen Investitionen korrigieren. Die Reaktion lässt sich in vielen Fällen dadurch erklären, dass wichtige Analysen im Vorfeld nicht gemacht wurden: Über welche wirklich wichtigen Erfolgsfaktoren verfügt die Marke? Wo liegen die «Nice-to-haves»? Wie lautet «Plan K» im Fall einer Krise? Statt bewusste, genau überlegte Entscheidungen zu treffen, ist es in Mode gekommen, intuitive Budgetkürzungen bekannt zu geben. Kein Wunder, dass Mitarbeiter nervös auf dieses Verhalten des Arbeitgebers reagieren. Sie fürchten um ihren Arbeitsplatz, rücken näher zusammen, kommunizieren häufiger und versuchen Fehler zu vermeiden, damit es sie nicht trifft.

Chancen des Strukturbruchs

Die aktuelle Krise ist ein Strukturbruch. Dieser Begriff aus der Statistik besagt, dass sich über eine lange Zeitreihe hin geltende Mus-



ter abrupt ändern. Neue, «disruptive» Technologien bringen sie mit sich. So brach zum Beispiel der Absatz von analogen Kleinbild-Filmen durch den Vormarsch der Digitalfotografie rasant ein. Wer starr am Bishe- rigen festhält und den Strukturbruch nicht erkennt, verliert. So ging es Kodak mit den Filmen und dem Brockhaus Verlag mit seinen Enzyklopädiën. Auch wenn die hap- tischen Qualitäten einfach toll sind: Im Zeit- alter von Online-Enzyklopädiën wie Wikiped- ia sind knapp 3000 Euro für 30 Bände einfach zu teuer.

Strukturbrüche häufen sich derzeit wie Wel- lenberge bei einem Tsunami. In den ver- gangenen zehn Jahren erlebten die Marke- tingfunktion und ihre Werkzeuge durch das Internet eine wahre Revolution. Die dro- hende Klimakatastrophe verändert unser Konsumverhalten nachhaltig, und die aktu-

elle Finanzkrise bedroht uns akut. Die gute Nachricht – auch wenn alte Rezepte nicht mehr gelten: Es ergeben sich zahlreiche Chancen. So zum Beispiel zum Lernen (was ist für den Kunden wirklich relevant?), Rei- fen (bei Markenführung zählen innere Wer- te und Ehrlichkeit mehr als der schöne Schein), zur Entwicklung (Koordination und Konsistenz in der Markenführung) und zum Vorsorgen für die nächste Krise (je stärker die Marke, desto besser ihr Immunsystem). Potenzielle Kunden streben nach Sicherheit, nach einem Fels in der Brandung. Genau dies kann ihnen nur eine strategisch gut ge- führte Marke bieten.

Gerade für Marketingverantwortliche bietet die Krisenzeit eine phänomenale Karrie- rechance: Gut ist, wer sich in der Krise be- währt. In Schönwetterzeiten kann jeder Er- folge einheimsen. Die Krise macht Verände-

◀ Gut ist, wer sich in der Krise bewährt. In Schönwetterzeiten kann jeder Erfolge einheimsen.

rungen im Sinne der Marke möglich. Die Marke kann organisatorisch effizienter und konsistenter geführt werden, weil Abtei- lungen konzertierte Aktionen eher billigen und Ideen aus der Zentrale würdigen. Un- orthodoxe Pläne werden verwirklicht, und gerade in der Krise können die profita- belsten Akquisitionen und Dienstleistungs- verträge ausgehandelt werden.

Das Marken-Survival-Kit

Auch beim Bergsteigen und Wandern ist der Sturz die häufigste Unfallursache. In der Analogie zwischen Markenführung und Bergsteigen entspricht der Bergsteiger der Marke, der Berg dem Markt. Nicht selten lö- sen sich Teile des Berges (Steinschlag oder ganze Felsblöcke), treffen den Bergsteiger und reißen ihn im schlimmsten Fall aus der Wand. Was tut ein guter Bergsteiger in ei- ner Krise am Berg? Was lässt sich daraus für die Marke lernen?

1. Reflektieren

Nach dem ersten Schock vermeidet man – am Berg wie bei der Marke – hektische Ak- tivitäten. Man denkt sorgfältig nach, dann handelt man schnell und entschlossen. Der Extrembergsteiger Ueli Steck propagiert, dass schnelles Handeln in der Krise Sicherheit be- deutet – vorausgesetzt, man ist gut vorbe- reitet und hat einen Krisenplan! Gerade im Marketing konnte man eben das Gegenteil sehen. Erst wurde gehandelt (= Budgets ein- gefroren), nun wird gedacht. Die Psycholo- gie der Krise fördert kollektives Jammern, er- fordert aber den Blick nach oben, in Richtung Ziel bzw. Gipfel (siehe Fachartikel im «KMU-

Jeder Bergsteiger ist bei seinen Touren ► gut beraten, wenn er auf seine bereits gesammelten Erfahrungen zurückgreift und diese sinnvoll um neue ergänzt.

Magazin» 10/08, Seiten 46–49). Dabei sind zwei Entscheidungen zu treffen:

a) Die Strategie wählen: Will meine Marke angreifen oder verteidigen? Kaum ein Konkurrent lässt die Budgets so wie geplant – die eine Wettbewerbergruppe wird sie deutlich reduzieren, und eine andere wird die Zeit nutzen, um mit verstärkten Budgets massiv anzugreifen. Kürzt die Firma das Markenbudget, nimmt sie automatisch eine defensive Rolle ein. Das muss ihr bewusst sein.

b) Die Markenführungsphilosophie anpassen: Nun ist es unerlässlich, eine ganzheitliche, substantielle Sicht der Marke zu haben und auch zu leben: Substanz zählt statt Oberfläche, Taten statt Worte. Und Premium heisst, konsequent Rabattschlachten zu vermeiden. Auch und gerade jetzt.

2. Analysieren

Nun gilt es, vermeintlich sichere Routen am Berg zu prüfen. Denn die bisher geplante ist oft unmöglich oder besonders gefährlich geworden. Drei Marken-Analysen sind besonders wichtig:

a) Eine neue Markenforschung ist eine sinnvolle Investition: In reifen Branchen ohne Strukturbrüche gelten Markenforschungsergebnisse für zirka zwei Jahre als stabil. Nun sind sie durch den Strukturbruch der Finanzkrise veraltet. Unverständlicherweise neigen Firmen aber gerade jetzt dazu, an Marktforschung zu sparen. Das ist ein grober Fehler! Nicht nur die Stellenwerte bisheriger Erfolgsfaktoren verändern sich; es treten auch neue Erfolgs- (z.B. Sicherheit)



und Misserfolgskriterien auf (z.B. «Überfunktionalität», da Konsumenten sich nun aufs Wesentliche konzentrieren).

b) Investitionen durchforsten: Sie sollen noch mehr rentieren als zuvor. Welche Kommunikationsausgaben bringen den kostengünstigsten Zugang zur Zielgruppe, und wie interagieren die Medien? Was wirkt kurz-, mittel- und langfristig? Dass Sponsoring teurer ist als Online-Banner ist klar. Aber wie verhält es sich mit Online-Bannern im Vergleich zum E-Mail-Marketing? Wo ist der höchste Marken-Return on Investment?

c) Simulationen durchführen und Effekte klären: Sie helfen, realistische Szenarien zu entwickeln. Was passiert zum Beispiel, wenn der Umsatz um den Wert X und das erzielte Preislevel um Y Prozent einbrechen sollten?

rien zu entwickeln. Was passiert zum Beispiel, wenn der Umsatz um den Wert X und das erzielte Preislevel um Y Prozent einbrechen sollten?

3. Repriorisieren

Nicht mehr die Erstbesteigung, sondern die Sicherheit am Berg steht nun im Vordergrund – eine wichtige Repriorisierung. Genauso gilt es, bei der Marke drei Dinge zu repriorisieren:

a) Länder: Die USA und Dubai sind zum Beispiel deutlich stärker von der Krise betroffen als Deutschland und die Schweiz.

Änderungen in der Priorisierung für die Marke werden wahrscheinlich.

b) Branchen: Nicht jede Branche ist gleichermassen betroffen. Gerade B2B-Marken tun gut daran, hier zu differenzieren. Pharma und andere essenzielle Güter sind derzeit top, Finanzdienstleistungen eher Flops, wobei hier innerhalb der Branche die Privatbanken eine Ausnahme darstellen.

c) Kundengruppen: Während Investmentbankern derzeit nicht viel zu verkaufen ist, steigt die Attraktivität von einst vernachlässigten Beamten und Rentnern ins Unermessliche.

4. Binden und trennen

In der Krise am Berg sieht man oft zweierlei: Entweder den Zusammenschluss von Seilschaften wie in der dramatischen «Nordwand»-Geschichte um Toni Kurz bei seinem Versuch der Eiger-Erstbesteigung im Jahr 1936. Oder das bewusste Abtrennen eines Kameraden, der in Not geraten und unrettbar verloren ist, wie bei Joe Simpsons «Sturz ins Leere», nachdem ihn sein Seilpartner für tot gehalten und in den Anden zurück gelassen hatte. Auch in Markenkrisenzeiten braucht es beide Aktionen.

a) Binden: Normalerweise gilt es, Neukunden zu erobern und bestehende Kunden zu binden. Nun – in ressourcenarmen Zeiten – rückt der Fokus aufs Binden. Gleiches gilt für die stärksten Marken und Produkte der Firma: Sie brauchen alle Energie, genau wie der Körper bei Unterkühlung die inneren Organe bevorzugt.

b) Trennen: Dies ist der späteste Zeitpunkt, sich von unprofitablen Kunden, Kanälen, Marken und Produkten zu trennen und so das Portfolio zu bereinigen. Marken und Produkte, die schon während der Hochkonjunktur Schwächen zeigten, sollten jetzt ohne Wenn und Aber beerdigt werden.

5. Integrieren

Jeder Bergsteiger ist bei seinen Touren gut beraten, wenn er immer wieder auf seine bereits gesammelten Erfahrungen zurückgreift und diese sinnvoll um neue ergänzt. So kann es für einen Bergsteiger goldwert sein, bei nötigen Routenänderungen zu wissen, an welcher Stelle bereits Haken in der Wand sitzen, die er auf dem Weg zum Gipfel integrieren kann. Auch in der Vorbereitung wird ein erfahrener Alpinist das Rad nicht immer wieder neu erfinden, sondern bestehende Trainingspläne und Analysen der einzelnen Wände überprüfen, gegebenenfalls überarbeiten und erweitern. Auch in der Markenführung ist Integration von enormer Bedeutung. Nur so verwertet man bestehendes Know-how, vermeidet Fehler und spart Kosten durch Verzicht auf unnötige Investitionen. Wir empfehlen folgende Massnahmen:

a) Marktforschungsstudien integrieren: Oft werden Marktforschungsstudien im Bereich der Produkt- und Markenforschung unkoordiniert vorgenommen. Gerade länderübergreifend gibt es ein Patchwork an Studien, die man sinnvoll verzahnen und auf den Prüfstand stellen kann, wie oft und ob man sie überhaupt braucht. Die viel beachtete Kundenzufriedenheit zum Beispiel ist kein Garant für Loyalität. Markenwahlverhalten kann mit anderen Studien besser und preisgünstiger erklärt werden.

b) Zentralisieren: Ob es um die Katalogproduktion oder den Auftritt an einzelnen Markenberührungspunkten geht – oft schafft eine Zentralisierung Konsistenz und spart gleichzeitig Kosten.

6. Präsent bleiben

Ein Bergunfall ohne Notruf? Unvorstellbar. Mit den Rettern nicht in Kontakt zu bleiben ebenso. Auch die Marke darf in der Krise

nicht untertauchen; eine stetige Präsenz ist sowohl intern als auch nach aussen hin sinnvoll. Erinnerungswerbung bietet sich an, um immer wieder auf sich aufmerksam zu machen und nicht in Vergessenheit zu geraten. Die Marke regelmässig bewerben, auch ohne neue Produkte oder Innovationen: Das sollte in Krisenzeiten nicht aus den Augen verloren werden. Wenn solche Werbemassnahmen kosteneffizient eingesetzt werden, sind dadurch mit relativ geringen Kosten grosse Wirkungen bei Konsumenten und Mitarbeitern zu erzielen. Anzeigen in zielgruppenadäquaten Zeitschriften beispielsweise versprechen meist einen hohen Share of Voice und dienen als Lebenszeichen der Marke. Gerade das weckt wieder Vertrauen und Zuversicht bei Konsumenten und Mitarbeitern.

7. Route anpassen

Die neue Route zu bestimmen ist vielleicht die wichtigste und schwierigste Aufgabe – am Berg wie für die Marke. Dies gilt in dreierlei Hinsicht:

a) Rationalere Repositionierung: In den zurückliegenden Jahren häuften sich emotionale Positionierungen. In Zeiten der Krise besinnen sich die Menschen aber auf gute alte Tugenden wie Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit. All die «Liebes-Slogans» der Marken können nun beweisen, wie ernst ihre «Liebesbeziehung» zum Kunden ist, indem sie die rationalen Werte wieder aufleben lassen.

b) Glaubwürdigkeit und Orientierung bieten: Glaubwürdigkeit des Versprechens ist der Schlüssel. Orientierung wird durch Konzentration auf die wesentliche Markenbotschaft erreicht. Achtung: Fehlritte enden in Markengletscherspalten oft tödlich.

c) Operative Mehrwerte schaffen: Kundenzentrierte Markenführung heisst, echte Werte für den Kunden zu schaffen: Ein

grossformatiger Kalender für den Lieferanten erfüllt diesen Zweck nicht, auch nicht die modernere Verpackung. Wohl aber eine Verpackung, die sich leicht öffnen und auch wieder verschliessen lässt, auch wenn dadurch beim Design Abstriche gemacht werden müssen.

8. Ausrüstung optimieren

Bei einer neuen Route gilt es, die Ausrüstung zu optimieren. Als der Extrembergsteiger Ueli Steck dem Spanier Ochoa an der Annapurna auf über 7000 Metern Höhe über Meer zu Hilfe eilte und selbst nur ina-

däquate Bergschuhe dabei hatte, tauschte er die Schuhe mit einem anderen Bergsteiger, der selbst zu erschöpft war, um sich an der Rettung zu beteiligen. Ohne GPS (globales Positionsbestimmungssystem) und die gesetzten Wegpunkte hätte er im Nebel nicht mehr sicher herabgefunden. Zumin-

Analogien zur Krisenbewältigung

Aktivität	Berg	Marke
Reflektieren	Ruhe bewahren Nachdenken Schnell und entschlossen handeln	Strategie wählen: offensiv vs. defensiv Markenphilosophie anpassen: Substanz statt Oberfläche
Analysieren	Routenänderung	In neue Marktforschung investieren, um aktuelle Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu identifizieren
	Sichere Routen am Berg prüfen	Kommunikationsausgaben auf Effizienz überprüfen Simulationen durchführen, um realistische Szenarien zu entwickeln
Repriorisieren	Sicherheit rückt in einer Krise in der Vordergrund, der Erfolg einer Erstbesteigung hingegen in den Hintergrund	Absatzmärkte, Branchen und Zielgruppen repriorisieren
Binden und Trennen	Seilschaften eingehen vs. Abtrennen unrettbarer Kameraden	Bindung bestehender Kunden
		Trennung von unprofitablen Kunden, Märkten, Produkten oder Marken
Integrieren	Bestehende Erfahrungen und Kenntnisse in neue Begehungen integrieren	Marktforschungsstudien integrieren
		Zentralisieren von Markenentscheidungen
Präsent bleiben	Niemals den Kontakt zu Helfern aufgeben	Durch Erinnerungswerbung stetig Präsenz zeigen
Route anpassen	Eigenen Standort analysieren und neue Route wählen	Rationale Repositionierung: Konzentration auf Werte wie Zuverlässigkeit, Qualität und Sicherheit
		Glaubwürdigkeit und Orientierung vermitteln Operative, kundenorientierte Mehrwerte schaffen
Ausrüstung optimieren	Ausrüstung je nach Anforderung der neuen Route bestmöglich optimieren, bspw. das Schuhwerk anpassen	Investitionen in die wichtigsten Treiber der Marke
		Kosteneffektivste Kommunikationskanäle identifizieren Innovatives Pricing, um den Kunden entgegenzukommen
Antizyklisch handeln	Nicht resignieren, alle Kräfte bündeln und den Gipfelsturm antreten	Chance nutzen und günstige Dienstleistungsverträge abschließen
		Positive Nachrichten bekommen in Zeiten mit vornehmlich negativer Presse hohe Aufmerksamkeit Investitionen in Krisenzeiten stärken die Marke bei Kunden und Mitarbeitern
Proaktiv rüsten	Fehler und Tücken einzelner Berge werden bei der nächsten Vorbereitung miteinbezogen	«Do's and don't's» für die nächste Krise notieren Die wichtigsten Analysen und Simulationen benennen Jokerfonds für Unvorhergesehenes einrichten Konsequent in eine strategische Markenführung investieren

dest drei Markenausstattungsgegenstände gehören optimiert:

- Investition nur noch in die wichtigsten Treiber der Marke.
- Bevorzugte Investition in die kosteneffektivsten Kommunikationskanäle, insbesondere Online.
- Innovatives Pricing, um den Kunden in ihrer Not entgegenzukommen.

9. Antizyklisch handeln

Nicht immer ist es am Berg möglich, aus der Krise Kapital zu schlagen. Nur wenige Marken trauen sich, in der Krise antizyklisch zu handeln. Doch gerade diese werden meist belohnt. Dafür sprechen insbesondere drei Gründe:

- 1. Günstige Deals: Langfristige Dienstleistungsverträge und sinnvolle Markenakquisitionen werden so günstig wie nie abgeschlossen. Glücklicher der, der kapitalstark ist.
- 2. Positive Presse und mehr Aufmerksamkeit: Die Negativnachrichten reißen nicht ab, positive Nachrichten fallen auf. Zahlreiche Marken machen dies vor. Im Konsumgüterbereich sind dies aktuell Wella, Henkel und Beiersdorf. Im Industriegüterbereich verschiedene Energieversorger

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 oder www.logibrand.com. Anmeldung unter folgender E-Mail-Adresse: markenwissen@logibrand.com.

sowie die FsG Automotive und Peter Wolters GmbH. Selbst Premium-Hersteller wie Audi und Loewe investierten im Dezember 2008, denn sie haben rechtzeitig durch neue Technologien und Kundenverständnis vorgesorgt.

- 3. All diese Aktivitäten stärken die Marke sowohl für Kunden als auch als Employer Brand und lassen mittelfristig Marktanteile gewinnen.

10. Proaktiv rüsten

Jeder kluge Bergsteiger lernt aus den Fehlern und Tücken der einzelnen Berge und wendet dieses Wissen in der nächsten Krise an. Vier konkrete Empfehlungen für die Marke:

- «Do's and Dont's» für die nächste Krise notieren und immer wieder vor Augen halten.
- Die wichtigsten Analysen und Simulationen benennen.
- Einen «Jokerfonds» für Unvorhergesehenes einrichten, um flexibel zu bleiben.
- Konsequenz und kontinuierlich in eine strategische Markenführung investieren, um als starke Marke, die sich eisern und ehrlich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert, zukünftigen Krisen beharrlich entgegenzutreten zu können.

Fazit

Reflexion und Analyse sind operativer Hektik überlegen. Nicht nur in Krisenzeiten eignen sich Analogien zur Reflexion für gute Markenführung. Gerade der Vergleich mit dem Bergsteigen lockt auch in Zeiten guter Konjunktur mit Einsichten jenseits des Offensichtlichen. Um durch weitere Analogien neue Erkenntnisse und Impulse für seine Markenführung zu gewinnen, sei auf die 1. Pionierkonferenz

«Marke am Gipfel» verwiesen, die im März 2009 in Zürich und München stattfindet. Anhand 25 erhellender Analogien lässt sich in inspirierender Art und Weise erleben, wie man mit seiner Marke sicher zum Gipfelsturm ansetzt – auch in Krisenzeiten (siehe Box). ■

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 Management 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.

Kontakt



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