

Jörg Bürkle

E-Book
inside

CHEF SACHE MARKE

Wie markenzentrierte
Unternehmensführung über
den Erfolg entscheidet

campus



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside.
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF).
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail.

Jörg Bürkle ist selbstständiger Interim-Restrukturier und Dozent an der FH Kufstein. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft war er viele Jahre bei Siemens – zuletzt als kaufmännischer Leiter eines Geschäftsbereichs. Anschließend war er Partner einer Restrukturierungsberatung, bevor er sich 2017 selbstständig machte.

Jörg Bürkle

Chefsache Marke

Wie markenzentrierte Unternehmensführung
über den Erfolg entscheidet

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50982-2 Print
ISBN 978-3-593-44135-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44144-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer
Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Haus am Meer Werbeagentur®
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon Next LT Pro und der Helvetica Neue LT Std
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Einleitung	7
1 HEISSE BEZIEHUNG: Marke und Unternehmen können einander befeuern – oder auslöschen	13
1.1 Der Blick des Turnaround-Managers auf die Marke	14
1.2 Marken befeuern den Unternehmenswert	26
2 KIPPPUNKTE: Vom wohligen Lagerfeuer zum zerstörerischen Flächenbrand	32
2.1 Die Lage kippt: die Flammen schlagen hoch	33
2.2 Dem Schwelbrand auf der Spur: Ursachen und Vorhersage von Krisen	35
2.3 Warnzeichen: Den Kipppunkt rechtzeitig erkennen	42
3 MARKENSTRATEGIEN IN DER KRISE: Wege zurück zum wohligen Lagerfeuer	51
3.1 Die Ausgangslage: Zwischen Lagerfeuer und Flächenbrand ..	51
3.2 Am Rande der Krise: Trügerisches Wohlbehagen	55
3.3 Unternehmen in der Krise: Starke Marke trifft auf schwaches Unternehmen	69
3.4 Zerstörerischer Flächenbrand: Unternehmen und Marke sind schwach	96
4 BRENNLIGE SITUATIONEN: Wie Marken sicher durch Krisen kommen	126
4.1 Erste Hilfe: Sofortmaßnahmen bei einem Markenabsturz	127

4.2 Retten: Auch Marken müssen durch das Tal der Tränen	138
4.3 Löschen: Feuerwehr gegen den Flächenbrand	157
4.4 Bergen: Bewahrenswerte Markenwerte sichern	175
4.5 Schützen: Gefahren für Marken frühzeitig erkennen	186
4.6 Vorbeugen: Das Markenversprechen einlösen	205
4.7 Sichern: Markenmehrwert konsequent abschöpfen	221
5 DIE MACHT DER MARKE: Beziehung zwischen Marke und Unternehmen	232
5.1 Markenzentrierte Unternehmensführung zwischen Lagerfeuer und Flächenbrand – zwei Fälle	233
5.2 Chefsache Marke: Impulse für den unternehmerischen Erfolg	251
Register	260

Einleitung

Der Westernheld verlässt den Saloon, Zigarre im Mund, Pistole auf Anschlag. Süffisant das Grinsen, überlegen der Gang. Jeder, der sich ihm in den Weg stellt, wird mit einer Kugel im Körper enden. So die weitverbreitete Vorstellung von einem Restrukturierer, im Volksmund »Sanierer« genannt. Mit harter Hand räumt er Hindernisse aus dem Weg, schneidet ab, Köpfe rollen.

Meine Erfahrung ist eine ganz andere. Restrukturierung ist eine der komplexesten Aufgaben der Unternehmensführung überhaupt. Die Komplexität der Geschäftswelt, die allenthalben beklagt wird, führt zu multidimensionalen Gründen für Krisen. Bei einer Restrukturierung geht es nicht nur um Zahlen, sondern auch um Menschen. Bei den Mitarbeitern, aber auch bei Kunden, Lieferanten, Finanzinstituten oder Investoren – überall hat man es mit Menschen zu tun, die bei aller Nüchternheit und Rationalität, die man der Geschäftswelt nachsagt, am Ende doch auch zum Teil emotional und irrational handeln. Eine gewisse Demut, Feingefühl, Dialog, Haltung und das permanente Hinterfragen von Wechselwirkungen werden zum zentralen Bestandteil der Restrukturierung.

Den Anstoß für dieses Buch gab eine solche Wechselwirkung: Die Marke des Unternehmens, lange Zeit ein Garant für Stärke und Stabilität, wird plötzlich zum Risikofaktor. Und das ausgerechnet, wenn das Unternehmen ohnehin in schwieriges Fahrwasser geraten ist. Anstatt die Firma vor einem weiteren Abrutschen in die Krise zu bewahren, tritt das Gegenteil ein: Die Marke entwickelt sich zum Brandbeschleuniger, macht alles noch schlimmer – reißt das Unternehmen erst recht in den Abgrund.

Meine Rolle ist die eines Chief Restructuring Officer (CRO). Salopp gesagt: Ich werde gerufen, wenn's brennt, und damit beauftragt, das Unternehmen verantwortlich durch die Krise zu führen. Zu meinen bisherigen

Mandaten zählten Firmen mit bekannten Marken, aber auch Firmen, denen erst in der Krise klar wurde, dass sie überhaupt eine Marke besitzen. Ob Konsumgüterhersteller oder Maschinenbauer, eines ist in allen Fällen deutlich geworden: wie wichtig die Marke für eine zukunftsfähige Gesamtstrategie und für den dauerhaften Unternehmenserfolg ist.

Ich habe erlebt, wie gut geführte Marken zum Unternehmenserfolg beitragen und in einer Krisenlage die Situation stabilisieren. Ebenso habe ich erfahren, wie schnell ein schlecht geführtes Unternehmen eine starke Marke beschädigen und mit in den Abgrund ziehen kann. Auch der umgekehrte Fall ist mir begegnet: wie eine untergegangene Marke mit wenig Aufwand, jedoch einer brillanten unternehmerischen Idee und einem mutigen, hoch motivierten Führungsteam wieder aufersteht. Dann aber auch das: Gemeinsam mit dem Führungsteam kämpfte ich über Wochen gegen immer neue Umsatzeinbrüche an, weil die Marke sich zum Brandbeschleuniger in der Krise gewandelt hatte.

Die erste Idee zu diesem Buch entstand zum Jahreswechsel 2013/2014 beim Skifahren. Mein gerade abgeschlossenes Mandat bei BlackBerry wollte mir nicht aus dem Kopf gehen. Niemals zuvor hatte ich erlebt, wie eine gerade noch starke Marke binnen weniger Monate derart abstürzte und das Unternehmen immer tiefer in die Krise trieb. Wie kann es zu einer solchen Entwicklung kommen? Welcher Mechanismus steht dahinter? Meine Neugier war geweckt: Es gibt da offenbar einen wenig beachteten Grenzbereich, der zwischen Markenstrategie und Markenmanagement auf der einen Seite und Restrukturierung und Krisenbewältigung auf der anderen Seite liegt – einen Grenzbereich, der grundsätzliche Fragen aufwirft und für die Führung eines Unternehmens große Bedeutung hat.

Der finale Anstoß, ein Buch zu schreiben, kam dann Mitte 2017 gegen Ende des Mandates bei einem Weindirektvertrieb. Ich bekam viel freie Hand, meine inzwischen gereiften Erkenntnisse aus vorherigen Projekten sowie ersten Recherchen zum Grenzbereich Marke und Unternehmenskrise umzusetzen – mit Erfolg. Deshalb wird Ihnen dieses Beispiel im Buch immer wieder begegnen.

Wie stellt sich das Thema aus unternehmerischer Perspektive dar? So unterschiedlich Geschäftsmodelle sein können, laufen sie am Ende doch in der Regel auf ein Ziel hinaus: Das Unternehmen soll Werte generieren, messbar als positiver Cashflow. Es liegt nahe, die Marke als einen von mehreren Werttreibern in das Geschäftsmodell einzubeziehen. Ihre Funktion ist es dann, ei-

nen Mehrwert zu generieren, der sich am Ende über einen höheren Preis im Ergebnis niederschlägt. Doch wie erreicht eine Unternehmensführung, dass die Marke tatsächlich einen in Euro messbaren Mehrwert generiert? Und weiter: Wie lässt sich erreichen, dass die Marke auch in der Krise ihre Funktion als Werttreiber beibehält, anstatt zu einem Wertvernichter zu werden?

Als CRO bin ich auf das Überleben des Unternehmens, also die operative Realisierung von sichtbaren Werten, fokussiert, egal ob Reduzierung von Kosten, Abbau von Vermögen oder Umfinanzierung der Schulden. Soll auch die Marke zum Werttreiber werden, hilft esoterischer Klimbim nicht weiter. Da nützen keine bunten Bilder, kein schönes Logo und auch keine PowerPoint-Folien über eine spannende Markenpositionierung. Was zählt, ist die Frage, wie das Unternehmen mit der Marke Geld verdienen kann – wie die Marke nicht nur richtig positioniert wird, sondern das Unternehmen auch voranbringen kann. Aus diesen Überlegungen entstand die Forschungsfrage, die diesem Buch zugrunde liegt: *Wie kann die Marke in einer kritischen oder absehbar kritischen unternehmerischen Lage genauso konkret als Werttreiber analysiert und mit Maßnahmen belegt werden, wie Kosten, Vermögen und Schulden?*

Damit war ich startklar für eine Forschungs- und Entdeckungsreise, bei der ich den intensiven Austausch mit Fachleuten suchte. Ein Grund für diese Vorgehensweise lag in der Erkenntnis, dass die Erfahrungen aus meinen Projekten nicht unbedingt repräsentativ sind, sich daraus also keine validen Schlussfolgerungen für unternehmerisches Handeln ziehen lassen.

Zudem erwies sich das Thema tatsächlich als neu. Im Unterschied zu anderen Markenthemen, bei denen Regalmeter an Literatur und Berge von empirischen Studien existieren, fand ich über den Grenzbereich zwischen Marke und Unternehmenskrise so gut wie nichts. Neben den eigenen Projekterfahrungen konnten hier nur Gespräche mit Experten weiterhelfen, deren Themengebiete an mein »Forschungsfeld« grenzten. Ihre Antworten und Impulse haben das Buch entscheidend bereichert. Das Thema ist damit sicherlich noch nicht erschöpfend behandelt, doch stellt diese Zusammenstellung einen signifikanten Schritt auf einer Forschungsreise dar, die mich sicherlich noch einige Jahre in Atem halten wird.

Was erwartet Sie? Ich lade Sie ein, die ungewöhnliche Beziehung zwischen Unternehmen und Marke näher kennenzulernen – und zu überlegen, wie die Marke als eigener Werttreiber zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen kann. An konkreten Beispielen können Sie nachvollziehen, wel-

che Stellhebel hierfür entscheidend sind und welche Fallen es dabei zu umschiffen gilt. Einige Beispiele nenne ich namentlich; sie sind mit meinen Kunden und Kontakten abgestimmt oder öffentlich bekannt. Alle anderen Beispiele habe ich anonymisiert und zum Teil auch leicht verfremdet.

Die ersten beiden Kapitel bilden die Grundlagen. Wir beleuchten die heiße Beziehung zwischen Marke und Unternehmen (Kapitel 1) und richten den Scheinwerfer auf die kritische Stelle, an der sich die Marke in einen Brandbeschleuniger verwandelt (Kapitel 2). Jürgen Gietl, Managing Director der Brand Trust GmbH in Nürnberg, stand mir als Markenexperte zur Seite und half, den Begriff Marke scharf zu fassen und die Funktionsweise einer Marke darzustellen. Die Frage, wie der Wert einer Marke ermittelt werden kann, diskutierte ich mit Guiseppa Sorrentino, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Kufstein Tirol und Senior Consultant der Brandstock Valuation GmbH in München, sowie mit Tankred Vogt, Director bei Brandstock Valuation.

Apropos FH Kufstein Tirol: Für meine Forschungsreise erwies sich die österreichische Fachhochschule als wichtige Adresse. Das dortige Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung zählt zu den führenden Adressen im deutschsprachigen Raum, wenn es um Fragen zu Ursachen und Vorhersagen von Unternehmenskrisen geht. Der Institutsleiter, Prof. Dr. Markus W. Exler, und sein Kollege, Prof. Dr. Dr. Mario Situm, beantworteten mir die Frage, welche Frühwarnindikatoren besonders geeignet sind, um eine Krise vorherzusehen.

Das dritte Kapitel bewegt sich auf strategischer Ebene. Welches Mittel bietet sich für welche Ausgangslagen an? Gemeinsam mit Markenexperte Jürgen Gietl gehe ich der Frage nach, was eine Marke robust hält und welche Möglichkeiten es gibt, eine schwächelnde Marke wieder zu stärken. Wie selbst in einer tiefen Krise eine kluge Strategie helfen kann, zeigt das Beispiel Junghans: Matthias Stotz, Geschäftsführer der Uhrenfabrik Junghans GmbH & Co. KG in Schramberg, ist mit seinem Unternehmen in die Insolvenz geraten. Im Gespräch schildert er, wie das Unternehmen sich auf seine Markenwerte zurückbesann und so den Weg aus der Krise fand. Sein Beispiel macht Mut: Mit einer cleveren Idee, Engagement und einem Quäntchen Glück ist es möglich, selbst in der Krise mit begrenzten Mitteln eine Marke wieder aufzubauen!

Im vierten Kapitel begeben wir uns auf die operative Ebene. Welche Instrumente sind geeignet, wenn es etwa darum geht, die Marke sicher durch

die Krise zu führen und am Ende auch den gewünschten Mehrwert einzuspielen? Wie sollten diese Instrumente eingesetzt werden? Kapitel 4.1 und 4.2 befassen sich mit der Situation einer existenziellen Krise, in der drastische Sofortmaßnahmen und ein Personalabbau unumgänglich sind. Mein Gesprächspartner war hier Dr. Bernd Köhler, Beirat und Aufsichtsrat in großen Familienunternehmen. Um die Marke zu schützen, plädiert er bei aller notwendigen Härte für Anstand und Menschlichkeit in der Restrukturierung: »Die Art und Weise, wie man bei einem Personalabbau mit den Menschen umgeht, hat eine Rückwirkung auf das gesamte Unternehmen – und insbesondere auf die Mitarbeiter, die an Bord bleiben«, lautet sein bemerkenswertes Fazit.

Nach dem Personalabbau hängt der Erfolg davon ab, die verbliebenen Mitarbeiter zu motivieren und zu Markenbotschaftern zu machen. Wie das gelingen kann und sich der Umsatz wieder ankurbeln lässt, schildert Dieter Freisler, Vorstandssprecher, Pieroth Wein AG in Burg Layen (Kapitel 4.3).

Nun gibt es auch Situationen, bei denen die Restrukturierung nicht wie erwartet funktioniert oder von vornherein aussichtslos erscheint. Eine Option kann darin liegen, in diesem Fall die Marke zu verkaufen und sich so Liquidität zu verschaffen. Wann das sinnvoll ist und was dabei zu beachten ist, habe ich mit den beiden Spezialisten für die Bewertung von Marken, Giuseppe Sorrentino und Tankred Vogt, erörtert (Kapitel 4.4).

Die weiteren Teilkapitel (4.5 bis 4.7) rücken die Frage in den Mittelpunkt, wie sich künftige Krisen von Marke und Unternehmen vermeiden lassen. Dazu gehört die Frage nach einem Frühwarnsystem, aber auch die Bereitschaft, in der Geschäftsführung auf diese frühen Anzeichen zu achten und die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Dass das nicht immer leicht fällt, zeigt das Gespräch mit Martin Krauss, der in Aufsichtsratsgremien von großen mittelständischen Unternehmen tätig ist.

Krisenvorbeugung heißt auch, die Marke in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Diesen Aspekt betont Lothar Hoss, Spezialist für HR Restructuring und Internal Branding. Der Hintergrund: Wie das Markenversprechen eingelöst wird, entscheidet sich dort, wo das Unternehmen Kontakt zu den Kunden hat – zum Beispiel in der Montage, im Kundendienst, Kundenservice und vor allem im Verkauf und Vertrieb. Es reicht also nicht, wenn die Marketingabteilung die Marke verstanden hat.

Was helfen alle Mühen, eine Marke aufzubauen und zu führen, wenn das Unternehmen daraus keinen zusätzlichen Gewinn kreiert? Am Ende

zählt, wenn es in der Kasse klingelt. Nur wenn der Markenmehrwert über höhere Preise tatsächlich abgeschöpft wird, stehen die Mittel bereit, um zu investieren und die Zukunft des Unternehmens dauerhaft zu sichern. Eine interessante Anregung bietet hier Georgiy Michailov, Managing Partner bei Struktur Management Partner GmbH in Köln: Bei seiner Tätigkeit als Turnaround-Manager nutzt er ein Geschäftsmodell, das diese »Wertabschöpfung« als eigenen Werttreiber definiert.

Meinen Gesprächspartnern möchte ich ganz herzlich danken! Ohne ihre Beiträge hätte das Buch so nicht entstehen können. Ihre Gedanken sind teilweise in den Text eingeflossen, teilweise in wörtlichen Gesprächsausschnitten wiedergegeben oder finden sich als Impulse im Schlusskapitel wieder. Was mich besonders gefreut hat: Mein eher ungewöhnlicher Blick eines Restrukturierers auf die Marke hat durchweg ihr Interesse geweckt. Je intensiver wir ins Thema eingestiegen sind, desto mehr fingen auch meine Gesprächspartner Feuer. Es entstand ein lebhafter Austauschprozess, von dem alle Beteiligten profitiert haben.

Mit dem Buch verbinde ich das Anliegen, diesen Mehrwert einer spannenden Forschungs- und Entdeckungsreise nun auch an Sie weiterzugeben.

Jörg Bürkle

Nürnberg, im Oktober 2018

1 HEISSE BEZIEHUNG: Marke und Unternehmen können einander befeuern – oder auslöschen

Eine starke Marke stärkt ein Unternehmen. Der Kunde erkennt in dem Produkt oder der Dienstleistung einen Mehrwert und ist bereit, dafür einen höheren Preis zu zahlen. Das spült Geld in die Kasse, das investiert werden kann und die Entwicklung des Unternehmens vorantreibt. Ein innovatives und erfolgreiches Unternehmen stärkt wiederum die Marke. Kurzum: Marke und Unternehmen befeuern einander.

Dieser Zusammenhang ist bekannt und durch Studien belegt. Umso mehr überrascht es, wenn das Gegenteil eintritt: wenn sich in einer Krise eine starke Marke plötzlich zum Brandbeschleuniger entwickelt und das Unternehmen dadurch erst recht in eine existenzbedrohende Lage gerät.

Als Restrukturierer habe ich mit diesem gegenläufigen Mechanismus immer wieder zu tun. Kunden halten in der Krise noch eine Zeit lang der Marke die Treue. Wenn sich aber Negativschlagzeilen häufen und das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens schwindet, kommt ein Zeitpunkt, bei dem sie sich scharenweise abwenden. Man ist nicht mehr bereit, das Symbol des Niedergangs als Logo am eigenen Pullover, Handy, Fernseher oder Auto täglich vor Augen zu haben. Oder ganz handfest: Man möchte vermeiden, eine vorausbezahlte Reise nicht mehr antreten zu können, oder nicht mehr mit Ersatzteilen und Reparaturen versorgt zu werden. Dies gilt besonders auch für B-to-B-Marken, bei denen oft hohe Investitionen mit einem einzigen Kauf einhergehen — das jahrelang aufgebaute Vertrauen gehört hier zum wesentlichen Element der Marke.

Einer erfolgreichen Marke, darin liegt ihr besonderer Wert, vertrauen die Kunden blindlings. Auch dann noch, wenn das Unternehmen in eine Krise gerät. Enttäuscht und irritiert reagieren sie jedoch, wenn das Markenversprechen gebrochen wird, zum Beispiel weil die gewohnte und erwartete Leistung nicht mehr erfüllt wird. Negative Nachrichten, die sie vorher

weitgehend ignoriert haben, fallen plötzlich auf fruchtbaren Boden. Waren die schlechten Zahlen bislang vor allem ein Thema der Medien, Investoren und Analysten, graben sie sich jetzt in das Bewusstsein immer breiterer Kundenschichten. Eine gefährliche Spirale kommt in Gang: Je mehr das Vertrauen der Kunden schwindet, desto mehr verliert die Marke an Wert – und desto weniger Geld lässt sich mit ihr noch verdienen.

Zwischen Marke und Unternehmen, das zeigen Erfahrungen aus Restrukturierungsprojekten, liegt ein noch wenig ausgeleuchteter Grenzbereich, in dem beide sich gegenseitig beeinflussen: In guten Zeiten befeuert eine starke Marke das Unternehmen, in schlechten Zeiten kann sie es auslöschen.

1.1 Der Blick des Turnaround-Managers auf die Marke

Solange eine Marke die Erwartungen der Kunden einlöst, ist die Welt in Ordnung. Die Kunden stehen zu ihr, Marke und Unternehmen treiben einander an. Wenn ich in ein Unternehmen komme, ist dieser Einklang von Marke und Kundenerwartung häufig gestört. Im Unternehmen existiert ein Markenbild und wird auch vom Marketing kommuniziert, doch dieses Bild weicht von den Kundenerwartungen ab. Je stärker die Bilder auseinanderfallen, desto größer ist die Gefahr, dass Kunden abwandern und die Marke zum Krisenbeschleuniger wird.

Zu dieser Diskrepanz kann es zum Beispiel kommen, wenn eine neue Technologie auftaucht, die einen zusätzlichen Nutzen bietet. Hält ein Anbieter weiterhin an der alten Technik fest, öffnet sich eine Kluft zwischen vorhandenem Markenbild und Kundenerwartungen. Während sich immer mehr Kunden und Interessenten ein Produkt mit der coolen neuen Technik wünschen, verharrt die Marke im Altbewährten. Ein eindrückliches Beispiel hierfür ist die Firma BlackBerry, die vor allem deshalb in eine existenzielle Krise geriet: Als das iPhone auf den Markt kam und mit seiner berührungsempfindlichen Benutzeroberfläche neue Bedürfnisse weckte, hielt BlackBerry weiterhin an seinem alten Betriebssystem fest. Damit war das Unternehmen über längere Zeit technisch nicht in der Lage, den Sprung zum Smartphone zu vollziehen.

Oder umgekehrt: Das Unternehmen entwickelt sich technologisch weiter, versteht es aber nicht, die Kunden auf die Reise mitzunehmen. Auch dann kommt es zu einer Lücke zwischen den Vorstellungen des Unternehmens und den Erwartungen der Kunden. Das geschieht oft auch schleichend über die Jahre: Weil die Geschäfte gut laufen, macht sich das Unternehmen nur wenig Gedanken über seine Kunden – und die Vorstellungen driften langsam auseinander.

Für den Restrukturierer stellt sich in dieser Situation einerseits die klassische Aufgabe, die notwendigen Kostenschnitte vorzunehmen, um die Krise einzudämmen. Gleichzeitig muss er aber auch verhindern, dass die bereits angeschlagene Marke die Krise beschleunigt. Seine Aufgabe ist es deshalb, parallel zur eigentlichen Restrukturierung eine Markenstrategie zu entwickeln und umzusetzen – mit dem Ziel, das Markenbild des Unternehmens den Kundenerwartungen anzugleichen. Hierbei ist er auf eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung sowie den Fachleuten im Marketing angewiesen.

Die Marke wirkt im Kopf des Kunden

Für die Unternehmensführung ist es sinnvoll, zwischen dem Markenbild des Unternehmens und dem Markenbild im Kopf der Kunden zu unterscheiden. »Eine Marke wirkt im Kopf des Kunden«, erklärt im Gespräch zu diesem Buch der Markenexperte Jürgen Gietl, Managing Partner der Markenberatung Brand Trust GmbH. »Eine Marke wird vom Unternehmen gemacht und vom Kunden wahrgenommen. Entscheidend ist dann die Frage, wie das Unternehmen seine Marke managt, damit sie beim Kunden ihre Wirkung entfaltet.«

Folgt man dieser Definition von Marke, sind prinzipiell drei Fälle möglich:

- Die Vorstellungen des Unternehmens, wie die Marke beim Kunden wirken soll, sind weitgehend identisch mit dem, wie sie tatsächlich wirkt.
- Die Vorstellungen des Unternehmens, wie die Marke beim Kunden wirken soll, differieren von dem, wie sie tatsächlich wirkt.
- Es gibt keine Vorstellungen, wie die Marke beim Kunden wirken soll; sie wirkt alleine durch das Tun des Unternehmens.

Für den Restrukturierer besteht im ersten Fall Entwarnung. Er braucht nicht zu befürchten, dass die Marke verschärfend auf die Krise wirkt. Das Marketing kommuniziert ein Soll-Bild der Marke, das dem Ist-Bild im Kopf des Kunden entspricht. Solange die Erwartungen, die der Kunde im Kopf hat, und die Erwartungen, die die Marketingabteilung auslösen möchte, zueinanderpassen, können sich alle Beteiligten am wohligen Lagerfeuer wärmen. Der Kunde sieht seine Erwartungen erfüllt, kauft das Produkt – Marke und Unternehmen treiben sich gegenseitig an.

Im zweiten Fall, wenn die Vorstellungen auseinandergehen, ist hingegen Gefahr im Verzug: Das Unternehmen erfüllt die Erwartungen seiner Kunden nicht, die Marke verliert deshalb ihre positive Wirkung – und wird womöglich zum Brandbeschleuniger in der Unternehmenskrise. Die Markenstrategie sollte daher darauf ausgerichtet sein, die Vorstellungen von Unternehmen und Kunden wieder miteinander in Einklang zu bringen. Da jedoch in der Krise meistens die Mittel und vor allem die Zeit fehlen, um die Vorstellungen der Kunden zu beeinflussen und zu ändern, läuft es in der Regel darauf hinaus, das Markenbild des Unternehmens an das der Kunden anzupassen – und nicht umgekehrt.

In der Praxis ist das keine leichte Aufgabe. Mit meiner Forderung, die Kommunikation schnell auf die tatsächlichen Kundenerwartungen auszurichten, stoße ich fast immer auf Widerstand. Zwar wurde das Markenbild einst in einem aufwändigen Prozess in der Marketingabteilung entwickelt, vielleicht auch in Richtlinien oder Handbüchern festgeschrieben. Häufig kennen die Mitarbeiter an den Kundenkontaktpunkten dieses Markenbild jedoch nicht wirklich und liefern deshalb beim Kunden etwas anderes ab, als die Marke verspricht. Die Unternehmensführung indes denkt, Marke sei Sache der Marketingabteilung – und übersieht die Wirkungskette der Marke, die durch das ganze Unternehmen bis hin zum Kunden reicht. Das alles darf aber nicht davon abhalten, die Markenkommunikation umzustellen und mit den Kundenerwartungen in Einklang zu bringen.

Im dritten Fall ist sich das Unternehmen seiner Marke und Markenwirkung nicht bewusst – obwohl diese Wirkung existiert. »Es gibt kein Unternehmen, das nicht eine Marke ist«, konstatiert Markenexperte Jürgen Gietl. »Ein Unternehmen sollte sich deshalb immer die Frage stellen, ob es diese Marke managen will oder nicht.« Mag sein, dass in der Vergangenheit alles prima gepasst hat, ohne dass die Unternehmensführung bewusst etwas für die Marke getan hat. Die Wahrscheinlichkeit ist jedoch groß, eine

Chance vergeben zu haben: In den meisten Fällen hätte sich der Mehrwert der Marke durch einen höheren Preis abschöpfen beziehungsweise die Profitabilität des Unternehmens verbessern lassen.

Vor allem aber birgt der dritte Fall die Gefahr, ungewollt negative Wirkungen auszulösen. Die Unternehmensführung ändert etwas in der Art und Weise der Leistungserbringung, ohne den Zusammenhang zwischen Maßnahme und Wirkung beim Kunden zu kennen – und wundert sich über plötzlich sinkende Absatzzahlen. Noch gefährlicher sind Änderungen im Umfeld des Unternehmens: Ein Konkurrent entwickelt zum Beispiel eine neue Technologie und kann dadurch einen für die Marke relevanten Aspekt besser erfüllen. Die Marke kann sich dann zum Brandbeschleuniger entwickeln, obwohl die Geschäftsführung sich der Existenz dieser Marke nicht einmal bewusst ist.

Bleibt festzuhalten: Entscheidend ist, was sich im Kopf des Kunden abspielt, nicht, was die Marketingabteilung sich ausdenkt. Wenn die Vorstellungen weit auseinanderlaufen oder es keine Vorstellungen gibt, liegt darin meistens mit ein Grund für die Krise – und das Unternehmen braucht eine Markenstrategie, mit der es die Köpfe der Kunden wieder erreicht und die erzeugten Werte abschöpfen kann.

Breit gefasster Markenbegriff

Der Definition von Jürgen Gietl folgend ergibt sich ein breit gefasster Markenbegriff. Vorstellungen im Kopf des Kunden rufen demnach nicht nur die bekannten Konsumgütermarken hervor, sondern letztlich jeder Hersteller von Produkten und Dienstleistungen. Auch Unternehmen im Business-to-Business-Bereich sind Markenhersteller – selbst dann, wenn sie selbst gar nicht von Marke sprechen.

Wie bei den klassischen Markenunternehmen hat eine Marke auch im B-to-B-Bereich für den Kunden eine wichtige Orientierungsfunktion. Wer etwa als Einkäufer eines Industrieunternehmens Kaufentscheidungen trifft oder solche Entscheidungen seinem Geschäftsführer erläutern muss, hat es einfacher, wenn er mit dem Image der Firma argumentieren kann. Etwa in dem Tenor: »Dieser Lieferant ist für seine Qualität bekannt«, oder: »Diese Firma ist dafür bekannt, dass sie die gelieferten Maschinen individuell anpasst.« Ein solches Markenversprechen steht wahrscheinlich in keiner Bro-

schüre, womöglich ist es nicht einmal dem Anbieter selbst bewusst. Der Einkäufer jedoch kennt es, ebenso wie sein Chef – und das erleichtert die Kaufentscheidung ganz enorm.

Die Einkäufer einer Branche gewinnen über die Jahre klare Vorstellungen von den unterschiedlichen Anbietern, die für sie infrage kommen. Sie wissen, Anbieter A stellt Standardmaschinen her, ist daher relativ preisgünstig, während Anbieter B höhere Preise verlangt, dafür aber über hoch qualifizierte Techniker verfügt, die eine hohe Maschinenverfügbarkeit sicherstellen. In den Köpfen der Kaufentscheider setzen sich bezogen auf die verschiedenen Anbieter bestimmte Erwartungen fest – es entstehen Marken.

Auch wenn sich Investitionsgüterfirmen oft wenig Gedanken darüber machen, welche Vorstellungen sie bei ihren Kunden hervorrufen wollen, existiert dennoch eine Erwartungshaltung beim Kunden. Im Kopf des Kunden ist ein Markenbild entstanden – auf Basis der Erfahrungen, die er mit der Firma über Jahre hinweg gemacht hat.

Wie sehr eine starke Marke eine unternehmerische Entscheidung beeinflussen kann, durfte ich als Mitglied der Geschäftsführung eines internationalen Messebauers eindrucksvoll erfahren. Am Nebenstandort des Unternehmens war ein altersschwacher Stapler kaputt gegangen und musste ersetzt werden. Die Einkaufsleiterin, der Fertigungsleiter und ich waren uns schnell einig, den neuen Stapler bei einem Vorzugslieferanten zu beziehen, dessen Staplertyp bereits an vielen Stellen des Unternehmens eingesetzt wurde. Es lag auf der Hand, dass die so erzielbaren Bündelungseffekte die Investitionssumme reduzieren konnten.

Womit wir nicht gerechnet hatten: Das Vorhaben rief massiven Widerstand des betroffenen Lagerteams auf den Plan, bis hin zu einer ziemlich harsch formulierten E-Mail an mich persönlich. Zusammen mit dem Fertigungsleiter besuchte ich bei nächster Gelegenheit den Nebenstandort – und erlebte dort eine beeindruckende Demonstration des Lagerteams: Mit hohem emotionalen Engagement führten die Mitarbeiter eine halbe Stunde lang die Vorzüge des bisherigen Staplertyps und seines Lieferanten vor.

Als sachlichen Grund nannten sie das spezielle Layout des Lagers am Nebenstandort und legten dar, dass der neue Staplertyp hier deutliche Nachteile in der Produktivität bringen würde. Darüber hinaus setzten sie sich aber auch vehement für den Hersteller und seinen in der Nähe ansässigen Servicepartner ein: Beide hätten über viele Jahre ihre Versprechen gehalten und sich als außerordentlich zuverlässig erwiesen. Das habe sich

nicht zuletzt in einer außerordentlich hohen Verfügbarkeit des Staplers niedergeschlagen.

Das hoch emotionale Plädoyer zeigte, wie sehr das Lagerteam zu einem Fan des Herstellers und seines Servicepartners geworden war. Eine schier unglaubliche Loyalität, vielleicht noch verbunden mit dem für Nebenstandorte typischen Eigenbrötlertum, hatte zu diesem massiven Widerstand gegen die Präferenz der Geschäftsführung geführt. Am Ende mit Erfolg! Wir entsprachen dem Wunsch des Lagerteams, weil auf längere Sicht die Vorteile der höheren Produktivität und Verfügbarkeit die Bündelungseffekte überwogen.

Ohne die heftige Reaktion des Lagerteams, ohne den Widerstand, der sogar die üblichen Kommunikationswege ignoriert hatte, wäre die Entscheidung anders gefallen. Letztlich war es die Kraft der Marke, die hier die Gewichte verschoben hat. Ob der Hersteller und sein Servicepartner sich dessen wohl bewusst waren? Ob sie den Faktor »Marke« in ihrem Beschaffungsprozess gezielt eingesetzt hatten? Vermutlich nicht.

Im Unterschied zum Markenartikler kennt ein Investitionsgüterhersteller seine Marke häufig nicht und nutzt sie deshalb auch nicht für seine Marketingkommunikation. Dennoch erfüllt sie wie bei einem Markenartikelunternehmen die Funktion, sich gegenüber den Wettbewerbern zu differenzieren. Die Marke schafft Eigenständigkeit, Bekanntheit, Kundenbindung und letztendlich einen Mehrwert, der über einen hohen Absatz und eine Preisprämie den wirtschaftlichen Erfolg befeuert.

Einen Nachteil hat das fehlende Bewusstsein um die Marke jedoch: Es besteht die Gefahr, sich im Marketing weniger an den Erwartungen der Kunden auszurichten – und sich dazu verleiten zu lassen, stattdessen die technischen Raffinessen der eigenen Produkte in den Vordergrund zu stellen.

Deutlich wird, wie sinnvoll es ist, den Begriff Marke weit zu fassen. Oft entsteht erst so das Bewusstsein, über eine Marke zu verfügen – und damit auch die Motivation, die Vorstellungen der Kunden mit den eigenen Vorstellungen zusammenzuführen.

Der Marke auf der Spur

In der Realität stößt die breite Definition häufig noch auf Unverständnis. »Marke? Wir haben doch gar keine Marke!« Etwas erstaunt reagierte etwa der

Geschäftsführer eines renommierten Maschinenbauers. Als einer von vier großen Anbietern agierte das Unternehmen in einem schrumpfenden Markt und kämpfte mit Nachfragerückgängen. Meine Aufgabe sei es, die Insolvenz abzuwenden, gab mir die Geschäftsführung zu verstehen: »Wir haben jetzt Wichtigeres zu tun, als über eine nicht existierende Marke zu diskutieren!«

Erst nach intensivem Drängen war die Geschäftsführung bereit, in einem Workshop über eine mögliche Zukunft der Firma nachzudenken. Eher beiläufig erwähnte im Vorfeld des Workshops der Leiter des Vertriebsinnendienstes eine Kundenbefragung, die man vor nicht sehr langer Zeit durchgeführt habe – ein glücklicher Zufall!

Anhand der Befragungsergebnisse wurde klar, was die Kunden tatsächlich über das Unternehmen dachten. Dabei stach vor allem ein Merkmal hervor, das der Geschäftsführung so noch nicht wirklich bewusst war: Ganz besonders schätzten die Kunden die Fähigkeit des Unternehmens, die gelieferten Anlagen über eine Modularisierung individuell anzupassen, notfalls auch durch kleine Änderungen an der Konstruktion.

Die Kundenerwartungen bildeten die Grundlage, um im Workshop eine klare Positionierung des Unternehmens zu erarbeiten: Wo unterscheiden wir uns von den Wettbewerbern? Wo wollen wir bewusst nicht mithalten? Wo wollen oder müssen wir gleichziehen? Die Antworten pinnten die Teilnehmer an die Wand: drei Punkte, bei denen sich das Unternehmen von den Wettbewerbern unterschied, zwei Punkte, bei denen man bewusst nicht in Wettbewerb treten wollte – und fünf Punkte, bei denen man mit seinen Konkurrenten gleichziehen wollte.

Im Einzelnen ergab sich folgendes Bild:

Wo differenzieren wir uns?

- Wir bieten kundenspezifische Problemlösungen an.
- Wir haben das beste Preis-Leistungs-Verhältnis über die gesamte Laufzeit der Maschine (bei den Anschaffungskosten sind wir eher der teurere Anbieter, aber über die Laufzeit rechnen sich unsere Maschinen).
- Wir sind der Hersteller mit der höchsten Innovationskraft (technische Differenzierung).

Wo differenzieren wir uns nicht?

- Wir streben nicht die größte Sortimentsbreite, bieten in unserer Branche also nicht jeden Maschinentyp an.