



## Ein Expertengespräch: Marke und Krise: ein vielschichtiges Wechselspiel

Gemeinsam gehen Markenexperte Jürgen Gietl und Interim-Restrukturierer Jörg Bürkle der Frage nach, was eine Marke robust hält und welche Möglichkeiten es gibt, eine schwächelnde Marke wieder zu stärken.

**Die Marke kann ungeahnte Macht entfalten. Sie kann Mehrwert generieren, für zusätzlichen Cashflow sorgen, Spielräume für Investitionen schaffen und so das Unternehmen zukunftssicher machen. Oder sie kann zum Brandbeschleuniger in der Krise werden und das Unternehmen in die Insolvenz treiben. Sie kann für ein wohliges Lagerfeuer sorgen oder einen zerstörerischen Flächenbrand anfachen.**

Die Gesprächspartner:

**Jürgen Gietl (JG)**, im Bild links, ist Geschäftsführer der Managementberatung Brand Trust GmbH in Nürnberg. Er hat mehr als 100 globale und regionale Unternehmen beraten und sich mit Fragestellungen u.a. rund um Markenarchitektur und Markensysteme, Markenführung von B2B-Marken oder der Ertragssteigerung durch Marke befasst.

**Jörg Bürkle (JB)**, im Bild rechts, ist selbstständiger Interim-Restrukturierer. Er begleitete unter anderem BlackBerry, den Druckmaschinenhersteller König & Bauer und einen Weindirektvertrieb durch die Krise.

## Take-aways

JG: „Es gibt kein Unternehmen, das nicht eine Marke ist. 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.“

JB: „Was zählt ist die Frage, wie das Unternehmen mit der Marke Geld verdienen kann – wie die Marke nicht nur richtig positioniert, sondern das Unternehmen auch voranbringen kann.“

JG: „Entscheidend ist vor allem eines: die Erkenntnis, dass letztlich alle Disziplinen im Unternehmen die Wahrnehmung der Marke beeinflussen. Wie ein Kunde die Marke wahrnimmt, hängt eben nicht nur von Logo und Kommunikation ab!“

JB: „Entscheidend für den Restrukturierer sind die Kundenkontaktpunkte. Um die Marke schützen zu können, muss er wissen: An welchen Stellen haben die Kunden Kontakt zum Unternehmen? Und wie nehmen sie dort die Marke wahr?“

JG: „Letztlich richtet das oberste Management das ganze Unternehmen an der Marke aus, indem es drei Dinge definiert: wofür die Marke glaubwürdig steht, was die Marke attraktiv macht und wie sie sich vom Wettbewerb differenziert. Das bringt das Management auf den Punkt. Darauf bezieht das Management alles, was es tut.“

JB: „Entscheidend in einer Schiefelage ist, ob die Marke ein roher Diamant ist, in dem ein Schatz an Themen und Werten steckt. Oft sind diese Themen und Werte alte Bekannte, und eine Rückbesinnung auf ursprüngliche Markenwerte spielt eine wesentliche Rolle bei der Korrektur der Schiefelage.“

JG: „Um Resilienz aufzubauen, um auch in der Krise für Markenfans attraktiv zu bleiben, kommt es die Form der Fokussierung an: Es geht um die Schnittmenge von dem, was mich glaubwürdig, attraktiv und differenzierend macht.“

JB: „Eine starke Marke kann vor Unternehmenskrisen schützen, ist jedoch keine Vollkaskoversicherung. Niemand weiß, wie viele schlechte Nachrichten oder Enttäuschungen eine Marke aushält – ab wann sich Kunden und Interessenten in großer Zahl von ihr abwenden.“

## Chefsache Marke

Wie markenzentrierte Unternehmensführung über den Erfolg entscheidet

Chefsache Marke – was genau ist damit gemeint? Im Kern geht es darum: Die Geschäftsführung befreit die Marke aus dem Käfig der Marketingabteilung und erhebt sie zu ihrem Leitstern. Oder prosaischer ausgedrückt: Die Marke bildet für den Geschäftsführer oder Vorstand einen Orientierungsrahmen, an dem er sein Handeln ausrichtet. Er praktiziert eine markenzentrierte Unternehmensführung.

Chefsache Marke bedeutet also: Die Marke wird zur Managementdisziplin. Entscheidend dabei ist, sich der Wirkkette bewusst zu sein und zu wissen, an welchen Stellen Eingriffe erforderlich sind, um das Kundenversprechen einhalten zu können. Der Ansatz hat den großen Vorzug, dass die Marke nach außen und innen gleichermaßen wirkt, also allen wesentlichen Interessengruppen wie Kunden und Mitarbeitern, Kapitalgebern und Lieferanten eine klare Orientierung gibt. Der Unternehmensführung erspart das viel Koordinationsarbeit.

Jörg Bürkle

CHEF  
SACHE  
MARKE

Wie markenzentrierte  
Unternehmensführung über  
den Erfolg entscheidet

campus