

# Markenerosion – Was passiert, wenn man Versprechen bricht und was Sie dagegen tun können

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Betreiben Sie aktiv Erwartungsmanagement, um Enttäuschungen vorzubeugen.
- o Klären Sie interne Freiheitsgrade und Kommunikationswege, um präventiv Strukturen zu schaffen, die eine schnelle Rücksprache ermöglichen.
- o Ziel muss es immer sein, gute Kunden zu halten, nicht nach einem Schuldigen zu suchen.



Die erste Funktion einer Marke ist, ein Versprechen zu geben: „Guten Tag lieber Kunde, ich bin ein Markenprodukt, Du kannst mich mit ruhigem Gewissen kaufen und brauchst Dich nicht weiter mit der Auswahl zu befassen.“ Toll! Markenprodukte stehen für Qualität – und zwar für eine wiederholbar gute und gleichbleibende Qualität, auf die ich mich als Verbraucher verlassen kann und entlasten deutlich bei der Produktauswahl. Ohne das Unternehmen zusätzliche Versprechen aktiv tätigen, sind die Erwartungen an Markenprodukte gekoppelt an das Preisgefüge der jeweiligen Marke demnach ohnehin hoch. Aber was passiert mit einer Marke, wenn Versprechen gebrochen werden? Und was kann die Markenführung aktiv tun, um Schaden von der Marke abzuwenden?

## Der Vertrauensbruch

Jeder Vertrauensbruch führt zur Schwächung der Marke. Jedes Versprechen, das nicht eingehalten wird, beeinflusst das Markenimage negativ. Der Anspruch an Markenunternehmen ist dabei grundsätzlich sehr hoch – überlegen Sie daher genau, was Sie zusagen, was versprochen wird und stellen Sie im aller ersten Schritt sicher, dass diese Versprechen auch gehalten werden können. Um einen Vertrauensbruch präventiv zu vermeiden, arbeiten wir im Rahmen unserer Klientenprojekte insbesondere an diesen drei Ebenen:

1. Kundenerwartungen klären
2. Freiheitsgrade der Abteilungen verabschieden
3. Schnelle Kommunikationswege definieren

## 1. Kundenerwartungen klären

Manche Versprechen, die aus Perspektive des Kunden gebrochen wurden und zu einer negativen Markenerfahrung führen, wurden nie artikuliert. Im ersten Schritt sammeln und analysieren wir gemeinsam mit unseren Klienten – ob im B2C oder B2B-Umfeld – konkrete Kundenerwartungen auf unterschiedlichen Ebenen und stets auch abhängig von der vorhandenen Datenbasis. Welche Erwartungen werden ggf. über den Vertrag der Zusammenarbeit festgelegt oder geschürt? Welche Erwartungen der Kunden sind bekannt auf Basis des Erfahrungsschatzes des Unternehmens? Welche Erwartungen ergeben sich auf Basis der Markenpositionierung? Was sagen ideale Kunden über Ihre Erwartungen, wenn wir diese aktiv fragen – je nach Geschäftsmodell zu Zusammenarbeit, Qualität, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, etc.? Ziel ist es, ein konkretes Bild über die Erwartungen der Kunden herauszuarbeiten, um dann Ableitungen zu treffen, wie das Unternehmen diese Erwartungen entweder erfüllen oder besser managen kann. Zweck dieses Erwartungsmanagements ist das Verhindern von Enttäuschungen bzw. zu verhindern, dass das Gefühl eines gebrochenen Versprechens ausgelöst wird. Auf diese Weise können Sie auch vermeintlichen Enttäuschungen begegnen, in dem Sie diese ins Vorfeld holen.

## 2. Freiheitsgrade der Abteilungen verabschieden

An welchen Schnittstellen kommt es regelhaft dazu, dass Versprechungen gebrochen werden? Erfahrungsgemäß lohnt sich hier insbesondere ein Blick auf die direkt marktgerichteten Abteilungen wie Vertrieb, Marketing, Produktion und Logistik, wenn wir uns auf B2B-Unternehmen fokussieren, im B2C-Bereich zwingend auch der

Blick auf die Verkaufspunkte. Um die Markenwahrnehmung professionell steuern zu können, empfehlen wir unseren Klienten dringend, diese internen Hausaufgaben zu erledigen. Denn es wird stets intern nicht gehalten, was extern zu Enttäuschungen führt. Viele Enttäuschungen können Kunden erspart werden, wenn grobe Regeln gemeinsam abgestimmt worden sind. Beispielsweise anhand der folgenden ausgewählten Fragen: Welche Informationen benötigt die Produktion zwingend, um ein Lieferdatum festlegen zu können? Welche Zusagen zu Produktverfügbarkeit, Liefertermin, Anpassung von Spezifika, After-Sales-Betreuung, etc. darf der Vertrieb tätigen? Wann startet das Marketing mit der Kommunikation von Neuprodukten?

### 3. Schnelle Kommunikationswege definieren

Nichts ist frustrierender als keine Antwort zu erhalten. Insbesondere für den Vertrieb ist es enorm wichtig, schnelle und verlässliche Kommunikationswege zu definieren, um im Falle eines neuen Auftrags eine valide Aussage treffen zu können und kein Versprechen zu tätigen, von dem in diesem Moment nicht klar ist, ob es überhaupt erfüllbar sein wird. Ziel der Ausarbeitung muss es daher sein, sicherzustellen, dass auf welche Art auch immer Unklarheiten intern schnell und einfach gelöst werden können. Wege, die sich häufig auch bestens zur Klärung von Kundenanfragen nutzen lassen, entstehen. Haben Sie sich mit diesen drei Ebenen substantiell auseinandergesetzt, haben Sie Ihrer Marke einen großen Dienst erwiesen und interne Absicherungen gegen Markenschäden getroffen.

### Gezielte Initiativen starten

Trotz präventiver Bemühungen kann es selbstverständlich zu enttäuschten Erwartungen oder einer handfesten Krise kommen. Was kann die Markenführung nun aber tun, wenn eine Krisensituation eingetreten ist? Wenn Versprechen gebrochen werden mussten? Auch hier möchte ich Ihnen einen Aktions-Plan basierend auf unserer Beratungserfahrung und bestehend aus drei Schritten an die Hand geben:

1. Die Aufmerksamkeit auf den Missstand richten
2. Energie entwickeln
3. Eine Initiative aufsetzen und den Missstand beheben

#### 1. Die Aufmerksamkeit auf den Missstand richten

Ob bezogen auf einen einzelnen Kunden oder einen Missstand der das gesamte Unternehmen betrifft: Die Aufmerksamkeit muss sofort auf dieses Thema gerichtet

werden. Finden Sie genau heraus, wie der Sachstand ist – vernachlässigen Sie aber bitte dabei, wie es dazu gekommen ist. Um die Ursachen können Sie sich immer noch kümmern – und solltest dies auch – aber jetzt heißt es Lösungen entwickeln und keinen „Schuldigen“ suchen.

### 2. Energie entwickeln

Aufmerksamkeit bringt immer auch Energie mit sich, noch mehr Energie können Sie jetzt gemeinsam auf das Thema lenken. Wen brauchen Sie, um die Krise zu lösen? Handelt es sich beispielsweise um eine Auftragsarbeit, die nicht rechtzeitig zur Abnahme des Kunden fertig geworden ist, bringen Sie z. B. den Produktions-Verantwortlichen, den Key Account Manager und den Logistik-Verantwortlichen zusammen und überlegen Sie gemeinsam, was Sie ihrem Kunden nun anbieten können. Gibt es Lösungsmöglichkeiten? Wie kann der Prozess verschnellert werden? Können Sie an anderer Stelle Schadensbegrenzung betreiben?

### 3. Initiative aufsetzen und den Missstand beheben

Setzen Sie gemeinsam auf Basis der Lösungsvorschläge eine gezielte Initiative auf, um diesen Missstand zu beheben. Wer macht was bis wann? Welche Maßnahmen sind nötig? Wer hat den Faden in der Hand? Wer übernimmt die Kommunikation zum Kunden? Sorgen Sie dafür, dass Hand in Hand eine schnelle Lösung im besten Sinne des Kunden auf die Straße gebracht wird, um die Zusammenarbeit und das Bild der Marke beim Kunden nicht nachhaltigen zu schädigen und ihn zu verlieren, sondern möglicherweise sogar gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

### Fazit

Der Verlust von Kunden lässt sich nie vollständig verhindern, aber Sie können aktiv etwas dafür tun, dass es nicht aufgrund gebrochener Versprechen oder enttäuschter Erwartungen zu einem Bruch in der Geschäftsbeziehung kommt. Betreiben Sie aktives Erwartungsmanagement mit Ihren Kunden und definieren Sie insbesondere für die direkt marktgerichteten Abteilungen grundsätzliche Regeln der internen Zusammenarbeit, geben Sie Ihren Mitarbeitern aber auch die Freiheit, im Falle eines gebrochenen Versprechens oder einer enttäuschten Erwartungen die Frage zu stellen: Was würde Sie jetzt glücklich machen? Einen guten Kunden mit einem zusätzlichen Gefallen zu halten, ist deutlich besser, als mit viel Aufwand einen neuen Kunden zu gewinnen.