Kolumne

Marke hilft auch in der Katastrophe

Warum und wie Marke in kleinen, mittleren und auch grossen Katastrophen helfen kann – darum geht es in diesem Beitrag.

Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

linda.vollberg@mandat.de
www.mandat.de

Bereits am Vorabend und in der Nacht zum 15. Juli 2021 kam es in den deutschen Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz zu verheerenden Regenmengen, die zu einer Hochwasserkatastrophe führten. Wir bei Mandat sind davon verschont geblieben, aber Unternehmen ganz in unserer Nähe und enge Verbundene aus unserem Netzwerk wurden mit ihren Teams stark getroffen. Sicher haben auch Sie – möglicherweise fernab von dieser Region – von der Katastrophe erfahren. Einer unserer Klienten, dessen Heimat nahezu vollständig zerstört wurde, sagte einige Wochen danach zu mir: «Marke hilft auch in der Katastrophe.» Warum das so ist und dass es natürlich nicht immer um derart dramatische Einschnitte gehen muss, darum dreht sich diese Kolumne.

Von kleinen und grossen Katastrophen

Kleine, mittlere und in der Situation, in der sie aufgetreten sind, gefühlt durchaus grosse Katastrophen, die wir in der Zusammenarbeit mit unseren Klienten mit Blick auf die Marke gelöst haben, waren zum Beispiel der Verlust von Lieferfähigkeit, aufgrund von schlecht geplanter und intern nicht gut koordinierter Nachfrage oder aufgrund von Rohstoffknappheit, kapitale Fehler eines guten Mitarbeiters, die ein Kundenprojekt massiv gefährdeten, ein nicht mehr einhaltbarer Abnahmetermin eines prestigeträchtigen Grosskunden oder eine unangenehme Rückholaktion von bereits ausgelieferter Ware.

Vielleicht haben Sie sich auch schon einmal in einer dieser Situationen wiedergefunden, standen im Fokus Ihres Teams, das nun eine Entscheidung von Ihnen erwartete, und hätten sich selbst jedoch adäquate Lösungsansätze gewünscht. Die Marke hilft in der Katastrophe, weil sie ganz klar die Richtung vorgeben kann – wenn die Organisation zuvor gelernt hat, mit ihr als Kompass umzugehen. Sie kann quasi zum leuchtend grünen Notausgangschild werden in den kompliziertesten Situationen.

Auf die Unternehmens- und die Personenmarke kommt es an

Im Problemfall kommt es dabei auf die Unternehmens- und auf die Personenmarke der Beteiligten an. Im B2B-Bereich ganz besonders auf die Personenmarke. Hier sind vor allem Menschen, die eine starke Beziehung zu ihren Kunden, zu Lieferanten und Dritten oder auch intern, zu anderen Abteilungen, die im jeweiligen Fall eine massive Hilfe sein könnten, aufgebaut haben, die besten

Krisenmanager. Menschen, die mit Expertise verbunden werden, denen man Vertrauen und Sicherheit durch zuvor gemachte, positive Erfahrung zuschreibt, können jetzt aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit am besten wirken.

Unabhängig von den handelnden Charakteren hilft der Blick auf den Markenkern bei der Entwicklung der richtigen Lösung – auch bei komplexen Fragestellungen. Wenn wir Markenkerne mit unseren Klienten entwickeln, werden diese stets von drei bis maximal vier Markenclustern – gerne auch als Markenwerte bezeichnet – umgeben. Eines dieser Cluster befasst sich bei unserem Klienten mit «partnerschaftlichen Beziehungen». Dabei ist es ganz egal, zu welchem Kontaktpunkt in der Wertschöpfungskette diese Beziehung besteht, ob Kunde oder möglicher Wettbewerber. So liess sich im geschilderten Katastrophenfall schnell ableiten, dass das Wohl der gesamten Region im Vordergrund steht, dass es nicht darum geht, das eigene Unternehmen ins Zentrum zu rücken, sondern gemeinsam eine Lösung für die Menschen in der Region, ob als Arbeitgeber, Arbeitnehmer oder Anwohner, zu finden. Dieser Ansatz, gepaart mit einem hohen Grad an Expertise, die man unserem Klienten zuschreibt, hat sehr schnell dazu geführt, dass er und sein Unternehmen eine zentrale Rolle beim Krisenmanagement und Wiederaufbau eingenommen haben.

Lernen, im Sinne der Marke zu entscheiden

Wie lässt es sich nun standardisiert lernen und als direkt anwendbares Wissen im Unternehmen verankern, auf die Marke in schwierigen Situationen zurückzugreifen? Unser oben zitierter Klient erfüllt die erste erforderliche Bedingung dabei in Perfektion: Er hat den Markenkern klar herausgearbeitet für sein Unternehmen. Dabei hat er nicht aufgehört, er teilt ihn mit seinem Führungskreis und er hat ihn auch bereits vor dieser Katastrophe für wichtige Entscheidungen immer wieder zu Rate gezogen. Er hat gelernt, sich seine Unternehmenswelt anhand des Markenkerns zu erklären.

Das Verständnis für die Nutzung der Marke muss in Fleisch und Blut übergehen.

Damit das gelingt, versuchen Sie, in alltäglichen, operativen Belangen im Team die Marke zu befragen. Das funktioniert begonnen bei der Gestaltung des Pausenraumes, über die richtigen Ableitungen für Ihr Sortiment bis hin zu Verhandlungsstrategien für den Vertrieb oder die Auswahl eines Dienstleisters. Wenn Sie dafür sorgen, dass jede Abteilung und jeder Mitarbeiter versteht, welchen Einfluss und welchen Hebel er auf die Marke hat – das heisst, was der Markenkern ganz konkret für seinen Arbeitsbereich bedeutet und mit welchem Verhalten er ihn stärken, aber auch schwächen kann –, sorgen Sie gleichzeitig dafür, dass die Organisation in die Lage versetzt wird, bessere und schnellere Entscheidungen zu treffen, auch in Notsituationen.

Ein massiver Vorteil, wenn das Unternehmen gelernt hat, den Markenkern als Richtschnur zu nutzen, ist, dass nicht nur die Marke von innen heraus gestärkt wird, sondern dass die Wachstumsbasis für das ganze Unternehmen besser wird. Mitarbeiter können eigenständiger im Sinne des gesamten Unternehmens entscheiden, bessere Entscheidungsvorlagen entwickeln und eigenverantwortlich und damit auch freier und zeitgemässer agieren.

Fazit

Niemand kann sich auf eine Naturkatastrophe vorbereiten. Aber unseren kleinen, alltäglichen, unternehmerischen «Katastrophen» können wir begegnen. Für diese können wir einen neuen Notfallplan entwickeln. Dieser Notfallplan sieht als ersten Schritt vor, sich die Frage zu beantworten: «Was sagt mir die Marke in diesem Fall?» Eine starke Marke entsteht im vermeintlich Kleinen, im Zwischenmenschlichen, in dem echten Erleben einer Kundenbeziehung oder eines Unternehmens. Die Antworten auf diese Frage werden jeweils individuell ausfallen, aber die Richtung wird immer stimmen. Arbeiten Sie also für einen möglichen ernsten Fall jeden Tag daran, dass das Verständnis für die Nutzung der Marke bei allen Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergeht. Sie selbst und Ihr Team müssen lernen, Antworten aus der Marke im Alltäglichen abzuleiten. Sie stehen jeden Tag vor Entscheidungen, Sie haben jeden Tag die Möglichkeit, aus zahlreichen Alternativen auszuwählen, und eines Ihrer wichtigsten Entscheidungskriterien – ich würde sogar sagen das oberste Entscheidungskriterium – muss die Passung der Lösung zum Markenkern sein. Alles darüber hinaus ist Kosmetik. «