

Ein Schutzschild für die Marke: Risikomanagement gehört nicht nur ins Controlling

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o „Wir haben das Worst-Case-Szenario genommen und noch verschlimmert.“
- o Um Schäden an der Marke zu vermeiden, sind schnelle Reaktionen erforderlich.
- o Prävention und Vorbereitung sind wichtige Schlüssel, um die Risiken von Imageschäden, Umsatzverlusten und enttäuschten Kunden zu minimieren.



Risikomanagement in der Markenführung? Jawohl. Wer hier nur ans Controlling denkt, springt inhaltlich zu kurz. Ziel eines guten Risikomanagements für die Markenführung ist für mich, schnell handlungsfähig zu sein. Das heißt schnell zu erkennen, ob Imageschäden, Umsatzverluste oder Kundenfrustrationen zu erkennen sind und ebenso schnell reagieren zu können. Um diese Schnelligkeit in den entscheidenden Situationen zu gewährleisten, müssen Markenführung, Marketing und auch Vertrieb abgestimmt und vorbereitet sein. Die Nähe zum Kunden und das sprichwörtliche „Ohr am Markt“ sind dafür unerlässlich.

Risiken können an unterschiedlichen Stellen auftreten, die vorbesprochen werden sollten, sowohl innerhalb laufender Aktivitäten bzw. bei aktuellen Produkten und Dienstleistungen, als auch im Rahmen von Innovationen und Neuheiten, aufgrund öffentlicher Debatten und Trends oder auch bezüglich einzelner Personen, die mit der Marke verbunden sind und einen gewissen Grad an Aufmerksamkeit erlangen und sicher noch vielen Dingen mehr. Diese Punkte sind ein erster ausreichender Rahmen, um Möglichkeiten und Szenarien zu durchdenken. Zunächst befassen Sie sich also mit den Fragen: In welchen Bereichen können Risiken entstehen, die der Marke nachhaltig Schaden zufügen können? Und: Welche Szenarien könnten hier auf uns zukommen?

Mag. Matthias Winkler, Geschäftsführer aller operativen Gesellschaften der Sacher Hotel-Familie sagte dazu 2023 auf dem Internationalen Marken-Kolloquium bezüglich der Strategieentwicklung rund um den Start der Corona-Pandemie: „Wir haben das Worst-Case-Szenario genommen und noch verschlimmert“. Das war in dieser Situation ein gutes Denkmuster, um frühzeitig viele spannende Ideen zu generieren und um gemeinsam zu erkennen, dass es doch Möglichkeiten des Handelns gibt. Ein Vorgehen, das bei existenziellen Themen ein interessantes Gedankenspiel sein kann.

Nachdem grundsätzliche Richtungen aus denen Risiken auf die Marke einwirken können, definiert sind, gilt es, herauszuarbeiten, was präventiv getan werden kann, um besten falls Risiken zu vermeiden oder eben vorbereitet zu sein,

sollten Krisen eintreten.

Präventiv bieten Marktforschung, Bewertungen und Analysen von Kundenfeedback sowie ein klarer Krisen-Kommunikationsplan, der mindestens festlegen sollte, was im jeweiligen Unternehmen als Krise definiert wird, wer wie informiert werden muss, wer final entscheidet und welche Eskalationsstufen und Kommunikationskanäle intern wie extern zu nutzen sind, um die Marke zu schützen und das eigene Team informiert zu halten. Ein Werkzeug, um präventiv Risiken zu erkennen und zu diskutieren ist die Mandat Risiko-Ampel, die wir mit einem Klienten im Rahmen der Weiterentwicklung des Innovationsprozesses erarbeitet haben. Diese Ampel ist aufgebaut wie ein Check-Up rund um den Markenkern und die idealen Kundengruppen. Es wurde pro Innovation im Rahmen der Entwicklung und selbstverständlich vor den ersten vertrieblichen Tätigkeiten und Marketingaktionen, jeweils herausgearbeitet, welche wesentlichen Werte der Marke wie gut verkörpert werden und an welchen Stellen z. B. Irritationen für verschiedene Kundengruppen entstehen könnten. Je nach Ergebnis der Ampel konnten Szenarien vorbereitet und Maßnahmen getroffen werden, um aktiv kritische Punkte zu umschiffen oder gar ganz zu vermeiden. Manches Mal ist in dieser Diskussion auch eine erweiterte Dienstleistung oder Vermarktungsidee entstanden.

Jeder Kontaktpunkt schärft, verwäscht oder irritiert das Bild der Marke. Neben der Prävention, sollte die Kontrolle von Kontaktpunkten innerhalb des Risikomanagements bedacht werden, so dass potenzielle Rufschäden schnell entdeckt und entsprechend reagiert werden kann.

Risikomanagement in der Markenführung ist ein fortlaufender Prozess. Insbesondere in einem Umfeld von sich verändernden Marktbedingungen lohnt es sich, Risiken und gleichermaßen auch Chancen regelmäßig neu zu bewerten und Maßnahmen ggf. anzupassen, um mögliche negative Auswirkungen zu minimieren und gleichzeitig Potenziale zu erkennen, um die Kontur und Strahlkraft der Marke weiterzuentwickeln.