

Handeln und wandeln – Jetzt aus dem Krisenmodus befreien

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Im Turn-Around die Marke stärken, unterstützt den langfristigen Erfolg am Markt – Für die richtige Wachstumsperspektive sorgen.
- o Kein Wandel ohne das richtige Handeln – Mitarbeiter einbeziehen und mobilisieren.
- o Bewegungsenergie braucht eine Richtung – Erfolgreich in die Zukunft führen.



So wie Wachstum von innen kommt und wahre Motivation intrinsisch begründet ist, beginnt der Wandel ebenso im Unternehmen. Auch Traditionsunternehmen und altbekannte Marken bleiben nicht verschont. „Jägermeister“ verschlief eine ganze Generation an 1990er-Jahre-Teenagern. „Lego“ verwässerte den eigenen Markenkern so stark, dass die Kontur beinahe komplett verloren ging. „Steiff“ vergaß die Kinder und „Opel“ sorgte Schritt für Schritt dafür, dass Wortspiele wie „ohne Power ewig Letzter“ und weitere unflätige Dinge entstanden, die den Verfall des Markenimages repräsentierten.

Den Turn-Around schaffen – Am Beispiel Opel

Opel ist ein hervorragendes Beispiel, wie es der strategischen Markenführung gelingen kann, einer Marke wieder Leben einzuhauchen.

Die Ausgangssituation

Die Marke Opel hatte über 15 Jahre lang Marktanteile verloren und enorme Verluste zu verzeichnen (1,3 Mrd. Euro, 2012). Viele Menschen hätten sicher eher geglaubt, dass ein komplettes Einstampfen der Marke Opel und der Aufbau einer neuen Automobilmарke schneller und erfolgversprechender ist, als je wieder das Image von Opel aufzupolieren.

In den 1970er Jahren Marktführer und auch in den 1990ern noch auf Augenhöhe mit Volkswagen, befand sich Opel lange Zeit im Abschwung. Die Produkte passten nicht, das Design war wenig ansprechend, die Strahlkraft der Marke verlor immer mehr an Glanz und der rückläufige Verkauf motivierte die Händler am POS nicht dazu, weiter in Opel zu investieren. Zahlreiche, negative Pressemeldungen zu Werksschließungen taten ihr Übriges in der breiten Bevölkerung und nagten konti-

nuierlich am Ansehen der Marke. Auch nachdem die Produktfamilie erweitert und modernisiert wurde, war das Problem daher nicht gelöst.

Das Vorgehen

Tina Müller, heute Mitglied des Vorstandes der Adam Opel AG und CMO der Opel Group GmbH trat im August 2013 in das Unternehmen und analysierte zunächst die Situation der Marke, um das richtige Packende für einen erfolgreichen Turn-Around zu fassen. Opel hatte ein klares Imageproblem. Die Produkte waren mittlerweile gut, aber keiner wollte sie mit Stolz fahren. Das führte Müller Stück für Stück zur sehr erfolgreichen „Umparken im Kopf“-Kampagne. In einer ersten Welle wurde die Marke Opel überhaupt nicht erwähnt, sondern ausschließlich Neugierde erzeugt, um nicht direkt mit der gelernten Ablehnung des Konsumenten gegenüber der Marke konfrontiert zu werden.

Erst in einem zweiten Schritt stellte sich heraus, dass es sich um eine Opel-Kampagne handelte. Eine kluge Auswahl an glaubwürdigen Testimonials, Clips, die zum Schmunzeln anregen und eine sehr umfassende Online-Integration, sind nur einige Bausteine der erfolgreichen Kampagne, die Opel erstmals wieder einen Anstieg des Marktanteils bescherte und signifikant zur positiven Einstellungsänderung gegenüber der Marke beitrug.

Das Gefühl, nicht stolz auf Opel zu sein, zog sich im Unternehmen fort. Begeisterung musste auch intern entfacht werden. Eine Unternehmenskultur, die sich an den Abstieg gewöhnt hat, mit Mitarbeitern, die über 15 Jahre nur schlechte Nachrichten gehört haben, ist keine Basis für einen Turn-Around. Intern wurden wesentliche Hebel bewegt. Die Mitarbeiter nahmen beispielsweise an einem „Umpark“-Wettbewerb teil, um selbst wieder an

den Erfolg zu glauben. Es wurde gemeinsam eine weitere Innovationsoffensive der Produktpalette angestoßen und eine neue Vision mit starker Sogwirkung entwickelt, die verkündete, dass Opel bis 2020 zur Nummer zwei in Europa werden möchte und die am schnellsten wachsende, profitable Volumenmarke.

Wesentlichen Erfolgsmuster dieser Story **Vom Kunden aus Denken – Das Ziel im Fokus**

Warum existiert das Problem? Was hemmt die Zielgruppe daran, die Produkte zu kaufen? Was hat uns in die Krise geführt? Bei Opel wurde analysiert, woran es konkret liegt, dass sich die Abwärtsspirale immer weiter dreht. Das Markenimage war die entscheidende Bremse. Die Bedürfnisse des Endkunden müssen im Fokus eines erfolgreichen Turn-Arounds stehen. Einzig und allein die Frage, wie man Kunden zurückgewinnt oder auch neu hinzu gewinnt, ist entscheidend. Wie immer gilt also auch hier, denken Sie vom Ziel rückwärts.

Mitarbeiter aus dem Krisenmodus befreien

Wenn ein Turn-Around erforderlich ist, wird die Stimmung in der Regel gedämpft sein. Ein wichtiges Erfolgsmuster ist das rechtzeitige Mitnehmen, Einbinden und Mobilisieren der Mitarbeiter. Wer seine Mitarbeiter nicht rechtzeitig in die Turn-Around-Überlegungen einbezieht und Maßnahmen ohne Hintergrund in die Organisation drückt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern oder nur ein kurzfristiges Hoch erleben. Der Aufschwung steht auf keiner validen Basis.

Der Einblick in unterschiedliche Unternehmen zeigt uns, dass diese Phase des Mitnehmens häufig unterschätzt wird. Planen Sie langfristig und mit Kontinuität. „Einmal-Maßnahmen“ werden Sie nicht belohnen. Denken Sie vom Ziel aus: Wie können Mitarbeiter für die Veränderung begeistert werden? Welcher Umgang eignet sich für skeptische, demotivierte oder sogar verängstigte Mitarbeiter?

Workshops, Wettbewerbe oder Fotos und Plakate, die den Wandel täglich vor Augen führen, die Möglichkeiten, um eine Atmosphäre zu schaffen, die Motivation, Innovation und Vertrauen in das neue Konzept fördert, sind zahllos.

Eine positive Zukunft entwickeln – Führung und Richtung

Erfolgsentscheidend ist, dass nicht „weg von“ etwas gearbeitet wird (in diesem Falle weg von der Turn-Around-Situation), sondern „hin zu“ etwas (nämlich hin zu einem positiven Zukunftsbild).

Hierbei kann ein Visions-Prozess helfen. Von der Unternehmensführung ist ein attraktives Zukunftsbild zu beschreiben: Wo wollen wir hin? Wichtig für ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit ist es, die Herkunft der Marke nicht aus den Augen zu verlieren: Wofür stehen wir? Was sind unsere Wurzeln? Aus dem dann entstandenen

Szenario können wesentlichen Meilensteine abgeleitet werden, die den Weg aus der Krisensituation säumen. Hierzu muss ein gemeinsam getragener Konsens in der Unternehmensführung herrschen.

Obwohl es gilt, alle Mitarbeiter einzubinden, ist ein Turn-Around-Prozess absolute Chefsache. Nachdem der engste Führungskreis ins Boot geholt ist und ggf. weitere Führungskräfte gewonnen wurden, sind schließlich die Mitarbeiter zu begeistern. Getraut dem Motto „Practice what you preach“ ist die Vorbildfunktion der Führung ein wesentlicher Erfolgshebel.

Nach der Entwicklung sollte die Vision anfassbar gemacht und für jeden Mitarbeiter übersetzt werden. Was heißt die neue Vision für mich konkret? Wie wird meine Situation aussehen? Was kann ich tun, um dieses Zielbild zu erreichen? Solche Fragen können in Führungsgesprächen oder im Rahmen der Maßnahmen, um Mitarbeiter einzubeziehen, erarbeitet und geklärt werden. Ein tiefes, geteiltes Verständnis trägt dazu bei, den Druck der schlechten Situation durch das positive Zukunftsbild zu nehmen und Sog zu erzeugen.

Mut zu neuen Wegen

Opel hat eine völlig neue Art der Werbung genutzt und auf den eigenen Namen verzichtet. Gewöhnlich sieht man schicke Automobile durch Landschaften sausen, die an Urlaub, Abenteuer oder urbanes Leben erinnern – je nachdem, was zum Markenimage passt. Opel hat keine tiefgreifende Marktforschung betrieben und gefragt, welches Produktfeature gewünscht ist, sondern eine mutige Kampagne ins Leben gerufen und auf die richtigen Testimonials gesetzt. Überdies ist die Innovation der Produktpalette mit neuen Modellen und neuen Motoren ein klares Bekenntnis, Gas geben zu wollen und die Zielgruppe zurückzugewinnen.

Wie kann schnell Aufmerksamkeit gewonnen werden? Welche Differenzierungsmerkmale bieten sich? Welche Markenkerne pointiert der Wettbewerb bereits und was passt zu uns? Mut, etwas Neues zu wagen, gehört zu einem erfolgreichen Turn-Around.

Fazit

Sicherlich sind Prozessrestrukturierungen und Kosteneinsparungen auch wichtige Bestandteile eines Turn-Arounds, dennoch sollte der Einfluss einer starken Marke, um ein strauchelndes Unternehmen wieder zurück auf den Wachstumspfad zu führen, nicht unterschätzt werden. Hier sitzen die entscheidenden Hebel, um den Nachfragesog wieder zu erhöhen und die Kaufbereitschaft zu steigern. Eine starke Marke kann langfristig aus der Krise führen und Abwärtsbewegungen vermeiden und nicht nur kurzfristig Finanzierungslöcher stopfen.

Kundenfokus, Führung und Emotion sind die wesentlichen Treiber, die den Turn-Around am Markt und im Unternehmen zum Erfolg führen.