Wie Marken schwere Zeiten überstehen

In der aktuellen Marktlage laufen Firmen Gefahr, den Markenkern zu ruinieren. Dabei könnten sie aus der Krise als Sieger hervorgehen

CHRISTINE WICHERT UND **VANESSA RÜHL**

Es war die Katastrophe, die New York zittern ließ: ein Airbus mit doppeltem Vogelschlag und ausgefallenen Triebwerken. Doch das Unglück blieb aus, alle Passagiere überlebten, ein Pilot wurde zum Helden. Ein Wunder?

Die Parallele zur Finanzkrise ist offensichtlich: Die drohende Katastrophe, der Crash mit unzähligen Opfern, scheint unabwendbar. Und in dieser Situation verschärfen viele Firmen die Krise selbst: Schnäppchen wie „zwei Autos zum Preis von einem“ ruinieren die Marke schneller, als der Händler schauen kann. Firmen missachten das Wertbedürfnis der Kunden, schmälern das Vertrauen in eine sinnvolle Preisbildung des Herstellers und ignorieren ihre markentechnischen Fähigkeiten.

Anders der US-Airways-Pilot: Dank seiner besonnenen, schnellen Reaktion, perfektioniertem Handwerk und Wissen um einen „Plan K“ minimierte er die Verluste und vermied die fast sichere Katastrophe. Auch Markenmanager können das „Hudson-Wunder“ replizieren und mit ihrer Marke der Krise trotzen.

Survival-Kit für den „Plan K“

► **Reflektieren** Trotz Schock müssen hektische Aktivitäten vermieden werden – also erst denken, dann entschlossen handeln. Welche Strategie ist die richtige: angreifen oder verteidigen? Die eine Wettbewerbergruppe reduziert ihr Budget, die andere erhöht es, um anzugreifen. Kürzt die Firma das Markenbudget, nimmt sie automatisch eine defensive Rolle ein. Wollen Sie das? Eine ganzheitliche, substanzielle Sicht der Marke ist unerlässlich.

► **Analysieren** Anschließend gilt es, mithilfe von drei Markenanalysen eine sichere Route zu finden, zunächst in der Markenforschung. Durch den Strukturbruch der Finanzkrise sind bestehende Daten veraltet, der Stellenwert bisheriger Erfolgsfaktoren ändert sich. Hier zu sparen ist eine Todsünde! Investitionen müssen geprüft werden. Zudem hilft eine realistische Simulation: Was passiert etwa, wenn der Umsatz um x und das erzielte Preisniveau um y Prozent einbricht?

► **Reprioritisieren** Die Sicherheit steht im Vordergrund. Genauso gilt es, bei der Marke drei Dinge zu gewichten: Länder (USA schwerer von der Krise betroffen als die Schweiz), Branchen (Pharma weniger als Finanzdienstleister), Kundengruppen (Rentner mitunter attraktiver als Manager).

► **Binden und trennen** In Markenkrisenzeiten braucht es beides. Normalerweise müssen Neukunden erobert und bestehende Kunden gebunden werden, nun rückt der Fokus aufs Binden. Gleichzeitig ist die Krise der spätestmögliche Zeitpunkt, sich von unprofitablen Kunden, Kanälen, Marken und Produkten zu trennen und so das Portfolio zu bereinigen.

► **Integrieren** Gesammelte Erfahrungen müssen um neue, sinnvolle ergänzt werden: Das betrifft insbesondere auch Marktforschungsstudien. Gerade länderübergreifend gibt es häufig ein Patchwork an Studien, die man sinnvoll und kostensparend verzahnen kann. Das Gleiche gilt für Markenaktivitäten. Sie können durch Zentralisierung konsistenter gemacht werden.

► **Präsent bleiben** Ein Unfall ohne Notruf? Mit den Rettern nicht in Kontakt bleiben? Unvorstellbar. Die Marke braucht eine stetige Präsenz. Lebenszeichen in zielgruppenadäquaten Medien versprechen einen hohen Share of Voice und wecken Vertrauen. Rabattschlachten konsequent vermeiden!

► **Route anpassen** Dies ist die wichtigste und schwierigste Aufgabe: Hohle, emotionale „Liebespositionierungen“ der letzten Jahre weichen in Zeiten der Krise preußischen Tugenden wie Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit – eine rationalere Repositionierung ist gefordert. Die Marke muss sich auf die wesentliche Botschaft konzentrieren und echte Werte für den Kunden schaffen. Die Technik muss der neuen Route folgen, mit Investitionen in kosteneffektive Kommunikationskanäle wie Online. Eine innovative Preisgestaltung ist zudem unerlässlich, um Kunden in ihrer Not entgegenzukommen

► **Antizyklisch handeln** Das trauen sich nur wenige in der Krise, doch gerade sie werden oft belohnt. Langfristige Dienstleistungsverträge und Markenakquisitionen werden so günstig wie nie abgeschlossen. Wenn die Negativnachrichten nicht abreißen, fallen positive Meldungen über solche Aktivitäten besonders auf. So gewinnt man Marktanteile.

► **Proaktiv für die nächste Krise rüsten** Der weitsichtige Markenmanager notiert sich die gegenwärtigen „Dos and Don’ts“ der Markenführung und aktualisiert sie für die nächste Krise. Dazu gehört, die wichtigsten Analysen und Simulationen zu kennen. Rücklagen in einem „Jokerfonds“ helfen, sich auf Unvorhergesehenes einzurichten und weiter flexibel investieren zu können. Wer konsequent und kontinuierlich in eine strategische Markenführung investiert, wird zukünftigen Krisen als starke Marke entgegentreten können.

Ein unerklärliches Wunder war die Landung auf dem Hudson River sicher nicht. Und es gehörte auch Glück dazu. Doch der Großteil des Erfolgs ist dem reflektierten, strategischen und mutigen Handeln des Piloten zu verdanken, der sein Survival-Kit beherzt einsetzte.

CHRISTINE WICHERT ist Geschäftsführerin der Schweizer Beratung Logibrand.
VANESSA RÜHL ist Markenexpertin bei Logibrand.

IMPRESSUM

Die **Financial Times Deutschland** ist überregionales Pflichtblatt aller acht deutschen Wertpapierbörsen

Chefredakteur: Steffen Klusmann
Stellvertretende Chefredakteure: Sven Clausen, Stefan Weigel

Geschäftsführende Redakteurin: Isabelle Arnold
Chefin vom Dienst: Cosima Jäckel
Cheflayouter: Dominik Arndt, Carsten Lüdemann
Bildchef: Peter Raffelt
Infografikchef: Andreas Mohrmann
Chef Seite 1 und 2: Philipp Jaklin
Ressort Unternehmen: Guido Warlimont (verantw.), Jörn Paterak (Stv.); Ulf Brychcy (IT/Medien); Claus Gorgs (Industrie/Dienstleistungen); Matthias Lambrecht (Reports)
Ressort Politik: Andreas Theyssen (verantw.), Peter Ehrlich (Chefkorrespondent); Dr. Arne Delfs (Deutsche Politik), Ines Zöttl (Ausland); Wolfgang Proissl (Europapolitik)
Ressort Finanzen: Tim Bartz, Ina Lockhart (verantw.); Jörg Berens (Das Kapital), Christina Rathmann (Finanzmärkte)
Ressort Agenda: Dr. Nikolaus Förster (verantw.), Christian Baulig (Stv.), Horst von Buttlar (Agenda), Christian Schütte (Kommentar)
Ressort Electronic Media: Dr. Anton Notz (verantw.); Joachim Dreykluft (Nachrichten); Martin Virtel (Multimedia)

Chefökonom: Thomas Fricke
Beilagen: Volker Bormann
Lektorat: Astrid Froese

Übersetzungen: Matthias Schulz

Verantwortliche Redakteure im Sinne des Presserechts sind die als solche genannten Redakteure für ihren Bereich, im Übrigen die Chefredaktion. Sitz des Ressorts Politik ist Berlin, des Ressorts Finanzen Frankfurt am Main, im Übrigen Hamburg.

Verlag Financial Times Deutschland GmbH & Co KG
Geschäftsführer: Christoph Rüth
Anzeigenleiter: Mario Suchert (verantw.)
Leiter Vertrieb und Marketing: Thomas Frenzel

Vertrieb:
DPV Deutscher Pressevertrieb, Leitung: Randi Greve, Düsternstr. 1–3, 20355 Hamburg

Abobestellung: FTD-Kundenservice, Postfach 80 80, 37568 Einbeck, Tel.: (+49) 1802/81 82 83*, Mo. bis Fr. 7 bis 20 Uhr, Fax: (+49) 1802/81 82 84*
* € 0,06 pro Anruf bzw. Fax aus dem deutschen Festnetz; www.ftd.de/abo, E-Mail: abo@ftd.de

Abopreise Inland (inkl. MwSt.): € 37,50 pro Monat, € 429,00 pro Jahr, Studenten, Wehrpflichtige und Zivildienstleistende gegen Vorlage einer Bescheinigung: € 17,50 pro Monat, € 200,00 pro Jahr. Die FTD erscheint börsentäglich montags bis freitags.

Anzeigenabteilung:
Tel.: 040/319 90-278, Fax: -214
E-Mail: media@ftd.de

Anzeigen-/Druckunterlagen-Schluss ein Werktag vor Erscheinen, 9 Uhr

Nachdruckrechte/Syndication:
Tel.: (+49)-40-319 90-202

Verlag und Redaktion Hamburg
Stubbenhuk 3, 20459 Hamburg
Tel.: 040/319 90-0, Fax: -310

Redaktion Frankfurt
Nibelungenplatz 3, 60318 Frankfurt am Main
Tel.: 069/15 30 97-0, Fax: -50

Redaktion Berlin
Friedrichstraße 60, 10117 Berlin
Tel.: 030/220 74-0, Fax: -150

Leserservice: 040/319 90-550, wochent. 10–13/14–17 Uhr, leserservice@ftd.de
www.ftd.de **ISSN 1615-4118**
„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ and „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under license. The Financial Times Limited is neither the publisher of nor responsible for the content of this publication.
Druck: Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim; Druck- und Verlagszentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10365 Berlin

A B H M

Nabucco wird kommen

Das Projekt einer Erdgaspipeline aus dem kaspischen Raum nach Westeuropa ist nach dem Lieferausfall zum Jahresbeginn aktueller denn je. Die Reserven außerhalb Russlands sind gewaltig **VON STEFAN JUDISCH**

Max Frisch hat einmal geschrieben: „Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Diesen Rat sollte Europa auch nach dem Gaskonflikt zwischen Russland und der Ukraine beherzigen. In jeder Krise liegen Chancen, auch in dieser.

Die Gasversorgung unseres Landes wie auch Europas ist nicht selbstverständlich. Um sie sicherzustellen, ist kein Aktionismus nötig, sondern entschlossenes Handeln. Deutschland muss 83 Prozent seines Gasbedarfs importieren, Europa etwa 60 Prozent – in beiden Fällen mit steigender Tendenz. Verschiedene Schätzungen gehen davon aus, dass Europa in den kommenden 20 Jahren mindestens 200 Milliarden Kubikmeter pro Jahr mehr an Erdgas importieren wird. Diese Zahlen sind nicht erst seit der Neujahrsnacht bekannt. Aber die bis dato schwerste Eskalation der Auseinandersetzung zwischen Russland und der Ukraine bietet den Anlass, ein neues Kapitel in der Geschichte der Gasversorgung Deutschlands und Europas aufzuschlagen. Und in dieses Kapitel gehört die Gaspipeline Nabucco.

In der Krise erkennen wir neue Möglichkeiten und vorhandene Optionen noch klarer. Wir müssen vertrauensvolle Beziehungen mit Ländern aufbauen, die als Energiepartner Europas eine wichtige Rolle spielen werden. Das sind Staaten in der kaspischen Region wie Aserbaidschan, Turkmenistan und Kasachstan, aber auch der Irak. Langfristig kann es sich Europa vermutlich zudem nicht leisten, Energiepartnerschaften mit dem Iran auszuschließen. Voraussetzung dafür ist, dass die politischen Beziehungen sich wandeln. Die Gasreserven der kaspischen Staaten und des Mittleren Ostens sind immens. Sie sind annähernd doppelt so groß wie die Reserven in Russland.

Dieses neue Gas wird die Nabucco-Pipeline nach Europa bringen. RWE und Energieunternehmen aus den Transitländern Türkei, Bulgarien, Rumänien, Ungarn und Österreich treiben als Anteilseigner des Nabucco-Konsortiums das Projekt voran. Wir erwarten in den nächsten Monaten den Abschluss von Regierungsabkommen zwischen den Transitländern. Das schafft einen stabilen Rechtsrahmen für Bau und Betrieb der Pipeline.

Um seine Gasversorgung zu sichern, braucht Europa neue Lieferländer

Dann folgt die sogenannte Open Season, in der die Gastransportkapazitäten in dieser Pipeline verbindlich gebucht werden können. Das Interesse daran ist schon jetzt groß. Im Sommer 2008 hätten nach einer Marktbefragung rund 60 Milliarden Kubikmeter Jahreskapazität vergeben werden können – die doppelte Kapazität der geplanten Leitung. Grünes Licht für den Bau geben die Anteilseigner voraussichtlich noch in den nächsten zwölf Monaten. 2011 sollen die ersten Röhren verlegt werden. 2014 wird das erste Gas fließen, voraussichtlich 2019 werden es rund 31 Milliarden Kubikmeter sein. Zum Vergleich: Dies ist etwa ein Drittel des deutschen Gasverbrauchs eines Jahres.

Die Finanzierung ist gesichert. Nach derzeitigen Planungen kostet die Pipeline unter 8 Mrd. €. Angesichts gefallener Stahlpreise ist es wahrscheinlich, dass dieser Wert deutlich nach unten korrigiert werden kann.

Ohne Zweifel gibt es genügend Gas für „Europas lange Leitung“. Acht Milliarden Kubikmeter sind aus dem Sahdeniz-Gasfeld Aserbaidschans zu erwarten, weitere 10 bis 14 Milliarden Kubikmeter könnten aus Turkmenistan und anderen Ländern der Region kommen. Lieferverträge werden derzeit verhandelt. Wir begrüßen zudem den klaren Willen der EU, den südlichen Gaskorridor zu erschließen. Diese Länder müssen ihr Gas nicht unbedingt nach Europa verkaufen. Sie liefern schon nach Russland, China, in den Iran und die Türkei. Aber sie wollen auch engere Bande mit Westeuropa knüpfen.

Mitunter wird bezweifelt, dass kaspisches Gas überhaupt in der Türkei ankommt. Tatsächlich wird über die circa 700 Kilometer lange Südkaukasus-Pipeline bereits seit 2006 Erdgas von Baku in Aserbaidschan über Tiflis in Georgien nach Erzurum in die Türkei transportiert. Die Nabucco-Anteilseigner OMV aus Österreich und RWE haben zudem Ende letzten Jahres die Caspian Energy Company gegründet. Diese Gesellschaft ist offen für Partner und untersucht die Transportmöglichkeiten für Pipelinegas vom östlichen Ufer des Kaspischen Meeres Richtung Europa. Abhängig von den Ergebnissen wird die Caspian Energy Company die Entwicklung und den Bau eines Gastransportsystems quer durch das Kaspische Meer anstoßen. Das Gas könnte in die bereits vorhandene Südkaukasus-Gaspipeline oder andere, neue Pipelines eingespeist werden und weiter Richtung Türkei und die Nabucco-Gaspipeline transportiert werden.

Hüten wir uns davor, trotz allen berechtigten Ärgers bewährte Energiepartner zu verdammen oder vor den Kopf zu stoßen. Denn wir sind auf stabile und zukunftsträchtige Energiebeziehungen mit allen Lieferländern angewiesen. Nur mit vielfältiger Energieversorgung können wir als Industriestandort wettbewerbs- und damit lebensfähig bleiben.

Deshalb sind wir gut beraten, unseren traditionellen Partnern zu signalisieren, dass wir zwar neue Beziehungen entwickeln wollen, aber die alte Partnerschaft nicht aufgeben wollen, wenn man auf deren Zuverlässigkeit vertrauen kann. Deutschland, Europa und Russland dürfen bei aller Irritation über die Händel der ersten Januartage niemals aus den Augen verlieren, dass sie einander brauchen. Daher gibt es in meinen Augen auch keinen Wettstreit zwischen Nabucco, der Ostseepipeline und anderen Projekten.

STEFAN JUDISCH ist Geschäftsführer von RWE Supply & Trading. RWE ist mit 16,67 Prozent am Nabucco-Konsortium beteiligt.

Bedrohung aus dem Osten

Der Euro-Zone steht wegen der Kreditkrise keine Zerreißprobe bevor. Die Gefahr lauert woanders

TOBIAS BAYER

Zur Abwechslung mal etwas Positives: Geld ist nicht alles im Leben. Das wusste schon Jacques Delors. „Die Besessenheit mit Haushaltsbudgets lässt die Menschen allzu häufig den Sinn der europäischen Gemeinschaft vergessen. Das Hauptargument für den Euro ist das Bestreben, in Frieden miteinander zu leben“, sprach der ehemalige Präsident der EU-Kommission salbungsvoll.

Delors’ Worte sind aktuell wie selten. Denn der Kapitalmarkt gibt gerade seiner nächsten Obsession nach: Nach dem Zusammenbruch von Banken und Unternehmen wird über das Ausfallrisiko ganzer Staaten und das Auseinanderbrechen der Euro-Zone spekuliert. Die Herabstufung der Bonitätsnote Spaniens, Griechenlands und Portugals durch Standard & Poor’s (S&P) lässt einige schon darauf wetten, dass Maastricht bald nur noch als Heimstatt des angesehenen Orchesters „Limburgs Symfonie Orkest“ überregionale Bedeutung hat. So sind die Risikoaufschläge spanischer, griechischer, irischer, italienischer und portugiesischer Anleihen zurzeit auf ungeahnten Höhen, die Spreads bei Kreditderivaten ebenso.

Alles futsch? Hätte man als Europahymne statt Beethovens Neunter Symphonie lieber gleich Schuberts Unvollendete nehmen sollen? Nein. Die Ängste sind maßlos übertrieben. Kurzfristig liegt die Herausforderung nicht innerhalb der Euro-Zone, sondern nur unweit entfernt außerhalb.

Alte Sünden neu bestraft

Ökonomen befassen sich schon seit Jahren mit möglichen Austritten aus der Euro-Zone. Das Fazit lautet meistens: „Sehr unwahrscheinlich.“ Angeführt werden dafür wirtschaftliche, technische und politische Gründe. Kurz zusammengefasst: Tritt ein Land aus und führt seine eigene Währung wieder ein, fordern Investoren höhere Zinsen, die Ratingagenturen gucken besonders kritisch hin, die Schlitze aller Parkuhren erweisen sich auf einmal als zu eng, und in Brüssel sitzt man nur noch am Katzentisch.

Nicht nur die Theorie straft die Panik vor dem nahenden Ende der Euro-Zone Lügen. Die ganz praktischen Konjunkturzahlen sind weit weniger dramatisch, als sie gern dargestellt werden. Nehmen wir Spanien, dessen Rating von S&P von der Spitzennote „AAA“ auf „AA+“ herabgesetzt wurde. Richtig ist, dass sich die Iberische Halbinsel nach Jahren des Booms – das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) lag zwischen 1994 und 2007 bei überdurchschnittlichen 3,6 Prozent jährlich – in einer Phase des Abschwungs befindet. Die Arbeitslosenquote kletterte zuletzt auf 13,9 Prozent, das Leistungsbilanzdefizit liegt bei knapp zehn Prozent des BIP, die Hauspreise fallen, die Insolvenzgefahr nimmt zu. Auf die Pleite des Immobilienunternehmens Martinsa-Fadesa werden garantiert weitere folgen.

Trotzdem ist es falsch, Spanien als Ramschemittenten darzustellen, dem die Pfändung seiner Olivenhaine und Mallorcas droht. Das Land weiß schwerere Zeiten hinter sich. Die Arbeitslosenquote lag 1996 noch bei 22,8 Prozent. Der Wert 7,95 Prozent aus dem Jahr 2007 markiert ein 30-Jahres-Tief. Das wird heute gern vergessen. Die Großbanken Santander und BBVA sind dank hoher Reserven vergleichsweise gut für Kreditausfälle gerüstet. Größer ist das Risiko bei den Sparkassen, die in den vergangenen Jahren ihre Darlehenssumme exzessiv ausweiteten. Allerdings haben die Spanier sowohl in der großen Bankenkrise von 1978 bis 1985 als auch in der Banesto-Krise 1993 bis 1994 bewiesen, dass sie mit Schieflagen umgehen können.

„Spanien geht nicht bankrott, sondern muss eine unfaire Ratingentscheidung verkraften“

Größter Trumpf aber ist der öffentliche Haushalt. Die Staatsverschuldung betrug Ende 2008 traumhafte 39,7 Prozent. Selbst wenn sie bis Ende 2010 auf 60 Prozent ansteigt, wie einige Experten meinen, ist sie immer noch geringer als in Frankreich oder Deutschland. Und die beiden Schwergewichte brüsten sich immer noch mit einem „AAA“-Rating. Also: Spanien rutscht nicht in den Bankrott, sondern muss eine Ratingentscheidung hinnehmen, die nicht ganz fair erscheint.

In Griechenland sieht es etwas düsterer aus. Gerade die Staatsfinanzen sind kein Grund zum Sirtaki tanzen: Ein Haushaltsdefizit von 3,5 Prozent geht einher mit einer Verschuldung von 94,1 Prozent des BIP. Doch wenn es auch zynisch klingen mag: Athen und solide Finanzen passen traditionell nicht zusammen. Zwar verbesserte sich das Bild seit 2004. Doch die kleinen Fortschritte finden im Zeichen der Rezession keine Beachtung. Nur alte Sünden interessieren.

1500 Mrd. Dollar Kreditrisiko

Gefährlich am Euro-Zone-Krisengeheul ist, dass es den Blick auf den größten Brandherd verstellt: Auf die Euro-Beitrittskandidaten in Osteuropa, die sich mit einem Vertrauensverlust konfrontiert sehen. Ihre Währungen geraten in den Abwärtssog, ihre Devisenreserven schwinden. Ungarn und Lettland mussten bereits den Internationalen Währungsfonds um Hilfe bitten. Der Kollaps der lettischen Parex Bank sorgte auch hierzulande für Schlagzeilen.

Es ist durchaus möglich, dass es so weitergehen wird. Länder wie Bulgarien, Litauen, Polen oder Rumänien sind stark von Investitionen und Banken aus dem Ausland abhängig. 70 Prozent der Finanzinstitute sind in ausländischer Hand, ein Großteil der Darlehen lautet auf Fremdwährungen, was wiederum die Industrie anfällig für Wechselkursschwankungen macht. Mitgefangen, mitgehangen: Morgan Stanley beziffert das Kreditrisiko von österreichischen, schwedischen, italienischen und französischen Banken in der Region auf 1500 Mrd. $.

Eine Lösung muss schnell gefunden werden. Der Rettungsplan sollte zweistufig sein: Die Europäische Investitionsbank und die Europäische Bank für Wiederaufbau müssen die Kredite für Osteuropa aufstocken. Die Europäische Zentralbank wiederum sollte den Ländern Währungsswaplinien einräumen, damit sich deren Bankensektor refinanzieren kann. Denn was die Dänen bekommen, kann man den Letten, Bulgaren und Rumänen nur schlecht verwehren. Die Kosten sind zweitrangig. Das Positive an der Kreditkrise ist schließlich, dass 100 Mrd. € bei all den Abschreibungen gar nicht mehr viel erscheinen. Und wenn doch, denken wir einfach an Monsieur Delors.

E-MAIL bayer.tobias@ftd.de

TOBIAS BAYER ist Redakteur im FTD-Finanzressort. Er schreibt dienstags im Wechsel mit Lucas Zeise.