

IN DER KRISE BEWEIST SICH DER CHARAKTER

Marken sind Vertrauensanker

Der verstorbene Altkanzler Helmut Schmidt wird in Krisenzeiten gerne mit seinem Merksatz zitiert, der auch an anderer Stelle in diesem Magazin bereits angeführt wurde: „In der Krise beweist sich der Charakter“. Sein mutiges, tatkräftiges Handeln in der Flutkatastrophe von Hamburg, aber auch im Kampf gegen die RAF haben ihm auch in diesen Zeiten große Hochachtung gebracht. Vor allem sein unerschütterliches Selbstvertrauen, das Richtige zu tun, sind charakteristisch für ihn. Man kann Helmut Schmidt als Marke verstehen, weil er zu jedem Zeitpunkt, also in guten wie in schlechten Zeiten, seinen Charakter gezeigt hat. Markennutzen („Was biete ich an?“), Markentonalität („Wer bin ich?“), Markenbild („Wie trete ich auf?“) und Markenattribute („Über welche Eigenschaften verfüge ich?“) waren transparent, eindeutig und kongruent. Den Stresstest in Krisenzeiten hat er bestanden.

Wie verhält sich die Golfbranche in Deutschland im Stresstest „Corona“? Wo und wie erleben wir Charakter; positiv wie negativ? Bevor einige Antworten als Diskussionsbeitrag folgen, hilft ein Blick in die gesamte Volkswirtschaft. Nach einem anfänglichen Schock über die ökonomischen Konsequenzen der Pandemie, teilten sich die Unternehmen in ihrer weiteren Strategie in zwei Lager: Die einen ergaben sich ihrem Schicksal nach dem Motto: „Rette mich, wer kann!“ Die anderen suchten in der Krise, Chancen sich gegenüber ihren Stakeholdern als charakterstarke Marke zu positionieren. So verfielen die einen in eine Opferrolle, die anderen übernahmen eine Handlungsrolle.

„Wir sind da“ reicht nicht

Woran kann man festmachen, wie sich Unternehmen in der Krise positionieren? Die Antwort lautet: Je stärker sie sich in die Lebenswirklichkeiten ihrer Stakeholder hineinversetzen, umso



Echte Liebe – der BVB wandelt sein Stadion in ein Behandlungszentrum um.

stärker sind Firmen als Marke. Nur Marken, die dabei ehrlich sprechen, können selbst führen – und genau das erwarten die Konsumenten: Klare, ehrliche Ansagen anstatt Sprechblasen. Es reicht eben nicht aus, in ganzseitigen Zeitungsanzeigen zu schreiben: „Wir sind da“ – „Wir haben geöffnet“ – „Wir können liefern“. Das dokumentiert ausschließlich die kommerzielle Absicht der Firma. Eine wirkliche Hilfe für Kunden oder Menschen in Not ist das nicht. Es fehlt die Relevanz. Als Positiv-Beispiel gilt die des Lebensmittel-Discounters Lidl, der auf die brennende Frage der Konsumenten nach der Versorgungssicherheit antwortet: „Wir versorgen Deutschland! Wir arbeiten Tag und Nacht daran, die Versorgung für Euch in unseren rund 4.000 Filialen in ganz Deutschland sicherzustellen.“ Hier wird deutlich: Der

Customer Insight, dass für die Konsumenten die Frage nach der Versorgung mit dem Lebensnotwendigen wichtiger ist als vieles andere (#klopapier), ist für Lidl wertvoll: Lidl hat am Markt tatsächlich die notwendigen Fähigkeiten („Market capabilities“), diese Versorgung durch entsprechende Prozesse sicherzustellen. Dadurch wird Versorgungssicherheit (mit Produkten und Dienstleistungen) zu einem eigenständigen strategischen Asset. Nur Marken, die über solche Assets und Fähigkeiten tatsächlich auch in stürmischen Zeiten verfügen, können so weitreichende Aussagen treffen. Klug geführte Marken führen daher regelmäßig Stress-tests durch und entwickeln Szenarien nicht nur für wahrscheinliche, sondern auch für unwahrscheinliche, aber eben doch mögliche extreme Krisen. Und was machen Marken, die keine rele-

Screenshot der Buchungsmöglichkeit via PC CADDIE, bei der sichergestellt wird, dass lediglich max. 2 Spieler pro Flight auf die Runde gehen. (Quelle: PC CADDIE)

vanten Botschaften zur Krise haben? Schweigen! Beim „Share of Voice“ zählen sie zu den Verlierern.

Ein zweites Positiv-Beispiel ist der BVB Dortmund. Dessen Credo lautet „Echte Liebe“. Und genau dieses setzen sie in der aktuellen Krisenzeit ein. Der BVB spielt im größten Fußball-Stadion Deutschlands. Das betrachten der Verein und die Fans als das „Wohnzimmer“ des Clubs. Und genau das öffnet der BVB im Kampf gegen das Corona-Virus: Das Stadion wird zum Behandlungszentrum. Dafür wurde die Nordtribüne des Dortmunder Signal-Iduna-Parks in Kooperation mit der Kassenärztlichen Vereinigung Westfalen-Lippe entsprechend umgebaut. Das Zentrum ist täglich von 12:00 bis 16:00 Uhr geöffnet. Eine Anmeldung ist nicht notwendig. Bis zu 100 Menschen können betreut werden. Echte Liebe!

Mein Kollege Prof. Dr. Claas Christian Germelmann (Uni Bayreuth) meint:

„Ein ‚weiter so!‘ kann es in Krisen nicht geben: Gut beratene Marken wissen, wann es sinnvoll ist, eine Pause einzulegen und sich in der Markenführung auf das zu konzentrieren, was wesentlich für die Konsumenten ist. Ein Schlüssel dazu ist die Klarheit in allem, was die Marke tut: Nur, wenn die Konsumenten verstehen, dass das Handeln der Marke an allen Touchpoints stimmig ist, behalten sie das Vertrauen in die Marke. Dazu kann auch das Vermeiden von Touchpoints im wahrsten Wortsinn gehören: Starbucks stellt beispielsweise komplett auf ‚to go‘ um, um die Ansteckungsgefahr in den Coffee-Shops zu verringern.“

Die Zeit der Verbände: Beispiele von DGV – BVGA – GMVD

Authentisch kommunizieren heißt auch, offen anzusprechen, was man weiß, und was man nicht weiß. In Zeiten der Fake-News sind starke Marken Vertrauensanker, und sie können

es sich leisten, ehrlich zu sagen, wenn Entwicklungen noch unsicher sind. Heute wäre es fahrlässig, wenn Marken Termine nennen, zu denen alles wieder so sein wird, wie vor der Krise. (Anm. d. Red.: Das Verhalten der Golf-Fachverbände in der Krise und die Learnings aus der Krise stellen wir in der nächsten Ausgabe des *golfmagazins* vor.)

Verlässliche Partner, am Beispiel PC CADDIE

„1er- und 2er-Flights zum social distancing“

Bei Dienstleistern rund um den Golfsport kann man die Firma „PC CADDIE“ als proaktive Marke beobachten. Und zwar gerade unter dem Aspekt, dass Marken im Gespräch mit Kunden bleiben, wenn sie wissen möchten, welche Aspekte der Markenbedeutung in der Krise für die Konsumenten besonders relevant sind. PC CADDIE-Geschäftsführer Marc Spangenberg erklärt: „In der ersten Organisationswelle haben wir

unseren Kunden geholfen, für Mitarbeiter Home-Offices einzurichten. Mit Vollzugriff auf Clubdaten und PC CADDIE sind die Golfteams bestens ausgerüstet, die anfallenden Aufgaben zu bewältigen. Gleichzeitig führen wir in einer zweiten Phase konkrete onlinebasierte Workshops mehrmals die Woche an, die von über interessierten 100 Teilnehmern sehr gut gebucht werden – die Mitarbeiter unserer Kunden sind in ihren Homeoffices sehr engagiert und nutzen die Zeit gut.“

Voraussetzung dafür, dass diese gelebte Kooperation funktioniert, ist ein starkes Vertrauenspotenzial der Marke – hier „PC CADDIE“. In Krisen muss man sich besonders auf Partner (Marken) verlassen können. Bestätigt man dieses gegenseitige Vertrauenspotenzial, erhöht sich das Niveau der Zusammenarbeit.

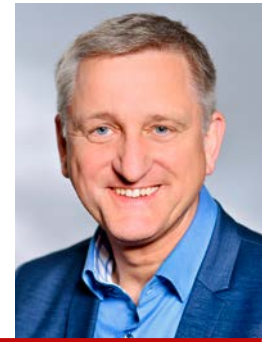
PC CADDIE beobachtet die Einwicklungen global und richtet den Blick auf die Phase, wenn die behördlichen Anordnungen gelockert werden. Hierzu Marc Spangenberg: *„Sobald es zu einer Lockerung der Regelungen kommt, muss es schnell gehen: Wir bereiten unsere Kunden bereits jetzt auf das Szenario eines eingeschränkten Spielbetrieb vor, den wir in Skandinavien beobachten: Wir legen Spieler-Regeln an, die nur 1-2 Spieler in der Buchung pro Flight zulassen. So können unsere Kunden jederzeit nachweisen, von wem und zu welcher Zeit ihre Anlage betreten wird. Dieser Service wird insbesondere von Kunden angenommen, die bislang ganz ohne Online-Buchung von Startzeiten arbeiten – selbstverständlich kostenfrei für drei Monate. Dazu beraten wir unsere Kunden, wie die Rezeptionsaufgaben vor Ort kontaktlos erfolgen können, z.B. über Check-In und Buchungsterminals.“* (Anm. d. Red.: Nachdem die ersten Golfanlagen nunmehr ihren Spielbetrieb (eingeschränkt) wieder geöffnet haben, hat sich dieses vorausschauende Arbeiten bereits jetzt ausgezahlt und unterstützt die Golfanlagen in ihrer Verwaltung, aber auch zu Dokumentationszwecken nach außen)

Aktivitäten aus den Clubs – die Verbindung halten

Aus dem Clubleben der Golfanlagen gibt es ungezählte Positivbeispiele. Hier werden Kontakte zu den Mitgliedern gesucht, die beispielsweise Fotos aus ihrer Wohnung oder ihrem Garten posten sollen, wie sie Homegolfen machen. Oder man bittet um Fotos und Videos „aus der guten alten Zeit“. Das schafft ein Gemeinschaftserlebnis und stärkt den Clubcharakter. Interessanterweise wendet sich praktisch keine Golfanlage an Greenfee-Spieler. Die Golfclubs fokussieren sich auf ihre Kernzielgruppe: die Mitglieder.

Beispielgebend kann der Golfclub Hösel genannt werden. Er hat seit Anfang dieses Jahres für sich entschieden, stärker auf den Social-Media-Kanälen aktiv zu werden. Mit regelmäßigen Posts eroberte man sich schnell eine nennenswerte Community, die nicht nur die Nachrichten konsumierte, sondern selbst reagierte. In der Wissenschaft nennt man derartigen Inhalt „User-Generated-Content (UGC)“. Als dann Mitte März der Shutdown auch den Golfclub Hösel mit voller Härte traf, konnte man die Kommunikation aufrecht erhalten und intensivieren. Ein starker Kanal wurde Instagram. Hier zählt man mittlerweile 500 Abonnenten. Acht (!) Highlight-Kategorien wurden aufgebaut – von „Nordplatz“ über „Gustus“ bis „Stay Home“ (!) – und aktuell mit Inhalt gefüllt. Über die „Stories“ schaffte man zudem Aktualität. Die Mitglieder nutzten die Chancen, in alten Fotoalben nach spannenden Aufnahmen zu suchen und diese ins Netz zu stellen. Die Greenkeeper wurden bei der Arbeit porträtiert und immer wieder die gepflegten Spielbahnen gezeigt, auf die man sich „bald“ wieder freuen kann. Jüngstes Beispiel sind Mund-Nasen-Schutzmasken im CI des Golfclub Hösel! Man darf davon ausgehen, dass diese digitale Kommunikation nach der Krise weitergeführt wird.

Auch gesellschaftlich kontrovers diskutierte Beispiele sollen Lerncharakter besitzen und die Sichtweisen schulen: Als in ganz Deutschland die



Prof. Dr. Gerhard Nowak
CEO der Sportline GmbH und Professor für Sportmanagement an der IST-Hochschule für Management

Kindergärten schlossen, boten mehrere Golfanlagen in Deutschland an, dass man seine Kleinen stattdessen dorthin schicken könne. Für rund 150 Euro die Woche würden die Kids betreut, erhielten einen Imbiss und Golfunterricht. Der folgende Shitstorm war meines Erachtens gerechtfertigt. Versammlungsverbote gelten für Alle, die Marke zeigt ihren Charakter: Geld verdienen, oder zumindest die eigene Insel verteidigen – im Sinne von „Hamster-Verkäufen“.

Es wird ein neues „Normal“ geben

Die Pandemie wird unsere Gesellschaft verändern. Vermutlich auch die europäische Gesellschaft. Das „Back to Normal“ kann ein neues, noch unbekanntes „Normales“ sein. Deshalb müssen sich alle Marken – in der gesamten Volkswirtschaft, aber eben auch im Golfmarkt – die Frage beantworten, wie sie bei veränderten Werteprioritäten, veränderten Konsummustern, und Erinnerungen an durchlebte Grenzerfahrungen relevant für die Konsumenten bleiben können. Marken, die in der Krise gezeigt haben, dass sie durch Solidarität und Empathie wichtig für die Konsumenten sind, werden es leichter haben als andere, über Produkt und Service hinaus wichtig im Leben der Konsumenten zu werden.

Prof. Dr. Gerhard Nowak