

ÜBER MARKETING SCENARIO ANALYTICA (MSA)

MSA unterstützt Unternehmen beim Navigieren durch Marketing- und Unternehmensrisiken, die laufend zunehmen, weil sich die sozio-ökonomischen Voraussetzungen drastisch wandeln. MSA unterstützt Manager dabei, ihre Risikowahrnehmung zu schärfen und besser in der Lage zu sein, Markenwerte zu erhalten und im Sinne ihrer Stakeholder zu managen.

Der Zugang von MSA basiert auf einem Analyseprozess, der die Marke und ihre täglichen Kontaktpunkte ins Zentrum stellt. Die Marketinglandschaft wird aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus untersucht: Die Risikoexposition wird gemessen und mit Benchmarks verglichen, der Markenmanagement-Prozess wird geprüft, und es gibt automatisiertes Textmonitoring zur Marke. Damit identifiziert MSA markenindividuelle Angriffspunkte und Chancen. Gemeinsam mit den Unternehmen werden in weiterer Folge vorausschauende Gegenmaßnahmen und Strategien gegen aufkeimende Risiken zum Schutz der Marke und ihres Wertes entwickelt. Der Sitz von Marketing Scenario Analytica ist New York City, USA

www.msabrandrisk.com

ÜBER PATRICK MARRINAN

Patrick Marrinan ist Mitbegründer und Partner von Marketing Scenario Analytica. Über 30 Jahre lang war er in leitenden Marketing- und Managementfunktionen im Bereich Markenkommunikation sowie in öffentlichen Organisationen und Finanzinstitutionen tätig. Patrick Marrinan hat mit einigen der bekanntesten und begehrtesten Marken der Welt wie Altria, Coca-Cola, General Electric, Hasbro Toys, JP Morgan/Chase, Sony und vielen anderen gearbeitet. Im Mobilfunkmarkt war er bei Impact Mobile und als CEO bei Lime Cellular tätig und in leitender Position bei namhaften Werbeagenturen wie Young & Rubicam, McCann-Erickson und BBDO. Patrick Marrinan hat einen Bachelorabschluss am Boston College erworben und einen MBA der NYU – Stern School of Business.

INTERVIEWERINNEN

Professor Susan Fournier und Professor Shuba Srinivasan führten das Interview im November 2017.

Von den Frontlinien des Markenrisikos

GfK MIR Interview mit Patrick Marrinan, Managing Principal of Marketing Scenario Analytica, New York City, USA



Egal, ob VW, Dove, Wells Fargo, die Amerikanische National Football-League oder viele andere: Manager brauchen nur eine Zeitung aufzuschlagen, um zu sehen, dass es für einzelne Marken ziemlich mies laufen kann. Der Niedergang geht oft schnell, und die Landung kann empfindlich hart sein. Heutzutage regieren in vielen Märkten Ideologien, und Social Media sind ein Garant dafür, dass sich (Des-)Informationen rasant verbreiten. Vieles, das wir über Markenmanagement zu wissen meinen, sollten wir aus Risikogesichtspunkten heraus neu bewerten. „Für mich ist Markenrisiko jeder Anlass, Zustand und Schritt, der das Potenzial hat, eine Marke zu beschädigen, und dabei ihr Ertragspotenzial und ihren Markenwert reduziert“, meint Patrick Marrinan, geschäftsführender Partner von Marketing Scenario Analytica. In seinem Gespräch mit Susan Fournier und Shuba Srinivasan erläutert er die vielen Facetten eines lange unterschätzten Risikos. Wir sprechen über Themen, die auf den Schirm eines Markenradars gehören, und darüber, was zu tun ist, um Marken vor unnötigen Risiken zu bewahren.

MIR: Risiko ist nicht wirklich das Erste, was Managern beim Thema Marke in den Sinn kommt. Trotzdem führt AON, eine der weltweit größten Versicherungsgesellschaften, „Ruf- und Markenschaden“ als das Top-Risiko an, das gemäß ihrem kürzlich veröffentlichten, alle zwei Jahre erstellten globalen Risikobeurteilungsbericht Unternehmen am stärksten bedroht. Ist Markenmanagement heute risikoreicher als vor 10 oder 20 Jahren?

PATRICK MARRINAN: Ja, das Risiko ist exponentiell angestiegen. Neue Medienkanäle sind aus dem Boden geschossen, und die Medienlandschaft wird immer fragmentierter. Für Marken ist es viel schwieriger, über Massenmedien effektiv und unverwechselbar zu kommunizieren. Außerdem sind Konsumenten und Gruppierungen viel aktiver, selbstbewusster und fordernder. Die Ausgangssituation ist eine ganz andere als in einem One-Way-Kommunikationsumfeld mit weitgehend passiven Konsumenten und Organisationen. Viele Unternehmen laborieren daran, die oft sehr spezifischen Konsumentenerwartungen am besten aufzugreifen zu können.

MIR: Sie haben den aktiven Konsumenten angesprochen. Die Vorstellung von Co-Kreation wurde vor einem Jahrzehnt als das

Nirwana für Marken betrachtet: Ein Umfeld, in dem Co-Kreation möglich ist und in dem sich Konsumenten aktiv einbringen würden. Sie klingen da weniger enthusiastisch?

PATRICK MARRINAN: Viele Marketingdirektoren waren damals davon überzeugt, dass die Konsumenten ihnen nun den rechten Weg weisen würden. Ich kann mich erinnern, dass ich schon damals eher skeptisch war. Und seither gab es laufend Social-Media-Innovationen und immer mehr Partizipation der Konsumenten. Außerdem ist der sozio-ökonomische Druck angestiegen, und viele Menschen haben finanzielle Ängste, die Aktivismus anstacheln und Widerstände schüren. Das Umfeld hat sich stark gewandelt, und wir haben heute viel mehr Gegenwind.

MIR: Warum hat sich die Situation so krass gewandelt? Wie wurde aus geringem Markenrisiko ein richtiges Minenfeld?

PATRICK MARRINAN: In sozio-ökonomischer Hinsicht spielt sicher die zunehmende „Monetisierung“ der westlichen Gesellschaften eine Rolle. Immer mehr Konsumenten leben unter finanziell angespannten Bedingungen. Das ist ein großes Problem und führt dazu, dass viele enttäuscht und wütend sind. Daraus

entstehen auch gegen Marken und ihre Botschaften Rundumschläge, Proteste und Boykotts, die sehr geschäftsschädigend sein können. Auch unsere Konsumgesellschaft an sich kommt immer mehr unter Beschuss: Wir sind an einem Punkt angelangt, an dem die Legitimität unseres westlichen Materialismus infrage gestellt wird.

MIR: Welche Rolle spielen die sozialen Medien in diesem kontroversen Umfeld?

PATRICK MARRINAN: Social Media bieten Konsumenten eine Bühne, auf der sie Marken und Marketingaktionen oder Aussagen von Unternehmern kritisieren und attackieren können, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen. Außerdem eignen sie sich dazu, markenschädigende Aktionen zu organisieren und zu fördern. Boykotte und Protestaktionen stellen jedenfalls in Nordamerika enorme Risiken dar. Durch die neuen Technologien der sozialen Medien kann jeder kundtun, was er sich denkt und was er befürchtet, ohne dafür zur Verantwortung gezogen zu werden. Die Kommunikation auf Facebook, Twitter und anderen Plattformen ist roh und unmittelbar und das persönliche Risiko dabei ist gering. Die Unmittelbarkeit solcher Plattformen erleichtert es Konsumenten, sich gegen Marken zu verbünden oder Diversität und Integration einzufordern.

MIR: Wir haben also eher die Büchse der Pandora geöffnet als ins Nirwana einzutreten? Können Sie uns einige Beispiele nennen, die diese Art von Risiko illustrieren und zeigen, wie Konsumenten ihren Zorn über Social Media ausleben?

PATRICK MARRINAN: Betrachten wir zum Beispiel die National Football League (NFL), die erfolgreichste professionelle Sportliga in den USA: Die NFL hat Spielern zugestanden, beim Abspielen der Nationalhymne nicht aufzustehen und damit gegen Rassismus zu protestieren. Als Gegenreaktion darauf konnten darüber erboste Fans über Social Media massive Proteste organisieren wie Besucherstreiks in großen Stadien und Boykotte von Fernsehübertragungen. Außerdem wurden Tickets und Merchandisingartikel öffentlichkeitswirksam verbrannt. Die Zuschauerzahlen bei NFL-Spielen sind gegenüber vergangenen Jahren drastisch gesunken. Das wirkt sich natürlich direkt auf das Geschäftsgebaren, die Werbeeinnahmen und das gesamte Geschäftsmodell der Marke NFL aus.

MIR: Glauben Sie, dass die Beziehungen, die Konsumenten mit Marken verbinden, heute konflikträchtiger sind?

PATRICK MARRINAN: Manche sicherlich. In vielerlei Hinsicht befinden wir uns in einer Art „Interregnum“. Viele Marken und besonders Markenkönige wie Coca-Cola werden massiv hinterfragt. Millennials und Generation-Z-Konsumenten wünschen

sich Marken mit Werten, die im Vermächtnis der Markenkönige oft fehlen, und ganze Produktkategorien werden kritisch hinterfragt. Viele junge Konsumenten erachten es zum Beispiel als prinzipiell unfair, dass gar nicht so wenige Menschen kein Bankkonto eröffnen können und keinen Zugang zu Krediten haben. In den USA gibt es Millionen von Kunden, die als „unbanked“, als Personen ohne Bankkonto, gelten. Deshalb suchen sie alternative Kanäle für Kredite, Überweisungen und ihr Geldmanagement. Institutionen und Strukturen, die lange alternativlos schienen, werden nun grundsätzlich angezweifelt.

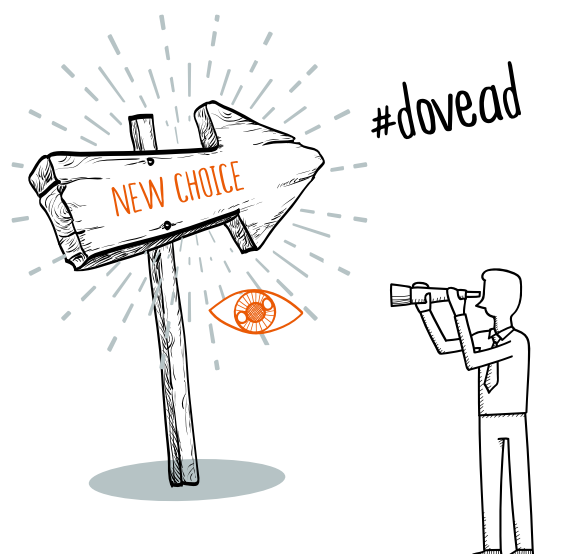
MIR: Haben Sie auch für diese Art von Geisteswandel ein Beispiel parat?

PATRICK MARRINAN: Nehmen wir den Dieselskandal von Volkswagen. Er stellt für viele Konsumenten ein ziemliches Dilemma dar. VW hat ganz gezielt eine Software ausgetrickst, die die schädlichen Abgase von Dieselmotoren misst und mit besseren als den tatsächlichen Abgaswerten geworben. Immer mehr

»

Immer mehr Konsumenten sehen sich nach Alternativen um, wenn Marken Grundwerte wie Fairness, Transparenz und Ehrlichkeit missachten.

«



Konsumenten lassen sich solche Dinge nicht mehr gefallen und sehen sich nach Alternativen um, wenn Marken Grundwerte wie Fairness, Transparenz und Ehrlichkeit missachten. Ich denke, dass VW für dieses Verhalten einen hohen Preis bezahlen wird. Subaru scheint im Gegensatz zu Volkswagen mit einer Positionierung, die auf Sicherheit setzt, bei dieser kritischen Zielgruppe in den USA sehr erfolgreich zu sein.

MIR: Mehr ökonomischer Druck, neue Werte und der Aufstieg der sozialen Medien sind also einige externe Faktoren, die das Markenrisiko erhöhen. Sehen Sie auch innerhalb der Unternehmen Veränderungen, die für Marken gefährlich sind?

PATRICK MARRINAN: Allerdings. Wir beobachten generell, dass die Bedeutung des Marketings sinkt, obwohl sich diese Erkenntnis erst langsam durchsetzt. In vielen großen Unternehmen wie P&G und Unilever wird viel weniger in Marketing investiert als früher. Gewinne werden stattdessen mehr durch Financial Engineering konstruiert und sichergestellt. Es herrscht eine Aktienrückkaufkultur, die den Ertrag pro Aktie durch solches Financial Engineering aufpoliert. Das ist für Geschäftsführer und Aktionäre sehr attraktiv, weil es kalkulierbar ist. Im Vergleich dazu ist kaum vorhersehbar, inwieweit sich Investitionen von angenommenen 250 Mio. \$ in eine neue Pflegeseife mit Ausgaben für Produktentwicklung, Verpackung, Duftkreation, ansprechende Werbung und den Aufbau eines weltweiten Distributionsnetzwerkes rechnen. ROI-Berechnungen für solche Investments sind kaum präzise machbar. Vor allem Finanzmanager fühlen sich mit kalkulierbaren Ergebnissen wohler.

MIR: Gibt es in der aktuell üblichen Art des Markenmanagements noch weitere risikofördernde Faktoren?

PATRICK MARRINAN: Ja, zum Bedeutungsverlust der Marketingfunktion kommt auch noch eine „Juniorisierung“ dazu. Die durchschnittlichen Funktionsperioden von Marketingleitern betragen nur mehr zwei, drei oder maximal vier Jahre. Als CMO hat man heutzutage oft eine nahezu unmögliche Mission: Wachstum in einem stagnierenden Umfeld sicherzustellen. Marketing-Entscheidungen werden nach unten delegiert und viele werden unglücklich getroffen. Dadurch entstehen Umsetzungsrisiken. Man hat den Eindruck, dass das Marketing weniger versiert in den klassischen Aufgaben des Markenmanagements ist und sich stattdessen stärker auf die Administration von Transaktionen, digitalen Prozessen, programmgesteuerten Werbeplatzierungen usw. konzentriert. Zweifelsohne sind auch diese Dinge wichtig, aber die vitalen Notwendigkeiten eines strategischen Markenmanagements oder das Sicherstellen längerfristigen Wachstums durch den Aufbau von Markenwert scheinen nur mehr sekundär zu sein.

MIR: Fallen Ihnen auch dazu Beispiele ein – Marken, bei denen Umsetzungsrisiken schlagend wurden, die von Marketing-Junioren verursacht wurden?

PATRICK MARRINAN: Ein sehr aktuelles Beispiel lieferte kürzlich die Keurig Green Mountain, Inc., die Keurig-Kaffeemaschinen vermarktet. Die Marke ist etabliert und anerkannt und wird relativ breit vermarktet. Werbeeinschaltungen liefen auch in Programmen, die eine politisch motivierte Gruppierung als unpassend empfand, und deshalb den Rückzug aus diesen Programmen forderte. Keurig leistete Folge und strich die Werbung aus dem entsprechenden Umfeld, was allerdings die Zuschauer dieser Programme gar nicht goutierten. Sie organisierten öffentliche Proteste, manche zerstörten gar ihre Kaffeemaschinen und drehten davon Videos. Auf YouTube findet man Hunderte davon. Daraufhin entschuldigte sich Keurigs CEO und erklärte, dass die Rückzugsentscheidung nicht den Unternehmensrichtlinien entsprochen hätte und dass man den Vorfall sowie die Prozesse und Mitarbeiter in der externen Kommunikation genau prüfen würde. Der aufmerksame Beobachter bekommt also den Eindruck, dass locker geführte Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Kommunikationsentscheidungen treffen konnten, die die Marke Keurig und ihre Erträge aufs Spiel setzten. Das ist die Art von Umsetzungsrisiko, die viele Unternehmen treffen kann.

MIR: Keurig hat also nicht vorhergesehen, dass die Gegenreaktionen ihrer Marke noch mehr Schaden können als der ursprüngliche Anlass?

PATRICK MARRINAN: Genau, und es gab keine Kontrollmechanismen, die den Fehler frühzeitig entdeckt hätten. Ein weiteres Beispiel finden wir bei Dove, dessen Werbung mit einem dunkelhäutigen Mädchen, das „weißgewaschen“ wird, als rassistisch interpretiert wurde. Solche Fehler sind oft die Folge von mangelnder Erfahrung der entscheidenden „Juniors“. Früher durchlief jede nach außen gehende Kommunikation zahlreiche Kontrollen in mehreren Managementinstanzen. Leitende Angestellte würden höchstwahrscheinlich schnell erkennen, dass die Darstellung einer dunkelhäutigen Person, die durch die Verwendung von Seife hellhäutig wird, problematisch ist und verletzend sein kann.

MIR: Sie haben die NFL, Volkswagen, Keurig und nun Dove angesprochen. Alle diese Marken haben auf die eine oder andere Art ihren guten Ruf riskiert. Können wir uns dieses Reputationsrisiko noch etwas genauer ansehen?

PATRICK MARRINAN: In vielen Fällen haben sich die Marken selbst diesen Risiken ausgesetzt und oft haben ihre Aktionen damit zu tun, dass Manager ihre Marken in einem sehr dichten

Wettbewerbsumfeld pushen wollten. Oft geht es dabei auch um einen Verhaltenskodex und ich denke, dass ethisch korrektes Verhalten eine wichtige Komponente des Reputationsrisikos ist. VW hat seinen Ruf durch sein Verhalten bei den Emissionstests aufs Spiel gesetzt.

MIR: Was sollten Manager über dieses „Verhaltensrisiko“ wissen?

PATRICK MARRINAN: Verhaltensrisiko entsteht durch Handlungen, die im Widerspruch zum Wertekodex eines Unternehmens stehen. Wells Fargo ist ein weiteres Beispiel für eine Organisation, bei der diese Dinge nicht im Einklang waren. Wells Fargo ist eine der ältesten Banken der USA, deren Geschichte bis ins 19. Jahrhundert reicht. Interner Verkaufsdruck führte dazu, dass Manager in großem Stil falsche Konten eröffneten und Versicherungsverträge ohne die Einwilligung oder Information der betroffenen Kunden abschlossen. Als diese Praktiken publik wurden, folgten Verurteilungen zu Strafzahlungen, Manager mussten vor dem US-Kongress aussagen, und die gesamte Führungsmannschaft wurde ausgetauscht. Der Schaden für Wells Fargo ist gewaltig, aber die gesamte Bankbranche, die ohnehin nicht als besonders vertrauenswürdig gilt, ist mitbetroffen.

MIR: Ist Verhaltensrisiko also einfach bewusstes ethisches Fehlverhalten?

PATRICK MARRINAN: Was die Sache komplizierter macht, ist die Tatsache, dass wir in einer stark polarisierten Gesellschaft mit hohem sozio-ökonomischem Risiko leben. Es gibt deshalb viele Situationen, bei denen man für die eine Hälfte der Menschen richtig liegt, für die andere aber wahrscheinlich falsch. Ungleiche Einkommensverteilung, Inklusion, Immigration, Gender, Multikulturalität sind heiße Themen und oft die Wurzel von markengefährdenden Vorfällen. Die NFL hat nach wie vor keine Lösung dafür, konservative Fans zufriedenzustellen, die ausrasten, wenn nationale Symbole „beleidigt“ werden, und gleichzeitig gleiche Rechte für alle zu propagieren. Diese Spannungsfelder bereiten vielen Unternehmen wie auch Keurig Kopfzerbrechen.

MIR: Das Standardrezept bei Risiken ist für Finanzmanager die Diversifikation. Kann man auch Markenrisiken durch Diversifizierung steuern?

PATRICK MARRINAN: In der Finanzwelt ist Risiko ein Werkzeug um die Erträge zu steuern. Das Risiko kann relativ einfach berechnet und durch Diversifizierung reduziert werden. Die Entwicklung einer Marke erfordert beträchtliche Investitionen in viele verschiedene Aktivitäten, und die Wahrscheinlichkeiten für entsprechende Rückflüsse sind viel schwieriger exakt zu berechnen. Auf dieser Ebene kann man Risiken nicht in gleicher Weise diversifizieren. Das funktioniert für klar abgegrenzte

Aktionen, wie beispielsweise digitale Werbung oder Fernsehwerbung, die Zusatzverkäufe zum Ziel hat, aber nicht auf einer höheren Ebene. Marketingrisiko wegzudiversifizieren ist ziemlich schwierig.

MIR: Wie können Führungskräfte in einem aufgeladenen Umfeld Verhaltensrisiken managen?

PATRICK MARRINAN: Corporate-Social-Responsibility-(CSR-) Aktivitäten greifen Aspekte von Verhaltensrisiken in positiver Art und Weise auf und ersetzen teilweise traditionelle Wege der Markenkommunikation. Die Kraft Heinz Company erweitert beispielsweise ihre CSR-Programme und ich denke, dass CSR ein für sie sehr vorteilhaftes Konzept ist.

MIR: Das heißt, CSR könnte eine vorbeugende Strategie gegen Verhaltensrisiken sein. Gibt es noch andere Risikomanagement-Strategien, die man ins Auge fassen könnte?

PATRICK MARRINAN: In unserem Unternehmen MSA konzentrieren wir uns auf sozio-ökonomische Risiken. Wir haben Messinstrumente und einen Beurteilungsprozess entwickelt, der in eine Score Card für Markenrisiken einfließt. Konkret gibt es bei uns drei Themenbereiche, für die wir Kennzahlen erheben und dann mit Benchmarks vergleichen. Diese sind unternehmensdemografische Daten, sozio-ökonomische Einflussfaktoren auf die Marke und vorangegangene Risiko-Event-Erfahrungen der Marke und der gesamten Branche. Wir beurteilen Sichtbarkeit und Bedrohungspotenzial der hoch eingestufteten Risiken.

MIR: Die Messung entsprechender Risiken ist also Teil der Antwort. Wie gehen Sie weiter vor?

PATRICK MARRINAN: In Workshops entwickeln wir dann übergeordnete Strategien, um Risiken vorzubeugen oder mit ihnen umzugehen, oder wir entwickeln alternative Marketingmöglichkeiten, um gegenzusteuern. Dabei setzen wir auf verschiedene Szenario-Techniken für unterschiedliche Risiken. Wir arbeiten mit individuell angepassten, echten Fallbeispielen aus dem Unternehmen der Kunden und zeigen ihnen, wie ihre Marken zur Zielscheibe von Aktivisten boykottiert oder anders angegriffen werden können. Mit Chancen- und Gefahrenanalysen zeigen wir, wie man mögliche Risiken frühzeitig erkennt. Wir liefern Marketingwissen, das unmittelbar zur Risikoreduktion genutzt werden kann. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmen, die vorbereitet sind, Krisen viel besser meistern können.

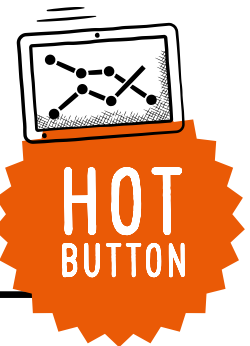
MIR: Wer nimmt an solchen Workshops teil? Sind es die Marketingabteilungen, die für das Management von Markenrisiko verantwortlich sind?



»

Social Media bieten Konsumenten eine Bühne,
auf der sie Marken und Marketingaktionen
oder Aussagen von Unternehmern kritisieren und
attackieren können, ohne Konsequenzen
befürchten zu müssen.

«



PATRICK MARRINAN: Wir arbeiten meist auf Bereichsleiterenebene. CMOs und andere Top-Marketingleute sind Fixstarter. Wir versuchen allerdings immer, auch die Finanzleiter und den Investor-Relations-Bereich miteinzubeziehen. Manchmal ist es schwierig, in einem reinen Marketingumfeld ein Risikokzept zu implementieren, und es gelingt unseren Kunden, mehr Zugkraft zu entwickeln, wenn ein breiterer Konsens besteht. Finanzleiter sind da sehr hilfreich, weil sie mit Risikomanagementkonzepten vertraut sind. Außerdem sind sie für das Reporting der Ergebniszahlen an die Geschäftsleitung zuständig und haben deshalb großes Interesse daran, dass diese Zahlen korrekt und ausgewogen sind.

MIR: Warum gibt es diese Lücke? Wie könnten wir bei einem Marketingpublikum mehr Zugkraft beim Thema Markenrisiko erreichen?

PATRICK MARRINAN: Ich denke, dass es immer üblicher wird, Markenrisikopositionen in SEC-Berichte aufzunehmen und das wird sicherlich helfen. Bereits heute findet man vereinzelt den einen oder anderen Aspekt des Markenrisikos, wie beispielsweise Reputationsrisiko oder Social-Media-Risiko in SEC-10-K-Berichten, aber weit verbreitet ist diese Praxis noch nicht. Das Marketing war immer mehr auf Ertragssteigerungen oder sehr disziplinspezifische Kennzahlen wie Tausenderkontaktpreise, Share of Voice oder Klickraten fokussiert. Vielleicht liegt es an der anderen Fachsprache. Aber in einem stagnierenden Marktumfeld haben Geschäftsführer ein echtes Interesse daran, Risiken besser zu verstehen. Finanzleiter wollen keine unnötigen Risiken eingehen und haben großes Interesse daran, in Marketingabteilungen ein proaktives und umfassendes Risikomanagementsystem zu implementieren.

MIR: Sind Marketingleute überhaupt fähig dazu, ein Risikomanagement für ihre Marken auszuüben, sind sie dafür ausreichend ausgebildet?

PATRICK MARRINAN: In den meisten Unternehmen gibt es keine Marketingmitarbeiter, die das können. Generell muss zuerst realisiert werden, dass es identifizierbare Risiken gibt, wenn man Millionen Dollar in Entwicklung, Einführung, Werbung und Vertrieb eines neuen Produkts investiert. Markenrisikomanagement ist derzeit in MBA-Programmen nicht wirklich abgedeckt. Aus meiner Sicht sollten Uni-Kurse über das Thema Krisenmanagement hinausgehen und sich auch damit beschäftigen, wie man Risiken vermeidet und Schäden an der Marke verhindert. Die Diskussionen über dieses Thema könnten dann fundierter ablaufen.

MIR: Könnten Sie abschließend noch einmal die konkreten Schritte zusammenfassen, die Sie Unternehmen für ein proaktives Management von Markenrisiken empfehlen?

PATRICK MARRINAN: Bei MSA empfehlen wir vier Schritte. Als Erstes müssen Unternehmen ihr Risikopotenzial durch entsprechende Kennzahlen und Benchmarking erheben und mit anderen Unternehmen ihrer Peergroup vergleichen. Als Zweites sollte man interne Marketingprozesse überprüfen, um eventuelle Lücken zu finden und Lösungen zu entwickeln. Dabei sind intensive Workshops mit Teilnehmern unterschiedlicher Funktionen hilfreich, da man ein gemeinsames Verständnis für das Thema entwickeln kann. Der dritte Schritt ist der Einsatz von Szenariotechniken, auf deren Basis man dann Prozesse entwickelt, die Unternehmen auf die Handlungsfähigkeit in möglichen Krisenfällen vorbereiten. Als Viertes sollte man ein Risiko-Monitoring-System aufbauen, für das man Instrumente wie automatisierte Social-Media-Analysen und Medienscreenings nutzt, und das dem Management als Frühwarnsystem dient.

MIR: Vielen Dank für Ihre wertvollen Tipps und Ihre interessanten Ausführungen zu den Veränderungen in unserer Gesellschaft und den neuen Risiken und Herausforderungen im Branding.

/.