

Wirtschaft



Discounter
Lidl und Plus liefern
jetzt bis an die Tür
Seite 30

Niedergang der großen Namen

Von Schiesser bis Märklin: Fassungslos schauen Verbraucher zu, wie ein Traditionsunternehmen nach dem anderen Pleite geht. Die Wirtschaftskrise gibt den Unternehmen nur den finalen Stoß – die Ursachen für den Absturz liegen anderswo

Von Steffen Fründt
und Ileana Grabitz

ALS LIEGE EIN FLUCH über ihnen: Omas gutes Rosenthal-Service, das nur zu Taufen und Beerdigungen auf den Tisch kam; die H0-Bahn auf dem Dachboden, die an Miniaturbergen und Bahnübergängen entlang ihre Runden drehte und an die der große Bruder niemanden heranlassen wollte; oder Vaters antiquierte Unterhemden, die jeder belächelte – bis auf den ersten Oberstufenpartys plötzlich wieder Feinripp angesagt war.

Rosenthal. Märklin. Schiesser. Ein großes Traditionsunternehmen nach dem anderen geht dieser Tage in die Insolvenz. Seit Wochen und Monaten sind die Nachrichten voll von der globalen Krise. Plötzlich aber geht es nicht mehr nur um abstrakte Zahlen und Prognosen, sondern um große Namen und Marken, mit denen die meisten von Kindstagen an aufgewachsen sind. Weil gute alte Marken oft mit viel Emotionen und Nostalgie behaftet sind, sind viele deutsche Verbraucher derzeit fassungslos, dass selbst Traditionsunternehmen mit teils über hundert Jahren Firmengeschichte plötzlich in den Abwärtsstrudel gerissen werden können.

Tatsächlich aber ist die Wirtschaftskrise in den meisten Fällen nur der letzte Schlag, der ohnehin strauchelnde Unternehmen endgültig abstürzen lässt. „Jede Rezession ist immer auch eine Bereinigung“, sagt Wolfgang Twardawa, Marketingleiter der Gesellschaft für Konsumgüterforschung (GfK). Gerade Marken, die schwach in die Krise hineingingen, seien besonders gefährdet, nun gänzlich unterzugehen.

In der Tat standen die meisten Pleiteunternehmen am Abgrund, lange bevor die globale Krise Absatz- und Kreditmärkte einbrechen

ließ – und das oft genug wegen hausgemachter Fehler. Beispiel Schiesser. Zwar versetzten dem Trikotagenhersteller vom Bodensee am Ende fehlende Bankkredite den Todesstoß, da so die Vorfinanzierung der Herbst- und Winterkollektion nicht mehr möglich war. Zudem war der Schweizer Eigentümer nicht mehr bereit, weiteres Geld in seine marode Tochter zu investieren. Die Probleme jedoch wurzeln weit tiefer: 65 Millionen Euro Schulden hatte die Firma angehäuft – ein Ballast, der in Zeiten weltweiter Liquiditätsengpässe zum Verhängnis werden sollte.

Viel Kraft und Geld hatte das Management in bitter nötige Verjüngungskuren für die fast 135 Jahre alte Marke gesteckt. Sie überzeugten nicht. Eine Kooperation mit dem Designer Kostas Murkudis schlug fehl. Qualitätsmängel zehrten am Image. Am Ende war eins der ältesten deutschen Markenprofile im Niemandsland zwischen Edeltisch und Wühltisch bis zur Unkenntlichkeit verwaschen.

Ein symptomatisches Problem, das Marketingexperten vielen einst großen deutschen Namen attestieren, die in diesen Wochen Besuch vom Insolvenzverwalter bekommen. Ihnen zufolge scheitern alte Traditionsfirmen häufig bei dem Bemühen, ihren altherwürdigen Marken ein moderneres Gesicht zu verpassen. „Wer zu heftig vorgeht und mit dem Markenkern bricht, läuft Gefahr, seine seit Jahrzehnten treue Stammkundschaft zu verprelzen“, sagt GfK-Mann Twardawa.

Nicht minder gefährlich ist es, das Profil der eigenen Marke verwässern zu lassen: Wer wie Schiesser Schnäppchenjägern Futter gibt, wird es naturgemäß schwer haben, zahlkräftige Kunden von seinem Edelimage überzeugen zu können. „Die Kunst besteht darin, den Veränderungen des Marktes Rechnung



Mit sexy Feinripp-Modellen aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wollte der Wäschehersteller Schiesser seine Marke verjüngen. Geholfen hat es nicht

zu tragen, ohne Kern und Identität der Marke zu verraten“, fasst Franz-Rudolf Esch, Chef des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung zusammen.

Wie schwierig diese Gratwanderung gerade in schrumpfenden

Märkten sein kann, bekam der Porzellanhersteller Rosenthal zu spüren. Auch für das oberfränkische Unternehmen waren die finanziellen Probleme des irisch-britischen Mutterkonzerns Waterford Wedgwood wohl nur der letzte Hieb, der

die ohnehin angeschlagene Firma zu Fall brachte. Über Jahrzehnte waren Kaffee- und Speiseservice aus dem oberfränkischen Porzellanhaus der Traum jeder Hausfrau. Doch anders als etwa dem Konkurrenten Villeroy & Boch gelang es

Rosenthal nur schwer, die Kunden von heute nachhaltig für seine Tassen und Teller zu begeistern.

Ein Übriges taten die verzweifelten Marketingaktionen, zu denen sich Rosenthal durch den von der Konzernmutter verordneten Spar-

kurs genötigt sah: Plötzlich gab es Omas Bestes als Punkteprämie für Vielunker oder zu hohen Rabatten im Internet. Selbst in den Schaufenstern der eigenen Läden wurde über große Sale-Tafeln angeblich zeitlose Ware im Schlussverkauf feilgeboten. Die zuvor etwas tantige Marke Rosenthal wurde so nicht entstaubt, sondern beschädigt.

Für Manfred Schmidt vom Genter Institut für Markentechnik ist das ein typisches Markenschicksal. „Die Stärke einer Marke lebt davon, dass sie sich trotz des allgemeinen Wandels und technischer Neuerungen in ihren wesentlichen Charakteristika wie Preis, Produktpalette und Qualität treu bleibt“, sagt er. In der Praxis muss er allzu oft die Abkehr von diesem Lehrsatz beobachten: So erweiterten Unternehmen oft als Erstes ihre Produktpalette, um Absatzschwächen auszugleichen oder jugendlicher zu wirken – und störten so „die Orientierung und Bindung des Kunden an das Erfolgsprodukt“.

Stufe zwei wird gezündet, wenn der Markenartikler seine gewohnte Wertposition verlässt und in neue, in der Regel billigere Preissegmente vorzustößen versucht. Was zunächst Sympathien weckt, zehrt laut Schmidt zugleich am Markenwert: Mit Zeitverzögerung setze sich beim Kunden die Überzeugung durch, dass „die auch nicht mehr das sind, was sie mal waren“. Und dann, so Schmidt, „sind Sie schon bald ein Sanierungsfall“.

Die dritte und für das Unternehmen oft letzte Stufe der Markenzerstörung sei der Einkauf billiger Produkte aus Niedriglohnländern: „Auf die Inflation der Sortimente folgt die Inflation der Sonderangebote. Am Ende profiliert sich nur noch der Handel mit durchgestrichenen Preisen.“ Die Marke indes hat ihre beste Zeit hinter sich.

Doch obwohl sich die Pleiten der Traditionsfirmen zu häufen scheinen, ist ein Massensterben der alten Namen nicht zu befürchten. Dem Kieler Institut für Krisenforschung zufolge ist die Zahl der Insolvenzen bei Traditionsfirmen bislang de facto nicht höher als vor der Krise. „Ein gewisses Sterben gibt es immer“, sagt auch Gregor Harter von der Beratung Booz & Company. Starke Marken hätten sogar die Chance, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Tatsächlich meinen Experten, dass klangvolle Namen wie Miele, BMW oder Dr. Oetker krisenfester sind als die meisten der etwa 80 000 Marken, die hierzulande beworben werden.

Eine Studie der Markenberatung Musiol Munzinger Sasserath scheint das zu bestätigen: Auf die Frage, welchen Unternehmen man in der Krise noch vertraue, sagten die Befragten erst einmal lange nichts. Wenn überhaupt, dann deutschen Familienunternehmen, hieß es dann – die oft die Träger der altherwürdigen Marken sind.

Eine Pleitewelle rollt auf deutsche Firmen zu: Schwerpunkt Seite 24