

Markenführung

Krise, Rezession, Marke?

Warum Context Thinking gerade in Krisenzeiten gute Lösungen verspricht

von Ralph Ohnemus und Dr. Uwe H. Lebok, K&A BrandResearch AG

Der Ausblick für die deutsche Wirtschaft ist alles andere als rosig: Deutschland liegt international sehr weit vorne, was die Inflation betrifft, was die Energiekosten betrifft, was die Steuerlast betrifft oder was den Anteil der Sozialausgaben an Staatsausgaben betrifft. Alles Faktoren, die sowohl staatliche Investitionsmöglichkeiten als auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft einschränken – was wiederum

keine optimistische Prognose für die kommenden Jahre zulässt.

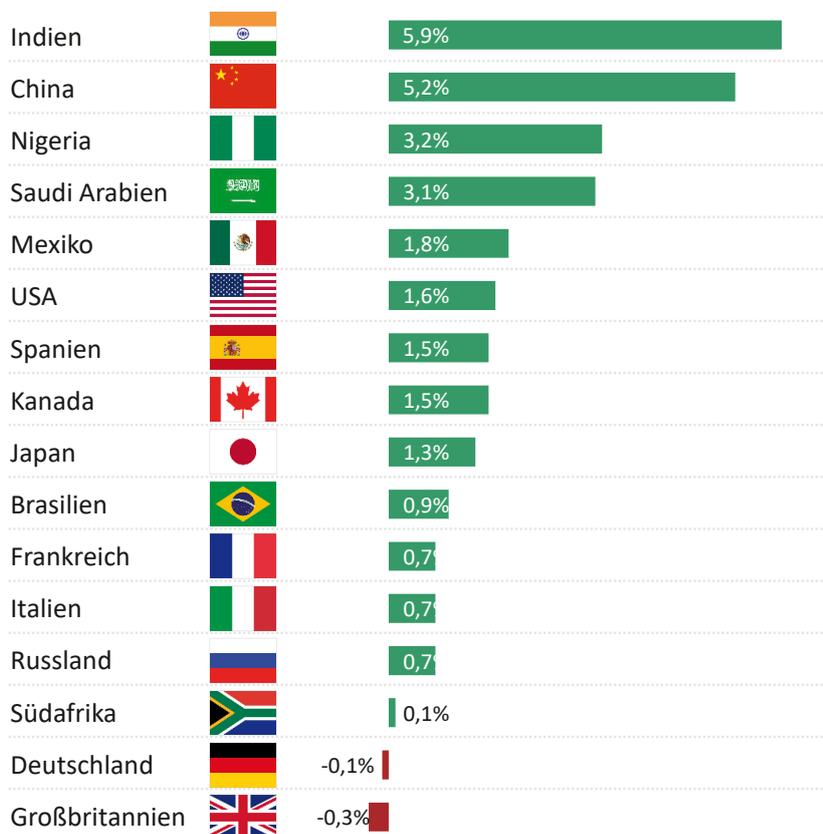
Aber damit sind wir ja nicht allein? Eher doch. Wenn wir uns international vergleichen, dann steht nur UK dank Brexit schwächer da als Deutschland. Selbst das sanktionierte Russland liegt deutlich vor uns. Das sagt die aktuellste Prognose des IMF (International Monetary Fund, April 2023).

Noch wird nur eine schwache Rezession von 0,1 % vorhergesagt. Die

Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit scheint zurzeit neben vielen anderen drängenden Problemen als weniger dringlich eingestuft zu werden und das könnte zu weiteren wirtschaftlichen Rückgängen führen. Bevor eine zusätzliche (ökonomische) Zeitenwende für notwendig erkannt wird.

Dark Entries – But Don't Go Dark!

Abb. 1: IMF Wachstumsprognose für ausgewählte Länder (April 2023)



Quelle: IMF.org/WEO-apr2023

Für das erfolgsverwöhnte Deutschland eine ungewöhnliche Situation. Für viele Firmen aber bereits vertraut aus den Jahren der Pandemiemaßnahmen. Wo viele gehofft hatten, dass wieder sichere Ufer erreichbar sind, tritt vielerorts Ernüchterung ein. Die Rekordzahlen bei Firmenpleiten im ersten Quartal 2023, gerade im coronavorgeschädigten Retailbereich, lassen aufhorchen.

Es tut uns außerordentlich leid, dass wir einen Fachartikel in einer weniger fröhlichen Tonalität beginnen müssen, aber der genaue Kontext ist für solide Handlungsempfehlungen fundamental.

Rezessionen verändern die Wirtschaft, was bedeutet, dass einige Sektoren stark leiden, andere nur wenig betroffen sind, und es sogar einige gibt, die von Krisen profitieren. Die wirtschaftlichen Veränderungen sind bei jeder Rezession unterschiedlich, so dass verschiedene Sektoren Opfer oder Nutznießer sind. Die Auswirkungen sind jedoch nie völlig gleichmäßig in den Sektoren verteilt.

Es gibt einen sehr alten Leitspruch für Rezessionen, der besagt: Don't go dark. Bleibe sichtbar für Deine Zielgruppe! Es ist wie mit allen Regeln,



sie haben einen wahren Kern, geben aber keinesfalls für jeden Anlass die richtige Antwort. Wenn die Gefahr besteht, dass sich eine Branche, oder eine Firma nach der Rezession nicht mehr erholen wird, zum Beispiel weil die Rezession den schon vorher bestehenden Erosionsprozess beschleunigt hat, dann gilt es sehr gut zu überlegen, ob es sich noch lohnt, Geld in Markenkommunikation zu stecken, um eine vermeintliche Zukunftsfähigkeit zu stärken. Oder ob es unter solchen eingeschränkten Wachstumschancen nicht zielführender ist, ein kurzfristiges Absatzmarketing zu betreiben, um hoffentlich dadurch Budgets für neue Geschäftskonzepte generieren zu können.

Erscheint dagegen die eigene Branche vergleichsweise krisensicher, ähnlich wie FMCG während der Pandemie, dann empfiehlt es sich, bereits eingeplante Budgets für Kommunikation nicht zurückzufahren. Zwar wird während der Rezession kein besonderes Wachstum zu erwarten sein. Die Erfahrungen zeigen aber, dass bei später wiedereinsetzendem Marktwachstum die Umsätze der Marken mit hoher Sichtbarkeit besonders stark zulegen (Abb. 2).

Rezessionen bieten erfahrungsgemäß auch Chancen, Medialeistungen günstiger einkaufen zu können. Denn viele Manager entscheiden fast reflexhaft Kommunikationsbudgets signifikant zu reduzieren. Bei abnehmenden Werbeausgaben besteht für offensiv agierende Markenartikler dagegen die Möglichkeit, den eigenen Share of Voice zu günstigeren Kosten zu halten oder noch besser, mit bestehendem Budget eine deutliche Share of Voice-Steigerung zu produzieren. Wenn die ersten grünen Triebe des Wachstums sichtbar werden, wird das Wachstum der Aktiven deutlich besser, als das der unsichtbaren Wettbewerber. Wer also einen kühlen

Kopf bewahrt und auch in Puncto Kommunikation in Krisenzeiten nicht die Nerven verliert, wird in der Regel nach der Rezession profitieren.

Be Aware and Distinctive!

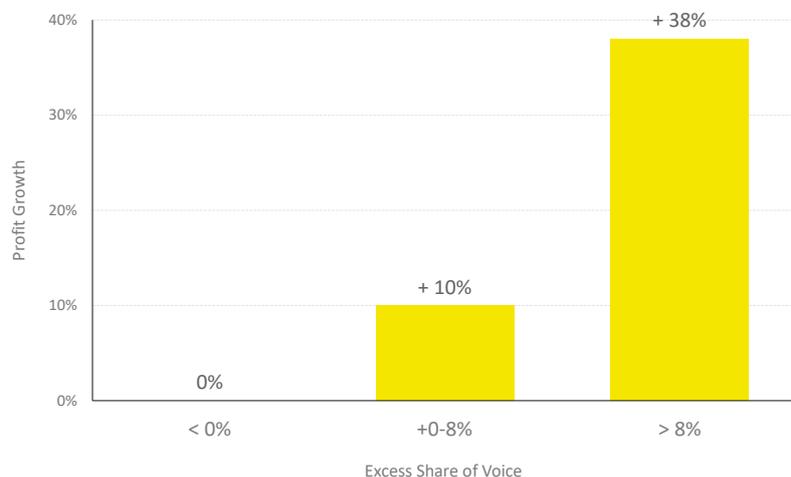
Wir erleben aktuell in unseren Studien, wie Marken, die sich während der Pandemie länger kommunikativ zurückgehalten haben, überraschend starke Verluste in der Markensaliens hinnehmen mussten. Selbst bei Marktführern erinnern sich viele Käufer nicht mehr an deren Werbung. Sie kaufen noch aus Gewohnheit, aber können uns nicht mehr viel über Markenbotschaften oder Brand Assets wiedergeben. Schlechte Aussichten für gutes Branding!

Natürlich wollen (oder müssen) die meisten Firmen in der Rezession sparen. Entscheidend ist aber, das so selektiv und so strategisch wie möglich zu tun: Die Effizienz der Firmenprozesse zu steigern, das berühmte

'Fett' zu eliminieren, aber die Zukunftsfähigkeit der Marke weiterhin zu priorisieren. Wenn in der Rezession von weniger Bio gekauft wird, wie das in Deutschland aktuell der Fall ist, dann wird sich dies allein über Kommunikation kaum ändern lassen. Aber es ließe sich strategisch überlegen, ob nicht physische Verfügbarkeit ausgeweitet werden kann. Damit eine bessere Chance besteht, die verbleibenden Käufer im Moment des Kaufes tatsächlich anzutreffen.

Wir wissen, dass viele Menschen in der Rezession ihr Kaufverhalten anpassen müssen, sich an die neuen Erfahrungen gewöhnen und bei späterem Aufschwung nicht einfach wieder in frühere Verhaltensroutinen zurückkehren. Die Pleiten im Einzelhandel zeigen allzu deutlich, dass Onlinekäufer nicht wieder fröhlich in die Einkaufsmeilen strömen. Aber in Zeiten der Inflation nur zu sparen und als Marke überhaupt nicht präsent zu sein, ist keine zielführende und ermutigende Strategie.

Abb. 2: Wachstumseffekte nach der Krise 2008 unter Beachtung der Kommunikationsausgaben während der Krise



Quelle: Advertising in Recession, Peter Field (2021)

Was empfehlen wir als Context-Thinker für Markenkommunikation in Krisenzeiten?

1. Erinnerung an Marken gezielt aufrecht erhalten!

Wir Menschen verhalten uns grundsätzlich anders, als Marketer sich das wünschen. Viele hoffen, dass die Bekanntheit der Marke und die verbundenen Markenattribute die Markenpräferenz steuern, auch in der Kaufsituation. So funktioniert das menschliche Gedächtnis aber nicht! Ein Beispiel, das die meisten Leser nachvollziehen können: Marketing möchte üblicher Weise wissen, welche Marken den Käufern in der Kategorie einfallen und fragt: "Welche Marken kennen Sie, wenn Sie an Sekt denken?" Uns fallen aber Marken nicht ein, weil wir an die Kategorie Sekt denken, sondern uns fallen situativ unterschiedliche Marken ein, je nach Verwendungskontext für den Sekt. Die geplante Verwendung aktiviert das Kundengedächtnis und aus der Lebenserfahrung liefert unser Gedächtnis, was sich für diesen Verwendungskontext bewährt hat. Für den Mädelsabend andere Sektmarken als für die wichtige Jubiläumsfeier oder den Aperitif mit Freunden.



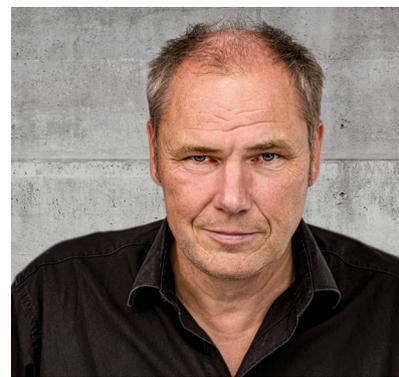
Ralph Ohnemus ist seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Zuvor sammelte er internationale Marketing- und Vertriebs Erfahrung im Senior Management von FMCG-, Mode-, Medien- und Telekommunikationsunternehmen.

2. Kontexte anstelle nur reine Emotionen kommunizieren!

Überlegen Sie also nicht als erstes, was an der emotionalen Positionierung einer Marke optimiert werden kann, sondern wie sie sich noch besser in den Alltag ihrer Käufer positionieren kann. Das veränderte Verhalten und die aktuellen Sorgen der Konsumenten bieten eine hervorragende Gelegenheit für eine strategische Neuausrichtung der Produktpositionierung und der Markenkommunikation. Was kann eine Marke tun, damit sie auch in Krisenzeiten zu einer bestimmten Gelegenheit das bessere Angebot bereithält? Dabei lohnt es sich oftmals, den Kontext exakt anzusprechen, statt generisch gute, aber auch austauschbare Emotionen zu verbreiten. So konkret wie möglich! Wenn beispielsweise ein Mangel an sozialer Nähe erlebt wird, zum Beispiel einen Freunde-Freitag oder einen Freude-Freitag mit einer Marke zelebrieren. Immer freitags, das kann sich unser Gehirn gut merken.

3. Konstante Marken-Haltung vor Preisnachlässen!

Lassen Sie nicht zu, dass die Inflation die Margen auffrisst. Und widerstehen Sie vor allem dem Reflex, mit Preissenkungen kurzfristig zwar



Dr. Uwe Lebok ist Vorstand (CMO) beim Marktforschungs- und Markenberatungsinstitut K&A BrandResearch und unterstützt vor allem mittelständische Unternehmen mittels researchbasierter Markenstrategien

etwas mehr Menge aber ohne Profit abzusetzen. Die Forschung zeigt, dass Käufer in der Rezession sensibler sind und sich nach der Aktion plötzlich am normalen Preis stören. Insbesondere TV-Biere, die jahrelang nur in der Aktion den Weg zum Verbraucher fanden, tun sich besonders schwer mit Preisanstiegen ohne Absatzverluste.

Aber Achtung: Rezession ist auch nicht der fruchtbare Acker für überproportionalen Purpose. Die Sorgen der Käufer sind jetzt noch mehr selbstzentriert. Wir mögen weiterhin sozialdienliche Einstellungen an den Tag legen, aber die Priorität liegt nun eindeutig bei uns selbst und unserem engen Umfeld! Wenn viele Konsumenten in Krisenzeiten bereits auf Bio verzichten, spricht das eine klare Sprache: Jetzt ist nicht die Zeit für teure Wocheneinkäufe! Das gilt für die meisten Segmente und Marken. Wer aktuell Wärmepumpen verkauft, kann mit Purpose vermutlich zumindest bei einem Teil der Käufer unter den gegebenen Begleitumständen punkten. Der Preisschmerz wird abgeschwächt, da man sichtbar zu den Guten zählt - sofern nicht auch noch aufwändig renoviert werden muss.

4. Mutig weiter und mit WOW kommunizieren!

Und zu guter Letzt: Schalten Sie den Turbo in der Markenkommunikation an! Finden Sie eine Umsetzung mit Wow-Effekt, also etwas, das potentielle Käufer ein wenig Staunen lässt. Es strömen aktuell zu viele negative Nachrichten auf uns ein: Über Krieg, Streiks, Inflation, Strompreiskapriolen, Wohnungsnot, Taiwan ... Sie müssen sich also nicht nur gegen andere Werbetreibende durchsetzen, sondern ganz grundsätzlich um Aufmerksamkeit der Zuhörerschaft kämpfen. Ohne Aufmerksamkeit wirkt Kommunikation nur schwach. Lassen Sie deshalb Ihre Käufer etwas mehr staunen und zeigen Sie dabei, in welchem Kontext Ihre Marke einfach die bessere Wahl ist.