

Marken in Krisenzeiten – und trotzdem erfolgreich?

BLICK NACH VORN | Brauereien hat es zu Pandemiezeiten hart getroffen. Insbesondere diejenigen Brauereien, die ihre Marke stark an regionaler Gastronomie, saisonalen Events und lokalen Erlebnissen ausrichten, traf der Lockdown besonders heftig. Harte Zeiten für Bierbrauer folglich – noch härtere Zeiten aber für Bier-Marken bei abnehmendem Pro-Kopf-Verbrauch und Überkapazitäten an ausgestoßenem Bier. Was also ist zu tun? Wie kann dem begegnet werden?

LAUT EINSCHÄTZUNG des Deutschen Brauer-Bundes (DBB) stehen weitere schwierige Jahre bevor. Die etwa 1500 bestehenden Brauereien in Deutschland werden unter massivem Kostendruck stehen, um überhaupt ihren Produktionsbetrieb aufrechtzuerhalten. Steigende Kosten für Rohstoffe, Vorprodukte, Energie sowie Personal und Logistik können über Preiserhöhungen nur teilweise an Handel und Endkonsumenten weitergegeben werden. Nach Einschätzung des DBB droht der Brauwirtschaft eine „schmerzliche Konsolidierungsphase“. Der mehr als dreijährige Krisenmodus ist dabei letztlich eine intensive Schockphase für die Branche, welche am Ende die „Spreu vom Weizen“ trennen wird. Ein Brauereisterben 2.0 wird die Folge sein. Letztlich war diese Konsolidierung auf-

grund des Überangebotes an Bier in Mitteleuropa lange vorhersehbar, wird nun aber mit noch größerer Wucht und Vehemenz die eher mittleren und kleineren Brauereien treffen, denen es an finanzieller Widerstandskraft und nachhaltiger Verbraucherrelevanz für ihre Marken mangelt.

■ Schein oder Sein?

In Deutschland wird letztlich zu viel Bier gebraut (Abb. 1). Oder anders ausgedrückt:

Die potenziell mögliche Menge an Bieren findet nicht mehr ausreichend genug Abnehmer. Dafür gibt es mehrere Gründe, die in aller Kürze (und ohne Anspruch auf Vollständigkeit) zusammengefasst werden können:

- Die demographische Alterung führt dazu, dass in Mitteleuropa immer weniger potenzielle Bierkonsumenten zur Verfügung stehen, wenn ältere (und zahlenmäßig stärker besetzte) Jahrgänge allmählich „ausscheiden“.
- Es ist nach wie vor nicht gelungen, Frauen zu einer größeren Zielgruppe (insbesondere hinsichtlich Pro-Kopf-Konsum) auszubauen.
- Immer mehr Alternativen zu Bier stehen relativ weniger jüngeren Menschen als Genussmittel (mit oder ohne Alkohol) zur Verfügung.
- Neue Ernährungstrends wie Selbstoptimierung, Beautytiness, Low-Carb, Gesundheit etc. werden spontan nicht mit Bier in Verbindung gebracht.

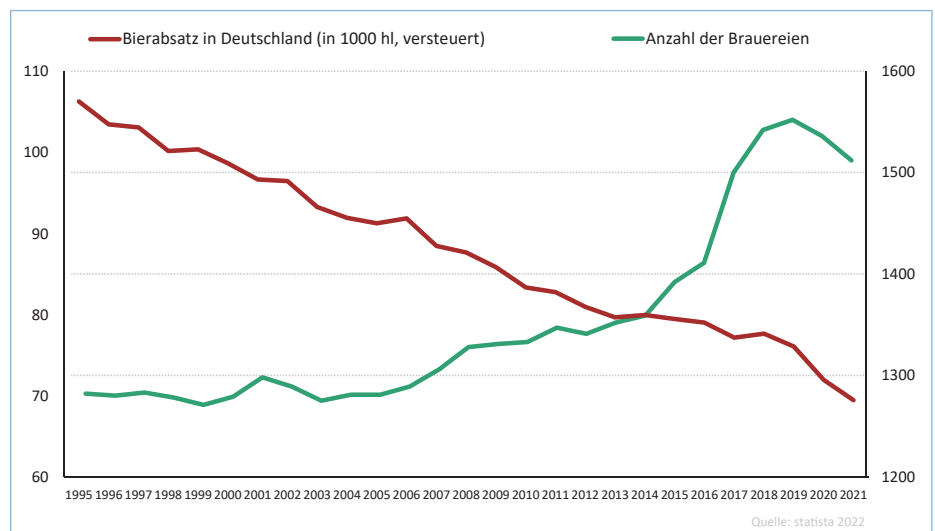


Abb. 1 Entwicklung von Bierausstoß und Anzahl der Brauereien in Deutschland

Autoren: Uwe H. Lebok und Ralph Ohnemus, K&A BrandResearch AG, Röthenbach an der Pegnitz



Abb. 2 Erfolgreiches Branding und wenig erfolgreiches Branding mittelständischer Brauereien

■ Migrationseffekte verändern die kulturelle Zusammensetzung vor allem in jüngeren (städtischen) Generationenkohorten und erfordern spezifische, neue Zugänge zu Bier für diese Bevölkerungsgruppen – das ist den meisten Herstellern bestenfalls ausreichend gelungen.

Gleichzeitig zum abnehmenden Pro-Kopf-Verbrauch an Bier hatte zwischenzeitlich die Anzahl der Brauereien sogar zugenommen (Abb. 1). Das ist u. a. auch den Impulsen des Craft-Bier-Trends geschuldet, der zwar in Hektoliter-Zahlen eher marginale Wirkung zeigte, jedoch aber umso wichtiger war für die Neuentdeckung des Brauerhandwerks mit zahlreichen Neugründungen von Haus-, Garagen- und Kleinstbrauereien.

Spätestens seit der Pandemie beginnt die Anzahl der Brauereien wieder zu sinken: Einfach nur Bier zu brauen, ist heutzutage auch „einfach zu wenig“! Wer es als Brauerei nicht versteht, die eigene Story markant und stets aktualisiert an seine potenziellen Abnehmer zu kommunizieren, wird es immer schwerer haben, in unserer schnelllebigen Alltagswelt Gehör bei Verbrauchern zu erlangen. Und wer es als mittelständische Brauerei mit regionalem oder gar überregionalem Anspruch immer noch nicht geschafft hat, eine nachweisliche „Mental Availability“ in der Wahrnehmung der

Bierkonsumenten auszubauen, sodass dieser Hersteller im Sinne eines „Branding the Brain“ als Marke mental „markiert“, der wird es auch schwer haben, das nun eingeläutete Zeitalter des Brauereisterbens 2.0 zu überstehen.

Denn viele Brauereien firmieren psychologisch viel weniger als Marke, als sie es für sich selbst glauben. Marke zu sein heißt, langfristig ein Branding aufgebaut zu haben, das distinkt ist. Laut der Marketing-Professorin Jenni Romaniuk (u. a. in ihrem neuen Buch „Better Brand Health“ nachzulesen) ist es zentral für nachhaltige Markenpflege und ein dramatisch einfacheres Storytelling, wenn eine Marke 3–5 Distinctive Brand Assets aufweist: Merkmale einer Marke also, die im Category Buyer-Umfeld (international oder national oder regional!) bekannt sind und unmissverständlich nur mit der eigenen Marke verbunden werden (Abb. 2). Neben Logo, Schriftzug, Color Codes, Labels, Claims, Audio-Sounds können dazu auch eindeutige Regionalbezüge, Kommunikationsstile u.v.m. zählen. Entscheidend für eine ernst zu nehmende Behauptung von Markenverantwortlichen, selbst eine „gut gepflegte“ Marke zu haben, ist letztlich die 100 Prozent ungeschminkte, ehrliche und unverstellte Sicht der Verbraucher. Sollte sich in der Fremdsicht (Verbraucher) ein anderes Bild ergeben als in der

Eigensicht (Markenverantwortliche, Unternehmen), dann sollte ohne zu zögern mit einer tatsächlichen Markenpflege bei solchen „Schein-Marken“ begonnen werden.

Frei nach Erich Kästners Sprichwort: Es gibt auch unter Marken nichts Gutes, außer man tut es (nämlich die langfristige Markenpflege). Konsequentes Branding bedeutet, dass eine solche Marke über von Verbrauchern zurückgespielte Distinctiveness keine Austauschware ist. Eine Profilierung über Brand Assets, die jederzeit intuitiv abgerufen und einer Marke zugeordnet werden können, ist mitunter wichtiger als eine detaillierte Verstrickung in ausgeklügelte Positionierungswordings oder abgehobene Purpose-Hohegesänge. Eine einfache Symbolik führt zu schnellerem, handlungsauslösendem Verhalten (System 1, nach Daniel Kahneman) als viel Erklärendes, über das länger nachgedacht werden muss (System 2).

Ohne jegliches Branding bleibt letztlich nur der Zufallskauf oder der Preis als entscheidendes Kriterium. Auch bei Hellbieren, die sich einem jahrelangen Höhenflug erfreuten, dürfte allmählich die Vielfalt an Anbietern bei gleichzeitiger Monotonie im kreativen Auftritt (Bayerisch weiß-blauer Color Code der Etiketten, Euroflasche, bajuwarische Symboliken von Raute, Brezel, Dirndl & Co.) und allmählicher Sättigung

bei den Verbrauchern zu Preisreflexen führen, wie wir es bei Pils seit Jahrzehnten erleben. Fehlende Relevanz und Unterscheidbarkeit führt fast immer auf ein Abstellgleis.

Branding ist ein ganz zentrales Tool für eine systematische Markenführung. Sich vor einer konsequenten Codifizierung einer Marke mit dem Argument zu drücken, kein Geld für Kommunikation zu haben, wird auf kurz oder lang den Erfolg eines Unternehmens gefährden. Kommuniziertes Branding kann dabei über bestimmte Leuchtturm-Tools geschickt inszeniert werden: wie etwa die Brauerei Zötler mit spezifischen Bierdeckeln (distinktiv!) im kartografischen Allgäu-Format, Flensburger mit dem typischen Nacheinander-Plopp-Sound für eine eher wortlose, aber verbundene und in sich ruhende Männergemeinschaft ohne „Streeess“ oder die Rügener Insel-Brauerei mit ihrer einzigartigen Packpapier-Verpackung, was deren Expeditionen ins Bierreich wie ein Geschenk empfinden lässt. Bierkrüge sind aktuell weniger als „merk-würdige“ Assets zu bewerten. Meistens sind sie genauso schnell vergessen wie die meisten Bierkästen (sofern sie sich nicht erheblich von anderen abheben). Dagegen umso mehr einprägsam können Kronkorken sein, die idealerweise bei jedem Öffnen der Flaschen an die Marke über einfache Codifizierungen erinnern.

Menschliches Verhalten in Krisenzeiten

Wer eine „Sein-Marke“ ist mit einigen markanten Brand Assets, hat es prinzipiell in Krisenzeiten leichter und kann etwas breiter mit Preissensitivitäten umgehen als „Schein-Marken“ mit unklarem, verschwommenem Wisly-washy- oder Plain-Jane-Eindruck. Auch tun sich „Sein-Marken“ einfacher, über die Ansprache bereits gelernter Brand Assets eine Kommunikation zum Verbraucher auch in Krisenzeiten aufrechtzuerhalten. Aber überhaupt nicht zu kommunizieren, ist auf Basis von zahlreichen repräsentativen Marketing-Research-Studien des renommierten Ehrenberg-Bass-Instituts die erwiesenermaßen immer falsche Lösung.

Menschen neigen in Gefahren-, Stress- oder Krisensituationen vermehrt dazu, sich vor den Problemen zu verschließen. Ein aus der Evolutionsforschung bekannter Reflex ist die „Flucht vor Schwierigkeiten“. Im

Tierreich entspricht das dem Wegrennen einer Antilope, wenn hungrige Löwen im Anmarsch sind. Bei Menschen ist Flucht häufig gleichzusetzen mit Alltagsfluchten. Viel häufiger kommt aber der „Ostrich-Effekt“ vor, bei dem stressige, aber dringend zu lösende Dinge einfach ausgesetzt werden: Wie der Vogel Strauß wird der Kopf in den Sand gesteckt und gehofft, dass die Probleme weiterziehen – und wir später so weitermachen können, wie wir es gewohnt sind. Dabei wird es niemals besser, wenn wir wegsehen und abwarten.

Auch Markenartikler, die während der Pandemie die Kommunikation und Marketing-Pflege quasi auf null gesetzt hatten, erleben in der Zeit danach, dass sie viel stärker vergessen wurden als etwa diejenigen Anbieter, die gerade in solchen Krisenzeiten die Interaktion mit den Konsumenten gesucht haben. Angriff ist immer noch die beste Verteidigung – erst recht in Zeiten von Krise und Rezession!

Mehrfach ließ sich belegen (Abb. 4), dass – vorausgesetzt eine Krise wurde überlebt – diejenigen Marken, die ihre kommunikativen Aktivitäten in Krisen erhöhten, nach einer Erholung deutlich besser in Image und Abverkauf abschneiden als die anderen, die Ängstlichen, die Zauderer und die Mauerblümchen. Wer seinen Share of Voice in Krisenzeiten deutlich gegenüber anderen erhöht, kann in der Zeit danach

durchschnittlich mit überproportionalem Wachstum rechnen, wie das Ökonomen für die Finanzkrise 2008 ermittelten. Unternehmen dagegen, die ihre Kommunikation herunterfahren, erreichen im besten Fall ein Nullwachstum (meistens aber weitere Schrumpfung).

Wenn es folglich bei der Marktdurchdringung auch darum geht, Deutungshoheit für Markensignale zu haben, so bedeutet das, das unterbewusste Gefühl von Fame (ja, ich kenne diese Marken irgendwie – ja, ich kenne das Logo, das Key Visual, das spezielle Reizwort, den Claim usw.) zu stärken, um mentale Präsenz bei Verbrauchern aufzubauen. Oder mit den Worten des Marketing-Bloggers Bob Hoffman über Awareness-Effekte von Markenkommunikation: „The most expensive way to become famous is through advertising. It is the most expensive, but also the most reliable. It’s the only avenue to fame that you can buy your way into. Und weiter: The most compelling advertising objective for any brand that aspires to be highly successful is to become famous. And the compelling advertising objective for any brand that is already famous is to remain famous!“

Eigentlich wissen wir das aus unseren eigenen Erfahrungen als Schüler in Kindheitstagen: Wer überdurchschnittlich gut in der Schule ist, prägt sich den Lehrern als guter Schüler oder Schülerin ein. Wer be-

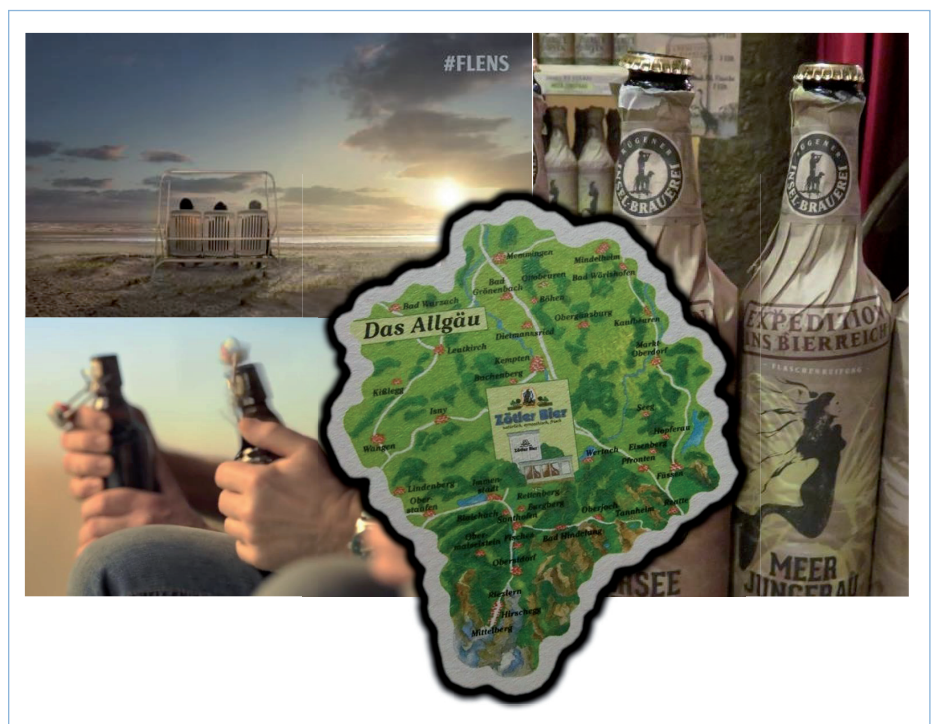


Abb. 3 Wirksames Branding bei Bier

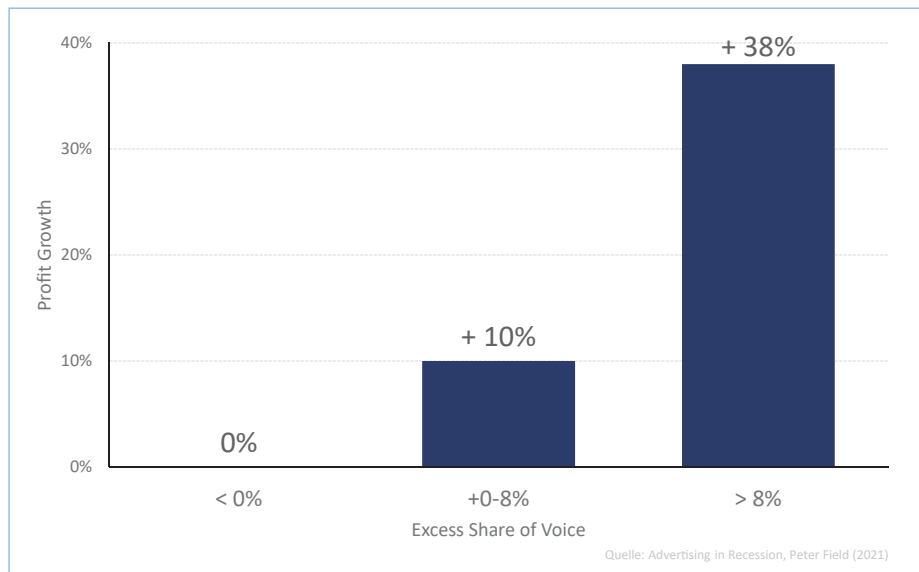


Abb. 4 Wachstumseffekte nach der Krise 2008 unter Beachtung der Kommunikationsausgaben während der Krise

sonders laut und vom Auftritt/Aussehen besonders auffällt, der wird wahrgenommen. Alle anderen werden dagegen schnell vergessen.

Sieben Schritte zu mehr Aufmerksamkeit in Krisenzeiten

Sicherlich gibt es viel mehr Aspekte, die es zu beachten gilt. Für kleinere Marken-Hersteller von Getränken bzw. von Herstellern mit Marken, die noch Defizite im Branding aufweisen, können diese sieben Schritte hilfreiche Leitplanken für die eigene Markenführung sein.

In jedem Fall: Kommunizieren

Egal, was wir tun und anstellen. Wir können nicht „nicht kommunizieren“, wie das der einstige Kommunikationsforscher Paul Watzlawick dereinst formulierte. Besser also direkt und in der gewünschten Richtung die Interaktion mit Verbrauchern suchen als ruhig und untätig zu bleiben. Auch nicht zu kommunizieren, kommuniziert – leider dann in der Form, dass eine solche Marke verbraucherseitig

schnell als blass, unkonkret und irrelevant abgetan wird.

Fokussieren

Strategie ist vor allem, was man alles NICHT macht. Heute ist es viel wichtiger, dass sich Verbraucher in bestimmten Situationen oder für bestimmte Kontexte an eine bestimmte Marke erinnern, als dass sie viel und in der Tiefe über sie wissen. Das dauert unserem Gehirn viel zu lange. Deshalb die schnelle System-1-Kommunikation suchen über fokussierte Ansprachen und markante Signalcodes und Markensignale mit dem Ziel einer allmählichen Distinctiveness. Marken müssen einfach sein! Es geht darum, zentrale Markencodes zu finden und erfolgreich zu verankern.

Marken pflegen

Die Markenunterstützung sollte stets höher und nicht niedriger priorisiert werden. Wer seinen Garten nicht pflegt, erlebt Wildwuchs. Wer seine Brauerei nicht sauber hält, stolpert über Müll und Unrat. So ist das im Prinzip auch mit Marken, die ungepflegt sind.

Beim Verbraucher präsent bleiben

Es gilt, die Salienz der Marke in der Zielgruppe zu halten und über die aktuelle Wahrnehmung Bescheid zu wissen. Das kann sogar bei kleineren Budgets gelingen, da der Share of Voice leichter zu erreichen ist, wenn Wettbewerber temporär weniger oder gar nichts ausgeben.

Vertrauen und Sicherheiten bieten

Kosten für neue Kommunikationskonzepte lassen sich in Krisenzeiten oftmals einsparen. Gerade dann ist es an der Zeit, vertraute Markensignale einzusetzen und das Wissen der Zielgruppe zu bestätigen, statt zu hoffen, dass sie neue Botschaften lernen wollen. Das ist ärgerlich für ambitionierte Produktmanager und Agenturen, aber sehr gesund für die Marke. Es gibt nur sehr wenige Ausnahmen für diese goldene Regel. Wenn etwa die Markenkommunikation im neuen wirtschaftlichen Kontext plötzlich anders, z. B. als obszön oder arrogant interpretiert wird, dann sollte auch in Krisenzeiten eine Änderung erfolgen.

Den Preis nicht senken

Stets einen erreichten Preis verteidigen – und damit die Wahrnehmung der Preiswürdigkeit der eigenen Marke. Promotions dürfen sein, müssen auch. Aber wenn Zielgruppen einen niedrigeren Preis-Wert gelernt haben, wird es ungemein schwerer, Preiserhöhungen in Zukunft durchsetzen zu können. Die Profitabilität bleibt bei Preisaktionen dauerhaft schwach, der Wettbewerb mit der Konkurrenz wird nicht mehr finanziert werden können.

Nach vorne denken

Es wird ein Leben nach der Krise geben. Entwickeln Sie neue Angebote bereits in der Krise, die unmittelbar beim nächsten Aufschwung gelauncht werden können und die bei den Verbrauchern Relevanz haben und nachweislich auch ein Wow auslösen. ■