

kleine marke - GANZ GROSS.

Mit wenig Budget erfolgreich durch die Dauerkrise

Research Klimawandel, Verschiebung der Machtblöcke, Inflation, Bürokratismus Made in Germany – die Liste der zu bewältigenden Probleme ließe sich noch deutlich verlängern. Die Aussichten für die Wirtschaft sind alles andere als rosig. Auch Marketing und konsequente Markenführung sind von diesen Entwicklungen betroffen: Finanzielle Engpässe machen in Krisensituationen auch nicht an Marketingbudgets und Werbespendings Halt.

Rezessionen verändern die Wirtschaft, was dazu führt, dass einige Branchen stärker, andere weniger stark betroffen sind. Gerade nach den Jahren der Pandemie tritt vielerorts Ernüchterung ein, da die trügerische Hoffnung auf „Normalität“ quasi auf Normal-Null geschwunden ist. Die Rekordzahlen bei Firmenpleiten im ersten Quartal 2023 sind hierfür erste Indikatoren.

Bei einigen Markenartiklern führt eine von Unsicherheiten geprägte Gemengelage aber auch dazu, dass zusätzlich empfundener Kostendruck notwendige

Marketingstrategien auszuhebeln droht. Budgeteinsparungen in der Markenpflege sind nicht selten die Folge. Dabei wäre es gerade im Kontext von Krisenzeiten umso wichtiger, dass Marken bei Verbrauchern Sicherheit und Sichtbarkeit vermitteln.

Schein- oder Sein-Marke?

Einfach nur irgendwie präsent zu sein, ist heutzutage „einfach zu wenig“! Wer es als Marke nicht versteht, die eigene Story markant und stets aktuell an seine potenziellen Abnehmer zu kommunizieren, wird es immer schwerer haben, in unserer

schnellebigen Alltagswelt Gehör zu erlangen. Ganz besonders in Krisenzeiten. Marken, denen es vor Krisen nicht nachweislich gelungen ist, eine Mental Availability in der Wahrnehmung ihrer Kategorieverwender aufzubauen, um im Sinne „Branding the Brain“ als Marke mental zu „markieren“, denen wird es schwerfallen, in Phasen von Preisaffinität und Sparverhalten relevant zu bleiben.

Denn viele Markenartikel sind psychologisch weitaus weniger als Marke verankert, als sie es für sich selbst annehmen. Marke zu sein, heißt langfristig ein Branding aufgebaut zu haben, das dis-

tinkt ist. Laut Marketing-Professorin Jenni Romaniuk (u.a. in ihrem neuen Buch *Better Brand Health* (2023) nachzulesen, vgl. Abb. 3) ist es zentral für nachhaltige Markenpflege, dass eine Marke 3 bis 5 Distinctive Brand-Assets aufweist: Merkmale einer Marke also, die im Category-Buyer-Umfeld (international oder regional, B-to-C oder B-to-B) bekannt sind und nur mit der eigenen Marke in Verbindung gebracht werden (Abb. 1).

Neben Logo, Schriftzug, Color-Codes, Labels, Claims, Audio-Sounds können dazu auch eindeutige Regionalbezüge, Kommunikationsstile, leicht erinnerbare Wortkreationen (wie „Parshippen“ oder „Samstagskracher“), Kontexte u.v.m. zählen. Entscheidend für eine „tatsächlich gebrandete“ Marke ist eine 100% ehrliche und eindeutige Sicht der Verbraucher. Das lässt sich jederzeit kontinu-

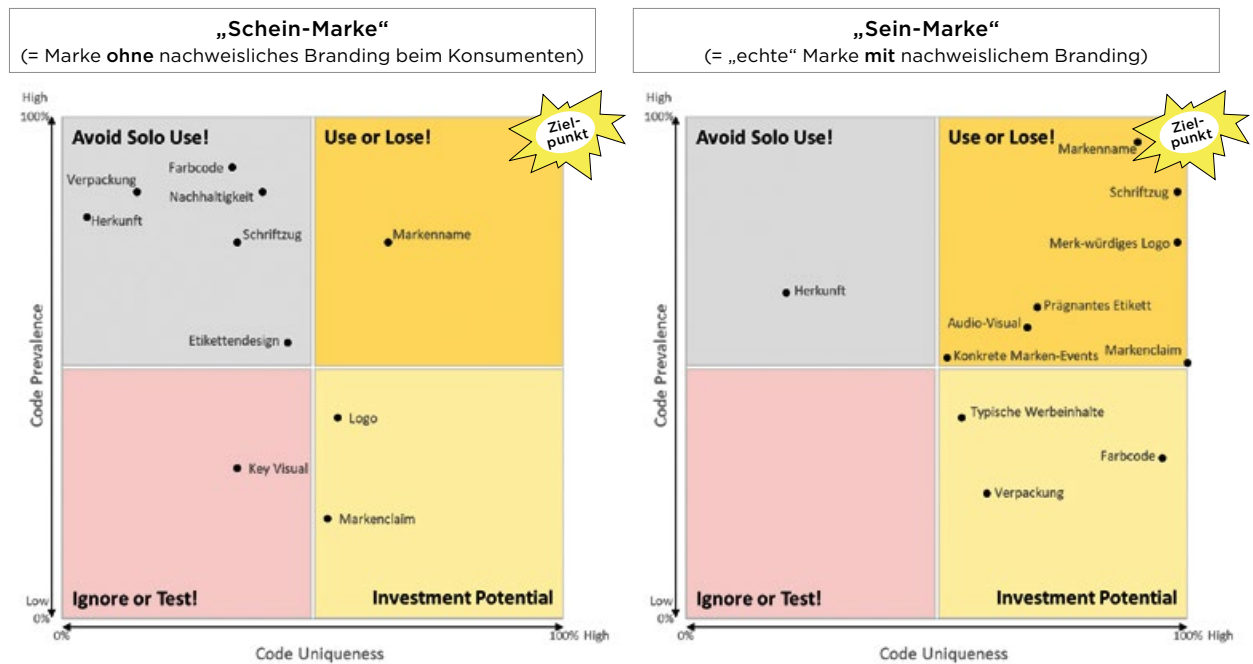
ierlich und ohne großen Aufwand ermitteln sowie mögliche Branding-Erfolge in Zeitabständen überprüfen. Sollte die Fremdsicht der Verbraucher auf eine Marke ein anderes Bild ergeben als die Eigensicht der verantwortlichen Marketers, dann sollte ohne zu zögern mit einem konsistenten Markenaufbau begonnen werden.

Konsequentes Branding bedeutet, dass eine Marke bei nachgewiesener Distinctiveness keine

A u s -
tauschware ist. Eine Profilierung über Brand-Assets, die jederzeit intuitiv abgerufen und einer Marke zugeordnet werden können, ist mitunter wichtiger als eine detailgenaue Ausformulierung von Positionierungs-Wordings oder eine von Alltagsentscheidungen der Zielkunden entkoppelte Purpose-Kommunikation. Eine einfache Symbolik und Ansprache führt zu schnellerem handlungsauslösendem Verhalten (System-

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Abb. 1: Distinctive-Asset-Grid-Analyse für eine (typische) OTC-Marke und eine gut gebrandete Regionalbiermarke



Quelle: K&A Brand Research.

1-Autopilot nach Daniel Kahneman) als viel Erklärendes, über das wir als Betrachter oder Zuhörer bewusster nachdenken müssen (System-2-Lernen).

Marken, die in ihren Zielgruppen der jeweiligen Kategorie mental nicht „markieren“, sind aus unserer Sicht eher „Schein-Marken“ (Abb. 1). Leider betrifft das eine ganze Reihe von Kategorien und nicht nur solche, von denen es gemeinhin erwartet wird, wie etwa Versicherungen, verschreibungspflichtige Medikamente, dekorative Kosmetik, Spülmittel, Klopapier ... Vielen solchen Schein-Marken fehlt es an merk-würdigen Brand-Assets, ganz zu schweigen von einer „Einfach-Positionierung“ oder

konkreten Kontextualisierung. Ohne jegliches Branding sind Zufall oder der Preis entscheidende Kriterien für den Kauf oder Nicht-Kauf. Fehlende Relevanz und kaum vorhandene Unterscheidbarkeit führen für Marken fast immer auf ein Abstellgleis.

Vor allem die Forscher des Ehrenberg-Bass Institutes (Sharp, Romaniuk, Ritson et al.) weisen regelmäßig darauf hin, dass es heute viel wichtiger ist, dass sich Menschen in bestimmten Situationen und Verwendungskontexten überhaupt an eine Marke erinnern, als dass sie viel oder gar in der Tiefe über eine Marke Bescheid wissen. Häufig wird ein nachhaltiges Codifying von Marken als Automatismus beim Ver-

braucher über Distribution und Kommunikation angenommen – oder schlichtweg vergessen. Details in Positionierungsdokumenten oder Einzelheiten in Kommunikationsexekutionen bestimmen allzuoft die Diskussionen in Marketingabteilungen. Es wird dann viel mehr aus der Marke heraus gedacht als aus den Verbrauchern, Patienten, Ärzten ... Dabei stellen wir Tag für Tag bei K&A mit Erstaunen und manchmal auch mit Entsetzen fest, wie wenig bei den Betrachtern, Zielkunden, Konsumenten tatsächlich an Marke ankommt und mental verankert ist.

Wer nachweislich zu den tatsächlichen „Sein-Marken“ mit einigen markanten Brand-Assets

gehört, hat es prinzipiell in Krisenzeiten leichter und kann etwas befreiter mit Preissensitivitäten umgehen als „Schein-Marken“ mit unklarem, Wishy-washy- oder Plane-Jane-Eindruck. Auch tun sich „Sein-Marken“ in Krisenzeiten bedeutend leichter, über die Ansprache bereits gelernter Brand-Assets ihre Interaktion zum Verbraucher aufrecht zu erhalten. Jedoch als Marke überhaupt nicht zu kommunizieren, wäre auf Basis von zahlreichen Studien des Ehrenberg-Bass Institutes die erwiesenermaßen schlechteste Lösung für Markenpflege.

Selbst wir erleben in unseren Marktforschungsuntersuchungen, wie Marken, die ihre Kommunikation in der Pandemie deutlich zurückgefahren hatten, gravierende Verluste in der Markensalienz hinnehmen mussten. Selbst bei Marktführern erinnern sich die Käufer nicht mehr an die Werbung. Und auch Assets werden weitaus schneller von unserem Gehirn vergessen, wenn sie uns im Alltag nicht mehr begegnen oder einfach an Relevanz für unseren Konsum einbüßen.

Menschliches Verhalten in Krisenzeiten

In Stress-, Gefahren- oder Krisensituationen neigen Menschen häufiger dazu, sich vor den Problemen zu verschließen. Die „Flucht vor Schwierigkeiten“ ist in der Evolutionsforschung ein weithin bekannter Reflex im Tierreich. Bei Menschen ist Flucht häufig gleichzusetzen mit Alltagsfluchten. Der sog. „Ostrich-Effect“ ist dabei ein nicht seltenes Phänomen, um als stressig empfundene, aber dringend zu lösende Dinge einfach auszuset-

zen. Bildhaft wird der Kopf in den Sand gesteckt und gehofft, dass die Probleme weiterziehen und wir später so weiter machen können, wie wir es gewohnt waren.

Wir wissen auch, dass viele Konsumenten in Krisenzeiten ihr Kaufverhalten anpassen müssen. Die aktuelle Rezession liefert hierfür ein Reagenzglas für eigene Beobachtungen. Leider ist es aber eben nicht immer so, dass Menschen nach einer Krise automatisch an das Vor-Krisenverhalten anknüpfen. Oftmals gewöhnen wir uns an Änderungen und kehren bei einem späteren wirtschaftlichen Aufschwung nicht in vorangegangene Verhaltens- und Kaufroutrinen zurück. Allein die Pleiten im Einzelhan-

(z.B. durch Einsparungen) erhöht wird, aber nicht zu Lasten der Zukunftsfähigkeit einer Marke. Auch wenn Budgets für große Werbekampagnen in Krisenzeiten Mangelware sein sollten – was im Übrigen für viele regionale oder segmentspezifisch begrenzte Marken auch außerhalb von Krisen gilt –, dann ließe sich überlegen, ob nicht physische Verfügbarkeit mittels intelligenter Maßnahmen ausgeweitet werden kann. Beispielsweise können durch konsequentes Branding auch in Krisensituationen die Markensalienz gefördert, die Markenbekanntheit gesteigert und auch die Kaufneigung erhöht werden. Bestes Beispiel liefert hierfür das Wiederbeleben



**Wer es als MARKE nicht versteht,
die eigene Story markant
und stets aktuell an seine
potenziellen Abnehmer
zu kommunizieren, wird es
immer schwerer haben, in unserer
schnellebigen Alltagswelt
GEHÖR zu erlangen.**

del und das Innenstadt-Sterben sind ein Beleg dafür, dass Online-Käufer nicht ohne Weiteres in die Kaufhäuser und Fußgängerzonen strömen.

Natürlich müssen viele Unternehmen aufgrund der besonderen Herausforderungen zu Zeiten der Rezession sparen. Es ist aber in jedem Falle strategisch genau zu überlegen, dass einerseits die Effizienz der Firmenprozesse

der Marke Treets, auch zu Zeiten von Corona und Lockdowns.

Zudem bieten Rezessionen erfahrungsgemäß auch die Chance, Medialeistungen „günstiger“ einzukaufen. Bei allgemein abnehmenden Werbeausgaben könnte für einzelne Markenartikler die Möglichkeit bestehen, den eigenen Share of Voice zu günstigeren Konditionen zu halten oder gar auszu-

weiten. Manager sind letztlich aber auch nur Menschen und leben mit den gleichen Biases wie Otto-Normal-Verbraucher. Reflexartig fallen auch sie in den meisten realen Alltagssituationen in musterartige Verhaltens-

niger gekauft wird, wird weniger erwirtschaftet und sollte eher (an Marke) gespart werden.

Aus Sicht der Verhaltensökonomie ist es ganz gleich, ob es sich um Berufsprofis, Experten oder Laien irgendeines Sachver-

Markenartikler, die während der Pandemie die Kommunikation, dem Ostrich-Reflex folgend, gegen Null gesetzt hatten, erlebten in der Zeit danach, dass sie viel stärker vergessen wurden als etwa diejenigen Anbieter, die gerade in solchen Krisenzeiten den Kontakt zu den Konsumenten gesucht hatten. Angriff ist immer noch die beste Verteidigung – erst recht in Zeiten von Krise und Rezession! Mehrfach ließ sich belegen (Abb. 4), dass Marken, die ihre kommunikativen Aktivitäten in Krisen erhöhten, nach einer Erholung deutlich besser in Image und Abverkauf abschneiden als diejenigen, die Kommunikation einfrieren oder zurückfahren. Wer seinen Share of Voice in Krisenzeiten deutlich gegenüber anderen erhöht, kann in der Zeit danach in der Regel mit überproportiona-

„The most expensive way to become famous is through advertising. It is the most expensive, but also the most reliable.“

Bob Hoffman, Marketing-Bloggers

weisen. Im Kontext einer konkreten Entscheidungssituation liegen intuitiv tauglich und dadurch vermeintlich „logisch“ wirkende Ableitungen näher als tatsächlich logisch-fundierte, aber auch stärker zu durchdenkenden Maßnahmen: Wenn we-

halts handelt. Anschaulich werden die verschiedenen Bias-Effekte vom Markenberater Richard Shotton in seinem neuesten Buch *The Illusion of Choice: 16,5 psychological mistakes that explain what we buy* (2023) dargestellt (Abb. 3).



ABB. 2: TREETS – konsequent orange und Peanuts, konsequentes Branding.

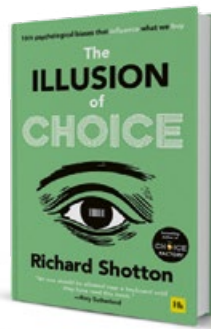


Abb. 3: Empfohlene Zusatzlektüre

zu Brand-Health und Entscheidungsverhalten in Krisensituationen



Jenni Romaniuk:
Better Brand Health
Measures and Metrics for
a How Brands Grow World
Gebundene Ausgabe, 256 Seiten,
OUP Australia and New Zealand,
1. Auflage (13. März 2023),
ISBN: 978-0190340902, € 25,70



Richard Shotton:
The Illusion of Choice
16 ½ psychological biases that
influence what we buy
Taschenbuch, 220 Seiten,
Harriman House,
1. Auflage (28. März 2023),
ISBN: 978-0857199744, € 19,20

lem Wachstum rechnen, wie das Ökonomen für die Krise 2008 ermittelten (Abb. 4).

Krisen können folglich für die Marke eine Chance zu mehr Markterfolg sein, wenn es gelingt, eine verstärkte Deutungs- hoheit für Markensignale zu haben. Dabei müssen nicht Spendings ins Uferlose angehoben werden, sondern allein ein Fokus auf zentrale mit dem Ziel einer Dekodierung durch Konsumenten in Alltagskontexten erhöhen das unterbewusste Gefühl von „Fame“ („Ja, ich kenne diese Marke irgendwie, ich kenne das Logo, das Visual, einen speziellen Spruch, Konsumanlass ...“): Die Marke wirkt auf uns „vertraut“ und über eine verstärkte Mental Availability erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs. Selbst in Krisenzeiten.

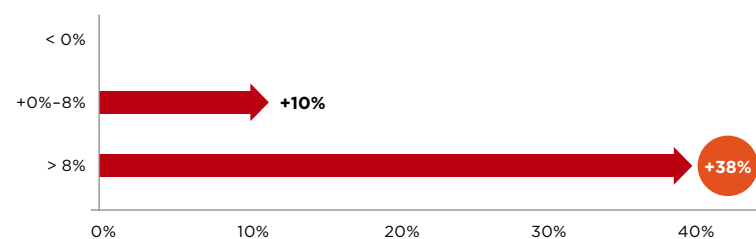
Egal, wie wir es drehen und wenden: Wir können nicht „nicht kommunizieren“, wie das einst der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick formulierte. Nicht zu kommunizieren, ist auch eine Art von Kommunikation, aber eine, die oft in Beliebig-

keit und Austauschbarkeit endet. Das größte Ventil für mentale Verfügbarkeit von Marken in schnelllebigen und unsicheren Krisenzeiten bleibt letztlich eine gezielte und effiziente Kommunikation. 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.“

Eigentlich wissen wir bereits aus unseren eigenen Erfahrungen als Schüler aus Kindheitstagen: Wer in der Schule überdurchschnittliche Leistungen abliefern hat, hat sich beim Lehrpersonal als guter Schüler oder Schülerin eingepreßt. Wer aber besonders laut und vom Auftritt / Aussehen besonders aufgefallen ist, der wurde wahrgenommen und (meist auch länger) erinnert. Alle anderen werden dagegen im Laufe der Zeit schnell vergessen. Auch von Lehrerinnen und Lehrern mit gutem Menschengedächtnis.

Abb. 4: Wachstumseffekte nach der Krise 2008

unter Beachtung der Kommunikationsausgaben während der Krise



Quelle: Advertising in Recession, Peter Field (2021).

4 Regeln

zu mehr Aufmerksamkeit
in Krisenzeiten

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

1 Markenerinnerung 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 Kaufsituationen. So funktioniert aber das mensch-

liche Gedächtnis leider nicht! Häufig wird Marktforschung dafür verwendet, um herauszufinden, welche Marken den Käufern in einer Kategorie einfallen. Beispielsweise wird gefragt: „Welche Marken kennen Sie, wenn Sie an Sekt denken?“ Uns fallen aber im normalen Alltag Sektmarken nicht ein, weil wir an eine Kategorie wie Sekt denken, sondern uns fallen situativ und je nach Verwendungskontext unterschiedliche Sektmarken ein. Die geplante Verwendung aktiviert das Kundengedächtnis und aus der bisherigen Lebenserfahrung liefert unser Gedächtnis die Er-

innerung, welche Marke sich für diesen Verwendungskontext besonders bewährt hat. Für den Mädelsabend andere Sektmarken als für eine wichtige Jubiläumsfeier oder den Aperitif mit Freunden.

Heute ist es viel wichtiger, wenn uns in bestimmten Situationen überhaupt eine Marke einfällt, als möglichst viel über sie zu wissen. Das dauert unserem Gehirn viel zu lange. Deshalb stets die schnelle System-1-Autopiloten-Kommunikation bevorzugen über die konsequent Ansprache von Markensignalen und Brand-Assets mit dem Ziel der Distinctive-



ness: Steter Tropfen höhlt auch heute noch den Stein! Marken müssen einfach sein. Damit auch Marken mit ausbaufähigem Branding besser werden, unterstützten wir bei K&A aktuell viele Kunden dabei, zentrale Markencodes erfolgreich bei Konsumenten zu verankern.

2 Eher Kontextbezüge als nur reine Emotionen kommunizieren!

Wirksame Kommunikation wird weniger erreicht, wenn die emotionale Positionierung einer Marke optimiert wird. Viel schneller und nachhaltiger, wenn kommuniziert wird, wie sie sich noch besser in den Alltag ihrer Käufer positionieren kann. Was sind relevante Anlässe einer Marke und wie lässt sich das besser über Kommunikation kontextualisieren?

Auch das veränderte Verhalten in Krisenzeiten und die aktuellen Sorgen der Konsumenten bieten eine hervorragende Gelegenheit für eine mögliche strategische Neuausrichtung der Positionierung einzelner Produkte im Sortiment und der übergreifenden Markenkommunikation. Was kann eine Marke tun, damit sie auch in Krisen zu bestimmten Gelegenheiten ein intuitiv besseres Angebot bereithält? Es lohnt sich dabei, den Kontext direkt anzusprechen, als generisch schöne, aber auch austauschbare Emotionen zu verbreiten. So konkret wie möglich! Wenn beispielsweise ein Mangel an sozialer Nähe erlebt wird, zum Beispiel ein Friendship-Wochenende mit einer Marke zelebrieren. Oder um Fischgerichte einer Marke häufiger im Gedächtnis zu verankern,

einfach einen Wochentag bestimmen, der für die Konsumempfehlung besonders geeignet ist. Vielleicht immer freitags, das kann sich unser Gehirn gut merken. So wie Knoppers morgens um halb zehn!

3 Konstante Markenhaltung vor Preisnachlässen!

Aktionitis und kontinuierliche Preisnachlässe während der Inflation fressen Marken am Ende auf. Besser dem Reflex widerstehen, mit Preissenkungen zwar kurzfristig etwas mehr Menge (aber ohne Profit) abzusetzen. Forschungsergebnisse zeigen immer wieder, 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. Wir Menschen lernen sehr schnell, dass wir nur etwas Geduld haben müssen, bis unsere Lieblingschokolade oder unser Lieblingssekt im Angebot steht, um die Produkte dann auf Vorrat „billig“ einzukaufen.

Rezessionen und andere Krisen sind auch nicht automatisch ein fruchtbarer Acker für überproportionale Purpose-Kommunikation. Die Sorgen der Käufer sind in solchen Phasen noch viel mehr selbstzentriert. Wir mögen weiterhin soziale Werte als Einstellungen an den Tag legen, aber die Priorität liegt nun eindeutig bei uns selbst und unserem engen Umfeld. Wenn Konsumenten in Krisenzeiten auf Bio verzichten, spricht das dafür, dass jetzt

z.B. nicht Zeit ist für teure Wocheneinkäufe! Das gilt für viele Segmente und Marken.

4 Mutig und mit WOW kommunizieren!

In Krisen wächst die Sehnsucht nach Beständigkeit und Sicherheit. Ducken Sie sich als Marke nicht weg, sondern seien Sie mutig und schalten eher den Turbo in der Markenkommunikation an!

Jetzt ist es eher an der Zeit, eine Umsetzung mit Wow-Effekt zu finden, die auch potenzielle Käufer ein wenig staunen lässt. Es strömen aktuell viel zu viele negative Nachrichten auf uns ein, die uns eher zum Abschalten als Hinhören verleiten. Markenartikel müssen sich nicht nur gegen Wettbewerber und andere Werbetreibende durchsetzen, sondern generell um mehr Aufmerksamkeit in der Zuhörerschaft kämpfen. Ohne Aufmerksamkeit wirkt jede Kommunikation nur schwach. Lasst uns deshalb die Käufer etwas mehr über unsere Marken staunen und möglichst klar aufzeigen, in welchem Kontext eine bestimmte Marke einfach die bessere Wahl ist.



DR. UWE LEBOK,
Vorstand
(CMO) K&A
BrandResearch®.



RALPH OHNEMUS,
CEO K&A
BrandResearch®.