

Krisenzeiten sind Zeiten der Wahrheit für Marken

Immer stellt sich die Frage für ein Unternehmen: Welchem Sinn und Zweck (englisch Purpose) folgen wir unter unserer Marke? In Krisenzeiten steht diese Frage mehr denn je im Raum. Jetzt unterscheidet sich, wer Inhalte lebt, von denen, die eher nur operative Hektik zeigen. Kunden sind hellhöriger. In Krisenzeiten steht die Glaubwürdigkeit auf dem Prüfstand.

Viele Unternehmen haben in Corona-Zeiten ihre Werbemaßnahmen umgestellt: sie haben einen Bezug zur Corona-Krise, zum Lockdown, genommen. Wir haben sehr emotionale – vor allem Hörfunkspots - gehört. Was sagen erste Untersuchungen über die Wirkung auf die Marken?

Vertrauen in Krisenzeiten

Das Edelman Trust Barometer war im Januar 2020 in alter Normalität veröffentlicht worden¹, ein Spezialbarometer im März erhoben, ausgewertet und Anfang April 2020 veröffentlicht worden². Der Schock der Krise hat die Werte deutlich verschoben. Institutionen und Marken haben eine oft deutliche Veränderung ihrer Vertrauensposition erfahren. Welche Marken haben Ansehen gewonnen? Die Unternehmen haben jeweils einen positiven Imageschub erfahren, die eine Leistung im Sinne der Gemeinschaft erbracht haben: sich neu engagiert in der Herstellung von Schutzmasken, in der Produktion von Beatmungsgeräten. Aber auch Leistungen im Einzelhandel wurden anerkannt.

Symbol für die Bewegung ist vielleicht Trigema geworden. Der Inhaber „Grupp wirkte immer wie aus der Zeit gefallen, eine Spur zu laut, zu zackig, zu angeberisch.“³ Die Marke hatte einen eher biedereren, langweiligen Klang. „Nun ist Grupp plötzlich der Mann der Stunde.“⁴ Die Markenankennung ist deutlich gestiegen. Hier passt viel zusammen: das Versprechen der Produktion in Deutschland konnte ausgedehnt werden auf Masken – eine dringend benötigte Ressource.

Marken sind von innen stark

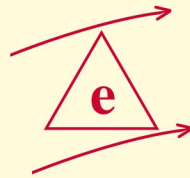
Krisenzeiten sind Zeiten des Zusammenrückens. Die schon vorher zu beobachtende Anerkennung von verantwortlichem Handeln wird noch stärker gewichtet. Krisenzeiten sind Zeiten für starke Marken. Dabei ist zu berücksichtigen: alle Botschaften haben zwei Adressaten, Mitarbeiter und Kunden. Nie wird deutlicher, was hinter den Versprechungen eines Unternehmens steht. Marke ist niemals etwas rein Vordergründiges. Wenn Sie in einen bestimmten Drogeriemarkt kommen und die Mitarbeiter fühlen sich allein gelassen, verdeutlichen dieses auch gegenüber ihren Kunden, dann führt das zu Irritationen. Leere Versprechungen werden in Krisenzeiten besonders negativ bewertet. Die Kluft zwischen Botschaft nach außen und Handeln nach innen führt zu einer Distanz. Der Weg in die Zukunft ist kritisch zu sehen.

¹ Vgl. www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2020.

² Vgl. Janke, Klaus, Das gute Gewissen, in: absatzwirtschaft 5/2020, S. 16 f.

³ Kühn, Alexander, Eine Maske für den Affen, in: Der Spiegel Nr. 16 vom 11.04.2020, S. 72.

⁴ ebenda.



Wenn die Mitarbeiter allerdings merken, dass sich das Unternehmen für sie engagiert, Lösungen erarbeitet, um die Abstandsregeln umzusetzen, sich der Belange der Mitarbeiter annimmt, dann erhöht die gleiche Botschaft die Identifikation. 82 Prozent der Deutschen glauben, dass Marken in der Coronakrise als moralischer Kompass für die Gesellschaft agieren sollten – das ergibt eine aktuelle Befragung von 1000 Personen durch die PR-Agentur Edelmann. 88 Prozent fordern zudem, dass Marken ihre Herstellung auf Produkte verlagern, die zur Lösung der Herausforderungen durch Corona beitragen.“⁵

Kunden geben in Befragungen typischerweise aktuelle Nachrichten wieder. Das ist bekannt. Der Nachteil von Befragungen ist eben, dass es schon einiger Finesse bedarf, um mehr als Handlungen widerspiegelt zu bekommen, die momentan erfolgen. Das Befragungsergebnis des Trust Barometers lässt sich jedoch so interpretieren, das, was gerade gut angekommen ist, findet sich in den Antworten wieder. Es gibt eine Resonanz auf Handlungen mit gesellschaftlicher Verantwortung. Das führt zu einer Positionsverbesserung von Marken im Kopf der Kunden.

Eine scheinbar gegenteilige Handlung, der angekündigte Mietaufschub von Adidas für seine Outlets, bewirkte das Gegenteil.⁶ Wir wollen festhalten, dass das abgesagt wurde.⁷ Das ist aber das Problem der subjektiven Aufnahme, wir haben keine Lösch-Taste im Kopf.

Sinn verstärkt Marken

„Starke Marken lösen ein ganzes Bündel an Vorstellungen in Menschen aus, dessen Bestandteile vom Einzelnen oft gar nicht benannt werden können. Diese Bündelung von Vorstellungen im Gedächtnis wird auch „Information Chunk“ genannt.⁸ Die Gesamtheit des unbestimmten Eindrucks, wie wir Information Chunk übersetzen können, wird durch eigene Wertvorstellungen, aber auch Themen des Zeitgeistes bestimmt, erhält dadurch einen aktuellen Filter. Der Filter in der Krise heißt noch mehr als vorher Verantwortung.

Das ist die umweltbezogene Verschiebung, die besonders stark in Krisenzeiten ausfällt. Auch wenn die Umwelt und damit der Filter anders sind, eine Grundregel bleibt: erst Leistung, dann Kommunikation. Und Leistung beginnt innen, im Unternehmen, in der materiellen, aber auch psychischen Befähigung. Marken sind keine leeren Hüllen. Intrinsische Motivation, wie Herzberg sie nennt, ist der Motor. Sie entsteht aus dem Sinn und Zweck, dem Purpose.

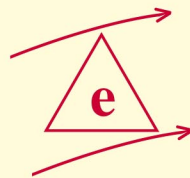
Jetzt unterscheiden sich inhaltvolle von inhaltsleeren Marken. Inhaltvolle Marken können bei verantwortlichem Handeln eine noch höhere Präferenz erzielen. Leere Sprüche können gerade bei sensibilisierter Kundschaft zum endgültigen Aus führen. Wir haben damit markentechnisch das Thema der Positionierung. Grundlage starker Marken ist ein Versprechen an die Kunden, dessen Umsetzungsmotor das Geschäftsmodell ist. So entsteht Markencharakter.

⁵ Janke, Klaus, Das gute Gewissen, a. a. O., S. 16.

⁶ Vgl. www.spiegel.de/wirtschaft: H & M, Adidas und Deichmann wollen keine Miete mehr zahlen, 27.03.2020.

⁷ Vgl. www.stern.de/wirtschaft: Adidas entschuldigt sich und zahlt jetzt doch Miete, 1.04.2020.

⁸ Keite, Lothar, Corporate Identity im digitalen Zeitalter, Freiburg 2019, S. 16.



Institut **effibrain**

Marketing and Management.
Consulting and Training.

Ein besonders klares Beispiel ist BMW: Freude am Fahren. Die Freude am Fahren wurde im Jahre 2000 anders umgesetzt als heute 2020, sie wird 2040 anders umgesetzt werden als 2020. Wir warten voller Spannung auf die zeitgemäße Umsetzung. Allgemein wird von fahrenden Smartphones ausgegangen; dabei sollte die Digitalisierung und Konnektivität jeweils den Menschen dienlich sein, das ist das entscheidende Kriterium. Die Vorhersage ist leicht, dass auch 2040 BMW noch stärker als Tesla sein wird. Starke Marken sind sehr robust, wenn sie aktuelle Antworten geben.

Ein starkes Markenversprechen ist unabhängig von Produkten, ist weitgehend zeitlos, gründet in den Kernkompetenzen des Unternehmens, die zu verwirklichen sich alle Mitarbeiter hinter der Marke sammeln und auch stolz darauf sind. Das Handeln passt sich den aktuellen Herausforderungen an.

Positionierung ist dauerhaft

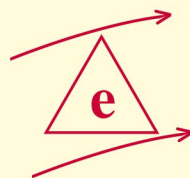
So ist die Positionierung etwas, das trotz des Pandemie-Schocks weiter besteht. Es gilt immer wieder, sich auf dieses Kern-Versprechen zu besinnen. Wenn wir Organisationen beobachten, dann ticken sie in einer typischen Weise. Und sie können nicht anders ticken. Organisationsentwicklung als Grundlage einer Markenentwicklung ist ein organischer Prozess. Wir erleben in dieser Corona-Krise, wie gut digitale Verbindungen helfen. Hier gibt es einen Schub.

Deshalb verwunden Fragen, wie Michael Brandtner sie stellt: „Wie würde heute British Airways dastehen, wenn die Airline auch Ryanair besäße?“⁹ Welchen Gedanken will er nahelegen? Ist das tatsächlich vorstellbar, dass Ryanair ein Teil des British Airways-Konzerns sein kann? Eindeutig nein. Es sind ganz unterschiedliche Geschäftsmodelle. British Airways kann nicht Ryanair, Ryanair kann nicht British Airways. Ich erinnere mich, wie nervös die Lufthansa-Manager zur EXPO 2000 in Hannover wegen der Billigkonkurrenz waren. Sie bräuchten ebenfalls eine Billigsparte. Ich habe Ihnen gesagt, dass das niemals erfolgreich sein wird. Starke Worte, doch messen wir sie an der Wirklichkeit: kurze Zeit später launchte Lufthansa die Tochter Germanwings. Die Niedrigpreis-Fluglinie erreichte nie Wirtschaftlichkeit und wurde jetzt in der Corona-Krise endgültig eingestellt.

Das ist der Unterschied zwischen dem Äußerlichen - Fluglinie müsste eigentlich Fluglinie können – und dem Innerlichen – Top-Fluglinie hat ein bestimmtes spezifisches Geschäftsmodell. Inhaltvolle Marken haben diese Grundlage. Wer damit spielt, zerstört die anerkannte Marke. Das Wichtigste für Markenführende ist, diese innere Verfasstheit zu erkennen und zu respektieren.

Brandtner hat noch weitere Fragen: „Wie würde heute SAP dastehen, wenn der Software-Riese auch Salesforce besäße? SAP musste gegründet werden neben IBM von IBM-Managern – das Unternehmen wäre nicht vorstellbar in dem IBM-Konzern -, und wurde aufgrund des speziellen Geschäftsmodells die Nummer Eins im deutschen DAX, Salesforce seinerseits hat wieder ein spezifisches Geschäftsmodell, das nicht in der SAP-Gruppe entstehen konnte. „Marc Benioff stellte vor 20 Jahren die Frage: „Was wäre, wenn wir Software für Großunternehmen verkaufen könnten, so wie Amazon Bücher verkauft?“ Das war kontextspezifisch: Benioff kreierte die Frage für ein Umfeld,

⁹ Brandtner, Michael, Sieben neue Denkansätze für den Marken- und Markterfolg, in: absatzwirtschaft 5/2020, S. 43.



Institut **effibrain**

Marketing and Management.
Consulting and Training.

in dem er zuvor mehr als 15 Jahre lang gearbeitet hatte. ... (Benioff gründete 1999 den Cloud-Computing-Anbieter Salesforce – Anm. d. Redaktion) Diese Art von Fragen ist der Goldstandard.“¹⁰ Sie stehen am Anfang eines eigenen Geschäftsmodells.

Grundlage ist das Geschäftsmodell

Jede Marke erreicht dann mit einem funktionierenden Geschäftsmodell ihre Entwicklung im Markt bis zu der von uns heute festgestellten Position. Sie durchläuft einen Diffusionsprozess. Jede große Marke begann einmal klein. Doch sie überzeugte durch ihren spezifischen Ansatz. Die großen Meister der Positionierung waren Al Ries und Jack Trout. Im Jahr 1996 veröffentlichte Al Ries ein Spätwerk: Die Strategie der Stärke.¹¹ Das ist das nach wie vor gültige Erbe von Al Ries: eine Marke hat ein Geschäftsmodell zur Grundlage, die Alleinstellung erfolgt durch das spezifische Geschäftsmodell und ein Framing, was am besten archetypisch ausgerichtet wird¹². Das macht sie dauerhaft stark.

Das Geschäftsmodell kann nicht getauscht, nur entwickelt werden. Wie sagte Peter Drucker: Culture eats strategy for breakfast. Wir können das hier anwenden: wer gegen die etablierte Kultur arbeitet, wird scheitern. Diese kann in Krisenzeiten durch verantwortliches Handeln ausgebaut werden und so eine noch höhere Glaubwürdigkeit erzeugen, insbesondere durch interne Motivation und tatsächliche Leistung.

Die aktuelle Wertschätzung bleibt als Veränderung des Information Chunk auch über die Krise hinaus weitgehend erhalten. Noch ist es nur teilweise in das Bewusstsein gelangt: der GfK-Konsumklima-Index weist für Mai 2020 den niedrigsten Wert je auf¹³, der Ifo-Geschäftsklima-Index ebenso¹⁴. Weder Endkunden wollen kaufen noch erwarten Unternehmen, dass gekauft wird, was bedeutet, dass auch die Investitionen heruntergefahren werden; kurz: in allen Sektoren bricht die Wirtschaft ein. Wir finden uns in einer Rezession wieder. Unterschiedliche Szenarien werden diskutiert (Beispiel Boston Consulting Group¹⁵). Für das Marketing ist entscheidend: die Stimmung wird anders sein. Dadurch werden die Markenrezeption und das Kaufverhalten ebenfalls anders ausfallen.

Zuerst: Marken werden wichtiger. Werden in Hochzeiten durchaus Experimente vorgenommen, so werden die reduzierten Budgets sehr viel bewusster ausgegeben. Es erfolgt eine Hinwendung zu verantwortlichen Marken. So nimmt das Unternehmen einen Vorteil mit, dessen Image sich in der Krise in dieser Richtung entwickelt hat.

¹⁰ Hal Gregersen im Interview mit Höhmann, Ingmar, Fragen sind die Antwort, in: Harvard Business Manager Mai 2020, S. 68.

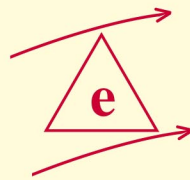
¹¹ Vgl. Ries, Al, Die Strategie der Stärke, Berlin 1996.

¹² Vgl. Keite, Lothar, Corporate Identity im digitalen Zeitalter, a. a. O.

¹³ Vgl. www.absatzwirtschaft.de: Verbraucher wegen Corona in historischem Stimmungstief, he/dpa vom 23.04.2020.

¹⁴ Vgl. www.faz.net/wirtschaft: Junge, Svea, Die Stimmung unter den deutschen Unternehmen ist katastrophal vom 24.04.2020.

¹⁵ Vgl. etwa: Carlsson-Szlezak, Reeves, Martin, Swartz, Paul, Die Zukunft der Weltwirtschaft, in: Harvard Business Manager Mai 2020, S. 42 ff.



Zweitens: In Rezessionszeiten wird das Marketinginstrument Preis häufiger angesprochen. Preismaßnahmen werden ebenfalls anders rezipiert: ist es das Angebot eines anerkannten Unternehmens? Wir wissen ohnehin, dass Angebote starker Marken immer höhere Reaktionen auslösen als Angebote schwacher Marken. In wirtschaftlich prosperierenden Zeiten kann man auch sagen, wir versuchen es einmal; wenn es nichts ist, dann war das nicht so schlimm. Diese Gedanken verschwinden in rezessiven Stimmungen: kein Risiko. Deshalb werden Marken mit geringer Anerkennung – wenn sie die Corona-Krise überhaupt überstanden haben – jetzt an ihr Ende gelangen.

Drittens: Wir haben in der Krise auch die Vorteile der Digitalisierung gesehen und schätzen gelernt. Eine intern motivierte Belegschaft benötigt auf die Dauer natürlich auch persönliche Begegnungen. Die Zusammenarbeit via digitaler Instrumente ist zum Standard geworden. Wir haben so den wahren Wert der digitalen Entwicklung verdeutlicht erhalten: er liegt sicher nicht in der Verfügbarkeit von Social Media, er liegt in der direkten Kopplung von Mensch zu Mensch, von Mensch zu Maschine, von Maschine zu Maschine. Verbindungen, Steuerungen und Auswertungen stehen viel leichter und schneller zur Verfügung. Wir können präziser für die Kunden unter der Marke arbeiten.

Markenführung bleibt wichtig in rezessiven Zeiten

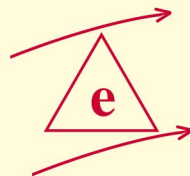
Vor der Krise haben wir die Diskussion geführt, ob die Budgetaufteilung zwischen Marken- und Verkaufsimpulsen richtig war. Gerade Marc Pritchard von Proctor & Gamble mit seiner Mahnung zu Ehrlichkeit und Transparenz an die digitalen Anbieter sowie Simon Peel von Adidas zum Ergebnis der eigenen – stark verkaufsorientierten - Budgetverteilung hatten der Marketinggemeinde implizit diese Frage gestellt. In rezessiven Zeiten neigen Unternehmen dazu, die Budgets ganz in Richtung Verkaufsimpulse zu verschieben.

Wer allerdings in Rechnung stellt, dass dann die Anerkennung der Marke noch viel wichtiger ist und Preisimpulse schwacher Marken einfach ignoriert werden, sollte das Verhalten überdenken. Insbesondere da Simon Peel für sein Unternehmen Adidas herausgefunden hat, dass selbst in den guten Zeiten die Marke und ihre Anerkennung in hohem Maße verkauft. Sie ist als Voraussetzung für Verkaufserfolge anzusehen.

Wenn wir eine noch stärkere Verschiebung der Budgets zu den digitalen Medien erleben werden, sind auch hier Fragezeichen zu setzen, ob wir uneingeschränkt der Herde folgen sollten. Gerade in der Corona-Krise ist eine stärkere Zuwendung zu klassischen Informationsvermittlern zu beobachten. Es ist auch hier das Thema Glaubwürdigkeit.

Facebook fiel eher dadurch auf, dass abstruse Verschwörungstheorien über die Plattform verbreitet wurden. Der Social-Media-Kanal ist ohnehin „im Dauerabwehrkampf nach Cambridge-Analytica“¹⁶. Mark Zuckerberg hat immer die Position vertreten, Facebook sei nur eine Plattform, die Verfasser der Posts seien jeweils verantwortlich. Die Position war nicht ohne Einschränkung zu halten. „Seitdem

¹⁶ Jacobsen, Nils, Das Virus, das Social Media infizierte, in: absatzwirtschaft 5 / 2020, S. 75.



führt Facebook einen wahren Sisyphos-Kampf um den Wahrheitsgehalt der im Social Network verbreiteten Inhalte.“¹⁷ Dabei läuft der Kanal immer hinterher.

„Dennoch: Trotz aller moralischen Bedenken und Imageprobleme erfreuen sich Social Media gemessen an Nutzerzuwächsen ungebrochener Beliebtheit.“¹⁸ Wir wissen allerdings auch, dass die Wirkung von Werbeimpulsen vom Umfeld abhängt. Insofern kann sich der Facebook-Konzern glücklich schätzen, mit Instagram und WhatsApp zwei ausgesprochen beliebte Kanäle im eigenen Reich zu haben.

Viele jüngere User sind bei TikTok unterwegs. Auch hier gibt es Sicherheitsbedenken.¹⁹ Zudem wurden bestimmte Filter bemerkt, dass nicht uneingeschränkt alle Videos übernommen werden. Insgesamt ist die Social-Media-Landschaft als ausgesprochen unsicheres Terrain einzuschätzen. Wir sollten noch vorsichtiger agieren und die Wirkungen sehr genau beobachten. Sie ist für die Markenführung selbst eher von geringerer Bedeutung. Die Empfehlung von Binet und Field, ein Verhältnis von 60 % Budgetanteil Markenbildung zu 40 Prozent Aktivierung ist immer noch die beste Kombination – auch und gerade in rezessiven Zeiten.²⁰ Das war auch die Konsequenz, die Simon Peel aus seinen Daten gezogen hat.

Was heißt das für die Markenführung?

Wer sich im Sinne von Verantwortung engagiert, kann dieses aus Sicht der Kunden zum Thema der Kommunikation machen; es ist glaubwürdig.

Wer frühzeitig die innere Aufstellung im Sinne eines Zusammenrückens unter einem gemeinsamen Sinn und Zweck erreicht, ist bestens vorbereitet für die Phase danach.

In einer rezessiven Umgebung kommt es auf besonders glaubwürdige Marken an. Die richtige Antwort auf die schwierige Phase ist eine Stärkung der Marke von innen nach außen.

Wer der Versuchung erliegt, im Grunde nur noch den nächsten Kaufimpuls zu setzen, geht schweren Zeiten entgegen.

Im größeren Kontext – rezessive Wirtschaftsentwicklung bei beschleunigter Digitalisierung – ist die Stärke der Corporate Identity ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Autor: Lothar Keite

¹⁷ ebenda.

¹⁸ Ebenda, S. 76.

¹⁹ Vgl. www.spiegel.de/netzwelt: US-Regierung überprüft offenbar chinesische Video-App TikTok, yes/AFP vom 2.11.2019.

²⁰ Vgl. Keite, Lothar, Corporate Identity im digitalen Zeitalter, a. a. O., S. 239 und die dort angegebene Quelle.