

# MARKENWACHSTUM IN KRISENZEITEN

Wiederaufnahme des Markenaufbaus  
während der COVID-19-Pandemie

Von Oliver Hupp, Laurent Dumouchel, Zarif Kahn, Catherine Burton | April 2020

---

IPSOS  
WHITE  
PAPER

GAME CHANGERS



Während sich die Welt mit der globalen COVID-19-Pandemie auseinandersetzt, wird immer mehr spürbar, dass sich unser Leben gravierend verändert hat. Noch zu Beginn des Jahres waren drei Viertel der Menschen auf der ganzen Welt optimistisch, dass 2020 zu einem besseren Jahr für sie und ihre Familie wird.<sup>1</sup> Nur drei Monate später ist jedoch vielen Menschen bewusst geworden, dass das Coronavirus nicht nur eine Bedrohung für ihr Land, sondern auch für ihre Arbeitsplätze, für ihre Lebensbedingungen und -gewohnheiten darstellt.

Auch unser Konsumverhalten ist von der COVID-19 Pandemie betroffen. Viele Konsumenten befinden sich derzeit in einem Zustand tiefer Verunsicherung. Darum bereiten sich auch immer mehr Marken auf eine veränderte, neuartige Wettbewerbssituation vor, in der bewährte Spielregeln der Markenführung grundlegend in Frage gestellt werden müssen.

In diesem Beitrag stellen wir einige der „Golden Rules“ der strategischen und operativen Markenführung in Frage und beleuchten, was Marken unter den gegenwärtigen schwierigen Umständen zukünftig anders machen sollten, um auch weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen. Anknüpfend daran werden wir einige Optionen aufzeigen, die Marken dabei helfen können, während der Corona Krise aber auch im sogenannten „New Normal“ - der Welt nach Bewältigung der Krise – erfolgreich zu bleiben.

Unsere Analyse stützt sich auf Erkenntnisse, die wir mit Hilfe bewährter Module des Ipsos Markentrackingansatzes – dem Brand Value Creator<sup>1</sup> (BVC) und den Brand Mental Networks<sup>2</sup> – in vielen Kundenprojekten gewonnen haben. Mit diesen Modulen unterstützen wir unsere Kunden darin, die Kerntreiber des Markenwerts zu identifizieren und zu tracken. Nach unserem Verständnis zeichnen sich starke Marken dadurch aus, dass sie im Moment der Kaufentscheidung präsent sind und als eine relevante Option wahrgenommen werden.

Markenpräsenz und Markenattraktivität – die Kombination aus emotionaler Nähe und einem überzeugenden Produkt – sind die Basics, die unbedingt notwendigen Bedingungen für den Markterfolg. Darüber hinaus gilt es, mögliche Barrieren, die einem Kauf der Marke entgegenstehen (sogenannte Market Effects), durch geeignete Marketingaktivi-

täten kurzfristig zu verringern. Zudem zeichnen sich starke Marken durch eine Vielzahl von einzigartigen und verknüpften Markenassoziationen aus, die sie zu einer überzeugenden Kaufoption im Moment der Kaufentscheidung machen.

## Eine aussagekräftige Messung von Markenwahrnehmung, Marktdynamiken und Konsumentenpräferenzen sind der Schlüssel zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Marken während und nach der Pandemie.

### DISKUSSION BEWÄHRTER REGELN DER MARKEN



#### 1. RATIONALE VS. EMOTIONALE ANSPRACHE



#### 2. STÄNDIGE PRÄSENZ



#### 3. KONTEXTGEMÄßE ANPASSUNG DES MARKETING-MIX



#### 4. GLOBALE VS. LOKALE MARKTBEARBEITUNG

# DIE NEUE WELT DER MARKENFÜHRUNG: »BUSINESS UNUSAL«

In unseren Empfehlungen wie Marken agieren müssen, um auch in einer Krise erfolgreich bestehen zu können, legen wir sehr viel Betonung auf den Kontext, in dem es zu einer Kaufentscheidung kommt. Die plötzlichen und unerwarteten Einschnitte in das tägliche Leben – die gesetzlich angeordnete soziale Distanzierung und häusliche Isolation, die Schließung von Einkaufsstätten, Bars, Restaurants und die Einschränkung des Betriebs öffentlicher Verkehrsmittel und der Reisefreiheit – resultieren in einem völlig veränderten gesellschaftlichen und sozialen Umfeld. Dieses wirkt sich maßgeblich auf den Kauf von Marken und Wahl der Einkaufsstätten aus. Bisherige Einflüsse aus der sozialen Interaktion mit Freunden und Kollegen entfallen und werden durch neue Praktiken des „Cocooning“ ersetzt bzw. führen zu einer stärkeren Einflussnahme durch die Kernfamilie. Daraus werden sich Veränderungen in der Wahl von Marken und Einkaufsstätten ergeben, ebenso in der Budgetverteilung (Share-of-Wallet) innerhalb einer Kategorie und hin zu absolut notwendigen Produkten für das Alltagsleben.

Ob diese neuen Verhaltensmuster dauerhaft Bestand haben werden, bleibt abzuwarten und hängt von der Dauer des Lockdowns ab und davon, wie stark die neuen Verhaltensmuster bereits assimiliert wurden. Darüber gibt eine unserer vor kurzem durchgeführten Studien Aufschluss. Die Abbildung veranschaulicht, wie sich Menschen immer mehr in das New Normal einfinden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich viele Konsumenten jetzt bereits in der Phase der Akkli-

matisierung befinden, 15 Prozent sogar schon ihr dramatisch verändertes Leben als New Normal wahrnehmen. Es spricht insofern einiges dafür, dass neue Verhaltensmuster und Präferenzen auch zukünftig beibehalten werden – wie zum Beispiel der erkennbare Trend zu einem häufigeren One Stop Shopping oder Online Käufen, die wir in einer Reihe von Kundenprojekten erkennen können. (Abb. 1)

**Für Marken ist es also besser, sich möglichst frühzeitig mit dem Leben und Verhalten der Konsumenten in und auch nach der Coronakrise auseinander zu setzen.** Das erhöht die Chance, künftig erfolgreich am Markt zu bestehen und zu Lasten der Wettbewerber zu wachsen.

Noch vor einigen Monaten gingen viele Menschen davon aus, dass globale Unternehmen bei der Gestaltung der Welt im Laufe des nächsten Jahrzehnts einen größeren Beitrag leisten werden als viele Regierungen.<sup>3</sup> Auf einmal sind es jedoch die Regierungen, die drastische Entscheidungen treffen, die sich unmittelbar (und mit zunehmenden Erfolg) auf unser Leben auswirken.

Die Pandemie bringt für Unternehmen große Risiken, aber auch enorme Chancen mit sich. Letztere eröffnen sich aber nur dann, wenn das, was Unternehmen und Marken gerade kommunizieren mit dem, wie sie tatsächlich handeln im Einklang steht. Sind die Botschaften und das gezeigte Verhalten für die jeweiligen Zielgruppen relevant und bringen

## Menschen entwickeln neue Gewohnheiten und Rituale

(UND SIE WERDEN DAMIT DIE NÄCHSTEN MONATE FORTFAHREN)



Abbildung 1. Repräsentative Ipsos Studie, März 2020

erkennbare Vorteile mit sich, dann haben Marken die große Chance, die bestehende Verbindung und emotionale Nähe zu ihren (potentiellen) Kunden zu verbessern. Hohe Resonanz erzielen dabei Botschaften, die den Menschen versprechen, die soziale Isolation zu lindern, dazu beitragen, Ängste zu verringern und Sicherheit vermitteln und die Momente des Komforts und Wohlfühlens in einer ungewissen Zukunft versprechen.

Marken müssen heute mehr denn je flexibel auf sich ändernde Konsumkontexte reagieren und während und nach der Pandemie eine größere Widerstandsfähigkeit aufbauen. Das funktioniert nur durch sorgfältige Messung und Bewertung von Markenassoziationen, Marktdynamik und

sich ändernden Verbraucherpräferenzen. Brand und Insight Manager – ob aus großen oder kleinen Unternehmen, von regionalen oder globalen Marken – werden lernen müssen, sich von gewohnten Praktiken und Strategie zu verabschieden. Sie sind gefordert, die Säulen ihrer Markenpositionierungen und Markenführungsansätze zu überdenken und bewährte Aktionen und Maßnahmen zu hinterfragen, die lange Zeit Leitplanken waren, um den Markenerfolg dauerhaft auszubauen. Der Fokus muss jetzt sein, den vielen Menschen, die durch die Corona Krise verunsichert sind, Unterstützung zu geben und ihre veränderten Erwartungen und Wünsche mit den richtigen Angeboten und Botschaften anzusprechen.

## 1. RATIONALE VS. EMOTIONALE POSITIONIERUNG UND ANSPRACHE

### Sollen Marken weiter versuchen, ihre Produktüberlegenheit zu kommunizieren und so Attraktivität aufzubauen?

Es ist bekannt, dass Verbraucher heute einem Bombardement von Marketingaktivitäten und Werbebotschaften ausgesetzt sind und über eine fast unüberschaubare Angebotsauswahl verfügen. Sie bewältigen diese Informationsflut, indem sie vereinfachende Heuristiken anwenden und bei der Auswahl vieler Marken eine weitgehend gedankenlose, automatisierte Entscheidung treffen.

In einer vor Kurzem veröffentlichten Analyse der Ipsos Brand Value Creator Datenbank konnten wir nachweisen,

dass Konsumenten bei der Markenwahl aus einer sehr begrenzten Menge an präferierten Marken ihre Kaufentscheidung treffen. Unsere Analyse zeigte, dass sich dieses sogenannte Consideration Set kategorieabhängig aus durchschnittlich 2,6 bis 5 Marken zusammensetzt.

Die finale Kaufentscheidung wird dann entweder durch die Stärke der emotionalen Beziehungen zu den Marken oder durch kurzfristige Marketingaktivitäten und -aktionen (Preissenkungen, Werbeaktionen, neue Sortimente/Formate, Renovierungen usw.) getrieben<sup>4</sup>. Funktionale Markeneigenschaften haben dabei relativ betrachtet eine geringere Bedeutung für den Aufbau der Markenpräferenz:

### Die Stärke von Marken wird immer stärker von der emotionalen Nähe zum Käufer getrieben



Abbildung 2, Quelle: Brand Value Creator (BVC) Database

während die Bedeutung der Markenperformance für die Markenstärke und damit auch den Markenerfolg zwischen 2013 und 2019 auf einem nahezu unverändert hohen Niveau verharrte, zeigten Markenwertmessungen, dass die emotionale Beziehung zu den Marken in den vergangenen Jahren immer intensiver wurde.

Hinzu kommt, dass bei Konsumenten die Auswahl der Marken innerhalb ihres Consideration Sets in der Regel identisch bleibt, es sei denn, es gelingt Marken, den üblichen Entscheidungsprozess durch radikale Produktinnovationen oder mit Hilfe von kreativen Marketingkampagnen nachhaltig zu stören und auf sich aufmerksam zu machen.

In der gegenwärtigen Phase der Anpassung an den veränderten Lebens- und Konsumkontext ist es insofern zielführend, dass Marken stärker in den Aufbau emotionaler Nähe investieren. In einer Welt, die zunehmend von Angst und Sorgen regiert wird, können Marken durch ihr Verhalten und ihre Botschaften deutlich machen, dass sie Menschen dabei helfen, die persönlichen Ziele und Werte zu verfolgen und die individuellen Herausforderungen durch die Corona Krise erfolgreich zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund müssen Marketing Manager jetzt sehr stark darauf achten, dass sie mit ihren Kampagnen und Aktivitäten viel Einfühlungsvermögen demonstrieren und die richtige Form der Ansprache finden wählen. Mercedes hat dieses mit seiner „Stay Home“ Kampagne hier in Deutschland vorbildlich umgesetzt. Auch die Guinness Kampagne zum diesjährigen St. Patrick's Day (zu normalen Zeiten ein Schlüsselmoment in der jährlichen Marketingplanung dieser Marke), die die Menschen dazu ermutigte, zu Hause sicher zu feiern und „sich gegenseitig aufzurichten“, wenn sie ein Pint trinken, ist ein gutes Beispiel für eine emotionale und perfekt auf den Kontext abgestimmte Kampagne.<sup>5</sup>

Bedingt durch das Erleben und die Bewältigung der Krise werden Konsumenten zunehmend die Rolle des automatisiert und unbedacht entscheidenden Käufers aufgeben und in die eines mehr bewussten und reflektierten Entscheiders umschwenken. Gerade darum sollten Marken ihre Botschaften jetzt so anpassen, dass sie für den Menschen in seinem

veränderten Konsumumfeld hoch relevant sind. **Kampagnen, die sich an den neuen Prioritäten der Zielgruppen orientieren, werden den Wünschen und Bedürfnissen des Marktes besser entsprechen können als Botschaften, die noch vor einem Jahr erfolversprechend waren.**

Jedoch sollten Unternehmen und Marken nicht nur ihre Botschaften, sondern auch ihr Verhalten an die Bedürfnisse und Nöte der neuen Welt anpassen, um auch so der sich verändernden und krisenbedingten Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen gerecht werden zu können. Jetzt ist soziales Engagement gefragt. Hier einige positive Beispiele für Marken, die Verantwortung übernehmen und helfen:

- Trigema stellt anstelle von Sportbekleidung jetzt Mund- und Nasenmasken her.
- LVMH hat seine Duftherstellung auf die Herstellung von Handdesinfektionsmitteln umgestellt. Flacons werden zudem als Behältnisse für diese Mittel genutzt.
- Auch BrewDog spendet selbsterstellte Desinfektionsmittel an Wohltätigkeitsorganisationen.
- ZF, ein deutscher Automobilzulieferer, stellt in seinen chinesischen Fabriken Ventilatoren her.
- Die Kaffeehauskette Starbucks vergibt Gratis-Kaffee für Mitarbeiter aus dem Gesundheitswesen.
- McDonald's in Deutschland leiht seine Arbeitskräfte an Aldi, um dem Personal bei einer schnelleren Auffüllung der Regale zu unterstützen, die sich aufgrund intensiver Hamsterkäufe rasend schnell leerten. ; und es gibt viele ähnliche Beispiele.

Die Fähigkeit von Marken, auf die Veränderungen im Leben ihrer Käufer einzugehen, Empathie zu zeigen und in der Not Hilfe anzubieten, wird einen großen Beitrag dazu leisten, dass sie die Herzen der Menschen für sich gewinnen. In der Welt nach der Pandemie, in der sich der Verbraucherkontext möglicherweise wieder etwas verschieben wird, werden sich die Konsumenten daran erinnern, welche Rolle Marken und Unternehmen in Zeiten der Not in ihrem Leben gespielt oder nicht gespielt haben. **Marken, die jetzt Handeln und nicht nur Dinge versprechen und die jetzt gezielt in die Kundenbeziehung investieren, werden im New Normal Vorteile gegenüber dem Wettbewerb haben.**

## 2. IMMER SICHTBAR SEIN

### Wie ‚präsent‘ müssen Marken sein - sollen sie anstreben, ihre Bekanntheit zu erhöhen?

Selbst wenn sich die Prioritäten der Menschen drastisch und schnell (weiter ver-) ändern und die Zeit, die online verbracht wird, immer mehr zunimmt, wird „Above-the-line“-Kommunikation auch in der nächsten Zeit nicht irrelevant! Wir haben aus früheren Krisen gelernt, dass Marken nicht auf klassische Werbung verzichten oder diese dramatisch zurückfahren sollten, wollen sie nicht die dauerhafte Grundlage ihres Geschäfts – also die Equity ihrer Marken - stark gefährden. Insofern ist auch die jetzt von P&G verfolgte Strategie, derzeit besonders gefragte Marken noch intensiver zu bewerben, ein gutes Beispiel für reflektiertes und erfolgreiches Management von Marken in Zeiten der Krise.

Die Reduktion von Spendings und ein möglicher Rückgang des Share-of-Voice hat in früheren Krisen zu Marktanteilsverlusten geführt (vgl. Abb. 3), die nur schwer und mit hohen Investments in die Marke später zurückerobert werden konnten. Die Advertising Research Foundation (ARF) verwies kürzlich auf Daten, die zeigen, dass Marken, die in einer Wirtschaftskrise Werbung komplett einstellten, fünf Jahre benötigten, um wieder ihren alten Marktanteil zurückzugewinnen. Vermutlich können allenfalls Marken wie Coca-Cola radikale Budgetkürzungen einigermaßen unbeschadet überstehen.

Die Forderung nach einer kontinuierlichen Investition in Werbung bedeutet aber keinesfalls, dass Marken genau so weitermachen sollten wie bisher.

In einer Zeit der Krise müssen Marken kritisch überprüfen, wie sie in Entscheidungssituationen hohe Aufmerksamkeit und Präsenz – oder neudeutsch „Salienz“ – schaffen können. Nach unserer Auffassung sollten Marken in dieser Zeit davon absehen, mit ihren Marketingaktivitäten nur laut und auffallend zu sein, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu gewinnen und so mehr verkaufen zu können. Stattdessen sollten Marketing Kampagnen vor allem die in der neuen Realität relevanten Wünsche und Bedürfnisse der Menschen ansprechen und so den Aufbau von positiven Erinnerungen und Markenassoziationen begünstigen. Aktuell wünscht sich die Gesellschaft von den Markenherstellern vor allem mehr Authentizität, Unterstützung und Verständnis, insofern sind Botschaftsinhalte aus der Zeit vor der Krise und Markenversprechen wie Individualismus oder Geselligkeit in der Natur kritischer zu beleuchten<sup>6</sup>.

**Markenkommunikation sollte jetzt vor allem emotional die Werte und Wünsche der Menschen ansprechen, Wärme und Menschlichkeit ausstrahlen und Hilfe bei der Bewältigung der sozialen Distanzierung in Aussicht stellen.**

Gerade in Deutschland beweisen schon viele Unternehmen mit ihrer Kommunikation, dass sie diese Bedürfnisse verstanden haben. Die Dekabank, Vodafone und die Telekom,

## Werbung in Zeiten der Rezession

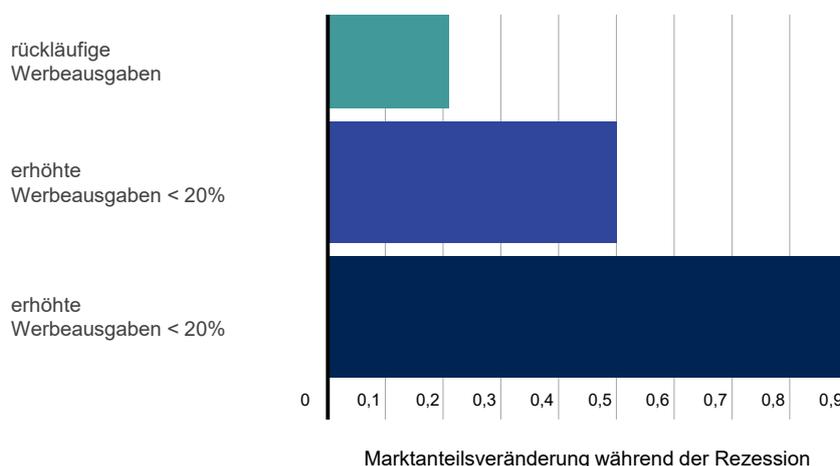


Abbildung 3  
Quelle: Alexander Biel, Stephen King:  
Advertising During a Recession.  
In WARC, 2020

aber auch Händler wie Edeka und die Rewe bleiben auch im TV werblich aktiv, benennen in ihren Creatives behutsam die Herausforderungen des täglichen Lebens und verdeutlichen auf ihre eigene Art und Weise, dass sie für die Menschen da sind und ihnen helfen wollen, durch die Phase der Krise zu kommen.

Jedoch müssen neue Kampagnen und Botschaften immer zu den Markenwerten und der Positionierung der Marke passen. Nur so lässt sich verhindern, dass die Kohärenz des Markenbildes zukünftig erodiert. Markenverantwortliche müssen sich zudem darüber klar sein, dass die Menschen sehr schnell erkennen werden, wenn neue Marketingkampagnen ausschließlich opportunistische Zielsetzungen verfolgen und nicht ein Spiegelbild dessen sind, wofür die Marke dauerhaft steht. Sollten Kampagnen den Eindruck von Opportunismus vermitteln, dann ist damit zu rechnen, dass sich die Beziehungen zu den Verbrauchern dauerhaft verschlechtern und damit auch die Fähigkeit der Marke, nach der Krise erfolgreich am Markt zu bestehen, sehr stark beeinträchtigt wird.

Die Media-Mixplanung ist ebenfalls sehr wichtig für die erfolgreiche Schaffung, Auffrischung und Stärkung eines möglichst positiven und einzigartigen Netzes von Marken-

assoziationen. Bedingt durch den Lockdown verbringen die Menschen jetzt viel mehr Zeit mit dem Medienkonsum. Davon profitieren unseren Erkenntnissen zu Folge insbesondere Social-Media-Plattformen<sup>7</sup>. Die Stärkung von Markenbildern kann sich jedoch nicht ausschließlich auf Facebook, Twitter, Instagram oder auf die eigenen digitalen Medienkanäle stützen. Klassische, vertrauenswürdige Medien wie Fernsehen oder Radio spielen in diesen Zeiten der sozialen Isolierung wieder eine wichtigere Rolle.

Insofern macht es Sinn, die Allokation der Werbeausgaben auf die verschiedenen Kanäle kurzfristig dem veränderten Medienkonsum anzupassen, aber auch die konkreten Marketingzielsetzungen dabei im Auge zu behalten. Ohne Zweifel muss in dieser Zeit weiterhin die Präsenz in den traditionellen Medien erhalten bleiben. Wichtiger denn je ist, die Werbeaussagen in den klassischen Medien besser mit den Inhalten in den digitalen Plattformen zu verzahnen. Auf diese Weise werden Marken dem intensiveren, aber veränderten Medienkonsum besser Rechnung tragen können. Im New Normal gilt mehr als je zuvor, das vorhandene Marketingbudget möglichst effizient und zielorientiert einzusetzen.

### 3. KONTEXTGEMÄSSE ANPASSUNG DES MARKETING-MIX

#### **Wie lässt sich durch die zeitgemäße Adaption des Marketing-Mix der Markterfolg sichern?**

Beim Aufbau starker Marken geht es nicht nur darum, die Attraktivität der Marke und emotionale Nähe zum Käufer zu unterstützen. Ein Mix aus in sich stimmigen und gezielten Marketing-Mix Aktivitäten kann helfen, den Markterfolg auch kurzfristig zu stützen oder gar auszubauen. Da viele Markenkäufe aktuell von Panik und Unsicherheit geprägt sind, müssen Marken ihre Reaktion auf diesen Kontext sorgfältig planen, um dabei den dauerhaften Erfolg nicht zu gefährden.

Der Ipsos Brand Value Creator erlaubt, die Wirkung verschiedener Marketing-Mix Maßnahmen abzuschätzen. Die Abfrage der sogenannten Market Effects für alle strategischen Wettbewerber lässt erkennen, welche kurzfristigen Marketing-Mix Aktivitäten zu Markenwechselentscheidungen führen können. Market Effects lassen erkennen, welche Marken in einer Entscheidungssituation tatsächlich gekauft werden – unabhängig davon, ob nicht eine andere Marke eigentlich präferiert wird.

## Barrieren bei der Markenentscheidung in „normalen Zeiten“

	Weltweit	Nord-amerika	West-Europa	Asien	Ost-Europa	Latein-amerika	Afrika	Naher Osten
Erhältlichkeit	28%	27%	24%	26%	28%	29%	30%	27%
Sortimentsbreite	25%	25%	15%	23%	23%	24%	20%	27%
Preis	11%	10%	11%	12%	12%	12%	11%	12%

Market Effects, 2020

Abbildung 4, Quelle: Ipsos BVC-Datenbank, 2019

Eine Ipsos Datenbank Analyse verdeutlicht, dass die höchsten Barrieren für den Kauf der eigentlich präferierten Marke bei Produkten oder Dienstleistungen (in der Reihenfolge ihrer Bedeutung) die Erhältlichkeit, die Breite des Produktsortiments und der Preis sind. In den bisherigen Zeiten stabiler oder sogar wachsender Märkte spielte der Preis eine eher begrenzte Rolle bei der Erklärung von tatsächlichen Markenwahlentscheidungen (siehe Abbildung 4). Jetzt und in der näheren Zukunft müssen Marketing Manager jedoch davon ausgehen, dass die Anzahl der preisbewussten Menschen deutlich zunehmen wird.

Die finanziellen Auswirkungen des Lockdowns und der damit verbundenen Nachfrageausfälle für viele Unternehmen (Airlines, Gastronomie, Kaufhausketten) werden auch bei den Verbrauchern zu deutlich reduzierten Einkommen führen und damit in gravierenden Budgetbeschränkungen münden. Diese werden die jetzt schon bestehenden wirtschaftlichen Probleme vieler Unternehmen möglicherweise noch weiter beschleunigen. Analog dazu zeigt unsere Datenbankanalyse, dass der Preis auch in der letzten Wirtschaftskrise im Jahr 2009 relativ deutlich an Bedeutung bei der Markenwahl gewonnen hatte (siehe Abbildung 5).

## In Krisenzeiten gewinnt der Preis in Entscheidungssituationen an Relevanz

	2020	2019	2009
Erhältlichkeit	31%	27%	27%
Sortimentsbreite	26%	24%	16%
Preis	12%	11%	18%

Market Effects, 2020

Abbildung 5, Quelle: Ipsos BVC-Datenbank

Jedoch müssen Marken Manager unbedingt mögliche langfristige negative Auswirkungen von Preissenkungen oder Promotionsaktivitäten bedenken. Preiskorrekturen können sich schnell auf den wahrgenommenen Wert eines Markenproduktes und die Brand Equity auswirken. Derartige Veränderungen sollte genau beobachtet werden, um möglichen langfristigen Auswirkungen auf die Preiselastizität und letztlich auch das Top-Line Ergebnis entgegen wirken zu können.

Die Bedeutung kurzfristiger Marketing-Mix Aktivitäten wird auch angesichts der Bevorratung von lebenswichtigen Gütern, inflationärer Preiserhöhungen bei Hygieneprodukten (Gesichtsmasken, Desinfektionsmittel) und verkürzter Ladenöffnungszeiten weiterhin eine große Herausforderung für das Marketing darstellen. Die Marketingverantwortlichen werden reflektiert darüber entscheiden müssen, wie sie diesen Herausforderungen durch einen gezielten Einsatz von Marketing-Mix

Aktivitäten wie Preisveränderungen, Promotion oder distributiven Maßnahmen begegnen können. So können Marken bspw. klassische Distributionswege durch vermehrte Online-Angebote ihrer Produkte und Dienstleistungen und möglicherweise sogar Direct-to-Consumer (DTC)-Angebote ergänzen und sich so für die Zeit eines New Normals zu wappnen. Aldi's Entscheidung, in Großbritannien zukünftig eine Auswahl von Lebensmitteln online anzubieten und auszuliefern, geht bereits in diese Richtung. Aber auch Obi's

Angebot in der aktuellen TV-Werbung, dass Kundenberater trotz der Schließung der Läden in einigen Bundesländern digital weiter kostenlos erreichbar sind, eröffnet der Baumarktkette die Möglichkeit, selbst bei einem noch längeren Lockdown mit den Kunden in Verbindung zu bleiben und ihnen zu helfen. Zudem sollten Konsumgütermarken die Sortimentstiefe weiter ausbauen, um beispielsweise der wachsenden Nachfrage nach Großverpackungen oder länger haltbaren Artikeln gerecht werden zu können.

## 4. GLOBALE VS. LOKALE MARKTBEARBEITUNG

### Sollten Marken weiterhin auf eine GLOCAL-Marktstrategie setzen?

Da die globale Pandemie auf der ganzen Welt sehr schnell um sich greift, müssen wir damit rechnen, dass die Angst vor der Globalisierung in der Bevölkerung weiter zunehmen wird. Sollte das der Fall sein, werden neue Herausforderungen auf globale Marken zukommen.

Vereinheitlichte länderübergreifende Botschaften und eine länder- und kulturübergreifende Marktbearbeitung könnten an Relevanz und Wirkung verlieren. In diesem Fall würden lokal geplante Marktbearbeitungsstrategien stärker in den Fokus rücken: Kampagnen, die von lokalen Teams kreiert und primär auf die lokalen und marktspezifischen Bedürfnisse ausgerichtet sind. Allerdings ergeben sich aus diesen lokal gefärbten Kampagnen neue Herausforderungen für den Aufbau eines global konsistenten Markenbildes. So überrascht es nicht, dass globale Marken mit ersten lokalen Kampagnen an den Start gehen, um die Akzeptanz in den jeweiligen Kulturkreisen zu erhöhen. Die Cider und Biermarke Savannah ist ein gutes Beispiel dafür. In der

Produktion setzt sie in Teilen Afrikas ganz auf Rohstoffe, die dort lokal angebaut werden, wo die Produkte später auch vertrieben werden.

Auch die unterschiedliche Betroffenheit von Ländern und Regionen durch die Corona Krise legt eine lokal orientierte Kampagnengestaltung nahe. Burger King ist exemplarisch für so ein Vorgehen zu nennen. In China, wo der totale Lockdown mittlerweile gelockert wird, agiert das Unternehmen mit anderen Creatives als in Frankreich, wo Restaurants immer noch komplett geschlossen sind. Noch anders stellt sich die Fast-Food Kette in den USA auf, wo jetzt verstärkt auf Angebote wie Take Away und Drive Through gesetzt wird und das in der Kommunikation herausgestellt wird. Auch die Media-Mix Entscheidungen werden an den jeweiligen Kontext angepasst: Anders als in den USA wird in Frankreich auf TV zurzeit komplett verzichtet, der Fokus liegt stattdessen auf digitaler Kommunikation.

**Globale Marken werden in Zukunft ihre Marketingaktivitäten für die gezielte Befriedigung lokaler Bedürfnisse und die Stärkung der Nachfrage gegenüber den lokalen Marken aufmerksamer als bislang bewerten und verfolgen müssen.**



## MARKENERFOLG IN DER CORONA KRISE SICHERN

Es ist definitiv nicht die beste Strategie für die Markenführung, einfach abzuwarten, wie sich die Krise weiter entwickeln wird und wie sich die bestehenden Unsicherheiten in der Bevölkerung auf das Verbraucherverhalten auswirken. Für die Markenführung wächst jetzt die Notwendigkeit für zeitnahe und angemessene Entscheidungen. Diese bedürfen jedoch einer fundierten Informationsgrundlage.

Jedoch hat die COVID-19-Pandemie für die Markenführung bislang mehr Fragen als Antworten aufgeworfen, und das wird sich auch in der nahen Zukunft nicht verändern. Da die Nutzung von sozialen Medien heute allgegenwärtig ist, können neue und aufkommende Themen, die online diskutiert werden, Marken und Branchen sehr rasch prägen und verändern. Sie könnten damit das Fundament der Beziehungen von Marken zu ihren (potenziellen) Kunden noch weiter erschüttern oder vertiefen. So mancher Manager wird in dieser Situation in operative Hektik verfallen oder gestützt auf sein Bauchgefühl reagieren, ohne dabei zu wissen, wie sich die Verbraucherbedürfnisse tatsächlich verändert haben und wie er diesen besser gerecht werden kann. Nur wenige Schnellschüsse werden tatsächlich kurzfristigen und oder sogar dauerhaften Erfolg mit sich bringen.

Markentracking Ansätze wie das Ipsos Brand Activation Tracking entwickeln sich ständig weiter, um auch sich schnell verändernde Wettbewerbsdynamiken, neue Markentreiber oder aufkommende Trends aussagekräftig zu identifizieren. Bei Ipsos konzentriert sich unsere Arbeit vor allem darauf, neben den Befragungsdaten auch andere Datenquellen bei der Ableitung von Consumer Insights zu nutzen. So erhalten wir ein aussagekräftiges Bild darüber, wie die Verbraucher über die Marken denken, fühlen und sprechen. Nur eine gezielte und integrierte Analyse unterschiedlicher Datenquellen ermöglicht es dem Markenmanagement, kreative, praktische und nachhaltige Strategien und Maßnahmenbündel zu entwickeln, die es ihnen erlauben, in der Zeit der Krise und dem sich abzeichnenden New Normal erfolgreich zu handeln und gemeinsam mit ihren Kunden gestärkt daraus hervorzugehen.

**Sich verändernde Verbraucherkontexte beeinflussen die Entscheidungsfindung und schaffen Gelegenheiten für Vermarkter, ihre Markenziele und ihr Verhalten an neu entstehenden Bedürfnissen auszurichten.**

### ERFOLGSMUSTER FÜR DIE MARKENFÜHRUNG IN KRISENZEITEN

- 1.** Der Stärkung relevanter emotionaler Markenassoziationen und Beziehungen hat für die Markenführung ein größeres Potenzial als die Bewerbung funktionaler Markeneigenschaften und USPs. Mit Letzterem läuft das Marketing aktuell Gefahr, sich von der Art und Weise, wie die Menschen denken und fühlen, abzukoppeln.
- 2.** "Above-the-line"-Kommunikation und die Aufrechterhaltung des Share of Voice sind trotz rückläufiger Umsätze von größter Bedeutung, um das Fundament von Marken nicht unnötig zu untergraben. Das Markenmanagement muss sich primär darauf konzentrieren, die mit Marken verbundenen Gefühle und Erlebnisse zu stärken, nicht jedoch darauf, nur die Salienz durch Lautstärke oder provozierende Marketingreize zu erhöhen.
- 3.** Marken müssen traditionelle Handlungsmuster überdenken, die auf eine reine Maximierung des Absatzes abstellen. Der Erfolg kurzfristiger Marketingaktivitäten wie Preissenkungen (im Verhältnis zum Wert der Marke), die Sicherung der Warenerhältlichkeit und die Breite und Tiefe des Produktsortiments müssen sorgfältig überwacht werden.
- 4.** Die zunehmende Fokussierung auf lokale Kampagnen und Strategien wird zu einer beschleunigten Entwicklung neuer Markenführungsansätze führen, die dem veränderten globalen Kontext besser Rechnung tragen können.
- 5.** Marken brauchen in Zukunft Insights, die aus einer Vielzahl von Datenquellen (klassische Trackings, Social Media Monitoring, Sales Entwicklungen) abgeleitet werden. Nur so lassen sich wirklich aussagekräftige Erkenntnisse darüber gewinnen, was Menschen in diesen sich radikal veränderten Zeiten sagen, denken und fühlen. Daraus wiederum lassen sich valide Empfehlungen für die Positionierung von Marken und wofür Marken zukünftig stehen wollen abgeleitet werden.

## REFERENZEN

1. <https://www.ipsos.com/en/global-predictions-2020>
2. <https://www.ipsos.com/en/introducing-brand-valuecreator- bvc>
3. <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/howfight- back-nurture-your-brands-mental-network>
4. <https://foreignpolicy.com/2016/03/15/these- 25 Unternehmen - sind mächtiger als viele Länder - multinationale Unternehmen - Reichtum - Macht>
5. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/ veröffentlichung/dokumente/2020-02/ipsos\\_bht\\_einblicke\\_1\\_eng\\_rz\\_neu.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/ veröffentlichung/dokumente/2020-02/ipsos_bht_einblicke_1_eng_rz_neu.pdf)
6. <https://adage.com/article/cmo-strategy/dontworry- well-march-again-guinness-says-ad-after-stpatricks- day-parade- suspensions/2244471>
7. <https://www.ipsos.com/en/covid-19-creativefightback>
8. <https://www.cityam.com/coronavirus-whatsappusage- springt-40-Prozent-Dauersperre/>
9. <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/peakglobalisation/>

### Autoren:

**Dr. Oliver Hupp** Director, Brand Health Tracking, Ipsos

**Laurent Dumouchel** Chief Growth Officer, Brand Health Tracking, Ipsos

**Zarif Kahn Global** Client Activation, Brand Health Tracking, Ipsos

**Catherine Burton** Equity Lead, Brand Health Tracking, Ipsos



Ipsos Deutschland | Hamburg | Mölln | Berlin | Frankfurt | Nürnberg | München | [www.ipsos.de](http://www.ipsos.de)