

# Strategien im Spiegel der Marketing-Krise

Autor: Markus Pfeiffer

Weltweit produziert die Marketing-Wissenschaft laufend neue Erkenntnisse. Exklusiv für die Leser der absatzwirtschaft screent Vivaldi Partners deshalb regelmäßig die wichtigsten Publikationen und fasst die Ergebnisse zusammen. Das zweite Thema der Folge lautet: Marketing in der Krise.

**Mit einer Verzögerung** von fast einem Jahr ist die Wirtschaftskrise jetzt auch in der wissenschaftlichen Gemeinschaft des Marketing angekommen. Allerdings, und das muss man zu ihrer Verteidigung hinzufügen, ist das vor allem auf die noch immer langwierigen und aufwendigen Review-Prozesse der Top-Journals zurückzuführen. Dabei scheinen sich alle Professoren und Vordenker in einem Punkt sehr einig: Nichts bleibt so, wie es ist!

Die Krise hat die ökonomische Landschaft und ihre Teilnehmer nachhaltig verändert und wird eine Neuordnung des globalen Wirtschaftssystems mit sich bringen. Diese Zusammenfassung ist für das operative Marketing zunächst einmal ungefähr genauso hilfreich wie Plattitüden, die sich selbst in Top-Journals wie in die „Harvard Business Review“ schleichen: „[...] companies investing countercyclically in research & development (R&D) during downturns tend to outpace their competitors on the upswing.“ Mit anderen Worten neigen Unternehmen, die während Schwankungen antizyklisch in Forschung und Entwicklung investieren, immer noch

dazu, Wettbewerber im Aufschwung hinter sich zu lassen. Ähnlich verhält es sich mit der Aussage „Companies that slash marketing spendings often find that they later must spend far more than they saved in order to recover“. Das kommt der Feststellung gleich, dass Unternehmen, die Marketing-Spendings kürzen, häufig zur Einsicht gelangen, dass sie zur Erholung später viel mehr ausgeben müssen, als sie gespart haben. Bleibt Marketingexperten nur noch, diese Botschaften in ihre Unternehmensführung und damit zu den „Budgetgebern“ zu tragen. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Spar-, Restrukturierungs- und Konsolidierungsprogramme dürfte das jedoch schwierig bis unmöglich sein.

**Gibt es denn nicht ein Geheimrezept**, das den erfolgreichen Weg aus der Krise ohne zusätzliche Kosten vorzeichnet? Eine Gruppe der Autoren geht einen Schritt weiter und untersucht, welche Chancen sich aus der Krise und der damit verbundenen Neuordnung ergeben. Trotz aller wahrgenommenen Unsicherheit bietet die Krise vor allem

Gelegenheit, bestehende Konventionen und Denkmuster infrage zu stellen sowie neue Produkte und Nutzenversprechen zu testen und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. All das muss jedoch immer mit Blick auf die eigene Identität und die Werte der Marke stattfinden. Denn wer Produkte und Nutzenversprechen in der Krise verändert, nur um sich – eventuell sogar unterstützt durch Preisnachlässe oder kurzfristige „Krisenversprechen“ – kurzzeitig interessant zu machen, schadet der Marke mehr, als er ihr Gutes tut. Stattdessen gilt es, wunde Punkte der Wettbewerber wie beispielsweise wechselwillige Kunden zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren. Favaro et al. führen in ihrem Beitrag „Five Rules for Retailing in a Recession“ auf, wie Starbucks dadurch ein bis zu sechsmal höheres Umsatzpotenzial realisieren könnte, während das potenzielle Wachstum bei treuen Kunden nur zirka fünf Prozent zusätzlich beträgt.

**Für das Marketing liegen die Chancen** damit auf der Hand: Wer jetzt einerseits seinen Werten und der Qualität seiner Produkte treu bleibt, andererseits aber in der Preissetzung, in der Kommunikation oder im Vertrieb neue Modelle ausprobiert, hat die besten Chancen, ärgsten Feinden Kunden abzufragen. Eine ordentliche Portion an Experimentierfreude und Unternehmergeist ist deshalb genau jetzt gefragt. Bei der Identifikation der genannten Chancen helfen die klassische strategische Planung und die Ausarbeitung von kom-



© American Girl / Zymaszek

**Marken werden immer mehr zu Open Source Brands:** Die Puppe „American Girl“ ist ein Beispiel dafür, wie stark Einschätzungen anderer Kunden die Konsumneigung für ein Produkt beeinflussen können.

plizierten Szenarien oft wenig. Zum Beispiel betonen Read et al. in ihrem „Journal of Marketing“-Artikel, dass sich gerade erfahrene Unternehmer in unsicheren Zeiten mehr auf das Bauchgefühl, ihren „Business-Sense“, verlassen. Eine Kultur der Kreativität und permanenten Neuerfindung gepaart mit der nötigen Erfahrung ist den starren Prognoseverfahren der Strategie laut ihrer Studie häufig überlegen. Aus meiner Sicht handelt es sich dabei um eine Erkenntnis, die nicht überrascht, aber in einer Welt von Unternehmen, die oft „overresearched“ beziehungsweise „zu gut untersucht“ sind, hoffentlich zum Nachdenken anregt. Doch was passiert mit den Menschen draußen in der Krise? Jenseits von Konsumklima-Indices und anderen Studien, die uns über das (Nicht-)Wohlbefinden von Kunden berichten, lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur eine Reihe von Trends im Konsumentenverhalten beobachten, die durch die Krise zusätzlich verstärkt werden:

**Erstens gewinnen Marken in der Krise** grundsätzlich an Bedeutung, da in einer Welt der Unwägbarkeiten nicht zuletzt Orientierung und Halt noch wichtiger werden. Dabei erachten Flatters und Willmott in ihrem Beitrag „Understanding the Post-Recession Consumer“ vor allem das Bedürfnis nach Einfachheit für die Zeit nach der Krise als wegweisend. Danach suchen Konsumenten unkomplizierte, benutzerfreundliche Angebote, die ihnen das Leben vereinfachen und die Auswahl im Angebots-

dschungel erleichtern. Vielen hat die Krise die Konsumgläubigkeit und die Komplexität unserer Warenwelt erst so richtig vor Augen geführt. Dennoch sinkt andererseits die Markenbindung, das heißt Substitute und Private Labels sind vor allem bei Segmenten Gewinner, die gezielt versuchen zu sparen. Der Harvard-Professor John Quelch hat für diese Zielgruppe den nicht ganz unamerikanischen Namen „Slam-on-the-Brakes“-Segment gefunden. Dennoch kann auch diese Erkenntnis nicht bedeuten, dass man eine über lange Zeit aufgebaute Positionierung im Wettbewerb aufgibt, um mit niedrigpreisigen Handelsmarken zu konkurrieren.

**Zweitens werden Marken immer mehr** zu sozialen Konstrukten und durch die Verbraucher selbst „geführt“ und beeinflusst. Die von Foren und Microblogs bis hin zu Social Media offenen Kommunikationswege des Internets und die kritische Konsumhaltung der Verbraucher machen Marken heute immer mehr zu „Open Source Brands“. Den Begriff haben Pitt et al. schon 2006 geprägt. In manchen Kategorien informieren sich rund 60 Prozent der Verbraucher auch nach dem Kauf noch einmal ausführlich in Internetforen und Blogs über das Produkt. Nie zuvor wurde diese soziale Vernetzung von Marken so faszinierend beschrieben wie in dem Case zur Marke „American Girl“, dem erfolgreichen und authentischen Gegenentwurf zu einer surrealen, vollbusigen Barbie

**GLOSSAR:**

**Marketing-Spendings** (englisch für „Marketing-Ausgaben“): In der Marketingterminologie versteht man darunter Werbeausgaben, Werbeetats oder Werbeinvestitionen.

**Substitute und Private Labels** (englisch für „ersetzende und private Marken“): Dabei handelt es sich um Produkte, die andere ersetzen können. Allerdings ist dabei ein möglichst hoher Substitutionsgrad notwendig, der das Potenzial verkörpert, mit dem ein anderes Produkt in der Gunst des Käufers verdrängt wird. Einer Substitution liegt daher meist eine subjektive Austauschbarkeit aufgrund von ähnlicher Beschaffenheit eines Produkts zugrunde.

**„Slam-on-the-Brakes“** (englisch für „eine Vollbremsung machen“): In diesem Segment macht sich die finanzielle Betroffenheit am stärksten bemerkbar, was im Marketing in der Regel dazu führt, dass alle Ausgabentypen zurückgestellt, reduziert oder eliminiert werden.

**Social Media** (englisch für „Soziale Medien“): Unter diesem Begriff werden soziale Netzwerke und Netzgemeinschaften verstanden, die als Plattformen zum gegenseitigen Austausch von Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen dienen.

**Open Source Brand** (englisch für „quelloffene Marke“): Dahinter steckt ein Ansatz, das Potenzial von Kunden zu nutzen, um die Produktentwicklung und das Produkt selbst voranzutreiben. Dabei entsteht die Marke im Wesentlichen erst durch die Kommunikation der Gemeinschaft.

**Brand Communities** (englisch für „Markengemeinschaften“): Mit diesem Ausdruck werden Personengruppen umschrieben, deren Mitglieder sich für eine Marke interessieren und untereinander soziale Kontakte pflegen. Das gemeinsame Interesse kann einen Verstärkereffekt für die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen bedeuten.

**„Kreative Zerstörung“:** Prinzip des Wirtschaftswissenschaftlers Joseph A. Schumpeter, nach dem überholte Wirtschaftsstrukturen zerstört werden, um eine neue wirtschaftliche Ordnung herzustellen, in der Innovationen wieder möglich sind.

## »Es reicht nicht aus, wenige Meinungsführer in Brand Communities zu identifizieren und mit Inhalten zu versorgen. Communities müssen einbezogen werden.«

Susan Fournier, Professorin an der Boston University

(Journal of Marketing, May 2009). Über drei Jahre hinweg haben führende postmoderne Marketing-Professoren wie Sherry, Muniz, und Kozinets die jungen Kundinnen in den Shops, zu Hause und unterwegs beobachtet. Danach reisen Fans der Marke jeden Tag in Bussen aus den entlegendsten Ecken Amerikas an, um sich in einem der drei Flagship-Stores in Chicago, New York oder L. A. Theaterstücke aus der American-Girl-Welt anzusehen oder ihre Puppen frisieren zu lassen. Manche meldeten sich sogar Monate im Voraus an, um einen Platz im Restaurant zu ergattern. Und all das, ohne dass von der Marke bisher auch nur ein einziger Cent für klassisches Marketing ausgegeben worden wäre.

Dass sich die Marke wie kaum eine andere ins Leben der Menschen ein-

nistet, sei auf die positive Verstärkung von Müttern und Töchtern untereinander über Generationen hinweg, die vielfältigen und „realen“ Geschichten der Puppen und das umfassende Erleben in den Shops zurückzuführen. Zusammengefasst bedeutet das: „Extraordinarily powerful brands [...] may be brands whose components evidence the greatest degree of synergy and whose constituent parts best complement and enhance one another.“

Marketing wird dann in eine passive Rolle gedrängt, denn im Internet wie im realen Leben entziehen sich die meisten dieser Marken-Gemeinschaften dem Management durch Unternehmen. Als eine der führenden Marken- und Community-Experten schreibt Susan Fournier in ihrem neuesten Arbeitspapier über sieben Mythen, die zum Thema

„Brand Communities“ in den Köpfen der Marketer dominieren. Die häufigsten Missverständnisse seien, dass Communities sich nicht steuern und nicht als Medien für die Marke missbrauchen lassen. Stattdessen würden sie einzig den Nutzern selbst dienen. Zudem müssten Marken-Communities allen Teilnehmern einen Nutzen bieten. Es reiche nicht aus, wenige Meinungsführer zu identifizieren und diese mit Inhalten zu versorgen. Stattdessen gelte: „Engineer the community, and the brand will be strong.“

Diese Trends im Konsumentenverhalten werden nicht nur unsere eigene Identität als Marketer, das Selbstverständnis des Marketing, sondern auch die Relevanz bestehender Instrumente verändern. Denn in der neuen Welt des Marketing ist für identitätsorientierte Markenführung, Erfolgskennziffern und klassische Kommunikationswege kaum noch Platz. Zudem gibt es jetzt die Chance, neue Kommunikationsansätze, Geschäftsmodelle und Leistungen zu entwickeln, die während des nächsten Aufschwungs überproportional profitieren. Viele der heute erfolgreichen Marken entstanden während der vergangenen Wirtschaftskrise, da sie der Nährboden für die so überstrapazierte Schumpetersche „kreative Zerstörung“ ist. Werden Sie ein Teil davon! ←



### Literatur:

- **Diamond, Nina; Sherry Jr. u. a.:** American Girl and the Brand Gestalt, Journal of Marketing, May 2009, Seite 118–134
- **Favaro, Ken; Romberger, Tim; Meer, David:** Five Rules for Retailing in a Recession, Harvard Business Review, April 2009, Seite 64–72
- **Flatters, Paul; Willmott, Michael:** Understanding the Post-Recession Consumer, Harvard Business Review, Seite 106–112
- **Fournier, Susan; Lee, Lara:** Getting Brand Communities Right, Harvard Business Review, April 2009, Seite 105–111
- **Pitt, Leyland F. u. a.:** The Penguin’s Window, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 2006, Seite 115–127
- **Read, Stuart; Dew, Nicholas u. a.:** Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach, Journal of Marketing, May 2009, Seite 1–18

#### DR. MARKUS PFEIFFER

ist Managing Partner bei Vivaldi Partners. Seine Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Brand Management, Strategisches Marketing und Electronic Commerce.