

CHANCEN IN DER KRISE

Warum Werbung gerade in Krisenzeiten ein Motor für Wachstum ist

MARKETING IN KRISENZEITEN



„Stimulate demand, satisfy needs, turn the wheel of the economy – that’s the purpose we can have right now. Just keep everything moving.“

Mark Ritson
Marketing Consultant



„Do not panic... and particularly don’t go dark. You will regret it at great length.“

Peter Field
Marketing Consultant

➔ Wer in Krisenzeiten Werbung aussetzt, riskiert Umsatzverluste und langfristige Beschädigung der Marke.

➔ Wer in Krisenzeiten wirbt, hat die Chance, Wachstum zu stimulieren.

7+1 INSIGHTS, CHANCEN IN KRISEN ZU REALISIEREN

1. Wer auf Werbung verzichtet, verliert Umsatz.

“Sales typically decline gradually after advertising stops.”
Ehrenberg-Bass Institute

2. Kleine und rückläufige Marken haben ein besonders hohes Umsatzrisiko.

“All brands decline but small brands typically suffer greater declines than bigger brands.” Ehrenberg-Bass Institute

3. Wer in der Krise wirbt, sichert langfristig Marktanteile.

“Investitionen in das Marketing schaffen Marktanteilszuwächse und nachhaltige Wertschöpfung.” Peter Haller / Wolfgang Twardawa

4. Der Share of Voice ist eine kritische Größe.

“One of the biggest drivers of sales is a brand’s share of voice.” Mark Ritson

5. Branding ist auch in Krisen Basis für langfristigen Erfolg, Preispromotions sind ein Risiko!

“Short-term activation makes less sense.” Peter Field

6. Innovationen sind auch in Krisenzeiten Sales-Treiber.

“Innovationen sind schon in guten Zeiten eine erprobte Wachstumsstrategie, in schlechten Zeiten sind sie aber noch wichtiger.”
Peter Haller / Wolfgang Twardawa

7. Erfolgreiche Kampagnencreation auch in schwierigen Zeiten beibehalten!

“Do not abandon your existing brand campaign.” Peter Field

7+1 TV ist der stärkste Business-Driver in der Krise

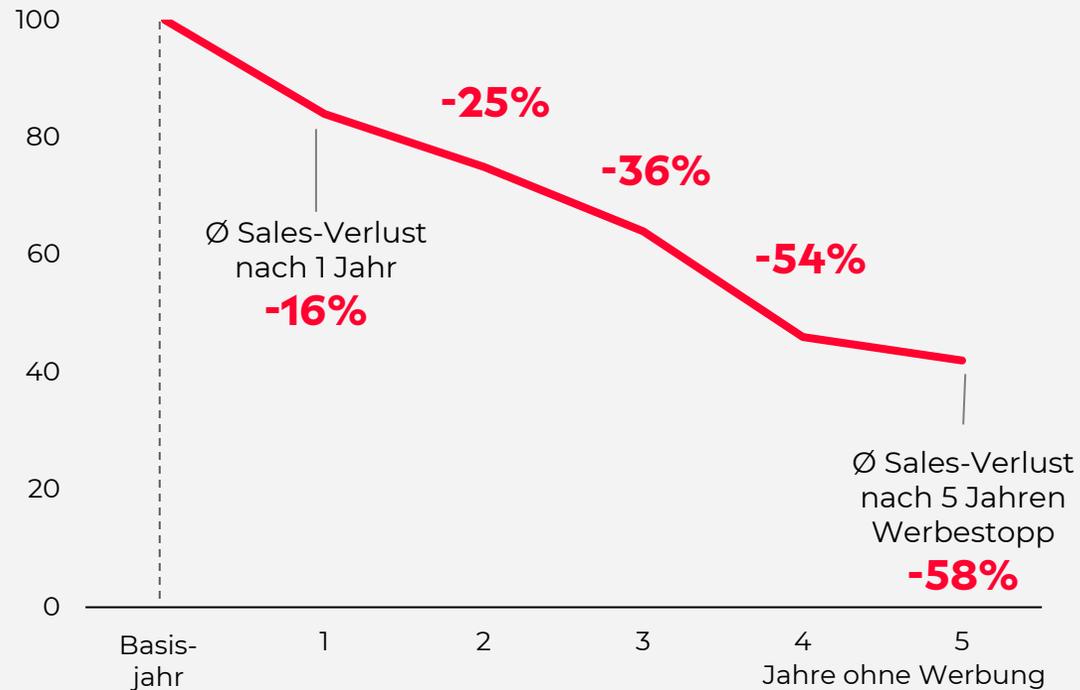
“TV continues to offer astonishing reach and impact.” Mark Ritson

1.

DER STOPP VON WERBUNG FÜHRT ZU 16% VERLUST SCHON IM ERSTEN JAHR – DER SICH NACH 5 JAHREN AUF 58% KUMULIERT

Sales-Entwicklung nach Werbestopp

Index



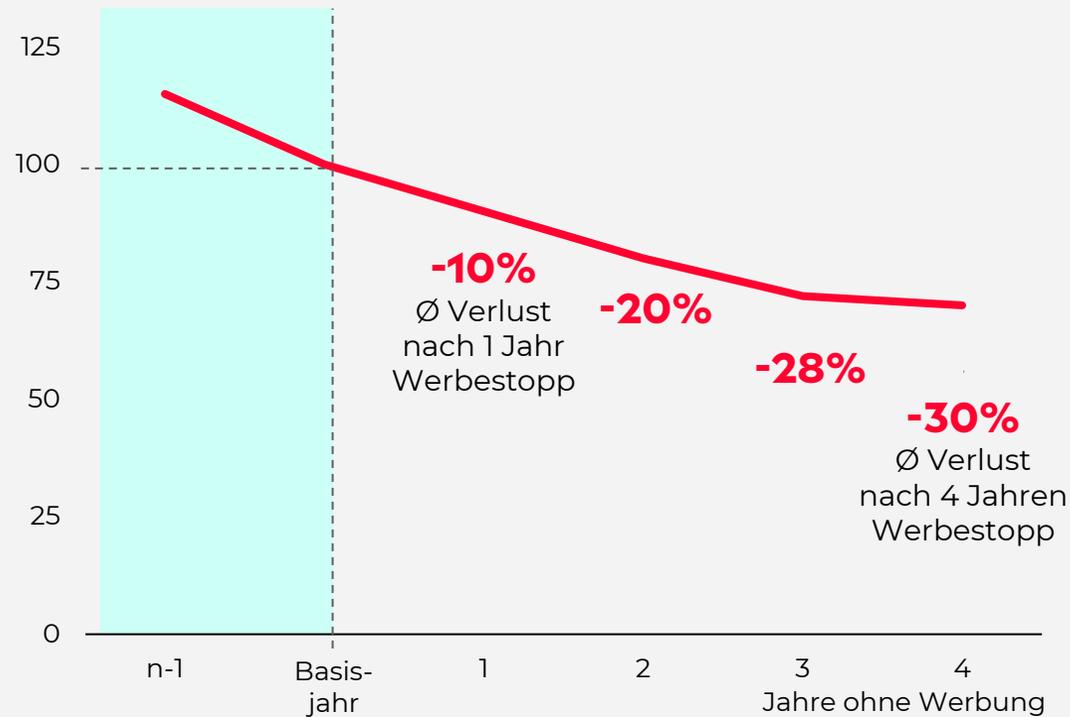
- Das Ehrenberg-Bass Institute hat die Medienausgaben und die Sales-Entwicklung von 70 Marken einer FMCG-Branche über 20 Jahre hinweg analysiert – in 57 Fällen wurde Werbung für mindestens ein Jahr ausgesetzt.
- Wenn Marken ihre Werbeaktivitäten einstellen, zeigen sich unmittelbar **negative Auswirkungen** auf Sales.
- Marken, die Werbung länger als ein Jahr aussetzen, erleiden auch über die Folgejahre hinweg **kontinuierliche Absatzrückgänge**.
- Bei Marken, die sich bereits rückläufig entwickeln, beschleunigt sich der negative Trend in den Jahren nach dem Werbestopp **immer weiter**.
- Wenn man Werbung einstellt, wird die **mentale Verfügbarkeit von Marken beschädigt**, besonders stark bei den Light Buyern, die in der Regel den Großteil der Käuferschaft darstellen. Außerdem sinkt die Chance, neue Käufer zu gewinnen, was sich ebenfalls spürbar negativ auf die Entwicklung der Marke auswirkt und zu Umsatzverlusten führt.

„The mental availability theory predicts more immediate sales decline from loss of mental availability across all buyers, especially the large number of light buyers, as well as from failing to win expected share among new category buyers.

Ehrenberg-Bass Institute, 2021

AUCH AUF EINER BREITEN BASIS VON 22 BRANCHEN ZEIGT SICH: ZWEISTELLIGE MARKTANTEILSVERLUSTE SCHON IM ERSTEN JAHR DES WERBEVERZICHTS

Sales-Entwicklung nach Werbestopp
Index | Marktanteil Wert im Basisjahr=100



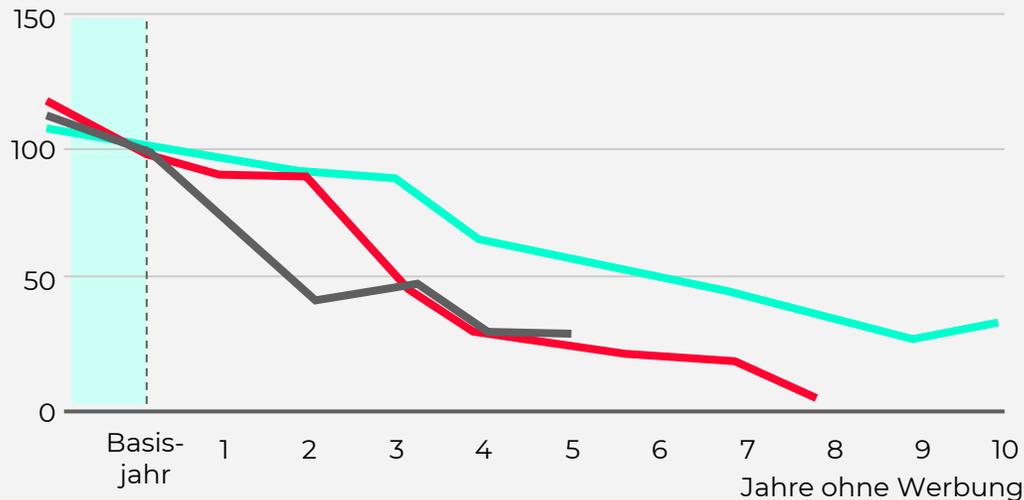
- 2023 hat das Ehrenberg-Bass-Institut die Studie auf einer breiten Datenbasis in den USA wiederholt.
- Analysiert wurden die Auswirkungen eines Werbestopps auf den Marktanteil (Wert) auf Basis von **365 Marken aus 22 FMCG-Branchen**.
- Die Ergebnisse bestätigen die Analyse aus dem Jahr 2021. Bereits ein Jahr Werbeverzicht führt zu einem **Marktanteilsverlust** von 10 Prozent. Je länger die Werbepause, desto weiter sinkt der Marktanteil – nach vier Jahren um 30 Prozent.
- Auch in der aktuellen Analyse bestätigt sich, dass Marken, die bereits eine **rückläufige** Marktanteilsentwicklung haben, besonders stark unter Werbepausen leiden. Das gilt auch für **kleine Marken**, die stärker Marktanteile verlieren als große Marken.
- Pulsing- oder „On-Off“-Strategien sind demnach hochriskant. Die Forscher von Ehrenberg-Bass empfehlen daher nachdrücklich, **kontinuierlich** zu werben und „periods of darkness“ zu vermeiden.

2.

KATEGORISIERT MAN DIE MARKEN, SO ZEIGT SICH: VOR ALLEM MITTLERE UND KLEINE MARKEN HABEN EIN HOHES UMSATZRISIKO

Sales-Entwicklung nach Werbestopp

Index



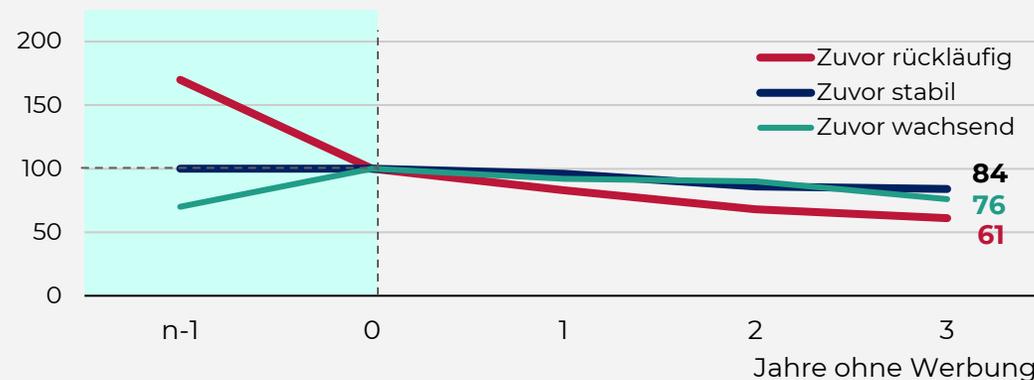
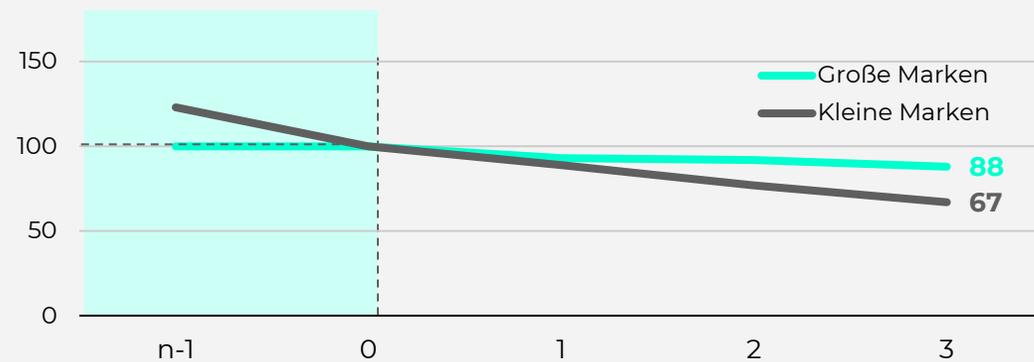
- Große Marken
- Mittlere Marken
- Kleine Marken

- In der Ehrenberg-Bass-Studie wurden die untersuchten Cases nach **Sales** in drei Gruppen unterteilt: große, mittlere und kleine Marken. Die negative Abwärtsspirale ist bei **kleinen Marken** deutlich stärker als bei großen.
- Die negativen Auswirkungen eines Werbeverzichts auf die **mentale Verfügbarkeit** schlagen besonders stark bei mittleren und kleinen Marken durch. Diese haben in der Regel mehr Gelegenheitskäufer. Das bedeutet, dass Werbung besonders wichtig ist, um die Marke bei den Kund:innen mit Assoziationen zu verknüpfen, denn **Light Buyer** haben weniger Konsumerfahrung mit der Marke als Stammkäufer, bei denen die Nähe zur Marke größer ist und die daher mehr zum Markenbild beiträgt.
- Die in der Grafik dargestellte Entwicklung ist indexbasiert. Das bedeutet, dass nicht die absoluten, sondern die **relativen** Absatzverluste dargestellt werden. Große Marken mögen relativ gesehen zwar weniger dramatisch Absatz verlieren als kleine, absolut gesehen sind die Auswirkungen aber drastisch.
- Die Zeitreihe der **kleinen Marken** endet nach fünf Jahren, weil keine der untersuchten kleinen Marken mehr als fünf Jahre nicht geworben und dennoch Umsatz realisiert hat. Diese sind offenbar vom Markt verschwunden.

KATEGORISIERT MAN DIE MARKEN, SO ZEIGT SICH: VOR ALLEM MITTLERE UND KLEINE MARKEN HABEN EIN HOHES UMSATZRISIKO

Sales-Entwicklung nach Werbestopp

Index



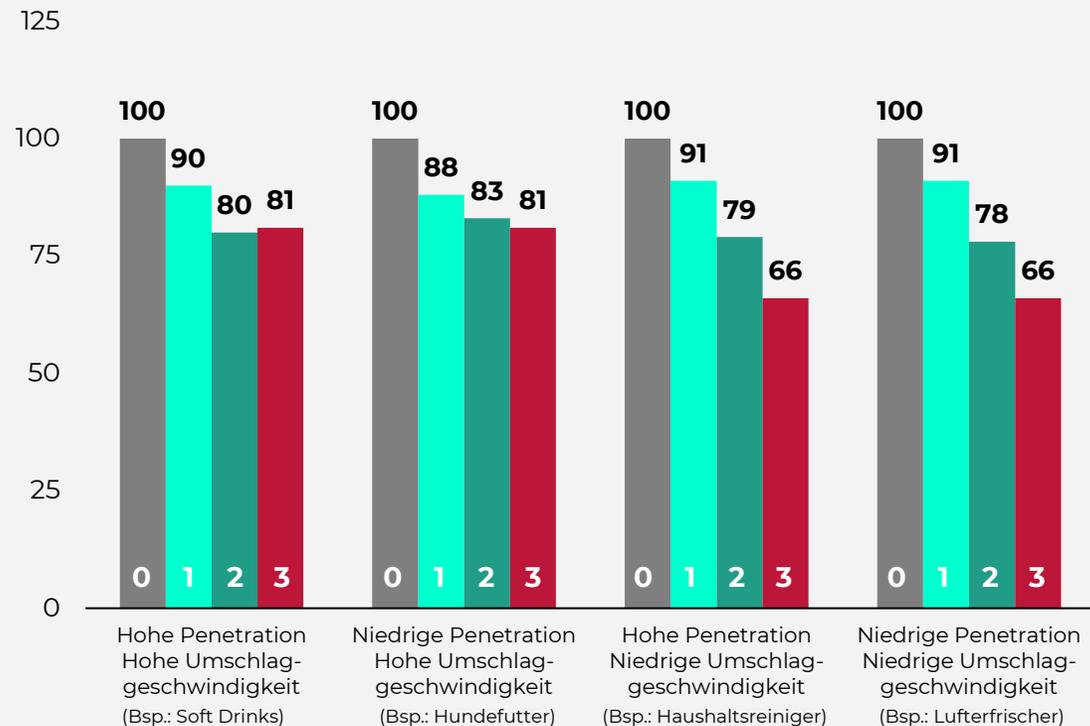
- Auch in der Studie 2023 bestätigt sich, dass **kleinere Marken** stärker unter einem Werbe-Aus leiden als große Marken. Die Unterscheidung zwischen großen und kleinen Marken wurde per Median getroffen.
- Einen erheblichen Einfluss auf die Auswirkungen von Werbepausen hat auch die **Marktanteilsentwicklung** einer Marke vor dem Einstellen der Werbung. Marken, die schon im Vorfeld einen negativen Marktanteilstrend hatten, **stürzen schneller und tiefer ab** als solche mit stabilem oder positivem Trend. Sie verlieren in nur drei Jahren 39 Prozent ihres Marktanteils. Aber auch zuvor stabile oder wachsende Marken geben deutlich nach und verlieren 16 bzw. 24 Prozent Marktanteil.

» To help make brands (or keep) your brand bigger, opt for a continuity strategy, limiting dark periods.

Nicole Hartnett, Ehrenberg-Bass Institute, 2023

MARKEN MIT NIEDRIGER UMSCHLAGGESCHWINDIGKEIT SIND BESONDERS GEFÄHRDET, MENTAL ZU VERBLASSEN UND DADURCH MARKTANTEILE ZU VERLIEREN

Sales-Entwicklung nach Werbestopp
Index | Marktanteil Wert im Basisjahr=100



- Von den 22 untersuchten Kategorien zeigen 17 sehr ähnliche Entwicklungen. Diejenigen fünf Kategorien, die von den allgemeinen Entwicklungen abweichen, haben teilweise sehr niedrige Fallzahlen.
- Besonders gefährdet durch die Folgen von Werbeverzicht sind Kategorien mit geringer **Umschlaggeschwindigkeit**. Während in Kategorien mit vergleichsweise geringerer Penetration, aber hoher Kauffrequenz (z.B. Hundenahrung) die häufigere Konsumerfahrung Assoziationen mit der Marke wenigstens teilweise aufrecht erhalten kann, verblasen Marken in Produktkategorien, die seltener gekauft werden, schneller. Unabhängig von der Käuferpenetration verlieren diese Marken im Durchschnitt nach drei Jahren Werbepause **34 Prozent** Marktanteil.

„We liken stopping advertising to shutting the shop:
You shut the shop – people can't buy from you.
You don't advertise – you are losing the capacity to support memories because people at the next purchase occasion struggle to think of you.

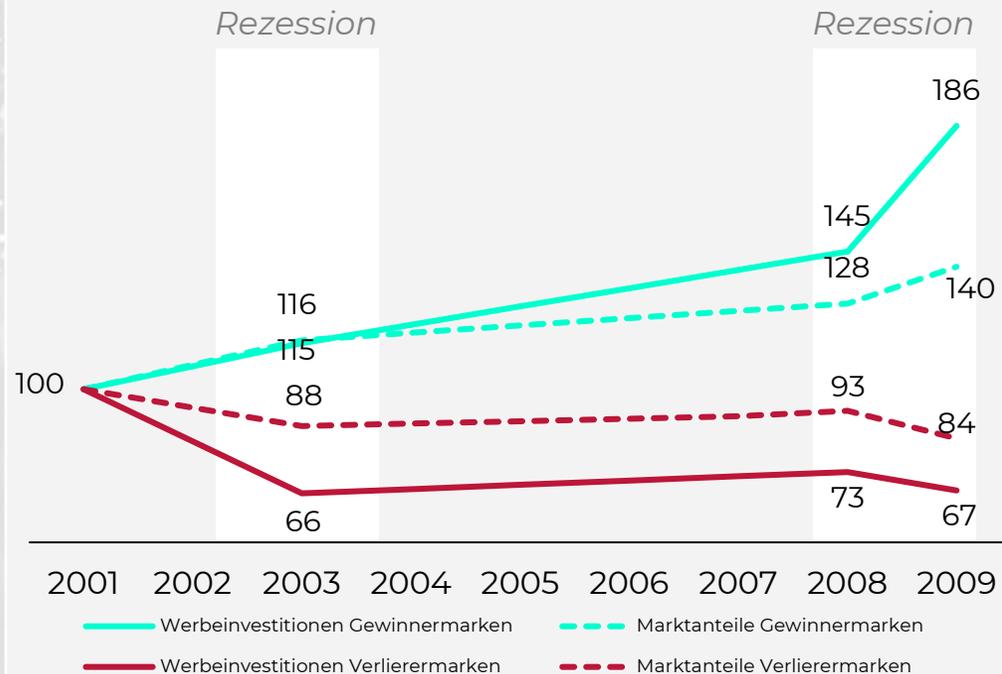
Nicole Hartnett, Ehrenberg-Bass Institute, 2023

3.

WER IN DER KRISE WIRBT, SICHERT SICH LANGFRISTIG MARKTANTEILE

Werbeinvestitionen und Marktanteile von Gewinner- und Verlierermarken

Index 2001=100



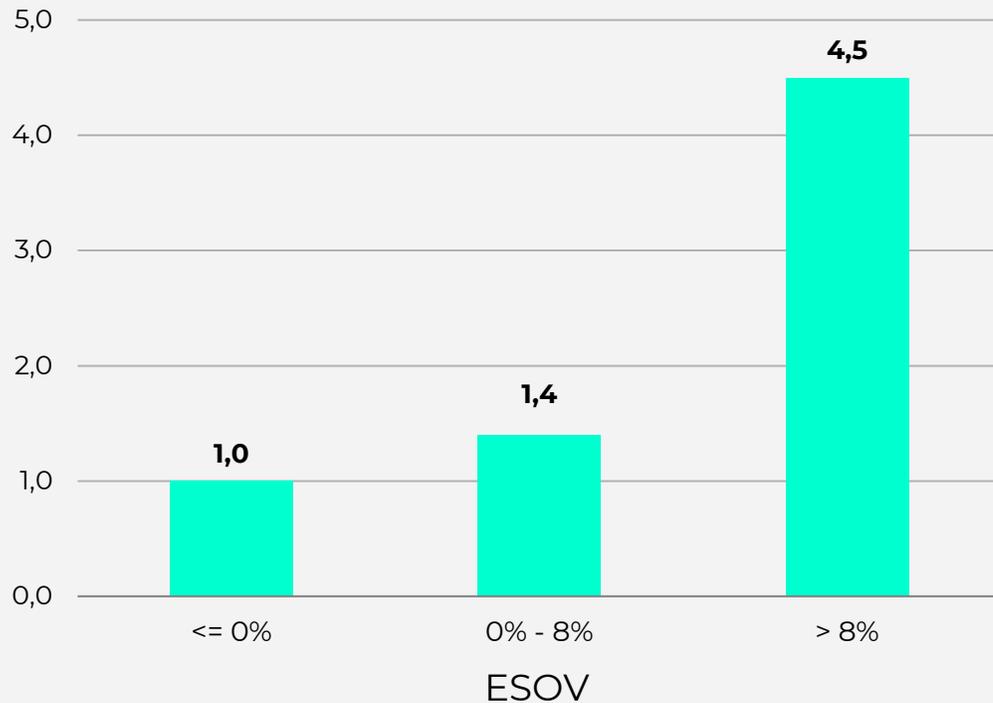
- Erfahrungen aus früheren rezessiven Phasen zeigen, dass es nicht nur darum geht, sich während der Rezession zu behaupten, sondern auch **im nachfolgenden Aufschwung** langfristig zu wachsen.
- Dies belegen zahlreiche internationale Studien, so auch eine umfassende Studie von GfK / Serviceplan, in der fast **1000 FMCG-Marken** in Krisen- und Wachstumsphasen über neun Jahre hinweg analysiert wurden. In diese zwei Konjunkturzyklen fielen die Rezession 2003 und die Finanzkrise 2008/09.
- Die GfK hat **zwei Gruppen** gebildet: Gewinner, die in beiden Krisen Marktanteile gewonnen haben, und Verlierer, die Marktanteile verloren haben.
- Ergebnis: Die Gewinner-Marken haben in beiden Rezessionen ihre **Werbeinvestitionen erhöht**, umgekehrt haben die Verlierermarken in beiden Krisenphasen ihre Spendings deutlich zurückgefahren. Entsprechend entwickelten sich die Marktanteile der beiden Gruppen.
- In **allen Branchen** und Warengruppen gab es Marken, die Marktanteile ausbauen konnten, und solche, die Marktanteile abgaben. In der Markenführung unterschieden sie sich grundsätzlich:
 - Gewinner erhöhen Werbung in der Krise, Verlierer kürzen
 - Mehr Gewinner launchten auch in der Rezession neue Produkte
 - Gewinner bauten in Krisenzeiten Käuferreichweite aus

4.

DEN SHARE OF VOICE IM BLICK BEHALTEN!

Ø Jährliches Marktanteilswachstum während Finanzkrise 2008

Basis: Unternehmen, die während der Krise weiter geworben haben, in %



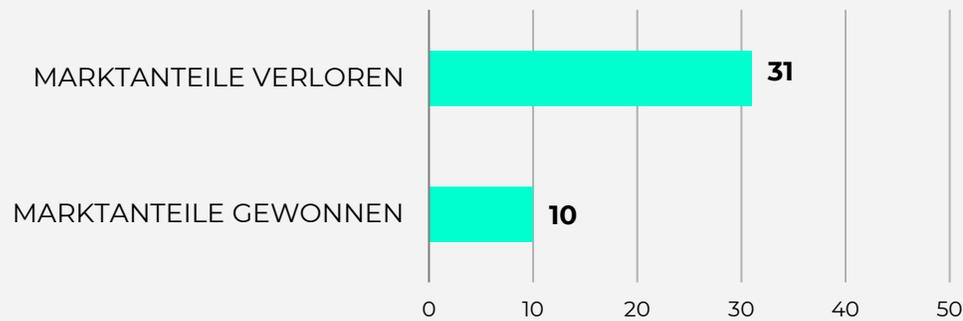
- Der enge Zusammenhang zwischen Marktanteil und Share of Voice wurde erstmals von John Philip Jones systematisch analysiert und seitdem vielfach empirisch nachgewiesen. Ein positiver **Excess SOV** führt tendenziell zu Marktanteilswachstum, ein negativer ESOV zu Anteilsverlusten.
- Peter Field hat das Marketingverhalten und die wirtschaftliche Entwicklung von 50 Unternehmen in UK während der Finanzkrise analysiert und dabei belegt, dass sowohl kurz- als auch langfristig Unternehmen mit höherem ESOV auch stärkere wirtschaftliche Performance realisierten. Je höher der ESOV, **desto höher die Marktanteilszuwächse**.



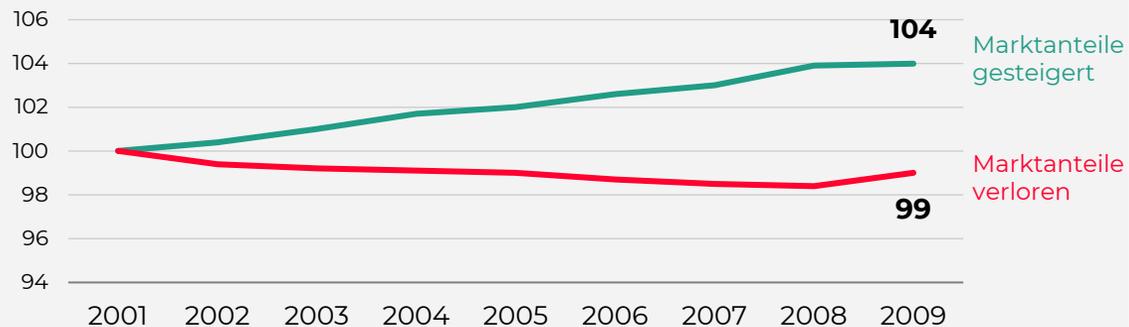
Ein positiver ESOV begünstigt einen wachsenden Marktanteil, ein negativer ESOV hingegen Marktanteilsverluste. Kleine Marken müssen meist einen höheren ESOV anstreben als größere.

Verstärkter Einsatz von Preispromotions / Sonderangeboten¹⁾

In der Finanzkrise; Marktanteilsentwicklung nach vs. vor Krise, in %

**Entwicklung Durchschnittspreise²⁾**

Index 2001=100



- **Preispromotions** werden in Krisenzeiten oft als Instrument zur kurzfristigen Absatzsteigerung eingesetzt. Dies ist riskant, weil man damit die Preissensibilität der Kunden langfristig prägt.
- Antizyklisches Marketing fördert Marktanteilszuwächse und erhöht die **Wertschöpfung** nachhaltig. Eine GfK-Analyse zeigt: Wer langfristig Marktanteile gewonnen hat, hat auch die Preise erhöht – im Schnitt um vier Prozent. Verlustmarken hingegen haben ihr Preisniveau langfristig sogar leicht gesenkt.
- Die Stärkung der Marke ist während einer Rezession besonders wichtig, da dadurch **langfristiges Umsatzwachstum** und stärkere Preismacht möglich sind.
- Die **mentale Verfügbarkeit** einer Marke muss gestärkt werden – nicht nur bei bestehenden Kunden, sondern bei allen potenziellen Käufern in einer Produktkategorie. Für Unternehmen, deren Absatzmöglichkeiten durch die Krise beeinträchtigt sind, heißt dies: in der **Erholungsphase** nach der Krise sind ihre Marken **top of mind** bei bestehenden Kunden und Neukunden.

„There’s more to price than maximizing short term profit.“

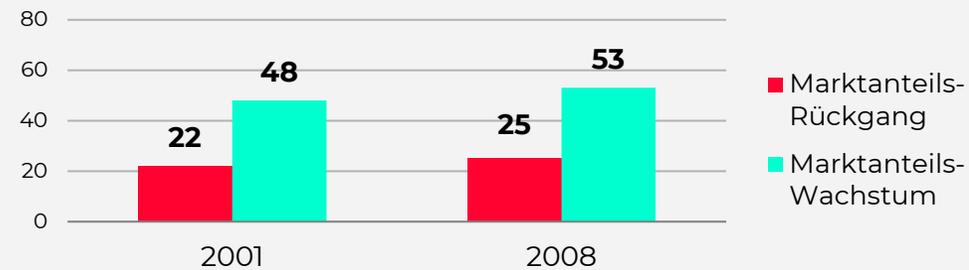
Les Binet, 2021

6.

INNOVATIONEN PUSHEN SALES AUCH IN KRISENZEITEN

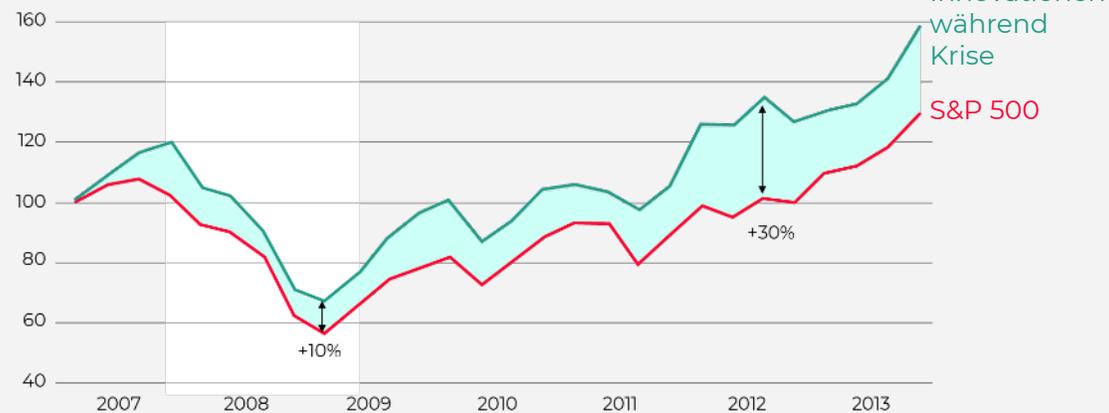
Produktneueinführungen während der Krisen 2001 und 2008

in %



Normierte Marktkapitalisierung S&P-Companies (USA)

Index Q1 2007=100



- Auch in „normalen“ Zeiten sind **Innovation und Werbung** fundamentale Stellschrauben für Markenwachstum. Dies gilt umso mehr in Krisenzeiten.
- Der Launch neuer Produkte ermöglicht es gerade in Rezessionsjahren, sich von der Konkurrenz entscheidend **abzuheben**.
- 48 Prozent der Marken mit **Marktanteils-Wachstum** haben laut einer GfK-Analyse in der Rezession 2001-03 neue Produkte eingeführt, 2008-09 waren es 53 Prozent. Nur 22 bzw. 25% der Verlierer haben in den Krisenjahren neue Produkte gelauncht.
- Eine Analyse von McKinsey ergab, dass Unternehmen, die während der Finanzkrise in Innovationen investiert haben, bereits während der Rezession, aber noch mehr in den folgenden Jahren des Aufschwungs deutlich **überdurchschnittlich performt** haben.

„Prioritizing innovation today is the key to unlocking postcrisis growth.“

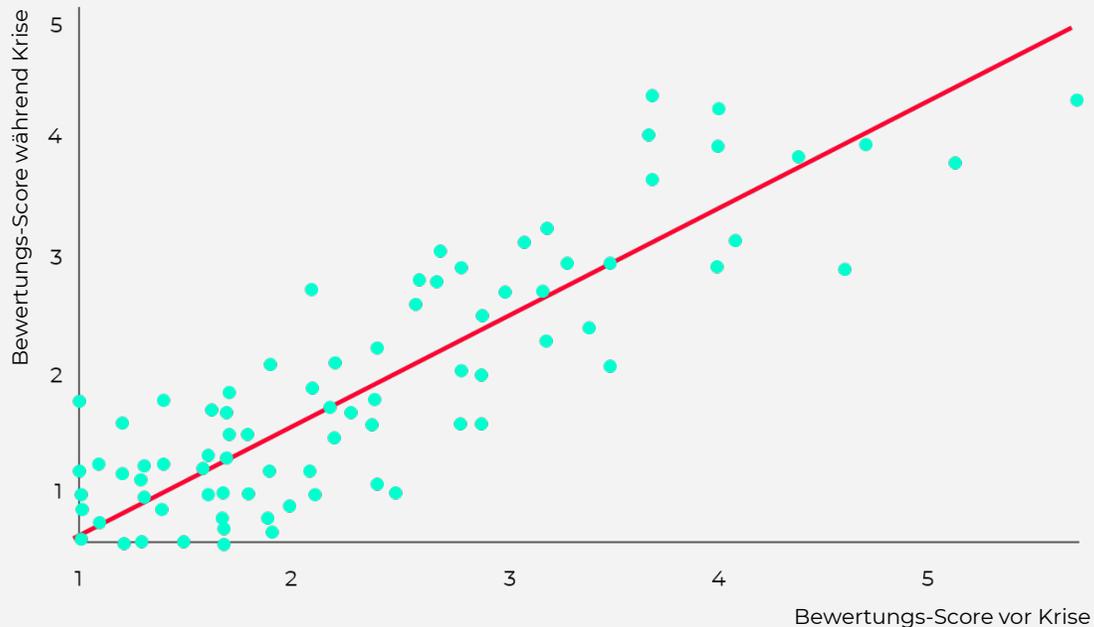
Jordan Bar Am, McKinsey, 2020

7.

KAMPAGNENMOTIVE NUR DANN ÄNDERN, WENN SIE IN DER AKTUELLEN LAGE UNPASSEND WÄREN

Bewertung von TV-Spots vor und während der COVID-Krise

Bewertungs-Score



- Viele Werbetreibende beschäftigt, ob sie in Krisenzeiten ihre **Werbe-kreation** verändern sollen, um die Menschen nicht vor den Kopf zu stoßen – zum Beispiel während Covid oder bei Ausbruch des Ukraine-Kriegs.
- Viele Studien¹⁾ haben immer wieder gezeigt, dass Werbung auch in bewegten Zeiten willkommen ist. Sie ist ein Stück **Normalität** und setzt **positive Akzente** in einem vielfach als belastend empfundenen Alltag. Daher können eingeführte und gelernte Motive, die vor der Krise im Einsatz waren, meist auch weiterhin verwendet werden.
- Inhalte und Motive, die angesichts der Situation als **unpassend** empfunden werden, sollte man allerdings vermeiden. Ein Bezug zur Krise darf zwar hergestellt werden, muss aber authentisch sein und nicht als „Washing“ herüberkommen. Die #Danke-Kampagnen während der Pandemie etwa hatten oft nur eine kurze Halbwertszeit.
- Der US-Forscher Orlando Wood hat für eine Studie dieselben TV-Spots vor und während Corona bewerten lassen. Ergebnis: Bei den meisten Spots hat sich die Bewertung **kaum geändert**. Auf Basis seiner Analyse hat er Do's und Don'ts für Werbung in Covid-Zeiten formuliert²⁾.

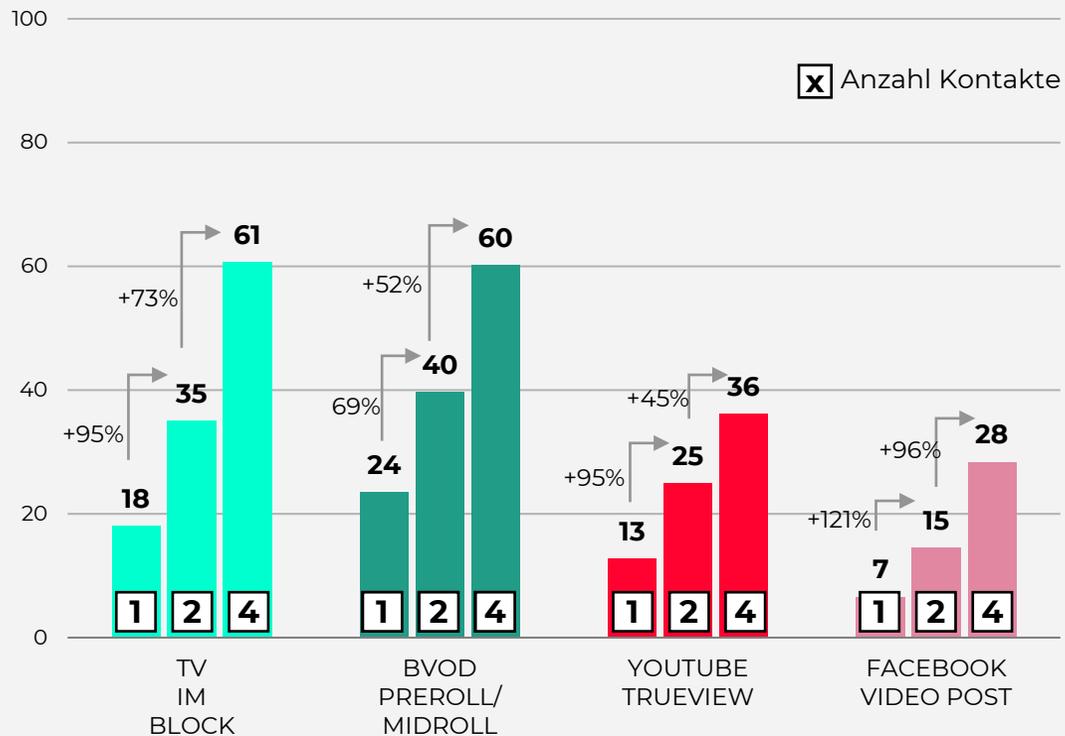
» **Avoid empty gestures.**
Mark Ritson, 2022

1) Siehe Studienarchiv zu Kreation in der Covid-Krise

2) Quelle: Orlando Wood, What should ads look like in the time of recession; 100 getestete Spots aus USA und UK (<https://bit.ly/2MTszkF>); Zitat: At times of war marketing is rendered superficial and ridiculous (marketingweek.com)

Ungestützte Werbeerinnerung Single-, Doppel- und Vierfachkontakt

in %



- Erwin Ephron definierte den **Wert eines Mediums** für die Werbung als Produkt aus seiner Reichweite und der Wirkung des Werbemittels.
- Hohe Reichweiten und starke Werbewirkung bieten Werbungtreibenden die Chance, auch in schwierigen Zeiten alle potenziellen Kunden zu erreichen und Marken effektiv in deren Gedächtnis zu verankern. Dies ist die Grundlage für nachhaltiges und gesundes Markenwachstum in der Krise und noch lange darüber hinaus.

Die Formel für Wirkung: Reichweite × Impact



„ A medium's advertising value is the product of its probability of exposing the average ad and its contribution to the impact of the message.

Erwin Ephron, 1994

