

HAUT

TOP

OBEN



Udo Klein-Bölting, Dr. Susanne Neuber

# Marketing in der Krise?

## Hintergrund

Krisenzeiten stellen besondere Anforderungen an das Marketing: Obwohl das Marketingbudget dringend benötigt wird, ist es aufgrund der nicht unmittelbaren Zurechenbarkeit von Erlösen stets von Kürzungen oder Streichungen bedroht.

Dabei sehen sich Marketingentscheider gerade jetzt vor besondere Herausforderungen gestellt: Wie kann auf die aktuelle Verbraucherunsicherheit und drohende Kaufzurückhaltung reagiert werden? Die Maschinen auf Stopp stellen und sämtliche Marketinginvestitionen einfrieren? Das heißt, zu riskieren, dass Wettbewerber die Krise nutzen, um am eigenen Unternehmen vorbeizuziehen.

Oder lieber eine ruhige Hand bewahren und weiter wie bisher? Auch dieser Weg scheint problematisch, da sich Verbraucherbedürfnisse in Krisenzeiten von den Bedürfnissen in der Hochkonjunktur unterschei-

den. Während die Verbraucher in wirtschaftlich guten Jahren nach Selbstverwirklichung und sozialer Anerkennung streben, erfolgt in Krisenzeiten eine Rückbesinnung auf Sicherheit und bleibende Werte. Aber welche Stellhebel können in der Krise helfen, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen und Sicherheit zu vermitteln?

Um diese Fragen zu beantworten hat BBDO Consulting eine repräsentative Befragung unter 300 Marketingentscheidern durchgeführt. Die Ergebnisse überraschen und lassen hoffen, dass aus vergangenen Krisen gelernt wurde.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt und interpretiert. Abschließend werden auf Basis der Studienergebnisse Ansatzpunkte für ein erfolgreiches ‚Krisenmarketing‘ abgeleitet.

## Erkenntnisinteresse und Set-up

Für die Studie sind 300 Entscheider zu ihren geplanten Reaktionen auf die Krise befragt worden. Die repräsentative Befragung wurde im Rahmen von ca. halbstündigen computergestützten Telefoninterviews durchgeführt und im Januar 2009 abgeschlossen. Folgende Erkenntnisinteressen standen im Vordergrund:

- Vermutete Auswirkungen der Krise auf Geschäftserwartungen, Marketingaktivitäten und -budget
- Für 2009 geplante Maßnahmen und Investitionsschwerpunkte der Unternehmen
- Kritische Erfolgsfaktoren im Krisenjahr

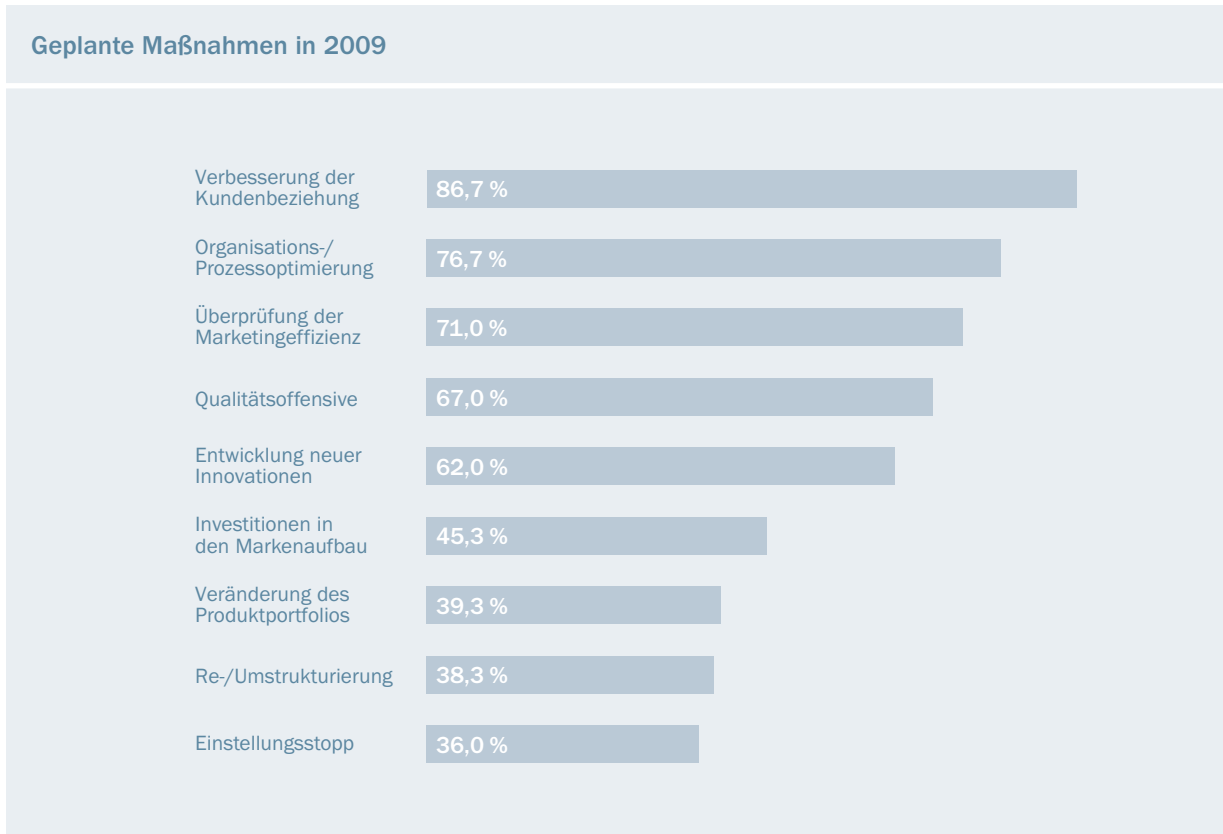


Abbildung 1: Geplante Maßnahmen in 2009

## Zentrale Ergebnisse und Interpretation

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie dargestellt und interpretiert.

### Marketingbudget trotz der Krise

Prinzipiell geht die Mehrheit der Unternehmen (68 %) davon aus, von der Krise zumindest „mehr oder weniger betroffen“ zu sein. Die weitere Entwicklung wird von den einzelnen Branchen unterschiedlich eingeschätzt: Die meisten Entscheider aus der Finanzdienstleistungsbranche glauben sich auf der Talsohle der Krise und erwarten steigende Umsätze für das neue Jahr (30 %). In der Industrie- (60 %), Konsumgüter- (45 %) und Automobilindustrie (42,5 %) hingegen gehen die meisten Entscheider von sinkenden Umsätzen aus.

Wie zu erwarten war, hält die Mehrheit den steigenden Kostendruck für die größte Herausforderung im Jahr 2009 (85,7 %). Es folgen die Bedrohung der Umsatz-/Ertragskraft (68,3 %) sowie der Rückgang der Konjunktur und die sinkende Kaufkraft (65 %).

Überraschend sind hingegen die Ergebnisse bezüglich der Entwicklung des Marketingbudgets: 88 % der Befragten planen keine Senkung des Marketingbudgets – 15 % sehen für 2009 sogar eine Erhöhung vor (siehe Abbildung 1).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen aus vergangenen Krisen gelernt haben – ein Stopp der Marketingausgaben führt zur Handlungsunfähigkeit des Marketings und erhöht das Risiko, hart erkämpfte Markt- und Mindshares zu verlieren. Gerade in Krisen-

zeiten muss sich das Marketing auf seine vertrauensbildende Funktion besinnen und mit konkreten Maßnahmen den Auswirkungen der Krise entgegensteuern. Wer an dieser Stelle spart, spart auf Kosten der Zukunft und stellt sich damit einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens in den Weg. Diese Erkenntnis scheint mittlerweile in den Köpfen der Entscheider angekommen zu sein.

### Der Marketingeuro auf dem Prüfstand

Obwohl keine radikalen Kürzungen des Marketingbudgets vorgesehen sind, steigen die Anforderungen an die Messbarkeit und den nachweisbaren Erfolg des Marketings. Die Mehrheit der Entscheider plant, den Einsatz des aktuellen Budgets zu prüfen. 71 % planen, die Marketingeffizienz zu kontrollieren; allgemeine Organisations- und Prozessoptimierungen stehen sogar bei 76,7 % der Entscheider auf der Agenda der für 2009 geplanten Maßnahmen. Insbesondere in der ITK-Branche (87,5 %), im Handel (80 %) und in der Chemiebranche (80 %) sind Effizienzthemen gefragt.

Auch an dieser Stelle zeigt sich der Reifeprozess der Marketingentscheider im Umgang mit Krisen. Eine Überprüfung von Effektivität und Effizienz des Marketingbudgets ist gerade jetzt sinnvoll. Zum einen kann das Marketing auf diese Weise dazu beitragen, dem erhöhten Kostendruck durch eine gesteigerte Effektivität und Effizienz zu begegnen, zum anderen verändern sich die Anforderungen der Verbraucher in Krisenzeiten. Eine frühzeitige Überprüfung der Ausrichtung der Kommunikation auf die geänderten Verbraucherbedürfnisse (z. B. Sicherheit statt Selbstverwirklichung) vermindert die Gefahr von Effektivitätsverlusten. (siehe Abbildung 2).

### Unternehmen rücken näher an ihre Kunden

Der wichtigste Trend ist die stärkere Orientierung am Kunden. Mit 86,7 % ist die Verbesserung der Kundenbeziehung die für 2009 am häufigsten geplante Maßnahme. Dieser Bereich ist einer der wenigen, für den in 2009 sogar Investitionen vorgesehen sind: So planen ca. 39,3 % der Entscheider, in den Vertrieb zu investieren, knapp gefolgt von Investitionen in das

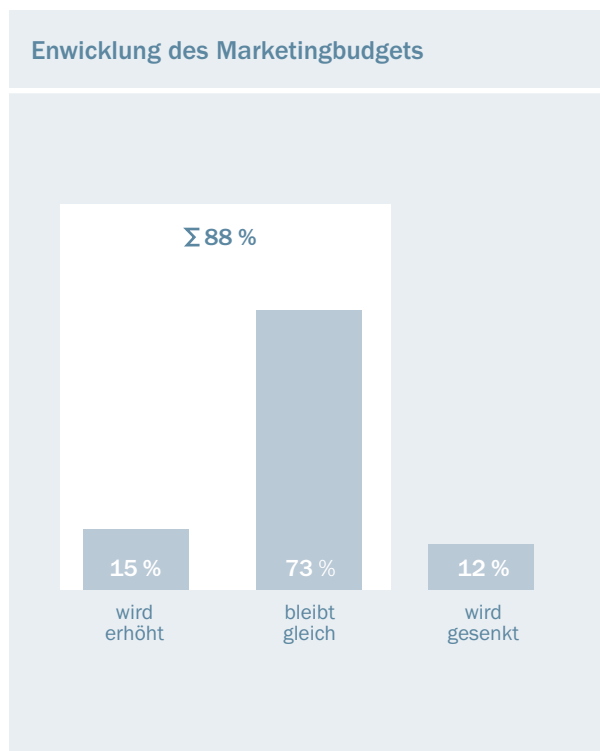


Abbildung 2: Entwicklung des Marketingbudgets

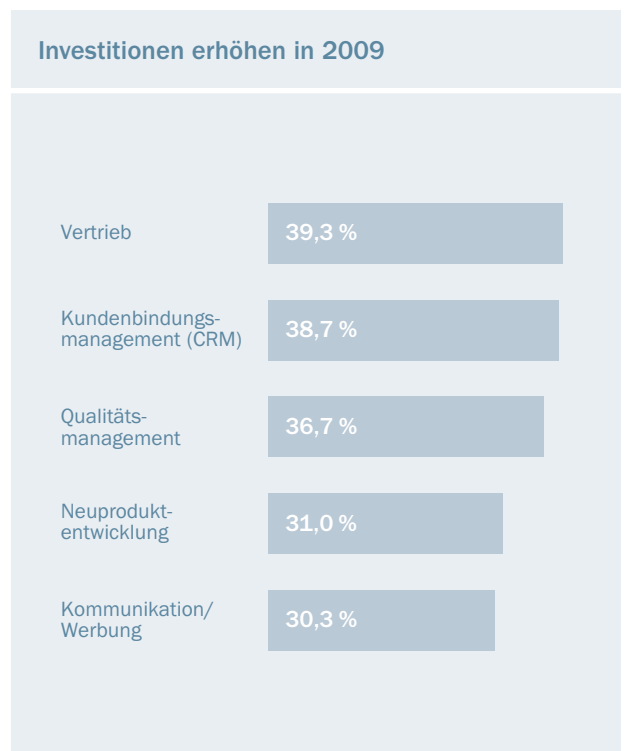


Abbildung 3: Investitionen erhöhen in 2009

Kundenbindungsmanagement (CRM) (siehe Abbildung 3).

Den kundennahen Maßnahmen wird auch kurzfristig die höchste Wirksamkeit zugesprochen. Auf die Frage nach Aktivitäten, die in der Krise zeitnahe Wirkung entfalten, nannten 46 % der Entscheider Maßnahmen zur Verbesserung des Dialogs mit dem Kunden und 41 % Maßnahmen zur Verstärkung der Vertriebsaktivitäten. Auf Platz drei folgt mit 38,7 % der Nennungen der Ausbau von Programmen zur Neukundengewinnung (siehe Abbildung 4 und Abbildung 5).

Betrachtet man die Maßnahmen im Bereich Kundenbeziehungsmanagement fokussiert, zeigt sich, dass an erster Stelle der kurz- und mittelfristig relevanten Maßnahmen die Verbesserung des Kundendialogs steht (86 % der Nennungen). Programme zur Gewinnung neuer Kunden (78 %) sowie zur Bindung bestehender Kunden (72,7 %) sind weitere Maßnahmen, die für kurz- und mittelfristig relevant erachtet werden.

Der Trend zum Fokus auf den einzelnen Kunden spiegelt sich auch in der Wahl der Werbeformen wider: Geplant ist, die Ausgaben für interaktive Kanäle wie

Web 2.0, den Online-Verkauf und Internet-/Online-Werbung im kommenden Jahr zu erhöhen. Dies geschieht am ehesten zulasten der klassischen Kanäle wie Radio, Fernsehen und Zeitschrift, für die rund ein Viertel der Entscheider im nächsten Jahr Senkungen plant (siehe Abbildung 6).

Diese Orientierung zum Kunden hin lässt sich auf zweierlei Weise erklären. Zum einen sucht der Kunde in wirtschaftlich unsicheren Zeiten Halt in bestehenden Beziehungen. Da er sich in Bereichen, die er nicht beeinflussen kann, mit einer erhöhten Komplexität konfrontiert sieht, strebt er innerhalb seines Einflussbereiches nach Komplexitätsreduktion. Bei seinen Kaufentscheidungen orientiert er sich an Partnern, auf die er sich in der Vergangenheit stets verlassen konnte. Gute Maßnahmen zur Intensivierung der Kundenbeziehung erinnern den Kunden an diese Verlässlichkeit, die er in der Vergangenheit erfahren hat und die er für die Zukunft erwarten darf. Die wahrgenommene Festigkeit und Intensität der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen werden somit erhöht, und das Unternehmen wird infolgedessen bei zukünftigen Kaufentscheidungen bevorzugt werden.

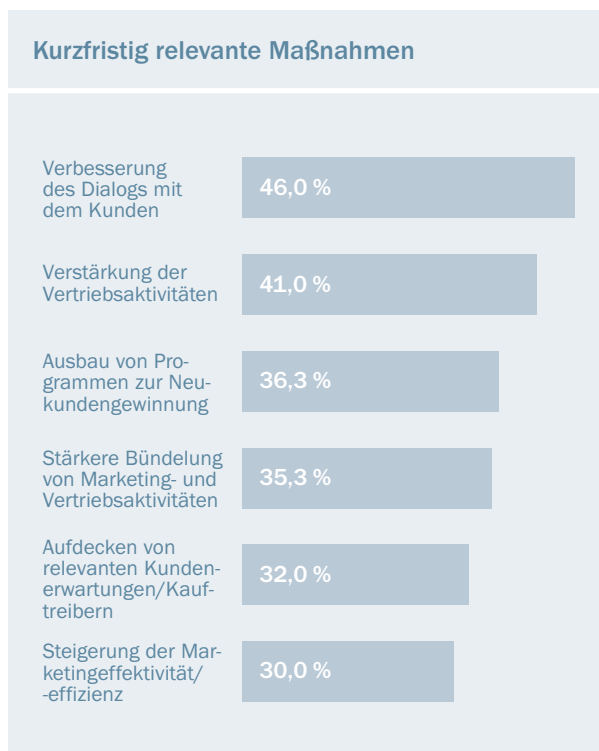


Abbildung 4: Kurzfristig relevante Maßnahmen



Abbildung 5: Kundenbeziehungsmanagement

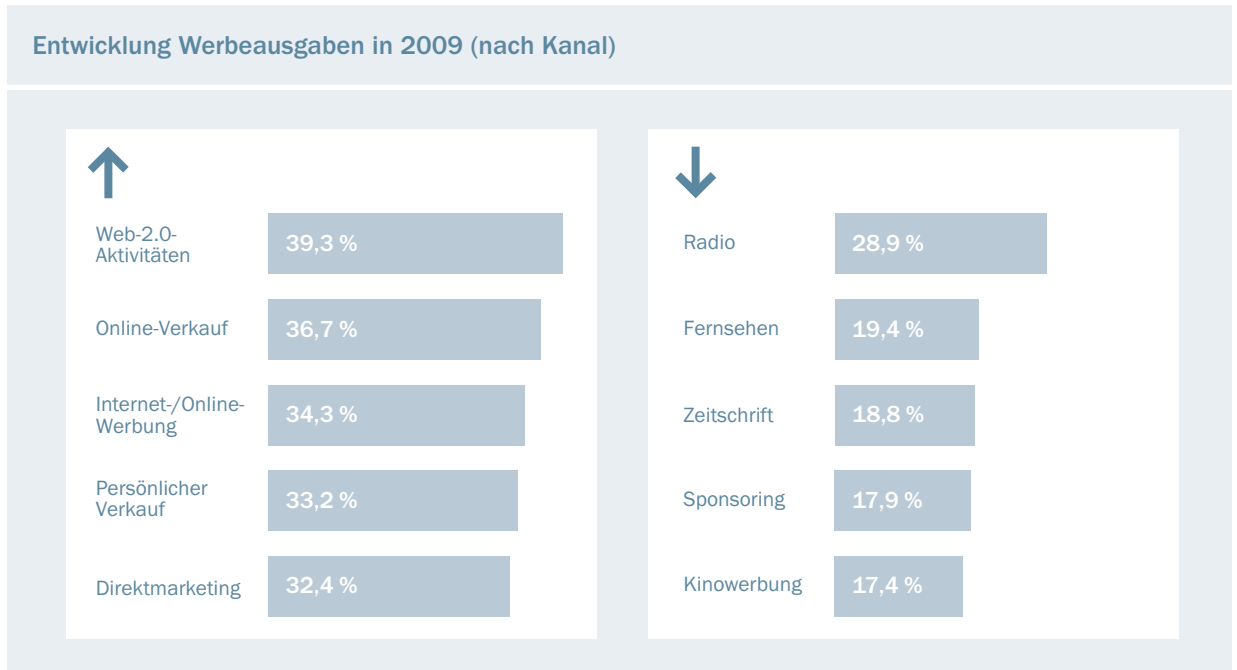


Abbildung 6: Entwicklung Werbeausgaben in 2009 (nach Kanal)

Zum anderen zielen die kundennahen Maßnahmen auf Bereiche des Kaufentscheidungsprozesses ab, die sehr nah am tatsächlichen – umsatzauslösenden – Kauf gelagert sind. Sind sie entsprechend gestaltet, gelingt es, bereits bestehendes Kundenvertrauen zu monetarisieren und so den Umsatz des Unternehmens zu stabilisieren. Voraussetzung ist, dass sich das Unternehmen in den vorhergehenden Jahren im Relevant Set einer ausreichenden Anzahl von Kunden etabliert hat.

### Innovationen gegen drohende Umsatzeinbrüche

Der dritte erkennbare Weg aus der Krise wird von den Unternehmen in der Neuproduktentwicklung gesehen. So planen 62 % der befragten Unternehmen, sich im nächsten Jahr verstärkt der Entwicklung neuer Innovationen zu widmen – 30 % wollen konkret in diesen Bereich investieren.

Auch dieser Investitionsschwerpunkt zielt gegen drohende Nachfrageeinbrüche. In Krisenzeiten reduzieren Konsumenten ihre Ansprüche, sodass die

Nutzenschwelle sinkt, ab der Bedürfnisse durch Konsum befriedigt werden. Unternehmen müssen es daher schaffen, den durch ihr Produkt generierten Nutzen zumindest ebenso stark zu steigern, wie parallel die Konsumschwelle sinkt. Gelingt dies einem Unternehmen besser als seinen Wettbewerbern, kann auf diesem Weg sogar ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden.

### Kernhandlungsfelder erkannt – Ratlosigkeit bei der konkreten Umsetzung

In einer offenen Frage wurde abschließend nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren und Marketingtreibern in 2009 gefragt. Bezeichnenderweise wurde darauf am häufigsten die Antwort „Weiß ich nicht“ gegeben (32,7 %) (siehe Abbildung 7).

Diese Antwort zeigt deutlich die Verunsicherung, in der sich Marketingentscheider derzeit befinden. Zwar haben sie die Stoßrichtung erkannt, in die die Maßnahmen zielen sollten und müssen, sind aber unsicher bezüglich konkreter nächster Schritte.

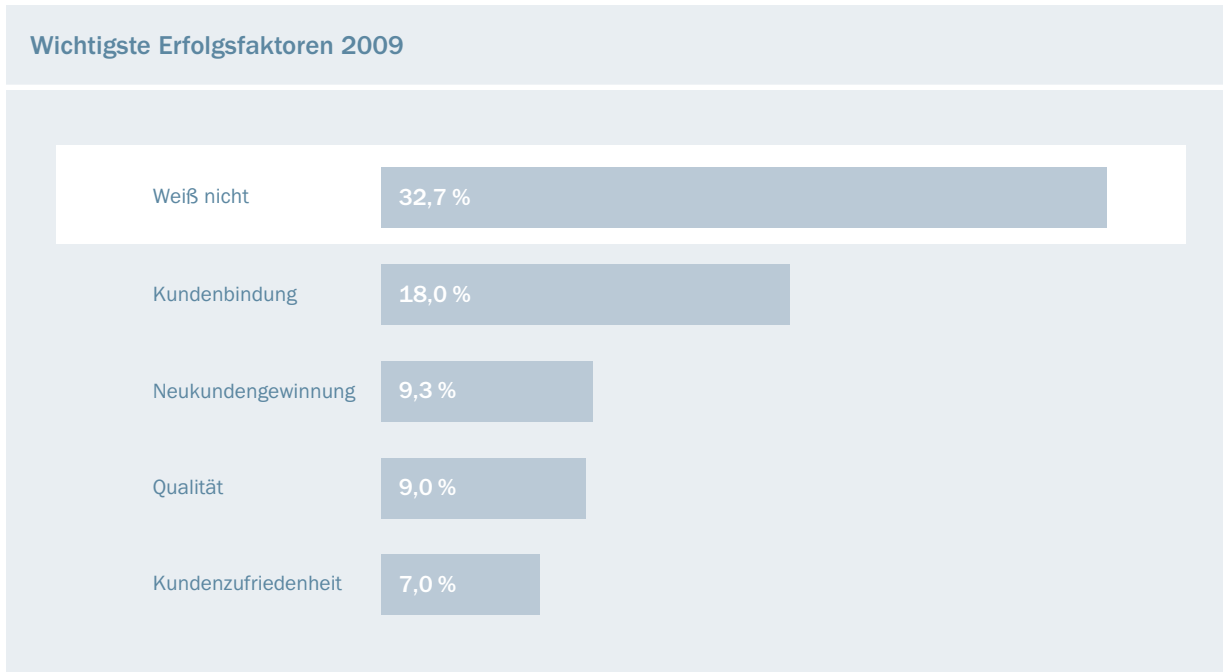


Abbildung 7: Wichtigste Erfolgsfaktoren 2009

## Handlungsbedarf

Die Handlungsfelder Marketingeffizienz, Kundennähe und Innovation sind als probate Wege aus der Krise identifiziert und müssen zukünftig konsequent umgesetzt werden. Die Ergebnisse der Studie decken sich mit den aktuellen Projektschwerpunkten von BBDO Consulting. So konnten beispielsweise im Rahmen eines aktuellen Projekts zur Steigerung der Marketingeffizienz die Werbekosten eines führenden

Handelskonzerns bereits um 20 % gesenkt werden. In einem weiteren aktuellen Projekt galt es, die Kundenorientierung eines führenden deutschen Logistikdienstleisters zu verbessern. Dies wird zukünftig über eine bedürfnisorientierte Segmentierung der Gesamtbevölkerung in sieben nach ihrem Potenzial priorisierten Zielsegmente erreicht, die entsprechend ihrem Informations- und Konsumverhalten differenziert bearbeitet werden.

## Zusammenfassung und Fazit

Die Studie zeigt, dass Marketingentscheider aus vergangenen Krisen gelernt haben und in der aktuellen Krisensituation mehrheitlich keine Reduktion des Marketingbudgets planen. Stattdessen stehen die Überprüfung der Marketingeffizienz, die Verbesserung des Kundendialogs sowie die Entwicklung

von Innovationen für 2009 auf der Agenda. Bezüglich konkreter Erfolgsfaktoren herrscht derzeit noch Unsicherheit – die Marketingentscheider arbeiten jedoch mit Hochdruck an konkreten Krisenstrategien, im Rahmen derer das Marketing seinen Beitrag zur Meisterung der Krise leisten kann.