

# Verzichten Sie auf Marshmallows

Welche Taktiken setzen Marken in der aktuellen Markenkrisen ein? Welche dieser Taktiken sind aus wissenschaftlicher Sicht wirklich sinnvoll? Sollte man auf den Marshmallow verzichten?

In einem Experiment mit Kindern wurde untersucht, ob diese unbeaufsichtigt auf das direkte Genießen von Marshmallows verzichten können, wenn ihnen beim Warten mehr Marshmallows in Zukunft versprochen werden. Walter Mischel (2014) erklärt den direkten Konsum mit einem 'heißen', eher emotionalen und auf kurzfristige Gewinne ausge-

richteten Denken, hingegen das Abwarten mit einem eher 'kalten' Denken – verbunden mit einer hohen Selbstkontrolle. Aber was hat dieses Experiment mit der Markenführung in der aktuellen Polykrise zu tun? Und warum sollten Sie lieber heute auf Marshmallows verzichten?

## Polykrise: Kein neuer Kontext

Corona-Pandemie, gestörte Lieferketten, Ukraine-Krieg, Energieknappheit, Inflation, Rezession – wir befinden uns in einer Polykrise mit Herausforderungen und Ängsten, die jeden von uns als Konsumenten und als Markenverantwortliche betreffen. Externe Krisen sind für Marken aber nicht neu, sondern reichen von der Tulpenmanie aus dem Jahre 1637 über die Weltwirtschaftskrise 1929 und die Dot-com-Blase in 2000 bis hin zur Finanzkrise im Jahre 2008.

Der Einfluss der aktuellen Polykrise auf die Markenführung lässt sich auch schon beobachten: Nielsen meldet für den August 2022 einen Rückgang der Brutto-Werbeinvestitionen um acht Prozent (Bialek 2022), Edeka tritt mit dem Slogan »In jedem Edeka steckt ein Discounter« in den Preiswettbewerb ein und Rama & Co. werden für Verpackungen mit reduziertem Inhalt bei konstanter Preisempfehlung (sog.

Shrinkflation) öffentlich an den Pranger gestellt (z. B. Hamburger Verbraucherzentrale 2022).

Sind diese Maßnahmen also überhaupt sinnvoll? Wie schätzen wissenschaftliche Studien diese Taktiken ein? Forschungsergebnisse zu der aktuellen Krise kann es noch nicht geben, aber Forschungen zu den vergangenen Krisen liefern relativ eindeutige Erkenntnisse und lassen sich als Erklärungen heute nutzen.

## Schlaglichter der Wissenschaft

Prozyklische Werbung oder allgemeiner prozyklische Markenbudgets bedeuten, dass die Budgets sich an der volkswirtschaftlichen Entwicklung orientieren, sprich in Krisenzeiten werden die Markenbudgets reduziert. Diese Reaktion ist auch empirisch breit bestätigt (z. B. Kashmiri/Mahajan 2014; Picard 2001). Aber welche Effekte haben pro- bzw. antizyklische Markenbudgets in Krisenzeiten auf die Stärke und den Erfolg der Marken nach der Krise? Auch hier sind die wissenschaftlichen Studien relativ eindeutig (Übersichten: O'Malley et al. 2011; Hermann/Nauen 2020). Exemplarisch zeigt Keith Roberts (2003) in einer Datenbankauswertung von 1.000 Geschäftseinheiten, dass die Marken, die in einer Krise ihre Marketingbudgets erhöhen, ihren Marktanteil zwei

## Brand Slam

eine G-E-M-Rubrik

Forscher und Manager präsentieren gemeinsam neueste Erkenntnisse zum 'Wesen der Marke'.

Die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G-E-M) ist die Forschungsplattform im Netzwerk des Markenverbandes. Hier begegnen sich Wissenschaft und Unternehmenspraxis, um grundlegende, aktuelle und zukunftsweisende Erkenntnisse zum Thema Marke aufzubereiten.



■ Prof. Dr. Carsten Baumgarth ist Professor für Markenführung an der HWR Berlin, Betreiber des Forschungslabors B\*lab und Initiator des Instagram-Wissenschaftskanals 'Brückenbau Marke – Wissenschaft trifft Praxis'.

Jahre nach der Krise um absolut 1,7 Prozent steigern konnten. Diese Effekte eines antizyklischen Investments gelten auch für die Verbesserung der wahrgenommenen Qualität, ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis sowie Innovationen.

Studien zur Preispromotion in Krisenzeiten zeigen, dass diese häufig einen geringen oder gar keinen Einfluss auf den Absatz während der Krise haben, wenn die entsprechende Produktkategorie von den Konsumenten zu einer nicht-notwendigen Produktkategorie gezählt wird (Dutt/Padmanabhan 2011). Daher sollte sich die Markenführung aktuell eher auf eine ehrliche Kommunikation der Preissteigerungen fokussieren. Ferguson et al. (2011) weisen nach, dass eine geringe wahrgenommene Preisfairness, die aus einem Misstrauen gegenüber den Motiven der Marken resultiert, zu Beschwerden, negativer Mund-zu-Mund-Propaganda und Abwanderung führt. Bezüglich der Kommunikation einer Preiserhöhung zeigt Miriam Kraus (2022), dass von drei untersuchten Optionen der Erklärungsansatz 'Kostensteigerung in der Beschaffung' in Bezug auf die Preisfairness und die wahrgenommenen Preistransparenz am besten abschneidet.

Shrinkflation ist keine neue Taktik, sondern schon seit vielen Jahren im 'Giftschrank' des Marketings. Zwar konnten Metin Cakir und Joseph Balagtas (2014) zeigen, dass die Konsumenten weniger stark auf Verkleinerungen von Verpackungen als auf Preiserhöhungen reagieren. Allerdings weisen Stephen Wilkins et al. (2016) in Experimenten nach, dass Shrinkflation zu Nachkauf-

dissonanzen führt, welche die Markenstärke reduzieren.

## Auf Marshmallows verzichten

Prozyklische Markenbudgets, Preiskampf und Shrinkflation – alles Maßnahmen, die aktuell von einer Vielzahl von Marken als Sofortprogramm mit vermeintlicher Quick-Win-Garantie ergriffen werden – sind nach dem Stand der Forschung damit zumindest kritisch zu hinterfragen. Vielmehr lassen die Ergebnisse zu früheren Krisen erwarten, dass antizyklische Markenbud-

gets, Preiskonstanz oder Preiserhöhung verbunden mit einer plausiblen Erklärung sowie eine ehrliche Verpackungsgestaltung zumindest mittel- und langfristig die Marke stärken. Daher sollten Markenverantwortliche heute auf den Marshmallow verzichten, einen kühlen Kopf bewahren und Markenführung langfristig als Investition interpretieren. Der Verzicht auf den einen Marshmallow in der Gegenwart erhöht die Wahrscheinlichkeit auf eine ganze Tüte voll von Marshmallows in der Zukunft. ■

Prof. Dr. Carsten Baumgarth



- Bialek, C. (2022): Der deutsche Werbemarkt sackt im August weiter ab, [horizont.net](https://horizont.net/bit.ly/3seAg6B), [bit.ly/3seAg6B](https://bit.ly/3seAg6B).
- Cakir, M./Balagtas, J. V. (2014): Consumer Response to Package Downsizing: Evidence from the Chicago Ice Cream Market. *Journal of Retailing*, 90(1), 1-12.
- Dutt, P./Padmanabhan, V. (2011): Crisis and Consumption Smoothing. *Marketing Science*, 30(3), 491-512.
- Ferguson, J. L./Ellen, P. S./Piscopo, G. H. (2011): Suspicion and perceptions of price fairness in times of crisis. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 331-349.
- Hamburger Verbraucherzentrale (2022): Achtung Mogelpackung, [bit.ly/3StKqLu](https://bit.ly/3StKqLu) (letzter Abruf: 18.10.2022).
- Hermann, E./Nauen, B. (2020): Werbung in konjunkturellen Schwächephasen – Kosten oder Investition? *transfer - Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(1), 6-10.
- Kashmiri, S./Mahajan, V. (2014): Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic, marketing behavior and firm performance during recessions. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 78-93.
- Kraus, M. (2022): How to communicate increasing prices: An experimental study of price transparency in the FMCG market, unveröffentlichte Masterarbeit an der HWR Berlin, Berlin.
- Mischel, W. (2014): The Marshmallow Test, New York et al.
- O'Malley, L./Story, V./O'Sullivan, V. (2011): Marketing in a recession: retrench or invest? *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 285-310.
- Picard, R. G. (2001): Effects of recessions on advertising expenditures: An exploratory study of economic downturns in nine developed nations. *Journal of Media Economics*, 14(1), 1-14.
- Roberts, K. (2003): What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy & Leadership*, 31(4), 31-39.
- Wilkins, S./Beckenuyte, C./Butt, M. M. (2016): Consumers' behavioural intentions after experiencing deception or cognitive dissonance caused by deceptive packaging, package downsizing or slack filling. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 213-235.