

Rezession, Realität und Regeneration

Wie Agenturen die Auswirkungen der Rezession minimieren können

Zusammenfassung

Stand: Jänner 2008

I. Analyse der aktuellen Situation	3
A. Ausblick Werbeausgaben	3
B. Rezession: Gewinner und Verlierer.....	3
1. Art der Agentur	3
2. Art des Marktes	3
3. Art der Medien	3
4. Art des Sektors	5
C. Warum diese Krise von den anderen Krisen abweichen wird	5
II. Bisherige Erfahrungen	6
A. Die Auswirkungen von Budgetkürzungen.....	6
B. Langzeit Vorteile von Werbung	6
C. Jüngste Studien.....	6
III. Der Blick in die Zukunft.....	7
A. Checkliste für die Entwicklung von Marketingplänen in einer Rezession ...	7
Phase I: Bewertung von externen Faktoren	7
Phase II: Bewertung von internen Faktoren	7
Phase III: Festlegung der Strategie	8
Phase IV: Überprüfung und Kontrolle.....	8
B. Experts' Do's & Don'ts.....	8
1. Selbstmanagement	8
2. Kundenmanagement	8
3. Brand management	9
4. Team management.....	9
C. Chris Ingram's Top Ten Tipps zum Überleben.....	9
1. Starten Sie mit der richtigen Krisenstrategie	9
2. Eine Krise schön reden ist keine geeignete Strategie	9
3. Binden Sie Ihre Mitarbeiter mit ein	9
4. Sehen Sie Ihr und das Kerngeschäft Ihrer Kunden gesamtheitlich	9
5. Gewinnmaximierung oder Marktanteilerhöhung	9
6. Kennen Sie Ihre Kunden und Auftraggeber sehr gut	9
7. Innovation ist das oberste Gebot.....	9
8. Setzen Sie auf den direkten Kontakt mit Kunden und Konsumenten.....	9
9. Cash is king	9
10. Werden Sie nicht risikoscheu	9

I. Analyse der aktuellen Situation

A. Ausblick Werbeausgaben

Das WARC (World Advertising Research Center) prognostiziert¹ eine Steigerung der Werbeausgaben von 1,6 Prozent in der Eurozone-12 für das Jahr 2009. Die wichtigsten europäischen Märkte wie GB, Frankreich, Deutschland und Italien sollen sich demnach sehr wohl positiv weiterentwickeln. Auch werden für die US-Werbewirtschaft steigende Werbeausgaben für das Jahr 2009 erwartet: demzufolge um einen Wert von 2,2 Prozent.

Nach einer weltweiten Studie von Forrester, werden die Marketer im Durchschnitt ihre Budgets um 3 Prozent für dieses Jahr kürzen – Werbung und traditionelle Medien werden dabei am meisten in Mitleidenschaft gezogen. Der letzte Bellwether Report der IPA zeigt ganz deutlich, dass das Vertrauen zwischen den Marketern den niedrigsten Stand seit der neun-Jahres Aufzeichnung des Reports aufweist.

B. Rezession: Gewinner und Verlierer

1. Art der Agentur

Die Rezession wird Network Agenturen nicht auf dieselbe Weise wie kleinere Agenturen erfassen. Web-spezialisierte KMU in den Niederlanden haben beispielsweise von einem bisherigen Wachstum von 60 Prozent profitieren können, während gerade die großen Networking Agenturen mit einem Einnahmeausfall konfrontiert waren/sind. Die Kunden, die an der Börse notieren, haben bewusst ihre Marketingbudgets reduziert.

2. Art des Marktes

Der WARC's Q3 International Advertising Ausblick zeigt, dass multinationale Werber die Situation nutzen, um sich auf die potentiellen lukrativen CEE-„Emerging Markets“ und die BRIC² Wirtschaft zu fokussieren. Demnach bieten gerade diese Märkte günstige Medienkosten und vergleichsweise schnelles Wachstum.

3. Art der Medien

Die aktuelle WARC Prognose³, weist darauf hin, dass der Bereich “Print”, genauer gesagt besonders Zeitungen/Zeitschriften, am meisten unter den gekürzten Marketingbudgets leiden werden.

¹ WARC Q3 International Advertising Outlook: How soon is now?

² Brazil, Russia, India, and China

³ WARC Q3 International Advertising Outlook: How soon is now?

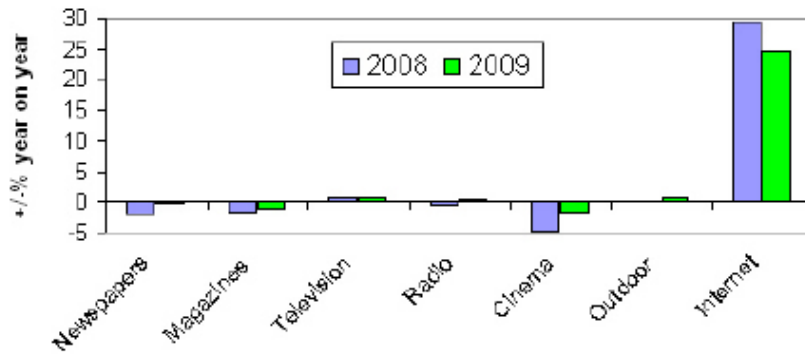
WARC Q3 2008 European Advertising and Media Forecast.

Reproduced with permission

Eurozone forecast by media (current prices)

	% change	
	2008	2009
Newspapers	-2	-0.3
Magazines	-1.5	-1
Television	0.6	0.7
Radio	-0.6	0.4
Cinema	-4.6	-1.5
Outdoor	0.1	0.6
Internet	29.4	24.5

Eurozone forecast by media



a. Online

Während sich die traditionellen Werbekanäle mit sinkender Nachfrage schlagen müssen, ist der Onlinebereich weiterhin im Steigen. Letztere sind schließlich „flexibler“ und müssen nicht wie beispielsweise TV-Spots bereits Wochen zuvor gebucht werden. Außerdem sind in diesen Zeiten gezieltere Werbemaßnahmen durch Onlinewerbung aufgrund gekürzter Marketingbudgets noch wertvoller.

b. In-store promotions und Coupons

In-store promotions werden Teil des Mixes – mehr Entscheidungen werden in den Geschäften getätigt, demnach ist es wichtig dort präsent zu sein.

c. TV Werbezeiten

Beispielsweise sind die TV Werbezeiten gerade am günstigsten Punkt seit 15 Jahren. Laut Prognose der ZenithOptimedia werden die Preise der TV-Werbung grundsätzlich mit den Kürzungen in den Marketingbudgets sinken.

4. Art des Sektors

Eine Ebiquity's media monitoring Analyse hat ganz klar ergeben, dass Pharmaunternehmen und Entertainment-Marken ihre Werbebudgets sehr wohl angehoben haben. Indes haben die Sektoren Finanz, Auto, Luftverkehr (Airlines) und weitere Versorgungsbereiche die massivsten Kürzungen in den Budgets erlebt.

C. Warum diese Krise von den anderen Krisen abweichen wird

Laut Carlos Grande⁴ gibt es drei globale Gründe dafür:

- *Werber nutzen vermehrt digitale Medien, besonders Kanäle wie Search Marketing, Commercial Email und Online Affiliate Networks.*
- *Finanzinvestoren sind achtvoller und wissen um die Wichtigkeit der Marke gerade in Krisenzeiten*
- *Mehr starke Marken sind in mehr offenen Märkten präsent als während vorheriger Rezessionen*

⁴ Are We Heading for an Advertising Recession?, Carlos Grande, WARC Online Exclusive, February 2008

II. Bisherige Erfahrungen

A. Die Auswirkungen von Budgetkürzungen

Paul Dyson, Gründer von D2D Limited - eine unabhängige Analyseagentur – hat mehrere Studien verglichen, die besagen, dass gleichbleibende Werbebudgets während einer Rezession profitabel für Marken sind.⁵ Die Botschaft dieser Aufstellung ist klar: Marken, die ihre Werbebudgets innerhalb einer Rezession aufrechterhalten, kommen gestärkt und mit höheren Gewinnen aus der Rezession heraus.

B. Langzeit Vorteile von Werbung

Nach einer Werbebudgetkürzung wird die entsprechende Marke von den Investitionen der letzten Jahre profitieren. Das wird den kurzfristigen Businessseffekt schwächen und die kurzfristige Profitabilität irreführend erhöhen. Der langfristige Schaden wird nicht gleich bemerkt werden, obwohl er erheblich ausfallen wird.

C. Jüngste Studien

In der Herbstausgabe des "Market Leader", fasst Peter Field einige Präsentationen eines Seminars zum Thema „Marketing in a Down turn“ vom März 2008 zusammen.⁶

Millward Brown präsentierte nachweislich, dass Budgetkürzungen verantwortlich für eine schwächere Bindung zwischen Konsument und Marke seien. Das Marken Image und die Markenverwendung leiden ganz besonders darunter.

Malik PIMS besitzt eine Datenbank von über 1.000 Unternehmen und deren Wirtschaftsleistungen der letzten Jahre. Diese Daten wiesen sehr genau nach, dass der erfolgreichste Zugang eine Erhöhung und nicht eine Kürzung des Werbebudgets in schlechten wirtschaftlichen Zeiten sei.

⁵ Cutting adspend in a recession delays recovery, Paul Dyson, Data2Decisions, WARC Online Exclusive, March 2008

⁶ Marketing in a downturn: lessons from the past, Peter Field, Market Leader, Autumn 2008

III. Der Blick in die Zukunft

Im Umgang mit einer Wirtschaftsflaute gibt es nicht eine einzige richtige Lösung. Die angeführten Tipps sollten dennoch eine Hilfeleistung für Sie und Ihr Unternehmen darstellen. Die Checkliste hebt gerade die Faktoren hervor, die es bei der Entwicklung eines Marketingplans in einer Rezession besonders zu berücksichtigen gibt.

A. Checkliste für die Entwicklung von Marketingplänen in einer Rezession

Die angeführte Checkliste wurde von der American Association of Advertising⁷ verfasst:

Phase I: Bewertung von externen Faktoren

- **Timing:** Ist ein Anfang und Ende der Rezession ab zu sehen? Wie lange wird die Ruhepause dauern?
- **Industrie Impact:** Führt oder hinkt die Industrie/Business dem Rezessionszyklus nach? Wie war das bei früheren Wirtschaftsflauten? Wie geht es dem Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten?
- **Technologie:** Fokus auf Forschung und Entwicklung – könnte das Unternehmen damit seinen Vorteil gegenüber Mitbewerbern ausweiten?
- **Mitbewerb:** Wie hat sich die Konkurrenz in früheren Wirtschaftsflauten verhalten?
- **Kunden:** Inwiefern könnten Kunden ihr Kaufverhalten während einer Rezession ändern? Könnten größere und auch kleinere Anschaffungen nach hinten verschoben werden?
- **Marktsegmente:** Wie wahrscheinlich könnte sich die Nachfrage in Ihrem Marktsegment aufgrund von Preissensibilität ändern?
- **Wert:** Wie definieren ihn Kunden in Ihrer Industrie?

Phase II: Bewertung von internen Faktoren

- **Finanzielle Ressourcen:** Was sind die finanziellen Stärken und Schwächen des Unternehmens (z.B. Cash Flow)? Wie könnte man diese effektiver managen?
- **Menschliche Ressourcen:** Wie entscheidend sind die Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg? Wie bekennt sich das Unternehmen zu seinen Mitarbeitern?
- **Physische Ressourcen:** Wie schwer ist es das Tätigkeitsfeld des Unternehmens zu erweitern oder auf der anderen Seite zu straffen, wenn notwendig?
- **Marketing Stärken und Schwächen:** Wie ist das Image und die Reputation des Unternehmens bei den Kunden?

⁷ Checklist for Developing Recession Marketing Plans, Phillips W.Goodell & Charles L.Martin, American Association of Advertising Agencies, Value of Advertising Committee, 1991

Phase III: Festlegung der Strategie

- Offensiv oder defensiv?
- **Offensive Optionen:** Wenn die Entscheidung auf eine offensive Strategie fällt, stellt sich die Frage der besten Option: Schaffung von Marktanteilen, Innovation, Diversifizierung von Produktangeboten, etc.
- **Defensive Optionen:** Wenn die Entscheidung auf eine defensiven Strategie fällt, stellt sich die Frage der besten Option für die Erfüllung der kurzfristigen Ziele: Preiskürzung zur Umsatzeinhaltung oder Kostenkürzung zur Gewinneinhaltung?

Phase IV: Überprüfung und Kontrolle

- **Beziehungen:** Wie sind die Beziehungen zu den Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, etc.?
- **Schadenskontrolle:** Haben die umgesetzten Marketingstrategien die kurzfristigen Ziele erfüllt? Wenn nicht, wie können sie es noch schaffen?
- **Zukunftsposition:** Haben die umgesetzten Marketingstrategien die langfristigen Ziele erfüllt? Wenn nicht, wie können sie es noch schaffen?
- **Verantwortung:** Wer ist für das Monitoring der Implementierung und den Erfolg des „Rezession-Marketingplans“ verantwortlich?

B. Experts' Do's & Don'ts

1. Selbstmanagement

- **Halten Sie an Ihren ambitionierten Zielangaben fest**
- **Planen Sie das Worst-Case-Szenario und „erwarten“ Sie es auch**
- **Krise ist auch eine Chance: Lassen Sie nicht zu, dass Ihr Verhältnis zum Kunden ständig von negativen Wirtschaftsmeldungen beeinträchtigt wird**
- **Lassen Sie es nicht zu, dass Sie zum Sündenbock gemacht werden**
- **Fokussieren Sie sich auf Ihre Stärken. Machen Sie nicht den Fehler, das Krisenmanagement anderer unreflektiert auf Ihr Unternehmen um zu legen.**
- **Ihre Kreativität ist ausschlaggebend für Ihren Unternehmenserfolg.**
- **Setzen Sie die richtigen Prioritäten**
- **Krisenmanagement erfordert in allen Bereichen Multitasking**
- **Hinterfragen Sie Ihre betrieblichen Kosten – nützen Sie mögliche Sparpotenziale**

2. Kundenmanagement

- **Zeigen Sie gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten Ihre absolute Loyalität zum Kunden**
- **Beweisen Sie Ihrem Kunden, dass es keine Alternative für Sie gibt**
- **Lernen Sie zu verstehen, wie Ihr Kunde das gesamte Marketingbudget verteilt. Planen Sie, wie Sie Ihren Teil daran erhöhen können**

- **Mahnen Sie gegenüber Ihres Kunden ein, dass auch er finanzielle Prioritäten setzen muss**
- **Schrauben Sie die Kostenspirale nicht endlos nach unten – „2 für den Preis von 1“ ist vorteilhafter als „- 50 %“**

3. Brand management

- **Melken Sie die Kuh, schlachten Sie sie aber nicht**
- **Markenartikel haben einen deutlichen „Mehrwert“**

4. Team management

- **Setzen Sie sowohl auf Erfahrung als auch auf Unvoreingenommenheit – schaffen Sie damit Ihren Mehrwert**
- **Stellen Sie Ihre Mitarbeiter gerade jetzt an erste Stelle**
- **Geben Sie Stabilität in unsicheren Zeiten**
- **Jetzt ist der falsche Zeitpunkt Köpfe hängen zu lassen**
- **Stehen Sie hinter Ihrem Team**
- **Stärken Sie Ihre Stärken**
- **Bleiben Sie überlegt, vernünftig, optimistisch und humorvoll**

C. Chris Ingram's Top Ten Tipps zum Überleben

Chris Ingram ist ein Medienunternehmer, der immer wieder auch als der "Godfather of media" genannt wird. Er ist der European Media Director bei Unilever.

1. **Starten Sie mit der richtigen Krisenstrategie: Agieren ist besser als reagieren**
2. **Eine Krise schön reden ist keine geeignete Strategie: Führen ist Krisenbewältigung**
3. **Binden Sie Ihre Mitarbeiter mit ein**
4. **Sehen Sie Ihr und das Kerngeschäft Ihrer Kunden gesamtheitlich**
5. **Gewinnmaximierung oder Marktanteilerhöhung: Legen Sie Ihre unternehmerischen Ziele genau fest**
6. **Kennen Sie Ihre Kunden und Auftraggeber sehr gut**
7. **Innovation ist das oberste Gebot**
8. **Setzen Sie auf den direkten Kontakt mit Kunden und Konsumenten**
9. **Cash is king**
10. **Werden Sie nicht risikoscheu**