

# Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Marketing und Markenführung

## Szenarien für die Zukunft



# Über uns: Wir steigern den Erfolg Ihrer Marke

## Unsere Erfahrung ist einzigartig.

—  
Uns treibt die Leidenschaft für Marken. Wir sind Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Marke. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services. Wir bringen Ihre Marke an allen Kontaktpunkten der Reise Ihrer Kunden zum Strahlen.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- und B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzernen über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion. Für den Erfolg Ihrer Marke geben wir alles!

## Unsere DNA ist die universitäre Forschung.

—  
Unser Gründer Professor Dr. Franz-Rudolf Esch steht wie kein Zweiter für das Thema Marke. Seit über 30 Jahren forscht er zu Marke, Strategie, Kundenverhalten und Kommunikation. Rund 50 betreute Promotionen und zahlreiche Preise für seine Forschung sprechen für sich.

ESCH. verbindet die strategische Sicht mit dem Blick durch die Brille des Kunden. Über 700 nationale und internationale Projekte, regelmäßige Vorträge und über 1.000 Publikationen zeigen unsere Expertise.



# Unsere Studienpartner

## Markenverband e.V.

---

Der Markenverband ist die Spitzenorganisation der deutschen Markenwirtschaft und mit seinen rund 400 Mitgliedern der größte Verband dieser Art in Europa. Seit 1903 ist die Leitlinie seines Handelns die Verteidigung unternehmerischer Grundrechte. Der Markenverband bündelt und vertritt die gemeinsamen Interessen seiner Mitglieder gegenüber Politik und Handel und baut auf sein etabliertes Netzwerk und Repräsentanz in Berlin und Brüssel. Auf die Kraft des Markenverbandes vertrauen branchenübergreifend Dax-Konzerne ebenso wie mittelständische Unternehmen mit Konsumgüter-, Gebrauchsgüter und Dienstleistungsmarken. Damit Marken auch in Zukunft ihren Beitrag leisten können - für Gesellschaft, Verbraucher und Unternehmen.

## Promarca

---

Promarca, der schweizerische Markenartikelverband, wurde 1929 gegründet und setzt sich für die Vertretung der Werte der Marke und für gute Rahmenbedingungen der Markenunternehmen in der Schweiz ein. Promarca ist die engagierte Stimme der Marken und zählt heute 85 Mitglieder, die jährlich bis zu 6.000 neue Produkte auf dem Schweizer Markt lancieren und im vergangenen Jahr einen Jahresumsatz von rund 12 Milliarden Schweizer Franken, inkl. Export, erwirtschafteten. Mit den weltweit geführten Einheiten mit Sitz in der Schweiz schafft die Markenartikelindustrie über 33.000 Arbeitsplätze. Durch ihre Investitionen in den Schweizer Standort leisten Markenunternehmen einen wichtigen Beitrag zur Schweizer Volkswirtschaft.



# Die Studien

Change is neither good nor bad, it simply is. It can be greeted with terror or joy. A tantrum that says “I want it the way it was”, or a dance that says “look, something new!”  
(Donald Draper, MAD MEN)

Die Corona-Pandemie lässt die gesamte Welt Kopf stehen. Ihre Auswirkungen betreffen sämtliche Lebensbereiche: Das Privatleben unterliegt nie dagewesenen Regeln, die Wirtschaft steht vor nicht vorhersehbaren Herausforderungen und auch das Marketing und die Markenführung bleiben nicht verschont.

Doch was ändert sich hier konkret? Worauf sollte sich die Branche in der Zeit nach Corona einstellen? Wie verändern sich die Anforderungen und Wünsche von Kunden und was bedeutet das für das eigene Unternehmen sowie die Führung von Marken und das Marketing? Diesen Fragestellungen ist ESCH. The Brand Consultants in Zusammenarbeit mit den Markenverbänden aus Deutschland und der Schweiz auf den

Grund gegangen. Dazu wurde ein zweistufiges Verfahren, angelehnt an die Delphi-Methode, angewendet, um ein möglichst konkretes Zukunftsbild zu generieren.

In der ersten Befragungsrunde wurden zunächst mögliche Veränderungen im Kundenverhalten, in der Markenführung, im Marketing sowie hinsichtlich einzelner Themenstellungen nach ihrer zukünftigen Relevanz durch ausgewiesene Experten aus Management- und Geschäftsführerebene der Wirtschaft quantitativ bewertet und qualitativ eingeordnet. Auf Basis der Ergebnisse wurden dann Thesen zum zukünftigen Kundenverhalten sowie zu den Auswirkungen für Marketing und Marke abgeleitet, die in der zweiten Befragungsrunde erneut von denselben Experten quantitativ und qualitativ eingeschätzt wurden.

Insgesamt nahmen an der ersten Befragungsrunde 64 Branchenexperten aus Deutschland und der Schweiz teil, von denen knapp 60 Prozent auch die Bewertung der abgeleiteten Statements durchführten.



## Auszug der Teilnehmer:



37% Geschäftsführer

63% Manager

## Branchen:

Konsumgüter / FMCG  
(bspw. Lebensmittel, Genussmittel)

Dinge des täglichen Bedarfs  
(bspw. Kosmetik, Haushaltsmittel)

Dienstleistungen  
(bspw. Banken, Versicherungen, Fernseh- und Internetbetreiber)

Gesundheit / Pharmazie  
(bspw. Medikamente, Medizintechnik)

Transport / Logistik  
(bspw. Lebensmittellogistik)

Handel  
(bspw. Lebensmittel-Discounter, Supermarkt, Onlinehändler)

Sport  
(bspw. Sportvereine, Sportverbände)

Automotive / Aviation  
(bspw. Automobilzulieferer)

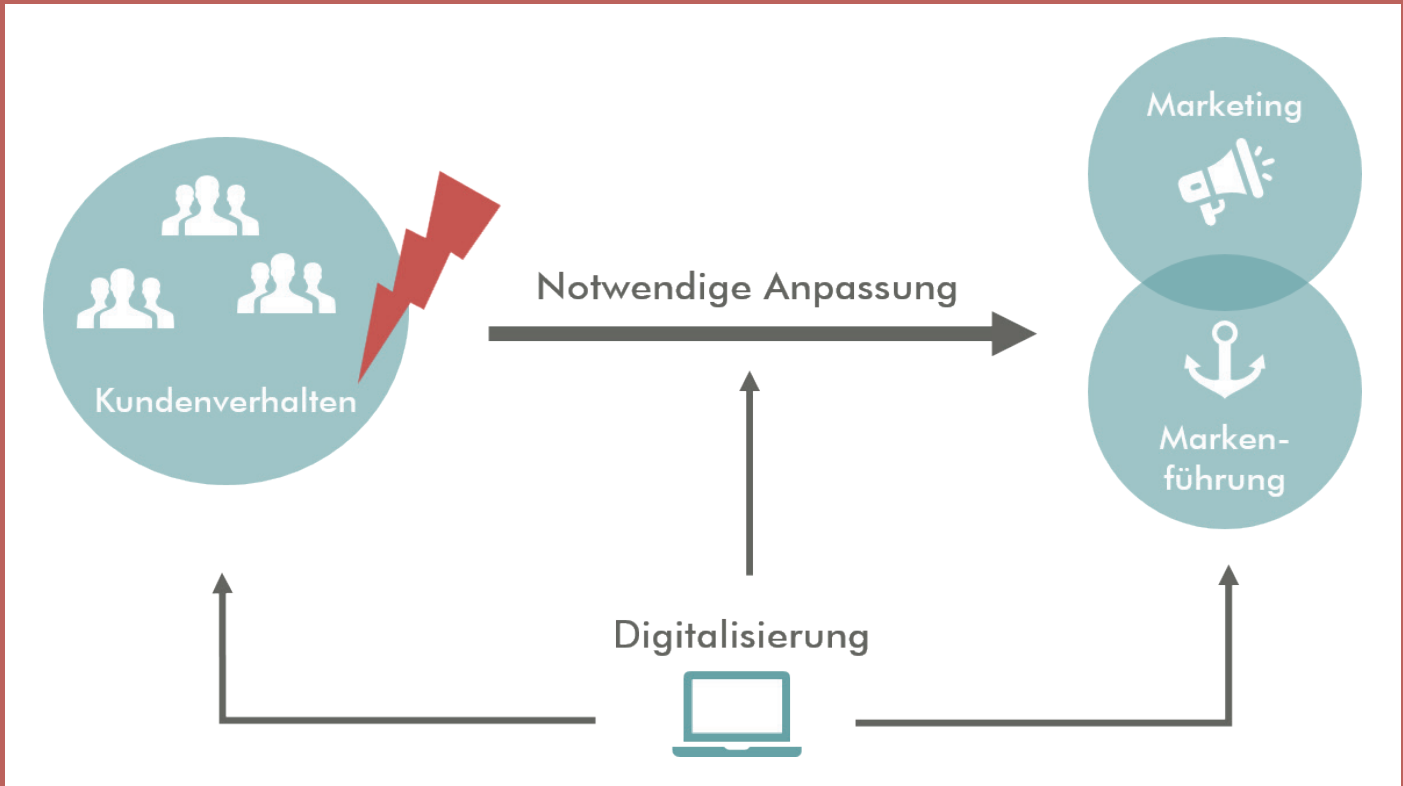



# Ableitung der Zukunftsszenarien

The more you engage with customers the clearer things become and the easier it is to determine what you should be doing. (John Russell, Harley Davidson)

Die Inhalte der Befragungen orientierten sich an drei übergeordneten Kategorien: dem Konsumentenverhalten, der Markenführung und dem Marketing. Im Fokus standen dabei jeweils mögliche Veränderungen durch die Corona-Pandemie sowie Implikationen für die Praxis.

Das Kundenverhalten stellt die Basis für mögliche Veränderungen in Marketing und Markenführung dar. Das Leben der Kunden erfährt starke Beeinträchtigungen, das Kaufverhalten verändert sich und auch die Bedeutung von Werten nimmt nicht nur zu, sondern überträgt sich auch auf den Konsum und die Auswahl von Marken. Wenig überraschend hat sich zudem die Digitalisierung als wichtiger Faktor herausgestellt, der einige der folgend beschriebenen Entwicklungen maßgeblich befeuert.





Die Analyse möglicher Veränderungen im Kundenverhalten führt zu drei Szenarien, die unterschiedliche Implikationen für Markenführung und Marketing mit sich bringen. Diese ergeben sich aus der quantitativen und qualitativen Beurteilung der Experten, die unterschiedliche Thesen nach deren Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt haben.

Das erste Szenario beschreibt dabei eine Welt nach der Corona-Pandemie, in der der Kunde schnell wieder in seine alten und gelernten Gewohnheiten zurückfallen wird. Die Pandemie wird in diesem Fall einschneidend bleiben, langfristig aber dominiert das Bekannte. Das beschriebene Szenario 1 wird deshalb wie folgt zusammengefasst: **Kurzfristige Eskalation, alles pendelt sich wieder beim „Business as Usual“ ein.**

Über beide Befragungsrunden hinweg zeichnete sich zudem der Trend ab, dass der Wunsch nach Halt und Orientierung sowie dem gesellschaftlichen Beitrag von Marken und deren Kommunikation auf der einen Seite zunimmt, auf der anderen

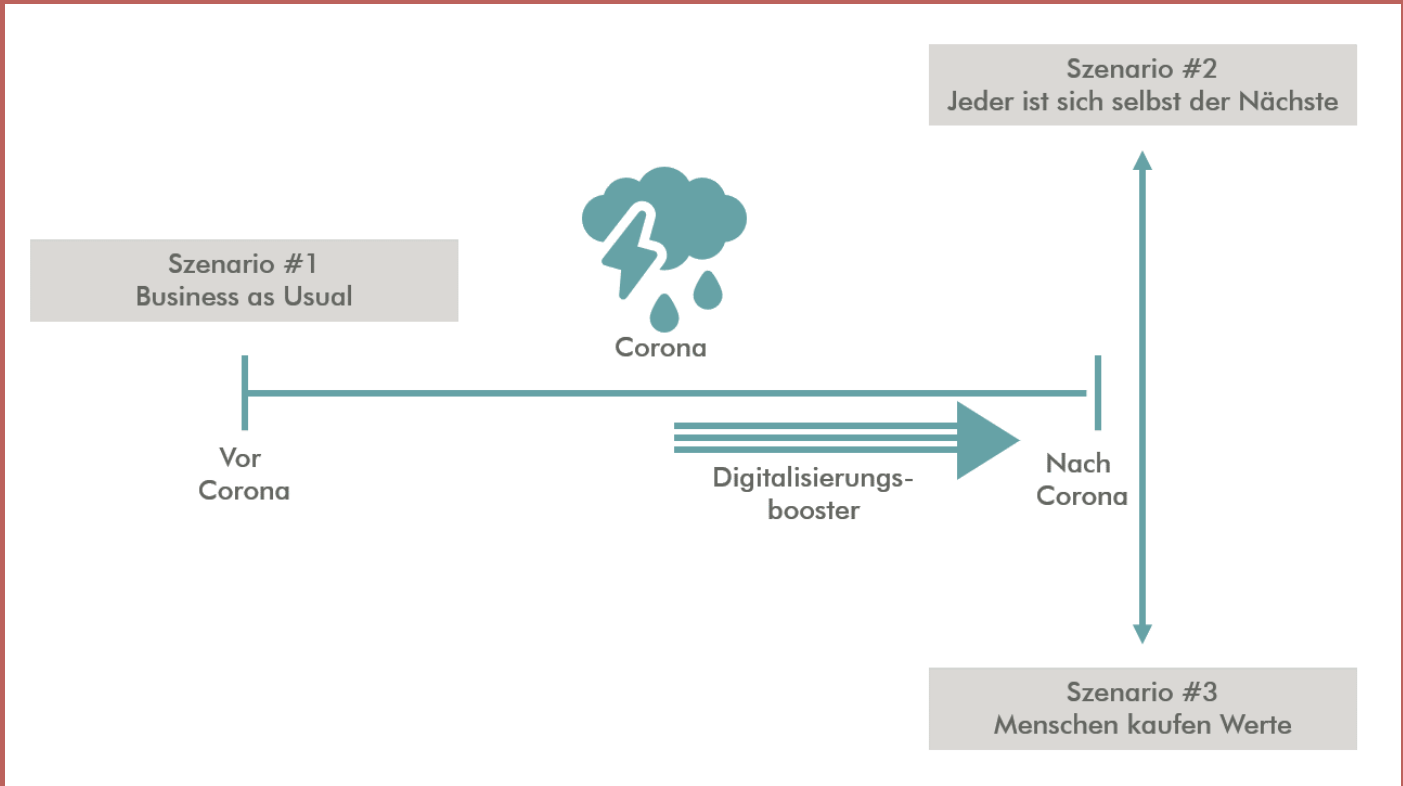
Seite aber auch Personalisierung und das Selbst in den Vordergrund der Betrachtung rücken könnten.


Daraus ergeben sich für die Zukunft zwei weitere Szenarien, die sich in ihrem Fokus klar unterscheiden. Szenario 2 stellt das Individuum in den Mittelpunkt: **Jeder ist sich selbst der Nächste – Persönliches Gefallen geht vor gesellschaftlichen Nutzen**

Szenario 3 hebt dagegen die Gemeinschaft und die dort gelebten Werte hervor: **Purpose & klare Haltung als Differenzierungsfaktor – Menschen kaufen Werte.**

In allen Szenarien ist darüber hinaus die Kraft der Digitalisierung zu berücksichtigen. Deshalb führt kein Weg an ihr vorbei. Es gilt: **Digitalisierungsbooster Corona – Go digital or die.**







*„Erste Abverkaufsdaten stützen diese These. Online-Abverkäufe gehen zurück, eingebrochene Offline-Käufe nehmen wieder fast das alte Niveau ein.“ (O-Ton)*

Der Lockdown gehört der Vergangenheit an. Restaurants und Läden sind wieder geöffnet. Schlangen vor dem Supermarkt und Hamsterkäufe sind kein Thema mehr, ebenso wenig wie das Einkaufen mit Mund-Nasen-Schutz. Verhaltensweisen der Konsumenten, die beispielsweise auf ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis zurückzuführen waren, werden abgelegt und alte Gewohnheiten wieder aufgenommen. Business as Usual stellt sich ein.

# Szenario #1: Kurzfristige Eskalation, alles pendelt sich wieder beim „Business as Usual“ ein.




## Anforderungen und Wünsche von Kunden:

- Gewohnheiten wiederherstellen
- Verdrängung des Krisenjahres
- „Ausleben“ des Verpassten



## Was bedeutet das für Unternehmen:

- Wiederherstellen des internen Tagesgeschäfts
- Zurückfinden in die Strategie vor der Pandemie
- Lernen aus der Krise und aufrüsten:
  - Arbeiten an der eigenen Marke
  - Aufbau einer klaren Positionierung
  - Aufbau eines leitenden Purpose
  - Aufbau eines begeisternden Customer Experience Managements, welches Online- und Offlinekanäle einbezieht



*„Die Krise wird einen Teil der Konsumenten zu Schnäppchenjägern machen, da diese durch den Lockdown an Einkommen und Vermögen verloren haben. Auf der anderen Seite werden die Markenprodukte und Premiumangebote boomen, da man sich dort die Qualität hinter dem Namen erhofft.“ (O-Ton)*

Das persönliche Gefallen steht im Vordergrund des Konsumentenverhaltens. Gekauft wird, was die eigenen Bedürfnisse am besten erfüllt und das sowohl im Hinblick auf Preis und Kundenerlebnis als auch auf Leistung. Der Wunsch nach individueller und persönlicher Ansprache ist immens. Ob sich ein Unternehmen gesellschaftlich engagiert spielt für den überwiegenden Teil der Verbraucher eine untergeordnete Rolle – Hauptsache, es passt zu dem Einzelnen. Wer begeisternde Erlebnisse schafft, grenzt sich positiv ab.



# Szenario #2: Jeder ist sich selbst der Nächste - Gefallen geht vor gesellschaftlichen Nutzen




## Anforderungen und Wünsche von Kunden:

- Individuelle und persönliche Ansprache
- Orientierung an den eigenen Bedürfnissen und dem Gefallen



## Was bedeutet das für Unternehmen:

- Customer Centricity: Wer den Kunden ansprechen will, muss ihn kennen, verstehen und zielgerichtet auf ihn zugehen
- Individuell abgestimmte Kontaktpunkte: Der Kunde will begeistert werden und das am besten mit jedem Kontakt auf sämtlichen Kanälen (#Omnichannel). Profis geben ihm das Gefühl, dass sich alles um ihn dreht und nur für ihn gemacht wurde.
- Reduzierte Produkt- und Markenportfolios: Wer Individualisierung schaffen will, muss einen klaren Fokus setzen. Produkte, Services und die Anzahl an Marken muss daher auf den Prüfstand gestellt werden.
- Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens spielt für den Konsumenten eine untergeordnete Rolle.
- Entwicklung einer klaren und differenzierenden Markenidentität und Positionierung, um klar herzustellen, was einen differenziert und besonders macht.



*„Primär muss eine Marke relevant für den Kunden sein, aber die soziale Verantwortung als Eigenschaft zur Differenzierung vom direkten Wettbewerb bekommt wahrscheinlich eine höhere Bedeutung.“ (O-Ton)*

Verbraucher handeln bewusster und verhalten sich aktiv in Bezug auf Gesundheit, Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit. Das Interesse am Verhalten von Unternehmen nimmt ebenso zu wie die Forderung nach Transparenz. Dabei wollen Konsumenten sich nicht selbst diese Transparenz verschaffen, sondern unaufgefordert von den Unternehmen über deren Lieferketten, Produkte, Produktion etc. informiert werden. Auch die Anforderungen an Unternehmen, sich für die Gesellschaft zu engagieren, nehmen zu. Produkte und Marken werden zunehmend austauschbar. Verbraucher ziehen die vertretenen Werte und die Haltung des Unternehmens als Differenzierungsfaktor heran.

# Szenario #3: Purpose & klare Haltung als Differenzierungsfaktor - Menschen kaufen Werte.



## Anforderungen und Wünsche von Kunden:

- Wunsch nach Halt und Orientierung
- Wunsch nach Transparenz, ohne selbst etwas dafür tun zu müssen
- Soziale Verantwortung von Unternehmen
- Vertrauen in Marken



## Was bedeutet das für Unternehmen:

- Definition eines klaren Purpose: Die Haltung muss klar kommuniziert werden. Nur was zum Verbraucher passt, wird gekauft.
- Entwicklung einer klaren und differenzierenden Markenidentität und Positionierung: Marken geben Halt und Orientierung. Es gilt klar herauszustellen, was einen differenziert und besonders macht.
- Interne Implementierung der Werte: Vertrauen und Authentizität gewinnen an Bedeutung. Um überzeugend zu kommunizieren, müssen die transportierten Werte (vor)gelebt werden.
- Authentische und konsequente Umsetzung der Werte in klare Kommunikation: Marken befinden sich in der Bringschuld. (Potenziellen) Kunden muss sofort klar werden, wofür eine Marke steht.
- Marketing als Schaltzentrale für die Unternehmenskommunikation: Das Marketing gibt den „Proof of the Pudding“. Handlungen des Gesamtunternehmens werden mehr denn je nach außen getragen.



*„Die Marke muss dort sein, wo der Kunde ist.“ (O-Ton)*

Schon seit Jahren ist die Digitalisierung das Thema Nummer 1, wenn man danach fragt, was Unternehmen umtreibt. Spätestens jetzt ist die digitale Welt, die digitale Kommunikation und auch die digitale Markenführung nicht mehr nur ein Trend, sondern gelebte Realität, der man sich kaum noch entziehen kann. Das Leben in der realen Welt („Out of Home“) fand einige Zeit lang nur sehr eingeschränkt statt, digitale Räume, Angebote und Hilfsmittel hingegen waren stärker gefragt denn je. Wer die Digitalisierung bisher vernachlässigt hat, wird das ab jetzt sicherlich nicht mehr tun. Auch bei den hier abgeleiteten Szenarien führt deshalb kein Weg an ihr vorbei. Omnichannel-Marketing und eine optimale Verknüpfung von digitalen und realen Kontaktpunkten sind unerlässlich, um der Forderung der Konsumenten nach echtem Erleben in der realen Welt und Einfachheit und Impulsen in der digitalen Welt gerecht zu werden.



# Digitalisierungsbooster Corona - Go digital or die



## Anforderungen und Wünsche von Kunden:

- Impulse in der digitalen Welt, echtes Erleben in der realen Welt
- Vereinfachung durch digitale Tools
- Was real geht, sollte auch digital möglich sein
- Individuelle Ansprache des Kunden über alle zur Verfügung stehende Kanäle



## Was bedeutet das für Unternehmen:

- Digitaler Auftritt wird zum Must-Have: Wer digital nicht stattfindet, hat mittel- oder langfristig keine Chance zu überleben. Omnichannel-Marketing wird zur Lebensversicherung.
- Digitalisierung wird vom Trend zum Standard: Auch die letzten müssen jetzt aus ihrem Dornröschenschlaf erwachen und sich digital aufstellen. Dabei ist zu beachten: die Digitalisierung ermöglicht einen bunten Blumenstrauß an neuen Möglichkeiten.
- Entwicklung einer klaren und differenzierenden Markenidentität und Positionierung: Das Maß an Informationen online ist riesig. Die Fokussierung auf wenige aber klare und nutzenstiftende Werte führt zu einer Vereinfachung für den Kunden. Das kommt digital an!



### Szenario #1 „Business as Usual“

- Gewohnheiten wiederherstellen
- Verdrängung des Krisenjahres
- „Ausleben“ des Verpassten

### Szenario #2 Jeder ist sich selbst der Nächste

- Individuelle und persönliche Ansprache
- Orientierung an den eigenen Bedürfnissen und dem Gefallen

### Szenario #3 Menschen kaufen Werte

- Halt und Orientierung
- Transparenz
- Soziale Verantwortung von Unternehmen
- Vertrauen in Marken



- Wiederherstellen des internen Tagesgeschäfts
- Zurückfinden in die Strategie vor der Pandemie
- Lernen aus der Krise und aufrüsten: Arbeiten an der eigenen Marke, Aufbau einer klaren Positionierung, eines leitenden Purpose und eines begeisterten Customer Experience Managements

- Customer Centricity
- Individuell abgestimmte Kontaktpunkte
- Reduzierte Produkt- und Markenportfolios
- Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens spielt eine untergeordnete Rolle
- Klare und differenzierende Markenidentität und Positionierung

- Definition eines klaren Purpose
- Klare und differenzierende Markenidentität und Positionierung
- Interne Implementierung der Werte
- Authentische und konsequente Umsetzung der Werte in klare Kommunikation
- Marketing als Schaltzentrale für die Unternehmenskommunikation

Digitalisierungsbooster Corona: Go digital or die



# Zusammenfassung und Fazit

Die geschilderten Szenarien beschreiben unterschiedliche Zukunftsbilder für das Marketing und die Markenführung nach der Corona-Pandemie. Diese schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern können auch in unterschiedlicher Gewichtung gemeinsam auftreten. Um agieren zu können und nicht reagieren zu müssen, sollten Marketer ein gesundes Maß der Vorbereitung treffen. Zwar liefern die unterschiedlichen Szenarien auch unterschiedliche Implikationen, allerdings wird eine klare und haltgebende Markenidentität, ein antreibender Purpose und eine begeisterte Customer Experience in jeder der geschilderten Zukunftsbilder einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb bringen.

Die Corona-Pandemie wird aller Voraussicht nach das Kundenverhalten und damit auch die Anforderungen an das Marketing verändern. Diese Veränderungen sollten von Marketern nicht als Hürden, sondern vielmehr als Chance dazu wahrgenommen werden, den Bedürfnissen der Kunden besser entsprechen zu können. Wer das nicht tut und die Auswirkungen der Krise nicht ernst nimmt, wird langfristig nicht erfolgreich sein können, denn nur wer den Wandel lebt, kann ihn auch überleben.

Mehr Informationen zur Studie finden Sie auf:  
[www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

# Die Autoren der Studie



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

—  
ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der European Business School, Oestrich-Winkel. Zuvor lehrte er unter anderem an der Universität Saarbrücken, St. Gallen und Gießen. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen berät Prof. Esch mit seiner Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants zahlreiche renommierte Firmen in unterschiedlichen Branchen zu Fragen der Markenführung und Kommunikation.



Dr. Jana Tabellion

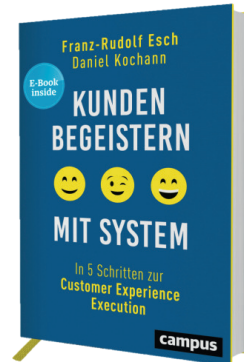
—  
verantwortet als Senior Consultant Projekte in den Bereichen B2B, Finanzdienstleistung, Automotive, Kosmetik, Pharma und Healthcare. Zudem betreut sie qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene. Zuvor studierte sie Wirtschaftswissenschaften an der Universität des Saarlandes mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Internationales Management und promovierte zum Thema Influencer Marketing an der EBS Universität für Wirtschaft & Recht.



Jana Fischer

—  
betreut als Senior Associate Projekte in den Bereichen B2B, FMCG, Fashion, Bau und Finanzdienstleistung. Zudem begleitet sie zahlreiche qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene. Zuvor studierte sie Psychologie mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie (M.Sc.) an der Universität Koblenz-Landau.

# Leseempfehlungen



Zudem erscheint noch in diesem Jahr das neue Buch von Franz-Rudolf Esch im Campus Verlag:  
**PURPOSE**

## ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8  
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0

Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: [office@esch-brand.com](mailto:office@esch-brand.com)

Web: [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

### © COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.