

Mehr CSR, weniger Werbung

Wie stark leidet die Marke unter Massentlassungen? Wie sollen Marketer in diesen Zeiten Kommunikationsmaßnahmen planen? Wie bewerten Konsumenten Werbung, wenn ein Unternehmen parall Mitarbeiter entlässt?

Entlassungen von Mitarbeitern gehören zum Unternehmensalltag. Gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten wie in den Jahren seit 2020, die durch Corona-Pandemie, Lieferengpässe, den Ausbruch des Ukraine-Kriegs und zuletzt Inflation geprägt waren, sind Entlassungen ein häufig verwendetes Mittel, um kurzfristig Kosten einzusparen. So setzten die Reiseunternehmen Tui und Lufthansa im Jahr 2020 insgesamt 8.000 bzw. 22.000 Mitarbeiter frei, um ihre fehlenden Umsätze zu kompensieren. Im Jahre 2023 war besonders die bislang boomende Tech-Industry, die bis Ende Juli weltweit bereits über 220.000 Beschäftigten kündigte, als Job-Killer im Gespräch.

Während die finanziellen und kapitalmarktorientierten Auswirkungen solcher Massentlassungen bereits sehr ausführlich von der Managementforschung untersucht wurden, wissen wir recht wenig darüber, in welchem Ausmaß die Unternehmensmarke unter solchen Massentlassungen leidet. Faktisch hat keine einzige empirische Untersuchung bisher den Einfluss von Entlassungsankündigungen auf die zentrale Erfolgsgröße Markenstärke betrachtet. Die Markenstärke ist ein Maß, das verschiedene markenbezogene Image- und Erfolgsdimensionen aus Konsumentensicht umfasst. Sie wird von vielen Unternehmen auch als Steuerungsgröße genutzt, um die





Marken, die im Umfeld von Entlassungsankündigungen viele PR- oder CSR-Botschaften senden, leiden weniger unter Imageverlusten.

Prof. Dr. Alexander Himme, KLU

Gesundheit der Marke 'Brand Health' zu tracken und die Effektivität des Marketings zu analysieren.

Marketingverantwortliche interessiert, inwiefern sich das Zusammenspiel aus Mitarbeiterentlassungen und Marketingaktivitäten auf die Gesundheit der Marke auswirkt. Denn Konsumenten, die von Mitarbeiterentlassungen erfahren, sind gleichzeitig Empfänger diverser Marketingbotschaften in Form von Werbung, Social Media, Public Relations (PR) und Corporate Social Responsibility (CSR). Werbebotschaften verschlingen ein hohes Budget und weisen häufig einen unterhaltsamen Charakter auf. Inwiefern passen aber hohe Werbeausgaben und gleichzeitige Mitarbeiterentlassungen aus Sicht von Konsumenten zusammen? Wie sollten Marketer Kommunikationsmaßnahmen in Zeiten von Mitarbeiterentlassungen planen?

Entlassungsankündigungen und ihre Folgen

Aufbauend auf diesen Fragestellungen wurde eine empirische Studie durchgeführt. Ausgangspunkt der Datenerhebung war der BrandIndex-Datensatz des Marktforschungsunternehmens YouGov für die Jahre 2008 bis 2012, bei dem täglich hunderte von deutschen Probanden zu ihren Markenwahrnehmungen für damals knapp 600 nationale und internationale Marken befragt wurden. Die Markenstärkevariable ist hierbei der BrandIndex, eine Kombination aus den Dimensionen Markenqualität, Markenwert, Markenzufriedenheit, Markenweiterempfehlung, Markenidentifikation und Markengesamteindruck. Die tägliche Verfügbarkeit des BrandIndex

erlaubt ein konkretes 'Matching' mit dem Zeitpunkt einer Entlassungsankündigung – ein erheblicher Vorteil, den Markenstärkedaten mit einer größeren zeitlichen

Granularität (z.B. jährliche Erhebungsintervalle) nicht besitzen.

Eine ausführliche Medienrecherche nach publizierten Entlassungsankündigungen führte zu einer Stichprobe von 366 Ankündigungen von 82 Marken. Für jede dieser Entlassungen wurden jeweils die markenbezogenen Werbeausgaben, Social-Media-Nachrichten (Tweets auf der damals noch Twitter genannten Plattform X), Public-Relations-Neuigkeiten auf den Webseiten der Marken sowie CSR-Maßnahmen erhoben – und zwar in einem Zeitraum zwischen zwölf Wochen vor bis zwölf Wochen nach dem Entlassungsereignis. Zudem wurden diverse Kontrollvariablen wie die Anzahl gestrichener Stellen (maximal 29.000 im Datensatz), das strategische Motiv der Entlassung (proaktiv zur Effizienzsteigerung vs. reaktiv als Instrument zur Krisenbewältigung), die Markenstärke vor der Ankündigung, die Herkunft der Marke oder den Ort der Entlassungen (jeweils inländisch vs. ausländisch) erfasst. Solche Kontrollvariablen minimieren das Risiko, dass die identifizierten Effekte durch unberücksichtigte Variablen verzerrt werden.

Die Markenstärke leidet

Die Ergebnisse zeigen zum einen, dass die Markenstärke tatsächlich sehr unter Entlassungsankündigungen leidet. Im Durchschnitt führt eine solche Ankündigung zu einem Absinken der Markenstärke von 18 Prozent. Und es dauert im Mittel sieben Wochen, bis die Markenstärke sich erholt hat. Zum anderen zeigt sich, dass dieser negative Effekt von Entlassungsankündigungen durch die parallel stattfindende Unternehmenskommunikation stark beeinflusst wird. Marken, die im zeitlichen Umfeld von Entlassungsankündigungen viele PR- oder CSR-Botschaften senden, leiden im Durchschnitt weniger unter den Imageverlusten durch die Entlassungsankündigung. Im Gegensatz dazu verstärken Werbe- und Social-Media-Ak-

Entlassungsankündigungen
 führen im Schnitt zu einem
 Absinken der Markenstärke von

18 %

tivitäten im zeitlichen Umfeld der Ankündigung den Verlust an Markenstärke. Schließlich zeigt sich, dass Verlust an Markenstärke schwächer ausfällt, wenn eine Marke vor der Entlassungsankündigung bereits über ein überdurchschnittlich positives Markenimage verfügt (so genannter 'Puffereffekt' einer starken Marke gegenüber Krisen).

Was Marketingmanager lernen können

Marketingverantwortliche sind bei strategischen Unternehmensentscheidungen traditionell weniger involviert, insbesondere dann, wenn die Entscheidungen keine direkte Auswirkung auf Kundenbeziehungen



■ Prof. Dr. Alexander Edeling ist seit 2021 Associate Professor für Marketing an der KU Leuven, Belgien. Zuvor war er als Postdoktorand an der Boston University als Gastwissenschaftler und an der Universität zu Köln tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Schnittstelle zwischen Marketing und Finance sowie die Digitalisierung.



■ Prof. Dr. Alexander Himme ist seit 2015 Associate Professor für Managerial Accounting (Controlling) an der Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg. Zuvor war er u.a. Assistant Professor im Bereich Marketing Performance Measurement an den Universitäten Passau und Köln sowie an der Verlick Business School in Leuven.



■ Prof. Dr. Samuel Stähler ist seit Dezember 2018 Junior-Professor für Marketing an der Universität Tilburg in den Niederlanden. In seiner Forschung beschäftigt er sich primär mit aktuellen Themen der Krisenkommunikation, des Markenmanagements und der Marketing-Performance-Messung.



■ Dr. Max Backhaus ist seit Dezember 2021 Head of CRM bei der Baumarktkette Obi. Bevor er 2017 zu dem Unternehmen wechselte, war er an der Universität zu Köln sowie bei der Boston Consulting Group tätig.

zu haben scheinen. Massenentlassungen sind so eine Entscheidung. Die Studie zeigt, dass es entgegen der vorherrschenden Meinung sehr wohl sinnvoll ist, Marketingleiter in die Planung solcher sozial einschneidenden Maßnahmen zu integrieren. Zudem lässt die Studie den Schluss zu, dass eine Ankündigung, Mitarbeiter freizustellen, einen erheblichen negativen Einfluss auf die Markenstärke und damit ein zentrales Asset des Unternehmens ausüben kann. CMOs sollten ihre Kollegen in der Unternehmensleitung von den finanziellen Nachteilen eines solchen Markenimageverlustes in Form von geringeren Absätzen und/oder niedrigeren Zahlungsbereitschaften warnen. Die Herausforderung ist dabei sicherlich, dass diese finanziellen Verluste erst in der Zukunft realisiert werden, während die Erträge in Form von Kostenreduktionen als Folge von Entlassungen schnell wirken. Es ist hier (wie bei vielen weiteren Entscheidungen) also die Aufgabe des Marketings, einer Kurzsichtigkeit der Unternehmensleitung entgegenzutreten.

Nun ist davon auszugehen, dass Marketingleiter Entlassungen nur selten verhindern können. Bei finanziellen Krisensituationen wie einer drohenden Insolvenz sind Jobverluste auch kaum zu vermeiden. Dennoch sollte das Marketing ein Mitspracherecht besitzen und insbesondere die Kommunikationsplanung des Unternehmens im Umfeld von Entlassungsankündigungen anpassen. Die Studienergebnisse implizieren, dass Unternehmen Werbung und Social-Media-Kommunikation während Entlassungsankündigungen eher einschränken sollten.

Ein Pretest der Studie in Form einer Befragung mit 99 Konsumenten (Durchschnittsalter: 38,6 Jahre, 61 % männlich) ergab, dass diese Kommunikationsformen als eher unterhaltend, nervig, wenig vertrauenswürdig bzw. informativ und, im Fall von Werbung, als sehr kostenintensiv wahrgenommen werden, was im Zuge von Entlassungsankündigungen als besonders problematisch eingeschätzt wurde. Hingegen ist es angebracht, PR-Nachrichten und CSR-Aktivitäten auszuweiten. Diese kommunikativen Instrumente erhalten hohe Bewertungen bei den Kriterien Vertrauenswürdigkeit und Informationsgehalt – und sie werden kaum als unterhaltsam oder nervig bewertet. CSR-Maßnahmen haben, wenn sie nicht lediglich Greenwashing sind, den zusätzlichen Nutzen, dass eine andere Stakeholder-Gruppe (z.B. die Gesellschaft insgesamt) unterstützt wird, sodass der Schaden für die Stakeholder-Gruppe Mitarbeiter weniger ins Gewicht fällt. ■

Prof. Dr. Samuel Stähler, Prof. Dr. Alexander Himme,
Prof. Dr. Alexander Edeling, Dr. Max Backhaus