

Geist ist „geil“

Die volkswirtschaftliche Bedeutung
von Marke und Markenartikelindustrie

GELEITWORT

Der Mythos Marke ist eine einzigartige Leistung im Wettbewerbsgeschehen moderner Volkswirtschaften. Markenartikel schaffen Märkte, Konsumwelten, emotionale Bindung, Profil, Identifikation und Prestige. Marken und Markenartikelwirtschaft sind insofern wichtige Schwungräder der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in unserem Land.

Aus diesem Grund legen der Markenverband und McKinsey & Company in diesem Jahr zum dritten Mal nach 1999 und 2004 eine Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Marke und der Markenartikelindustrie vor. Die drei Untersuchungen bilden eine valide Zeitreihe. Aus ihren Ergebnissen lassen sich interessante Feststellungen ableiten:

Erstens: Marken sind enorm wichtig für unsere Volkswirtschaft. Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass die Markenartikelindustrie ein Grundpfeiler unserer Ökonomie ist.

Zweitens: Über die Jahre hinweg hat die Bedeutung der Markenartikelindustrie als Wirtschaftsfaktor zugenommen. Das lässt sich beispielsweise an ihrem gewachsenen Beitrag zur Wirtschaftsleistung der deutschen Volkswirtschaft ablesen.

Drittens: Die aktuelle Untersuchung zeigt, dass der langjährige Aufwärtstrend zuletzt etwas ins Stocken geraten ist. Nicht dramatisch, aber doch genug, um die Gründe zu hinterfragen.

Diese sind vielschichtig. Eine Ursache sticht aber hervor. Es handelt sich dabei um eine unter Verbrauchern und auch im Handel weit verbreitete Mentalität, bei der nur der Preis zählt, andere Faktoren nicht. Diese Einstellung war schon bei der letzten Studie erkennbar. Inzwischen, so scheint es, ist die Talsohle durchschritten, die Preisfixierung der Verbraucher hat 2006 zum ersten Mal seit etwa zehn Jahren wieder leicht abgenommen.

Eine Entwarnung bedeutet dies nicht. Die Markenartikelindustrie steht auch künftig vor anspruchsvollen Herausforderungen. Allerdings muss ihr davor nicht bange sein. Mit ihren traditionellen Stärken – Innovation, Markenführung sowie Kunden- und Kanalmanagement – haben die Markenhersteller alle Trümpfe in der Hand, um weiter erfolgreich zu sein und ihre führende Rolle im deutschen Wirtschaftsgefüge zu behaupten.

Mehr noch: Angesichts der Tatsache, dass der Preis wieder in eine angemessene Relation zu anderen Verkaufsargumenten wie Qualität und Service tritt, wird der Spielraum, sich zu differenzieren, für Markenartikel größer. So kann es der Branche auch gelingen, ihre enorme Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft nicht nur zu sichern, sondern sie Schritt für Schritt weiter auszubauen.

Franz Peter Falke

*Vorsitzender des Markenverbands
e.V. und geschäftsführender
Gesellschafter der Falke KG*

Dr. Thomas C.A. Tochtermann

*Director im Hamburger Büro von
McKinsey & Company und Co-Leiter der
europäischen Consumer Goods Group*

VORBEMERKUNG

In den zwei Untersuchungen von 1999 und 2004 sind der Markenverband e.V. und die Unternehmensberatung McKinsey & Company bereits der Frage nachgegangen, was den volkswirtschaftlichen Nutzen von Marke und Markenartikelindustrie ausmacht. Um die Auswirkungen der zwischenzeitlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen auf die Marke zu überprüfen, haben sich beide Partner entschlossen, ihre gemeinsame Untersuchung 2006 neu aufzulegen.

Wie in den früheren Studien stützen sich auch die Ergebnisse dieser Untersuchung auf die Analyse gesamtwirtschaftlicher Kennzahlen sowie die Auswertung einer Umfrage, die der Markenverband in Zusammenarbeit mit McKinsey unter seinen Mitgliedern durchgeführt hat. Wegen der besseren Datenverfügbarkeit beziehen sich die in der Studie gemachten Aussagen hauptsächlich auf die Markenartikelindustrie¹. Viele der beschriebenen Effekte treffen aber auch auf die Marke im Dienstleistungssektor zu.

Die Daten zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Markenartikelindustrie – also u.a. Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung und Steueraufkommen – basieren auf Erhebungen des Markenverbands, Zahlen des Statistischen Bundesamts sowie Berechnungen von McKinsey. Sie sind repräsentativ für den Stellenwert der Markenartikelindustrie in der deutschen Volkswirtschaft.

Die Daten zur Bedeutung von Innovation und Markenführung bei den Unternehmen beruhen auf einer Umfrage unter den Mitgliedern des Markenverbands. Darunter sind die Hersteller von Fast Moving Consumer Goods (FMCG) besonders stark vertreten, also von Gütern, die vom Konsumenten oft und regelmäßig gekauft werden (z.B. Nahrungsmittel, Körperpflege-, Wasch- und Reinigungsmittel).

Die Rücklaufquote der versandten Fragebögen betrug mehr als 24 Prozent. Die an der Umfrage beteiligten Unternehmen bilden weitestgehend alle Branchen und Unternehmensgrößen ab. Damit können die Ergebnisse als repräsentativ für die FMCG-Unternehmen gelten.

¹ Dem Begriff Markenartikelindustrie liegt die Abgrenzung des Markenverbands zu Grunde. Danach gehören zur Markenartikelindustrie u.a. Unternehmen aus der Ernährungsindustrie, Tabakbranche, Pharmaindustrie, Textilbranche und keramischen Industrie sowie Hersteller von Haushaltsgeräten, IT-Geräten und Konsumelektronik, Körperpflege-, Wasch- und Reinigungsmitteln und von Automobilen.

Geist ist "geil" – die volkswirtschaftliche Bedeutung von Marke und Markenartikelindustrie

Ergebnisse einer Studie von McKinsey & Company in Zusammenarbeit mit dem Markenverband e.V.

Die Markenartikelindustrie ist ein Grundpfeiler unserer Volkswirtschaft. Das belegen Indikatoren wie Umsätze, Exporte, Wertschöpfung und Beschäftigung.

Über diese Effekte hinaus kommt die Stärke der Markenartikelindustrie mittelbar auch Anderen zugute. Die Markenartikelindustrie sorgt mit ihren Aufträgen auch indirekt für Beschäftigung, sie schüttet Erträge an ihre Eigentümer aus, finanziert den Staat über ihre Steuerzahlungen mit, spielt eine zentrale Rolle in der Sortimentsstrategie des Handels und gibt Konsumenten alle Vorteile eines Markenprodukts.

Abbildung 1

Indikatoren für die volkswirtschaftliche Bedeutung der Markenartikelindustrie im Jahr 2005

Umsatz	<ul style="list-style-type: none">• 361 Mrd. EUR• 3,6% Wachstum pro Jahr seit 1998
Exporte	<ul style="list-style-type: none">• 161 Mrd. EUR• 20% Anteil an allen deutschen Warenexporten
Bruttowertschöpfung	<ul style="list-style-type: none">• 150 Mrd. EUR• > 7% Beitrag zum deutschen Bruttoinlandsprodukt
Beschäftigung	<ul style="list-style-type: none">• Fast 1,5 Mio. Beschäftigte im Inland• Zusätzlich: über 1,6 Mio. Beschäftigte durch den Einkauf von Vor- und Dienstleistungen
Sekundäreffekte	<ul style="list-style-type: none">• Eigentümer: doppelt so hohe Erträge für Aktionäre von Markenartiklern wie für die anderer Unternehmen• Staat: 46 Mrd. EUR Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen durch die Markenartikelindustrie• Handel: zentrale Rolle von Markenartikeln für Sortiments- und Imagestrategie• Konsumenten: Vorteile durch Orientierungs- und Imagefunktion von Marken sowie durch Produkt- und Qualitätswettbewerb durch Markenartikel

Quelle: McKinsey

Die Studie von McKinsey und dem Markenverband geht im ersten Teil ausführlich auf Nutzen und Stellenwert der Markenartikelindustrie für unsere Volkswirtschaft ein. Im zweiten Teil versucht sie, die Frage zu beantworten, welche aktuellen und künftigen Trends die Markenartikler herausfordern. Im dritten Teil werden Ansatzpunkte gezeigt, wie die Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen sollten, um sich im Wettbewerb zu behaupten und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung auch in Zukunft zu sichern und auszubauen.

INDIKATOREN FÜR DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER MARKENARTIKELINDUSTRIE

Die Markenartikelindustrie konnte in den vergangenen sieben Jahren ihren Stellenwert in der deutschen Volkswirtschaft festigen. Dies belegt die Analyse wichtiger Primärkennziffern wie Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung und Exporte.

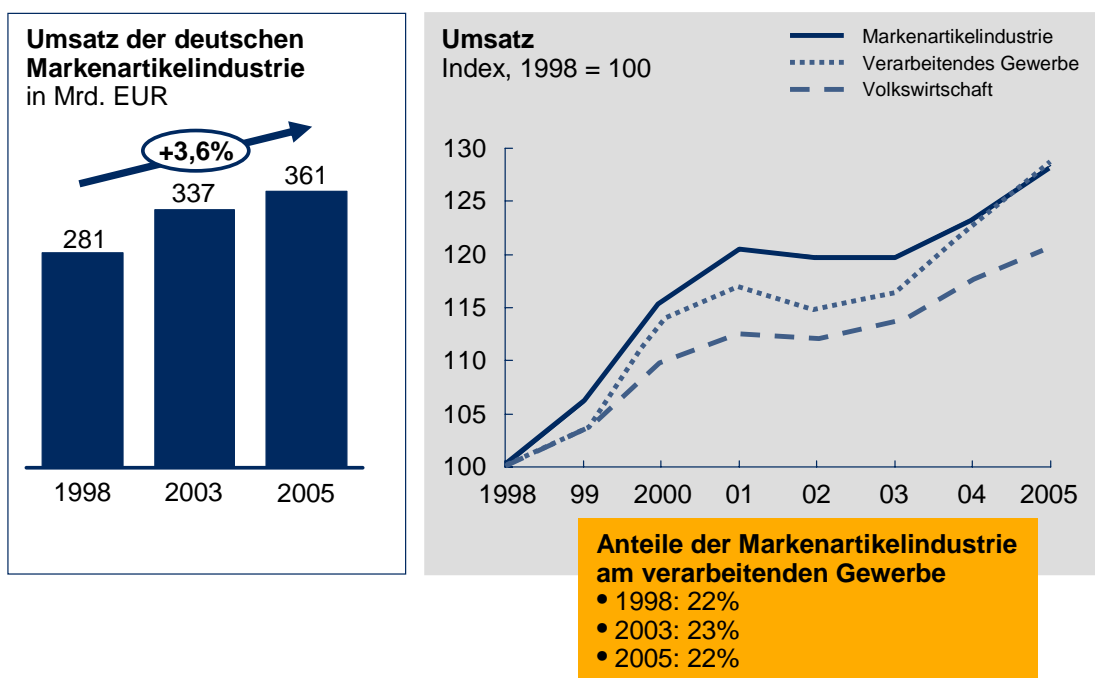
Stabilisierung auf hohem Niveau

Die Umsätze der Markenartikelindustrie sind von 1998 bis 2005 um 3,6 Prozent pro Jahr gestiegen. 2005 summierten sie sich auf 361 Milliarden Euro.

Allerdings fiel der Zuwachs in der Markenartikelindustrie zuletzt schwächer aus als im gesamten verarbeitenden Gewerbe. Der Anteil der Markenartikelindustrie an diesem Wirtschaftssegment sank dadurch seit 2003 leicht (von 23 Prozent auf etwa 22 Prozent).

Abbildung 2

Umsatzentwicklung der Markenartikelindustrie



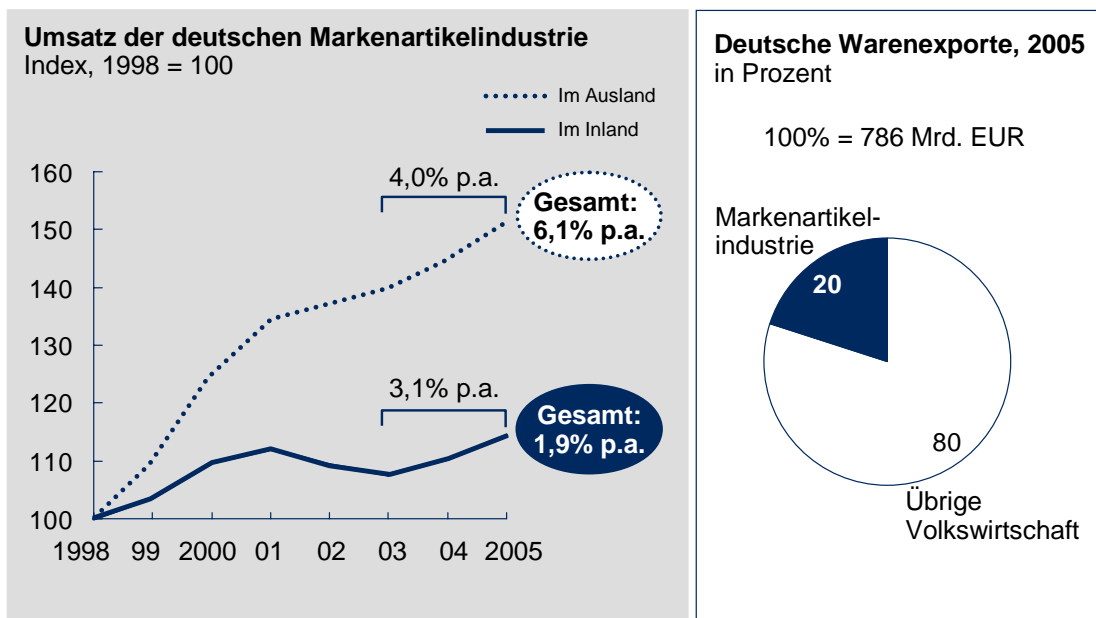
Quelle: Markenverband, Statistisches Bundesamt

Haupttreiber des Wachstums seit der letzten Erhebung war der Auslandsumsatz. Er stieg jährlich um etwa 4 Prozent. Erfreulich ist, dass nach dem Rückgang in den Vorjahren der Inlandsumsatz seit 2003 wieder angezogen hat, und zwar um etwa 3 Prozent pro Jahr.

Die Exportquote der Markenartikelindustrie nähert sich mit großen Schritten der 50-Prozent-Marke. Aktuell liegt sie bei 45 Prozent. Da die gesamten deutschen Exporte zuletzt noch stärker gestiegen sind, hat die Bedeutung der Markenartikelindustrie relativ gesehen allerdings etwas abgenommen. Ihr Anteil betrug 2005 20 Prozent. Das sind zwei Prozentpunkte weniger als 2003.

Abbildung 3

Exporte der Markenartikelindustrie

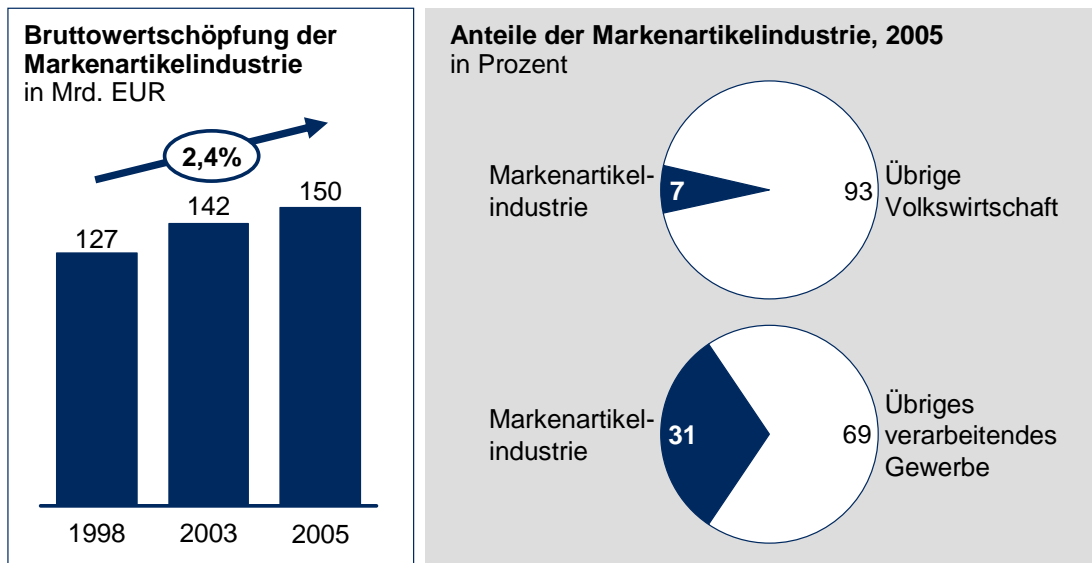


Quelle: Markenverband, Statistisches Bundesamt

Die Bruttowertschöpfung in der Markenartikelindustrie stieg zwischen 1998 und 2005 um jährlich 2,4 Prozent auf nunmehr 150 Milliarden Euro. Im Vergleich zu 2003 konnte die Markenartikelindustrie ihren Anteil am Bruttoinlandsprodukt bei etwas mehr als 7 Prozent stabilisieren.

Das Wachstum des gesamten verarbeitenden Gewerbes fiel mit etwa 5 Prozent pro Jahr seit 2003 deutlich stärker aus als das der Markenartikelindustrie. Dadurch sank der Anteil der Markenartikelindustrie an diesem Wirtschaftssegment leicht (von 33 Prozent auf 31 Prozent). Die Markenartikelindustrie hat also etwas an Boden verloren.

Bruttowertschöpfung der Markenartikelindustrie

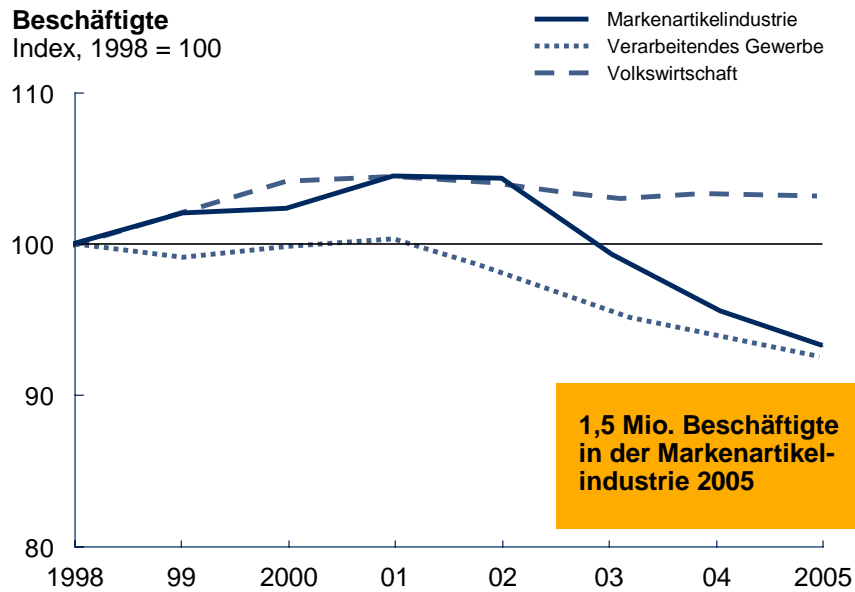


Quelle: Statistisches Bundesamt, McKinsey

Die Markenartikelindustrie ist als Arbeitgeber ein Schwergewicht. 2005 beschäftigte sie in Deutschland knapp 1,5 Millionen Menschen – doppelt so viele wie Banken und sechs Mal so viele wie Versicherungen.

Im Vergleich zu 2003 wurden allerdings 100.000 Arbeitnehmer weniger beschäftigt. Die Markenartikelindustrie konnte sich somit dem gesamtwirtschaftlichen Trend des Arbeitsplatzabbaus nicht entziehen. Im Gegenteil: Das Minus fiel deutlich stärker aus als in der Gesamtwirtschaft und etwas stärker als im verarbeitenden Gewerbe.

Beschäftigung in der Markenartikelindustrie

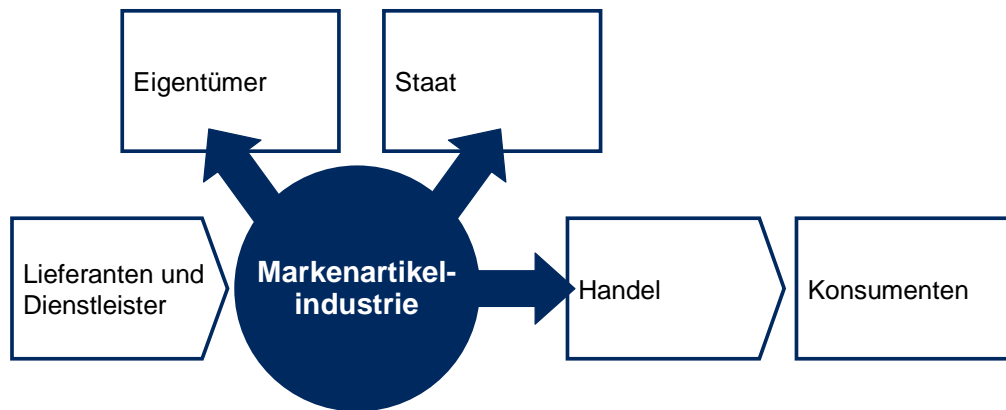


Quelle: Statistisches Bundesamt, McKinsey

Schrittmacher für andere Bereiche

Von der Markenartikelindustrie profitieren auch andere Bereiche wie Lieferanten und Dienstleister, die Eigentümer, der Staat, der Handel und die Konsumenten. Erst wenn man die Primäreffekte wie Umsatz, Exporte, Wertschöpfung und Beschäftigung zu den Sekundäreffekten, also dem Nutzen für andere Bereiche, addiert, ergibt sich ein vollständiges Bild der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Markenartikelindustrie.

Markenartikelindustrie und Nutznießer von Sekundäreffekten



Quelle: McKinsey

Beschäftigung bei Lieferanten und Dienstleistern

Die Markenartikelindustrie kauft bei ihren Lieferanten Vorleistungen und in anderen Branchen wie etwa der Werbewirtschaft Dienstleistungen ein. Dadurch sichert sie indirekt mehr als 1,6 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland. Dieses Niveau ist seit 2003 konstant geblieben. Addiert man zu den 1,5 Millionen Mitarbeitern in der Markenartikelindustrie die 1,6 Millionen indirekt Beschäftigten, ergibt sich ein gesamter Beschäftigungseffekt von etwa 3,1 Millionen Arbeitsplätzen.

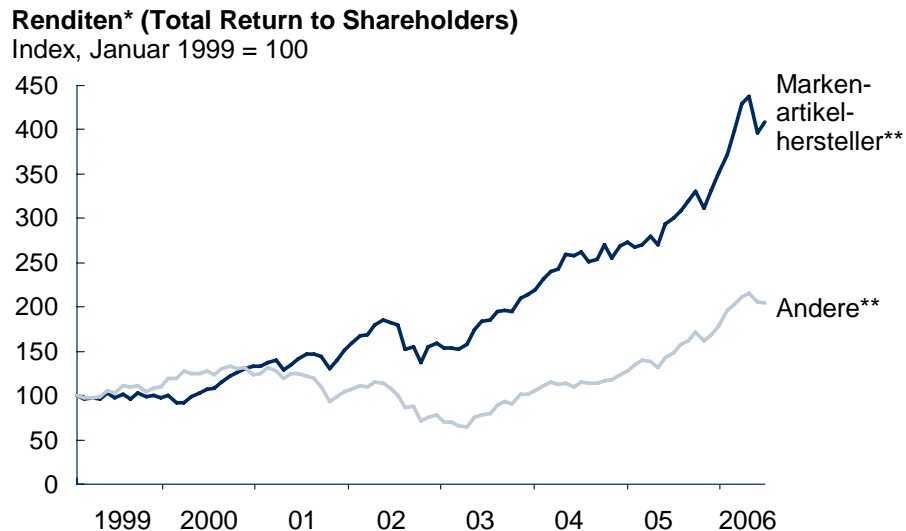
Erträge für Eigentümer

Markenartikelhersteller bringen ihren Eigentümern deutlich mehr ein als andere Unternehmen. Wenn man 1999 – also zum Zeitpunkt der ersten Erhebung – 100 Euro investiert hätte, und zwar gleichmäßig verteilt auf alle im DAX oder MDAX notierten Markenartikler², hätte man heute einschließlich der Dividenden³ insgesamt 409 Euro erzielt – also mehr als eine Vervierfachung des Einsatzes. Eine Anlage in alle anderen Unternehmen aus den beiden Indizes hätte mit etwa 200 Euro den Einsatz nicht einmal verdoppelt.

² Heutige Zusammensetzung der beiden Indizes; nur Unternehmen, die seit 1999 durchgehend börsennotiert waren

³ Annahme: Dividendenzahlungen wurden wieder angelegt.

Börsenperformance der Markenartikelhersteller in DAX und MDAX



* Januar 1999 bis Juni 2006; Annahme: Dividendenzahlungen wurden wieder angelegt

** Unternehmen aus DAX und MDAX; heutige Zusammensetzung der beiden Indizes; nur Unternehmen, die seit 1999 durchgehend börsennotiert waren

Quelle: Bloomberg, McKinsey-Analyse

Steuern für den Staat

2005 führten die Unternehmen der Markenartikelindustrie etwa 12 Milliarden Euro an Gewinnsteuern und Sozialversicherungsbeiträgen ab. Die Beschäftigten zahlten etwa 14 Milliarden Euro an Lohn- und Einkommensteuer sowie Sozialversicherungsbeiträgen. Hinzu kommen weitere 20 Milliarden Euro, die die Konsumenten beim Kauf von Markenartikeln als Mehrwert- bzw. Verbrauchsteuern entrichteten.

All diese Steuern und Abgaben addieren sich auf rund 46 Milliarden Euro, etwa 2 Milliarden Euro mehr als im Jahr 2003. Diese Summe entspricht etwa 5 Prozent der Gesamteinnahmen der öffentlichen Haushalte im Jahr 2005; gegenüber dem Anteil im Jahr 2003 bedeutet dies einen leichten Rückgang.

Bedeutung der Markenartikelindustrie für den Staat

2005

DIREKTE EINNAHMEN DER ÖFFENTLICHEN HAUSHALTE DURCH MARKENARTIKEL

Träger der Abgaben	Art der Abgaben	Aufkommen in Mrd. EUR
Unternehmen der Markenartikelindustrie	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialabgaben • Gewinnsteuern 	12
Beschäftigte in den Unternehmen der Markenartikelindustrie	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialabgaben • Lohn- und Einkommensteuer 	14
Verbraucher der Markenartikel	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwertsteuer • Andere Verbrauchsteuern 	20
Gesamt		46

Entspricht 5% der gesamten öffentlichen Einnahmen*

* Nur Einnahmen aus Steuern und Sozialversicherungsabgaben

Quelle: Statistisches Bundesamt, McKinsey

Sortimentsvielfalt für den Handel

Für den Handel spielen Markenartikel eine zentrale Rolle in den Sortimentsstrategien. Sie prägen Profil und Image der Einzelhändler. Vor allem über Breite und Tiefe ihres Angebots sowie eine attraktive Inszenierung und Vermarktung der Markenartikel können sich Vollsortimenter von Discountern differenzieren und als Gegenpol bestehen.

Qualität für Konsumenten

Marken erfüllen für die Konsumenten vielfältige Funktionen: Sie rationalisieren das Einkaufsverhalten, schützen vor Fehlkäufen und stiften einen ideellen Nutzen, im Sinne von Selbstverwirklichung oder Selbstdarstellung.

Markenhersteller sind Schrittmacher für den Produkt- und Qualitätswettbewerb. Sie sorgen für Vielfalt, indem sie die breit gefächerten Präferenzen der Konsumenten aufgreifen. Markenprodukte müssen immer einen Tick anders und besser sein. Vom kreativen Pioniergeist der Markenhersteller profitiert die Volkswirtschaft als Ganzes. Andere Unternehmen ziehen nach und tragen die Innovationen in die Breite.

MARKENARTIKELINDUSTRIE VOR HERAUSFORDERUNGEN

Die Markenartikelindustrie konnte in den vergangenen Jahren bei vielen wichtigen volkswirtschaftlichen Indikatoren zulegen. Allerdings fielen ihre Steigerungsraten zuletzt schwächer aus als die in der Gesamtwirtschaft bzw. im gesamten verarbeitenden Gewerbe. Das Zugpferd der deutschen Wirtschaft ist somit – zumindest vorübergehend – etwas langsamer geworden.

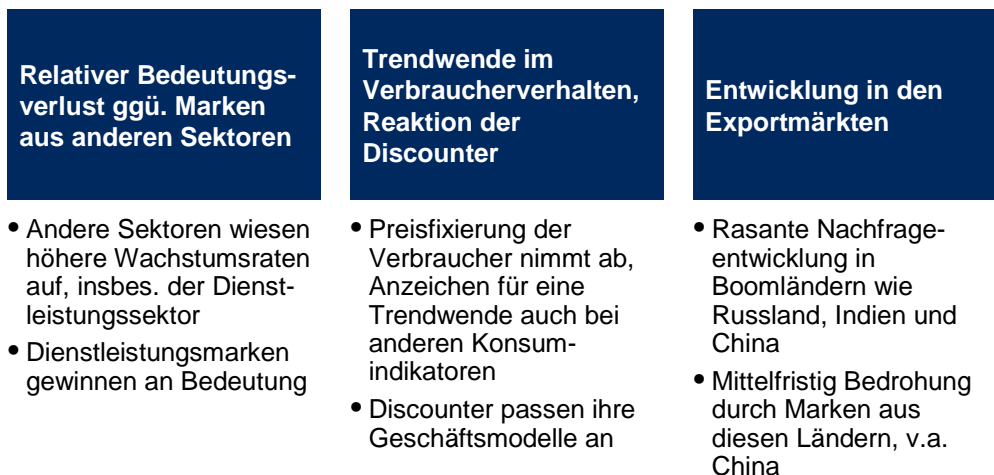
Zweifellos spielt eine ganze Reihe von Faktoren eine Rolle für die aus den Zahlen ablesbare aktuelle Formschwäche der Markenartikelindustrie. Das hat auch die Umfrage unter den Mitgliedern des Markenverbands bestätigt. Die wichtigsten Einflussfaktoren sind danach Preisdruck, vertikale Marktmacht, das Wachstum der Handelsmarken und die Stärke der Discounter.

Viele der Entwicklungen, die die Position der Markenartikelindustrie aktuell gefährden, lassen sich zwei großen Trends zuordnen: Zum einen gewinnen Marken außerhalb der Markenartikelindustrie zunehmend an Bedeutung, zum anderen sieht sich die Markenartikelindustrie mit einer schwierigen Situation auf dem Inlandsmarkt konfrontiert. Mit Blick in die Zukunft kommt ein drittes Thema hinzu: die Entwicklung in einigen Exportmärkten.

Abbildung 9

3 Trends beeinflussen die volkswirtschaftliche Bedeutung der Marke

ILLUSTRATIV



Quelle: McKinsey

Allen drei Trends gemeinsam ist, dass sie zugleich Bedrohung und Chance sind.

Dienstleistungsmarken auf dem Vormarsch

Viele Branchen außerhalb der Markenartikelindustrie, allen voran der Dienstleistungssektor, sind in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Dadurch ist der Anteil der Markenartikelindustrie an wichtigen volkswirtschaftlichen Indikatoren zum Teil gesunken, zum Teil stagniert er.

Auf den ersten Blick scheint die Verschiebung bei den Anteilen den Stellenwert der Markenartikelindustrie zu bedrohen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass der relative Bedeutungsgewinn von Marken aus anderen Branchen nicht wirklich ein Problem ist. In dieser Entwicklung manifestiert sich vielmehr der grundlegende strukturelle Wandel unserer Wirtschaft von der Industrie- zur Dienstleistungsökonomie.

Die Dienstleistungsbranchen wachsen nicht zuletzt deshalb so stark, weil dort die Bedeutung von Marken zunimmt. In Rankings rücken Dienstleistungsmarken mehr und mehr auf vordere Positionen. 1996 etwa zählte die Schweizer Agentur Interbrand unter den 100 weltweit wertvollsten Marken 75 Gütermarken und 25 Dienstleistungsmarken. Zehn Jahre später sind es nur noch 69 versus 31.

Solange der Bedeutungsgewinn der Dienstleistungsmarken das Spiegelbild zum strukturellen Wandel unserer Wirtschaft ist, muss er die Markenartikelindustrie nicht beunruhigen. Er bietet vielmehr eine Chance, denn er trägt zur Stärkung des allgemeinen Markenbewusstseins bei. Davon kann auch die Markenartikelindustrie langfristig profitieren.

Discounter mit angepassten Geschäftsmodellen

Der zweite Trend ist die für Markenartikler problematische Marktsituation in Deutschland, obwohl es inzwischen Anzeichen dafür gibt, dass die in den letzten Jahren vorherrschende Geiz-Welle gebrochen ist.

Zum Zeitpunkt der letzten Studie (2004) durchlebten Marken in Deutschland turbulente Zeiten. Unter dem Leitwort "Geiz ist geil" breitete sich bei Verbrauchern und Handel eine Mentalität aus, bei der nur der Preis zählte, andere Faktoren nicht.

In Wechselwirkung zu dieser Preisfixierung der Verbraucher bauten Discounter ihre Marktanteile aus. Zugleich nahm das Angebot an Handelsmarken deutlich zu. Insbesondere B- und C-Marken gerieten dadurch in Bedrängnis.

Inzwischen scheint die Talsohle durchschritten. Die Preisfixierung der Verbraucher nimmt zum ersten Mal seit 1995 wieder ab.

Die Mehrheit der Verbraucher achtet zwar immer noch in erster Linie auf den Preis. Aber der Anteil jener, für die Qualität das entscheidende Kriterium ist, wächst wieder. 2003, so die GfK, waren 41 Prozent der Verbraucher bereit, für bessere Leistung auch mehr zu bezahlen. Im Jahr 2006 sind es 44 Prozent.

Zugleich setzt sich die Polarisierung im Markt fort. Die Premiumsegmente legen zu. Markenartikel gewinnen dadurch mehr Spielraum, erfolgreiche Marken auf- bzw. auszubauen.

Von Entwarnung kann dennoch keine Rede sein. Denn Handel und insbesondere Discounter haben ihre Geschäftsmodelle an die veränderten Kundenerwartungen angepasst.

Dazu gehört bei den Discountern der Ausbau der Sortimente. Mit ihren Mehrwert-Handelsmarken erschließen sie neue Segmente wie Bio und Wellness. Und so ist laut GfK der Anteil von Mehrwert-Handelsmarken am Discounterumsatz zwischen 2003 und 2006 um über die Hälfte auf jetzt fast 10 Prozent gestiegen.

"Viva Vital" ist ein Beispiel für diesen Trend. Die Eigenmarke von Plus wurde erst 2006 eingeführt. Dennoch umfasst das Sortiment schon 85 Artikel in verschiedenen Kategorien. "Viva Vital" greift Marken in ihrem angestammten Bereich an. Aus Konsumentensicht ist der Unterschied zum Markenartikel kaum noch auszumachen – eine ernste Herausforderung für die Markenartikelhersteller.

"Viva Vital" zeigt einen weiteren Trend. Dass sich Discounter Werbung viel kosten lassen, ist bekannt. Im ersten Quartal 2006 führte Lidl die ACNielsen-Liste der Werbeausgaben mit etwa 30 Millionen Euro pro Monat an; Aldi liegt mit etwa 20 Millionen Euro auf Platz drei. Der erste Markenartikel im Ranking der Werbeausgaben kommt nur auf Platz 8 – Danone Actimel mit rund 6 Millionen Euro pro Monat.

Bislang konzentrierte sich die teure Kommunikation der Discounter vor allem auf den Preis. Das hat sich geändert. Denn inzwischen geht es auch um die Schaffung eigenständiger Marken. Zumindest werblich sind die Discounter damit in der Welt der Markenartikelhersteller angekommen.

Umkämpfte Exportmärkte

Ausländische Märkte haben für deutsche Markenartikelhersteller eine immense Bedeutung. Fast jeder zweite Umsatz-Euro stammt aus dem Export. Das Geschäft bietet Chancen, zugleich geht von ihm aber auf mittlere Sicht eine gewisse Bedrohung aus.

So entwickeln sich Boomländer wie Russland, Indien und China zu attraktiven Absatzmärkten für Markenartikel. Allein in China gibt es der China Brand Association zufolge 170 Millionen Verbraucher, die Premiummarken kaufen. Das sind 13 Prozent der Bevölkerung.

Wie rasant die Nachfrage steigen kann, zeigt eine aktuelle Studie von Goldman Sachs für den weltweiten Luxusgütermarkt: 2000 hatte China an der weltweiten Nachfrage einen Anteil von gerade mal einem Prozent; fünf Jahre später waren es schon 13 Prozent. Für 2015 prognostiziert Goldman Sachs 29 Prozent. Damit würde China gleichauf mit Japan den ersten Platz weltweit belegen. Europa lag 2005 mit 16 Prozent an dritter Stelle; den Prognosen zufolge würde es bis 2015 mit 11 Prozent auf die vierte Stelle abrutschen.

Auf den ersten Blick bietet das rasante Wachstum der Nachfrage in den Boomländern gute Aussichten für Markenartikler. Mittelfristig stellt sich das Ganze etwas anders dar. Aller Erfahrung nach wird es nur eine Frage der Zeit sein, bis die Boomländer, allen voran China, mit ihren eigenen Marken zuerst ihre inländischen, später dann auch die weltweiten Konsumgütermärkte aufrollen werden.

So hat die chinesische Regierung erklärt, bis 2010 mindestens 50 chinesische Unternehmen unter den Fortune 500 platzieren zu wollen. Heute sind es 20, vor zwei Jahren waren es noch 14. Parallel dazu hat die Regierung eine "Go Global"-Initiative gestartet. Mit einem Budget von 12 Milliarden Euro will sie 50 bis 100 Marken für den Sprung in die Weltmärkte fit machen.

Einige Marken aus dem Land der Mitte haben es schon geschafft: Lenovo ist der drittgrößte PC-Hersteller der Welt, Haier rangiert unter den Topherstellern von Haushaltsgeräten weltweit. China Mobile schließlich hat es mit 260 Millionen Kunden im Millward Brown Ranking der wichtigsten globalen Marken auf Platz vier geschafft.

MIT KREATIVEM GEIST GEGEN DIE FORMSCHWÄCHE

Die Markenartikelindustrie in Deutschland leidet unter einer Formschwäche. Alle Zeichen sprechen aber dafür, dass es sich um ein vorübergehendes Phänomen handelt. Zwar lassen sich die Probleme der Vergangenheit – Stichworte Handelsmarken, Preiskampf und Discounter – nicht so einfach beheben. Aber erstens ist die Substanz gesund. Zweitens erleben wir gerade eine Trendwende, die wieder mehr Spielraum schafft für eine Renaissance der Marke. Und schließlich hat die Markenartikelindustrie alle Hebel in der Hand, die sie braucht, um die Chancen zu nutzen und ihre derzeitige Schwäche zu überwinden. Sie muss sich nur wieder auf ihre Urtugenden Markenführung, Kunden- und Kanalmanagement sowie Innovation besinnen.

Abbildung 10

Die Markenartikelindustrie hat 3 Hebel, um zu reagieren

ILLUSTRATIV

	Situation	Ansätze
Exzellenz in der Markenführung	<ul style="list-style-type: none"> Nur die Hälfte der Markenartikler zufrieden mit eigener Markenführung Nur ein Drittel betreibt umfassendes Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> Art, Science, Craft als Grundlagen erfolgreicher Markenführung Überprüfung aller Maßnahmen auf ihren ROI
Professionelles Kunden- und Kanalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuierlich steigende Kundenkonditionen und Vertriebskosten Trotzdem keine Marktanteils-gewinne 	<ul style="list-style-type: none"> Deutliche Reserven bei fast allen Unternehmen Viele Ansatzpunkte für Win-Wins im Rahmen partnerschaftlicher Zusammenarbeit
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Innovation von 85% als wichtig/sehr wichtig eingestuft Investition von durchschnittlich 4,3% des Umsatzes Fast zwei Drittel mit eigener Innovationsleistung nicht zufrieden 	<ul style="list-style-type: none"> Neue, unternehmensweit und z.T. auch extern etablierte Ansätze häufig erfolgreich Funktionierender Innovationsprozess erfordert integriertes Management aller Elemente

Quelle: Umfrage von McKinsey und dem Markenverband unter den Mitgliedern des Markenverbands, McKinsey

Exzellenz in der Markenführung

In der Umfrage von 2004 beklagte mehr als jedes dritte Unternehmen, dass der Preis gegenüber der Marke an Relevanz gewonnen hatte. Inzwischen ist das Vertrauen in die Marke zurückgekehrt. In der aktuellen Befragung gibt nur noch jedes

sechste Unternehmen an, dass der Preis als Kauffaktor aus Konsumentensicht in letzter Zeit weiter an Bedeutung gewonnen hat.

Die Zufriedenheit der Unternehmen mit der eigenen Markenführung hält sich jedoch in Grenzen. Nur die Hälfte der Unternehmen stuft die Wirksamkeit ihrer Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen als sehr gut bzw. gut ein.

Der Umfrage zufolge investiert über ein Drittel der Unternehmen mehr als 10 Prozent des Umsatzes in die Marketingkommunikation. Viele Unternehmen wissen aber nicht so genau, wie wirksam ihre Investitionen sind. Nur ein Drittel führt regelmäßig ein umfassendes Controlling durch. Ein Drittel tut dies in beschränktem Maß, ein Drittel verzichtet darauf völlig.

Dabei ist es heute wichtiger denn je, dass Markenartikler die Grundlagen langfristig erfolgreicher Markenführung beherrschen.

Dazu gehört erstens Art – die Kunst, das Leistungsversprechen einer Marke kreativ auf den Punkt zu bringen –, zweitens Craft – das Handwerk, die Marke in allen Einzelaspekten konsequent zu managen – und drittens Science – die Wissenschaft, Leistungsparameter einer Marke zu messen und zu verstehen.

Wer "Geist ist geil" als Leitsatz beherzigt, findet in allen drei Disziplinen Ansätze für kreative Verbesserungen.

Ein Beispiel aus dem Bereich Science verdeutlicht dies: Eigentlich sollte jedes Unternehmen all seine Investitionen in die Marke konsequent auf ihren Return on Investment (ROI) überprüfen. Für diesen Überblick ist zweierlei nötig: Zunächst muss man im Sinne eines Kassensturzes Klarheit schaffen, welche Ziele die Markenkommunikation verfolgt und wie viel für die jeweiligen Maßnahmen ausgegeben wird. Anschließend gilt es, die Effektivität und Effizienz aller Maßnahmen zu bewerten und zu optimieren. Ziel des Ganzen ist es, die maximale Medienqualität für den bezahlten Kontaktpreis zu erzielen. Hat man dies erreicht, muss das Vorgehen so im Unternehmen verankert werden, dass man es als systematischen Prozess fortlaufend nutzen kann.

Kunden und Kanäle wirkungsvoll betreuen

Die zweite wichtige Kernkompetenz der Markenartikler ist ihr Kunden- und Kanalmanagement.

Markenartikler bewegen sich hier in einem Spannungsfeld: Zwar investieren sie heute deutlich mehr in Kundenkonditionen und Vertriebskosten. Mit dem höheren Aufwand schaffen sie es aber gerade mal, ihre Marktanteile zu halten.

McKinsey hat zum Kunden- und Kanalmanagement ein europaweites Benchmarking durchgeführt. Das Fazit erstaunt: Die Mehrzahl der Unternehmen hat in fast allen Aspekten des Kunden- und Kanalmanagements deutliche Reserven.

Ein gutes Beispiel für ungenutzte Potenziale ist die Kooperation zwischen Herstellern und Handel. Häufig arbeiten beide schon lange zusammen. Trotzdem begreifen sie sich nach wie vor eher als Konkurrenten denn als Partner, die gemeinsam Wert schaffen können. Mit einer Besinnung auf mehr Partnerschaft in der Zusammenarbeit, auf echte Kooperation und ein faires Miteinander ließen sich hier nach wie vor erhebliche Potenziale erschließen.

Ansatzpunkte für Verbesserungen, die beiden Seiten Vorteile bringen, gibt es viele. So könnten Hersteller und Handel gemeinsam ihr Wissen über das Kaufverhalten der Verbraucher nutzen – die so genannten Shopper Insights –, um Kunden besser zu erreichen. Sie könnten kundenspezifische Aktionen gemeinsam planen, Deckungsbeiträge bei den profitabelsten Produkten abstimmen oder entlang der Lieferkette zusammenarbeiten.

Innovation macht den Unterschied

Die dritte wichtige Kernkompetenz der Markenartikler ist Innovation. Als Inbegriff für Kreativität ist – bildlich ausgedrückt – Geist hier besonders geil.

Die Umfrage unter den Mitgliedern des Markenverbands unterstreicht die Bedeutung von Innovation für die Marke. Eine Mehrheit von 85 Prozent ist sich einig, dass Innovationen im Wettbewerb mit Handelsmarken wichtig bzw. sehr wichtig sind. Über ein Drittel der Unternehmen glaubt zudem, dass der Vorsprung durch Innovation mehr als ein Jahr zu halten ist.

Die Markenartikler investieren im Schnitt rund 4,3 Prozent ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung, ein Wert, der sich im internationalen Branchenvergleich sehen lassen kann.

Das Ergebnis ist jedoch bescheiden: Im Lebensmitteleinzelhandel etwa setzt sich nur jede vierte Produktneuheit am Markt durch; drei Viertel scheitern innerhalb eines Jahres. Und auch unsere Umfrage ergab: Nur jedes dritte Unternehmen erzielt mit Durchbruchinnovationen mehr als 5 Prozent seines Umsatzes.

Es ist also kein Wunder, dass der Umfrage zufolge zwei Drittel der Unternehmen mit ihrer Innovationsleistung nicht zufrieden sind.

Wie aber lassen sich die Mittel wirkungsvoller einsetzen? Anregungen gibt es einige. Procter & Gamble etwa versucht es mit seinem "Open Innovation"-Konzept. Dabei werden systematisch externe Ideen für die Entwicklung von Innovationen genutzt. Philips fährt mit seinem "Sense and Simplicity"-Ansatz zweigleisig: Zum einen helfen alle Unternehmensstandorte weltweit, "vereinfachende" Ideen zu finden, zu bewerten und zu filtern, unter anderem indem Testpersonen die Prototypen auf ihre Alltagstauglichkeit hin prüfen. Zum anderen gibt es ein "Sense and Simplicity Board". Es setzt sich zusammen aus international bekannten Experten aus Design, Architektur, Medizin und Informationstechnologie, die im interdisziplinären Austausch ebenfalls Ideen suchen und bewerten.

Philips investiert fast 10 Prozent seines Umsatzes in Innovation. Mit Erfolg: Zuletzt lagen Umsatz- und Ergebniszuwächse im zweistelligen Bereich. Die Hälfte seines Umsatzes macht Philips mit Produkten, die jünger als zwei Jahre sind.

Die Realität in vielen Unternehmen ist jedoch eine andere. Zu oft leidet Innovation darunter, sich ins Paradigma des laufenden Geschäfts einfügen zu müssen. Und zu oft konzentrieren sich die Unternehmen nur auf Ausschnitte des Innovationsprozesses. Ein kohärentes Management – von der Strategie über Prozesse und Organisation bis hin zur Ausführung von Innovationen – fehlt oft ebenso wie der Freiraum für unkonventionelle Ansätze.

* * *

"Geist ist geil" kontra "Geiz ist geil": Die Frontstellung ist mehr als nur ein nettes Wortspiel. Sie markiert das Selbstverständnis, auf das sich die Markenartikelindustrie besinnen muss. Kreative Lösungen und Exzellenz in Markenführung, Kunden- und Kanalmanagement sowie Innovation helfen ihr, sich zu differenzieren und zu alter Stärke zurückzufinden und so ihre volkswirtschaftliche Bedeutung nicht nur zu sichern, sondern Schritt für Schritt auch künftig weiter zu erhöhen.

MARKENVERBAND e.V.

Der Markenverband wurde 1903 gegründet und ist damit einer der ältesten deutschen Industrieverbände. Er vertritt die Anliegen seiner knapp 380 Mitglieder aus der Markenartikelindustrie gegenüber der Politik, den Marktpartnern und der Öffentlichkeit. Von den führenden 100 Dach- und Einzelmarken in Deutschland sind allein 95 mitgliedschaftlich im Markenverband vertreten.

Markenverband e.V.
Schöne Aussicht 59
65193 Wiesbaden

Tel.: +49 611 58670

McKINSEY & COMPANY, INC.

McKinsey & Company ist eine der weltweit führenden Topmanagement-Beratungen. Seit der Gründung durch James O. McKinsey 1926 in Chicago, USA, wuchs McKinsey bis heute auf mehr als 80 Büros in über 40 Ländern und beschäftigt gegenwärtig rund 7.300 Berater weltweit.

McKinsey versteht sich als Generalist unter den Beratern. Als solcher befasst sich die Unternehmensberatung mit traditionellen Beratungsfeldern wie Strategie und Organisation, aber vor allem auch mit operativen und technologischen Herausforderungen. In Zusammenarbeit mit dem Topmanagement des Klienten erarbeiten McKinsey-Teams auf diesen Gebieten übergreifende Konzepte und interdisziplinäre Lösungen.

Der Beratung von McKinsey und der damit verbundenen Erfahrung vertrauen weltweit mehr als 60 Prozent der Global-500-Unternehmen sowie eine Vielzahl weiterer renommierter Firmen. Dabei reicht das Spektrum an Klienten von internationalen Spitzenunternehmen und erfolgreichen Mittelständlern über Regierungen sowie öffentliche und private Einrichtungen bis hin zu innovativen Start-ups.

McKinsey & Company, Inc.
Am Sandtorkai 77
20457 Hamburg

Tel.: +49 40 3612-10