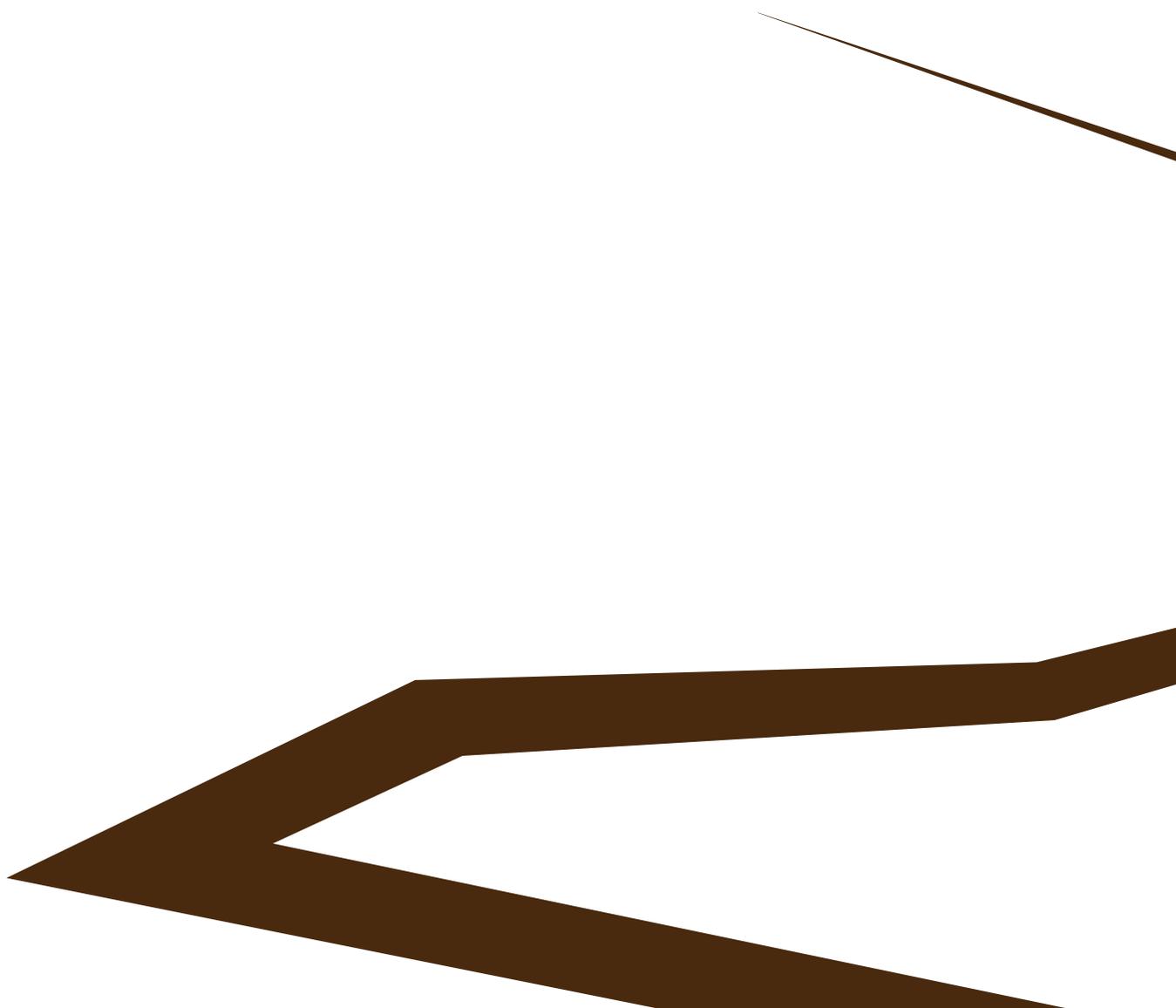


Markenhersteller auf der **Bergetappe**

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Marke
und Markenartikelindustrie



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Hintergrund	6
Markenhersteller auf der Bergetappe	8
I. Volkswirtschaftlicher Nutzen der Marke	9
II. Marktumfeld in Deutschland	15
III. Handlungsmaximen für Markenartikler	23
Fazit	30
Initiatoren der Studie	31
Autoren	32



Geleitwort

Die Markenartikelindustrie hat ein wechselvolles, aber insgesamt erfolgreiches Jahrzehnt hinter sich. 1999 noch erschienen die Perspektiven rundum vielversprechend. Das „branded by“ überflügelte das „made in“ um Längen. Marken waren allerorten auf dem Vormarsch. 2004 dann zeichnete sich eine Trendwende ab: Die so genannte „Geiz ist geil“-Welle rollte übers Land. Was zählte, war allein der Preis. Der Discount jubelte, Handelsmarken schossen wie Pilze aus dem Boden. Der Markenwert wurde in Frage gestellt, der Handlungsspielraum für Markenartikler zunehmend enger. 2006 schien die Talsohle durchschritten. Qualität war nach der desillusionierenden Erfahrung mit Billigware wieder gefragt. Die Konjunktur zog an, das Konsumklima hellte sich auf. Marken „galten wieder was“. Die Zuversicht kehrte zurück.

Auch das grundlegende Fazit der aktuellen Studie von McKinsey und dem Markenverband zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Marke und der Markenartikelindustrie lautet: Marken sind unverändert wichtig für unsere Volkswirtschaft. Ihre Bedeutung als Wirtschaftsfaktor hat von der ersten Untersuchung 1999 bis 2007 insgesamt sogar zugenommen. Der Trend hin zur Marke setzt sich aus Sicht der Markenartikler und Verbraucher fort. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern.

Aber: Seit Mitte 2007 steht die Branche vor neuerlichen, einschneidenden Herausforderungen. Zunächst stiegen die Rohstoffpreise und mit ihnen die Erzeuger- und Endverbraucherpreise in den Jahren 2007 und 2008 drastisch an. Diese unerwartete, weltweite Teuerungswelle hat Kaufkraft und Konsumlaune der Verbraucher gedämpft. Die Preise, insbesondere beim Öl, sind zwischenzeitlich zwar wieder gesunken, aber nur, weil seit Oktober 2008 mit der Zuspitzung der Finanzkrise einschließlich ihrer rezessiven Auswirkungen auf die Realwirtschaft ein neues Problem das alte überlagert und die Konsumneigung der Verbraucher weiterhin dämpft.

Die volkswirtschaftlichen Betrachtungen der Studie spiegeln diese neueste Entwicklung noch nicht wider. Sie wird sich erst in den Statistiken für 2008 und 2009 niederschlagen. In die Schlussfolgerungen aus Zahlen und gesamtwirtschaftlichem Kontext für die Markenartikler aber haben wir die Erkenntnisse aus der Finanzkrise mit eingebracht.

An den Handlungsmaximen ändert sich für die Markenunternehmen durch die Krise nichts Grundlegendes. Denn ganz gleich, ob Teuerungswelle oder Finanzkrise: In angespannten Zeiten gilt für Markenartikler mehr denn je, sich auf ihre Kerntugenden Innovation, Markenführung sowie Pricing zu besinnen und mit Exzellenz in diesen Disziplinen starke Marken zu schaffen und zu gestalten. Denn nur mit starken Marken sichern sie ihren Vorsprung und damit den wirtschaftlichen Erfolg – auch und gerade in Zeiten hoher Unsicherheit und insgesamt rückläufiger Konsumneigung. Außerdem haben sich gerade Phasen des Abschwungs historisch schon oft als perfekter Zeitpunkt für Marketing-Offensiven erwiesen. Denn zu kaum einer anderen Zeit lassen sich Marktanteile so günstig erobern und dauerhaft Wettbewerbsvorteile gewinnen.

Die neuerlichen Bewährungsproben erinnern insofern ein wenig an eine Bergetappe bei der Tour de France: Der Anstieg wird steiler, die Luft dünner. Schwache Marken riskieren, abgehängt zu werden. Starke, weil professionell geführte Marken werden den Verfolgern davonfahren.

Christoph Kannengießer
Hauptgeschäftsführer
Markenverband e.V.

Dr. Jesko Perrey
Principal
McKinsey & Company

Hintergrund

Die aktuelle Studie markiert ein Jubiläum: Seit nunmehr zehn Jahren kooperieren Markenverband und McKinsey. 1998 taten sich beide erstmals zusammen, um zu ergründen, welche besonderen Faktoren die Bedeutung von Marken für unsere Volkswirtschaft ausmachen – ein Novum in der Branche. Seitdem beleuchtet die Untersuchung im Zweijahresrhythmus, was den volkswirtschaftlichen Nutzen der Marke ausmacht und wie sich das Umfeld für die Markenartikelindustrie entwickelt. Ergänzt wird sie durch die Perspektive der Hersteller selbst.

Das Vorhaben schloss eine Lücke, aus zweierlei Gründen: Zum einen entstand eine sehr aussagekräftige Zeitreihe. Diese erlaubt interessante Einblicke, wie sich die Bedeutung der Markenartikelindustrie über die Jahre hinweg entwickelt hat.

Zum anderen fielen die Untersuchungen in einen Zeitraum mit sehr wechselhafter wirtschaftlicher Entwicklung. Solch zugespitzte Situationen sind höchst aufschlussreich, weil sie zeigen, was schlecht und was gut läuft. Und weil sie zeigen, auf was der nachhaltige Erfolg von Marken beruht.

Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurde die Methodik aus den früheren Studien beibehalten: Die Ergebnisse der Studie stützen sich auf die Analyse gesamtwirtschaftlicher Kennzahlen sowie die Auswertung einer Befragung, die der Markenverband in Zusammenarbeit mit McKinsey unter seinen Mitgliedern durchgeführt hat.

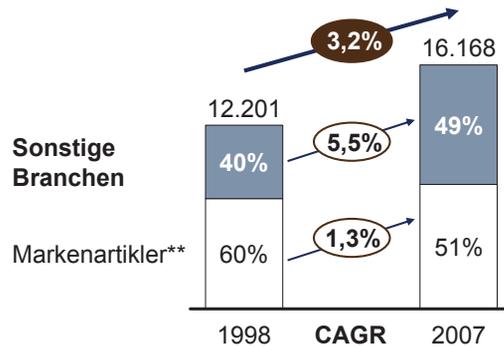
Gegenstand der Untersuchung ist die „klassische“ Markenartikelindustrie¹, als bedeutender Ausschnitt der Markenwirtschaft. Deren volkswirtschaftlicher Nutzen im erweiterten Sinn geht noch darüber hinaus, denn inzwischen gewinnen in vielen anderen Branchen, allen voran im Dienstleistungssektor, Marken mehr und mehr an Bedeutung. Ein Trend, der sich zum Teil massiv fortsetzt, wie der folgende Vergleich illustriert: 1998 entfielen 60% der gesamten Werbeaufwendungen auf die Markenartikelindustrie und nur 40% auf andere Branchen, 2007 lag deren Anteil schon bei fast 50%. Die Gewichte verlagern sich also zusehends (*Abbildung 1*).

Die Daten zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Markenartikelindustrie – also 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.

¹ Nach der Abgrenzung des Markenverbands. Dazu gehören u.a. Unternehmen der Ernährungsindustrie, der Tabakbranche, der Pharmaindustrie, der Textilbranche, der keramischen Industrie sowie Hersteller von Haushaltsgeräten, IT-Geräten und Konsumelektronik, Körperpflege-, Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Automobilen. Nicht berücksichtigt werden Marken in anderen Branchen, vor allem im Dienstleistungssektor und im Handel.

Markenrelevanz wächst auch außerhalb der Markenartikelindustrie

WERBEAUFWANDSENTWICKLUNG NACH BRANCHEN*, 1998 - 2007
in Mio. EUR



* 50 werbeintensivste Branchen
Quelle: Markenartikelindustrie

** Markenartikelindustrie in der Definition des Markenverbands

Die Daten zur Bedeutung von Innovation und Markenführung bei den Unternehmen beruhen auf einer Umfrage des Markenverbands unter seinen rund 400 Mitgliedern. Die Rücklaufquote der versandten Fragebögen betrug mehr als 25%. Traditionell stark vertreten sind Hersteller von Fast Moving Consumer Goods (FMCG), also von Gütern, die vom Konsumenten oft und regelmäßig gekauft werden, etwa Nahrungsmittel, Körperpflege-, Wasch- und Reinigungsmittel. Die beteiligten Unternehmen bilden nahezu alle Produktgruppen und Unternehmensgrößen ab. Damit können die Ergebnisse als repräsentativ für FMCG-Unternehmen gelten.

Markenhersteller auf der **Bergetappe**

DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER MARKE UND MARKENARTIKELINDUSTRIE

Marken geben der deutschen Wirtschaft ein unverwechselbares Gesicht. Der gesamtwirtschaftliche Stellenwert der Markenartikelindustrie ist unverändert hoch. Die Zahlen zu Umsätzen, Exporten, Wertschöpfung und Beschäftigung unterstreichen die Stärke dieser Branche und belegen ihren wichtigen Beitrag zur deutschen Wirtschaftsleistung.

Auf viele andere Wirtschaftsakteure übt die Markenartikelindustrie positive Effekte aus: Über den Einkauf von Vorleistungen sorgt sie für Beschäftigung in vor- und nachgelagerten Branchen, sie schüttet Erträge an ihre Eigentümer aus, trägt zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte bei, spielt eine zentrale Rolle in der Sortimentsstrategie des Handels und bietet den Konsumenten alle Vorteile eines Markenprodukts, wie Vertrauen, Orientierung und nicht zuletzt Qualität.

Die vorliegende Broschüre gliedert sich in drei Abschnitte: Der erste Teil geht ausführlich auf den volkswirtschaftlichen Nutzen und Stellenwert der Markenartikelindustrie in Deutschland ein. Der zweite Teil skizziert die aktuelle Situation sowie die Herausforderungen, denen sich die Markenartikelindustrie gegenüber sieht. Der dritte Teil schließlich enthält Empfehlungen, wie sie ihren Weg erfolgreich fortsetzen kann.

I. Volkswirtschaftlicher Nutzen der Marke

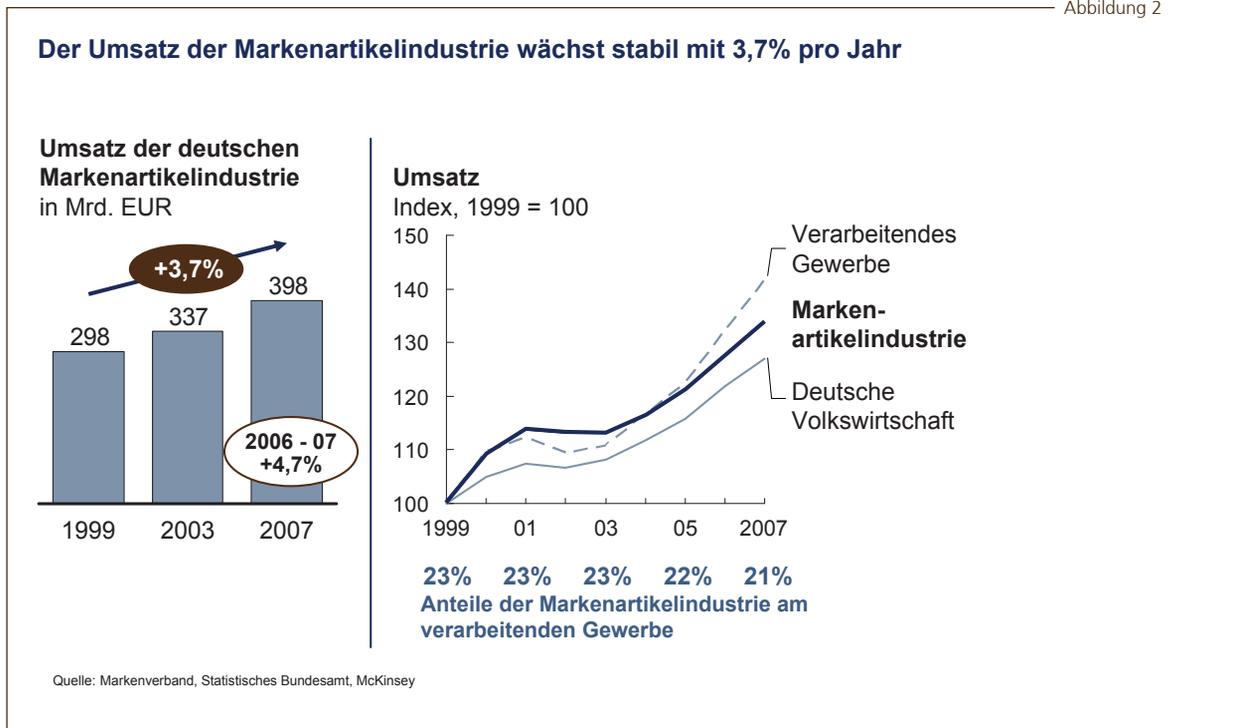
Die Markenartikelindustrie hat im Untersuchungszeitraum ihren Stellenwert als Aushängeschild und Wirtschaftsmotor unterstrichen. Allerdings belegen die bis 2007 verfügbaren volkswirtschaftlichen Kennziffern, dass die Wachstumsdynamik wie in der gesamten Wirtschaft auch in der Markenartikelindustrie bereits gegen Ende des Untersuchungszeitraums nachließ.

Die Folgen der aktuellen Finanzkrise werden sich erst in den Wirtschaftskennziffern für 2008 und 2009 niederschlagen. Wie stark ein möglicher Rückgang ausfallen wird, hängt nicht zuletzt davon ab, wie schnell und wie nachhaltig das Vertrauen in die Finanzmärkte wiederhergestellt und ein Abgleiten der Realwirtschaft in eine lang andauernde Rezession verhindert werden kann. Beides lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt schwer vorhersagen.

EXPORT TREIBT UMSATZWACHSTUM

Die Umsätze der Markenartikelindustrie sind seit 1999 stabil mit ca. 3,7% pro Jahr gewachsen und bewegen sich damit im Trend der Gesamtwirtschaft. 2007 lag das Wachstum mit 4,7% sogar leicht über diesem Durchschnitt (Abbildung 2).

Abbildung 2



Wie schon bei der vorletzten Studie 2006 beobachtet, entwickelt sich das verarbeitende Gewerbe insgesamt dynamischer als die Markenartikelindustrie, deren Anteil am verarbeitenden Gewerbe noch einmal leicht zurückgegangen ist, von 22% im Jahr 2005 auf 21% im Jahr 2007.

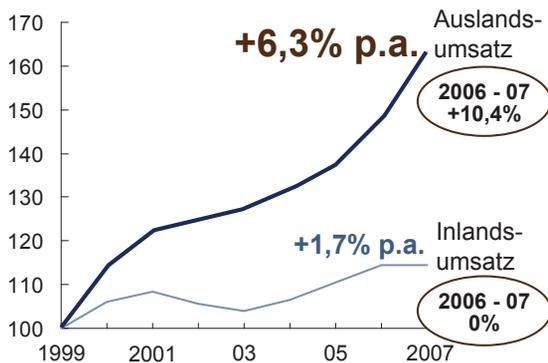
Diese Entwicklung ist unter anderem auf die internationale Stärke anderer Branchen, etwa des deutschen Maschinenbaus, zurückzuführen. Gerade dort gibt es eine Vielzahl so genannter „Hidden Champions“, die sich in ihren Bereichen als Weltmarktführer etabliert haben. Sie werden bei den Zahlen für das gesamte verarbeitende Gewerbe berücksichtigt; auf Grund der definitorischen Abgrenzung der Markenartikelindustrie können sie in der vorliegenden Studie trotz häufig bekannter Namen gleichwohl keine Berücksichtigung finden.

Haupttreiber der Markenartikelumsätze war auch im Jahr 2007 der Export. Dies ist einmal mehr der Beweis für den hervorragenden Ruf deutscher Marken und deren Nachfrage im Ausland. Zwischen 1999 und 2007 stiegen die Exporte der Markenartikelindustrie im Schnitt um etwa 6,3% pro Jahr, 2007 lag die Steigerungsrate sogar bei 10,4%. Der Anteil von Markenprodukten an den gesamten deutschen Warenexporten betrug weiterhin rund ein Fünftel (Abbildung 3).

Abbildung 3

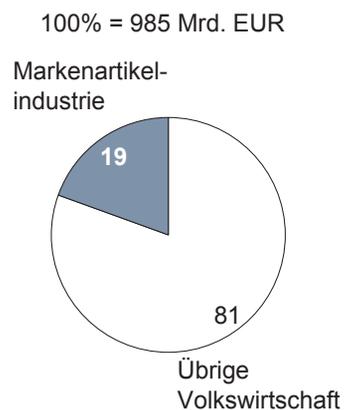
Der Haupttreiber des Markenartikelumsatzes bleibt der Export

Umsatz der deutschen Markenartikelindustrie Index, 1999 = 100



Quelle: Markenverband, Statistisches Bundesamt, McKinsey

Deutsche Warenexporte, 2007 in Prozent



2008 und aller Voraussicht nach auch 2009 wird der Export insgesamt wieder zurückgehen. Die aktuelle Finanzkrise hat wichtige Exportländer in die oder an den Rand der Rezession gebracht. In welchem Ausmaß dies zu einer langfristigen Belastung für die deutschen Exporte führen wird, werden die nächsten Monate zeigen. Der rückläufige Ölpreis und ein zuletzt günstiger bewerteter Euro dürften die Ausfälle infolge der abflauenden Konjunktur in den Exportländern zumindest teilweise auffangen.

Im Inland hatte die Markenartikelindustrie auch 2007 mit der anhaltenden Konsumschwäche zu kämpfen. Seit 1999 sind die Inlandsumsätze im Schnitt gerade einmal um etwa 1,7% pro Jahr gestiegen. Das entspricht der durchschnittlichen Inflationsrate. Im Jahr 2007 stagnierten die Umsätze sogar, nicht zuletzt wegen der Erhöhung der Mehrwertsteuer.

Auch hier bleibt abzuwarten, in welchem Maße sich die Finanzkrise längerfristig auf die Konsumneigung im Inland auswirkt. Das derzeitige Abflauen der Inflation wirkt sich hingegen zunächst positiv auf die Konsumlaune aus. Im Gegensatz dazu stehen aber die Befürchtungen der Verbraucher vor einem Fortdauern der Rezession, die vorerst zu einer gewissen Zurückhaltung führen werden.

WERTSCHÖPFUNG MIT GEBREMSTER DYNAMIK

Die zweite volkswirtschaftliche Kennziffer, die Bruttowertschöpfung, gilt gemeinhin als Maß für die Wirtschaftsleistung eines Landes bzw. einer Branche. Die Bruttowertschöpfung der Markenartikelindustrie ist von 1999 bis 2007 im Schnitt um 2,1% gewachsen. Das sind 0,3 Prozentpunkte weniger als die Bruttowertschöpfung der gesamten deutschen Wirtschaft (*Abbildung 4*).

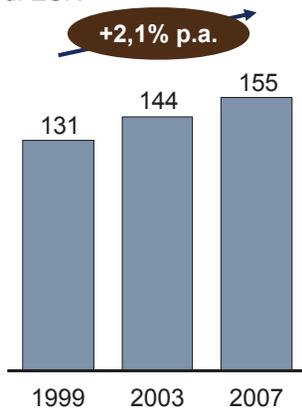
Im Vergleich zu den Umsätzen ist die Wertschöpfung der Markenartikelindustrie etwas weniger dynamisch gewachsen. Das liegt vor allem daran, dass mehr Vorleistungen aus dem Ausland bezogen werden. Das gilt nicht nur für die Markenartikelindustrie, sondern folgt einem gesamtwirtschaftlichen Trend.

Der Anteil der Wertschöpfung in der Markenartikelindustrie an der gesamten Wertschöpfung bleibt mit 7% nahezu unverändert. Dagegen sinkt ihr Anteil an der Wertschöpfung im verarbeitenden Gewerbe um einen Prozentpunkt auf 30%.

Abbildung 4

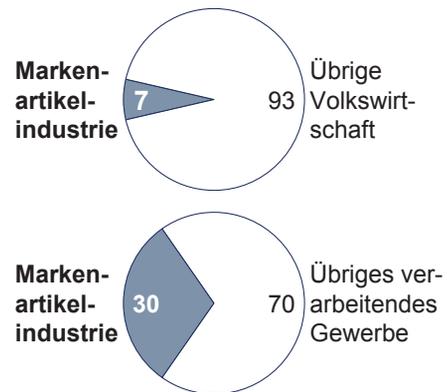
Die Bruttowertschöpfung der Markenartikelindustrie ist um 2,1% pro Jahr gewachsen

Bruttowertschöpfung der Markenartikelindustrie
in Mrd. EUR



Quelle: Markenverband, Statistisches Bundesamt, McKinsey

Anteile der Markenartikelindustrie, 2007
in Prozent



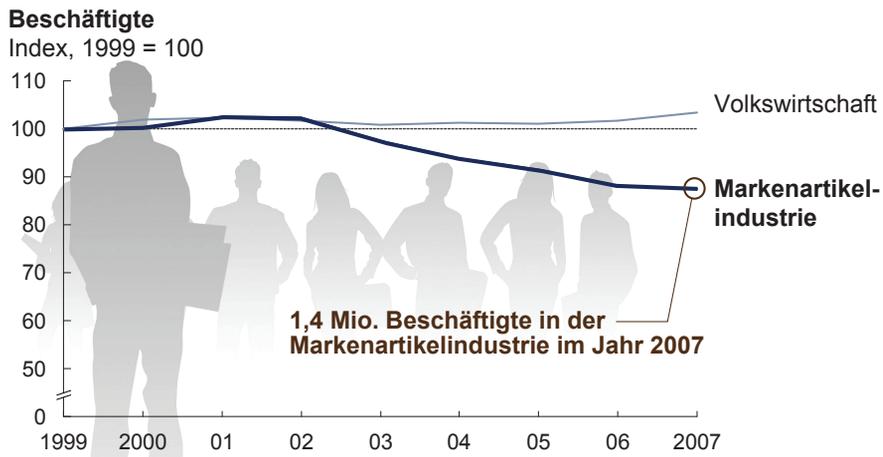
KEINE NEUEN BESCHÄFTIGUNGSPULSE

Als dritte volkswirtschaftliche Kennziffer wurden in der Studie Daten zur Beschäftigung analysiert. Der Beschäftigungsrückgang, der sich in der Markenartikelindustrie bereits in der vorletzten Untersuchung 2006 abgezeichnet hat, setzte sich 2007 fort, wenngleich nicht mehr ganz so stark.

Die Entwicklung in der Markenartikelindustrie steht damit im Gegensatz zur Gesamtwirtschaft, die vor allem von der Zunahme der Beschäftigung in der Dienstleistungsbranche während des Aufschwungs 2006 profitierte (Abbildung 5).

Insgesamt beschäftigt die Markenartikelindustrie derzeit etwa 1,4 Mio. Mitarbeiter, 100.000 Mitarbeiter weniger als noch 2006. Der Rückgang kann auch als Indiz für die gestiegene Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden.

Der Beschäftigungsrückgang in der Markenartikelindustrie hat sich abgeschwächt



Quelle: Markenverband, Statistisches Bundesamt, McKinsey

ROLLE ALS ZUGPFERD BLEIBT UNVERÄNDERT

Von der Robustheit der Markenartikelindustrie profitieren neben den Unternehmen sowie deren Mitarbeitern zahlreiche andere Wirtschaftszweige und auch die öffentliche Hand. Für ein vollständiges Bild vom Nutzen der Markenartikelindustrie müssen daher Primäreffekte wie Umsätze, Wertschöpfung und Beschäftigung zusammen mit den Sekundäreffekten, also den Vorteilen für andere, betrachtet werden.

Markenhersteller sichern Arbeitsplätze bei Zulieferern

Die Unternehmen der Markenartikelindustrie beziehen eine Vielzahl von Vorleistungen aus anderen Sektoren, allen voran der Werbebranche. 2007 haben Markenartikler für Werbung etwa 16 Mrd. EUR ausgegeben. Durch ihren Einkauf sicherte die Markenartikelindustrie in vor- oder nachgelagerten Branchen etwa 1,7 Mio. Arbeitsplätze allein in Deutschland. Das sind 100.000 Beschäftigte mehr als noch vor zwei Jahren. So gesehen wurde der negative primäre Beschäftigungseffekt durch den positiven sekundären Effekt ausgeglichen.

Markenhersteller finanzieren öffentliche Haushalte mit

Die öffentlichen Haushalte profitieren indirekt über Steuern und Sozialabgaben. Deren Summe ist stabil geblieben. 2007 waren es etwa 47 Mrd. EUR – 1 Mrd. EUR mehr als bei der letzten Untersuchung. Davon entfielen jeweils rund 13 Mrd. EUR an Steuern und Abgaben auf Unternehmen und Beschäftigte. Aus der Mehrwertsteuer und anderen Verbrauchsteuern hat die öffentliche Hand nochmals gut 21 Mrd. EUR eingenommen. Insgesamt entsprechen die Abgaben der Markenartikelindustrie etwa 5% aller Steuern und Sozialversicherungsabgaben in Deutschland.

II. Marktumfeld in Deutschland

2006 zeigte die Untersuchung, dass sich die Rahmenbedingungen zum Positiven verändert hatten. Alle Zeichen – vom Wirtschaftswachstum über die verbesserte Beschäftigungslage bis hin zum Konsumklima – standen auf Grün. Die Aussichten für Markenartikler schienen also rosig. Selbst die Erhöhung der Mehrwertsteuer Anfang 2007 brachte nur einen vorübergehenden Dämpfer. Alles in allem gab es daher Grund zur Annahme, dass die Konjunktur weiter anziehen würde.

MARKENARTIKLER IN ZWIESPÄLTIGER LAGE

Dies hat sich leider nicht durchgängig bestätigt. In den vergangenen zwei Jahren hat sich zwar die Rückbesinnung auf die Marke weiter verfestigt. Parallel hierzu hat sich aber die Marktlage überraschend gedreht und dies gleich doppelt: Von Mitte 2007 bis Mitte 2008 führte ein weltweiter massiver Anstieg der Rohstoffpreise zu einer wachsenden Angst vor Inflation. Mit der Kaufkraft sank auch die Konsumlaune. Seit Mitte September 2008 wird diese Entwicklung von den dramatischen Ereignissen an den weltweiten Finanzmärkten überlagert. Das Thema Inflation ist, zumindest vorerst, vom Tisch. An seine Stelle tritt die handfeste Angst vor einer lang andauernden weltweiten Rezession, verursacht durch die Finanzkrise und ihre gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen.

Für die Markenartikler ergibt sich daraus eine ambivalente Situation: Mit dem Wiedererstarken der Marke haben sie einen Schritt vorwärts gemacht. Doch Inflations- bzw. Rezessionsangst haben plötzlich den Preis wieder massiv in den Vordergrund gerückt – wengleich qualitativ völlig anders als zu „Geiz ist geil“-Zeiten – und die Markenartikler damit wieder einen Schritt zurückgeworfen.

Dieses Vor und Zurück spiegelte auch die Umfrage unter den Mitgliedern des Markenverbands wider, wobei zum Zeitpunkt der Befragung im Frühjahr 2008 der Akzent ausschließlich auf den aufkommenden Inflationstendenzen lag; die Finanzkrise oder gar eine Rezession waren noch nicht absehbar.

VERTRAUEN IN MARKEN WÄCHST WEITER

So gut wie alle Unternehmen sahen im Frühjahr 2008 in ihren Marken einen klaren Wettbewerbsvorteil. 80% der Befragten werteten diesen Vorteil sogar als stark oder sehr stark. 85% sagten, dass sich die Stärke der eigenen Marke(n) in den letzten zwei bis drei Jahren verbessert hatte, bei 25% davon sogar erheblich. Im Vergleich zur vorletzten Studie hat sich also der Anteil der Unternehmen, die eine Zunahme der Markenstärke angeben, um etwa 10 Prozentpunkte erhöht (*Abbildung 6*).

Abbildung 6

Die Markenartikelhersteller sehen sich auf einem guten Weg

BEFRAGUNGSERGEBNISSE
in Prozent der Antwortenden

Unsere Marke ...

... ist ein Vorteil im Wettbewerb

... hat in den letzten
2 - 3 Jahren an Stärke
gewonnen

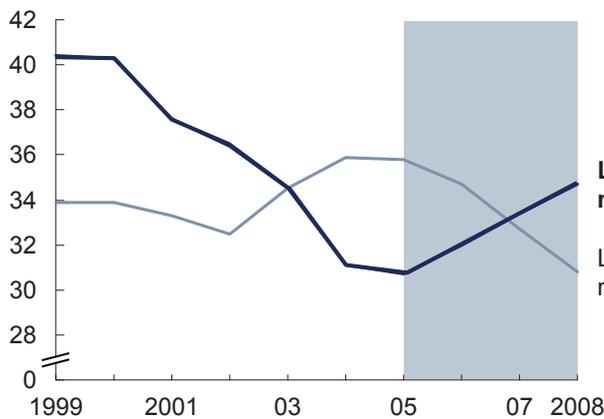


Quelle: Befragung der Markenverbandsmitglieder

Abbildung 7

Seit 2005 scheint der Rückgang der Markenorientierung gestoppt

EINSTELLUNG DER DEUTSCHEN* ZUM KAUF VON MARKENARTIKELN
in Prozent



Lohnt sich meistens

Lohnt sich nicht

* Bevölkerung ab 14 Jahre
Quelle: Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse

Diese Selbsteinschätzung wird durch die Verbraucher bestätigt. Deren Einstellung zu Markenartikeln hat sich klar positiv verändert. War 2003 noch eine Mehrheit der Überzeugung, dass sich der Kauf von Markenartikeln eher nicht lohne, verhält es sich inzwischen umgekehrt: Seit 2007 geht der Trend wieder hin zur Marke (Abbildung 7).

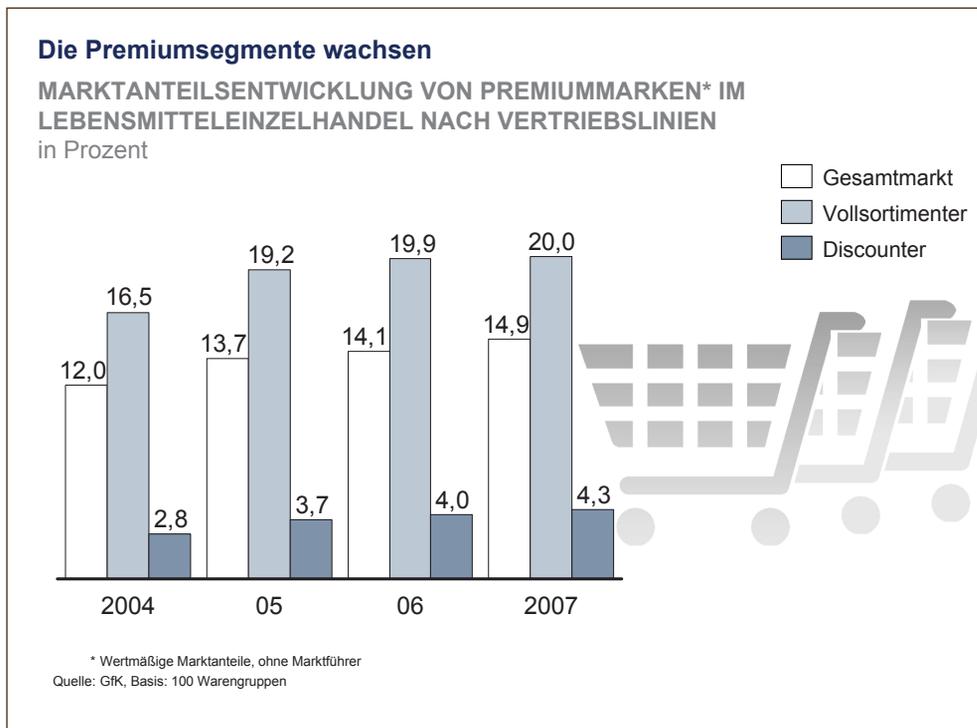
Zu dieser Rückbesinnung auf Marken passt eine zweite Zahl: Immer mehr Verbraucher achten beim Einkauf wieder stärker auf Qualität als auf den Preis. 2007 war ihr Anteil von 46 auf 47% gestiegen.

Auch die Premiummarken legten 2007 zu. Laut der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) stieg ihr Anteil an den 100 beobachteten Warengruppen weiter. Zwischen 2006 und 2007 kletterte er von 14,1 auf 14,9%. Zum Vergleich: 2004 lag er noch bei 12%.

Markenhersteller und Verbraucher stimmen also darin überein, dass Marken und Qualität wieder gefragt sind (Abbildung 8).

Den Trend zurück zur Qualität hat auch der Handel erkannt und seine Eigenmarken sowie Mehrwerthandelsmarken im höheren Preissegment ausgebaut. Letztere haben in Premiumsegmenten wie Bio, Wellness etc. ihren Marktanteil zwischen 2004 und 2007 um fast 30% erhöht. Parallel hierzu wird die Markenführung der Händler immer professioneller. Das gilt gleichermaßen für die Abdeckung verschiedener Preislagen sowie für gekonnt inszenierte Kommunikation und Werbung.

Abbildung 8



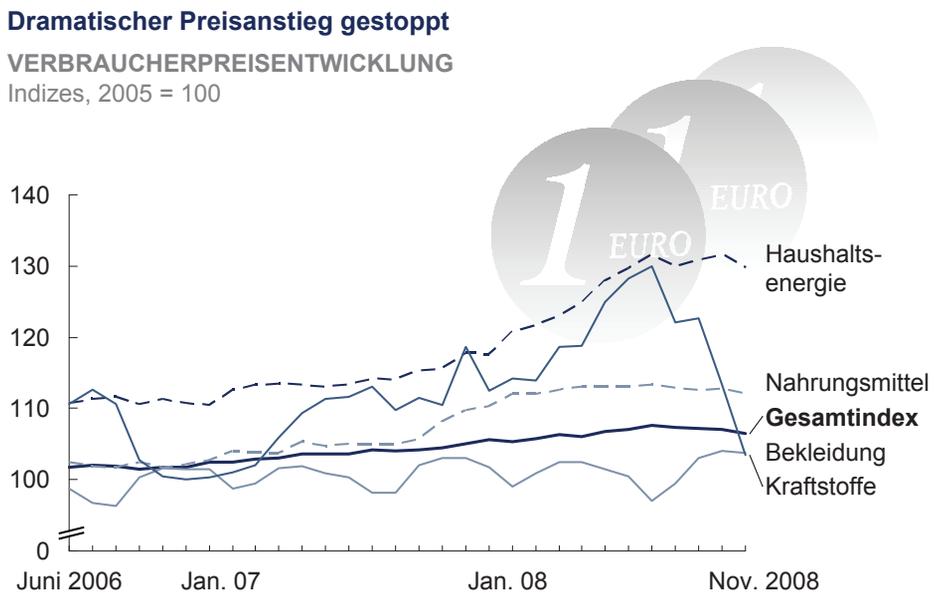
Handelsmarken fordern die Markenartikler in besonderer Weise – nicht zuletzt deshalb, weil sie als Hersteller von Markenprodukten zunehmend mit Vertriebspartnern kooperieren müssen, deren Nachfragemacht nicht nur insgesamt wächst, sondern die ihre eigenen Marken auch zunehmend in direkten Wettbewerb zu den vertriebenen Markenartikeln stellen.

LANGFRISTIGE INFLATIONSTENDENZ UND FINANZKRISE SCHÜREN REZESSIONSANGST

Dass Marken trotz des zunehmenden Qualitätsbewusstseins nicht so recht von der Stelle kommen, liegt vor allem an der ökonomischen Großwetterlage, die sich unerwartet gedreht hat – und das gleich zweimal in den vergangenen zwölf Monaten.

Zunächst stiegen weltweit die Preise, die Angst vor Inflation griff um sich, manche sahen bereits die Vorboten einer Rezession. Seit November 2007 lagen die Preissteigerungen im Vergleich zu den Vorjahresmonaten regelmäßig über 3%. Im Juni und Juli 2008 legten die Preise mit fast 4% so kräftig wie noch nie zu. Die Nahrungsmittelpreise sind gegenüber 2007 sogar um 7 bis 8% nach oben geschossen (Abbildung 9).

Abbildung 9



Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2008

Inzwischen hat die Finanzkrise und die einhergehende Sorge vor einer weltweiten Rezession die Teuerung wieder zurückgeschraubt. Besonders deutlich ist das am Rückgang des Ölpreises zu beobachten. Auf längere Sicht ist trotzdem von dauerhaft hohen Energiepreisen auszugehen. Ähnlich verläuft die Entwicklung bei den Erzeugerpreisen für Nahrungsmittel. Ihr starker Anstieg ist vorerst gestoppt. Auf Grund der mittelfristig wachsenden Nachfrage in den Schwellenländern ist auch hier nicht mit einer echten, anhaltenden Entspannung zu rechnen.

KONSUMKLIMA KÜHLT SICH AB

Bis September 2008 dominierte die Sorge um steigende Preise und die Gefahr einer anhaltenden Inflation. Spätestens ab Oktober 2008 wurde die Inflationsangst fast nahtlos abgelöst von der Furcht vor einer weltweiten Rezession im Zuge der Zuspitzung der Finanzkrise.

Ganz gleich, ob höhere Preise als Folge einer Inflation oder ob niedrigere Einkommen als Folge einer möglichen Rezession – die Verbraucher fürchten Einbußen in ihrer Kaufkraft. Folge: Das Konsumklima hat sich eingetrübt bzw. inzwischen auf niedrigem Niveau stabilisiert. Trotzdem scheint die vielzitierte Krise beim Verbraucher in Deutschland bisher noch nicht angekommen zu sein. Das Weihnachtsgeschäft verlief schon besser als erwartet und auch für 2009 sind viele Einzelhändler zuversichtlich.

Wie sich das Konsumklima 2009 weiterentwickelt, wird maßgeblich davon abhängen, wie stark die Rezession den Arbeitsmarkt beeinflusst. Aber auch in den kommenden Monaten werden sich einige positive Faktoren wie die niedrige Inflationsrate und gute Tarifabschlüsse konsumstabilisierend auswirken.

DISCOUNT MACHT BODEN GUT

Krisenzeiten wie die jetzige führen tendenziell dazu, dass Verbraucher zum einen weniger konsumieren, zum anderen Anschaffungen verschieben. Vor allem Hersteller von langlebigen Konsumgütern können dadurch unter Druck geraten.

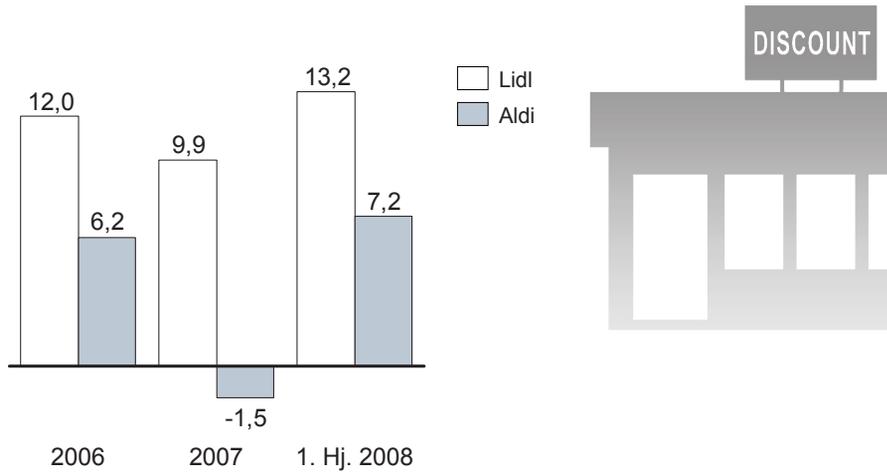
Im Bereich der Bedarfsgüter substituieren die Verbraucher zudem Konsum, gehen also wieder mehr im Discount einkaufen. Das gilt in besonderem Maß für Lebensmittel.

Die GfK hat für den Marktführer Aldi im ersten Halbjahr 2008 ein Wachstum von 7,2% ermittelt. Bei Lidl waren es sogar 13,2% (*Abbildung 10*).

Abbildung 10

Der Hard Discount wächst wieder

UMSAZRWACHSTUM DER DISCOUNTER, VERÄNDERUNG
GGÜ. VORJAHRESZEITRAUM
in Prozent



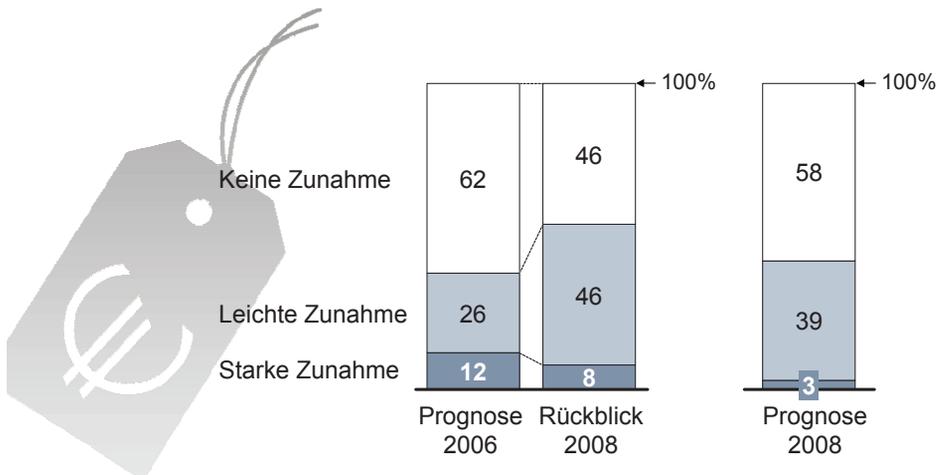
Quelle: GfK

Das deutliche Plus bei den Discountern dürfte in diesem Zeitraum bis Mitte 2008 vor allem am allgemeinen Preisauftrieb gelegen haben. Angesichts der Fortsetzung der angespannten Lage durch die Finanzkrise ist zumindest kurzfristig nicht mit einer Umkehr des Trends hin zum Discount zu rechnen.

Dass der Preis wie bei der vorletzten Untersuchung seit 2007 wieder in den Vordergrund rückt, bestätigt auch die Befragung der Mitglieder des Markenverbands. 2006 glaubten nur 38% der Unternehmen, dass der Preis in der Kommunikation an Bedeutung gewinnen würde. 12% gingen von einer starken, 26% von einer leichten Zunahme aus. Die übrigen Befragten hielten einen Bedeutungsrückgang des Preises für wahrscheinlich. 2008 stellte mit 54% die Mehrheit der Befragten wieder eine erhöhte Preisorientierung bei den Kaufentscheidungen fest. 8% sagten, dass die Bedeutung stark wächst, 46% beobachteten zumindest einen leichten Anstieg. Der Anteil der Unternehmen, die eine gesteigerte Bedeutung des Preises prognostizieren, hat also innerhalb von zwei Jahren um 16 Prozentpunkte zugenommen (Abbildung 11).

Der Preis rückt wieder in den Vordergrund der Kommunikation

BEDEUTUNGSZUNAHME DES THEMAS "PREIS" IN DER MARKEN-KOMMUNIKATION; BEFRAGUNGSERGEBNISSE
in Prozent



Quelle: Befragung der Markenverbandsmitglieder

NEUER TREND ZUR SPARSAMKEIT

Die neue Preisfixierung mag auf den ersten Blick wie ein Déjà-vu wirken. Bei näherer Betrachtung aber offenbaren sich klare Unterschiede zur „Geiz ist geil“-Diskussion von 2004. Seinerzeit herrschte eine Schnäppchenmentalität. Geld war da, viele Verbraucher fragten sich allerdings, warum sie mehr bezahlen sollten. Heute sehen viele angesichts von Kaufkraftverlusten und Sorge um weitere wirtschaftliche Abschwächung Discounter als Alternative. Nach wie vor sind die Verbraucher bereit, für Marken mit einem überzeugenden Wertversprechen auch mehr zu bezahlen. Bei Standardprodukten greifen sie jedoch wieder verstärkt nach der preiswerteren Variante.

Die aktuelle Marktlage läutet eine neue, intensivere Runde in der Polarisierung zwischen Erlebnis- und Preisorientierung, zwischen Premium und Discount ein. Nach wie vor gibt es einen Wunsch des Verbrauchers nach Trading-up. Die Qualität muss aber von realem Gegenwert sein, soll sich der aufgeklärte Verbraucher für einen Kauf entscheiden.

Die Polarisierung und das Herausstellen des Premiums bestätigten auch die Mitglieder des Markenverbands in der Befragung: Demnach sehen sie die größte Herausforderung zuallererst in der Stärkung der Marken, dann im Umgang mit dem Preiswettbewerb, mit neuen Technologien sowie mit der weiter steigenden Konzentration im (Einzel-)Handel verbunden mit wachsender Nachfragemacht auf Seiten des Handels.

III. Handlungsmaximen für Markenartikler

Durch die Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld und die verschärfte Polarisierung von Preis und Premium haben sich die Rahmenbedingungen für die Markenartikelindustrie gewandelt. Marken werden geschätzt, aber in nächster Zukunft vermutlich trotzdem nicht mehr so viel gekauft. Der Vorsprung zu Nachahmerherstellern schrumpft. Gleichzeitig eröffnet die Krise neue Chancen. Mut zur Innovation und offensives Marketing sind Signale, die Verbrauchern Sicherheit vermitteln. Einem starken Anbieter bleiben Kunden treu – in guten wie in schlechten Zeiten. Außerdem lassen sich zu kaum einer anderen Zeit Marktanteile so günstig erobern und dauerhaft Wettbewerbsvorteile gewinnen wie in einer Phase des Abschwungs. Für Markenhersteller bedeutet dies, dass sie sich jetzt mehr denn je auf ihre Kerntugenden besinnen müssen. Dazu gehören erstens Innovation und eine Produktentwicklung, die auf einem tiefen Kundenverständnis aufbaut, zweitens Exzellenz in der Markenführung und drittens professionelles Pricing.

BESINNUNG AUF KERNTUGENDEN FÜHRT ZUM ERFOLG

In den vergangenen zehn Jahren haben viele Markenartikler ihre Markenführung weiter professionalisiert. Ein Musterbeispiel ist Nivea. Mit mehr als 3 Mrd. EUR Umsatz ist Nivea die größte Körperpflegemarke der Welt. Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens baut auf einem klaren Wertversprechen auf, das konsistent die Produkteigenschaften „Pflege“ und „Milde“ bzw. „Zartheit“ in den Vordergrund stellt. Auch bei der Expansion in neue Produktbereiche – allen voran Nivea Beauté für dekorative Kosmetik – blieben alle Instrumente des Marketingmix diesem übergeordneten Wertversprechen treu.

Unter dem Slogan „Schönheit ist ...“ startete Nivea im August 2007 eine internationale Dachmarkenkampagne und trat in den Dialog mit den Verbrauchern. Emotionale Werte wie Nähe, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Geborgenheit, mit denen Nivea bereits seit Jahrzehnten verbunden wird, rückten noch stärker in den Mittelpunkt der Verbraucherkommunikation.

Mit Erfolg, wie aktuelle Zahlen belegen: Der Umsatz der Marke stieg im ersten Halbjahr 2008 weltweit um mehr als 10%. Mit 18% Marktanteil ist Nivea in den Schlüsselkategorien Skin Care, Face Care, Deos, After Shave, Shower und Shampoo heute die führende Körperpflegemarke in Europa.

Der Erfolg von Nivea ist kein Automatismus. Er ist das Ergebnis harter Arbeit. Und diese ist in der Markenartikelindustrie umso nötiger, da die Anforderungen immer höher werden. Der aufgeklärte Konsument von heute fordert mehr denn je einen realen Gegenwert. Nur dann kauft er, nur dann bleibt er loyal. Das heißt, dass nur Marken mit einem überzeugenden Wertversprechen weiter punkten können.

Dementsprechend nennen die Unternehmen in unserer Befragung die Steigerung der Innovationsleistung, die Stärkung des Markenportfolios und die Verbesserung des Kundenverständnisses als wichtigste Schlüssel zu ihrem Erfolg. Zugleich aber zeigen sich viele skeptisch, ob ihre Fähigkeiten ausreichen, ihre Marken in dem schwierigeren Umfeld effektiv genug zu führen. Dieses Urteil lässt den Schluss zu, dass es erheblichen Spielraum gibt, die Schlagkraft der Marken zu verbessern.

MEHR INNOVATIONEN GENERIEREN

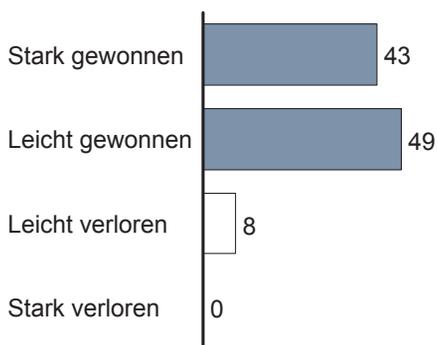
Die meisten der befragten Unternehmen bewerten Innovationen als Kernfähigkeit für die erfolgreiche Führung der Marke. 43% meinen darüber hinaus, dass Innovationen auch bei den Verbrauchern eine herausragende Rolle spielen, weitere 49% sagen, dass deren Bedeutung unter Konsumenten leicht zugenommen hat. Diesem Urteil zum Trotz ist mehr als jedes dritte Unternehmen unzufrieden mit der eigenen Innovationsleistung. Nur 7% sind zufrieden, immerhin 59% „einigermaßen“ zufrieden.

Abbildung 12

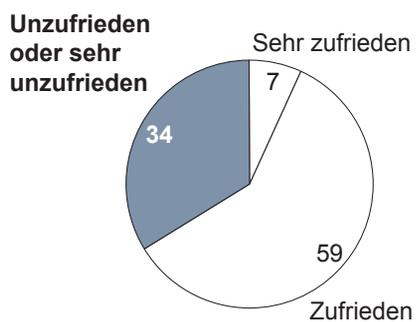
Innovation ist für fast alle Markenartikler wichtiger geworden, 1/3 ist mit der eigenen Innovationsleistung unzufrieden

BEFRAGUNGSERGEBNISSE
in Prozent der Antwortenden

Innovation hat im Vergleich zu anderen Kauffaktoren in den letzten 2 - 3 Jahren an Bedeutung



Unternehmen ist mit der eigenen Innovationsleistung



Quelle: Befragung der Markenverbandsmitglieder

Die Unzufriedenheit findet in den Flopraten bei der Einführung neuer Produkte im Handel ihre Entsprechung. Die liegen – je nach Quelle – um die 70%. Das heißt, dass nur eins von sechs neu eingeführten Produkten auf Anhieb erfolgreich ist (*Abbildung 12*).

Mäßig fällt das Urteil auch bei der wirtschaftlichen Bedeutung von Innovationen im eigenen Portfolio aus. Nur jedes vierte Unternehmen erwirtschaftet mehr als 20% seines Umsatzes mit Produkten, die weniger als zwei Jahre alt sind. Bei zwei von fünf Unternehmen liegt der Umsatzanteil neu eingeführter Produkte sogar unter 10%.

Echte Durchbruchinnovationen sind selten: Nur jedes zehnte Unternehmen erzielt mit erfolgreichen Neueinführungen mehr als 20% seines Umsatzes. Bei 70% liegt der Umsatzanteil unter 10%. 9% geben an, überhaupt keine Durchbruchinnovationen im Portfolio zu haben. Das ist umso besorgniserregender, als Innovationen heutzutage nur noch einen kurzen Zeitvorsprung bieten. Vier von fünf Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Innovation innerhalb eines Jahres vom Wettbewerb kopiert wird. Jedes vierte Unternehmen schätzt, dass der Vorsprung gerade mal sechs Monate hält.

Damit hat sich der Wettbewerbsvorteil neuer Produkte im Vergleich zu 2006 spürbar verringert. Seinerzeit sagten noch 38% der Unternehmen, dass eine Innovation ihnen einen Vorsprung von mehr als einem Jahr verschafft.

SYSTEMATISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT HILFT

Eine einfache Lösung, Innovationen erfolgreich zu machen, gibt es leider nicht. Dennoch lassen sich bei Innovationschampions zwei Erfolgsfaktoren beobachten. Zum einen ist es ein Umfeld, das die Entstehung von Ideen begünstigt, indem es kreatives und funktionsübergreifendes Denken fördert. Zum anderen sind es die Rahmenbedingungen, die einen systematischen Produktentwicklungsprozess ermöglichen, der vom Anfang bis zum Ende am Kundennutzen ausgerichtet ist. Ein Umfeld, das Innovationen begünstigt, zeichnet sich aus durch Offenheit und vielfältige Anreize zur Kreativität. Ebenso wichtig ist es, die Entstehung von Ideen funktionsübergreifend und breit zu verankern, also das Quer- und Synchrondenken sowie das Quer- und Synchronentwickeln zu fördern.

Innovationschampions etablieren darüber hinaus einen systematischen Produktentwicklungsprozess. Dessen Kern ist ein tiefgehendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und des Kundennutzens, das sich wie ein Mantra durch sämtliche Prozessschritte zieht. Mit dieser glasklaren Ausrichtung tapen Innovationschampions gerade nicht in die beiden typischen Fallen, die vielen anderen Unternehmen zum Verhängnis werden:

Die erste Falle ist methodologischer Art. Sie tut sich auf, wenn die Kenntnis der Kundenbedürfnisse nicht breit bzw. nicht tief genug ist, um sie als Grundlage für die Entwicklung von Ideen und Konzepten zu nutzen. Häufige Folge ist, dass die Unternehmen sich eher von der technischen Machbarkeit leiten lassen als vom echten Kundennutzen. Umgehen kann man diese Falle, indem man einen breit verankerten Marktforschungsansatz etabliert und das Kundenverständnis, das sich daraus ergibt, allen Entscheidungsträgern zugänglich macht.

Etwas anders verhält es sich bei der zweiten, der Kompromissfalle. Zwar lassen sich viele Unternehmen bei der Ideengenerierung noch vom Kundennutzen leiten, verlieren ihn im Verlauf des Innovationsprozesses aber wieder aus den Augen. Häufig wird als Entscheidungsgrundlage dann doch wieder das technisch Machbare herangezogen und nicht der echte Kundennutzen. Dennoch gilt es, beispielsweise über einen Kundennutzenindex, auf jeder Stufe als wichtigste Messgröße beizubehalten.

EXZELLENTER MARKENFÜHRUNG BRAUCHT KONTROLLE

Der Umfrage zufolge sieht die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ihre Marken als großen Vorteil im Wettbewerb. Und fast alle sagen, dass sich die Stärke der eigenen Marken in den letzten zwei bis drei Jahren verbessert hat. Jedes vierte Unternehmen sagt sogar, dass sich die Stärke der eigenen Marke spürbar verbessert hat. Als wichtigste Fähigkeit für eine erfolgreiche Markenführung sehen die Unternehmen die Konsistenz des Markenversprechens, die systematische Analyse der Kundenbedürfnisse sowie die Definition und Kommunikation eines emotionalen Nutzens.

Der rationale Kundennutzen wird im Vergleich dazu als eher unwichtig angesehen. Doch in Zeiten, in denen der aufgeklärte Konsument zunehmend einen realen Gegenwert erwartet, wird dieses Thema von den Unternehmen offenbar unterschätzt.

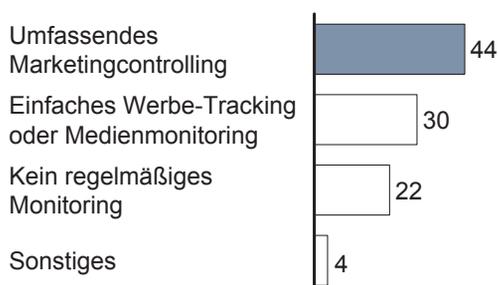
Mit ihren Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen sind der Befragung zufolge neun von zehn Unternehmen zufrieden. Jedoch haben nur vier von zehn Unternehmen ein umfassendes Marketingcontrolling; wissen also, wofür und mit welchem Effekt sie ihr Geld ausgeben. Drei von zehn Unternehmen vertrauen auf ein einfaches Werbe-Tracking. Und mehr als jedes fünfte Unternehmen überprüft die eigenen Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen überhaupt nicht. Von den Unternehmen, die ein Controlling haben, ist die Hälfte unzufrieden damit (*Abbildung 13*).

Nur jeder 2. Markenartikler betreibt professionelles Marketingcontrolling, fast die Hälfte ist damit unzufrieden

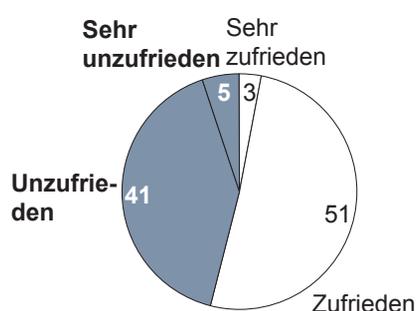
BEFRAGUNGSERGEBNISSE

in Prozent der Antwortenden

Überprüfen Sie die Effektivität der eigenen Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen durch



Unternehmen ist mit der eigenen Effektivitätsmessung



Quelle: Befragung der Markenverbandsmitglieder

Hier liegt somit noch großes Potenzial verborgen. Denn die Marke ist das wichtigste Asset eines Markenartiklers. Und die Ausgaben für Werbung sind eine der größten Kostenpositionen.

Fast 50% der Unternehmen investieren der Befragung zufolge mehr als 10% ihres Umsatzes in das Marketing.

Unternehmen sollten wissen, wie zielgerichtet sie in ihre Marke investieren. Dies gilt umso mehr, da die Medienlandschaft sich immer weiter differenziert und es immer schwerer wird, Zielgruppen tatsächlich zu erreichen.

KREATIVITÄT GIBT DEN AUSSCHLAG

Voraussetzung jedes Markenmanagements ist es, die Grundlagen langfristig erfolgreicher Markenführung zu kennen und zu beherrschen. Hierzu zählt zunächst „Science“ – die Wissenschaft, die Leistungsparameter einer Marke zu messen und zu verstehen. Zweitens braucht es „Art“ – also die Kunst, das Leistungsversprechen einer Marke überzeugend und kreativ auf den Punkt zu bringen. Und schließlich gehört „Craft“ dazu – das Handwerk, die Marke in allen Aspekten konsequent zu managen.

Allerdings wird eine reine Prozessbetrachtung dem Thema nicht annähernd gerecht. Die „Art“ als kreative und konsistente Ausgestaltung des Markenversprechens bildet das Herzstück jeder Markenführung. Ohne sie bringt alles andere wenig, und sei es noch so professionell gehandhabt.

Ob eine Kampagne erfolgreich ist, hängt von den zwei Faktoren Content Fit und Kreativität ab. Das belegt eine gemeinsame Studie von McKinsey und dem Art Directors Club Deutschland. Beim Content Fit geht es um die Frage, ob die Werbung die wesentlichen Leistungen der Marke transportiert. Bei der Kreativität dreht sich alles um die Frage, wie originell, wie überzeugend, wie attraktiv die Kampagne gestaltet ist.

Viele Beispiele beweisen, dass sich Kreativität lohnt. Je einfallreicher die Werbung, desto größer die Chancen, dass das Produkt Aufmerksamkeit erregt, überzeugt und sich schließlich verkauft. Vergleicht man die Konsumgüterbranche in diesem Aspekt mit anderen Branchen, beispielsweise mit Dienstleistern wie Autovermietern, wird schnell deutlich, dass hier noch viel Potenzial schlummert.

Ob eine Zeit der Krise der richtige Zeitpunkt für eine Kampagne ist? Die Geschichte lehrt, wie in der Krise geborene Kampagnen Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg verhelfen: So warf Kellogg's während der Großen Depression zu Beginn der 30er Jahre seinen Erzrivalen Post endgültig aus dem Rennen um die Marktführerschaft, als dieser seine Werbung drastisch zurückfuhr, derweil Kellogg's weiter kräftig für die „Crispness“ seiner Cornflakes warb. Procter & Gamble wiederum katapultierte während der Wirtschaftsflaute Ende der 50er Jahre mit einer einzigen innovativen Kampagne den Marktanteil seiner Zahnpasta-Marke „Crest“ von 9 auf über 30%.

Aktivitäten im Abschwung bergen klare Vorzüge: Die Zahl der Werbeschaltungen geht zurück, die Mediapreise fallen. Wer jetzt eine neue Kampagne oder einen Launch startet, erreicht viel mehr als nur kurzfristige Aufmerksamkeit. Er kann sich einen Wettbewerbsvorsprung über Jahre verschaffen.

PREISSPIELRÄUME NUTZEN UND TROTZDEM MARKANTEILE GEWINNEN

Die Teuerungswelle und die damit verbundenen Kaufkrafteinbußen bei den Verbrauchern hatten den Preis bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wieder klar in den Fokus gerückt. Die Verunsicherung der Verbraucher infolge der Finanzkrise sorgt dafür, dass sich diese Situation fortsetzt, zum Teil sogar verschärft. Eine geschickte Preissetzung entscheidet folglich mehr denn je über den Erfolg einer Marke.

Viele Markenartikler haben in den vergangenen Monaten selbst herbe Erfahrungen mit dem Preisdilemma machen müssen. Auf der einen Seite stiegen die Rohstoff- und Erzeugerpreise; auf der anderen Seite schienen die Möglichkeiten begrenzt, die Preissteigerungen an den Handel bzw. die Verbraucher weiterzugeben. Dies ging zu Lasten der ohnehin schon knappen Margen.

Inzwischen sinken die Preise wieder – die Preise für Roherzeugnisse genauso wie die Endverbraucherpreise. Gleichzeitig rückt der Preis im Kaufentscheidungsprozess wieder stärker in den Fokus. Damit wird Pricing einmal mehr zur Kernkompetenz für Markenartikler. Nur mit einem systematischen Vorgehen gelingt es, Preisspielräume zu nutzen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen: Wer den Preis erhöht, verliert nicht zwangsläufig Marktanteile – ganz im Gegenteil. Aus einem aktuellen McKinsey-Benchmarking geht hervor, dass die besten Unternehmen beides schaffen: Sie setzen in ihrer Produktkategorie um 2,5% höhere Preise durch und gewinnen zugleich im Schnitt 4% Marktanteile hinzu. Möglich wird dies durch eine ganzheitliche Pricing-Strategie, gekoppelt an ein reformiertes Preismanagement im Unternehmen, mit klar definierten Prozessen, funktionsübergreifenden Teamstrukturen sowie einem systematischen Aufbau von Pricing-Exzellenz.

Fazit

Im Vergleich zur Situation 2004, in der das Motto „Geiz ist geil“ die Verbraucherentscheidungen maßgeblich beeinflusste, ergibt sich heute ein ganz neues, fundamental anderes Spannungsfeld: Obwohl derzeit Unsicherheit mit Blick auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung das Verbraucherverhalten prägt, die Preisorientierung wieder stärker in den Mittelpunkt rückt und den Discountern Mehrumsätze beschert, befindet sich die Marke unbeirrt weiter auf dem Vormarsch. Sie wird hoch geschätzt – aber sie wird nicht mehr so viel gekauft.

Als Folge der aktuellen Finanzkrise wird dieses Spannungsfeld zumindest über die nächsten Monate bestehen bleiben, sich vermutlich sogar weiter verschärfen.

Die Markenartikler müssen sich auf diese Situation einstellen: Starke, weil begehrte Marken werden auch in einer Phase wirtschaftlicher Unsicherheit wie heute die Chance haben, weiterhin zu punkten. Mehr noch: Mit gezieltem offensivem Marketing können Markenartikler sich gerade in Krisenzeiten Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dagegen werden sich schwache Marken angesichts des problematischen Umfelds immer schwerer tun. Im Extremfall laufen sie Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Für Markenhersteller ist es daher wichtiger denn je, sich auf ihre Kerntugenden zu besinnen und mit Innovation, Exzellenz in der Markenführung und einer klugen Preissetzung den Vorsprung und das Premium zu wahren.

Die gegenwärtige Situation für Markenhersteller gleicht gewissermaßen dem Abschnitt bei der Tour de France rauf nach L'Alpe d'Huez. Das ist bei der ohnehin schon schweren Rundfahrt bekanntlich die härteste und am meisten gefürchtete Etappe. Ein echtes Ausscheidungsrennen, in dem sich die Spitzenfahrer vom Hauptfeld lösen.

Für Markenhersteller kann es nur ein Ziel geben: vorn um den Sieg mitzufahren. Wenn sie jetzt alles richtig machen, werden sich ihre Marken nicht nur unter den aktuellen Marktbedingungen behaupten; sie sichern sich auch eine exzellente Ausgangsposition für die nächste Etappe: dann nämlich, wenn die Wirtschaft wieder anzieht.



Initiatoren der Studie

Markenverband e.V.

Der Markenverband vertritt die Interessen der markenorientierten Wirtschaft in Deutschland. Dem 1903 in Berlin gegründeten Verband gehören knapp 400 Mitglieder an, die für einen Markenumsatz im Konsumgüterbereich von über 300 Mrd. EUR und im Dienstleistungsbereich von ca. 200 Mrd. EUR in Deutschland stehen. Der Markenverband ist damit der größte Verband dieser Art in Europa.

Die Mitgliedsunternehmen stammen unter anderem aus den Bereichen Nahrungs- und Genussmittel, pharmazeutische Produkte sowie Telekommunikation. Zu den Mitgliedern zählen Beiersdorf, Hugo Boss, Coca-Cola, Deutsche Bank, Deutsche Post, Falke, Nestlé, Procter & Gamble, Dr. Oetker, Volkswagen und viele andere renommierte Firmen.

Markenverband e.V.

Unter den Linden 42
10117 Berlin
Tel.: 030 206168 -0
Fax: 030 206168-777
www.markenverband.de

McKinsey & Company, Inc.

McKinsey & Company, Inc., 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 90 Büros in über 50 Ländern.

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.

Das Spektrum an Klienten reicht von internationalen Spitzenunternehmen und erfolgreichen Mittelständlern über Regierungen sowie öffentliche und private Einrichtungen bis hin zu innovativen Start-ups.

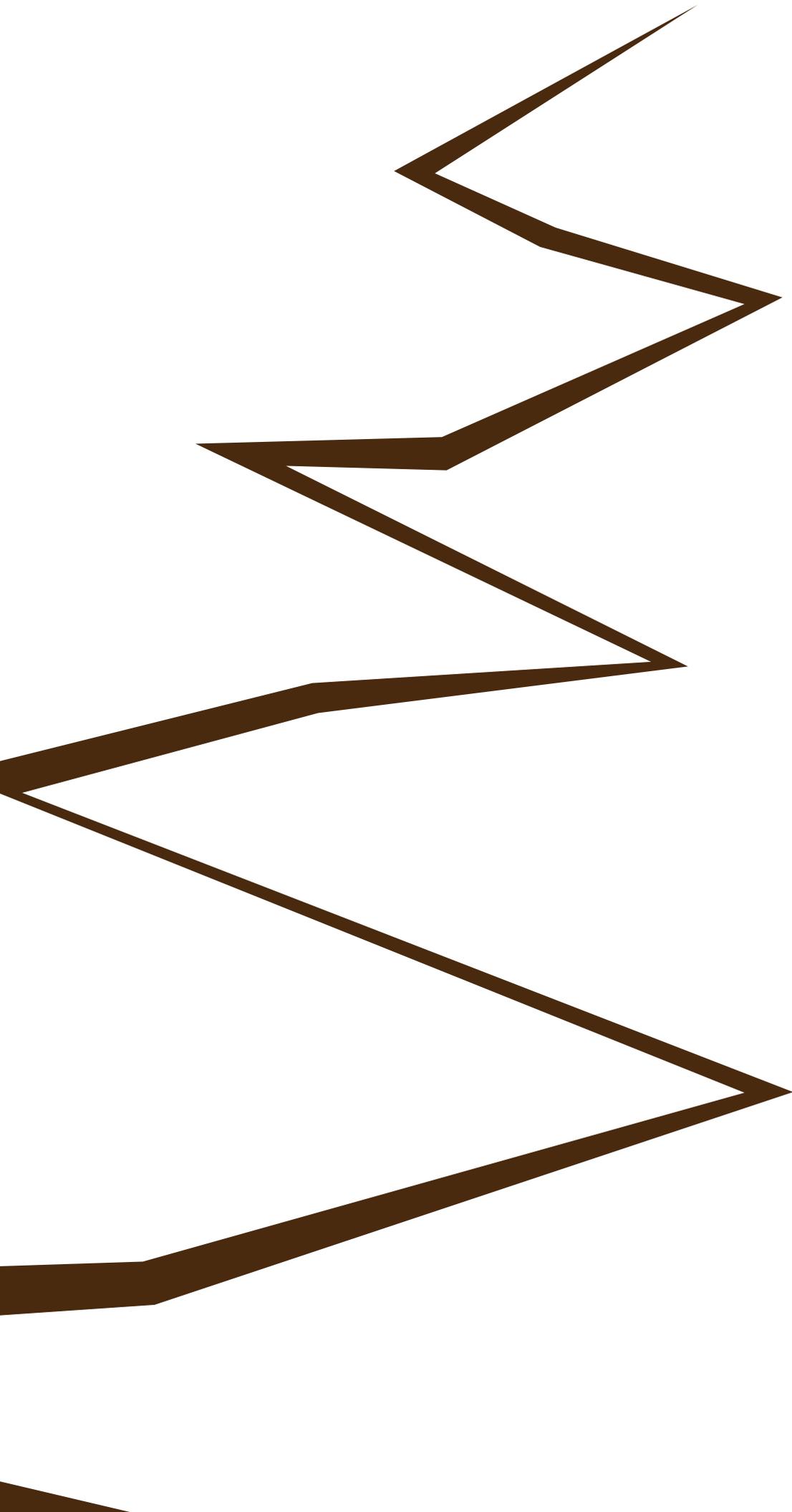
McKinsey & Company, Inc.

Königsallee 60C
40027 Düsseldorf
Tel.: 0211 136-40
Fax: 0211 136-4700
www.mckinsey.de

Autoren

Dr. Jesko Perrey ist Principal im Düsseldorfer Büro und Leiter der deutschen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Marketingstrategien und Markenführung.

Dr. Thomas Tochtermann ist Director im Hamburger Büro von McKinsey und berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen der Konsumgüterbranche zu den Themen Strategie, Organisation, Marketing und Vertrieb.



© McKinsey & Company, Februar 2009

