A close-up photograph of a person's hand holding a pink and white product, possibly a snack or small container, in a supermarket aisle. The background is blurred, showing shelves stocked with various products. The lighting is warm and focused on the hand and the product.

Verbraucher schätzen
Markenartikel, greifen
aber immer häufiger zu
Handelsmarken.

Marken: hoch geschätzt, aber weniger gekauft

Markenverband und McKinsey untersuchten die Lage der deutschen Markenartikelindustrie – und identifizierten Chancen. Wer die aktuelle Krise nutzt, kann doppelt punkten.

Die gute Nachricht zuerst: Die Mehrheit der Verbraucher sagt, dass sich der Kauf von Markenartikeln lohnt. Die Herausforderung: Ein Preispremium bewilligen sie nur, wenn sie vom Wertversprechen der Marke wirklich überzeugt sind. Sonst suchen sie sich billigere Substitute, gern auch Handelsmarken.

Von Verena Dellago,
Jesko Perrey und
Thomas Tochtermann

Dies sind zwei Kernergebnisse der aktuellen Untersuchungen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Marke, die der *Markenverband* und McKinsey seit 1999 im Zweijahresrhythmus durchführen.

Der Aufwärtstrend der Markenartikelindustrie ist langfristig intakt, aber er wird immer wieder von Rückschlägen unterbrochen. Das war 2004 so, als die „Geiz ist geil“-Mentalität das Land erfasste. 2006 schien die Talsohle durchschritten. Aber schon Mitte 2007 dämpfte eine unerwartete, weltweite Teuerungswelle Kaufkraft und Konsumlaune der Verbraucher. Die Preise sind inzwischen wieder gesunken, aber nur, weil mit der Finanzkrise ein neues Problem das alte überlagert.

Viele Markenhersteller verfallen angesichts der angespannten Marktlage in altbekannte Reflexe: Sie kürzen Marketingbudget, Produktentwicklungen und Produkteinführungen und versuchen die Krise auszusitzen. Krisenverhalten, das zeigt sich immer wieder, hängt vom Selbstbewusstsein ab. Wer es hat, begreift den Abschwung als Chance, sendet mit Mut zu Innovation und offensivem Marketing Signale der Sicherheit und gewinnt Marktanteile. So übernahm *Kellogg's* während der Großen Depression Anfang der dreißiger Jahre die Marktführerschaft von seinem Erzrivalen *Post*. Dieser kürzte seine Werbung drastisch, während *Kellogg's* beim Marketingbudget draufsattelte und kräftig für die „Crispness“ seiner Cornflakes die Reklametrommel rührte. Nicht minder selbstbewusst ging *BMW* im Jahr 1974 vor. Wenige Monate nach der Ölkrise erweiterten die Bayern ihr Modellportfolio in die Oberklasse hinein – und etablierten den *7er-BMW* dauerhaft im Segment der Luxuslimousinen.

Die Beispiele belegen: Antizyklisches Handeln zahlt sich aus. Nie lassen sich Marktanteile so günstig erobern und dauerhaft Wettbewerbsvorteile gewinnen wie in der Krise. Deshalb müssen sich Markenartikler gerade in angespannten Zeiten auf ihre Kerntugenden besinnen. Mit Exzellenz bei Innovation, Markenführung und Pricing schaffen Unternehmen starke Marken und sichern ihren Vorsprung; gerade dann, wenn sich durch die rückläufige Kaufkraft bei den Verbrauchern die Frage stellt: „Warum mehr bezahlen?“

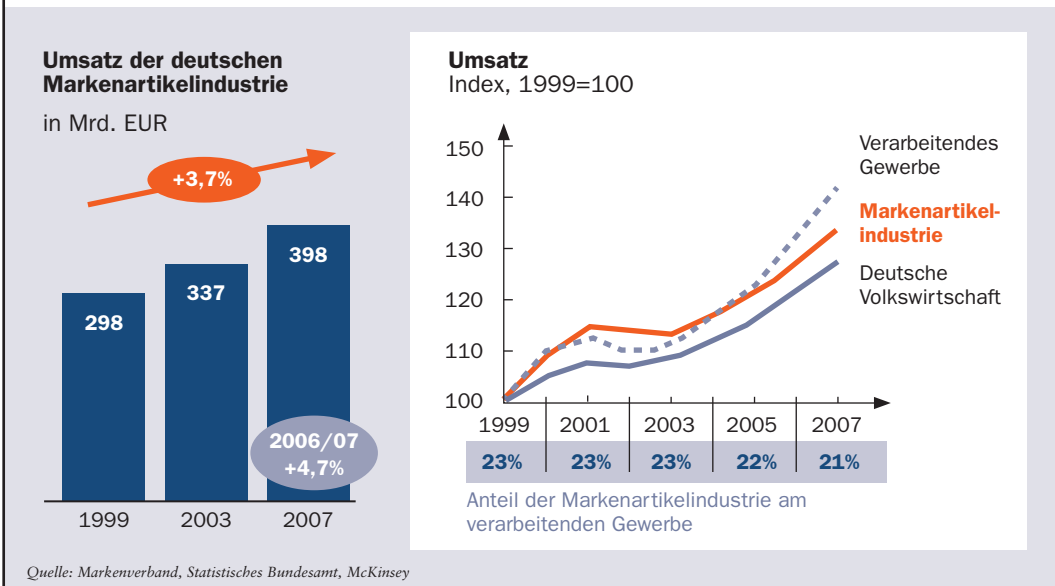
Der volkswirtschaftliche Nutzen der Marke

Dass die meisten Markenhersteller auf diese Frage in der Vergangenheit die richtigen Antworten fanden, belegen die vom Markenverband und McKinsey durchgeführten Untersuchungen. Allerdings zeigen schon die bis Ende des Untersuchungszeitraums 2007 vorliegenden volkswirtschaftlichen Kennziffern, dass das Wachstum der Branche zuletzt an Dynamik einbüßte. Diese Entwicklung dürfte sich durch die gegenwärtige Rezession verschärfen. In welchem Ausmaß, hängt vor allem davon ab, wie schnell und nachhaltig das Vertrauen in die Finanzmärkte wiederhergestellt und ein Abgleiten der Realwirtschaft in eine lang andauernde Krise verhindert werden kann.

Umsätze wuchsen dank starker Exporte stabil

Zwischen 1999 und 2007 stiegen die Umsätze der Markenartikelindustrie im Schnitt um etwa 3,7 Prozent pro Jahr, ganz im Trend der Gesamtwirtschaft (Grafik 1). Seit 2004 allerdings entwickelte sich das verarbeitende Gewerbe dynamischer als die Markenartikelindustrie. Daher ging deren Anteil leicht zurück, von 22 Prozent im Jahr 2005 auf 21 Prozent im Jahr 2007.

1 Der Umsatz der Markenartikelindustrie wächst stabil mit 3,7% pro Jahr



Für das Wachstum der Markenartikelumsätze sorgte vor allem der Export. Die Ausfuhren stiegen zwischen 1999 und 2007 im Schnitt um etwa 6,3 Prozent pro Jahr. Der Anteil der Markenprodukte an allen Ausfuhren betrug rund ein Fünftel. 2008 und 2009 wird der Export zurückgehen. Die Finanzkrise hat wichtige Zielländer in die Rezession oder an deren Rand geführt. Immerhin: Der rückläufige Ölpreis und ein günstig bewerteter Euro beeinflussen die Exportchancen positiv.

Im Inland hatten die Markenhersteller auch 2007 mit der Konsumschwäche zu kämpfen. Seit 1999 stiegen die Umsätze im Schnitt nur um 1,7 Prozent pro Jahr. Das entspricht der durchschnittlichen Inflationsrate. 2007 stagnierten sie sogar, auch wegen der höheren Mehrwertsteuer. Auch hier bleibt abzuwarten, in welchem Maß sich die Finanzkrise auswirkt. Das derzeitige Abflauen der Inflation wirkt sich zwar positiv aus. Viele Verbraucher fürchten aber ein Fortdauern der Rezession, was die Konsumlaune dämpfen dürfte.

Beschäftigung geht leicht zurück

Die Bruttowertschöpfung der Markenartikelindustrie stieg von 1999 bis 2007 im Schnitt um 2,1 Prozent, 0,3 Prozentpunkte weniger als in der gesamten deutschen Wirtschaft. Die Wertschöpfung wuchs weniger stark als die Umsätze. Das lag daran, dass – wie in den meisten Wirtschaftszweigen – immer mehr Vorleistungen aus dem Ausland bezogen wurden. Bei der Beschäftigung setzte sich der negative Trend aus der vergangenen Untersuchung fort, wenngleich nicht mehr so stark. Insgesamt beschäftigten Markenartikler Ende 2007 etwa 1,4 Millionen Mitarbeiter, 100.000 weniger als noch im Jahr 2006.

Rolle als Zugferd bleibt unverändert

Von der Markenartikelindustrie profitieren viele andere Wirtschaftszweige und auch die öffentliche Hand. Die volle Bedeutung der Branche ergibt sich daher nur als Summe aus Primäreffekten wie Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigung sowie aus Sekundäreffekten, also den Vorteilen für andere.

Durch ihren Einkauf sicherten Markenhersteller in vor- oder nachgelagerten Branchen etwa 1,7 Millionen Arbeitsplätze allein in

Die Studie

Seit nunmehr zehn Jahren kooperieren der Markenverband und McKinsey, um die Bedeutung von Marken für unsere Volkswirtschaft zu messen. Die Partner untersuchen im Zweijahresrhythmus anhand volkswirtschaftlicher Kennzahlen, was den volkswirtschaftlichen Nutzen der Marke ausmacht und wie sich das Umfeld der Markenartikelindustrie entwickelt. Ergänzt wird die Untersuchung durch eine Befragung der Mitglieder des Markenverbands.

Deutschland, 100.000 mehr als 2006. Damit gleichen sich der negative primäre und der positive sekundäre Effekt aus.

Die öffentlichen Haushalte nahmen durch die Markenartikelindustrie 2007 etwa 47 Milliarden Euro ein, eine Milliarde mehr als 2006. Jeweils rund 13 Milliarden Euro entfielen auf Steuern und Abgaben der Unternehmen sowie der Beschäftigten, 21 Milliarden Euro auf Mehrwertsteuer und andere Verbrauchssteuern. Die Gesamtsumme entsprach etwa 5 Prozent der gesamten Steuern und Sozialversicherungsabgaben in Deutschland.

Vertrauen in Marken wächst weiter

Seit 2006 verfestigt sich die Rückbesinnung auf Marken und Qualität. Wie die im Rahmen der Studie durchgeführte Umfrage unter den Mitgliedern des Markenverbands zeigte, sahen im Frühjahr 2008 so gut wie alle Unternehmen in ihren Marken einen klaren Wettbewerbsvorteil. 80 Prozent der Befragten werteten diesen Vorteil sogar als stark oder sehr stark. Im Vergleich zur vorangegangenen Studie 2006 hat sich dieser Anteil um etwa 10 Prozentpunkte erhöht. Diese Einschätzung wurde von den Verbrauchern bestätigt. 2003 erklärte noch eine Mehrheit, dass sich der Kauf von Markenartikeln nicht lohnt. 2007 aber war die Mehrheit vom Gegenteil überzeugt (*Grafik 2*). Und: Der Anteil der Verbraucher, die eher auf Qualität denn auf den Preis achten, stieg 2007 wieder von 46 auf 47 Prozent.

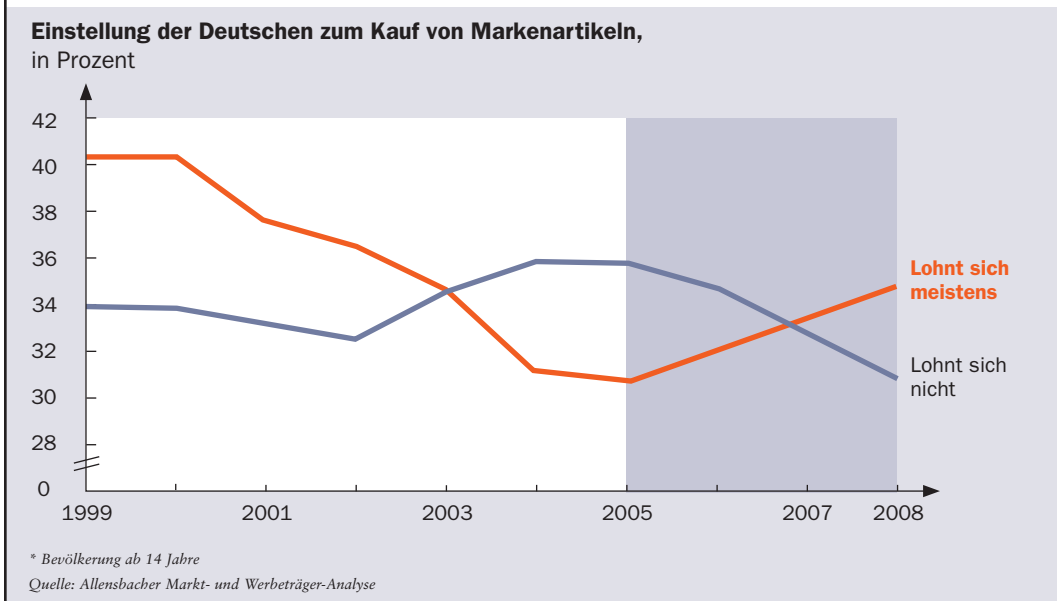
Premiummarken legen kräftig zu – deshalb reagiert auch der Handel mit seinen Eigenmarken in diesem Segment.

Vor allem Premiummarken legten zu. Laut *GfK* kletterte ihr Anteil an den 100 beobachteten Warengruppen zwischen 2006 und 2007 von 14,1 auf 14,9 Prozent. 2004 hatte er noch bei 12 Prozent gelegen. Den Trend zur Qualität erkannte auch der Handel und baute seine Eigenmarken und Mehrwerthandelsmarken aus. Letztere erhöhten in Premiumsegmenten wie Bio und Wellness ihren Marktanteil zwischen 2004 und 2007 um fast 30 Prozent. Handelsmarken fordern Markenartikler besonders, weil sie hier mit Vertriebspartnern kooperieren, deren Nachfragemacht nicht nur wächst, sondern die ihre eigenen Marken auch in den Wettbewerb zu Markenartikeln stellen.

Inflationstendenz und Finanzkrise schüren Rezessionsängste

In der aktuellen Krise rücken Inflations- und Rezessionsangst den Preis neuerlich in den Mittelpunkt und werfen die Markenartikler wieder einen Schritt zurück. Seit November 2007 lagen die Preis-

2 Seit 2005 scheint der Rückgang der Markenorientierung gestoppt



steigerungen im Vergleich zu den Vorjahresmonaten regelmäßig über 3 Prozent. Im Juni und Juli 2008 waren es sogar fast 4 Prozent. Allein die Nahrungsmittelpreise sind um 7 bis 8 Prozent nach oben geschossen. Bis September 2008 dominierte die Sorge vor einer anhaltenden Inflation. Fast nahtlos wurde im Oktober 2008 diese Angst von der Sorge um eine weltweite Rezession abgelöst.

Ganz gleich, ob höhere Preise als Folge einer Inflation oder ob niedrigere Einkommen als Folge einer Rezession – die Verbraucher fürchten Einbußen ihrer Kaufkraft. Die Konsequenz: Das Konsumklima hat sich eingetrübt und inzwischen auf niedrigem Niveau stabilisiert. Trotzdem scheint die vielzitierte Krise beim Verbraucher in Deutschland bisher noch nicht angekommen zu sein. Das Weihnachtsgeschäft 2008 verlief besser als erwartet und auch für 2009 zeigen sich viele Einzelhändler zuversichtlich. Größere Anschaffungen werden zwar vermehrt zurückgestellt, dafür gönnen sich die Verbraucher den „kleinen Luxus“ im täglichen Konsum.

Wie sich die Kauflaune im Jahresverlauf 2009 entwickelt, hängt maßgeblich davon ab, wie stark sich die Rezession auf den Arbeitsmarkt

auswirkt. Es ist davon auszugehen, dass sich positive Faktoren wie niedrige Inflationsrate und gute Tarifabschlüsse in den kommenden Monaten stabilisierend auf die Konjunktur auswirken.

Discounter machen weiter Boden gut

Die jüngsten Entwicklungen führen dazu, dass die Verbraucher größere Anschaffungen verschieben oder Konsum zum Teil substituieren – sie verlagern Einkäufe zu Discountern. Die GfK hat beim Marktführer Aldi für 2008 ein Wachstum von 6,3 Prozent ermittelt. Bei Lidl waren es sogar 10,8 Prozent. Mit einer Umkehr dieses Trends ist kurzfristig nicht zu rechnen.

Dass der Preis bei der Kaufentscheidung wieder in den Mittelpunkt rückt, bestätigt auch die Befragung der Mitglieder des Markenverbandes. Zwischen 2006 und 2008 hat der Anteil der Unternehmen, die eine gestiegene Bedeutung des Preises wahrnehmen, um 16 Prozentpunkte zugelegt (Grafik 3).

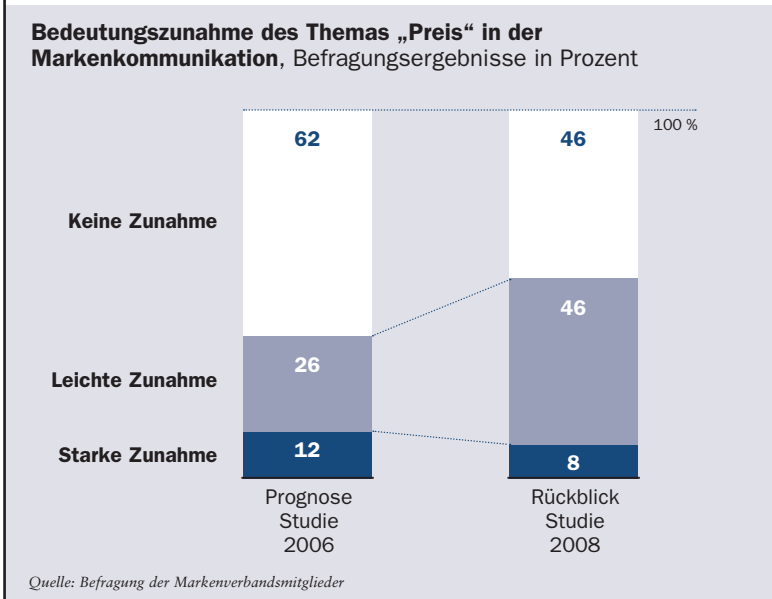
Verbraucher kaufen überzeugende Marken – Standardprodukte aber werden durch billigere Varianten ersetzt.

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 die Discounter wieder als Alternative, weil sie eine weitere wirtschaftliche Abschwächung befürchten und sparen wollen. Nach wie vor sind die Verbraucher bereit, für Marken mit einem überzeugenden Wertversprechen mehr zu bezahlen. Bei Standardprodukten greifen sie jedoch wieder verstärkt nach der preiswerteren Variante.

Handlungsmaximen für Markenartikler

Durch die Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld haben sich die Rahmenbedingungen für die Markenartikelindustrie gewandelt. Marken werden geschätzt, aber in nächster Zukunft vermutlich nicht mehr so viel gekauft. Der Vorsprung gegenüber 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

3 Der Preis rückt wieder in den Vordergrund der Kommunikation



denn je auf ihre Kerntugenden besinnen müssen. Dazu gehören erstens Innovation und eine Produktentwicklung, die auf einem tiefen Kundenverständnis aufbaut, zweitens eine exzellente Markenführung und drittens professionelles Pricing.

Viele Unternehmen äußerten in der Umfrage jedoch Skepsis, ob ihre Fähigkeiten in diesen drei Disziplinen ausreichen, um ihre Marken auch in einem schwieriger werdenden Umfeld gut genug zu führen.

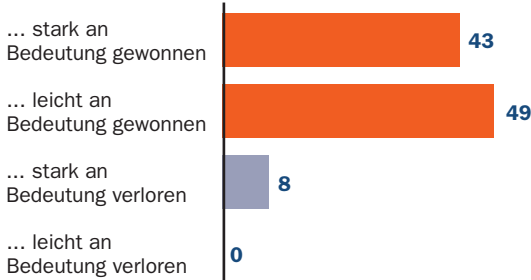
Jedes dritte Unternehmen etwa war unzufrieden mit seiner Innovationsleistung; nur 7 Prozent waren zufrieden, 59 Prozent einigermaßen zufrieden. Und das obwohl die meisten Markenhersteller Innovationen als ihre Kernfähigkeit ansehen, die als kaufentscheidender Faktor jüngst wieder klar an Bedeutung gewonnen haben (*Grafik 4; Seite 26*).

Mit der eigenen Markenführung waren die meisten Unternehmen zufrieden. Doch nur vier von zehn Unternehmen haben ein Marketing-Controlling. Davon bezweifelte die Hälfte dessen Leistungsfähigkeit. Mehr als jedes fünfte Unternehmen prüfte die Effektivität seiner Werbe- und Kommunikationsausgaben erst gar nicht. Dabei

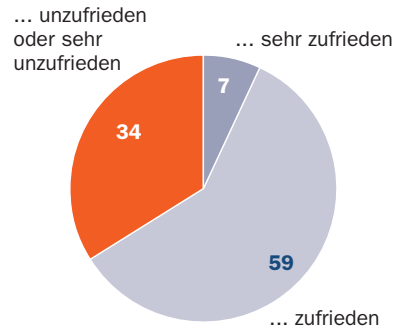
4 Innovation ist für fast alle Markenartikler wichtiger geworden

Befragungsergebnisse in Prozent der Antwortenden

Innovation hat im Vergleich zu anderen Kauffaktoren in den letzten ein bis zwei Jahren ...



Unternehmen ist mit der eigenen Innovationsleistung ...



Quelle: Befragung der Markenverbandsmitglieder


liegt hier noch großes Potenzial. Denn die Marke ist das wichtigste Asset eines Markenartiklers, und die Ausgaben für Werbung sind eine der größten Kostenpositionen. Jedes zweite Unternehmen investierte mehr als 10 Prozent seines Umsatzes ins Marketing.

Kerntugenden stärken

Die Zweifel an den eigenen Fähigkeiten in den Kerntugenden zeigen, dass sich erheblicher Spielraum für Verbesserungen bietet. Bei Innovationen gibt es keine einfache Lösung. Innovations-Champions bauen auf zwei Erfolgsfaktoren: Zum einen schaffen sie ein Umfeld, das kreatives und funktionsübergreifendes Denken fördert. Zum anderen richten sie ihren Produktentwicklungsprozess von Anfang bis Ende strikt am Kundennutzen aus.

In der Markenführung war es noch nie so wichtig wie heute, die drei Grundlagen zu beherrschen: „Science“ – also die Wissenschaft, die Leistungsparameter einer Marke zu messen und zu verstehen; „Art“ – also die Kunst, das Leistungsversprechen einer Marke überzeugend und kreativ auf den Punkt zu bringen; und „Craft“ – also das Handwerk, die Marke in allen Aspekten konsequent zu managen.

„Art“ bildet das Herzstück jeder Markenführung. Ob aber eine Kampagne erfolgreich ist, hängt vom Content Fit und der Kreativität ab, also den Fragen, ob die Werbung die wesentlichen Leistungen der Marke transportiert und wie originell, überzeugend und attraktiv die Kampagne ist.

Angesichts der Tatsache, dass der Preis wieder in den Mittelpunkt rückt, wird Pricing einmal mehr zur Kernkompetenz für Markenartikler. Ein McKinsey-Benchmarking zeigt: Wer den Preis erhöht, verliert nicht zwangsläufig Marktanteile – ganz im Gegenteil. Doch nur mit einer ganzheitlichen Pricing-Strategie, gekoppelt an ein reformiertes Preismanagement im Unternehmen, mit klar definierten Prozessen, funktionsübergreifenden Teamstrukturen und einem systematischen Aufbau von Pricing-Exzellenz gelingt es, die Preisspielräume konsequent zu nutzen. 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: verena_dellago@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Marken befinden sich derzeit im Spannungsfeld zwischen einer Rückbesinnung auf Qualität und Innovation und einer neuen Preisorientierung. Sie werden hoch geschätzt, aber nicht mehr so viel gekauft.

2. Die aktuelle Finanz- und Vertrauenskrise wird diese Situation weiter verschärfen. Selbstbewusste Unternehmen begreifen die Krise als Chance, investieren in Innovation und Produktentwicklung, optimieren ihre Markenführung und punkten mit cleverer Preissetzung.

3. So stärken sie ihre Marken, bauen den Vorsprung aus und gewinnen Marktanteile – von denen, die zögern.

autoren



1



2



3

1 **Verena Dellago** ist Manager des Konsumgüter- und Einzelhandelssektors von McKinsey in Deutschland.

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

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