

//////////////// akzente—die stunde der gewinner //////////////////





Die Stunde der Gewinner

Wer morgen zu den Gewinnern der aktuellen Krise zählen wird, entscheidet sich heute. Unternehmen sollten die Chancen am Markt jetzt nutzen – sie kommen so schnell nicht wieder.

Von Ingo Böhner,
Verena Dellago,
Konrad Gerszke und
Thomas Tochtermann

Es gibt Konsumgüterhersteller, für die das Wort „Krise“ anscheinend nicht existiert. Während die meisten Unternehmen ihre Etats kürzen, Preise senken und Investitionen einfrieren, tun andere genau das Gegenteil: *Coca-Cola* erhöhte 2008 sein globales Marketingbudget um mehr als 350 Millionen Dollar. *Procter & Gamble* brachte im Januar Hautpflegeprodukte zu Verkaufspreisen zwischen 40 und 60 Dollar auf den Markt, um sie in Massenkanälen wie Drogerie- und Supermärkten zu vertreiben. Und *Adidas* übernahm Ende 2008 den amerikanischen Sportausstatter *Ashworth Golf*.

Dies sind nur drei Beispiele von vielen, wie Unternehmen die aktuelle Krise nutzen, um gegen den Trend Produkt- und Marketingoffensiven zu starten oder Zukäufe zu tätigen. Der Wettlauf um die Marktführerschaft von morgen hat begonnen. „Jetzt ist die Zeit, zum tödlichen Schlag auszuholen“ – so formulierte es vor Kurzem recht drastisch Vikram Mehra, Marketingvorstand beim indischen Autohersteller *Tata*. Das bedeutet: Die Gelegenheit, den Wettbewerb dauerhaft abzuhängen, ist so günstig wie selten.

Nach der Krise von 2002 hatten
Aufsteiger mehr als die Hälfte
der vormals stärksten
Unternehmen verdrängt.

Ein Blick auf die Marktverschiebungen nach dem letzten Wirtschaftseinbruch 2002 bestätigt diese Einschätzung. Seinerzeit verglich McKinsey die Marktstellung von rund 400 europäischen Konsumgüterunternehmen vor und nach dem Abschwung. Überraschendes Ergebnis: Nur 48 Prozent der Unternehmen, die vor 2002 zum Quartil der Stärksten zählten, konnten ihre Position auch danach behaupten; mehr als die Hälfte der früheren Champions wurde dagegen von Aufsteigern verdrängt, die sich in der Krise nach oben gearbeitet hatten.

Wie konnte diesen Unternehmen der Aufstieg gelingen, während die Wirtschaft auf Talfahrt war? Indem sie in der Rezession nicht nur Risiken, sondern vor allem Chancen sahen – Chancen, die sich in Zeiten der Hochkonjunktur so nicht geboten hätten. Und weil sie die wirtschaftliche Entwicklung antizipierten. Denn nur, wer das mögliche Ausmaß einer Rezession gründlich genug auslotet, kann die richtigen Schritte in die Zukunft unternehmen.

In Szenarien denken

Welchen Verlauf wird die Krise noch nehmen? Wann ist die Talsohle erreicht und wie lange dauert es, bis die Märkte sich wieder erholen? Bei der Klärung dieser Fragen hilft ein neuer Ansatz. Das McKinsey Global Institute hat verschiedene Szenarien zur künftigen Entwicklung

der Wirtschaft und des Konsumentenvertrauens entworfen und weltweit Unternehmen um ihre Einschätzungen gebeten, welches der Szenarien Wirklichkeit wird. Ausgehend von zwei Parametern – „Erholungsgrad der globalen Kredit- und Kapitalmärkte“ sowie „Dauer und Tiefe der weltweiten ökonomischen Krise“ – zeichnen die Szenarien vier mögliche Konjunkturverläufe für die kommenden Jahre (*Grafik 1*).

Szenario 1 wünscht sich jedes Unternehmen – es geht von einer raschen Bodenbildung und einer Erholung der Wirtschaft noch in diesem Jahr aus. Szenario 2 ist schon weniger optimistisch. Danach zieht sich der Abschwung bis zum Sommer 2010 hin und die Wirtschaft braucht dann noch einmal drei Jahre, um wieder ihr Niveau zu erreichen, das sie vor der Krise hatte. Szenario 3 geht nach der Bodenbildung von einer leichten, aber nicht mehr vollständigen Erholung aus. Die globale Wirtschaft wächst nachfolgend nur noch schwach. Szenario 4 schließlich skizziert ein „verlorenes Jahrzehnt“, wie es Japan in den 90er Jahren erleben musste, also eine tief greifende Rezession und Nullwachstum für die nächsten fünf bis zehn Jahre.

1 4 makroökonomische Szenarien sind denkbar

Szenario 2 Stark angeschlagen, aber längerfristig widerstandsfähig

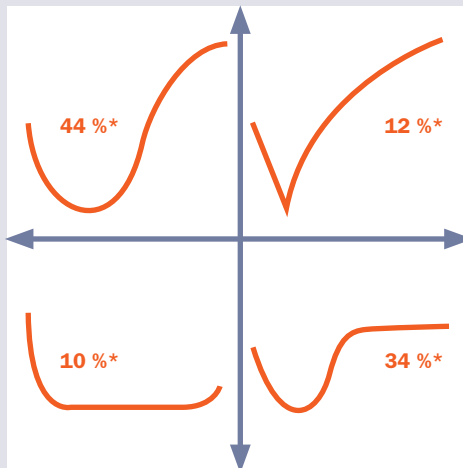
Rezession bis Mitte 2010, unterdurchschnittliches Wachstum bis 2012

Sehr tiefe
globale Rezession

Szenario 4 Lang anhaltender Abschwung

Rezession/
Nullwachstum
für > 5 Jahre

Vollständige Erholung der
Kredit- und Kapitalmärkte



Szenario 1 Vergleichsweise schnelle Erholung

Eingriffe erfolgreich,
Erholung Ende 2009

Moderate globale
Rezession

Szenario 3 Leichte Erholung, aber gedrosselte Globalisierung

Moderate Rezession,
gefolgt von strukturell
schwachem globalem
Wachstum

* Anteil der befragten Unternehmen, die dieses Szenario für am wahrscheinlichsten halten

Quelle: McKinsey Global Institute, April 2009

Die vier Krisenszenarien unterscheiden sich nicht nur im erwarteten Zeitpunkt der Bodenbildung. Die Unterschiede zeigen sich vor allem in der Einschätzung dessen, was darauf folgt. Eine Blitzerholung, wie in Szenario 1 beschrieben, dürfte nach den jüngsten Wirtschaftsprognosen als unwahrscheinlich gelten. Nur 12 Prozent der Umfrageteilnehmer setzen darauf. Mit einem „verlorenen Jahrzehnt“ wie in Szenario 4 rechnen aber ebenfalls nur 10 Prozent der befragten Unternehmen. Am plausibelsten wirken die Szenarien 2 und 3: langsame Erholung bis 2012, entweder zurück auf das Vorkrisenniveau oder längerfristig gedämpft. Welches dieser Szenarien am Ende eintrifft, hängt auch von Umfang und Wirksamkeit der staatlichen Unterstützungsprogramme ab.

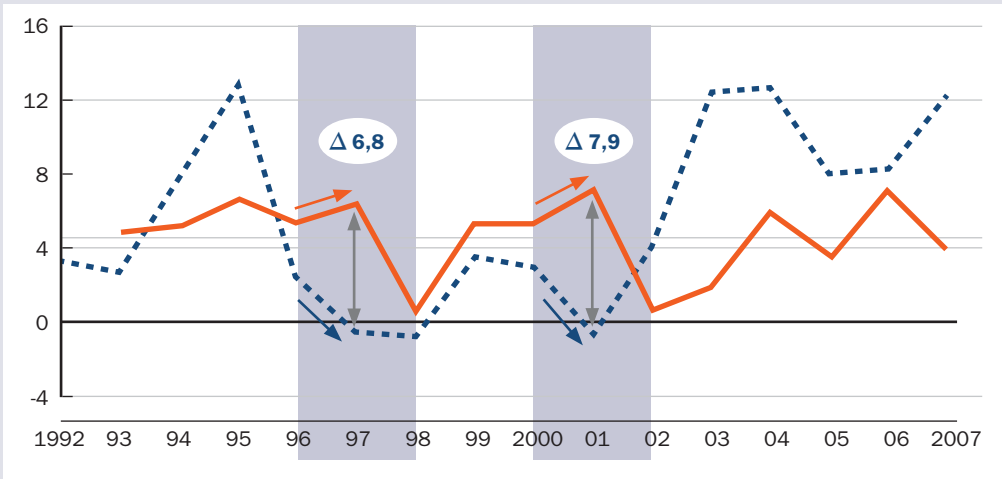
Konsumtrends aufspüren

Die gute Nachricht: In der Vergangenheit hat der Konsumgütersektor Abschwungphasen relativ gut überstanden (Grafik 2). Andere Industrien, etwa den Automobilsektor, traf es deutlich härter. Ob die Kon-

2 Vergangene Krisen hat der Konsumgütersektor meist gut überstanden

Wachstum von BIP und Konsumgüterumsatz* weltweit in Prozent vom Vorjahr

— Konsumgüterumsatz - - - BIP



- ▶ Verbraucher können Ausgaben für täglichen Konsum nicht so einfach reduzieren wie für andere Güter
- ▶ Negativeffekte wirtschaftlichen Abschwungs treffen Konsumgüter mit Verzögerung, Erholung erfolgt schneller

* Basierend auf Unternehmensstichproben von 34 führenden FMCG-Unternehmen; Umsatz basierend auf konstanten Wechselkursen 2008

Quelle: Research Insight, Bloomberg, McKinsey-Analyse

sumgüterbranche diesmal ähnlich glimpflich davonkommen wird, ist allerdings noch offen. Denn – und das ist die schlechte Nachricht – noch nie in den vergangenen vier Jahrzehnten hatte eine Rezession so viele negative Begleiterscheinungen, die die Kaufneigung beeinflussen.

Zum ersten Mal seit 40 Jahren ändert sich das Kaufverhalten der Konsumenten dramatisch.

Das gilt besonders für die Treiber des privaten Konsums: Das Vertrauen der Verbraucher ist europaweit auf einem historischen Tiefstand; sinkende Beschäftigung drückt auf die Haushaltseinkommen; fallende Immobilienpreise und Aktienwerte lassen die Vermögen schrumpfen; der Zugang zu Verbraucherkrediten wird schwieriger. Zwar steht Deutschland im Europavergleich noch verhältnismäßig gut da. Aber die Verbraucherindikatoren signalisieren, dass auch hierzulande die Krise stärker auf den Konsum durchschlagen könnte, als viele es bislang erwarten.

Auf Veränderungen im Kaufverhalten sollten deshalb alle Unternehmen vorbereitet sein. Nach einer aktuellen McKinsey-Studie sparen Verbraucher vor allem bei Kleidung und Spielzeug sowie bei langlebigen Gebrauchsgütern wie Möbeln und Unterhaltungselektronik. Einige Hersteller arbeiten bereits kräftig an Vermarktungskonzepten, um den neuen Bedürfnissen der Konsumenten gerecht zu werden.

Chance 1: Verbraucher gewinnen

Es gibt drei Möglichkeiten, sparende Verbraucher zum Kauf von Produkten zu bewegen: erstens durch ein attraktives Produktportfolio, zweitens durch antizyklisches Marketing und drittens über den richtigen Preis. Alle drei Wege werden von Konsumgüterunternehmen bereits erfolgreich beschritten.

► *Attraktives Portfolio*: Die Wirtschaftslage macht Verbraucher vorsichtig – sie achten genauer darauf, was sie für ihr Geld bekommen. Ist ein Produkt teurer als andere in dem Segment, muss sein Mehrwert klar erkennbar sein – sonst wird es zum Ladenhüter. Mit einem eindeutigen Wertversprechen lassen sich jedoch selbst hochpreisige Produkte in Krisenzeiten gut verkaufen, wie folgendes Beispiel zeigt: 2001 brachte *Procter & Gamble Crest Whitestrips*, ein neues Zahnbleichmittel, auf den Markt, das mit 45 US-Dollar fast achtmal teurer war als alle übrigen *Crest*-Produkte. Trotzdem wurden die *Whitestrips* zum Verkaufserfolg, weil sie immer noch sehr viel preisgünstiger waren als ein Bleaching beim Zahnarzt.

Procter & Gamble bescherte die Produktinnovation ein Umsatzplus von 200 Millionen Dollar. Seine Chance nutzt auch *Schwarzkopf*: Mitten im Krisenfrühjahr 2009 brachte das Unternehmen die in Japan nur von Friseuren vertriebene Haarpflegemarke *Syoss* in den deutschen Einzelhandel. Das Wertversprechen des neuen Produkts – mit der teuersten Markteinführung des Hauses *Schwarzkopf* seit Jahren: „Professionelle Haarpflege, die man sich leisten kann.“

Die Liste erfolgreicher Produkt-Launches in Zeiten der Krise ist lang: Sie reicht von *Krafts Miracle Whip* in den 30er Jahren bis zu *Apples iPod*, eingeführt nur 42 Tage nach dem 11. September 2001. *CNN* und *MTV* sind Kinder der Rezession, ebenso wie der *Toyota Lexus*. Was all diese Anbieter eint: Sie brachten den Mut auf, in die Einführung neuer Produkte zu investieren, während ihre Wettbewerber sich aufs Sparen beschränkten.

Wer gegen den Trend in Marketing investiert, erhält überproportional Aufmerksamkeit und erobert günstig Marktanteile.

► *Antizyklisches Marketing*: Lahmt die Konjunktur, werden Marketingbudgets meist als Erstes zusammengestrichen. Der Effekt: Die Werbedichte nimmt ab, Mediapreise fallen. Leichter und kostengünstiger als jetzt lassen sich Wettbewerbern kaum Marktanteile abjagen. Einige

Unternehmen gehen bereits in die Offensive. *Reckitt Benckiser*, traditionell einer der größten Werbeinvestoren im Segment Haushaltsreiniger, steckt weiter unbeirrt 12,5 Prozent seines Nettoumsatzes in die Werbung – doppelt so viel wie der Wettbewerb. *Coca-Cola* und *Heinz* haben ihre Etats sogar erhöht. Sie gewinnen Marktanteile, steigern Umsatz und Ergebnis – mitten in der Krise.

► *Kluge Preisgestaltung*: Lässt bei den Verbrauchern die Kaufkraft nach, sind Preissenkungen oftmals unumgänglich. Falsch angewendet aber führen sie zu empfindlichen Margeneinbußen und nicht selten zu dauerhafter Wertvernichtung. Der Hebel Preissenkung empfiehlt sich daher nur für begrenzte Zeit und für bestimmte Produkte. Gute Anlässe für eine Sonderaktion können zum Beispiel Firmenjubiläen sein oder die Einführung neuer Produkte und Verpackungsgrößen. So eingesetzt, können Preisnachlässe kurzfristige Umsatzsteigerungen bringen, ohne die Gewinne nachhaltig zu schmälern.

Doch es müssen nicht immer echte Preisnachlässe sein, um den Verbraucher zum Kauf zu locken. Die Liberalisierung der Verpackungsrichtlinien bietet Raum für kreative Lösungen. *Nestlé* und *Mars* etwa haben das Gewicht ihrer Schokoriegel auf dem britischen Markt re-

duziert, um die Verbraucherpreisschwellen von einem und zwei Pfund Sterling pro Doppelpack nicht zu überschreiten. *Radeberger* und *Milka* setzen auf kleinere, kostengünstigere Gebinde, um die Preishürde beim Einzelkauf zu senken.

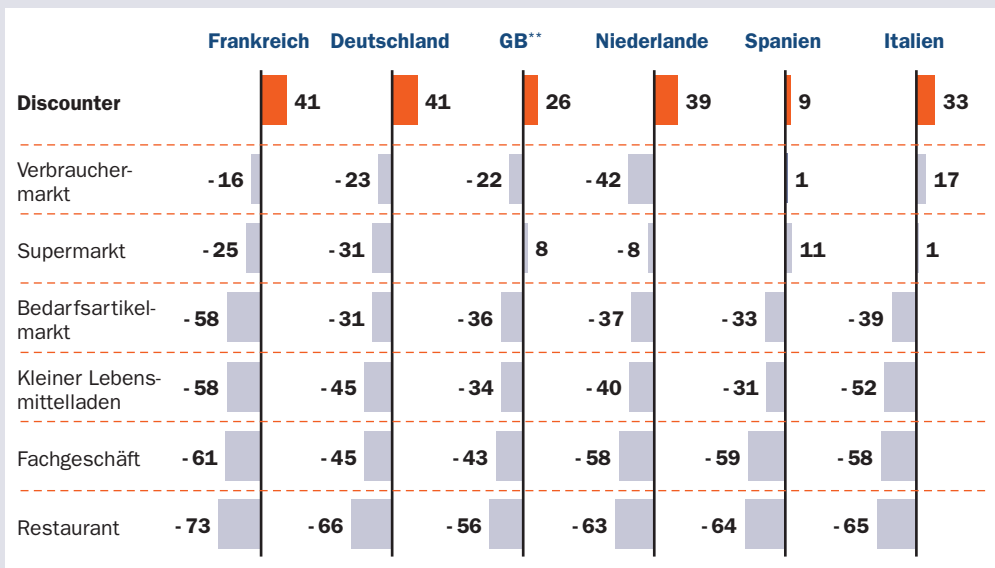
Chance 2: den Handel ins Boot holen

Die Änderung des Konsumverhaltens wirkt sich auch auf die Vertriebskanäle aus. Die Annahme, dass Discountformate zu den großen Gewinnern der Krise zählen könnten, wurde in einer McKinsey-Studie jüngst bestätigt: Dort kündigten bis zu 41 Prozent der europäischen Verbraucher an – allen voran Deutsche und Franzosen –, ihre Lebensmittel in Krisenzeiten vermehrt beim Discounter zu kaufen (Grafik 3).

Auch diesen Trend können Konsumgüterunternehmen nutzen. Denn Discounter öffnen ihr Sortiment zunehmend auch für Markenprodukte. Bei *Lidl* etwa hat sich das Markengeschäft in den vergangenen drei Jahren zum wichtigsten Erfolgsfaktor entwickelt; 2007 erzielte

3 Vor allem die Discounter dürften zu den Gewinnern zählen

Veränderung des Einkaufsverhaltens, allgemeine Dynamik*
in Prozent



* Differenz zwischen Befragten, die auf die Frage nach dem Einkauf von Lebensmitteln und Haushaltswaren in einer wirtschaftlich schwierigen Situation antworteten „kaufe dort häufiger ein als bisher“ bzw. „kaufe dort seltener ein als bisher“ (bisherige Erfahrung oder Annahme für die Zukunft)

** Großbritannien

Quelle: McKinsey-Umfrage (550 Teilnehmer pro Land aus jeweils repräsentativen Stichproben)

die Kette mehr als 25 Prozent ihres Umsatzes mit Herstellermarken. Key Account Manager tun daher gut daran, Discounterkunden stärker ins Visier zu nehmen und neue Strategien für diesen Kanal zu entwickeln – sorgsam abgestimmt natürlich auf die Strategien für die übrigen Handelskunden.

Aber auch die übrigen Kanäle bieten Markenartiklern Chancen. Auch hier gibt es Marktanteile zu gewinnen – wenn es gelingt, den Handel zum Partner zu machen, um gemeinsam Wachstum zu generieren. „Jointly Agreed Growth“ (JAG) heißt ein neuer Ansatz zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern, der von McKinsey in Kooperation mit dem *ECR Europe* entwickelt worden ist (siehe auch Seite 18).

Mehrere Konsumgüterhersteller und Einzelhandelsunternehmen testeten JAG bereits in Pilotprojekten; im Schnitt erwarten die Teilnehmer zweistellige Umsatzsteigerungen. Den wichtigsten Gewinn aber sehen die Pilotteilnehmer darin, nicht mehr wie früher in Konfrontation zum Handel zu stehen, sondern durch Kooperation Wachstum für beide zu schaffen.

Chance 3: Perlen fischen

Last but not least gibt es zwei Wachstumsfelder, die in Krisenzeiten oft vernachlässigt werden: Talentgewinnung und Zukäufe. Der Arbeitsmarkt ist wieder ein Arbeitgebermarkt geworden. Jetzt bietet sich die Gelegenheit, Topmitarbeiter zu vertretbaren Konditionen einzustellen und Neuaufstellungen im Unternehmen vorzunehmen. Wer außerdem zur Weiterentwicklung seines Geschäfts strategische Zukäufe plant, sollte dem Rat von *Tata*-Vorstand Mehra folgen und jetzt „zuschlagen“. Denn die Preise für Übernahmekandidaten sind dramatisch gesunken und die meisten Wettbewerber viel zu sehr damit beschäftigt, ihr Tagesgeschäft zu retten, um sich mit Transaktionen zu befassen.

Die Preise für Übernahmekandidaten sind dramatisch gesunken – jetzt ist die richtige Zeit für strategische Zukäufe.

Adidas hat bereits zugeschlagen. Schon länger war der Sportartikelkonzern auf der Suche nach einem Kaufkandidaten zur Stärkung der eigenen Golfsparte. Im November 2008 schließlich erwarb *Adidas* den US-Ausstatter *Ashworth Golf* – zum Preis von 1,90 US-Dollar pro Aktie. Zwei Monate zuvor stand sie noch bei 4 Dollar. Auch wenn nicht jedes Unternehmen über die Kapitalstärke von *Adidas* verfügt, um eine komplette Firmentransaktion durchzuführen, so ist

doch jetzt der optimale Zeitpunkt, das eigene Portfolio abzurunden und die Grundlage für späteres Wachstum zu schaffen. *Unilever* hat dies getan, als der Konzern im Januar 2009 die Premium-Friseursalon-Marke *Tigi* übernahm. Und *Procter & Gamble* rundete im Juni 2009 sein Portfolio an filialisierten Dienstleistungen ab, durch die Übernahme der im Premiumsegment arbeitenden Rasiershop-Kette *Art of Shaving*. *P&G* betreibt schon Friseursalons sowie eine Kette von Autowaschanlagen.

Wer am Ende zu den Gewinnern der Krise zählt, hängt ganz wesentlich von den Entscheidungen ab, die Markenartikler heute treffen. Statt nur heil durch die Turbulenzen zu kommen, sollten Unternehmen versuchen, die sich bietenden Chancen aktiv und strategisch zu nutzen. Schließlich gibt es viel zu gewinnen – erst die Verbraucher, dann die Kunden im Handel und nicht zuletzt wertvolle Ressourcen am Markt. **a**

Kernaussagen

- 1. Die derzeitige Wirtschaftssituation eröffnet Konsumgüterunternehmen Chancen zu Marktanteils-gewinnen, die sich in Zeiten der Hochkonjunktur so nicht bieten.**
- 2. Das Denken in Krisenszenarien erweitert den Planungshorizont und hilft bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.**
- 3. Chancen zur Verbesserung der Marktposition bieten sich gleich dreifach: beim Verbraucher, im Handel und im Management der Ressourcen.**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: verena_dellago@mckinsey.com

Die aktuelle McKinsey-Konsum-Studie „Beating the Recession“ finden Sie als Download unter www.mckinsey.com/mgi

autoren



1



2



3



4

- 1 Dr. Ingo Böhner** ist Berater im Kölner Büro von McKinsey. Er ist Mitglied des Konsumgütersektors und beschäftigt sich u. a. mit dem Thema Corporate Finance bei Konsumgüterherstellern und Handelsunternehmen.
- 2 Verena Dellago** ist Manager des Konsumgüter- und Einzelhandelssektors von McKinsey in Deutschland.
- 3 Konrad Gerszke** ist Partner im Hamburger Büro von McKinsey und berät Konsumgüterhersteller und Händler zu den Themen Corporate Finance, Operations und Organisation.
- 4 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.