



# Die **m**arke macht's

Die Bedeutung der Marke und  
Markenindustrie in Deutschland



## Die Marke macht's

*Die deutschen Markenunternehmen stehen so gut da wie lange nicht. Eine Studie von Markenverband und McKinsey zeigt aber auch, was zu tun ist, damit das so bleibt. Zentrales Ergebnis: Nicht auf den Preis kommt es an, sondern auf Produktsicherheit, Markenvertrauen und Effektivität im Marketing.*

Groß war die Sorge der deutschen Markenunternehmen, dass die Krisenperiode 2008/09 der Branche nach dem gerade abflauenden „Geiz-ist-geil“-Trend einen erneuten Schlag versetzt. Doch die Befürchtung sollte sich nicht bestätigen: Die Konsumenten haben sich nicht von der Marke abgewendet und setzen vielmehr bei ihrer Produktwahl wieder vermehrt auf Qualität und Innovation. Unterm Strich blicken die meisten Markenunternehmen heute trotz volatilen Umfelds optimistisch in die Zukunft – ohne dabei die Herausforderungen durch Preisdruck und wachsenden Wettbewerb aus dem Blick zu verlieren.

So lauten die Kernresultate der aktuellen Studie zur Bedeutung der Marke und Markenindustrie in Deutschland, die der Markenverband gemeinsam mit McKinsey zum fünften Mal seit 1999 durchgeführt hat. Gegenstand der Untersuchung waren erneut zum einen der volkswirtschaftliche Nutzen der Marke, zum anderen die Perspektiven der Industrie insgesamt. Neben der Auswertung amtlicher Statistiken wurden hierzu Topmanager deutscher Markenunternehmen mit Schwerpunkt auf Konsumgüter-, Gebrauchsgüter- und Dienstleistungsbranchen befragt. Dank ihres umfassenden Ansatzes zeichnet die Studie wie keine andere die Entwicklung der Markenwirtschaft in den vergangenen zwölf Jahren nach.

Wie gut die deutsche Markenwirtschaft derzeit aufgestellt ist, belegen zunächst die Zahlen zur jüngsten ökonomischen Entwicklung. Knapp 900 Mrd. EUR haben deutsche Unternehmen 2010 mit Markenartikeln oder Markendienstleistungen umgesetzt. Das entspricht in etwa 80% der deutschen Exporte oder den jährlichen Umsätzen in Handel, Verkehr, Gastgewerbe, Informations- und Kommunikationswirtschaft zusammen. Im verarbeitenden Gewerbe wuchs das Markengeschäft von 2001 bis 2010 kontinuierlich um durchschnittlich 3,4% p.a. auf 457 Mrd. EUR. Damit erwirtschaftet das verarbeitende Gewerbe im Jahr 2010 die Hälfte aller Markenumsätze; weitere 20% entfallen auf Finanzdienstleistungen, 15% auf Verkehr und Telekommunikation, 11% auf Energieversorgung und 3% auf Verlage, Film und Rundfunk (Abbildung 1).

## Die deutsche Markenwirtschaft setzt jährlich knapp 900 Mrd. EUR um

Umsätze nach Branchen  
in Mrd. EUR

MODELLRECHNUNG 2010

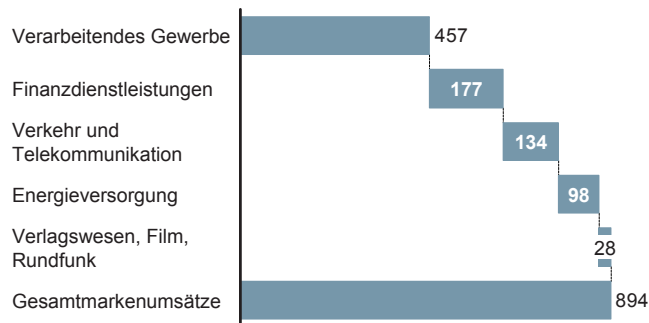


Abbildung 1

QUELLE: IHS Global Insight; Markenverband; Statistisches Bundesamt; McKinsey

## Couragierte Markenunternehmen

Auch in der subjektiven Wahrnehmung hat die Finanz- und Wirtschaftskrise der Markenindustrie offenbar wenig geschadet (Abbildung 2). 78% der befragten Manager geben an, ihre allgemeine Geschäftslage sei von der Krise kaum oder gar nicht betroffen gewesen. Nahezu alle haben die Preise weitgehend stabil gehalten. Damit liegen die deutschen Markenunternehmen im Trend: Seit zehn Jahren übersteht der Konsumgütersektor konjunkturelle Schwankungen relativ gut.

Ein Grund für die positive Bilanz mag sein, dass sich die Markenunternehmen in der Krise offenbar nicht haben in die Defensive drängen lassen. Statt wie viele andere Branchen ihre Budgets drastisch zurückzufahren, hielten sie ihre Investitionen in Marketing und Produktentwicklung weitgehend stabil: 84% der Markenunternehmen haben 2008/09 kaum an der Kommunikation gespart; bei der Produktentwicklung gilt dies sogar für

### Die Krise der Jahre 2008/09 hat den Markenunternehmen wenig geschadet

Befragungsergebnisse  
in Prozent der Antwortenden

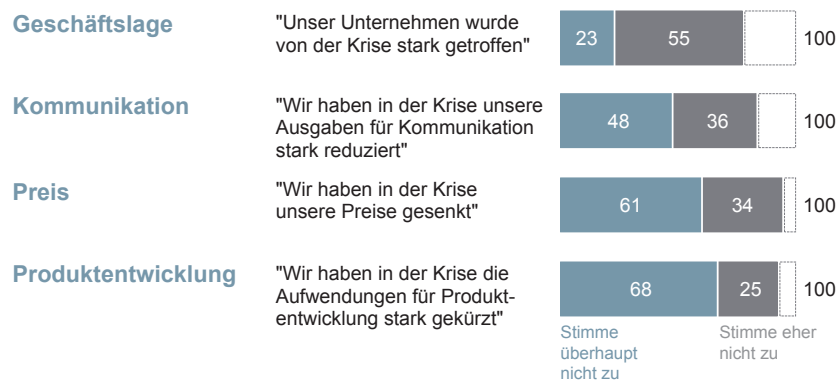


Abbildung 2

QUELLE: Markenverband; McKinsey

93%. Diese Besonnenheit zahlt sich jetzt offenbar aus: Mehr als drei Viertel der Befragten beziffern ihr Preisniveau heute höher als vor der Krise, immerhin 61% wuchsen gegen den allgemeinen Trend und konnten ihren Marktanteil sogar ausbauen.

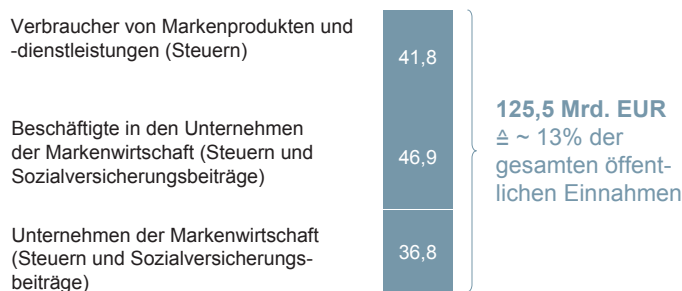
Der Anteil der Markenwirtschaft an der Bruttowertschöpfung Deutschlands erreicht 2010 rund 14%. Im verarbeitenden Gewerbe beträgt er sogar 29% – und ist damit deutlich höher als vor der Krise (2007: 24%); in absoluten Zahlen liegt die Bruttowertschöpfung mit hier 135 Mrd. EUR fast genauso hoch wie die von Maschinenbau und Chemie zusammen. In den Dienstleistungssektoren trägt die Markenwirtschaft rund 9% zur Bruttowertschöpfung bei.

Entsprechend hohes Gewicht besitzt die Markenwirtschaft für Arbeitsmarkt und öffentliche Haushalte in Deutschland. So arbeiten heute 11% aller Beschäftigten bei Markenunternehmen – im verarbeitenden Gewerbe sind es 24%, in den Dienstleistungsbranchen 7%. Vor allem im verarbeitenden Gewerbe wurden zahlreiche Stellen geschaffen: Die Zahl der Erwerbstätigen ist hier seit 2007 um 19% auf 2,1 Mio. gestiegen. Rechnet man alle Steuern und Sozialabgaben der Unternehmen, ihrer Beschäftigten und Kunden zusammen, so generiert die deutsche Markenwirtschaft 13% aller öffentlichen Einnahmen aus Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen (Abbildung 3).

### Die Markenwirtschaft sorgt für rund 13% aller öffentlichen Einnahmen in Deutschland

MODELLRECHNUNG 2010

in Mrd. EUR



QUELLE: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Markenverband; Statistisches Bundesamt; McKinsey

Abbildung 3

Das Wachstum der deutschen Markenwirtschaft trägt weiterhin primär der Exporterfolg. Zwar hat Deutschland 2009 seinen Titel als Exportweltmeister eingebüßt und rangiert heute nach China und den USA nur mehr auf Platz 3. Doch die Auslandsumsätze der deutschen Markenunternehmen steigen stetig weiter – im verarbeitenden Gewerbe seit 2001 durchschnittlich um 5,5% pro Jahr. Zum Vergleich: Das durchschnittliche jährliche Inlandswachstum betrug im gleichen Zeitraum nur 1,6% (Abbildung 4). Insgesamt machen Markenprodukte und -dienstleistungen 22% aller deutschen Exporte aus; das entspricht einem Umsatz von 260 Mrd. EUR.

Die positive ökonomische Entwicklung und ihre starke volkswirtschaftliche Stellung verleiht der Branche Selbstbewusstsein. Aus Sicht der Unternehmen steht die Marke insgesamt derzeit gut da. Drei Viertel der Befragten sehen durch sie einen klaren Wettbewerbsvorteil. Noch etwas mehr (78%) sind davon überzeugt, ihre Marken hätten in den vergangenen zwei bis drei Jahren an Stärke zugelegt.

## Haupttreiber des Markenerfolgs bleibt der Export

Beispiel verarbeitendes Gewerbe  
Umsatzwachstum in Prozent, 2001 = 100

MODELLRECHNUNG

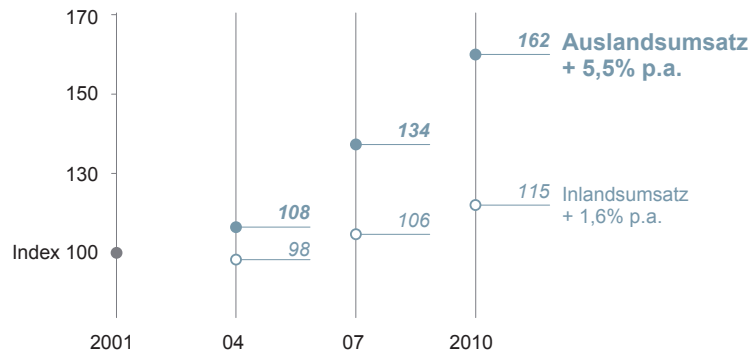


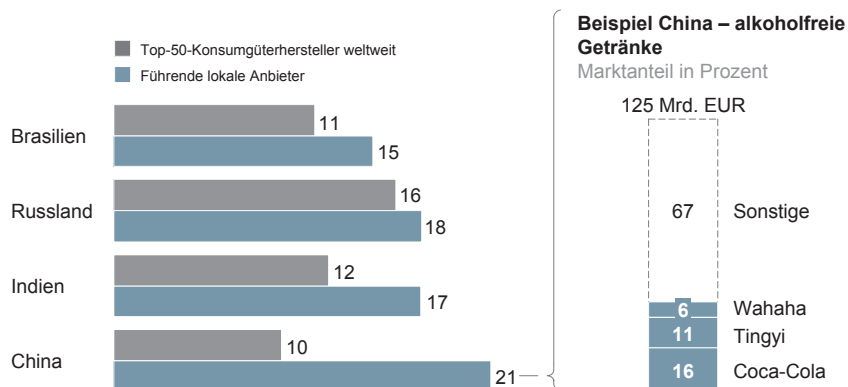
Abbildung 4

QUELLE: Markenverband; Statistisches Bundesamt; McKinsey

Global betrachtet ist allerdings die Stellung der Markenunternehmen nicht mehr unangefochten. Gerade in Schwellenländern kämpfen sie gegen zunehmende Konkurrenz der Wettbewerber vor Ort. Die Zeiten, als große Konsumgüterhersteller in einem Land ungehindert neue Produktkategorien etablieren konnten, um anschließend den Markt zu beherrschen, sind offensichtlich vorbei. Was Procter & Gamble noch vor einigen Jahren mit seinen Haarpflegeprodukten in China gelungen ist, wäre heute im Segment schnell-drehender Konsumgüter (FMCG) kaum mehr möglich: Zwei Drittel des lokalen Shampoo-Marktes entfallen heute auf chinesische Marken. Selbst eine Weltmarke wie Coca-Cola hält in China einen Marktanteil von gerade einmal 16% (Abbildung 5).

## In Schwellenländern haben westliche Konsumgüterhersteller mit starker lokaler Konkurrenz zu kämpfen

Umsätze FMCG-Sektor, 2005 - 09  
Wachstum (CAGR<sup>1</sup>), in Prozent



<sup>1</sup> Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)

QUELLE: Handelsblatt

Abbildung 5

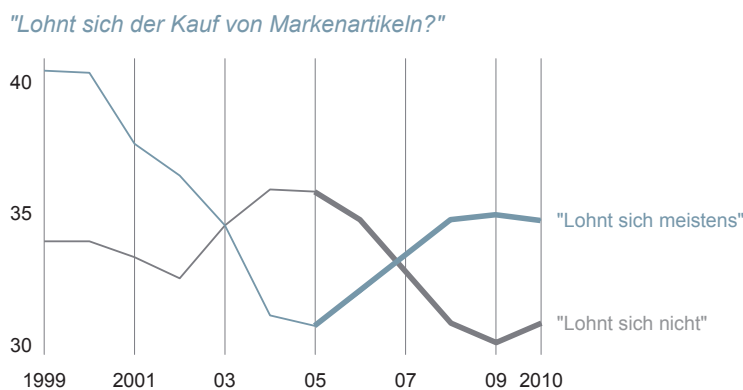
Die Beispiele zeigen: Lokale Marken haben in den vergangenen Jahren gegenüber Produkten aus der westlichen Welt massiv aufgeholt – viele sind heute Marktführer in ihrem Land. Die neuen Kräfteverhältnisse setzen daher neue Spielregeln für den Markenauftritt deutscher Unternehmen im Ausland: Westliche Markenunternehmen werden sich auch in Schwellenländern in Zukunft auf ihre klassischen Stärken besinnen müssen, nämlich konsequente Kundenorientierung und eine stringente Markenführung über alle Kanäle hinweg.

## Qualitätsbewusste Kunden

Die Tatsache, dass ein Großteil der Marken in den vergangenen Jahren an Stärke gewonnen hat, verdanken die Unternehmen in erster Linie dem veränderten Konsumentenverhalten. Ein günstiger Preis ist für viele Verbraucher nicht mehr das einzige Kaufkriterium; Qualitätsbewusstsein fließt wieder stärker in die Konsumententscheidungen ein. Laut GfK-Untersuchungen achten 49% der Verbraucher beim Kauf eines Produkts inzwischen primär auf die Qualität – sieben Jahre zuvor waren es nur 41%. Der neue Trend wirkt sich unmittelbar positiv auf die Marke aus: Laut Allensbach-Umfragen bekennen sich rund 35% der Deutschen wieder offen zu Markenartikeln; sechs Jahre zuvor, während der Hochphase der „Geiz ist geil“-Mentalität, waren es noch mehr als 10% weniger (Abbildung 6). Ein Grund für die Trendwende sind sicher die zahlreichen Lebensmittelskandale, aber auch die Ernüchterung der Verbraucher über die geringe Qualität vermeintlicher Schnäppchen.

### Kunden orientieren sich seit 2005 wieder mehr an Marken

Einstellung der Deutschen<sup>1</sup> zum Kauf von Markenartikeln  
in Prozent



<sup>1</sup> Ab 14 Jahren

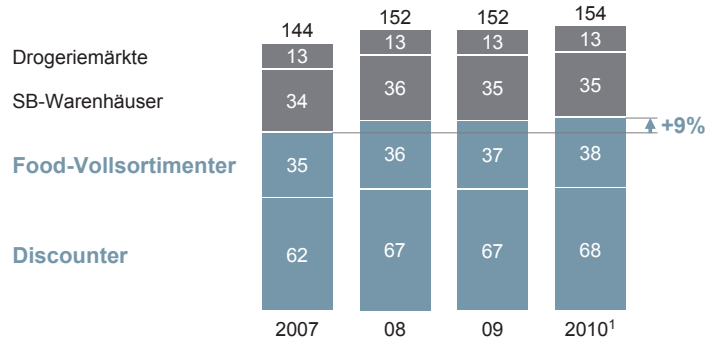
QUELLE: Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse

Abbildung 6

Die neue Qualitätsorientierung spiegelt sich auch in der Entwicklung der Formate im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Der scheinbar unaufhaltsame Aufstieg der Discounter ist gestoppt, zuletzt büßten sie sogar Marktanteile ein. Dagegen gewinnen Supermärkte und andere Vollsortimenter wieder an Gewicht: Seit 2007 ist ihr Umsatz um 9% gewachsen (Abbildung 7).

## Qualitätsorientierung auch im Handel: Supermärkte gewinnen Marktanteile

Umsatz nach Formaten  
in Mrd. EUR



<sup>1</sup> Berechnungen auf Basis GfK-Consumerscan, Bonsumme FMCG  
QUELLE: GfK; McKinsey

Abbildung 7

## Markenkommunikation: Premium schlägt Preis

Im Zuge des neuen Verbraucherverhaltens ist das Thema Preis bei Markenunternehmen in den Hintergrund gerückt. Zwar sind immer noch 52% der befragten Manager überzeugt, der Preis als Kauffaktor sei in den vergangenen Jahren wichtiger geworden (2006: 46%, 2008: 54%). Doch beim Blick nach vorn sehen die Werte anders aus: Nur noch 39% sagen, dass der Preis in ihrer künftigen Markenkommunikation eine – zudem meist geringe – Bedeutung haben wird, während für 61% der Preis bald gar keine Rolle mehr spielt (Abbildung 8). Da passt es ins Bild, dass die Gruppe Media-Saturn, die mit „Geiz ist geil“ eine ganze Ära geprägt hat, in ihrer jüngsten Werbekampagne das „Ende des Preis-Irrsinns“ ausruft.

### Viele Markenunternehmen wollen in der Kommunikation künftig weniger auf das Thema Preis setzen

Befragungsergebnisse  
in Prozent der Antwortenden

*"Welche Bedeutung wird das Thema 'Preis' im Vergleich zu anderen Kauffaktoren künftig in Ihrer Werbung/Kommunikation haben?"*

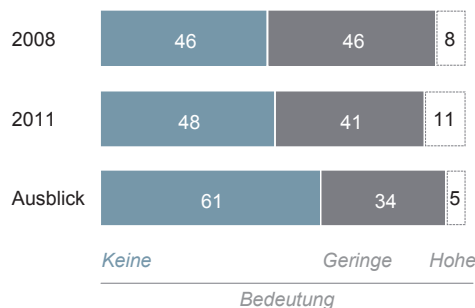


Abbildung 8

QUELLE: Markenverband; McKinsey



Vom neuen Qualitätsbewusstsein der Konsumenten profitieren nicht zuletzt die Premiummarken. Seit 2005 wuchs das Segment um mehr als 10%, während Preiseinstiegs-Handelsmarken stagnieren. Gleichzeitig dringen Mehrwert-Handelsmarken mit einem Plus von 28% massiv in das klassische Markensegment vor. Darunter leidet vor allem die Markenmitte: Ihr Anteil am Gesamtmarkt ist seit 2005 von mehr als 40 auf unter 35% geschrumpft (Abbildung 9).

### Mehrwert-Handelsmarken und Premiummarken sind weiter auf dem Vormarsch

Entwicklung von Marktanteilen je Markenformat  
in Prozent, 2005 - 10

<b>Premiummarken</b>	8,8	8,4	9,3	9,5	9,7	9,7	<b>+10,2%</b>
Marktführer	18,3	18,7	18,8	18,8	19,0	19,0	+3,8%
Mittelmarken	40,1	38,7	36,9	35,2	35,6	34,9	-13%
<b>Mehrwert-Handelsmarken</b>	8,8	9,1	9,3	10,2	10,9	11,3	<b>+28,4%</b>
Preiseinstiegs-Handelsmarken	24,0	25,1	25,7	26,3	24,8	25,1	+4,6%
	2005	06	07	08	09	2010	

QUELLE: GfK, Basis: 284 Warengruppen

Abbildung 9

Das starke Wachstum der Mehrwert-Handelsmarken stellt die Markenunternehmen vor Herausforderungen. 95% der Befragten bezeichnen das Thema als wichtig. Vor allem große Handelsketten nutzen die Chance, Eigenmarken in wachsender Zahl auf den Markt zu bringen und so schnell hohe Käuferreichweiten zu erzielen. Noch tut sich der Handel schwer, seine hauseigenen Produkte nicht nur qualitätsorientiert zu gestalten, sondern diese Qualität auch überzeugend an die Konsumenten zu kommunizieren. Entsprechend niedrig sind derzeit die Wiederkaufsraten. Sie zu erhöhen, würde eine umfassende und systematische Markenführung erfordern – hier ist die Markenindustrie dem Handel noch weit voraus. Ein Vorsprung, den es zu nutzen und weiter auszubauen gilt.

## Fünf Handlungsfelder

Die bisherigen Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich: Die Marke hat in Deutschland an Stärke gewonnen; die Vorzeichen für weiteres Wachstum scheinen günstig. Doch was können Markenunternehmen tun, um die wachsende Affinität der Verbraucher zu wertigen Produkten zu nutzen und ihre Marken weiter auf Erfolgskurs zu halten – auch im Hinblick darauf, dass die Wirtschaftslage offenbar für längere Zeit volatil bleiben wird? Fünf zentrale Handlungsfelder kristallisieren sich hier heraus, auf die Unternehmen in den kommenden Jahren verstärkt setzen sollten. Der Erfolg auf diesen Feldern wird darüber entscheiden, ob Marken auch in Zukunft ihre Kunden erreichen, ob sie neue Zielgruppen erschließen und ob sie langfristig profitabel und damit wettbewerbsfähig bleiben.

### Produktsicherheit und Vertrauen in die Marke weiter verbessern

Lebensmittelskandale, Rückrufaktionen und kritische Berichterstattungen haben die Werte der Konsumenten in den vergangenen Jahren deutlich verschoben. Statt Luxus oder Innovation rücken jetzt Sicherheit und Vertrauen in den Mittelpunkt des Markenversprechens – bei mehr als 90% der Verbraucher rangieren diese Werte ganz oben auf der Skala der Themen, die in Zukunft wichtig bleiben oder weiter an Bedeutung gewinnen werden (Abbildung 10).

#### Produktsicherheit und Vertrauen sind nach Ansicht der Markenunternehmen die wichtigsten Werte für Konsumenten

Befragungsergebnisse  
in Prozent der Antwortenden

*"Wie wird sich die Bedeutung bestimmter Werte für die Konsumenten künftig verändern?"*

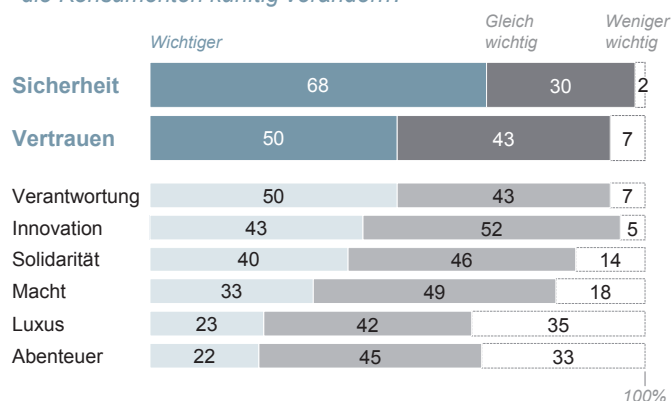


Abbildung 10

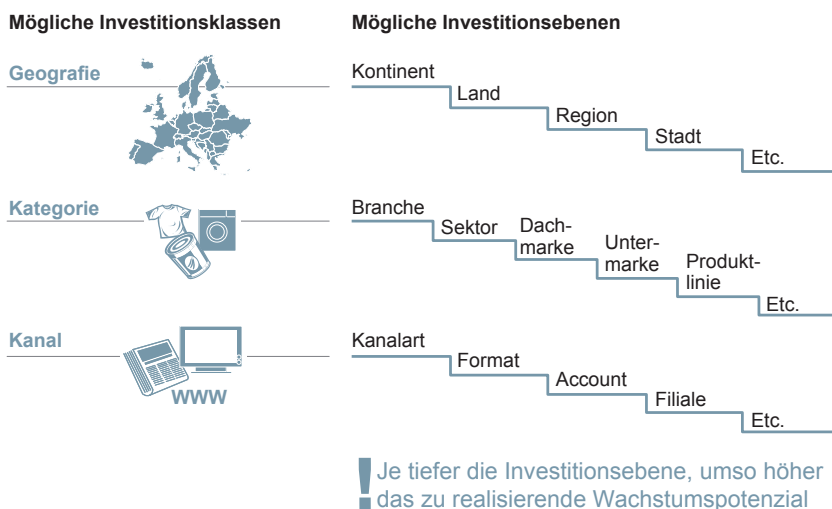
QUELLE: McKinsey

Das neue Sicherheitsbedürfnis der Kunden spielt Marken in die Hände – ist doch Qualität eines der zentralen Argumente für ihre Produkte. Warengruppen, bei denen das Vertrauen zählt – sei es Gesichtscrème, Zahnpasta, Shampoo oder Filterkaffee –, sind nicht zufällig auch Kategorien mit traditionell hohem Markenanteil. Wer vom steigenden Konsumentenbedürfnis nach Sicherheit und Vertrauen profitieren will, sollte allerdings professionell auf die Fragen, Wünsche und Probleme seiner Kunden eingehen. Immer mehr Verbraucher suchen online Antworten und tauschen in sozialen Netzwerken ihre Produkterfahrungen aus. Hier gilt es, als Unternehmen Präsenz zu zeigen und die Markenkommunikation aktiv und systematisch zu steuern. Gerade im Internet erreicht Mundpropaganda binnen kürzester Zeit Tausende von Nutzern – ist der Tenor negativ, droht der Marke dauerhafte Beschädigung.

## Marketing ROI steigern

Bei der Allokation des Marketingbudgets kommt es für 87% der Befragten vor allem auf die potenzialorientierte Verteilung an. Entscheidend dabei ist, die Ausgaben als Investition in die Zukunftschancen des Unternehmens zu betrachten – und nicht als Kostenblock, der einfach Jahr für Jahr je nach Umsatz fortgeschrieben und auf Marken und Kategorien verteilt wird. Wer wachsen will, sollte die unterschiedlichen Wachstumspotenziale („Pockets of Growth“) in den verschiedenen Marken/Kategorien, Kanälen und Regionen erkennen und mit Marketingmitteln fördern (Abbildung 11).

### Verteilung des Marketingbudgets: Wo zahlen sich Investitionen aus?



QUELLE: McKinsey

Abbildung 11

Zweitwichtigstes Marketingthema ist mit 70 bis 80% die Optimierung des Mediamix. Diese Aufgabe ist bei vielen Markenunternehmen noch ungelöst, weil immer mehr Medien on- und offline zur Verfügung stehen, die in ihrer Effizienz und Effektivität nur schwer vergleichbar sind. Die Optimierung beschränkt sich dann oft auf vereinzelte Messungen sowie auf Trial and Error. Pragmatische Abhilfe kann schaffen, wer je nach Datenverfügbarkeit systematisch Reichweiten, Kosten und Qualität der verschiedenen Marketinginstrumente miteinander vergleicht und so die effektivsten unter ihnen ermittelt. Dabei kommt es zum einen darauf an, die tatsächlich erreichten Personen einer Zielgruppe zu erfassen (Nettoreichweite). Zum anderen gilt es, die vollen Kosten der eingesetzten Kampagnen und Medien in den Blick zu nehmen, einschließlich der Ausgaben für ihre Entwicklung und Produktion sowie gegebenenfalls für den Kanalaufbau.

Die Effektivität der einzelnen Instrumente sollte stets differenziert in Abstimmung mit den jeweiligen Marketingzielen betrachtet werden. So eignen sich manche primär, um den Abverkauf zu fördern, andere helfen besser beim Markenaufbau. Mit Hilfe der so genannten Media-Mix-Modellierung lässt sich der Umsatzeffekt einzelner Maßnahmen auf Basis statistischer Analysen faktenbasiert herleiten und in die Überlegungen zur Optimierung des Mediamix einbeziehen.

Über derart ausdifferenzierte Techniken verfügen viele Markenunternehmen noch nicht; rund die Hälfte ist daher relativ unzufrieden mit ihrem Marketingcontrolling. Lediglich 40% messen umfassend die Wirkung ihrer Marketingmaßnahmen. 35% führen immerhin selektive Werbeerfolgskontrollen durch, ein Viertel prüft gar nicht oder unregelmäßig. Die zunehmende Vielfalt an Medien, Instrumenten, Zielgruppenprofilen und Produkten erfordert indessen ein systematisches Marketingcontrolling, das auf einer klaren Mess- und Optimierungslogik aufbaut.

### Auf digitale Medien setzen

Wer Kunden direkt ansprechen, neue gewinnen und bestehende halten will, setzt auf Online-Werbung: Nach der Werbestatistik 2010 von Thomson Media Control investieren erfolgreiche Markenunternehmen generell bereits 176% mehr in Werbung als ihre Wettbewerber. Für Online-Werbung aber geben sie 877% mehr aus. Und die Kunden honorieren es: Gewinnermarken haben eine um 43% höhere Zahl an Internetnutzern, denen ihre Facebook-Seite gefällt. Bei der Online-Markensuche übersteigt die Netto-reichweite der Champions die der Vergleichsmarken um 63%. Und die Website einer Gewinnermarke wird von Usern mit eigenem Online-Zugang eineinhalb Mal so häufig besucht wie die einer anderen Marke – Mehrfachkontakte nicht mitgezählt.

Der Markenerfolg im Netz wird in Zukunft vor allem von der Fähigkeit getrieben, die richtigen Kanäle auszuwählen und sie ebenso kreativ wie kundennah zu bespielen. Dafür gibt es bereits geeignete Analyseinstrumente, die auch in der digitalen Welt die Werbewirkung nach Reichweite, Kosten und Wirkung vergleichbar machen. Online-erfahrene Unternehmen nutzen diese Ansätze zur Justierung ihres Mediamix; Neulingen im Netz helfen sie dabei, die effektivsten und rentabelsten Kanäle auszuwählen.

### Kundendaten besser verstehen

Insbesondere in endkundennahen Industrien wird die wirtschaftliche Leistungskraft mehr und mehr davon abhängen, wie gut es einem Unternehmen gelingt, Daten in hoher Komplexität zu managen. So verarbeitet allein Walmart heute schon eine Million Kundentransaktionen pro Stunde, die in Datenbanken mit einer Kapazität von mehr als 2.500 Terabyte gespeichert werden – das entspricht etwa dem 250-fachen aller gedruckten Informationen in der Library of Congress.

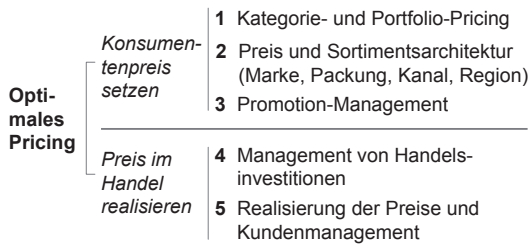
Angesichts dieser Datenflut kommt es zunehmend darauf an, die wirklich relevanten Erkenntnisse zu destillieren und diese dann konsequent in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. Zu den Vorreitern auf diesem Gebiet zählt nach wie vor Tesco. Der britische Einzelhändler hat 1994 mit der „Club Card“ ein Loyalitätsprogramm eingeführt und seither konsequent eine Organisation geschaffen, deren Entwicklung vor allem von „Consumer Insights“, dem Wissen über Verhalten und Vorlieben von Konsumenten, angetrieben wird. Seither konnte das Unternehmen seinen Marktanteil um mehr als 14 Prozentpunkte steigern. Die Nutzungsmöglichkeiten eines solchen Datenpools sind unbegrenzt. Sie reichen von gezieltem Direktmarketing über Pricing bis zu Sortimentierung und Produktgestaltung. In jedem dieser Bereiche können umfassende Consumer Insights den Unterschied machen, um wertvolle Vorsprünge vor dem Wettbewerb zu gewinnen (Abbildung 12).

## Entscheidungsrelevante Erkenntnisse aus großen Datenmengen schaffen messbare Vorteile

Erkenntnisse (Insights) generieren ...



... und Vorteile schaffen – Beispiel Pricing

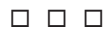


QUELLE: McKinsey

Abbildung 12

## Selbstbewusstsein zeigen

In der aktuellen Euro-Krise wird das ökonomische Umfeld auch für Markenunternehmen wieder schwieriger – das Risiko steigender Volatilität auf Markt- und Konsumentenebene ist sogar selten so hoch gewesen wie heute. Aber den Unternehmen ist es inzwischen gelungen, mit einem umsichtigen Markenmanagement und geschicktem Ausspielen der eigenen Trümpfe ihre Marken zu neuer Stärke zu führen. Das konsequente Festhalten am Wettbewerbsfaktor Qualität hat sich dabei ebenso ausgezahlt wie die offensive Investition in Marketing, Produktentwicklung und neue Talente.



Mit ihrer Standhaftigkeit in der vergangenen Krise und ihrem Selbstbewusstsein, auch gegen den vermeintlichen Trend stets auf die Marke als Erfolgsmodell zu setzen, hat sich die deutsche Markenindustrie eine solide Basis geschaffen für einen erfolgreichen Weg in die Zukunft. Gegen künftige Wechselfälle wird sie – auch dank der Erfahrungen aus der Vergangenheit – besser gewappnet sein denn je. Denn wenn die jüngsten Turbulenzen eines gelehrt haben, dann dies: Wer weiter couragiert voranschreitet und in Markenführung, Produktentwicklung und Qualität investiert, geht am Ende gestärkt hervor. Gerade eine Welt, die in ständigem Wandel begriffen ist und in der nichts mehr wirklich sicher scheint, braucht Marken als Garanten der Stabilität. Die Verbraucher ebenso wie die Wirtschaft insgesamt.

# 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 Dienstleistungen. 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

### Kontakt:

Johannes Ippach  
Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
j.ippach@markenverband.de

## McKinsey & Company, Inc.

McKinsey ist die führende Topmanagement-Beratung weltweit. 1926 in den USA gegründet, besitzt McKinsey heute mehr als 90 Büros in 50 Ländern. Rund 8.500 Berater arbeiten international an zentralen Fragestellungen zu Strategie, Organisation und operativer Exzellenz in Unternehmen und Institutionen.

Durch seinen generalistischen Ansatz verknüpft McKinsey tiefe Expertise bei allen relevanten Fragestellungen eines Unternehmens zu kompetenten Empfehlungen für das Topmanagement. McKinsey berät nicht nur die Mehrzahl der 100 weltweit größten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, sondern auch den wachstumsstarken Mittelstand sowie Regierungsstellen, private und öffentliche Institutionen. Allein 26 der 30 Dax-Unternehmen nutzten die Expertise von McKinsey.

### McKinsey & Company

Kennedydamm 24  
40027 Düsseldorf  
Tel.: 0211 136-40  
Fax: 0211 136-4700  
www.mckinsey.de

### Kontakt:

Adriana Clemens  
Unternehmenskommunikation  
adriana\_clemens@mckinsey.com

# Autoren

**Dr. Thomas Bauer** ist Senior Expert im Münchner Büro von McKinsey. Seine Beratungsschwerpunkte sind Marketingstrategie, Markenführung und Marketing ROI.

**Dr. Carl Dominik Klepper** ist Abteilungsleiter im Markenverband und verantwortet dort die Bereiche Wirtschaftspolitik, Umwelt und Nachhaltigkeit.

**Dr. Jesko Perrey** ist Director 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.



