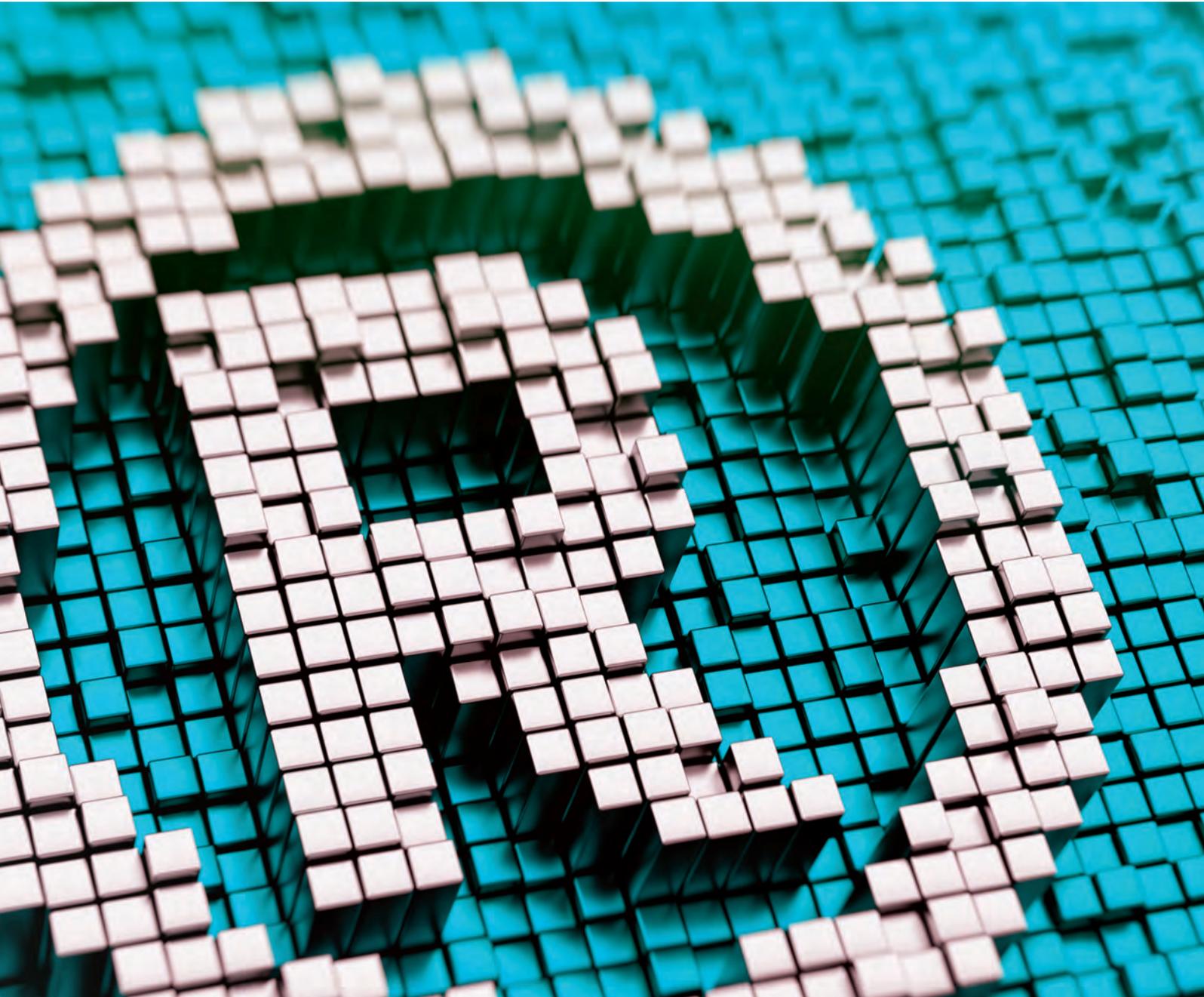


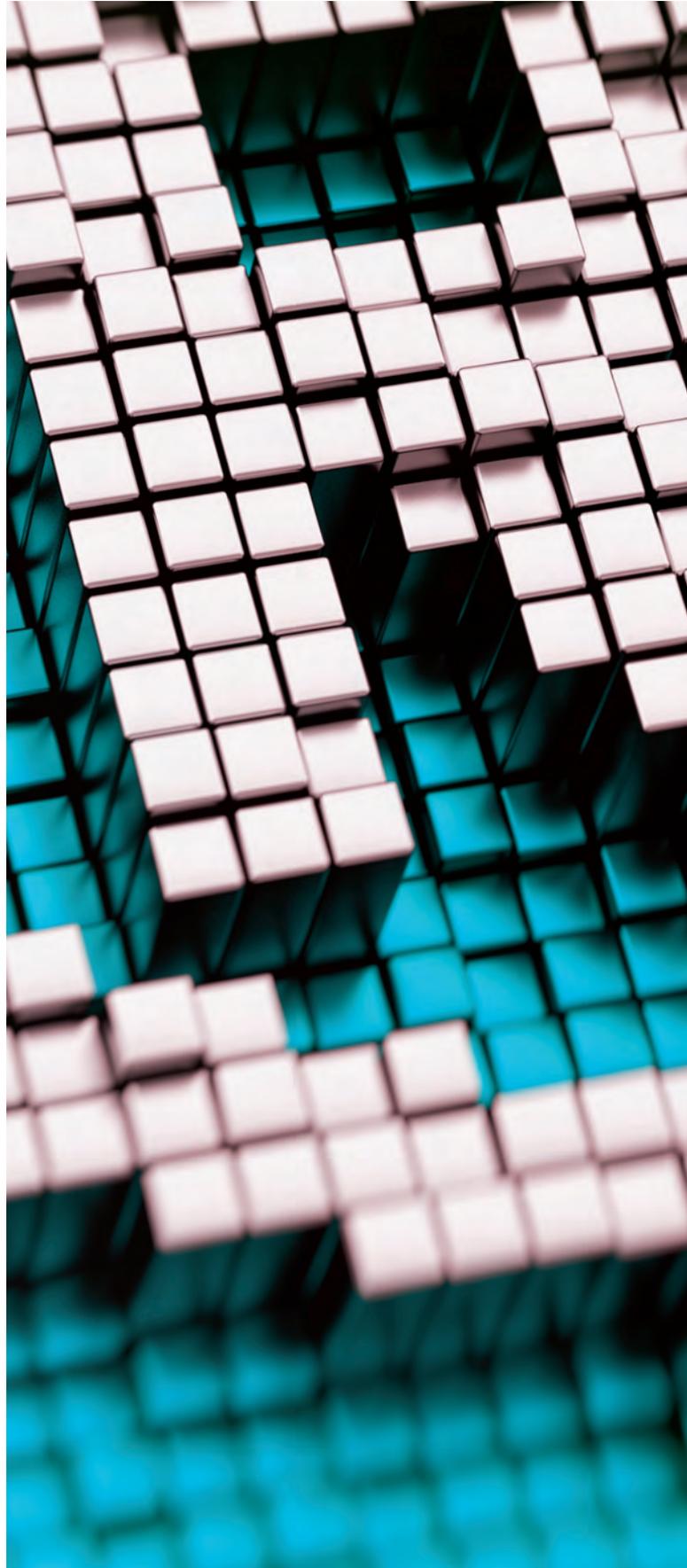
Wachstumsmotor Marke

Wertbeitrag und digitale Zukunft der
Markenwirtschaft in Deutschland

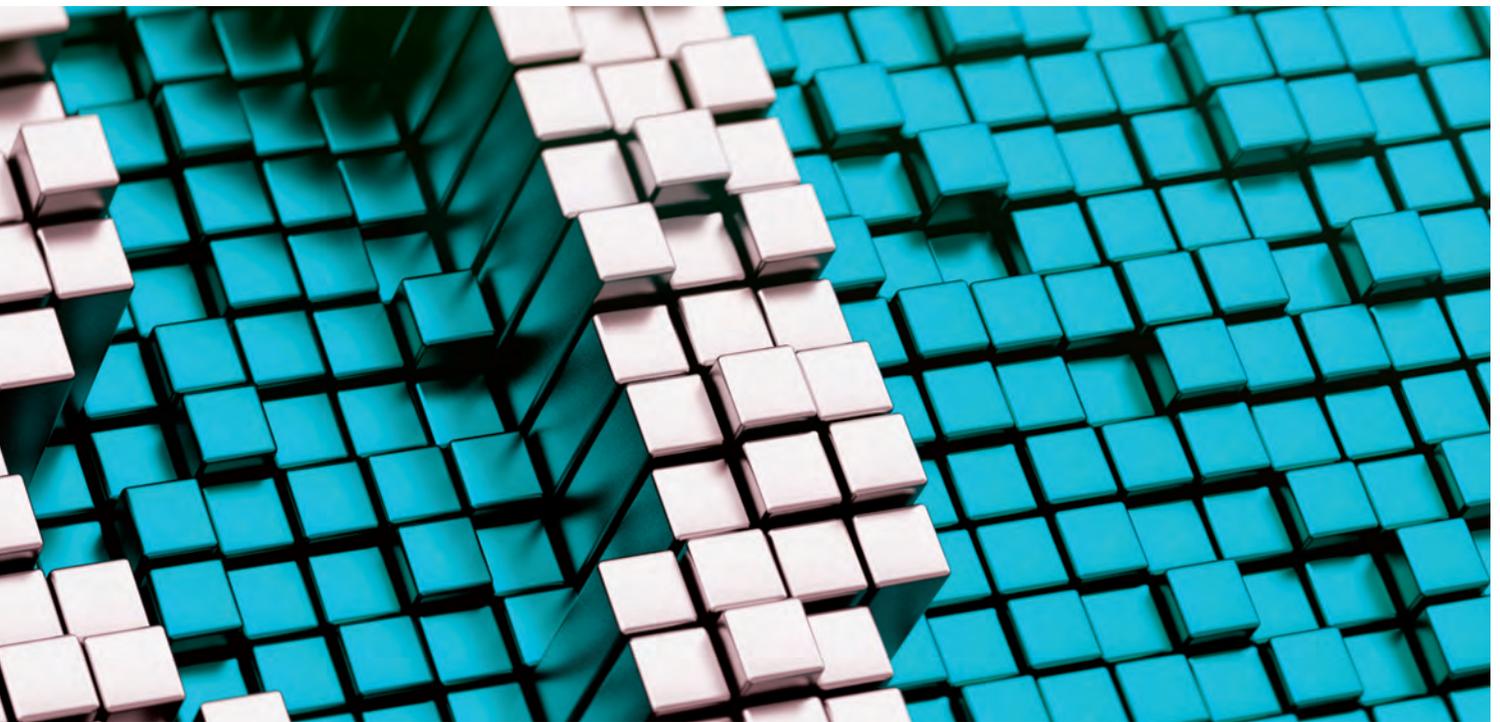


Inhalt

Studienhintergrund und Methodik	5
Treiber des Wachstums: Volkswirtschaftlicher Wertbeitrag der Marke	6
Neue Stärke: Entwicklung der Marke aus Sicht der Unternehmen und Konsumenten	9
Die digitale Herausforderung: Handlungsfelder für die Marktwirtschaft	13
Initiatoren und Autoren der Studie	20



Studienhintergrund und Methodik



Bereits zum sechsten Mal seit 1999 beleuchten Markenverband und McKinsey die Bedeutung der Marke für die deutsche Volkswirtschaft und loten aus, wie sich das ökonomische Umfeld für Markenhersteller und -dienstleister entwickelt. Die Analysen reflektieren dabei Zäsuren wie die Finanzkrise der Jahre 2008/09 und den grundlegenden Wandel des Verbraucherverhaltens ebenso wie die jüngsten Auswirkungen des Megatrends Digitalisierung auf die deutsche Markenwirtschaft.

Dank ihrer ganzheitlichen Perspektive zeichnet die Studienreihe wie keine andere die Entwicklung der Markenwirtschaft in den vergangenen 15 Jahren nach. Für eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde die Methodik aus den früheren Untersuchungen weitgehend beibehalten. Vorliegende Studienergebnisse basieren zum einen auf der Analyse gesamtwirtschaftlicher Kennzahlen, zum anderen auf der Auswertung einer detaillierten Befragung, die der Markenverband gemeinsam mit McKinsey unter seinen Mitgliedern durchgeführt hat.

Der erste Teil befasst sich mit dem volkswirtschaftlichen Wertbeitrag, den Marken in Deutschland leisten. Die gesamtwirtschaftlichen Daten – also Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung und Steueraufkommen der Markenwirtschaft – stammen größtenteils aus Erhebungen des Markenverbands und des Statistischen Bundesamts

sowie aus Berechnungen von McKinsey. Die Zahlen sind repräsentativ für den gegenwärtigen Stellenwert der Markenwirtschaft in Deutschland.

Teil zwei untersucht das derzeitige Markenbewusstsein der Verbraucher anhand repräsentativer Erhebungen und stellt die Entwicklung der Marke aus Unternehmenssicht dar. Für die Analyse der Unternehmensperspektive wurden führende Mitgliedsunternehmen des Markenverbands befragt, gut die Hälfte davon Konsumgüterhersteller in den Kategorien Lebensmittel und Nonfood. Die übrigen Umfrageteilnehmer stammen aus den Bereichen Pharma, Kosmetik, Gebrauchsgüter und Dienstleistungen. Fast ein Viertel der befragten Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. EUR.

Im dritten Teil wirft die Studie ein Schlaglicht auf die neuesten Herausforderungen der Markenwirtschaft: Wie begegnen Unternehmen der flächendeckenden Digitalisierung von Produktion, Vertrieb, Marketing und Konsum? Wie gut fühlen sie sich gerüstet, welche Themen stehen im Fokus und auf welchen Feldern besteht Nachholbedarf? Anhand der Kernelemente digitaler Markenführung (Science, Substance, Story, Speed, Simplicity und Skills) benennt die Studie abschließend Handlungsfelder, auf denen Markenunternehmen auch in Zeiten des digitalen Wandels ihre Zukunft erfolgreich gestalten können.

Treiber des Wachstums: Volkswirtschaftlicher Wertbeitrag der Marke

Aushängeschild, Wirtschaftsmotor, Trendsetter – die deutsche Markenwirtschaft hat nichts von ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung für Deutschland eingebüßt, im Gegenteil. Nicht nur große Teile der Konsumgüterindustrie, sondern fast die Hälfte aller Branchen hierzulande sind mittlerweile direkt oder indirekt mit der Markenwirtschaft verbunden: Banken und Stromversorger gehören ebenso dazu wie Medienunternehmen, Mobilfunkanbieter oder Internetfirmen.

In ihrer multiplen Funktion als Arbeitgeber und Steuerzahler, Exporteur und Schwungrad der Binnenkonjunktur tragen die Unternehmen der Markenwirtschaft maßgeblich zur ökonomischen Entwicklung Deutschlands bei – vom global agierenden Konsumgüterkonzern über den mittelständischen Markenhersteller und Dienstleister bis zum Onlineanbieter im Luxussegment. Und die Zeichen stehen weiter auf Wachstum: In der aktuellen Erhebung verzeichnet die Markenwirtschaft bei nahezu allen volkswirtschaftlichen Kennzahlen abermals

deutliche Steigerungen gegenüber der letzten Untersuchung von 2010, ganz besonders beim Umsatz und im Export.

Marken in Deutschland – ein Billionenmarkt

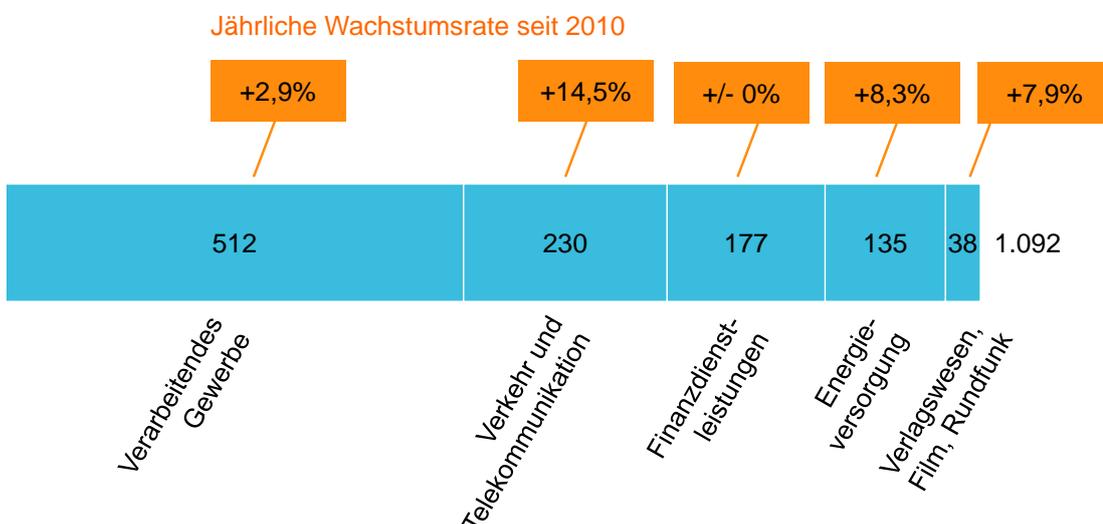
Zum ersten Mal seit Beginn der Untersuchungsreihe überspringt der Markenumsatz in Deutschland die Billionenmarke. Knapp 1,1 Bill. EUR setzten Markenhersteller und -dienstleister 2014 um – fast ebenso viel wie alle Wirtschaftszweige zusammen exportierten. Vier Jahre zuvor lag der Markenumsatz noch bei weniger als 900 Mrd. EUR. Den Löwenanteil trägt nach wie vor die klassische Markenartikelindustrie – das verarbeitende Gewerbe – bei. Die übrigen Branchen aber, mit Ausnahme der Finanzdienstleister, holen seit 2010 kräftig auf (Abbildung 1).

Abbildung 1

Das verarbeitende Gewerbe erzielt immer noch die höchsten Markenumsätze, doch andere Branchen wachsen stärker

Markenumsätze nach Wirtschaftsbereichen, Deutschland 2014
in Mrd. EUR

MODELL-RECHNUNG



QUELLE: Markenverband; Statistisches Bundesamt; McKinsey

Entsprechend groß ist der Beitrag der Markenwirtschaft zur Bruttowertschöpfung des Landes – vor allem der produzierenden Unternehmen: Mit 167 Mrd. EUR liegt deren Wertschöpfung genauso hoch wie die von Maschinenbau, Elektroindustrie und Chemiebranche zusammen. In Summe steuert die Markenwirtschaft rund ein Fünftel zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei; 21% aller Umsätze hierzulande werden inzwischen mit Marken erzielt.

Exporte beflügeln Wachstum – Staat profitiert

Wichtigster Impulsgeber für das kontinuierliche Wachstum der Marke im vergangenen Jahrzehnt war und ist das Exportgeschäft. Knapp ein Viertel (23%) aller ausgeführten Waren und Dienstleistungen stammt aus der Markenwirtschaft – Tendenz weiter steigend. 2014 setzten deutsche Marken 307 Mrd. EUR im Ausland um, fast 90% davon mit Produkten.

Vom Exportgeschäft der verarbeitenden Industrie geht zugleich auch die größte Wachstumsdynamik aus: Zum jährlich 4-prozentigen Gesamtwachstum der Markenwirtschaft trägt die Industrie fast die Hälfte (47%) bei, zwei Drittel des Wachstumsbeitrags entfallen dabei auf den Außenhandel (Abbildung 2). Wie wichtig das Exportgeschäft insbesondere für die Markenartikelindustrie ist, zeigt sich auch in der Steigerungsrate: Jährlich wachsen die Auslandsumsätze der deutschen Markenhersteller um 5,8% – und damit mehr als doppelt so schnell wie das Inlandsgeschäft (2,3%).

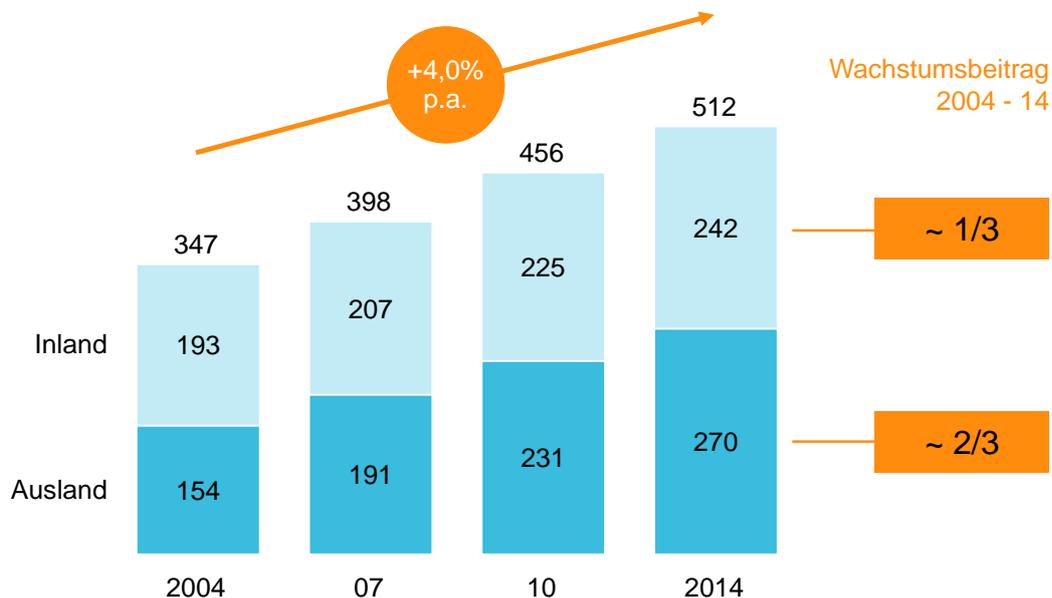
Von der robusten Entwicklung der deutschen Markenwirtschaft profitieren nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch der Staat. Das Geschäft mit der Marke bringt den öffentlichen Haushalten in Deutschland inzwischen rund 182 Mrd. EUR Steuereinnahmen – vier Jahre zuvor waren es noch 125,5 Mrd. EUR. Gut die Hälfte dieser Einnahmen (99,3 Mrd. EUR) generiert der Staat aus dem Verbraucherkonsum, vor allem über die Mehrwert-

Abbildung 2

Die Exporte waren in den vergangenen 10 Jahren Haupttreiber der Markenumsätze in der Industrie

MODELL-RECHNUNG

Markenumsätze des verarbeitenden Gewerbes im In- und Ausland, 2004 - 14 in Mrd. EUR



QUELLE: Markenverband; Statistisches Bundesamt; McKinsey

steuer, gefolgt von den Steuern und Sozialabgaben der Markenunternehmen (45,8 Mrd. EUR) und ihrer Beschäftigten (36,8 Mrd. EUR). Insgesamt stammt heute ein Sechstel aller öffentlichen Einnahmen aus der Marktwirtschaft.

Markenunternehmen – feste Größe im Arbeitsmarkt

Weitgehend stabil geblieben ist die Zahl der Beschäftigten in Markenunternehmen. 12% aller Erwerbstätigen in Deutschland – 5,1 Mio. Menschen – arbeiten in der Herstellung von Markengütern oder erbringen Dienstleistungen rund um die Marke. Im verarbeitenden Gewerbe ist es sogar fast jeder Dritte. Angesichts des parallel zu beobachtenden Umsatzwachstums bedeutet diese Entwicklung zugleich, dass die Produktivität der Marktwirtschaft spürbar gestiegen ist. Das gilt besonders für die Industriebetriebe, die 2014 mit der gleichen Anzahl an Arbeitern und Angestellten (2,1 Mio.) rund 50 Mrd. EUR mehr Umsatz erzielten als noch vor vier Jahren.

Auch wenn die Beschäftigtenzahlen stagnieren – Markenunternehmen üben auf deutsche Arbeitnehmer eine ungebrochen hohe Anziehungskraft aus, vor allem auf qualifizierte Nachwuchskräfte. Starke Markenunternehmen dominieren nach wie vor die einschlägigen Arbeitgeberrankings der Studierenden und Hochschulabsolventen, allen voran die Automobilindustrie mit prominenten Unternehmen wie Audi, BMW, Porsche oder Daimler. Aber auch andere klassische Markenhersteller wie Siemens und Adidas oder starke Internetmarken wie Google rangieren beim Fach- und Führungskräftenachwuchs in Deutschland unter den Top Ten der beliebtesten Arbeitgeber.

Andererseits: Image allein genügt nicht mehr, um die besten Köpfe für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Das hat die Mehrzahl der Markenunternehmen inzwischen erkannt. Ihre Attraktivität für qualifizierte Arbeitskräfte weiter auszubauen, sehen viele deshalb als eine Kernaufgabe der kommenden Jahre. 83% der Studienteilnehmer registrieren bereits einen wachsenden Fachkräftemangel in ihren Branchen. Und der Kampf um die rarer werdenden Talente wird sich in Zukunft noch einmal deutlich verschärfen – insbesondere in den digitalen Geschäftsfeldern.



Neue Stärke: Entwicklung der Marke aus Sicht der Unternehmen und Konsumenten

Die positive Gesamtentwicklung der Markenwirtschaft spiegelt sich in den Einschätzungen der Unternehmen wider, die für die vorliegende Untersuchung befragt wurden. Fast jeder Zweite bezeichnet seine aktuelle Geschäftslage als gut bis sehr gut, lediglich 9% der Befragten sehen ihr Unternehmen in schlechter Verfassung – 2010 waren es noch 16%. Doch auch von ihnen rechnet niemand mit Umsatzrückgängen in den kommenden zwei bis drei Jahren. Stattdessen glauben 60% aller Umfrageteilnehmer an ein weiteres spürbares Wachstum von 3% oder mehr, alle Übrigen erwarten zumindest moderate Zuwächse.

Die Zuversicht kommt nicht von ungefähr. Das Konsumklima in Deutschland hat sich seit der Wirtschaftskrise stetig verbessert und erreichte zu Beginn dieses Jahres den höchsten Wert seit 2001. Niedrigere Energiepreise, fehlende Sparanreize und steigende Einkommen locken die Deutschen vermehrt zum Einkauf – auch und gerade von Markenprodukten und -dienstleistungen.

Konsumenten sagen ja zur Marke

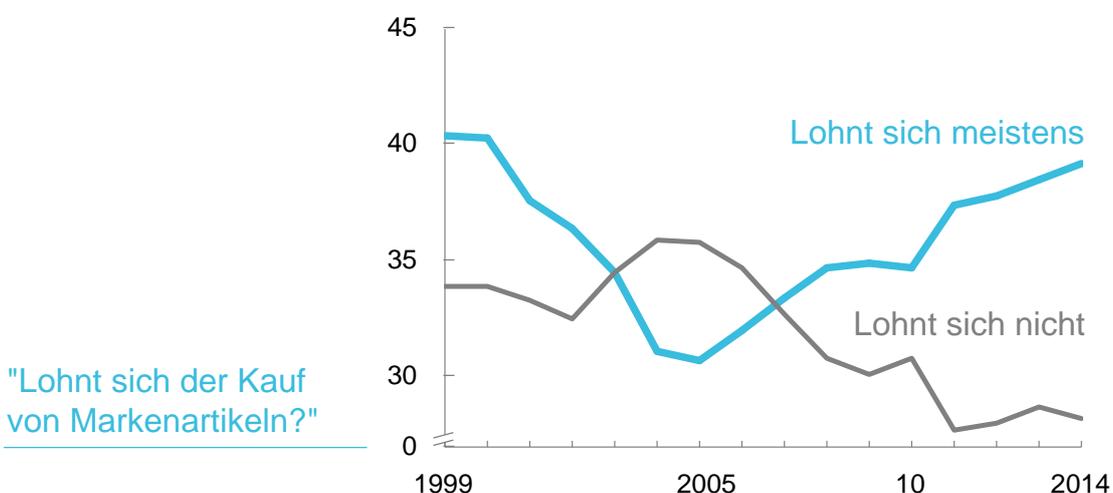
Die erhöhte Konsumfreude wirkt sich positiv auf die Bedeutung der Marke für die Verbraucher aus. Markenartikel, so zeigt die jährliche repräsentative Allensbach-Umfrage, stehen immer höher im Kurs. Rund 40% der deutschen Konsumenten wissen den Wert der Marke beim Kauf von Produkten wieder zu schätzen – so viele wie seit der Jahrtausendwende nicht mehr (Abbildung 3).

Entsprechend stark bewerten die Unternehmen die aktuelle Marktposition ihrer Produkte und Dienstleistungen. 89% sehen in ihren Marken einen klaren Wettbewerbsvorteil – 19% mehr als noch vier Jahre zuvor. Damit klettert die Markenbedeutung für die Unternehmen auf ein Allzeithoch. In der Beurteilung der langfristigen Entwicklung allerdings sind die Umfrageteilnehmer inzwischen etwas zurückhaltender.

Abbildung 3

Deutsche Verbraucher legen wieder verstärkt Wert auf Markenware ...

Einstellung der Deutschen (ab 14 Jahren) zum Kauf von Markenartikeln in Prozent



Nur noch 14% sind der Meinung, dass ihre Marken in den vergangenen Jahren deutlich an Stärke gewonnen haben, 2010 waren es noch mehr als doppelt so viele. Dennoch rechnen alle Unternehmen mit weiterem Wachstum.

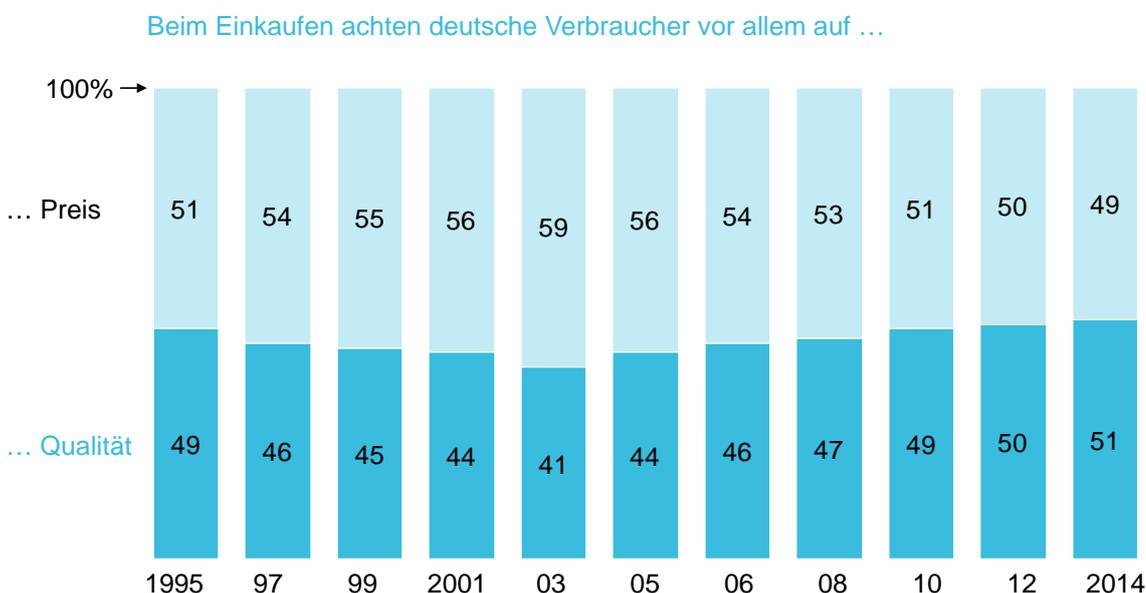
Qualität schlägt Preis – erstmals seit 20 Jahren

Ihre starke Marktstellung verdanken die Marken nicht allein der höheren Kauflust der Konsumenten. Wesentliche Ursache ist auch ein sukzessiver Wandel im Verbraucherverhalten, der bereits 2010 einsetzte und nun zu einer Trendumkehr geführt hat: Zum ersten Mal seit 20 Jahren setzt die Mehrheit der Deutschen beim Einkauf stärker auf die Qualität als auf den Preis: 51% der Konsumenten treffen ihre Kaufentscheidung mittlerweile primär nach der Güte des Produkts (Abbildung 4). Der „Geiz ist geil“-Trend früherer Jahre scheint damit endgültig überwunden – vorausgesetzt, Konjunktur und Beschäftigungslage bleiben weiter stabil.

Das sind gute Nachrichten für die Markenwirtschaft. Ist doch die Qualität von Markenartikeln neben ihrer Bekanntheit noch immer das stärkste Verkaufsargument und eines ihrer wichtigsten Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb. Für das neue Qualitätsbewusstsein der Kunden spricht auch, dass Supermärkte gegenüber den dominierenden Discountern 2014 erstmals Boden gut machten: Ihr Jahresumsatz liegt nach kontinuierlichem Anstieg nun bei 44 Mrd. EUR, während die Discounter erstmals seit 2009 rund 1 Mrd. EUR einbüßten und jetzt bei 71 Mrd. EUR verharren. Ob sich dieser Trend fortsetzt, hängt allerdings nicht nur von der Kaufkraftentwicklung der Verbraucher ab, sondern auch davon, wie sich die Supermärkte gegenüber der zunehmenden Formatvielfalt im Handelsumfeld zukünftig positionieren werden.

Abbildung 4

... und setzen zum ersten Mal seit 1995 mehrheitlich auf Qualität in Prozent



QUELLE: GfK

Alte und neue Herausforderungen

Trotz aller positiven Tendenzen im Geschäft mit der Marke stehen die Unternehmen weiterhin vor großen Herausforderungen. So reflektiert ihre verhaltene Beurteilung der Markenentwicklung in den vergangenen drei Jahren auch ihre zunehmende Unsicherheit angesichts der komplexen Anforderungen, die der Wandel des Verbraucherverhaltens, technologische Entwicklungen, neue Wettbewerbssituationen und Markttrends gerade an die Markenführung stellen.

Befragt nach den aktuellen Marktherausforderungen, verweisen die befragten Mitglieder des Markenverbands – mehrheitlich Konsumgüterhersteller – vor allem auf den Einzelhandel und dessen Aktivitäten. Neun von zehn Befragten registrieren eine wachsende Macht des Handels gegenüber der produzierenden Industrie, wobei die Konkurrenz der Handelsmarken noch immer das beherrschende Thema ist: 97% der Unternehmen spüren weiter

steigenden Wettbewerbsdruck und haben sich deshalb zum Ziel gesetzt, den gegenwärtigen Verbrauchertrend zur Marke zu nutzen und ihre Produkte gegenüber den Handelsmarken noch stärker als bisher zu positionieren (Abbildung 5).

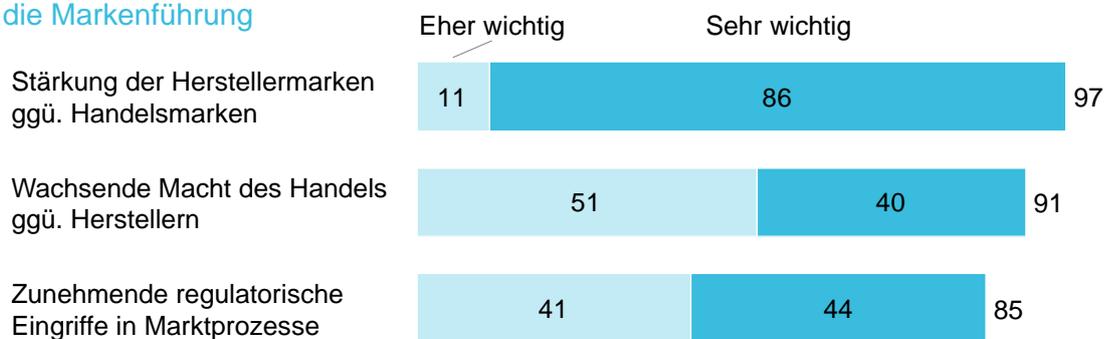
An den Auf- oder Ausbau eigener Private-Label-Angebote denkt allerdings nur gut eines von drei Markenunternehmen. Das neue Markenbewusstsein der Deutschen unterstützt die Strategie der Stärke gegenüber den konkurrierenden Handelsmarken: Laut GfK-Untersuchung verharnt seit 2012 der Marktanteil der Private Label am Gesamtmarkt bei 38% – mit einem deutlichen Schwerpunkt im Preiseinstiegssegment.

Abbildung 5

Der Wettbewerb mit den Handelsmarken bleibt weiterhin ein zentrales Thema für die Markenartikelindustrie

Anteil der Befragten in Prozent

Kernherausforderungen für die Markenführung



Doch auch unabhängig vom Private-Label-Geschäft bleibt die Entwicklung des Einzelhandels ein Thema für die Markenindustrie. Dazu tragen unter anderem die neuen Handelsformate insbesondere in Onlinekanälen bei, die den Markenwettbewerb zusätzlich verschärfen und mitunter auch verzerren. 80% der befragten Mitglieder des Markenverbands beobachten eine Zunahme der Produkt- und Markenpiraterie und mehr als 70% glauben, dass digitale Vertriebsmodelle den Trend weiter verschärfen. Die parallel zunehmenden regulatorischen Eingriffe von Gesetzgeber und Europäischer Union tun ihr Übriges, um den Druck auf die Markenunternehmen weiter zu erhöhen – ungeachtet ihres gesamtwirtschaftlichen Wertbeitrags.

Wachsende Handelsmacht und Regulierung, neue Kundenansprüche und digitale Revolution – vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen setzen sich die Markenunternehmen in Deutsch-

land klare Handlungsziele: Das Management muss innovativer, die Multichannel-Strategie ausgefeilter, das Produktportfolio noch besser auf die Konsumentenwünsche zugeschnitten werden, erklären ausnahmslos alle befragten Unternehmen. 94% wollen zudem noch systematischer und professioneller als bisher Kundeninformationen sammeln, analysieren und für ihre Markenentwicklung nutzen – ein deutliches Zeichen, dass der Megatrend Big Data inzwischen flächendeckend in den Chefetagen der Markenindustrie angekommen ist.



Die digitale Herausforderung: Handlungsfelder für die Marktwirtschaft

Unter allen Herausforderungen, denen die Marktwirtschaft derzeit gegenübersteht, stellt der Megatrend Digitalisierung zweifellos die größte dar. Kein Markenunternehmen kann sich ihm auf Dauer mehr entziehen. Die digitale Revolution hat mittlerweile alle Dimensionen der Markenführung erfasst – von der Produktentwicklung und -herstellung über Marketing und Vertrieb bis hin zu Aftersales-Services. 94% aller befragten Unternehmen sehen in der Bewältigung der digitalen Herausforderung deshalb einen Schlüssel zu ihrem zukünftigen ökonomischen Erfolg, mehr als drei Viertel messen der Digitalisierung zudem große strategische Bedeutung bei.

Der hohe Stellenwert des Themas in den Unternehmen kommt nicht von ungefähr. Das Tempo, in dem sich die digitale Entwicklung gegenwärtig vollzieht, erzeugt nicht nur Unsicherheit in den Organisationen – es lässt auch bestehende Defizite offen zu Tage treten: So verfügt bislang kaum mehr als jedes zehnte Unternehmen nach eigenen Angaben über eine vollständig ausgearbeitete Digitalisie-

rungsstrategie, 78% sehen sich zwar auf dem Weg dorthin, aber noch lange nicht am Ziel.

Ein Grund für das verbreitete Strategiedefizit ist die Fülle digitaler Anforderungen, mit denen sich die Unternehmen konfrontiert sehen: Neue Fähigkeiten müssen aufgebaut und digitale Talente an das Unternehmen gebunden werden, Organisationen und Prozesse an verändertes Kundenverhalten angepasst, Multichannel-Strategien entworfen und Markenbudgets umverteilt werden (Abbildung 6). Vieles davon wird von den Unternehmen bereits angegangen, dennoch verbleiben wichtige Handlungsfelder für die Marktwirtschaft.

Wo im Einzelnen Nachholbedarf besteht und welche Empfehlungen sich daraus für Unternehmen ergeben, soll nachfolgend anhand von sechs Kernelementen moderner Markenführung unter digitalen Vorzeichen erörtert werden: datengetriebene Marketingentscheidungen (Science), die Schaffung einheitlicher Kundenerlebnisse über alle Kontaktpunkte

Abbildung 6

Die Digitalisierung stellt hohe Anforderungen an die Markenführung

Top-Herausforderungen für Markenunternehmen im Zuge der Digitalisierung
Anteil der Befragten in Prozent



QUELLE: Befragung der Markenverbandsmitglieder, 2015

hinweg (Substance), Storytelling und Interaktion in der Markenkommunikation (Story), Anpassung an das erhöhte Tempo im Geschäft mit der Marke (Speed), Reduzierung von Komplexität (Simplicity) und schließlich – gleichsam als Bogen über alle Anforderungen der Zukunft gespannt – der Aufbau digitaler Fähigkeiten und Talente (Skills).

Science: Analysen von heute statt Fakten von gestern

Moderne Methoden der Datenanalyse und ihres Managements liefern ein präzises Bild von Kundenentscheidungen und ermöglichen so maßgeschneiderte Marketingansätze. Mehr als neun von zehn Unternehmen haben den Wert eines effektiven Werbemittleinsatzes erkannt, 62% halten ihn inzwischen sogar für essenziell zur Erreichung ihrer Markenziele – 5% mehr als noch 2010. Doch die Optimierung des Marketing Return on Investment (MROI) gestaltet sich ungleich komplexer, seit die klassischen Werbemaßnahmen über TV- und

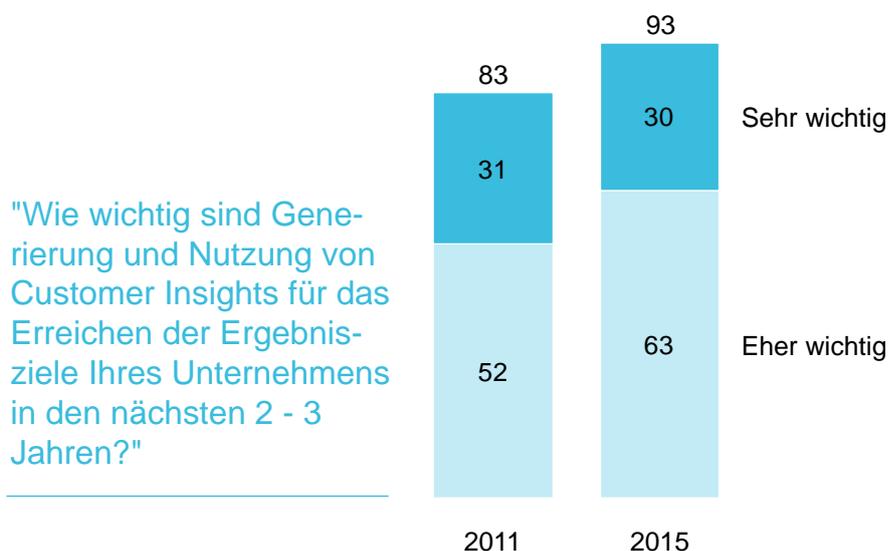
Printmedien um eine Vielzahl digitaler Anspracheformen erweitert worden sind.

Der Einzug von Suchmaschinen und Social Media, Preisvergleichsportalen und Affiliate-Marketing in die Marktwirtschaft setzt heute die Nutzung von Big Data und den Einsatz hoch entwickelter Analysetools zwingend voraus. Denn umfassende Erkenntnisse über Markenpräferenzen und Kaufentscheidungswege zu gewinnen, wird in Zeiten multipler Kundenkontakte zum wichtigen Erfolgsfaktor in der Markenführung. Davon sind 93% der Markenunternehmen mittlerweile überzeugt – vier Jahre zuvor waren es noch deutlich weniger (Abbildung 7).

Abbildung 7

Kundenanalysen werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Markenunternehmen

Anteil der Befragten in Prozent



QUELLE: Befragung der Markenverbandsmitglieder, 2015

Substance: Kundenerlebnisse über alle Kontaktpunkte hinweg

Die Customer Journey, der Entscheidungsweg der Kunden bis zum Kauf einer Marke, hat durch die digitalen Kanäle zahlreiche Kontaktpunkte hinzugewonnen. Eine Chance für Unternehmen, den Prozess sehr viel intensiver als früher zu begleiten, mit ihren Marken Aufmerksamkeit zu erzeugen und einheitliche Kundenerlebnisse zu schaffen. Die in der Studie befragten Unternehmen schätzen den Wert digitaler Kontakte auf den verschiedenen Entscheidungsstufen momentan allerdings noch unterschiedlich hoch ein. Am stärksten wirken digitale Kanäle aus ihrer Sicht am Anfang der Customer Journey, also bei der Erzeugung von Markenbekanntheit und der Vermittlung von Informationen. Am späteren Kontaktpunkt der Kundenbetreuung nach dem Kauf dagegen sehen sie bislang nur geringe digitale Einflussmöglichkeiten.

Markenunternehmen setzen also beim Thema Kundenservice noch immer primär auf den persönlichen Kontakt in Offlinekanälen – auf den ersten Blick eine nachvollziehbare Entscheidung. Tatsächlich aber belegen die Erfolgsbeispiele insbesondere von Finanzdienstleistern und Telekommunikationsanbietern, dass umfassende digitale Serviceangebote nicht nur helfen, Kosten zu sparen, sondern sogar die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Grundsätzlich fühlen sich die wenigsten Unternehmen derzeit technologisch gut genug aufgestellt, um das Potenzial, das sich aus dem Management digitaler Kontaktpunkte für ihre Marken ergibt, in vollem Umfang auszuschöpfen. Befragt nach der eigenen digitalen Performance entlang der Customer Journey, sieht sich bislang kein Markenunternehmen an der Spitze der Bewegung. Vielmehr stellen sich die Studienteilnehmer hier auf einer Notenskala von 1 bis 5 nur mittelmäßige Noten zwischen 2,9 und 3,4 aus. Den größten Verbesserungsbedarf sehen sie am Kontaktpunkt „Konversion“, also an der Schwelle vom konkreten Interesse des Kunden für eine Marke zum effektiven Kauf.

Noch kritischer bewerten die Unternehmen der Marktwirtschaft ihre Aktivitäten in typischen digitalen Kompetenzbereichen. Während sie ihre Leistungen in Digitalmarketing und Social Media Management noch leicht über dem Durchschnitt der Wettbewerber ansiedeln, tun sich die Unternehmen mit jüngeren Trends wie Mobile Marketing oder dem Eingehen digitaler Unternehmenspartnerschaften deutlich schwerer (Abbildung 8).

Für die Kunden aber, das belegen McKinsey-Umfragen in Großbritannien aus dem Jahr 2014, wird gerade die mobile Internetnutzung immer mehr zum Kernbestandteil ihres Konsumverhaltens im Alltag: 64% der britischen Verbraucher besitzen heute ein Smartphone, 15 Stunden in der Woche verbringen sie mit mobilen Recherchen. Und nicht weniger als 150 Mal pro Tag checken Nutzer ihre Handys nach neuen Informationen und Kontaktaufnahmen. In Deutschland vollzieht sich ein ähnlicher Trend. Umso wichtiger werden vor diesem Hintergrund konsistente Markenerlebnisse an allen

Kontaktpunkten – auch und gerade in den mobilen Kanälen. Markenunternehmen tun gut daran, ihre Aktivitäten in Zukunft vor allem auf diesen Bereich der Kundenansprache zu konzentrieren.

Story: Kollektive Geschichten statt einseitige Botschaften

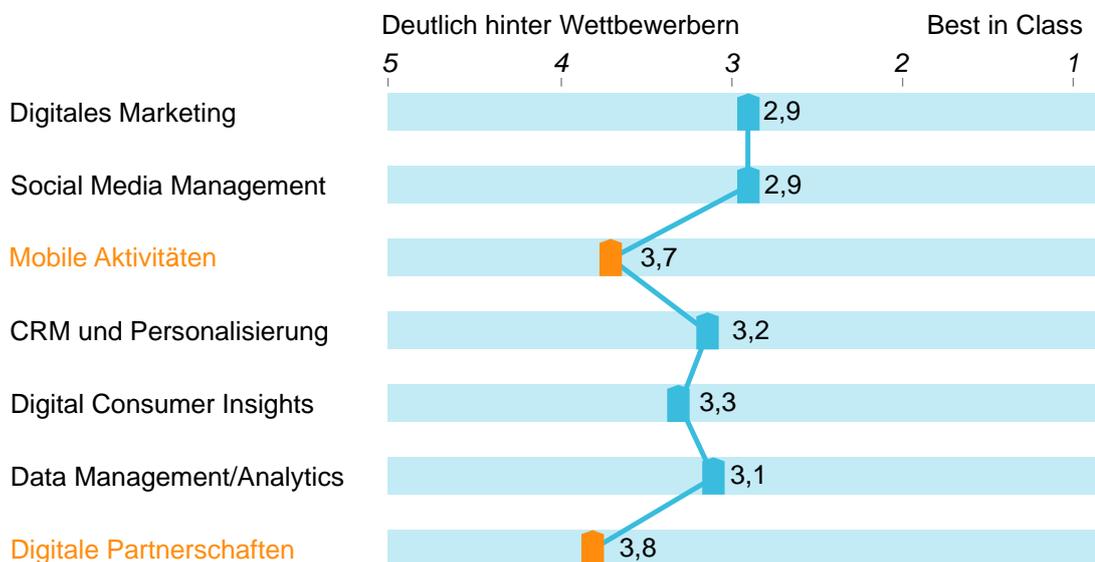
Die neuen Formen digitaler Interaktion haben die Art, wie Markenunternehmen Werbung betreiben, dramatisch verändert. Vollzog sich die Kommunikation der Markenbotschaften früher weitgehend einseitig ohne direkte Resonanz, so gestalten Kunden heute das Storytelling rund um die Marke aktiv mit – durch Videos, Posts oder Blogs vornehmlich in den sozialen Netzwerken. YouTube, Twitter & Co. werden zur Plattform für interaktive Markenkommunikation, mit allen Chancen, aber auch Risiken, die mit der Verselbstständigung der Markenstorys einhergehen.

Abbildung 8

Die digitalen Kompetenzen der Marktwirtschaft hinken vor allem bei der mobilen Kundenansprache hinterher

Umfrageergebnisse auf einer Notenskala von 1 bis 5

"Wie bewerten Sie die aktuelle digitale Performance Ihres Unternehmens?"



QUELLE: Befragung der Markenverbandsmitglieder, 2015

29% der befragten Unternehmen fürchten folglich auch einen Kontrollverlust über ihre Marken. Dass beim multimedial-interaktiven Storytelling jedoch die Chancen zur Stärkung der Marke überwiegen, zeigen Erfolgsbeispiele wie das von Procter & Gamble: Mit seiner kanalübergreifenden Imagekampagne „Thank you, Mom“ im Umfeld der Olympischen Spiele von London erzeugte der Konsumgüterhersteller nicht nur weltweite Aufmerksamkeit für seine Dachmarke (17 Mio. Aufrufe im Netz), sondern steigerte seinen Umsatz allein in den USA um 200 Mio. USD – geplant waren 100 Mio. USD.

Sicher ist: Die Digitalisierung hat die Form der Markenkommunikation von Grund auf revolutioniert, doch billiger gemacht hat sie sie nicht. Obwohl es heute günstige digitale Wege gibt, Markenbotschaften zu transportieren (beispielsweise über virale Videos oder Facebook-Kampagnen), hat kein Unternehmen sein Markenbudget im Zuge der Digitali-

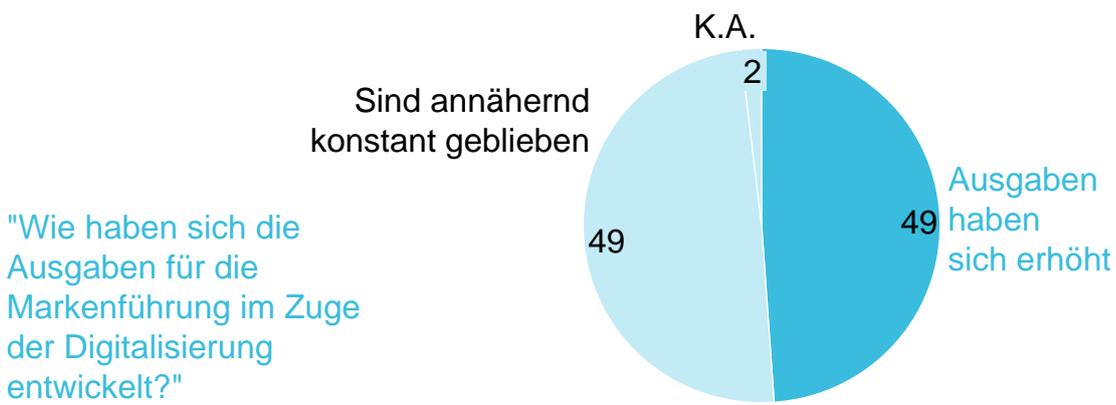
sierung zurückgefahren, ganz im Gegenteil: 49% haben die Investitionen in ihre Markenführung sogar noch erhöht (Abbildung 9).

Der Grund für die wachsenden Markenbudgets liegt auf der Hand: Möglichen Einsparungen bei einzelnen Digitalkampagnen steht eine ungleich höhere Zahl an Kundenkontaktpunkten gegenüber, die es zu bespielen gilt. Das treibt die Ausgaben ebenso in die Höhe wie die Notwendigkeit, immer neue Inhalte rund um die Marke in immer kürzerer Zeit zu verbreiten – ein Ausruhen auf früheren Markenerfolgen lässt das digital geprägte Kundenumfeld nicht mehr zu.

Abbildung 9

Der Digitalisierungstrend veranlasst die Unternehmen zu höheren Investitionen in die Markenführung

Anteil der Befragten in Prozent



QUELLE: Befragung der Markenverbandsmitglieder, 2015

Speed und Simplicity: Agilität statt Komplexität

Die Markenwirtschaft weiß um das neue Dringlichkeitspostulat in ihrem Geschäft. Marktbedingungen, Verbrauchervorlieben und Produktlebenszyklen ändern sich durch die flächendeckende Digitalisierung in rasantem Tempo. Gleichzeitig führen die Anforderungen globaler Markenführung, die Ausdifferenzierung von Produkten und Kanälen und technische Spezialisierungen zu schwer beherrschbarer Komplexität – einfache Strukturen und Prozesse sind gefragt.

Führende Unternehmen wie Google schaffen deshalb ein agiles Organisationsumfeld mit schlagkräftigen, funktionsübergreifend arbeitenden Teams und nutzergesteuerter Produktentwicklung, um mit den ständig wechselnden Kundenanforderungen Schritt zu halten. Auch unter den Mitgliedsunternehmen des Markenverbands sehen 71% in schlankeren Prozessen einen zentralen Erfolgsfaktor.

Automobilhersteller bilden bereits integrierte Teams, um kanalübergreifend konsistente Markenerlebnisse zu schaffen. Andere errichten interne Plattformen, um Ideen zu generieren und Arbeitsabläufe zu vereinfachen. Wieder andere bündeln medienübergreifend ihren Kundenservice.

So verschieden die Ansätze der Unternehmen auch sind, um ihrer Organisation zu mehr Agilität zu verhelfen – eins setzen sie alle voraus: Talente und Fähigkeiten, die den neuen digitalen Anforderungen der Markenwirtschaft gewachsen sind.

Skills: Digitaler Talentaufbau statt klassisches Recruiting

Alle Wirtschaftstreibenden sind auf der Suche nach dem notwendigen Know-how, um mit der digitalen Revolution Schritt zu halten. Die Folge: Der globale Wettbewerb um die besten Tech-Talente hat sich in den vergangenen Jahren branchenübergreifend massiv verschärft.



Die deutsche Markenwirtschaft ist für den digitalen „War for Talent“ derzeit nur unzureichend gerüstet: Nur 22% der befragten Unternehmen verfügen bislang über einen expliziten digitalen Recruiting-Prozess mit eigenem Team und externen Partnern. Entsprechend kritisch schätzen sie ihre gegenwärtige Aufstellung bei diesem Thema ein: Auf einer Notenskala von 1 bis 5 bewerten sie ihre Anwerbungsaktivitäten nur unterdurchschnittlich. Digital führende Unternehmen dagegen stufen sich hier deutlich besser ein, wie der „Digital Quotient“ zeigt – ein aktuelles McKinsey-Benchmarking mit mehr als 200 teilnehmenden Unternehmen weltweit (Abbildung 10).

Immerhin haben mehr als drei Viertel der Markenartikler bereits Digitalspezialisten eingestellt. Ob diese den Bedarf auf Dauer decken, ist dennoch fraglich angesichts der rapiden digitalen Entwicklung auf allen Geschäftsebenen. Zumal die wenigsten Organisationen auf bereits intern vorhandene Expertise in größerem Umfang zurückgreifen können:

Bei mehr als einem Viertel der Markenunternehmen liegt der Anteil der Digitalspezialisten in relevanten Abteilungen wie Marketing und Vertrieb bei unter 20%. Zählt man die Befragten ohne nähere Angaben zu diesem Punkt hinzu, steht sogar mehr als jedes zweite Unternehmen ohne ausgeprägte Digitalkompetenz da – ein Alarmsignal.

Der systematische Auf- und Ausbau digitaler Expertise und die Bindung neuer Talente werden deshalb zu den Kernaufgaben der Markenwirtschaft in den kommenden Jahren gehören – neben den zahlreichen anderen Herausforderungen, die der Megatrend Digitalisierung mit sich bringt. Die deutschen Markenunternehmen aber können mehr noch als andere Branchen nachhaltigen Nutzen aus der Entwicklung ziehen. Denn nie zuvor waren die Bedingungen für kreative und kundennahe Markenführung günstiger als heute, in den Zeiten der digitalen Revolution.

Abbildung 10

Bei der Rekrutierung digitaler Talente haben die Unternehmen der Markenwirtschaft Nachholbedarf

Umfrageergebnisse auf einer Notenskala von 1 bis 5

„Wie systematisch geht Ihr Unternehmen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern mit digitalen Fähigkeiten vor?“



QUELLE: Befragung der Markenverbandsmitglieder, 2015; McKinsey Digital Quotient Benchmarking

Initiatoren und Autoren der Studie

Markenverband e.V.

Der 1903 in Berlin gegründete Markenverband ist die Spitzenorganisation der deutschen Markenwirtschaft. Die Mitglieder stehen für einen Markenumsatz im Konsumgüterbereich von über 300 Mrd. EUR und im Dienstleistungsbereich von ca. 200 Mrd. EUR in Deutschland. Der Markenverband ist damit der größte Verband dieser Art in Europa.

Die Mitgliedsunternehmen stammen u. a. aus den Bereichen Nahrungs- und Genussmittel, Mode und Textil, pharmazeutische Produkte und Dienstleistungen. Zu den Mitgliedern zählen Unternehmen aller Größenordnungen, vom Mittelstand bis zu internationalen Konzernen, wie August Storck, Beiersdorf, Hugo Boss, Coca-Cola, Deutsche Bank, Deutsche Post, Falke, Dr. Doerr Feinkost, Miele, Nestlé, Procter & Gamble, Dr. Oetker, Schamel Meerrettich, WMF 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 & Company ist die weltweit führende Beratung für das Topmanagement. 1926 in den USA gegründet, besitzt McKinsey heute mehr als 100 Büros in 60 Ländern, davon 8 in Deutschland und Österreich. Rund 9.000 Beraterinnen und Berater arbeiten international an zentralen Fragestellungen zu Strategie, Organisation und operativer Exzellenz in Unternehmen und Institutionen.

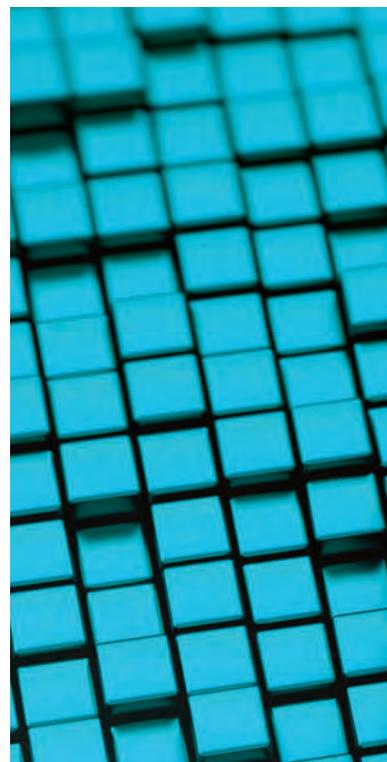
Mit seinem ganzheitlichen Ansatz bündelt McKinsey fundierte Erfahrung und Expertise in allen Bereichen der Unternehmensführung zu kompetenten Empfehlungen für das Topmanagement. McKinsey berät nicht nur die Mehrzahl der 100 weltweit größten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, sondern auch den wachstumsstarken Mittelstand sowie Regierungsstellen, private und öffentliche Institutionen. 26 der 30 DAX-Konzerne zählen derzeit zu den Klienten.

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 & Company. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Markenführung und Marketing Spend Effectiveness.

Dr. Oliver Ehrlich ist Associate Principal im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company. Er unterstützt B2C-Unternehmen aller Branchen bei digitalen Transformationen, Multichannel- und E-Commerce-Strategien.

Dr. Simon Land ist Principal im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company. Er berät vornehmlich Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Kunden-, Vertriebs- und Kanalmanagement.

Dr. Jesko Perrey ist Director im Düsseldorfer Büro und Leiter der globalen Marketing & Sales Practice von McKinsey & Company. Unternehmen aller Branchen berät er zu Fragen der Markenführung und Marketingstrategie.

Bildnachweis

www.gettyimages.de



