

# Erfolgreich durch die Krise navigieren

Vortrag VKE-Treff 2009  
Berlin, 30. Juni 2009

STRENG VERTRAULICH UND RECHTLICH GESCHÜTZT  
Jedwede Verwendung dieser Unterlagen ohne ausdrückliche Genehmigung durch McKinsey & Company ist streng untersagt

# Mehr "Krisengewinner" als man vielleicht erwarten würde

Viele erfolgreiche Produkte sind "Kinder der Krise"

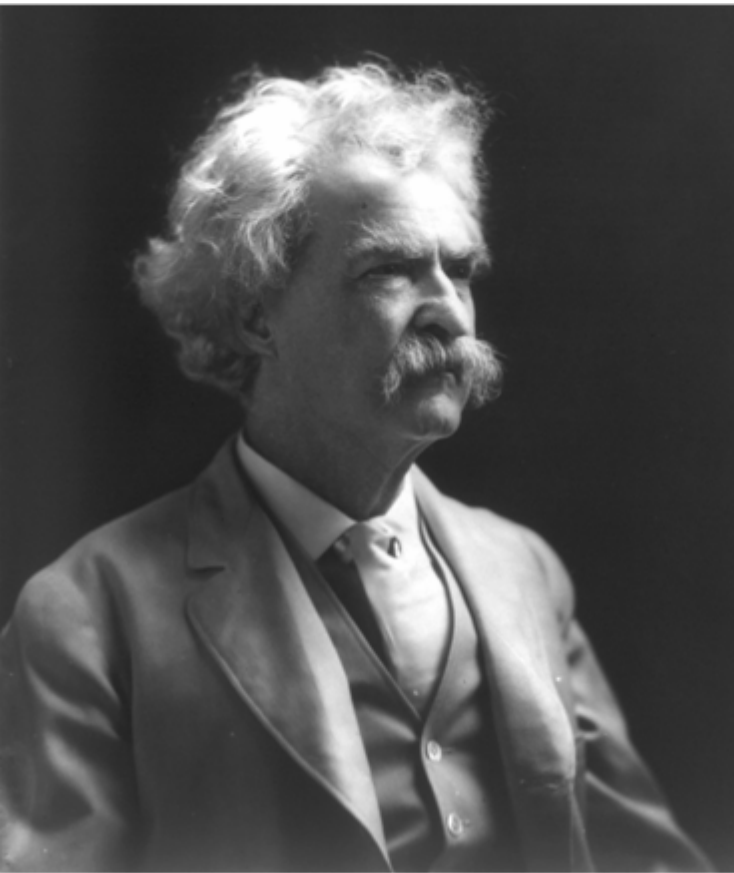


Erstaunlich viele Kategorien profitieren kurzfristig



Viele Konsumenten gönnen sich "den kleinen Luxus" (manche auch den großen)





"History does not repeat  
itself, but it does rhyme."

Mark Twain

# Wachstum in der Krise – ein guter Zeitpunkt, um Marktanteile zu erobern



## Große Depression

Während der Großen Depression investierte W. K. Kellogg kontinuierlich in die Vermarktung seiner Cornflakes, während die Konkurrenz die Kosten-schere ansetzte

Innerhalb kürzester Zeit erwirtschaftete Kellogg's einen höheren Umsatz als Post Cereals – und hält bis heute die weltweite Marktführerschaft

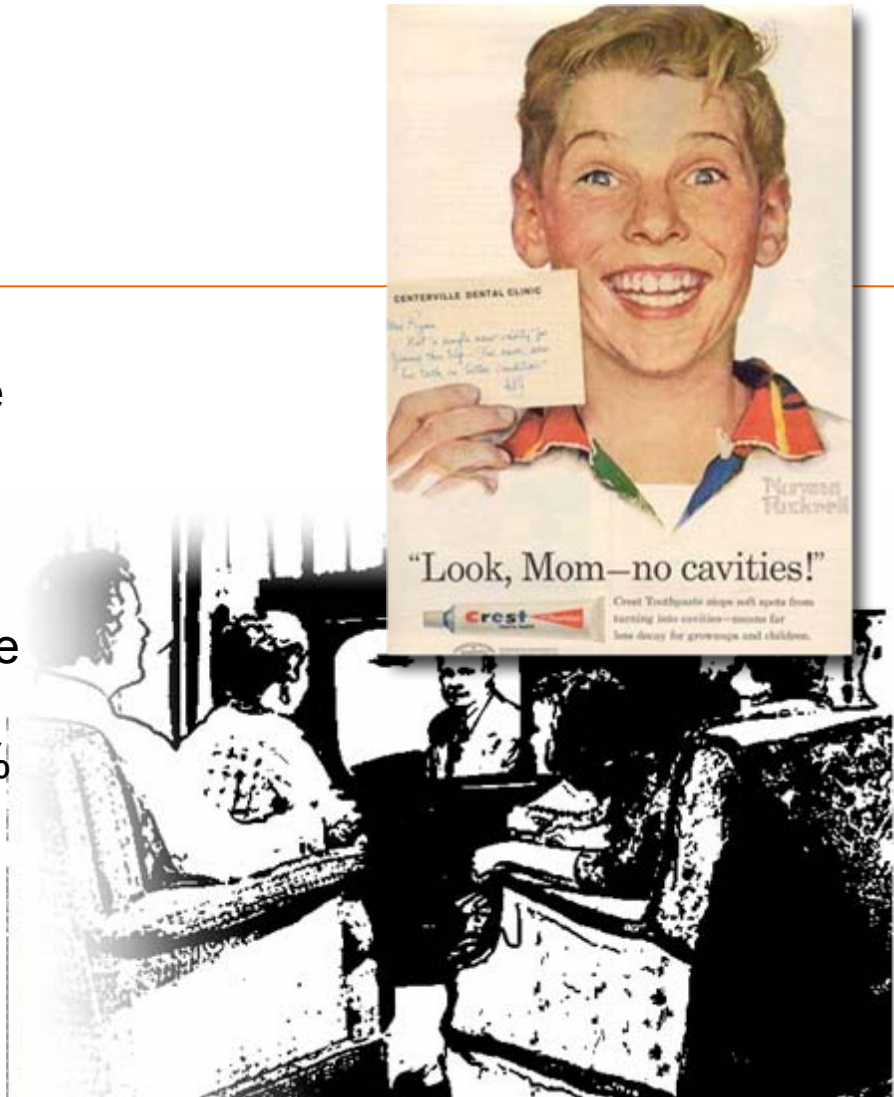
# Markenaufbau in der Krise – mit passgenauen Botschaften punkten

## Fünziger Jahre

Als sich die Wirtschaft Ende der 50er Jahre verlangsamte, gelang P&G mit seiner "No cavities"-Kampagne ein großer Erfolg

Das Argument, die Kosten für Zahnbehandlungen niedrig zu halten, überzeugte die Eltern und der Marktanteil von Crest stieg in weniger als 3 Jahren von 9 auf 30%

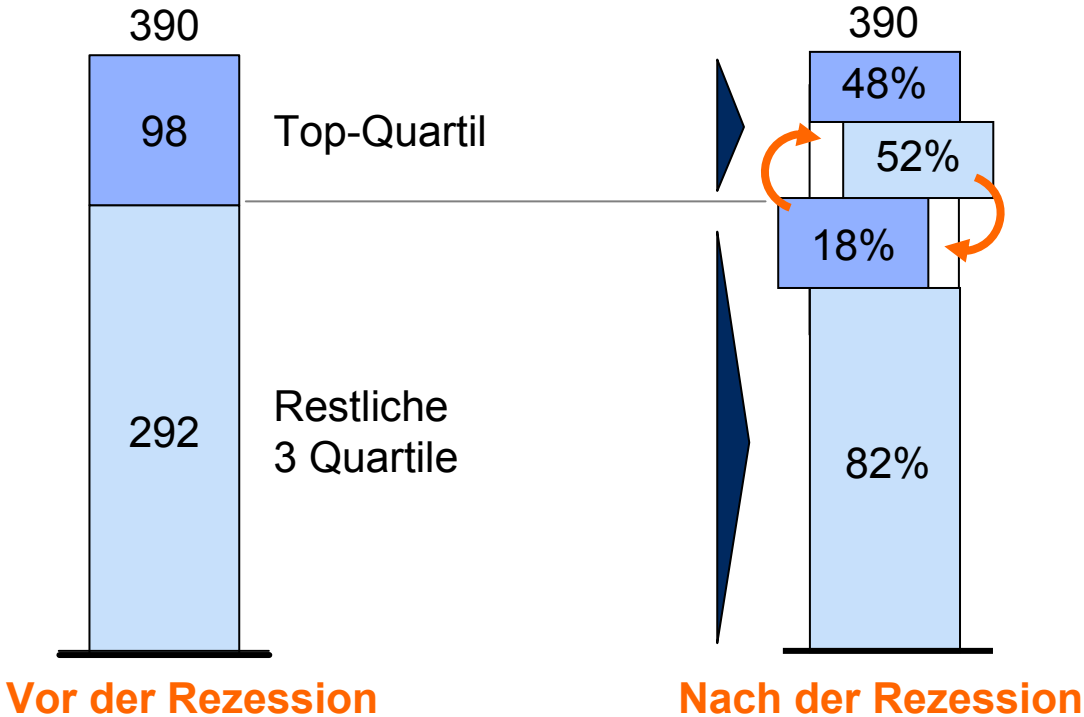
Crest ist bis heute eine der führenden Marken



# Krisen bringen Bewegung in den Markt

## Klassifizierung von Konsumgüterunternehmen auf Basis ihrer Bewertungsniveaus vor und nach der letzten Rezession<sup>1</sup>

Anzahl Unternehmen (Stichprobe)



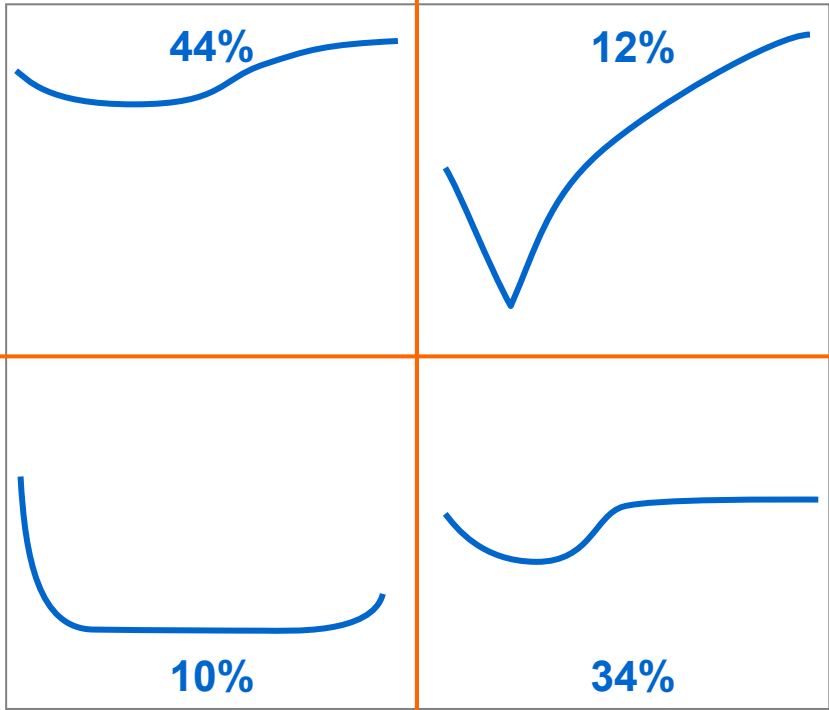
<sup>1</sup> Bewertung europäischer Unternehmen auf Basis Marktwert/investiertes Kapital, vor der Rezession (1999/2000) und nach der Rezession (2004/05)

# 4 makroökonomische Szenarien erscheinen denkbar

**Szenario 2:**  
**Stark angeschlagen, aber längerfristig widerstandsfähig**  
 Rezession bis Mitte 2010, unterdurchschnittliches Wachstum bis 2012

**Vollständige Erholung der Kredit- und Kapitalmärkte**

**Szenario 1:**  
**Vergleichsweise schnelle Erholung**  
 Eingriffe erfolgreich, Erholung Ende 2009



**Sehr tiefe ökonomische Krise**

**Wirtschaft und Konsumentenvertrauen bis auf Weiteres gedämpft**

**Szenario 4:**  
**Lang anhaltender Abschwung**  
 Rezession/Nullwachstum für > 5 Jahre

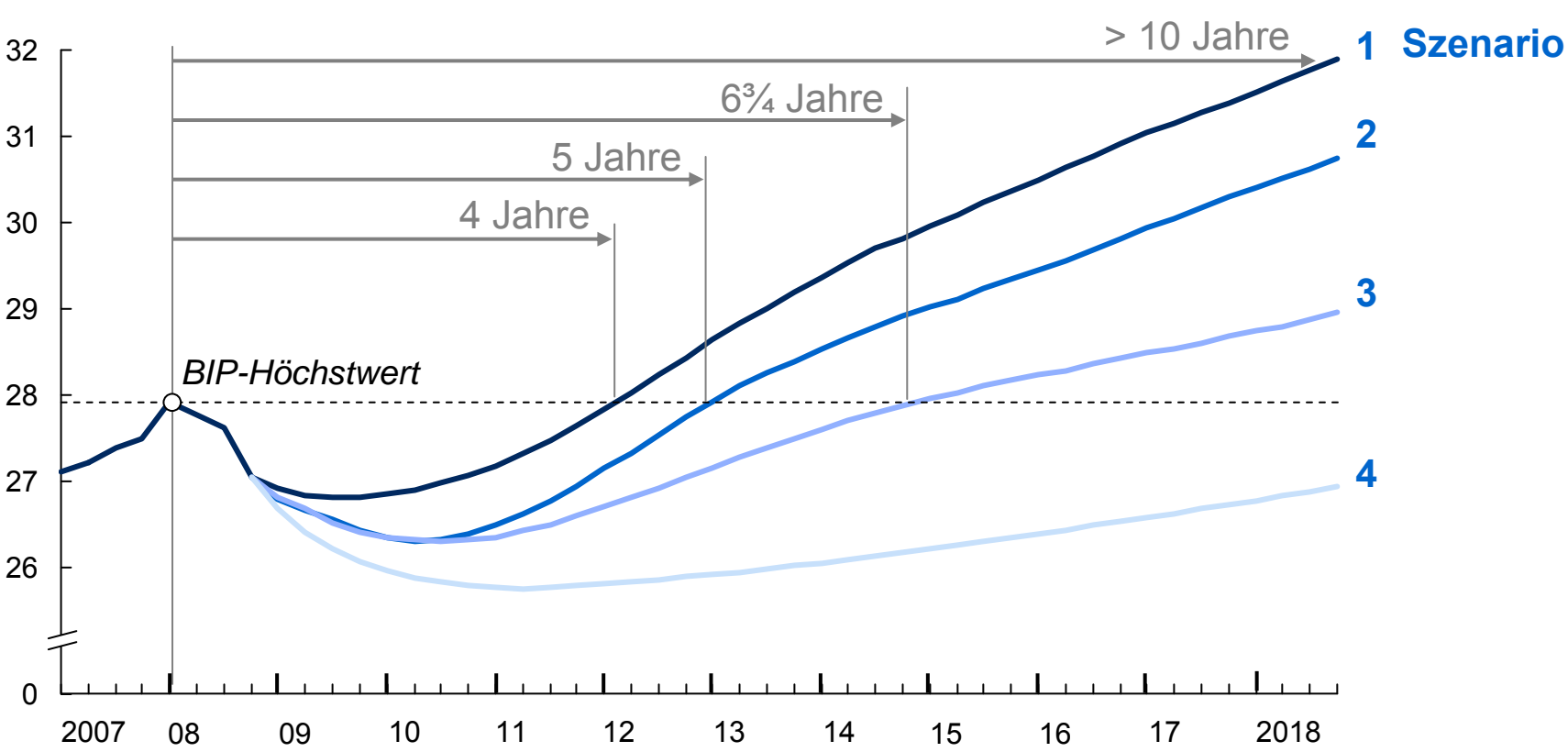
**Globale Kredit- und Kapitalmärkte geschlossen und volatil**

**Szenario 3:**  
**Leichte Erholung, aber gedrosselte Globalisierung**  
 Moderate Rezession, gefolgt von strukturell schwachem globalen Wachstum

Working Draft - Last Modified 29.06.2009 11:20:48 Printed

# Es könnte mehr als 4 Jahre dauern, bis sich die Haushaltseinkommen erholen

**Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts<sup>1</sup> in Deutschland pro Kopf, real (zu Preisen im Jahr 2000)**  
in Tsd. EUR

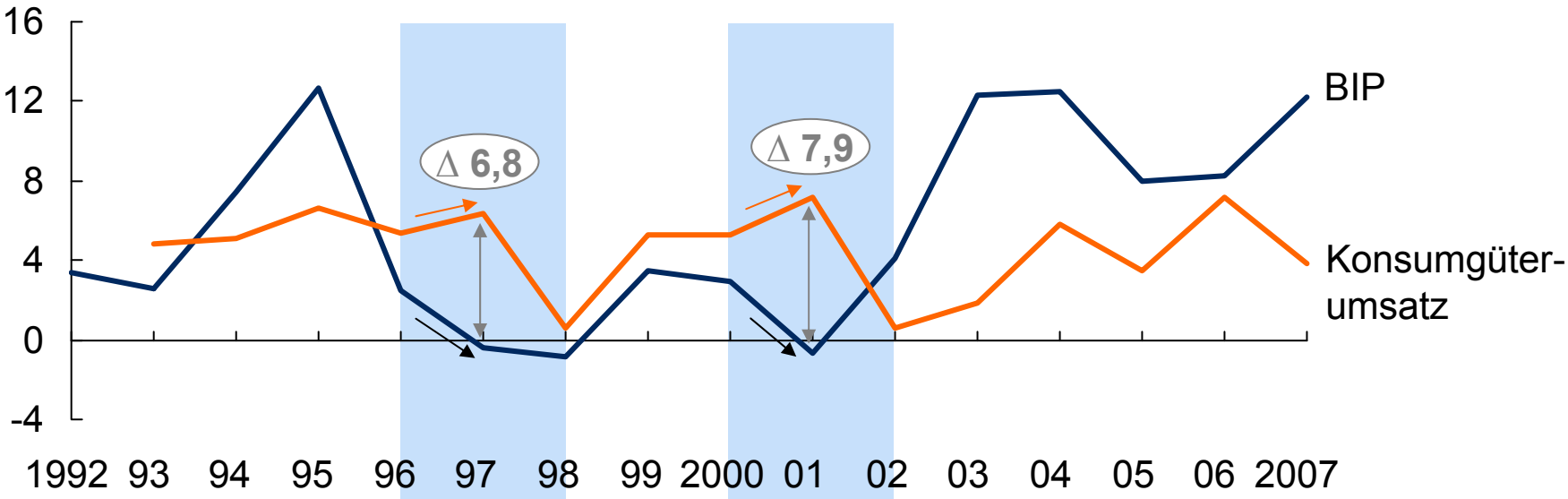


<sup>1</sup> BIP-Werte pro Quartal annualisiert; Modellergebnisse ab 1. Quartal 2009



# Vergangene Krisen hat der Konsumgütersektor meist gut überstanden

## Wachstum von BIP und Konsumgüterumsatz<sup>1</sup> weltweit in Prozent vom Vorjahr



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

<sup>1</sup> Basierend auf Unternehmensstichproben von 34 führenden FMCG-Unternehmen; Umsatz basierend auf konstanten Wechselkursen 2008

# Die derzeitige Krise jedoch könnte Markenartikler schwerer treffen als die Krisen der letzten Jahrzehnte

## Auswirkungen auf Treiber des privaten Verbrauchs

	Mitte der 70er	Frühe 80er	Frühe 90er	Anfang 2000/01	<b>Laufende Periode</b>	<b>Wichtigste Fakten</b>
Geringeres Verbraucher- vertrauen	✓	✓	✓		✓	Das Vertrauen der Konsumenten erreicht europaweit einen historischen Tiefpunkt und ist vielfach weiterhin auf Talfahrt
Geringeres Einkommen (bzw. Zuwächse)	✓	✓	✓	✓	✓	Niedrige Beschäftigungszahlen machen sich in Form rückläufiger Haushaltseinkommen bemerkbar
Höhere Lebenshaltungskosten/ Inflation	✓	✓			✓	Zunächst (2. Quartal 2008) anziehende Inflation, dann relative Erleichterung durch Preisrückgänge bei Öl und Lebensmitteln
Geringeres Haus- haltsvermögen		✓	✓	✓	✓	Sinkende Immobilienpreise und Aktienindizes führen zu einem Rückgang des Vermögens der Haushalte
Eingeschränkte Verfügbarkeit von Verbraucher- krediten	K.A.	K.A.	✓	✓	✓	Banken gewähren nur noch eingeschränkt Verbraucherkredite

"Now is the time  
to go in for the kill"

Vikram Mehra, CMO, Tata





Marken- und  
Preispositionierung

---

Kanal- und  
Kundenstrategie

---

Talente und Zukäufe

---



# Marken- und Preispositionierung

---

- **Produktportfolio** – relativen Kundennutzen herausstellen
- **Marke** – Werbeausgaben nicht kürzen
- **Preise** – Abwärtsspirale vermeiden

Kanal- und  
Kundenstrategie

---

Talente und Zukäufe

---

# Rezessionen sind gute Zeiten für Innovationen – Beispiel P&G

50er Jahre



- "No cavities!"

2001



- Hochpreisprodukt (45 USD)
- *Aber:* günstige Alternative zum Zahnarzt-Bleaching

2009



- Hochpreisprodukt (40 USD)
- Innovation, wesentlich näher am Zahnarztsubstitut



- Hochpreisprodukte (40 - 60 USD) für den Massenkanal

# Rezessionen sind gute Zeiten für Innovationen – Beispiel Schwarzkopf

DEUTSCHLAND



- Friseurmarke aus Japan, eingeführt in Drogerie- und Supermarktkanal im März 2009
- Motto: "Friseurqualität, die man sich leisten kann"
- Größte Neuprodukteinführung seit Jahren von Schwarzkopf

# Gerade in der Krise, gilt es, das Marken-Premium aktiv zu verteidigen



▶ [Download Video \(.avi 7,6 MB\)](#)



# Werbe-Invest in der Krise lohnt sich – Beispiele



## Aktionen

- Reckitt-Benckiser investiert mit **12,5% des Nettoumsatzes** bis zu doppelt so viel **in Werbung** wie der Wettbewerb
- Hat in der Krise trotz sinkender Media-Preise die **Höhe des Werbebudgets nicht verändert**

## Ergebnis

**Ergebniswachstum von 35%** und **Umsatzwachstum von 8%** im 1. Quartal 2009



Coca-Cola **erhöhte sein globales Marketing-budget** 2008 um mehr als 350 Mio. USD ggü. 2007

Coca-Cola Nordamerika **erhöhte** seine **Umsätze (Menge) um 3%**



Heinz hat aus den Fehlern der 90er Jahre gelernt und **erhöhte seine Werbeausgaben** 2008 um 16% ggü. 2007

Heinz **erhöhte seinen Marktanteil** im Ketchup-Markt **um 3%**

# Stabile Preise und umsichtige Preissenkungen sichern langfristigen Profit-Pool

**Sind Preissenkungen unvermeidlich, sollten sie klar beschränkt sein, z.B. auf ...**

- ▶ ... Preisnachlässe bei Neuprodukteinführungen – im Einführungszeitraum
- ▶ ... Preisnachlässe für spezielle Value-Angebote, z.B. Sondergroßpackungen
- ▶ ... anlassbezogene Kampagnen oder Aktionen gemeinsam mit Handelspartnern – klar als einmalige Sonderaktionen erkennbar



Marken- und  
Preispositionierung

---

Kanal- und  
Kundenstrategie

---

- **Kanalstrategie** – Anpassung an veränderte Kanalstrukturen
- **Kundenmanagement** – Margenkriege vermeiden und kooperative Ansätze wählen

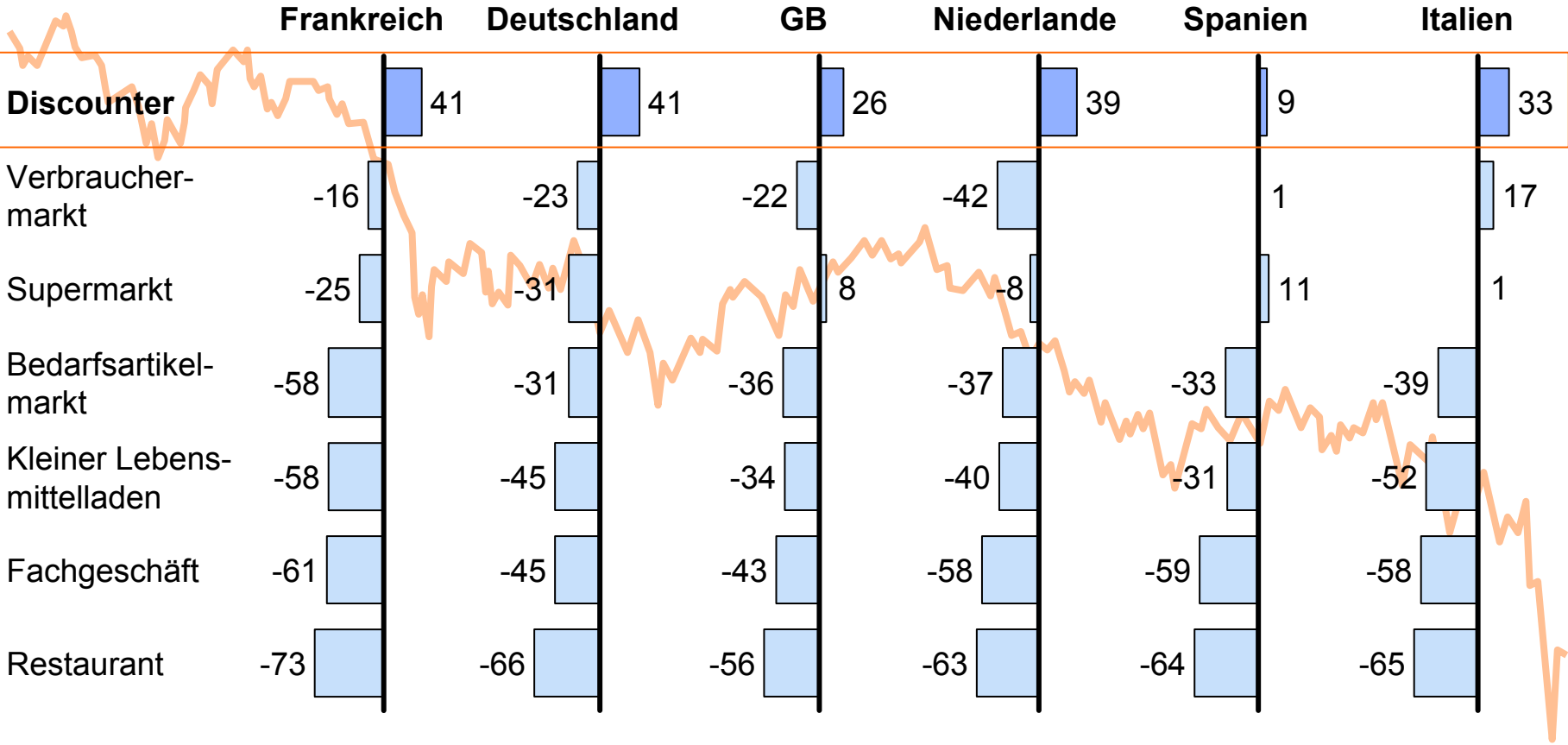
Talente und Zukäufe

---

# Vor allem die Discounter dürften zu den Gewinnern zählen

## Veränderung des Einkaufsverhaltens, allgemeine Dynamik<sup>1</sup>

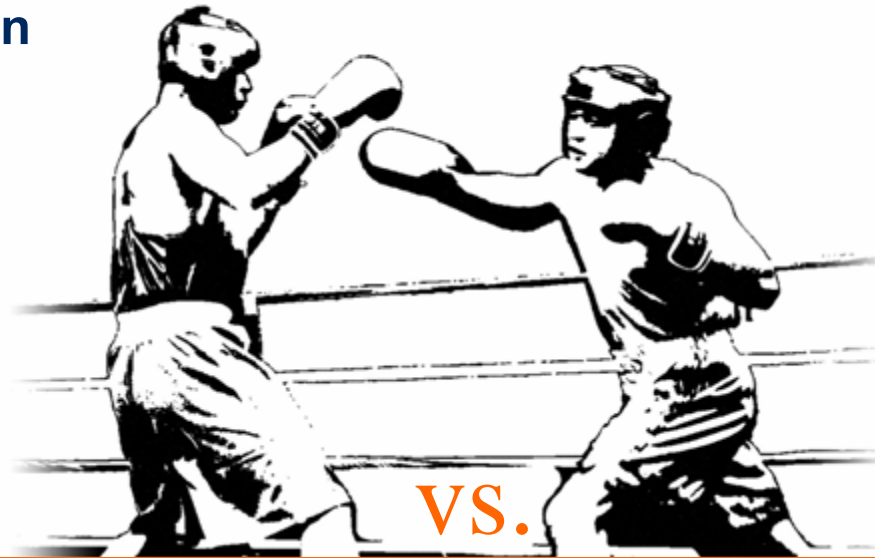
in Prozent



<sup>1</sup> 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)

Working Draft - Last Modified 29.06.2009 11:20:48 Printed

# Negative Publicity – wenn Hersteller und Einzelhändler nicht zusammenarbeiten



## Hersteller

Unilever griff den belgischen Einzelhändler Delhaize öffentlich an, weil dieser einige Unilever-Produkte nicht mehr in seinen Märkten verkaufte:

*"Unfortunately removed from Delhaize stores. Fortunately, widely available at other retailers"*

VS.

## Einzelhändler

Der französische Einzelhändler E. Leclerc strich einige Markenprodukte aus seinem Sortiment und verkündete dies in einer großen Medienkampagne:

*"Are these products too expensive? Then we have no choice but to stop selling them. What a pity!"*

# Jointly Agreed Growth (JAG) – eine neue Form der Zusammenarbeit

## *JAG ist ...*

- ▶ ... ein faktenbasierter, getesteter Ansatz, der sich am Verbrauchernutzen ausrichtet und auf Wachstum durch ein besseres Angebot in den Warengruppen zielt
- ▶ ... ein Businessplan zur gemeinsamen Steigerung von Nachfrage und Umsatz
- ▶ ... ein Dreijahresprogramm mit jährlicher Bewertung der vereinbarten Kennzahlen



- **Talente** – Talent Pool auffüllen und eigene Talente stärken
- **Akquirieren** – aktuelle Marktwerte nutzen, um strategische Portfolio-lücken zu schließen

Marken- und  
Preispositionierung

---

Kanal- und  
Kundenstrategie

---

**Talente und Zukäufe**

# P&G übernimmt "Art of Shaving"...



- Im Juni 2009 übernahm P&G die Premium-Rasier-Shop-Kette "Art of Shaving" (Rasur für 35-55 USD, Rasur und Haarschnitt für 65-80 USD) für geschätzte 60 Mio. USD
- Schon seit 2007 war P&G mit einem Teilsortiment von Gillette in den Läden vertreten
- Zusätzlich betreibt P&G in den USA inzwischen Friseursalons und eine Autowaschanlagenkette





## ... und Unilever übernimmt "TIGI"

TIGI  
HAIRCARE



- Im Januar 2009 übernahm Unilever den Premium-Friseursalon-Marken-Spieler TIGI und damit unter anderem die Marken Bed Head, Catwalk und S-Faktor für 412 Mio. USD
- Von der Akquisition ausgeschlossen: die Friseursalon-Kette "Toni & Guy"



# Szenariodenken, Mittelfristperspektive und Mut als Schlüssel zum Erfolg

## Szenarien verstehen ...

und deren jeweilige Implikationen fürs eigene Geschäft

## Richtige Maßnahmen ableiten ...

und zwar mit einem mittelfristigen Zeithorizont

## Mutige Schritte tun ...

um die Chancen auf Verbraucherseite, auf Kanalseite und im Hinblick auf Talente und Akquisitionsoptionen zu nutzen

